المحاضرة الاولى : مدخل للموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات من بين الاساليب المستخدمة لغرض تحقيق الاستخدام الامثل والرشيد للموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة من اجل تحقيق اهدافها ويخلط البعض بين الموازنة Budget والميزانية Bilan

الميزانية : تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الاصول وعناصر الخصوم حيث يتم عرض الاصول والخصوم داخل الميزانية مع الفصل بين عناصر الجارية والعناصر غير الجارية . يمكن تصنيفها الى ميزانية افتتاحية تعد في بداية السنة او بتاريخ تأسيسها. وميزانية ختامية تعد في نهاية السنة وتظهر الوظعية المالية للمؤسسة . او يمكن القول ان الميزانية تعبر عن المركز المالي الفعلي للوحدة الاقتصادية في تاريخ معين .

الموازنات التقديرية:

الموازنات التقديرية "هي ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، ويمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى".

كما تعرف الموازنات التقديرية حسب الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات".

وتعرف الموازنات التقديرية بأنها "خطة تفصيلية للإعداد المستقبل، معبرا عنها بوحدات كمية، تحدد كيف يمكن الحصول على المواد، و كيف سيتم استخدامها لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة، لذلك تعتبر الموازنات هي الأداة المحاسبية الرئيسية لتقييم الأداء والإعداد للمستقبل"

من هنا نستنتج ان الموازنة اداة للتخطيط فهي خطة معبر عنها بالارقام نغطي فترة مستقبلية .

اداة للرقابة يعني ذلك متابعة التقديرات وتحفيز العمال على تحقيق الاهداف ومنع الانحرافات وتصحيح هذه الانحرافات في حاله حدوثها .

اداة للتنسيق نظام تسير الموازنات يتطلب تنسيق العمل وتوحيد المجهودات بين جميع العاملين في المؤسسة .

أهداف الموازنات التقديرية: إن قيام المؤسسة باعتماد الموازنات التقديرية يحقق مجموعة من الأهداف أهمها: توفر الموازنات التقديرية حلقة الوصول بين خطط الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

- ✓ تشجع الموازنات المديرين للتفكير والتخطيط للمستقبل بدلا من الاهتمام بالأمور المستجدة ومتابعتها وإيجاد حلول لها.
- ✓ تساعد الموازنات التقديرية على التخصيص الرشيد للموارد داخل المؤسسة لاستغلالها الأمثل في الأقسام المختلفة.
- ✓ تساعد الموازنات التقديرية الإدارة على تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة.
- ✓ تساعد الموازنات على التنسيق بين أقسام المؤسسة من أجل ترابط أداء الأقسام وعدم وجود فجوة بين أداء الأقسام المختلفة.

انواع الموازنات :

موازنات رئيسية وفرعية : موازنات رئيسية : تشمل موازنة المبيعات الانتاج الاستثمارات .

موازنات فرعية تشمل موازنة مصاريف البيع والتوزيع، موازنة المواد الاولية، اليد العاملة المباشرة، اعباء الغير المباشرة، مازنة المصاريف التقنية، موازنة الخزينة، جدول حسابات النتيجة التقديري، الميزانية الختامية التقديرية .

موازنات الرأسمالية والاستغلالية :

الموازنات الاستغلالية : تشمل جميع الموازنات الرئيسية والفرعية ما عدا موازنة الاستثمار وموازنة المصاريف التقنية .

الموازنات الاستثمارية : تضم موازنة الاستثمارات وموازنة المصاريف التقنية .

مقارنة بين الميزانية والموازنة

الموازنة	الميزانية
تعد قبل بداية النشاط وكل معطياتها تقديرية	تعد بعد نهاية النشاط وكل معطياتها حقيقية وحتى الميزانية الافتتاحية التي تعد قبل بداية النشاط معطياتها حقيقية
تحتوي على ارقام مسبقة محددة قبل ان تحدث فعلا	تحوي ارقام فعلية تعبر عن عمليات حدثت فعلا
جدول يتضمن برنامج رقمي (قيمي وكمي) يغطي نشاط المؤسسة لسنة قادمة	جدول يتضمن استخدامات والموارد المتراكمة للمؤسسة في السنوات الماضية
تعرض الموازنات في جداول مختلفة عددها مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة	تعرض في جدول واحد مهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة
غير الزامية قانونا	الزامية قانونا
تهدف الى تحقيق التخطيط والرقابة	تهدف الى ايضاح المركز المالي للمؤسسة

المحاضرة الثانية : موازنة المبيعات

تعتبر اول موازنة يتم اعدادها كما يتم الاعتماد عليها في اعداد باقي الموازنات .

تعريف : موازنة المبيعات من مسؤوليات ادارة المبيعات او القسم التجاري، وتحتوي على انواع المنتجات والكمية والسعر والقيمة الاجمالية للمبيعات، والهدف من اعدادها هو تحديد قيمة المقبوضات ورقم الاعمال . تعتمد تقديرات على كل المعطيات المتاحة في المؤسسة مثل تطور رقم الاعمال في السنوات السابقة، دراسة السوق اهداف المؤسسة، امكانيات التمويل، امكانية التوزيع، سياسة الاقراض .....

يتوقف نجاح نظام الموازنات الى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، لذا يجب أن تتم عملية باتباع الاساليب العلمية . تتم عملية التقدير وفقا للكيفية التالية : - تحديد الهدف من التقدير .

- -تقسيم المنتجات المقدر بيعها الى وحدات متجانسة .
- -معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها
- -اختيار اسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متجانسة .
- -تعد الموازنات على اساس موسمي جهوي وعلى اساس تصنيف المنتجات والعملاء ونقاط البيع .

العوامل المؤثرة على حجم المبيعات : يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات الى العناصر التالية :

1-العوامل الداخلية مثل : سياسة الاعلان والترويج . القدرة الانتاجية . مدى جودة الانتاج . سياسة تسعير المنتجات ومدى ارتباطها بقدرة المستهلك .

2-العوامل الخارجية : مثل النمو الديمغرافي . المؤشرات الاقتصادية مثل الدخل، الاستهلاك، مستى العمالة ..... المنافسة القائمة في السوق. تشجيع بعض المنتجات من طرف الدولة .

تقنيات تقدير المبيعات : يمكن تقدير حجم المبيعات وفقا لعدة طرق تلخصها فيما يلي : طرق كيفية، سببية، طرق كمية .

1- الطرق الكيفية : تتمثل الطرق الكيفية في طلب المعلومات من :

-الاطارات العليا باعتبار أن لديهم الخبرة والحدس اللذان يمكنان من التنبؤ .

-البائعين باعتبار انهم يعرفون تفضيلات الزبائن واذواقهم .

-دراسات السوق باستعمال المقابلات الشخصية .

2- الطرق السببية (الارتباط) : تعتمد هذه الطرق على المتغيرات التي تحدد حجم المبيعات ودراسة كيفية تأثيرها

أ-**طريقة الارتباط** : ربط المبيعات Y بعلاقة سببية بعامل واحدد مؤثر على حجم المبيعات Y=f(x) . غالبا ما تكون العلاقة بين المبيعات y والعامل المؤثر في المبيعات x علاقة خطية وتقاس قوة هذه العلاقة بحساب معامل الارتباط عن طريق العلاقة التالية :

$\boldsymbol{R = \frac{\sum XY}{\sqrt{\sum X2 \sum Y2}}}$ كلما اقتربت هذه القيمة من 1 كلما كانت العلاقة قوية .

-النماذج القياسية : ربط حجم المبيعات Y بعلاقة سببية مع عدة عوامل محددة لحجم المبيعات X1.X2.X3 أي ($Y=f(x_1, x_2, x_3$

مثال : لتكن لديك المعلومات التالية عن مبيعات السنوات السابقة من المادة y ومبيعات المادة x خلال تلك السنوات .

المطلوب : هو تقدير حجم المبيعات لسنة 2017

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Y	100	110	120	130	140	150	160	؟
x	1000	1000	1100	1250	1450	1495	1700	1800

الحل : لتقدير المبيعات نطبق الطريقة السببية في ايجاد المعادلة التي تبين العلاقة بين المبيعات y و المتغير x . حيث نحصل عليها عن طريق تطبيق طريقة المربعات الصغرى y=ax+b

حيث $a = \frac{\sum xy}{\sum x2}$ / $\bar{x}=\Sigma xi/n$ / $\bar{y}=\Sigma yi/n$ / $X=x_i-\bar{x}$ / $Y=y_i-\bar{y}$ / $\bar{b}=\bar{y}-\bar{a}x$

	xi	yi	$X=xi-\bar{x}$	$Y=yi-\bar{y}$	X^2	XY	Y^2
1	1000	100	-285	-30	81225	8550	900
2	1000	110	-285	-20	81225	5700	400
3	1100	120	-185	-10	34225	1850	100
4	1250	130	-35	0	1225	0	0
5	1450	140	165	10	27225	1650	100

400	4200	34400	2800	441450	0	0	910	8995	∑
900	12450	172225	30	415	160	1700	7
2800	34400	441450	0	0	910	8995	∑

$\bar{x}$ = 1285 / $\bar{y}$=130

-اولا نحسب معامل الارتباط R

R=34400/√441450*2800 =34400/35157.64 =0.97

اذا بحسب معامل الارتباط فالعلاقة قوية بين Y و X .

ثانيا تقدير معادلة خط المستقيم التي ستمكننا من تقدير المبيعات لسنة 2017 . y=ax+b .

a=34400/441450=0.078 / b= 130-0.078(1285) =29.77

y=0.078x+29.77

اذا مبيعات سنة 2017 : y=0.078(1800)+29.77 = 170

3- الطرق الكمية : تتمثل هذه الطرق الكمية في دراسة تطور المبيعات في السنوات السابقة والاعتماد عليها في القيام باسقاطات على المستقبل، يمكن ايجاد عدة طرق منها : طريقة المجموع المتحرك او المتوسطات (الاوساط) المتحركة، طريقة السلاسل الزمنية (الاتجاه العام) التليين الاسي .

طريقة السلاسل الزمنية (الاتجاه العام) : تستعمل هذه الطريقة للتقدير في المدى البعيد، وتعبر عن تطور ظاهرة ما y بدلالة الزمن t مع الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات الموسمية والتقلبات الدورية والعشوائية . حيث ترتبط السلاسل الزمنية بعدة مكونات :

- الاتجاه العام : يبين المظهر العام للظاهرة محل الدراسة، اي انه يصف الحركة في الاجل الطويل .
- التغييرات الموسمية : هي تغييرات ذات طبيعة دورية والتي تعود للظهور كل سنة أو في فترات قصيرة ترجع عادة الى العوامل الطبيعية، العادات ....
- التقلبات الموسمية : وهي حركات دورية لكنها تمتد على عدة سنوات ولا تأخذ بالضرورة نفس التطور في فترات متساوية مثل قرارات الانكماش .
- التغيرات غير المنتظمة : وهي تغيرات لفترة قصيرة ليس لها منحى تطور محدد وترجع الى عوامل عشوائية .

السلاسل الزمنية تمكننا من فهم نماذج التطور في الماضي والحاضر ومعرفة التغيرات التي ادت الى شكل التطور، ومحاولة تصحيح المسار، كما تساعد في اعداد التقديرات باسقاط الماضي على المستقبل .

مثال : الجدول التالي يبين المبيعات في السنوات السابقة :

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المبيعات	500	510	530	600	630	660	690	؟

المطلوب : تقدير المبيعات لسنة 2017 ؟

الحل : لتقدير مبيعات 2017 سوف نستخدم طريقة الاتجاه العام (السلاسل الزمنية) في ايجاد معادلة خط الاتجاه العام وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى . اي المعادلة y=ax+b

xi	yi	X	Y	XY	X^2
1	500	-3	-88.57	265.71	9
2	510	-2	-78.57	157.14	4
3	530	-1	-58.57	58.57	1
4	600	0	11.43	0	0
5	630	1	41.43	41.43	1
6	660	2	71.43	142.86	4
7	690	3	101.43	304.29	9
28	4120	0	0	970	28

$\bar{X}$ = 28/7 =4 / $\bar{Y}$= 4120/7 =588.57 / a=970/28 =34.64 / b=588.57-34.64(4) =450

معادلة خط الاتجاه Y=34.64x+450 تقدير المبيعات لسنة 2017 : y=34.64(8) +450 = 727.12

اعداد موازنة المبيعات : لا بوجد شكل محدد وموحد للموازنة ينبغي الالتزام به لكن هناك معطيات ينبغي ان تظهر في الموازنة، تتمثل هذه المعطيات في عدة عناصر منها :

1-توزيع المبيعات حسب المنتجات (تظهر التقديرات الكمية والقيمية والزمنية وحسب الامتداد الجغرافي)

2-التوزيع الزمني (فصل او شهر او اسبوع)

3 -التوزيع الجهوي : توزيع حسب المناطق الجغرافية لنقاط البيع .

4-اسعار البيع التقديرية : يتم تقدير اسعار البيع يبالاعتماد على معطيات داخلية (سعر تكلفة المنتجات ....) معطيات خارجية (اسعار السوق ...)

مثال : بعد الدراسة التي قام بها قسم الموازنات لمؤسسة قدمت لك المعلومات التالية المتعلقة بالمبيعات المنتج أ : 120000 دج والمنتج ب : 200000 دج تتوزع على المناطق والمواسم وفق النسب التالية :

التوزيع الفصلي			التوزيع الجهوي		
المنتج	أ	ب	المنتج	أ	ب
السداسي 1	%40	%15	الشرق	%30	%10
السداسي 2	%60	%85	الغرب	%30	%20
			الوسط	%40	%70

المطلوب : اعداد موازنة المبيعات ؟

الحل : موازنة المبيعات

البيان	أ		ب		المجموع
	السداسي 1	السداسي 2	السداسي 1	السداسي 2	
الشرق	14400	21600	3000	17000	56000
الغرب	14400	21600	6000	34000	76000
الوسط	19200	28800	21000	119000	188000
المجموع	48000	72000	30000	170000	320000

مراقبة المبيعات : وهو اجراء مقارنة بين المبيعات الفعلية والمبيعات المقدرة ومن ثم استخراج الانحرافات وتحليلها والبحث عن اسبابها .

الاتحراف الكلي = رقم الاعمال الفعلي –رقم الاعمال التقديري يمكن تقسيمه الى :

انحراف الكمية = الكمية الحقيقية – الكمية التقديرية / الانحراف الناجم عن الكمية = (ك ح –ك ت) س ت

انحراف السعر = السعر الحقيقي – السعر التقديري / الانحراف الناجم عن السعر = (س ح – س ت) ك ح

مثال : لدينا الجدول التالي يبين مبيعات منتج

البيان	الكمية	السعر	رقم الاعمال
المبيعات الحقيقية	750	71	53250
المبيعات التقديرية	700	70	49000
الانحراف	50	1	4250

تحليل الانحراف الكلي للمبيعات 4250 دج

الانحراف الناجم عن الكمية = (750-700)70 = 3500 دج

انحراف ناجم عن السعر = (71-70) 750 = 750 دج

الاتحراف الكلي = الانحراف الناجم عن الكمية + انحراف الناجم عن السعر .