

## المحاضرة (5): مدخل للموازنات التقديرية

### 1- مفهوم الموازنات التقديرية:

الموازنات التقديرية هي عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلية على المدى القريب أو المتوسط، ويتم وضع هذه الخطة بعد دراسة كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تشمل ما يلي:

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
<ul style="list-style-type: none"><li>- الوضع الاقتصادي العام،</li><li>- مقدار الدخل القومي ودرجة نموه،</li><li>- القوة الشرائية،</li><li>- طبيعة ومرونة الطلب،</li><li>- أذواق المستهلكين،</li><li>- سوق اليد العاملة والمواد الأولية،</li><li>- والقوانين السائدة في السوق وتشريعات العمل والضمان الاجتماعي.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- الوضع المالي للمؤسسة ومدى توفر السيولة،</li><li>- كفاءة الجهاز الإنتاجي والإداري،</li><li>- الطاقات الإنتاجية المتاحة،</li><li>- العلاقة مع الزبائن، ... الخ</li></ul>

### 2- أهمية الموازنات التقديرية: يمكن تلخيص فوائد الموازنة التقديرية للمؤسسة في النقاط التالية:

- مساعدة الإدارة على صياغة خطط واضحة ورسم سياسات وبرامج تضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- أنها نظام يفرض مشاركة كافة العاملين في عملية صياغة الخطط والالتزام بتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم.
- يستوجب تحديد المسؤوليات في المؤسسة، أي وضع خارطة توضح مسؤولية كل الفرد وكل قسم أو مصلحة أو مديرية في العملية التخطيطية والتنفيذية.
- تمكين المؤسسة من متابعة التنفيذ ومدى التقدم الحاصل فيه، وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها ومن المسؤول عنها وكيفية معالجتها.

### 3- أنواع الموازنات التقديرية: تتعدد الموازنات التقديرية حسب طبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة حيث نجد من بينها:

- الموازنة التقديرية للمبيعات.
- الموازنة التقديرية للإنتاج ( الكمية الواجب انتاجها، الاحتياجات من المواد الأولية، العمل والاجور، المصاريف الانتاجية) .
- الموازنة التقديرية للمشتريات .
- الموازنة التقديرية للمصاريف الإدارية والتسويقية .
- الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية.

فاذا تم اعتماد كل هذه الموازنات سميت بالموازنة التقديرية الشاملة، اما اذا ما تم تبني بعضها فقط فتسمى بنظام الموازنات التقديرية الجزئية.

#### 4- الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات حجر الزاوية لنظام الموازنات والقاعدة التي تبني عليها باقي الموازنات، كما أنها تعد المصدر الرئيسي للمقبوضات النقدية والموارد الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في تمويل خطط المؤسسة، كما تسمح الموازنة التقديرية للمبيعات بتحديد حجم النشاط التجاري المتوقع، عن طريق تحديد أهداف البيع (حجما أو أسعارا) سواء بالنسبة للمنتجات أو المناطق.

تتولى إدارة المبيعات بمساعدة مراقب التسيير مهمة إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات، وتنقسم هذه الأخيرة إلى موازنتين أساسيتين هما: الموازنة التقديرية للمبيعات، والموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع.

يتم إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات في مرحلتين:

-مرحلة إعداد برنامج المبيعات.

- مرحلة تقييم ومراجعة برنامج المبيعات

**5- مفهوم التنبؤ بالمبيعات:** يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه تحديد حجم المبيعات المتوقعة والتي يمكن تحقيقها من منتج معين في ضوء خطة تسويقية معينة، وهناك أساليب متنوعة للتنبؤ بالمبيعات وتنقسم إلى نوعين: أساليب كمية (النوعية) وأخرى كمية.

**أ-أساليب التنبؤ الكيفية:** تتمثل هذه الأخيرة في استطلاع آراء الغير حول مستوى المبيعات المستقبلية، ويوجد أربعة طرق كيفية مستعملة في تقدير حجم المبيعات وهي:

■ **دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة:** تقوم هذه الطريقة على أساس دراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير والمدى البعيد، ويعتمد الدارس على الإحصائيات والبيانات التي تنشرها الحياة المكلفة بالتخطيط، كما أن الخطة العامة للدولة تفيد في توضيح سياسة الاستثمار والاستهلاك والادخار للدولة، ومعرفة هذه المؤشرات يساعد على معرفة مدى تأثير المبيعات بها. توفر هذه الطريقة معلومات دقيقة حول المؤشرات الاقتصادية العامة ودرجة تأثيرها على حجم المبيعات، غير أن تكاليفها مرتفعة.

■ **استطلاع آراء ممثلي البيع:** يتولى ممثل البيع تصريف المنتجات في مختلف المناطق التي تباع فيها منتجات المؤسسة ويعتبر رجال البيع حلقة الوصل بين المستهلك والمؤسسة، كما أنهم أقرب الخلايا في المؤسسة إلى المستهلكين وأكثرهم اتصالا واحتكاكا بهم.

تتميز هذه الطريقة بسرعة الحصول على المعلومات وتكاليف أقل، غير أن التقديرات قد تكون في بعض الأحيان غير دقيقة وحسب الميل الشخصية لممثلي البيع، خاصة إذا انعدمت المزايا والدوافع القوية التي تحفزهم على إعداد تقديرات دقيقة.

■ **استطلاع آراء الخبراء:** تقوم هذه الطريقة على أساس استطلاع آراء وتقديرات مجموعة من الخبراء ورجال الإدارة في المؤسسة، حيث يقوم كل واحد منهم بحكم خبرته ومسؤوليته بالتنبؤ بالمبيعات، ويتم بعد ذلك إما بالمحادثة الجماعية وهي تلك المناقشة التي تجمع مجموعة من المختصين، هدفها التوصل إلى تقدير جماعي للمبيعات والذي يتم الحصول عليه نتيجة تفاعل كل التقديرات الفردية للمختصين، أو أن يضع كل مختص تقديره الخاص بصفة فردية، ثم تجمع هذه التقديرات وعلى ضوءها يمكن اعتماد التقدير الأرجح.

■ **طريقة الأسواق الاختبارية:** تستعمل هذه الطريقة أكثر بالنسبة للمنتجات (الأسواق) الجديدة، ومن خلال المعلومات التي يتم جمعها من الأسواق الاختبارية أو البيع التجريبي لهذه المنتجات، يمكن للمسئول أن يتنبأ بالمبيعات المستقبلية .

ونستطيع القول أن ما يؤخذ على الأساليب الكيفية بصفة عامة أنها مبنية على الحدس والتخمين، مما قد يجعل التوقعات مرتبطة بدرجة التفاؤل أو التشاؤم للمقدر، كما أنها تفتقر إلى الأساليب العلمية الإحصائية والرياضية في عملية التقدير ونتيجة لذلك جاءت الأساليب الكمية.

**ب-أساليب التنبؤ الكمية:** يمكننا أن نقول بأن النماذج الرياضية تعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية وسنتعرض لبعض الأساليب الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات:

■ **السلاسل الزمنية:** تحديد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام طريقة المربعات الصغرى إن الاتجاه العام التغيرات الموسمية التغيرات غير

المنتظمة تؤثر في التغير في كمية المبيعات على مدى هذه الفترة وتستعمل طريقة المربعات الصغرى لتحديد معادلة خط الاتجاه العام

للمبيعات وهذه الطريقة تعتبر أشهر طريقة لتحديد معادلة خط مستقيم، حيث أن معادلة الخط المستقيم من الدرجة الأولى  $y=ax+b$

حيث  $y$  تمثل المبيعات و  $x$  تمثل الزمن و  $b$  الحد الأدنى من المبيعات و  $a$  تمثل الميل

■ **معامل الارتباط:** يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بين المبيعات ومتغير آخر أو متغيرات أخرى في التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة.

■ **طريقة المتوسطات المتحركة:** تستخدم هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية وتستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية والتقلبات الفصلية.

**6-إعداد موازنة المبيعات :** إن وضع برنامج المبيعات يجب أن تتبعه موازنات للمبيعات وتعد موازنات المبيعات على أساس الأسس السابقة الذكر وفيما يلي نتعرض لبعض أسس التوزيع:

■ **التوزيع الموسمي:** إن المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة ولكن تباع على فترات مختلفة والعادات والتقاليد تؤثر على سلوك

المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر و هذا التفاوت و الاختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة

لأخرى يدعي بالتغيرات الموسمية ولهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدة ويستخرج

متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة

■ **التوزيع الجغوي للمبيعات:** من الواجب توزيع المبيعات جغويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظر

للتوزيع السكاني المختلف والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة و لمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات

لذلك المنتج في السنوات الماضية.

■ **التوزيع على أساس المنتجات:** إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة و تقييم تطور مبيعات كل منتج والطريقة المتبعة في

التوزيع هي إما توزيع حسب السنوات السابقة أو حسب أهمية هامش الربح بحيث تستعمل المؤسسة على بيع المنتجات التي لها هامش ربح

كبير وتشجيعها والتقليل من بيع المنتجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها كما إن هذا التوزيع يساعد على معرفة مدى تأثير المنتجات الجديدة على مبيعات المنتجات القديمة.

بالتوفيق... للتواصل مع أستاذ المادة على الايميل التالي: [bouzidmed76@gmail.com](mailto:bouzidmed76@gmail.com)