

الموازنة التخطيطية للمبيعات في الرقابة على الأداء

زينب هادي علي

المقدمة

أصبح من وظائف الإدارة الحديثة التهيؤ للطوارئ وتقلبات الأوضاع التي لها علاقة بنجاح أو فشل المنشأة كالتبدلات في أذواق المستهلكين والتغيرات التكنولوجية والقوى الاقتصادية الخارجية الأخرى. والموازنة التخطيطية هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل مقدماً وقبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعداداً سليماً، والإعداد يجب أن يبدأ أولاً بالتخطيط للمستقبل الذي يؤدي بدوره إلى رسم خطة توضح بصورة أرقام تسمى بالموازنة التخطيطية. إذن هي خطة للعمل بصورة أرقام توضح بالتفصيل هذه الخطة للدورة المقبلة والطريقة التي تنفذ بها. كما وقد تحوي على معلومات تفصيلية حول توزيع المسؤولية التنفيذية بين العاملين في المنشأة التي يصبح بالإمكان مراقبة انجاز كل مستخدم فيها وقبل القيام بالتخطيط ، على المنشأة ان تحدد الهدف الذي تسعى الى تحقيقه ثم تراقب بعد التنفيذ إمكانية تحقيق ما يحدث فعلاً مع ما مقدر ان يحدث ، ان هذه المتابعة ستجعل المنشأة بتماس مباشر ومستمر مع المشاكل التي تعترضها الامر الذي يزيد من خبرة الادارة في تفهم طبيعة المشاكل مما يجعلها قادرة على مراقبتها والسيطرة عليها. ويرافق عملية إعداد الخطة عملية التنفيذ بما سيحدث في المستقبل، إلا انه يجب التمييز بين التنبؤ والتخطيط فالأول يعني محاولة معرفة أحداث المستقبل بينما يعني التخطيط محاولة تسيير هذه الأحداث لمصلحة المنشأة ومواجهة مشاكلها مواجهة سليمة.

الهدف

ان الهدف من اعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات هو بيان درجة الانحراف الذي قد يحصل بين المبيعات العملية المقدرة وبين المبيعات الفعلية المتحققة ، وهل ان هذا الفرق (الانحراف) ناتج عن فرق في حجم المبيعات او ناتج عن فرق في الأسعار.

أولاً // مفهوم الموازنة

للموازنة مفهومين، الأول الموازنة الإدارية وهذا هو المفهوم الشامل الذي ضم كافة وجوه العملية والثاني الموازنة التخطيطية الذي يقتصر على عمليتي التخطيط والرقابة. وللموازنة الإدارية نظام شامل كما هو الحال بالنسبة للهيكل التنظيمي للمنشأة ويحتوي نظام الموازنة على مجموعة من النظم الفرعية والتي يحتوي كل منها على مجموعة معينة من النشاطات والفعاليات الإدارية ونتيجة للترابط والتفاعل بين نظام الموازنة والهيكل التنظيمي للمنشأة يمكن ان تحصل على الموازنات الفرعية الذي يكون نظام الموازنات، كنظام موازنة (المبيعات والانتاج....الخ). مما تقدم يمكن ان نستنتج انه لابد من توفر شرطين أساسيين لنجاح نظام الموازنة، الأول ضرورة شمول نظام الموازنة بكل نشاطات ووظائف المنشأة والثاني ضرورة الترابط والتنسيق بين مكونات الموازنة وبين الهيكل التنظيمي للمنشأة.

ويتضح من مفهوم الموازنة التخطيطية ما يلي:

1. ترجمة لأهداف المنشأة: لكي تتمكن المنشأة من تحقيق الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها لابد لها من ايجاد الوسائل والأدوات التي من خلالها يتم الوصول إلى تلك الأهداف والموازنة التخطيطية ما هي الا وسيلة للتعبير الكمي والمالي لتلك الأهداف، ولابد من أن

تكون أهداف المنشأة واضحة ومحددة حتى تتمكن الإدارة من الوصول إليها بطرق أكثر فاعلية وكفاءة على الإدارة ان تحدد الأهمية النسبية للأهداف المختلفة حتى لا يحدث أي تضارب فيما بينهما في مرحلتى التخطيط والانجاز وكذلك التمييز بين الأهداف البعيدة الأمد والقصيرة الأمد.

2. عن طريق الموازنة التخطيطية تتمكن الإدارة من بلوغ الأهداف المتعلقة بالمستقبل، ولغرض تحقيق تلك لابد من الإعداد مسبقاً للمشاكل التي تعترض سبيل التنفيذ والسيطرة عليها.

3. الموازنة تستعين بفروض معينة لمساعدتها على توحيد المفاهيم وتبسيطها وتعتبر الموازنة التخطيطية أداة علم للمستقبل ولغرض تحقيق ذلك لابد من الاستعانة بالتنبؤ الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تمكن الإدارة من المفاضلة بين البدائل المتوفرة لديها لاختيار انسبها كما لابد أن تمتاز الموازنة بالمرونة لكي تتمكن من مجابهة الظروف التي قد تستجد في المستقبل إلى ان يتم تعديل الموازنة وفقاً للعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي ستواجه المنشأة عند تنفيذها للخطة في المستقبل.

4. ضرورة موافقة الجهات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة، وهذا يعني انه لغرض تنفيذ الخطة وتطبيقها بشكل كفؤ وفعال لابد من اشراك كافة المستويات الإدارية التي ستساهم في تنفيذها.

ثانياً // وظائف الموازنة

1. التخطيط: ان التخطيط Planning هو ما يفكر به معظم الأفراد عندما يذكر لفظة إعداد الموازنة Budgeting فهو يشمل كل مراحل إعداد الموازنة ابتداء من كونها مجرد أفكار مبدئية Initial ideas، وحتى يتم اعتمادها من السلطات العليا وتقريرها، وكان معظم الوقت عند إعداد الموازنة - يبذل في مرحلة التخطيط، وذلك لان التخطيط الجيد والمتأنى يمكن من تحقيق رقابة جادة وفعالة.

2. التنسيق: ان التنسيق يعني توحيد جهود العاملين في المنشأة وتنسيق العمل بين كافة أقسام المنشأة بحيث يعمل كل فرد وكل قسم من الأقسام بصورة متكاملة مع الآخر كأن يكون هنالك توافق تام من حيث التوقيت والتنظيم بين ادارة المبيعات وإدارة الإنتاج بحيث يتوفر الانتاج اللازم في الوقت اللازم تسليمه إلى العملاء.

3. الرقابة: يقصد بها مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمستهدف طبقاً لما جاء في الموازنة من معايير اداء، تتم هذه المقارنة بإعداد ما يسمى بتقارير تقييم الأداء Performance reports والتي يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط ومستهدف تمهيدا لبحث أسباب هذه الانحرافات واتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية لرد التنفيذ الفعلي إلى ما هو مخطط ومستهدف وبالتالي ضمان تحقيق كفاءة وفاعلية النشاط.

ثالثاً // مراحل إعداد الموازنات والمبادئ العلمية لها

يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المنشأة بتعاون كافة المستويات الإدارية حيث تحدد الإدارة العليا الأهداف الرئيسية المطلوبة ومن ثم تقوم المستويات الإدارية الأخرى بإعداد التفاصيل والمعلومات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وقد يعاد النظر ببعض الأهداف وتعد لتكون ممكنة التحقيق ومنسجمة مع أهداف المنشأة

البعيدة المدى، بصورة عامة ، والرقابة على الموازنة التخطيطية، حيث تقوم هذه الشعبة قبل بداية أي سنة مالية بإعداد التعليمات الخاصة بتخمينات اللازمة لتفريغ المعلومات الخاصة بالتخمينات وتطلب هذه الشعبة من كافة الدوائر والشعب بتقديم تخميناتها خلال فترة وبمهمة التنسيق بين تخمينات الموازنة المقدمة إليها من كافة الشعب.

أما المبادئ العلمية لإعداد الموازنات التخطيطية فتتمثل فيما يلي:

1. مبدأ الشمول: يعني مبدأ الشمول ان تغطي تقديرات الموازنة جميع الأنشطة في الأنظمة الاقتصادية وجميع العمليات سواء كانت عمليات جارية مثل المبيعات والإنتاج والطاقة ومستلزمات الإنتاج والسيولة، او العمليات الاستثمارية مثل الإضافات الرأسمالية والنقدية وان تكون شاملة لكل التفاصيل الضرورية والمستويات الإدارية كافة.
2. مبدأ إعداد البيانات التقديرية عند فترة قادمة: تكمن اهمية إعداد البيانات تقديم تقديراً عن فترة قادمة في تمييز الموازنة عن الميزانية العمومية التي تعد في لحظة معينة ، ويعني هذا المبدأ التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة في ضوء العلاقات المتبادلة بين هذه العمليات بحيث يمكن توفير البيانات التقديرية التي تعد على اساسها الموازنة.
3. مبدأ التنسيق: تظهر اهمية مبدأ التنسيق في تحقيق التوازن بين العمليات والأنشطة المختلفة وعدم مراعاة هذا المبدأ يؤدي إلى حدوث اخفاقات تؤثر على الكفاءة الانتاجية للوحدة الاقتصادية ويعني هذا المبدأ تحقيق التجانس بين الجداول الفرعية المشتقة من الموازنة بايجاد الترابط والتنسيق الكامل بينها وذلك بمراعاة ان تغطي الجداول الفرعية جميع العمليات والانشطة وان تهتم بالعلاقات المتبادلة بين اوجه النشاط المختلفة.
4. المبدأ السلوكي للموازنات: ويعني اشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الموازنة المتمثلة في المشاركة والتحفيز، ويقصد بالمشاركة عند إعداد الموازنة ووضعها، مراعات تشكيل لجنة لهذا الغرض أي لا ينفرد شخص او ادارة معينة في وضع الموازنة وان يراعى في تشكيل اللجنة ان تضم المنفذين ومشرفيهم وان يتم عرض تقديم ما تم من خلال الأهداف.
5. مبدأ المرونة: تعني المرونة ان يترك للمنفذين صلاحيات كافية تضمن حرية الحركة لمسايرة الأحداث والتطورات التي يمكن ان تقع دون الاخلال بالخطوط العريضة للخطة وابعادها . هذا ويمكن التعبير عن مبدأ المرونة، بربط تقديرات الموازنة بعدة مستويات متوقعة لحجوم النشاط حتى يمكن إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط الذي يناسب حجم النشاط الفعلي.
6. مبدأ التوقيت الزمني: يعني إيجاد التوازن بين حجم العمليات وتوزيعها زمنياً والمقصود بالتوقيت ليس مجرد توزيع تقديرات الموازنة توزيعاً متساوياً على مدار فترة الموازنة وانما يعني التوقيت بالنسبة لكل فترة في شكل برنامج زمني يحقق التوازن بين جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية.
7. مبدأ ربط تقديرات الموازنة بالهيكل التنظيمي: يعني وضع تقديرات كل من التكاليف والإيرادات على اساس الهيكل التنظيمي لتحديد مسؤولية كل ادارة او قسم تحديداً قاطعاً وبالإمكان استخدام الموازنة كأداة للرقابة فالهيكل التنظيمي يعتبر اساس لتحديد السلطة

والمسؤولية وبالتالي يقصد بالمبدأ توزيع تقديرات الموازنة بحسب الوحدات التنظيمية المختلفة لتحديد موقع الانحرافات وأسبابها ومسؤولية التحكم فيها لاتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف وتشجيع الكفاءات.

8. مبدأ التمييز بين العمليات (الجارية والاستثمارية): يعني الفصل بين الموازنة لكل منهما حيث تتضمن العمليات الجارية كل ما يخص المبيعات ومستلزمات الانتاج وبرامج الانتاج والطاقة الانتاجية بينما تتضمن موازنة العمليات الاستثمارية كل ما يخص التكوين الرأسمالي والاضافات والطاقة.

9. مبدأ القياس الاحتمالي: ويعني الاخذ في الاعتبار ظاهرة عدم التأكد حيث ينظر إلى كل قيمة في الموازنة سواء تكلفة او ايراد على اساس ان لها مدى احتمالياً معيناً وليس قيمة مطلقة.

مميزات الموازنة والبعد الزمني لها

1. تكون للادارة أداة للتخطيط الشامل والانشطة المشروعة بلغة واحدة.
2. تكون للادارة أداة للتنسيق بين اوجه النشاط المختلفة لاقسام المشروع ويمكن للموازنة ان تكون قوة دفع ايجابية لتحقيق أهداف المشروع.
3. تكون للادارة أداة للرقابة على اوجه النشاط المختلفة في المشروع وقياس الانحرافات على الموازنة وتحديد أسبابها كأساس لاتخاذ القرارات.
4. تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة محددة لكل الاقسام والانشطة المختلفة داخل المشروع وتساعد على تعميم السياسات المالية ورسم السياسات المستقبلية.
5. تساعد على اشراك المستويات الإدارية الدنيا في وضع خطة المشروع.
6. تساعد على توضيح سلطات ومسؤوليات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وكذلك في تفويض السلطات إلى الإدارة التنفيذية.
7. تساعد كأداة للاتصال الفعلي بين المستويات الإدارية المختلفة في المشروع من جهة وبين المحاسب ومستويات الإدارة من جهة اخرى.
8. تساعد على رسم الخطط لضمان تحقيق الأهداف المشروعة الطويلة والقصيرة الاجل وفي إعداد الإدارة بمقياس يمكنها من قياس كفاءة الأداء الفعلي.
9. تساعد الإدارة على استقرار المشروع خلال فترة عن طريق دراسة ومحاولة حل مشاكل التغيرات الدورية والتغيرات الفصلية قبل حدوثها.
10. تساعد في تخطيط وموازنة ورقابة الدخل والمصروفات الرأسمالية للمشروع وموازنة الاستثمارات مع مصادر التمويل للمشروع.
11. تساعد في تخطيط ورقابة تمويل المشروع لاجل النشاط المختلفة بحيث يتحقق النمو المتوازن فيها والتأكد من راس المال العامل لتحقيق برنامج الانتاج وتوفير الاحتياطات الضرورية للمشروع.

رابعاً // أما ابعاد الموازنة التخطيطية فهناك اربعة ابعاد هي

1. اما ان تغطي الموازنة فترات قصيرة (سنة واحدة) او فترات بعيدة (خمس سنوات فأكثر).
2. الفترة التي تمارس فيها الإعدادات فهي نوعين (أ) الإعدادات الدوري وفيه تمارس عملية الإعداد مرة واحدة. (ب) الإعدادات المستمر وفيه تجزأ إلى فترات فرعية (شهرية مثلاً) حيث تمارس عملية الإعداد في نهاية كل فترة لغرض استبعاد أرقام الفترة المهنية واطافة أرقام الفترة اللاحقة.
3. الفترة التي تراجع فيها الموازنة لغرض تكيفها مع الظروف والعوامل المستجدة، وفي هذا المجال توجد ثلاث اتجاهات الأول تحديد فترات دورية معينة لمراجعة الموازنة. والثاني مراجعة الموازنة الاستثنائية فقط والثالث يتضمن الجمع بين كلا الاتجاهين.
4. فترات إعداد تقارير المسؤولية (المتابعة) حيث لا توجد قواعد عامة يسترشد بها لتحديد طول هذه الفترات، حيث تحدد فترات إعداد التقارير بصورة دورية على ضوء دراسة ظروف المنشأة لغرض ضمان فعالية هذا التقرير في تحقيق رقابة كفوة على التنفيذ.

فوائد وانواع الموازنات التخطيطية

قد يدعى البعض ان الموازنات ما هي الا ضياع للجهد والمال لانها تعكس ما يتوقع حدوثه في المستقبل وهذا المستقبل غير مرئي مما يؤدي إلى حدوث فروقات بين الأرقام التي تحتويها الموازنة وبين أرقام الأداء الفعلي، هذه المقولة يمكن قبولها في بداية عملية استخدام الموازنات ولكن كلما تقدمت خبرة المنشأة في استخدام هذه الموازنات كلما زادت درجة دقة البيانات التي تحتويها ، على اية حال يقوم الكثير من الافراد والمنشآت بوضع تصورات عن ايراداتهم ومصروفاتهم المستقبلية ولكن لا يقومون بتدوينها بصورة رسمية وهؤلاء نعتبرهم في الحياة العملية افضل من غيرهم لانهم يعملون على تخطيط ظروفهم المستقبلية والفرق الذي يحدث عند استخدام نظام الموازنات انه يتم تدوين التقديرات بصورة رسمية ومن مزايا استخدام الموازنات التخطيطية الاتي:

1. خلق عادة التخطيط لدى الإدارة لأن إعداد الموازنة يتطلب من الإدارة ان تنظر إلى المستقبل باستمرار وهذا يجعلها تتوقع ظروف المستقبل مما يؤدي إلى الحد من عدد المفاجآت ويرى (هورنجون) ان التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الاحوال والظروف نحو الافضل فمثلاً اذا كان العجز نتيجة للتوسعات الراسمالية فان بمقدور الإدارة جدولة هذه التوسعات او الاتصال بجهات للتمويل قبل احتياج الاموال بوقت كاف.
2. تنسيق مجهودات الادارات والاقسام المختلفة في المنشأة فعند معرفة حجم المبيعات المتوقع يتم الطلب من ادارة الانتاج وضع برامج الانتاج التي تلبي احتياجات المبيعات وهكذا يطلب من الادارات والاقسام الأخرى وبرامجها بما يجعلها تعمل معاً في نفس الاتجاه.
3. تساعد الموازنة في خدمة وظيفة الرقابة فهي تحتوي على أرقام التكاليف والايادات التي يتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة والخاصة بكل ادارة او قسم في المنشأة وتتم الرقابة عن طريق مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام الواردة في الموازنة لتحديد الانحرافات بينها لتحليل أسبابها.

4. تساعد الموازنة في توجيه الاستثمارات المالية بين الإدارات والأقسام في المنشأة بصورة سليمة فعند استخدام الموازنة تعلم الإدارة ما هي الوحدات الإدارية التي يجب دعمها من حيث الموارد وما هي الوحدات التي ليست بحاجة إلى ذلك .
هناك نوعان رئيسيان للموازنات التخطيطية الأول يشمل الموازنات التخطيطية التي تخص عمليات الدورة المقبلة "Operating Budget" التي تتعلق بالإيرادات والمصاريف والربح والخسارة الناتجة عنها وضمن هذا النوع تقع الموازنات التخطيطية التالية:

1. الموازنة التخطيطية للمبيعات.
2. الموازنة التخطيطية للمصروفات اليومية والإدارية.
3. الموازنة التخطيطية للإنتاج.
4. الموازنة التخطيطية للمواد الأولية والمخزون السلي.
5. الموازنة التخطيطية للعمال والأجور.
6. الموازنة التخطيطية للمصروفات الصناعية.

أما النوع الثاني فيشمل الموازنه التخطيطيه النقديه (Cash Budget) والموازنه التخطيطيه الرأسماليه (Capital Budge) وجميع هذه الموازنات تقع ضمن نطاق ما يسمى بالموازنه الشامله () .
Master Budget
وليس من الضروري ان يؤسس نظام الموازنه التخطيطيه على اساس الموازنه الشامله فقد تكفي بعض المنشآت بإعداد موازنه للمبيعات والإنتاج دون إعداد الموازنات الأخرى.
الموازنات التخطيطيه التي سبق الكلام عنها تسمى عامة بالموازنه الثابته (Fixed Budget) على اساس انها تهيأ استنادا إلى حجم معين من الإنتاج كما وأنها تخص فعاليات المنشأة كافه. أما الموازنات المرنة (Flexible Budget)
او المتغيرة فهي التي تخص المصاريف النقديه (Head Costs) فقط والتي تهيأ ليس على اساس حجم معين من الإنتاج بل على اساس سلسله من حجوم مختلفه من الإنتاج بحيث يكون لكل حجم موازنه تخطيطيه خاصه للمصاريف.

الموازنه التخطيطيه للمبيعات

تأخذ هذه الموازنه أهميه كبرى بين الموازنات التخطيطيه نظرا لأنها تهتم بالمبيعات حيث تمثل المصدر الرئيسي للإيرادات في المشروع وكذلك لأن الموازنات التخطيطيه الأخرى مرتبطه بها كالموازنه التخطيطيه للإنتاج والمصاريف والمخزون وإذا كانت هذه الموازنه تأخذ هذه الاهميه فلا يعني أن التخطيط المالي في المشروع يجب ان يتبعها لأنها جزء من التخطيط المالي كما أن هذه الموازنه اذا كانت تأخذ أهميه خاصه لتمتعها بالعامل المسيطر فقد ينقل هذا العامل إلى نشاط اخر في المنشأة وبذلك تنتقل الاهميه لهذا النشاط وأن صيغه عمل المنشأة والظروف الاقتصادية التي تحكم العمل تأخذ دور كبيرا في تحديد الموازنه التخطيطيه.

ومن الأمور المهمة في إعداد الموازنه التخطيطيه للمبيعات هي:-

التنبؤ بحجم المبيعات //

ويعني الكشف المستقبلي للمبيعات في المشروع ويعتبر التنبؤ بحجم المبيعات من الأمور المهمة في إعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات لأن تقدير الوحدات الواجب بيعها يرتبط مباشرة بالوحدات الواجب إنتاجها والتي ترتبط بتقديرات البضاعة الجاهزة في أول وآخر المدة كما ترتبط بتقدير العمل والمواد اللازمة للإنتاج ولذلك فإن القائم بمهمة التنبؤ يتوخى الدقة في سبيل الوصول إلى الرقم التقديري للمبيعات لذلك يجب دراسة الظروف الداخلية والخارجية للمنشأة .

أ- دراسة الظروف الداخلية للمنشأة

من الأمور الداخلية هو دراسة المبيعات السابقة حيث تقسم هذه المبيعات على السنوات السابقة وتقسّم كذلك مبيعات كل سنة إلى مبيعات شهرية لأجل الوقوف على الاختلافات التي تنشأ بين سنة وأخرى والاختلافات التي تنشأ بين شهر وآخر حيث يفتح هذا التقسيم مجالاً لدراسة الأسباب التي قد تقف وراء هذا السجل.

ب- دراسة الظروف الخارجية للمنشأة

من الأمور الخارجية هو دراسة طبيعة السلعة المنتجة في المنشأة حيث أنها ذات أثر كبير في تقدير عدد الوحدات المتوقع بيعها فهناك سلعة ضرورية وأخرى غير ضرورية و سلع شائعة وغير شائعة واستهلاكية وأخرى معمرة فالسلع ذات الاقتناء الضروري يسهل التنبؤ بمبيعاتها وكذلك السلع الشائعة والاستهلاكية وكلما كانت السلع غير ضرورية وغير شائعة وكماالية يصعب التنبؤ بها نظراً لتذبذب الطلب عليها بسبب شدة ارتباطها بالتقلبات الاقتصادية، ويجب دراسة الظروف الصناعية والتجارية التي ينتمي إليها المشروع نظراً لأن المشروع يمثل جزءاً من النشاط التجاري والصناعي في البلد، كما يجب دراسة الظروف الموسمية حيث أن بعض المنشآت تتعرض لنشاط ظاهر في فترة معينة من السنة أكثر من الفترات الأخرى.

علاقة الموازنة التخطيطية للمبيعات بأسعار البيع //

يمكن تحديد أسعار البيع على أساس حجم الطلب على السلعة حيث أن السلع التي يتصف الطلب عليها بمرونة منخفضة لا يكون لتخفيض أسعارها أثر كبير على زيادة حجم المبيعات ولذلك فإن هناك علاقة عكسية بين سعر السلعة وعدد الوحدات المباعة.

علاقة الموازنة التخطيطية للمبيعات بالطاقة الانتاجية

هناك علاقة بين حجم المبيعات والطاقة الانتاجية لأن استغلال الطاقة الانتاجية بشكل كامل يعني خفض كلفة إنتاج الوحدة وبالتالي إمكانية خفض سعر البيع حيث يتجه المشروع إلى إمكانية زيادة المبيعات.

مسؤولية إعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات

تعد هذه الموازنة من قبل لجنة فرعية عن اللجنة الرئيسية لوضع الموازنة التخطيطية في المنشأة وتكون اللجنة الفرعية برئاسة مدير المبيعات في المنشأة وعضوية شخصين أو أكثر من كبار الموظفين في إدارة المبيعات وتبدأ هذه اللجنة أعمالها بدراسة آراء رجل البيع المتعلقة بتقدير المبيعات للفترة القادة ومناقشة السياسة السعرية التي تحكم قيمة المبيعات المستقبلية، وبعد ذلك ترسل الموازنة المقدرة إلى اللجنة الرئيسية لوضع الموازنات للمناقشة.

الموازنة التخطيطية للمبيعات كأداة للرقابة

بعد اكمال إعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات يجري اعلام المسؤولين عن تنفيذ هذه الموازنة بكل جوانبها التفصيلية وعن كيفية إعدادها وعن كل ما يتعلق بالتغيرات التي تطرأ عليها ويجري متابعة التنفيذ بواسطة التقارير الدورية التي ترفع من رجال البيع في كافة مراكز البيع إلى ادارة المبيعات وتكون هذه التقارير يومية او اسبوعية حيث يبين فيها حجم المبيعات اليومية واسعار بيعها بالنسبة لكل صنف او سلعة وهناك تقارير شهرية وفصلية والغرض من رفع التقارير بيان درجة الانحراف التي قد تحصل بين المبيعات العملية المقدرة وهل هذا الفرق ناتج عن فرق في حجم المبيعات او ناتج عن فرق في الاسعار واذا كان الانتاج متعدد الاصناف فانه قد يكون من الصعب تقدير عدد الوحدات ولهذا فان التنبؤ في هذه الحالة يكون قاصر على قيمة الوحدات اللازمة للاصناف المختلفة دون الكميات.

مثال المبيعات بالمبالغ لشهر ك2.

البضاعة	المقرر	الفعلي	الانحراف
أ	54000	53572	428 -
ب	315000	33001	1501 +
جـ	85500	86573	1073 +

أسباب نقصان الانحراف في البضاعة (أ) أما نقصان في كميات المبيعات او تغيير في الأسعار.

أسباب إعداد الموازنة Resaons for Budgeting:

هناك أسباب عديدة تدفع إدارة المنشأة إلى الأخذ بأسلوب الموازنة لرفع كفاءتها الإدارية من هذه الأسباب إن الموازنة:-

1. تتطلب التخطيط الدوري لكافة أنشطة المنشأة.
2. تحسن كفاءة الإدارة التنسيقية وتشجيع روح التعاون بين الافراد وتزيد من كفاءة نظام الاتصال بالمنشأة.
3. تأخذ بالاتجاه او القياس الكمي في التحليل وعرض البيانات والمعلومات.
4. توفير نظام متكامل لتقييم الأداء.
5. تخلف الوعي التكاليفي لدى الافراد.
6. تمكن من مقابلة المتطلبات القانونية او التعاقدية.
7. تمسك كافة الجهود والأنشطة صوب تحقيق أهداف المشأة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات//

تتضمن عملية تقييم أي نظام متبع في مجال الإدارة تحديد الأهداف المطلوبة من النظام من جهة والتأكد من كفاءة وجدية ذلك النظام من جهة ثانية وتوجد معايير متعددة لقياس مدى كفاءة ونجاح النظام في تحقيق الأهداف التي وضع من اجلها.

والمعايير نوعان هما:

1. المعيار النظري:

ومن خلال هذا المعيار يتم استخدام الأهداف المحددة بصورة علمية لهذا التقييم ويتمثل ذلك في ممارسة العملية الإدارية بإطارها الرسمي المتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتشغيل والرقابة.

2. المعيار العملي:

ويستخدم من خلال الأهداف المحددة بصورة عملية للمنشأة ويمكن تحديد هذه الأغراض بما يلي:

أ- التخطيط.

ب- الرقابة والسيطرة على التنفيذ والصرف.

ومن ملاحظة هذين المعيارين يمكن ان نستنتج ان الأغراض العملية للموازنة لا تشكل الا جزء من الأغراض العلمية لها.

التوصيات //

بهدف تطوير نظام الموازنات التخطيطية باعتباره أداة رقابة في المنشأة واستخدام هذا النظام بكفاءة لذا نوصي بهذا الخوص الآتي:

1. توفير أجهزة تخطيطية كفوءة تتضمن عدد مناسب من العاملين ولديها الكفاءات المتخصصة لتأخذ على عاتقها القيام بإعداد الموازنات التخطيطية.

2. أن يتم رفع التقارير المتعلقة بعملية التنفيذ إلى الإدارة العليا بالاوقات المناسبة على ان تحتوي التقارير على كافة البيانات والانحرافات وأسبابها والحلول المقترحة لها لتسهيل بذلك عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومعالجة هذه الانحرافات بالاوقات المناسبة.

المصادر //

1. عزيز الحافظ، المحاسبة الإدارية، بغداد، 1979م.
2. د. ليستر أي هيتجر و د. سيرج ماتولتش، المحاسبة الإدارية، مصدر مترجم، 1988م.
3. د. احمد محمد بسيوني هاشم، المحاسبة الإدارية، إطار نظري وأساليب عملية، الموصل، 1988م.
4. د. علي عبد الرحيم وآخرون، أسباب التكاليف والمحاسبة الإدارية، 1990م.
5. محمود تيسير، المحاسبة الإدارية، 1999م.
6. د. احمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، 1988.