

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : زينب خديمو

بعنوان :

دراسة الإنحرافات كأداة لتقدير المبيعات دراسة حالة "مؤسسة سونلغاز – وحدة التوزيع ورقلة"

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2013/06/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ بن قانة ابراهيم (أستاذ محاضر – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور /غوالي محمد البشير (أستاذ محاضر – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الدكتور /بركة محمد (أستاذ محاضر – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2012 / 2013

* الإهداء *

أهدي هذا العمل إلى:

من علماني مبادئ الحياة و ربياني على الصدق و الإخلاص

إلى اللذان وهبا لي الأمل الذي أعيش له

إلى أول من تلفظ لساني باسمهما

أبي العزيز وأمي الغالية

إلى إخوتي وأخواتي وفقهم الله

إلى صديقاتي:

نفيسة ❁ فتيحة ❁ مريم ❁ كوثر ❁ حنان ❁ فائزة ❁

زينب خديمو



* الشكر *

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى

نحمده حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه

على أن وفقني في إتمام هذا العمل

أتقدم بجزيل الشكر و الثناء للأستاذ المشرف الدكتور محمد البشير غوالي على ما قدمه لي
من توجيهات و تصويبات رشيدة وتشجيعات.

فكان خير عون لي، و سند في إنجاز هذه المذكرة.

و إلى الأستاذة بلطرس حورية التي ساعدتني بتوجيهاتها القيمة.

كما أتوجه بالشكر إلى مؤسسة سونلغاز - وحدة التوزيع ورقلة-

وبالخصوص رئيس مصلحة العلاقات التجارية

كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء أسمي معاني الشكر و التقدير

زينب خديمو



مقدمة

أ. توطئة :

تعتبر الموازنة التقديرية من بين الأساليب الكمية في التسيير والتي تعتبر كأداة فعالة للتسيير والرقابة و كترجمة للقرارات المستقبلية تأخذ حصتها من المدخل الكمي الذي يعتبر مدخلا حديثا من مداخل إدارة الأعمال، هذا وتعتبر الموازنة التقديرية كنظام شامل يخص كل أوجه نشاط المؤسسة إذ تساعد الموازنة التقديرية المسؤولين في المؤسسة خاصة على المفاوضة بين القرارات المتعلقة بالتمويل والإستثمار ولا سيما موازنة المبيعات التقديرية فهي تعتبر من أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة فهي عبارة عن الأهداف و السياسات و الخطط و النتائج التي تعد مقدما من طرف الإدارة وهي بذلك نظام يقدم الخدمات التي تتعلق بوظائف الإدارة: التخطيط والتوجيه والتنظيم و الرقابة.

ب. طرح الإشكالية :

من أجل تغطية هذا الموضوع الواسع من الناحية العلمية و العملية إرتأينا أن نقوم بحثنا هذا على أساس الإشكالية التالية:

ما مدى الإهتمام بدراسة الإنحرافات كأداة لتقدير المبيعات ؟

و للإلمام بجميع جوانب الموضوع رأينا أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- هل الإنحرافات الناتجة عن موازنة المبيعات تحظى بإهتمام كبير من قبل المؤسسة؟
- 3- هل المؤسسة تضع تقديرات المبيعات بشكل سليم؟

ت. فرضيات البحث:

يتطلب معالجة الإشكالية محل الدراسة إختبار صحة الفرضيات التالية:

- 1) الهدف من إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات هو بيان درجة الإنحراف الذي قد يحصل بين المبيعات الفعلية والمقدرة ومعرفة أسبابه ومعالجته.
- 2) يعتبر التنبؤ بالمبيعات من الأمور المهمة في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات.
- 3) الإنحرافات الناتجة عن موازنة المبيعات تحظى بإهتمام من قبل المؤسسة.

ث. مبررات اختيار الموضوع:

- 1) طبيعة التخصص فحص ومراقبة التسيير.
- 2) التعرف على مدى اعتماد المؤسسات على الموازنة التقديرية للمبيعات.
- 3) معرفة مدى إهتمام المؤسسات بالإنحرافات الناتجة عن موازنة المبيعات وهل يعطى لها إهتمام أم لا.

ج. أهداف الدراسة وأهميتها:

– الأهداف: نسعى من خلال هذا البحث إلى التعرف على:

- 1) إبراز أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة.
- 2) معرفة على أي أساس توضع المؤسسة تقديراتها للمبيعات.
- 3) إبراز أهمية دراسة وتحليل الإنحرافات داخل المؤسسات.

– الأهمية: تكمن أهمية الدراسة من خلال:

- 1) سد النقص في المراجع في هذا الموضوع.
- 2) ضرورة دراسة الإنحرافات عند إعداد موازنة المبيعات من أجل معرفة أسبابها ومعالجتها.
- 3) تعميم الموضوع لأنه تم التطرق إليه كجزء فقط في الدراسات السابقة.

ح. حدود الدراسة:

من أجل الاحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة، حددنا مجال دراستنا بما يلي:

الحدود النظرية للدراسة: تمثلت في:

- 1- الحدود المكانية كانت كما يلي:
 - التطرق إلى المفاهيم الأساسية لموازنة المبيعات.
 - التطرق إلى مفاهيم عن طريقة الإنحرافات.
- 2- الحدود الزمانية حددت ب 3 اشهر.

- الحدود التطبيقية للدراسة: تمثلت في:

- الحدود المكانية تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز - مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة - حضري-.

- أما الحدود الزمانية فحددت ب شهر .

خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

لقد إعتمدنا على المنهج الوصفي لدراسة الحالة بإستخدام المقابلة والملاحظة للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع البحث ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة.

ذ. مرجعية الدراسة :

كانت طبيعة المراجع التي إعتمدنا عليها في الدراسة متمثلة في الكتب، الابحاث، والمقالات ، والمجلات التي تبحث عن موضوع الدراسة.

د. هيكل البحث:

بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة و الاسئلة الفرعية قسمنا بحثنا إلى فصلين بعد المقدمة كالتالي:

يتناول الفصل الأول: الإطار النظري لطريقة الإنحرافات كأداة لتقدير المبيعات ويشمل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت الموضوع.

يتناول الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لموازنة المبيعات في مؤسسة سونلغاز حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتناول طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في عملية الجمع، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى نتائج الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

وفي الأخير خاتمة البحث وسوف نحاول أن نقدم فيها أهم الإقتراحات والتوصيات.

ر. صعوبات البحث:

بعد قيامنا بالبحث لاحظنا عدم وجود دراسات إهتمت بموضوع موازنة المبيعات بشكل كامل بل نجدها كجزء من المواضيع وخاصة فيما يتعلق بدراسة الإنحرافات وربطها بموازنة المبيعات وهذا ما جعل الدراسات في موضوع بحثنا قليلة جدا.

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى الإهتمام بدراسة الإنحرافات كأداة لتقدير المبيعات ومن أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع و للوصول إلى حل المشكل المطروح وللتأكد كذلك من صحة الفرضيات فقد إستخدمنا المنهج الوصفي وأهم الأدوات التي إستعنا بها من أجل جمع البيانات هي المقابلة والملاحظة, وبعد تحليل وتفسير النتائج إستنتجنا, أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمقارنة النتائج الفعلية مع المخططة في نهاية كل سنة بغرض تحديد قيمة الإنحراف والأسباب التي أدت إلى حدوثه ولكن لا تقوم بمعالجة هذه الإنحرافات مما يؤدي إلى القصور في نظام موازنة المبيعات, كما أن المؤسسة محل الدراسة لا تستخدم الأساليب العلمية والإحصائية و الرياضية في إعداد تقديرات المبيعات بل تعتمد المؤسسة عند تقدير حجم مبيعاتها بناء على مبيعات السنوات السابقة مع إجراء نسبة الزيادة في عدد الزبائن بناء على المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من المناطق التي سيتم توزيع فيها الكهرباء والغاز.

Résumé:

Cette recherche vise à étudier l'ampleur de l'intérêt pour les écarts d'étude comme un outil pour estimer les ventes et la connaissance de tous les aspects de la question et de tendre la main pour résoudre le problème avant et de s'assurer ainsi que la validité des hypothèses que nous avons utilisé la méthode descriptive et outils les plus importants eux utilisés pour la collecte des données est l'interview et d'observation, et après l'analyse et l'interprétation des résultats nous avons conclu que l'institution à l'étude comparent les résultats réels de prévu à la fin de chaque année dans le but de déterminer la valeur de l'écart et les raisons qui ont conduit à son apparition, mais n'aborde pas ces déviations conduisant à des déficiences dans le système de vente d'équilibrage, et que l'institution à l'étude n'utilisons pas de méthodes scientifiques et statistiques et le sport dans la préparation des ventes, mais les estimations institution fondée pour estimer la taille de ses ventes en fonction des ventes des années précédentes, avec un taux d'augmentation du nombre de clients sur la base des informations obtenues par l'institution des zones qui seront distribués à l'électricité et du gaz.

قائمة المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الإهداء	I.....
الشكر	II.....
الملخص	III.....
قائمة المحتويات	IV.....
قائمة الجداول	V.....
قائمة الملاحق	VI.....
المقدمة	أ.....
الفصل الأول: الإطار النظري لطريقة الإنحرافات في تقدير المبيعات	2.....
تمهيد	2.....
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول موازنة المبيعات وطريقة الإنحرافات	3.....
المبحث الثاني: الدراسات السابقة لطريقة الإنحرافات كأداة لتقدير المبيعات	13.....
خلاصة الفصل	16.....
الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لطريقة الإنحرافات كأداة لتقدير الإنحرافات	18.....
تمهيد	18.....
المبحث الأول: الطريقة والأدوات	19.....
المبحث الثاني: النتائج و المناقشة	20.....
خلاصة الفصل	36.....
الخاتمة	38.....
قائمة المراجع	
الملاحق	
الفهرس	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
22	إنحراف الكمية لسنة 2010.	الجدول 1-2
22	إنحراف الكمية لسنة 2011.	الجدول 2-2
23	إنحراف الكمية لسنة 2012.	الجدول 3-2
23	إنحراف السعر لسنة 2010.	الجدول 4-2
24	إنحراف السعر لسنة 2011.	الجدول 5-2
24	إنحراف السعر لسنة 2012.	الجدول 6-2
25	الإنحراف المختلط لسنة 2010	الجدول 7-2
26	الإنحراف المختلط لسنة 2011	الجدول 8-2
26	الإنحراف المختلط لسنة 2012	الجدول 9-2
27	الفرق بين رقم الأعمال الفعلي والتقديري ومعدل الإنجاز لسنة 2010.	الجدول 10-2
27	الفرق بين رقم الأعمال الفعلي والتقديري ومعدل الإنجاز لسنة 2011.	الجدول 11-2
28	الفرق بين رقم الأعمال الفعلي والتقديري ومعدل الإنجاز لسنة 2012.	الجدول 12-2
29	يمثل الإنحراف في رقم الأعمال الإجمالي ومعدل إنجاز الموازنة لثلاثة سنوات .	الجدول 13-2
29	معدل التطور في رقم الأعمال.	الجدول 14-2

قائمة المراجع

أولاً: مراجع اللغة العربية.

الكتب:

- د. ماجد أحمد عطا الله، "إدارة الإستثمار"، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن - عمان، 2011.
- علي شريف وأحمد ماهر، "إقتصاديات الادارة"، المكتبة الإدارية، 1987.
- محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، "المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- محمد فركوس، "الموازنة التقديرية أداة فعالة لمراقبة التسيير" ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- ناجي معلا، "الأصول العلمية في إدارة المبيعات"، الطبعة الثانية، الأردن، 2000.

المذكرات:

- أجد عبد الفتاح، "تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، سنة 2000.
- بوغابة كوثر، "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، سنة 2012.
- راضية جيلي، "أثر التكامل بين الموازنات التقديرية وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012.
- سحى مصطفى "مدى إستخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا، سنة 2003.
- عبلة مخرمش، "تقدير نموذج للتنبؤ بالمبيعات بإستخدام السلاسل الزمنية"، مذكرة ماجستير في الإقتصاد، منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- محمد حسن، "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2005.

- محمد موسى محمد النجار، "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنة التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، غزة، 2006.

المجلات والمقالات:

- رجاء رشيد عبد الستار، "تحليل الإنحرافات يعتمد الموازنات التخطيطية كأساس لتقوم الأداء"، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 2007، 63.

- زينب هادي علي، "الموازنة التخطيطية للمبيعات في الرقابة على الاداء"، مجلة بابل، العلوم الانسانية، العدد 4، المجلد 10، 2008.

- شريف غياط وا. فيروز رجال "الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الإقتصادي"، مقالة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قلمة.

المراجع باللغة الأجنبية:

A-Hamimi, gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, 1ere édition, berti edition, alger, 2001.

تمهيد:

تعتبر موازنة المبيعات المصدر أو الأساس في إعداد باقي الموازنات الفرعية الأخرى، وعلى هذا الأساس فإن سلامة ودقة نظام الموازنة يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في تقدير المبيعات المستقبلية.

ولا يقتضي الأمر فقط إعداد موازنة المبيعات بل يجب مقارنة تقديراتها مع ما هو محقق و إيجاد الانحرافات ومعرفة إن كانت ملائمة أم لا، ففي حالة عدم ملائمتها يتم التركيز على الإنحرافات الهامة حسب مفهوم الإدارة بالإستثناء ثم دراسة أسبابها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، من خلال ماسبق، يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول موازنة المبيعات وطريقة الإنحرافات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لطريقة الإنحرافات في تقدير المبيعات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول موازنة المبيعات وطريقة الإنحرافات.

سنتناول في هذا المبحث إلى مفاهيم حول موازنة المبيعات وطريقة الإنحرافات من خلال تقسيمه إلى مطلبين:

المطلب الأول: الأسس النظرية للموازنة التقديرية للمبيعات.

المطلب الثاني: تحليل الإنحرافات في تقدير المبيعات.

المطلب الأول: الأسس النظرية للموازنة التقديرية للمبيعات.

تعتبر موازنة المبيعات أول موازنة يقوم بها المسؤول عند إعداد الموازنات،¹ لأن أي خطأ فيها سوف يؤثر على دقة الموازنات الأخرى فمثلاً يؤدي تضخم المبيعات بنسبة 10% إلى زيادة كمية المواد الخام التي يتوقع أن يحتاجها الإنتاج وكذلك زيادة عدد وحدات الإنتاج وتعتبر هذه الموازنة من أصعب الموازنات لأنه لا يوجد للإدارة سلطة أو رقابة على السوق والعملاء.²

أولاً: مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات وأهميتها.

1) مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات.

تعرف موازنة المبيعات على أنها تقدير كمي وقيمي للمبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، مقسمة إلى فترات شهرية وربع سنوية، تبعاً للأقسام المختلفة أو المنتجات أو مناطق البيع.³

– أو هي خطة مبيعات للمستقبل مترجمة في شكل مالي أو رقمي.⁴

– أو هي مجموعة التقديرات الكمية والمالية لكافة المنتجات.⁵

2) أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات.

وتستخدم موازنة المبيعات في تحقيق الأغراض التالية:

– أنها تعبر الأساس لباقي الموازنات للأنشطة الأخرى؛

– تعتبر دليل لتحديد الإيرادات والتكاليف للمناطق البيعية؛

– تعتبر مؤشر على أرباح الأنشطة البيعية؛

– تستخدم كأداة لتخطيط والرقابة.¹

¹ A-Hamimi· gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle· 1ere édition ·berti edition ·alger·2001 ·p 42

² ناجي معلا، "الأصول العلمية في إدارة المبيعات"، الطبعة الثانية، الأردن، 2000، ص 178.

³ مخرمش عيلة، "تقدير نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستخدام السلاسل الزمنية"، مذكرة ماجستير في الإقتصاد، منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص 68.

⁴ د. ماجد احمد عطا الله، "إدارة الاستثمار"، الطبعة الأولى، دار اسامة، الاردن – عمان، 2011، ص 68.

⁵ رجا رشيد عيد الستار، "تحليل الإنحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقوم الأداء"، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد، 2007، 63.

ثانيا: أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات.

يمكن تعريف التنبؤ على أنه "هو تقدير لما يمكن تسويقه من سلع وخدمات للمستهلك".²

1) الطرق الكيفية:

– دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة:

يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير وال المدى الطويل، ويعتمد الدارس على الإحصائيات والبيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط، كما أن الخطة العامة للدولة تفيد في توضيح سياسة الاستثمار والإدخار للدولة ومعرفة هذه المؤشرات يساعد على معرفة مدى تأثر مبيعات المؤسسة بها.³

– طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي البيع:

يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبائن، ويعتمدون في ذلك على خبراتهم وإتصالاتهم بالزبائن وتوفر لهم الإدارة أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم لأجل مساعدتهم في عملية التنبؤ، يعاب على هذه الطريقة بأنها تستغرق وقتا طويلا.⁴

– اللجنة الاستشارية:

تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي تعدها مجموعة من الخبراء (مسؤولين، تنفيذيين، اقتصاديين، مستشارين). وبعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في حاجة إليها.⁵

– طريقة دلفي:

تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال إستقصاءات إلى مجموعة من الخبراء فيقوم كل خبير بالإجابة على الإستقصاء، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع الأجوبة على الإستقصاءات تحت تصرف الخبراء بدون ذكر أسماء أصحابها وترسل إليهم إستقصاءات للإجابة عليها، وهكذا حتى التوصل إلى الإتفاق على مستوى معين من التقديرات.⁶

¹ رجاء رشيد عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² علي شريف وأحمد ماهر، "اقتصاديات الإدارة"، المكتبة الإدارية، 1987، ص 186.

³ محمد فركوس، "الموازنة التقديرية أداة فعالة لمراقبة التسيير" ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 21.

⁴ جبلي راضية، "أثر التكامل بين الموازنات التقديرية وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012، ص 15.

⁵ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁶ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2) الطريقة الكمية:

يمكننا أن نقول بأن النماذج الرياضية تعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية، وستعرض لبعض الأساليب الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات:

– نموذج السلاسل الزمنية: يقوم هذا النموذج على تحليل البيانات التاريخية، وتعتبر هذه النماذج من أساليب التنبؤ المشهورة، ويقتضي إستخدامها توافر بيانات تاريخية منتظمة.¹

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

– المتوسطات المتحركة: تستعمل هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية، وتستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية والتقلبات الفصلية.²

ثالثاً: إعداد موازنة المبيعات.

وتعد موازنات المبيعات إما على أساس موسمي أو على أساس المنتجات أو الأقسام أو العملاء أو رجال البيع أو مناطق البيع أو على أساس بعض هذه الأسس السابقة الذكر مجتمعة، وفيما يلي نتعرض لبعض أسس التوزيع³

1- التوزيع الموسمي:

إن المبيعات لا تتابع مرة واحدة خلال السنة ولكن تتابع على فترات مختلفة، والعادات والتقاليد تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر وهذا التفاوت والإختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة لأخرى يدعى بالتغيرات الموسمية، ولهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدى، ويستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية من مبيعات السنة.⁴

2- التوزيع الجهوي للمبيعات:

من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لأن الإستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظرا للتوزيع السكاني المختلف والمستوى الإقتصادي والإجتماعي لكل منطقة، ولمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتج في السنوات الماضية.

¹ محمد موسى محمد النجار، "العوامل المؤثرة على كفاءة إستخدام الموازنة التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، غزة، 2006، ص 51.

² جبلي راضية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ جبلي راضية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴ المرجع السابق، ص 16.

3- التوزيع على أساس المنتجات:

إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة وتقييم تطور مبيعات كل منتج، والطريقة المتبعة في التوزيع هي إما توزيع حسب السنوات السابقة أو توزيع حسب أهمية الربح بحيث تعمل المؤسسة على بيع المنتجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها والتقليل من بيع المنتجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها، كما أن التوزيع على أساس المنتجات يساعد على معرفة مدى تأثير المنتجات الجديدة على مبيعات المنتجات القديمة.

4- موازنة المجموع:

يمكننا أن نقول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات، ولذلك فيإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا، وعموما تحتوي موازنة المجموع على النقاط الرئيسية التالية:

- توزيع المبيعات حسب المنتجات؛

- تقدير المبيعات بالكميات والقيمة وسعر البيع؛

- توزيع مبيعات كل منتج توزيعا موسميا وحسب المناطق.

رابعا: الرقابة على المبيعات.

لتحقيق الرقابة على تنفيذ موازنة المبيعات فإنه ينبغي إعداد مجموعة من التقارير التي تبين فيها المبيعات الفعلية لكل منطقة¹

1- الرقابة الموسمية: فإذا تبين لئذ فترة معينة كان حجم المبيعات ضعيف في منطقة معينة أو في جميع مناطق البيع فيمكن إرجاع هذا إلى سبب الركود في تلك المنطقة أو في جميع المناطق، أما إذا كان حجم المبيعات ضعيفا خلال فترة معينة ففي هذه الحالة على الإدارة أن تراقب الممثلين وذلك برقابة المسافات المقطوعة.

2- الرقابة الجهوية: إذا كان الإتجاه العام للمبيعات في منطقة معينة يختلف عن الإتجاه العام في المناطق الأخرى فإنه يستوجب البحث عن أسباب هذا الاختلاف لتصحيحها وتجنب وقوعها في المستقبل وتنصب عملية الرقابة على وكلاء البيع، والأسباب من الممكن أن تكون خارجية كالإضرابات العمالية في منطقة معينة أو الركود المحلي...، أو أسباب داخلية كالنقص في التمويل لمنطقة معينة أو عدم كفاءة رجال البيع والممثلين وعدم أداء أعمالهم كما يجب.

3- الرقابة على المنتجات: إذا كانت مبيعات منتج ضعيفة أو ابتدأت في الإنخفاض فإذ على المؤسسة أن تغير من السياسة البيعية التي تنتهجها إدارة هذا المنتج بأن توقف تسويقه تماما وتعريضه أو تغير سعر بيعه إذا كانت هناك منافسة أو القيام بحملة للدعاية والإشهار أو تغيير شكله...، ويجب إستبعاد الأسباب الأخرى كالركود وضعف أداء رجال البيع.

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 39.

خامسا:مسؤولية إعداد موازنة المبيعات.

تقع المسؤولية الأساسية و المباشرة في إعداد موازنة المبيعات على عاتق مدير المبيعات ويجب أن تكون موازنة المبيعات شاملة ومتكاملة ومرتكزة على الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل لمنشأة الأعمال، كما أن موازنة المبيعات يجب أن تأخذ في الاعتبار أوضاع السوق والطاقة الإنتاجية وخطط الترويج التي تؤثر تأثيرا مباشرا في تقدير كميات وقيم المبيعات. ويمكن القول أن مسؤولية مدير المبيعات عند إعداد الموازنة الخاصة بالمبيعات تشتمل على ما يلي:

- وضع الأهداف التفصيلية للمبيعات؛
- تحديد عدد ونوع المنتجات وتشكيلتها وتصنيفها؛
- تحديد إستراتيجيات الأسعار والخصومات والعروض الخاصة؛
- وضع الإستراتيجيات والسياسات التفصيلية والبرامج التسويقية التفصيلية الأخر(الترويج، البيع والتوزيع، الأبحاث والدراسات التسويقية)؛
- وضع موازنة المبيعات بالكميات والقيم؛
- توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير الإنتاج لإعداد موازنة الإنتاج؛
- توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير إدارة الموازنات.¹

المطلب الثاني: تحليل الإنحرافات في تقدير المبيعات.

ويمكن تعريف الإنحراف على أنه:

الفرق بين العملية التقديرية و الفعلية، وهو وسيلة لإكتشاف وإظهار الخلل وتحديد مصدره.²
أولا: مفهوم تحديد الإنحرافات.

إن إنحراف المبيعات الفعلية عن تلك المقدرة يجب تحليله و تقصي أسبابه بأقصى سرعة ممكنة.

و يجب إن لا يقتصر ذلك على الأرقام الإجمالية لقيمة المبيعات، بل أن يتم احتساب الإنحرافات و تصنيفها حسب رجال البيع و المناطق و المنتجات و تحليل الإنحرافات على أساس العناصر التفصيلية المكونة لقيمة المبيعات الإجمالية و هي كمية المبيعات و سعر البيع.

¹ زينب هادي علي، "الموازنة التخطيطية للمبيعات في الرقابة على الاداء"، مجلة بابل، العلوم الانسانية، العدد4، المجلد 2008،10، ص 1206.

² جبلي راضية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

كما يجب أن يقتصر التحليل على الإنحرافات السلبية، إذ يمكن أن يكون الإنحراف الإيجابي محصلة مجموع إنحرافين أحدهما إيجابي كبير و الآخر سلبي صغير و ذلك ضمن العناصر المكونة لقيمة المبيعات.

يمكن إعزاء إنحراف المبيعات إلى إرتفاع أو انخفاض كمية المبيعات الفعلية عن الكمية المقدرة وقد يكون ذلك راجعا إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- الركود أو الإزدهار الإقتصادي غير المتوقع؛

- دخول أو خروج منافسين من السوق؛

- تقلب كفاءة رجال البيع؛

- تغير عدد رجال البيع؛

- إختلاف عدد أو حجم الطلبات التي يحصل عليها رجل البيع؛

- الحصول على عملاء جدد مهمين، أو خسارة عملاء مهمين؛

- إرتفاع أو إنخفاض سعر البيع الفعلي عن السعر المقدر¹؛

ثانيا: المبدأ العام في تحليل الإنحرافات.

إن مبدأ تحليل الإنحرافات يتمثل في تعيين أثر كل عنصر مع إفتراض أن العناصر الأخرى تبقى ثابتة، وبافتراض بلن هناك عنصرا فقط وهما الكمية والسعر فالتحليل يكون بالشكل التالي:

« الإنحراف الكلي = التكلفة الفعلية - التكلفة المعيارية »

أو « الانحراف الكلي = التكلفة المعيارية - التكلفة الفعلية »

و إذا رمزنا لكل من: الكمية الفعلية ب: Qr ، السعر الفعلي ب: Pr .

*الكمية المعيارية ب: Qs ، السعر المعياري ب: Ps .

فإن الإنحراف الكلي = $Qr * Pr - Qs * Ps$

نضع: $\Delta Q = Qr - Qs$ و $\Delta P = Pr - Ps$

¹ راضي محمد سامي، وجدي حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 289.

$$Pr = \Delta P + Ps. \quad \text{و} \quad Qr = \Delta Q + Qs \quad \text{نتحصل على:}$$

و إذا عرضنا هذه القيم في المتساوية الأولى نتحصل على:

$$\text{الإنحراف الكلي} = (Qs * Ps) - (\Delta P + Ps) * (\Delta Q + Qs).$$

$$= \Delta P * Qs + \Delta Q * Ps + \Delta Q * \Delta P$$

$$= \text{إنحراف مختلط} + \text{إنحراف الكمية} + \text{إنحراف السعر}^1.$$

ثالثا: تحليل و تفسير العلاقة بين تحليل الإنحرافات في تقدير المبيعات.

من خلال دراسة مراحل تحديد الإنحرافات و علاقتها بتقدير المبيعات يمكننا أن نتطرق إلى كل مرحلة من المراحل على النحو

التالي:

المرحلة الأولى : إعداد تقارير الأداء و تحديد الإنحرافات.

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة في الموازنات المختلفة و احتساب الإنحرافات لكل عنصر من

العناصر سواء كانت هذه الإنحرافات إيجابية أم سلبية و ذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الإنحرافات} = \text{النتائج المقدرة} - \text{النتائج الفعلية}$$

و يتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء و هي الأداة التي يتم إستخدامها لحصر و تحديد الإنحرافات على أساس شهري و بإتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة و الوحدات الإدارية على مدار السنة، و يختلف تصميم تقارير الأداء لإختلاف المؤسسات و أنشطتها و أساليب الإدارة فيها.

غير أنه يمكن الإرتكاز إلى مجموعة من الضوابط الواجب توافرها في تقارير الأداء و هي:

1. أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة و مستوى الرقابة المطلوب فيها و هذا يعني أن يكون هناك تقرير أداء مفصل لكل مركز مسؤولية على حدى بدءا بالمستويات الدنيا، إلى أن يصب في تقارير ملخصة ترفع إلى حد المستويات العليا؛
2. أن يغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة؛
3. أن تتضمن التقارير مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة و تلك المقدرة في الموازنة مع احتساب الإنحرافات، و ذلك لكل شهر و من بداية السنة التاريخية؛

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص44.

4. أن تتلاءم طريقة عرض المعلومات فيها و تفاصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي، الأمر الذي يعني أن يلي التقرير إحتياجات مستخدمة على صعيد التقييم و إتخاذ القرارات، والتي تختلف باختلاف المستوى الإداري للمستخدم وطبيعة مسؤوليته عن النشاط موضوع التقرير؛

5. أن تتضمن مساحة مخصصة للملاحظات حيث يتم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالإنحرافات و أسبابها و إمكانية تصحيحها أو إعادة النظر في التقديرات أو غيرها من الأمور؛

6. أن تكون منتظمة و متعلقة بفترة زمنية قصيرة (شهر كحد أدنى)، علماً أن وجود بعض المشاكل قد يتطلب إعداد تقارير أسبوعية و أحياناً يومية؛

7. أن يتم إعدادها في الأرقام المقررة لها و في الوقت المناسب، و ذلك للتمكن من إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فيما لو إقتضى الأمر ذلك.

المرحلة الثانية : تقصي الإنحرافات و تحليلها.

و يتم في هذه المرحلة دراسة كل إنحراف بهدف تحديد مدى أهميته و أسبابه و المسؤولية عنه، حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية ثم يتم التوجه لتحليل الإنحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية و تتطلب هذه المرحلة:

- تحديد طبيعة الإنحراف و مدى أهميته المطلقة و النسبية؛
- ربط الإنحراف بالنتائج الأخرى و مقارنة الإتجاه فيما بينها؛
- تقصي الأسباب التي أدت إلى هذا الإنحراف، الرجوع إلى تقارير أداء أخرى لربط الإنحراف بالنتائج الأخرى؛
- تحديد المسؤولية عن الإنحراف، إعتماداً على قدرة المسؤول على الرقابة و التحكم في النتائج.

المرحلة الثالثة: إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

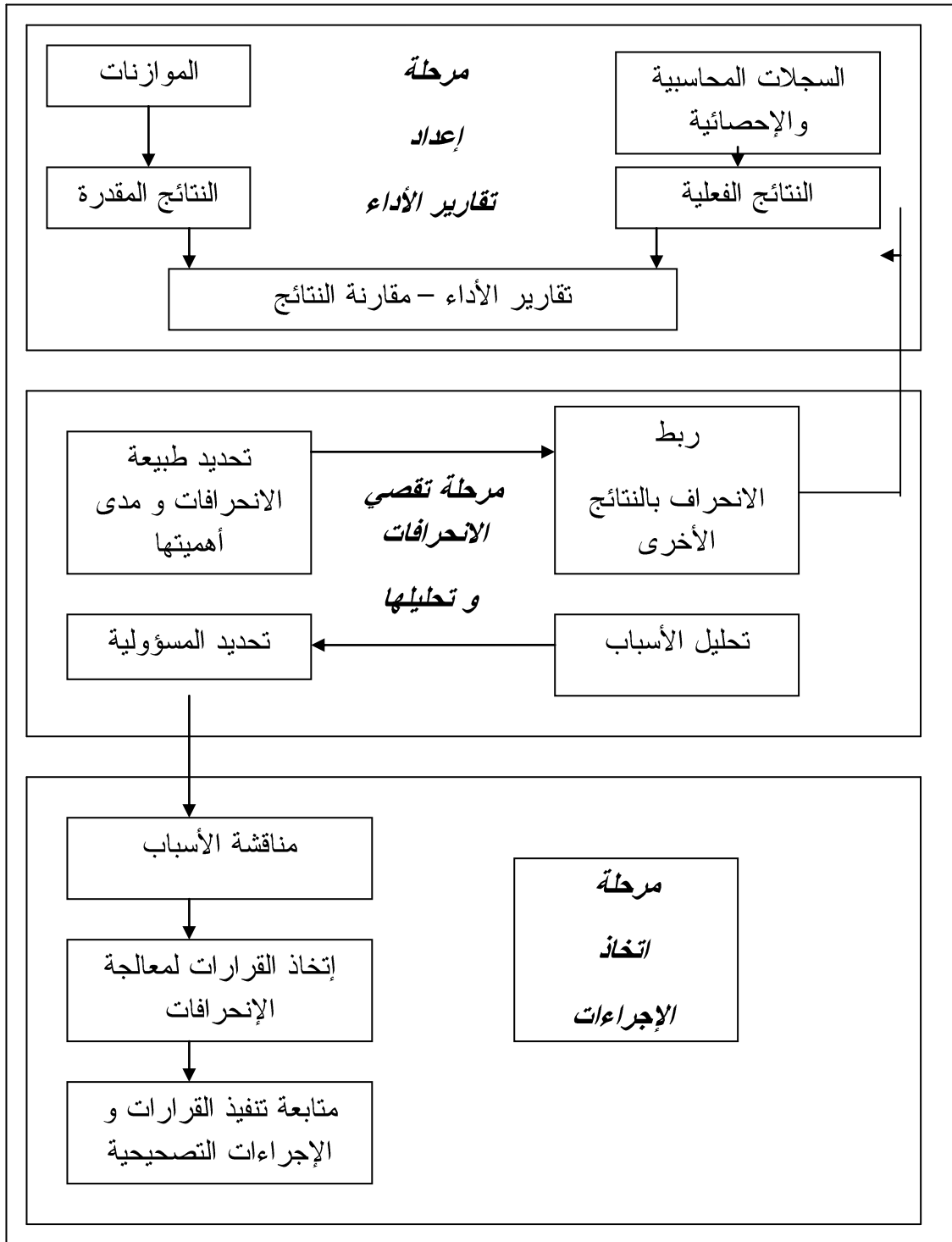
و في هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الإنحراف و إتخاذ القرارات و الخطوات التنفيذية لمعالجة الإنحرافات و منع تكراره و يتطلب ذلك:

- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الإنحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الإنحرافات سواء كان ذلك من خلال مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطية للإنحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الإجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الإنحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية؛

- إتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الإنحرافات وتحديد الطرق والوسائل التي تعالج وتصحح الأوضاع غير المرضية وتمنع تكرارها في المستقبل؛
 - متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية وقد يشمل ذلك:
 - القيام بدراسة وأبحاث تفصيلية لتحديد مجالات تطوير وتحسين الأوضاع؛
 - التأكد من مدى واقعية الأهداف سابقا، وبالتالي قابليتها للتحقق؛
 - تعديل الإستراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الأمر ذلك؛
 - إعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك؛
 - التنويه بالمسؤولين عن مستوى الأداء المرتفع و مكافئتهم؛
 - نقل ما أمكن من الأساليب والتقنيات التي نجحت في وحدة إدارية معينة إلى وحدات إدارية أخرى في المؤسسة¹
- والشكل (1-1) يبين مدى إرتباط هذه المراحل مع بعضها.

¹ راضي محمد سامي، وجدي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

الشكل (1-1): مراحل تحديد الانحرافات.



المصدر: المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة لطريقة الإنحرافات كأداة لتقدير المبيعات.

لقد بذلنا جهداً كبيراً للبحث عن الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة، ولكن تحصلنا فقط على الدراسات التي نعتبرها أقرب إلى موضوعنا وستعرض لها كما يلي:

1) دراسة (محمد موسى محمد النجار " العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة وتطبيقها في الجامعات الفلسطينية بغرض تحديد ومناقشة تلك العوامل و الوقوف على مدى تأثيرها في عملية إعداد الموازنة بهدف زيادة الكفاءة و الفعالية في أداء تلك الموازنات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- غياب الدور الفعال الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

2- أن الجامعات الفلسطينية لا تطبق بدرجة كبيرة المرحلة الرابعة من مراحل نظام الموازنات التقديرية والمتمثلة في مرحلة متابعة التنفيذ والتي تعنى بمحور الرقابة.

دراسة (د. شريف غياط و ا. فيروز رجال "الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، مقالة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة قلمة.)

تهدف هذه الدراسة إلى مدى مساهمة الموازنات التقديرية في تقليص فجوة الإنحرافات غير الملائمة وبالتالي صنع القرارات الرشيدة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج متمثلة كما يلي:

1- عدم تبني قسم مراقبة التسيير للأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية، والاقترار على الطريقة الشخصية التي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنة.

2- إعتداد القسم على البيانات التاريخية كنشاط السنوات السابقة المستخرجة من المحاسبة العامة والتحليلية.

3- عدم ممارسة أعمال الرقابة بصورة جديدة عن طريق إستخراج الإنحرافات مع تحليلها وتفسير أسباب ظهورها وتحديد الجهات المسؤولة عن وقوعها.

2) دراسة (محمد حسن)، "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة اعتماد المنظمات غير الحكومية على الموازنة في التخطيط المالي.

ولقد بينت نتائج الدراسة أن استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي يرتبط بالمؤهلات العلمية لصانعي القرار في تلك المنظمات، وأن تلك المنظمات لا تهتم بوجود لجنة مختصة بإعداد الموازنة ومتابعتها، كما أن تلك المنظمات لا تقوم بتحليل الإنحرافات التي تظهر بين ما هو مخطط في الموازنة وبين النتائج الفعلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في الإدارة المالية بالمنظمات وتفعيل دور الموازنة فيها ومتابعة تحليل الإنحرافات بين المخطط في الموازنة والفعلي.

3) دراسة (أحمد عبد الفتاح)، "تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، سنة 2000.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية نظم الموازنات التقديرية المطبقة في الشركات الصناعية الأردنية في تحقيق هدي الرقابة وتقييم الأداء و المعوقات التي تحد من فعالية هذه النظم.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن غالبية نظم الموازنات التقديرية المطبقة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية إما غير ملائمة أو تتلاءم نسبياً مع ظروف الشركة، وأن غالبية الشركات الصناعية المساهمة العامة التي تطبق نظام الموازنات التقديرية لا تتوفر فيها مقومات نجاح نظام الموازنات التقديرية، كما أن البيانات الناتجة عن نظم الموازنات التقديرية المطبقة في تلك الشركات تستخدم بدرجة قليلة في عملية الرقابة وتقييم الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام البيانات الناتجة عن نظم الموازنات التقديرية في تقييم الأداء الكلي للشركات المذكورة وضرورة إقتناع الإدارة العليا بجدوى نظام الموازنات وأهميته إستخدامه وتدعيمه وضرورة وجود قسم متخصص للموازنات التقديرية في كل شركة.

4) دراسة (سجى مصطفى) "مدى استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب: سوريا، سنة 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع العملي لإستخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في إحدى منشآت القطاع العام بسوريا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن إشراك مختلف المستويات الإدارية الموجودة في المنشأة يساعد كثيراً على الالتزام بتقديرات الموازنة، وتحسين أداء العاملين فيها، والتقليل قدر الإمكان من الأخطاء والإنحرافات، وأن الاعتماد على الأساليب العلمية عند إعداد تقديرات الموازنة سوف يزيد من فعاليتها كأداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء.

وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات لمعدي الموازنات لرفع كفاءتهم وتحسين قدراتهم وضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية، في المنشأة المذكورة في عملية إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية وخاصة المستويات الإدارية المسؤولة عن التنفيذ وأن يتم تشكيل لجنة مختصة لإعداد خطة الموازنة ومتابعة تنفيذه.

5) دراسة (بوغابة كوثر، "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، سنة 2012).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الموازنات التقديرية بمختلف أبعادها من خلال التعرف على مفهومها، وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى كيفية تقديرها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- شركة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - تولى إهتمام بالموازنة التقديرية الإنتاج والموازنة التقديرية للمبيعات خاصة نظراً لكون هذه الأخيرة تمثل إيرادات الشركة، لذا تسعى المؤسسة إلى تحسين علاقتها مع الزبائن وتقديم خدمات أفضل.
- تعتمد شركة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - على أساليب بسيطة في تحديد حجم مبيعاتها من خلال دراسة تطورها خلال السنوات الماضية، وربط زيادة حجم المبيعات بزيادة عدد الزبائن.
- عملية تقدير موازنة الإنتاج والمبيعات تقوم بها الوحدة المركزية الموجودة على مستوى الجزائر العاصمة.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما سبق نستنتج أن للموازنة التقديرية للمبيعات دور كبير في المؤسسة بحيث تمثل التعبير للتنبؤ بالمبيعات المستقبلية حيث يتوقف نجاح نظام الموازنات التقديرية إلى حد كبير على مدى دقة في التنبؤ بالمبيعات لأنها الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى.

وأن الهدف الأساسي من إعدادها هو تحديد الإنحرافات بهدف معرفة مصادر الخلل وإكتشافها بهدف تفاديها والقيام بالإجراءات التصحيحية.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لطريقة الإنحرافات كأداة
لتقدير المبيعات.

الخاتمة

التسيير الفعال والجيد يتوقف على مدى فعالية الطرق والمناهج المتبعة في عملية التسيير وكذلك مدى ملائمة ومناسبة الأدوات المستخدمة فيه، ولعل أهم هذه الأدوات الموازنات التقديرية و بالأخص موازنة المبيعات باعتبارها الأساس في بناء الموازنات الأخرى (تعتبر أم الموازنات)

و من هذا المنطلق فان موازنة المبيعات التقديرية لها تأثير بالغ على سلوك الإدارة و طريقة تفكرها و في توسيع آفاقها التخطيطية و بالتالي فهي تعتبر أداة من أدوات الرقابة و التسيير الفعال للمؤسسة، فاستعمال الإدارة لموازنة المبيعات التقديرية يمكنها من اكتشاف النقائص و الأخطاء و الحد من وقوعها و يمنحها الوقت الكافي لإتخاذ القرار الملائم و في الوقت المناسب للإستعداد لمواجهتها و تفادي هذه المشاكل في المستقبل.

ومن خلال الإشكالية المطروحة والمتمثلة في " مدى أهمية دراسة الانحرافات في تقدير المبيعات في المؤسسة " وإطلاقاً من الفرضيات المقترحة ومن خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز - وحدة التوزيع ورقلة - تبين أن المؤسسة تستعمل نظام موازنة المبيعات و ذلك من خلال مقارنة المبيعات التقديرية مع المبيعات الفعلية التي تحققها الوحدة، و من خلال القيام بإعداد موازنة المبيعات التقديرية و مقارنتها بالنتائج الفعلية التي حققتها الوحدة، قمنا بتحديد الانحرافات المتعلقة بالكمية والسعر وحاولنا معرفة أسباب هذه الانحرافات و إستخلاص مجموعة من النتائج متمثلة كما يلي:

- أن إشراك مختلف المستويات الإدارية الموجودة في المنشأة يساعد كثيراً على الإلتزام بتقديرات الموازنة.
- هناك مركزية في التسيير إذ أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف.
- عدم تبني الأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات، والإقتصار فقط على الطريقة الشخصية التي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنة.
- البيانات الناتجة عن نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة تستخدم بدرجة قليلة في عملية الرقابة وتقسيم الاداء.
- المؤسسة تستخدم نظام موازنة المبيعات كخطة مالية تسعى لتحقيق أهداف قصيرة المدى.
- لا يتم تقسيم فترة الموازنة إلى فترات رقابية لغرض المتابعة و التقييم.
- عدم وجود قسم مستقل للموازنة.

- المؤسسة محل الدراسة تقوم بمقارنة النتائج الفعلية مع المخططة في نهاية كل سنة بغرض تحديد قيمة الإنحراف والأسباب التي أدت إلى حدوث إنحرافات ولكن لا تقوم بمعالجة هذه الإنحرافات مما يؤدي إلى القصور في نظام موازنة المبيعات.
- المؤسسة محل الدراسة لا تستخدم الأساليب العلمية والإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات المبيعات بل تعتمد المؤسسة عند تقدير حجم مبيعاتها بناء على مبيعات السنوات السابقة مع إجراء نسبة زيادة في عدد الزبائن بناء على المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من المناطق التي سيتم توزيع فيها الكهرباء والغاز.
- المؤسسة محل الدراسة تولي إهتمام كبيرا بالإنحرافات الناتجة عن موازنة المبيعات.
- وعلى ضوء ما تقدم وإستنادا إلى النتائج المحسدة لواقع المؤسسة، يمكننا الخروج بالإقتراحات التالية:
- وضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية، في المؤسسة المذكورة في عملية إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية وخاصة المستويات الإدارية المسؤولة عن التنفيذ وأن يتم تشكيل لجنة مختصة لإعداد خطة الموازنة ومتابعة تنفيذها.
- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الإنحرافات وتحديد الطرق والوسائل التي تعالج و تصحح الأوضاع غير المرضية و تمنع تكرارها في المستقبل.
- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات سواء كان ذلك من خلال مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الاجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الإنحرافات سواء كانت ايجابية أو سلبية.
- متابعة تنفيذ القرارات و الإجراءات التصحيحية.
- تقصي الأسباب التي أدت إلى الانحرافات، و تحليلها بما قد يتطلبه ذلك من الحصول على معلومات إضافية تفصيلية عن النتائج الفعلية و النتائج المقدرة، أو الرجوع إلى تقارير أداء أخرى لربط الإنحراف بالنتائج الأخرى.
- أن تتضمن التقارير مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة و تلك المقدرة في الموازنة مع إحتساب الإنحرافات، و ذلك لكل شهر و من بداية السنة التاريخية.
- يجب أن تكون موازنة المبيعات شاملة و متكاملة و مرتكزة على الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة.
- تفادي ضياع الكهرباء والغاز وذلك من خلال تكثيف الرقابة.

أفاق الدراسة :

- دور الموازنة التقديرية للمبيعات في إتخاذ القرار.

- الموازنة التقديرية للتمويل.

- الموازنة التقديرية للإنتاج.

وفي الختام نرجو أننا وفقنا لإتمام هذا الموضوع ولو بالشكل اليسير ونتمنى أن يكون هذا العمل مرجعا وشعرة تنير الطريق لمن

إختار الدراسة والتوسع في هذا الموضوع.

وأخيرا أملنا أن يكون عملنا هذا موقفا راجيين من المولى عز وجل أن يكلل النجاح ويعود بالنفع والفائدة للجميع.