

ثانيا: مرحلة وضع الموازنة التقديرية:

بعد الإنتهاء من المرحلة الأولى لإعداد الموازنة التقديرية للتموينات، وهي مرحلة التقدير، تأتي مرحلة وضع هذه الموازنة في شكلها المكتوب، بالكمية و/أو بالقيمة، حيث تُشكّل عادة من 4 برامج (مستمدة من جدول التقنية الحسابية)، هي:

-برنامج الطلبات المتوقعة،

-برنامج التموينات المتوقعة،

-برنامج الإستهلاكات المتوقعة،

-وبرنامج المخزونات المصححة المتوقعة.

وذلك كما هو موضح في المثال التالي:

مثال:

إستنادا إلى معطيات المثال السابق:

المطلوب:

-وضع الموازنة التقديرية للتموين بالمادة الأولية المعنية، بالكمية وموزعة على شهور السنة المالية القادمة
(ن+1):

-الموازنة التقديرية للتمويل بالمادة الاولى (المعنية)، خلال السنة المالية القادمة (ن+1):

المخزونات المصححة المتوقعة في نهاية كل شهر: (بالكمية)	الإستهلاكات المتوقعة: (بالكمية)	التموينات (الإستلامات) المتوقعة: (بالكمية والتاريخ)	الطلبات المتوقعة: (بالكمية والتاريخ)	العناصر التقديرية الشهور	
				نوفمبر	السنة (ن)
-	-	-	1000 (11/21/ن)	ديسمبر	
200	-	-	-		
1020	180	1000 (01/06/ن+1)	-	جانفي	السنة (ن+1)
720	300	-	-	فيفري	
370	350	-	1000 (03/02/ن+1)	مارس	
1010	360	1000 (04/17/ن+1)	-	أفريل	
630	380	-	1000 (05/16/ن+1)	ماي	
180	450	-	-	جوان	
740	440	1000 (07/01/ن+1)	-	جويلية	
640	100	-	1000 (08/15/ن+1)	أوت	
1150	490	1000 (09/30/ن+1)	-	سبتمبر	
730	420	-	-	أكتوبر	
370	360	-	-	نوفمبر	
200	170	-	-	ديسمبر	

ملاحظة:

-مهما كان النموذج المعتمد للموازنة التقديرية للتموينات، من الأفضل أن تكون في كل الحالات:

*متضمنة لأكبر قدر ممكن من التفاصيل،

*وسهلة القراءة والفهم.

-إلى جانب هذه الموازنة (الرئيسية) يتم عادة إعداد موازنات تقديرية مرتبطة بها مثل:

*موازنة مصاريف التوزيع.

3-3- مراقبة التموينيات (بواسطة الموازنة التقديرية):

يمكن لمراقبة التموينيات أن تخص الكميات والتكاليف في آن واحد.

3-3-1- مراقبة الكميات:

تتطلب مراقبة الكميات قياس وتحليل الانحرافات (بين التقديرات والإنجازات)، كما قد تمتد إلى قياس وتحليل بعض النسب أو المؤشرات ذات الصلة بالتموينيات للاستفادة من دلالاتها وتحسين الأداء.

أ- قياس وتحليل الانحرافات:

إن عملية تحليل الانحرافات، غير الملائمة، التي قد تُسجل بين الاستهلاكات المتوقعة من جهة، والاستهلاكات المحققة من جهة أخرى (من مادة أولية معينة) تسمح، على سبيل المثال، بمعرفة أسباب تلك الانحرافات وبالتالي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها، كما أن هذه العملية قد تكشف عن مدى صحة التقديرات ومدى مصداقيتها وقد يؤدي ذلك إلى إعادة النظر في التقنيات والإجراءات المتبعة في هذا المجال.

وإضافة إلى ذلك، إن الانحرافات غير الملائمة التي قد تحدث بين التموينيات (الإستلامات) المتوقعة والمحققة، من حيث الكميات وأجال (أو تواريخ) طلبها واستلامها وحتى من حيث جودتها، يتطلب الكشف عن أسباب تلك الانحرافات بغرض معالجتها وتفادي تكرارها، فإذا كانت تلك الأسباب نابعة، مثلاً، من الموردين، فإن ذلك قد يستدعي إعادة النظر في سياسة التعامل مع هؤلاء أو الإستغناء عنهم عند الضرورة والتوجه إلى التعامل مع موردين آخرين أكثر قدرة على الوفاء بالتزاماتهم تجاه المؤسسة.

ب- قياس وتحليل النسب:

من أهم النسب التي تساعد على مراقبة التموينيات وتحديد مدى فعالية تسييرها، نجد ما يلي:

* تكرار حالات الندرة (أو انقطاعات المخزون) من مادة أولية معينة =

$$\frac{\text{الكميات الناقصة (خلال فترة معينة)}}{\text{الكميات المستهلكة (خلال نفس الفترة)}}$$

يمكن قياس هذه النسبة بعدد المرات، فإذا كانت في تزايد دلّ ذلك على الوضعية غير الملائمة للمخزون التي قد تكون بدورها ناتجة عن سوء تقدير مخزون الأمان الضروري لمواجهة إنقطاعات المخزون، أو ناتجة بشكل عام عن سوء تسيير المخزون.

* سرعة دوران المخزون (من مادة أولية معيّنة):

$$\frac{\text{تكلفة شراء المادة المستهلكة}}{\text{تكلفة المخزون المتوسط (من تلك المادة)}}$$

فإذا زادت هذه السرعة (بعدد المرات) دلّ ذلك على التجدد السريع للمخزون، وتحدث هذه الحالة لما تكون سرعة العملية الإنتاجية مرتفعة (أي ارتفاع سرعة استهلاك المادة الأولية)، مما يستدعي الحيلة والحذر في تسيير التموينات وبالتالي الحرص على عدم انقطاع المخزون.

* ولاء الموردين بالتزاماتهم تجاه المؤسسة:

يمكن قياس مدى ولاء الموردين بالتزاماتهم تجاه المؤسسة، بواسطة المؤشر التالي:

$$\frac{\text{عدد الإستلامات المحققة في آجالها المحددة}}{\text{العدد الإجمالي للإستلامات}}$$

فكلما ارتفع هذا المؤشر دلّ ذلك على حسن اختيار الموردين (ارتفاع قدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم تجاه المؤسسة) والعكس صحيح.

3-2- مراقبة التكاليف:

تقع مسؤولية الإنحراف على التكلفة الوحودية للمادة الأولية المعنية، (أي الفرق بين التكلفة الوحودية المتوقعة والمحققة)، على عاتق وظيفة التموين (الشراء والتخزين) وبالتالي تسمح عملية قياس وتحليل هذا الإنحراف، في حالة ما إذا كان غير ملائم، بمعرفة أسبابه ومعالجتها بسرعة، مما يساعد على ضغط التكاليف والتحكم فيها.

مع العلم أن أهم العناصر المكونة للتكلفة الوحودية للمادة الأولية تشمل، مثلاً، ما يلي:

- سعر شراء المادة الأولية،

-سعر شراء المادة الأولية،

-مصاريف النقل،

-مصاريف الكراء والتأمين (للمخازن....)،

-مصاريف اللوازم القابلة للإستهلاك الأخرى (الكهرباء، أدوات المكتب، البريد، الهاتف والتيلكس،...إلخ)،

-امتلاك تجهيزات (أو استثمارات) المخازن،....،

-أجور العاملين،....، إلخ .