



الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

المحاسبة الإدارية

المؤلفون

دكتور/ عبد المنعم فليح
أستاذ محاسبة التكاليف
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور/ عماد سعيد الزمر
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور/ صلاح بسيونى عيد
أستاذ محاسبة التكاليف
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور/ زايد سالم أبوشنا夫
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الأولى

٢٠١٦ / ٢٠١٧

تقديم

يهدف هذا المقرر الى تعريف الطالب بصفة خاصة والقارئ بصفة عامة بماهية المحاسبة الادارية كأحد فروع المحاسبة، وعلاقتها بفروع المحاسبة الأخرى كالمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف وغيرها من الفروع. وكذلك تعريفه بالمفاهيم والمصطلحات المرتبطة بمجال هذا الفرع من المحاسبة والذي يختص أساسا بكيفية خدمة ادارة المنشأة في تخطيط وتنفيذ ورقابة عملياتها.

وعليه فان هذا المقرر يتناول كيفية مساعدة الادارة وترشيدها في مجال اتخاذ القرارات في الأجل القصير ، والمفاهيم والتحليلات المرتبطة بكل نوعية من تلك القرارات . كما يتناول المقرر كيفية مساعدة الادارة في مجال التحليل المالي وفي مجال اعداد الموازنات التخطيطية واعداد القوائم الموحدة للشركات القابضة والتابعة.

ولتحقيق المتطلبات السابقة تم تقسيم هذا المقرر الى عدة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: مقدمة في المحاسبة الادارية.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الادارية.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الادارية.

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة.

ويشتمل كل فصل من الفصول السابقة على شرح وتحليل للموضوع المختص به مع أمثلة رقمية للتوضيح كل جانب منه . ويلحق بكل فصل مجموعة من الأسئلة والتمارين لتدريب الطالب على فهم كل جانب من جوانب الموضوع بشكل عملي.

ونأمل أن يستفيد القارئ من هذا المرجع أفضل استفادة ممكنة وأن يجد أسلوبه سهلا ميسرا لفهم .

المؤلفون

القاهرة - سبتمبر ٢٠١٦

المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تقدير
١	الفصل الأول: مقدمة في المحاسبة الادارية
١٧	الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح.
٧٣	الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الادارية.
١٣٩	الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الادارية.
١٩٣	الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة.
٢٥٥	الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة.
٣١٧	المراجع.

الفصل الأول

مقدمة في المحاسبة الإدارية

يهدف هذا الفصل إلى:

- توضيح الدور المعاصر للمحاسبة.
- بيان الاختلافات بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية.
- إلقاء الضوء حول دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارية في أداء وظائفها.

الفصل الاول: مقدمة في المحاسبة الادارية

١/١ الدور المعاصر للمحاسبة:

بات من الواضح أن نجاح منشأة الاعمال وقدرتها على الاستمرار والنمو أصبح يعتمد بشكل كبير على الدور الذي تقوم به الوظيفة المحاسبية بالمنشأة ، فلم تعد المحاسبة وسيلة لتسجيل العمليات وتبويبيها وتلخيصها وإعداد التقارير والقوائم المالية فقط بل صارت المعلومات المحاسبية من أهم المعلومات التي تعتمد عليها الادارة في أداء مهامها وممارسة أنشطتها المتعددة .

لقد تطورت الوظيفة المحاسبية من كونها فن يتضمن تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية واستخلاص النتائج المترتبة على هذه العمليات الي كونها علم وفن يعتمد على مجموعه من المبادئ العلمية المتعارف عليها ، ومع كبر حجم منشأة الاعمال وتعدد عملياتها وتعقد البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها هذه المنشآت وتعدد مستخدمي المعلومات المحاسبية وتتنوع احتياجاتهم من المعلومات تطورت الوظيفة المحاسبية وأصبح ينظر للمحاسبة كنظام للمعلومات.

ويعتبر نظام المعلومات المحاسبي الاساس لنظام المعلومات الكمي في منشأة الاعمال فهو يعد المصدر الرئيسي لتوفير المعلومات الضرورية التي تساعده في تحقيق الاغراض التالية:(١)

- تحديد الاستراتيجيات والخطط طويلة الاجل التي تتطوّي على تطوير المنتجات الجديدة، والاستثمارات في الاصول الملموسة وغير الملموسة، بالإضافة الى اعداد التقارير ذات الاغراض الخاصة.
- قرارات تخصيص الموارد وقرارات التسعيّر التي تعتمد على التقارير الخاصة بنوعية وربحية المنتجات أو الخدمات أو العملاء.....الخ.
- تخطيط ورقابة العمليات والأنشطة الدورية.

(١)Horngren C.T. Cost Accounting, 'G. Foster and M. Dater- A managerial Emphasis ' . ١٢th ed N.Y Prentice-Hall ٢٠٠٦ P ٣-٨

- قياس وتقييم الاداء.
- اعداد القوائم المالية المنشورة التي تقدم للمستخدمين الخارجيين ، والتي تعد وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها (GAAP)، بالإضافة الى اعداد التقارير المختلفة التي تقدم للإدارة بمستوياتها المتعددة وبصفة عامة يمكن القول ان المعلومات التي ينتجها النظام المحاسبي تحقق هدفين اساسيين ينصرف الهدف الاول نحو مساعدة ادارة المنشأة علي صياغة وتنفيذ خططها طويلة وقصيرة الأجل والقيام بوظائفها الرئيسية، في حين ينصرف الهدف الثاني نحو اعطاء المهتمين بأمور المنشأة من مستثمرين ومقرضين ودائنين وغيرهم صورة صادقة وعادلة عن نتائج اعمال المنشأة ومركزها المالي وتدفقاتها النقدية. وفي اطار النظر للدور المعاصر للمحاسبة كنظام معلومات ينبغي الاشارة الى النقاط التالية:

أ - نظام المعلومات المحاسبي يعتبر نظام ا فرعيا داخل المنشأة ، حيث تتضمن المنشأة مجموعة من الانظمة الفرعية التي تسعى لتحقيق اهداف جزئية مشتقة من الهدف العام للمنشأة، وتشكل هذه الانظمة الفرعية من خلال تجميع الاعمال والاعمال المتتجانسة، وغالبا ما تتضمن منشات الاعمال نظام للإنتاج والعمليات، نظام للتسويق، نظام المحاسبة ، نظام الموارد البشرية الخ، وتعمل هذه النظم جنبا الى جنب ،فهناك تفاعل و تكامل بين نظام المعلومات المحاسبي و النظم الفرعية الاخرى، فنظام المعلومات المحاسبية تعتمد مدخلاتها على مخرجات النظم الفرعية الاخرى وفي نفس الوقت فان مخرجاتها توجه الي هذا النظم في اطار العلاقة التكاملية التي تربط بينهم، وفي المنشآت الحديثة تتكامل معلومات النظم الفرعية داخل نطاق نظام ادارة قاعدة البيانات.

ب - نظام المعلومات المحاسبي يقوم بتجمیع البيانات و تشغیلها و انتاج معلومات مفيدة لمستخدميها ، ففي اطار النظام المحاسبي هناك فرق كبير بين البيانات والمعلومات المحاسبية ، فالبيانات هي المواد الخام التي يتم تجمیعها ومعالجتها

ومراجعتها بهدف انتاج معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات ، ومن الناحية المحاسبية تعبر البيانات عن حقائق أو ارقام غير مرتبة، فمحتويات فواتير الشراء و فواتير البيع واسعارات صرف و تحصيل النقدية الخ تعبر عن حقائق ناتجة عن احداث متعلقة بنشاطه المنشأة، وهي تمثل بيانات حيث لا يمكن الاعتماد عليها في الحكم على أداء المنشأة او استخدامها في اتخاذ القرارات الادارية، اما المعلومات فتمثل مجموعة من البيانات مرتبة بشكل و طريقة معينة للاستخدام في غرض معين بواسطة شخص معين في وقت محدد فهي حقائق لها معنى تؤدي الى زيادة حصيلة المعرفة وتستخدم في اتخاذ القرارات، وبالتالي يمكن القول ان البيانات هي مدخلات النظام المحاسبي وان مخرجاته تمثل في المعلومات الازمة لاتخاذ القرارات، اما عمليات التشغيل او معالجة البيانات فيقصد بها تلك الخطوات والاجراءات والعمليات الازمة لتحويل البيانات لمعلومات مفيدة لمستخدميها.

ج- نظام المعلومات المحاسبي يوفر المعلومات لفئات متعددة من المستخدمين، فالهدف الرئيسي للمحاسبة توفير وتوسيع المعلومات للمستخدمين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، حيث تعتبر المعلومات المحاسبية الاساس الذي يعتمد عليه العديد من المستخدمين في اتخاذ قراراتهم، وعلى الرغم من تنوع فئات المستفيدين من المعلومات المحاسبية واختلاف احتياجاتهم من هذه المعلومات إلا انه يمكن تصنيف المستفيدين من المعلومات المحاسبية الى نوعين اساسيين، النوع الاول: المستخدمون الداخليون و تتمثل هذه الفئة في الادارة بمستوياتها المختلفة، اما النوع الثاني: المستخدمون الخارجيون وتتضمن هذه الفئة العديد من المستخدمين مثل : المستثمرون الحاليون والمرتقبون، البنوك، حملة السندات، العملاء، الموردون، العمال ونقابات العمال، الجهات الحكومية.

د - نظام المعلومات المحاسبي يوفر معلومات ذات خصائص معينة يجعلها مفيدة لمستخدميها، فلكي تقوم المعلومات المحاسبية بالدور الهام المنوط بها في مساعدة مستخدمي القرارات فلابد ان تتسم هذه المعلومات بالخصائص التالية:

- **الملاءمة:** تكون المعلومات ملائمة اذا كانت تفي باحتياجات متخذي القرار وتنتفق مع مضمون القرار ومحددات هو تؤثر في اتجاه متخذ القرار، وحتى تتوافر في المعلومات خاصية الملاءمة يجب أن تتوافر في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، وأن يكون لها قدرة تنبؤية بمعنى أن تساعد متخذي القرار في التنبؤ بالأحداث المستقبلية وأن تساعد متخذي القرار على تقييم القرارات الماضية وتصحيفها.

وتعتبر الالاهمية النسبية جانبا من الملاءمة، وتعتمد على حجم وطبيعة البنود حيث يكون للمعلومات أهمية نسبية إذا كان حذفها أو تحريفها يمكن أن يؤثر على قرارات مستخدميها.

- **الموضوعية:** حتى تتميز المعلومات المحاسبية بالموضوعية وبإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات يجب ان تكون قابلة للتحقق وأن تتصف بعدم التحيز والأمانة في العرض، ويقصد بالقابلية للتحقق وجود درجة عالية من الاتفاق والإجماع بين عدد من الآراء المستقلة للمحاسبين على نتائج قياس الأحداث الاقتصادية أو الكيفية التي يتم بها الإفصاح عن تلك الأحداث في القوائم المالية وذلك باستخدام طرق قياس متماثلة والتوصل الى نفس النتائج، ويشير عدم التحيز الى ضرورة أن تعد المعلومات المحاسبية بشكل محايد لكي تخدم جميع الفئات المستفيدة منها، وليس بشكل يتلاءم مع احتياجات أحد الفئات المستفيدة من المعلومات المحاسبية دون الفئات الأخرى، أما أمانة العرض والتمثيل العادل فتعني ضرورة أن تعكس المعلومات المحاسبية بصدق طبيعة الأحداث والمعلومات المالية التي من المفروض أن تتمثلها.

- **القابلية للمقارنة:** يجب أن توفر التقارير المالية المعلومات التي تساعد المستفيدين منها على إجراء المقارنات بين الفترات المالية المختلفة أو بين المنشآت وبعضها البعض، ويطلب ذلك ضرورة إعلام المستفيدين من المعلومات المحاسبية بالسياسات المحاسبية التي تنتهجها المنشأة والتغيرات في تلك السياسات إن وجدت وأثار هذه التغيرات.

- **القابلية للفهم:** من الخصائص الجوهرية للمعلومات الم حاسبة المفيدة أن تكون واضحة وقابلة للفهم من قبل المستخدمين ويفترض أن يكون مستخدمو المعلومات المحاسبية لديهم قدر معقول من المعرفة بـمجال الأعمال والمحاسبة ويكون لديهم الرغبة في دراسة المعلومات باهتمام معقول. بجانب ذلك ووفقا لمبدأ التكلفة والمنفعة يجب أن تكون منافع استخدام المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها .

٢/١ المحاسبة المالية والمحاسبة الادارية:

بناء على فئات مستخدمي المعلومات المحاسبية وطبيعة القرارات التي يتخذونها وعلاقتها بالمنشأة يتضمن نظام المعلومات المحاسبى نظامين فرعين اساسيين هما نظام المحاسبة المالية ونظام المحاسبة الادارية، وبصفة عامة تهتم المحاسبة المالية بالقياس المالي للأحداث الاقتصادية التاريخية التي تكون المنشأة طرفاً فيها وتهدف المحاسبة المالية بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي تقي باحتياجات المستخدمين الخارجيين، ويتم توصيل هذه المعلومات لمستخدميها من خلال مجموعة من التقارير المالية ذات الغرض العام، والتي تشمل قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية، قائمة التغيرات في حقوق الملكية بالإضافة إلى الإيضاحات المتممة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية.

أما نظام المحاسبة الادارية فينصب اهتمامه على تجميع البيانات وتشغيلها وإنتاج المعلومات اللازمة لمساعدة الادارة في أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في التخطيط ورسم السياسات وتحديد الاستراتيجيات والرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، فالمحاسبة الادارية صممت خصيصاً لخدمة الادارة ومساعدتها في اداء وظائفها الرئيسية. ومع تطور أبعاد وأساليب المحاسبة الادارية اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال المحاسبة الادارية بالدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه المحاسب في عملية اتخاذ القرارات ذات النتائج الهامة والمؤثرة على المنشأة ، فممارسات المحاسبة الادارية بأساليبها المتقدمة نقلت المحاسبة الادارية من التركيز على القضايا

التشغيلية الى التركيز علي قضاياي الأجل الطويل من خلال تكامل العملاء، العمليات، الموارد المالية والبشرية، ففي ظل المحاسبة الادارية بأساليبها المتقدمة لم يعد ينظر للمحاسب كموفر للمعلومات، بل أصبح ينظر الي هباعتباره مؤثر رئيسي في ادارة الاستراتيجية، فللمحاسبين الاداريين دور اساسي مع المديرين في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة.

وجدير بالذكر أنه في هذا المؤلف ينصب تركيزنا علي الدور التقليدي للمحاسبة الادارية وهو توفير المعلومات الازمة لمساعدة الادارة في أداء وظائفها الرئيسية، أملين من الله العلي القدير أن يوفقنا في تخصيص مؤلف مستقل للمحاسبة الادارية بأساليبها المتقدمة .

في ضوء مجال اهتمام كل من المحاسبة المالية والمحاسبة الادارية ، يمكن بلوحة أهم أوجه الاختلافات فيما بينهما في النقاط التالية:

أ- من حيث الهدف:

تهدف المحاسبة المالية الي تحديد نتيجة أعمال المنشأة وتصوير مركزها المالي عن طريق اعداد القوائم المالية المنشورة ، بينما تهدف المحاسبة الادارية الي توفير المعلومات الازمة لمساعدة الادارة في أداء وظائفها.

ب- من حيث مستخدمي المعلومات:

توجه مخرجات المحاسبة المالية بصفة أساسية لخدمة المستخدمين الخارجيين وبالتالي فهي قابلة للنشر لخدمة المستثمرين، الدائنين، المقرضين، والجهات الحكومية وغيرها، في حين توجه مخرجات المحاسبة الادارية لخدمة المستويات الادارية بالمنشأة، فتقارير المحاسبة الادارية تعد للاستخدام الداخلي.

ج- من حيث طبيعة البيانات والمعلومات:

تهتم المحاسبة المالية بالقياس المالي للأحداث الاقتصادية التاريخية التي تكون المنشأة طرفاً فيها ومن ثم فإن طبيعة بيانات ومعلومات المحاسبة المالية تتصرف بأنها مالية فقط ومتعلقة بالماضي، أما محور اهتمام المحاسبة الادارية فيتعلق بتوفير

المعلومات اللازمة لمساعدة الادارة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ولذا فإن بيانات ومعلومات المحاسبة الادارية قد تكون مالية وغير مالية ، وقد ترتبط بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، يضاف الي ذلك أن المحاسبة المالية تعامل مع بيانات تتصف بالموضوعية والقابلية للتحقق حيث انها تعبر عن إحداث فعلية مؤيدة بالمستندات الدالة عليها، نظراً لأن المحاسبة المالية تحكمها قواعد ومبادئ ومعايير تحدد نوع المعلومات التي تظهر بالقوائم المالية، عكس الحال بالنسبة للمحاسبة الادارية التي تتصف بالمرونة الكاملة في مجال اعداد تقاريرها والمعلومات التي تتضمنها تلك التقارير، فالقاعدة التي تحكم اعداد التقارير في المحاسبة الادارية هي اعداد هذه التقارير واشتمالها على المعلومات الملائمة وتوفيرها في الوقت المناسب لمساعدة الادارة في تحقيق اهداف المنشأة .

د- من حيث القيود:

تلزם المحاسبة المالية عند اعداد القوائم المالية المنشورة التزاماً تماماً بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها عكس الحال بالنسبة للمحاسبة الادارية فهي غير ملزمة بالتقيد التام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، فتركيزها الاساسي ينصب على توفير المعلومات الملائمة للغرض الذي أعدت من أجله مع ضرورة أن تكون المنافع المتوقعة من استخدام المعلومات اكبر من تكاليف تجميع وتشغيل البيانات وإنتاج المعلومات الملائمة.

ه- من حيث مجال التحليل:

تعامل المحاسبة المالية مع المنشأة كوحدة واحدة فالقوائم المالية المنشورة يتم اعدادها على أساس إجمالي على مستوى المنشأة ككل، في حين تركز المحاسبة الادارية اساساً على قطاعات المنشأة حيث قد ينصب التحليل على خطوط الانتاج أو مناطق البيع أو العميل الخ فالمحاسبة الادارية تتصف بأنها تفصيلية تهتم بمتطلبات المستويات الادارية وإيجاد الحلول اللازمة لمواجهة المشاكل وعلاج الانحرافات.

و- من حيث الالتزام:

وفقا للنظام القانوني ومتطلبات أسواق المال والجهات التنظيمية فإن منشأة الاعمال ملزمة بإنشاء نظام للمحاسبة المالية ونشر القوائم والتقارير المالية لتوفير المعلومات للأطراف الخارجية، أما بالنسبة للمحاسبة الادارية فلا يوجد الزام قانوني أو متطلب تنظيمي يجبر المنشأة على ضرورة انشاء نظام للمحاسبة الادارية ولكن الامر يعتمد على مدى ادراك ادارة المنشأة بدور المحاسبة الادارية وأهميتها للادارة.

ز- من حيث دورية التقارير:

وفقا لنظام الشركات ومتطلبات أسواق المال في معظم دول العالم يتم اعداد القوائم المالية عن فترات ربع سنوية وسنوية، أما تقارير المحاسبة الادارية فانها تعد عن فترات أقصر كما تعد حسب طلب الادارة.

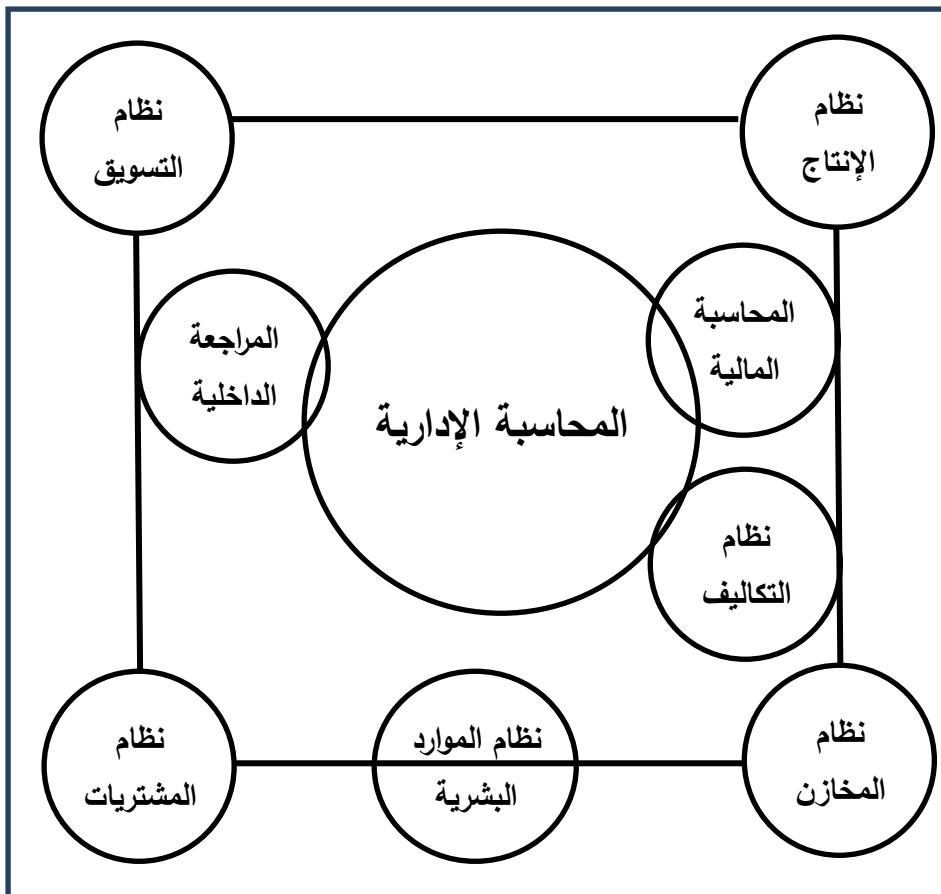
يضاف الي ذلك ان المحاسب الاداري في سبيل ادائى هلمهame بفاعلية لمساعدة الادارة في صنع واتخاذ القرارات لحل المشاكل الادارية المختلفة قد يستعين بالكثير من المفاهيم الاقتصادية مثل تكلفة الفرصة البديلة، التكلفة ال حدية، القيمة الزمنية للنقد، كما قد يستعين ببعض أساليب بحوث العمليات خاصة عند دراسة البدائل وتخفيض الموارد المحددة ومن أمثلة أساليب بحوث العمليات التي تستخدم في مجال المحاسبة الادارية البرمجة الخطية ونظرية صفوف الانتظار ونماذج النقل ونماذج التعيين، كذلك يعتمد المحاسب الاداري في تحليل البيانات المحاسبية على الكثير من الاساليب الرياضية والإحصائية مثل القيمة الحالية للتغيرات النقدية ونظرية الاحتمالات.

ومن نافلة القول في هذا الصدد ان المحاسبة الادارية تعتبر امتدادا لمحاسبة التكاليف، حيث ارتبط ظهور محاسبة التكاليف بالمنشآت الصناعية، وذلك لمعالجة قصور المحاسبة المالية عن الوفاء بالاحتياجات المستحدثة لهذه المنشآت، وبصفة عامة تختص محاسبة التكاليف بحصر وتحليل وتصنيف عناصر التكاليف بهدف قياس تكلفة المنتج، الرقابة على عناصر التكاليف ، توفير المعلومات اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات، وقد تطورت محاسبة التكاليف وتتنوعت ادواتها ولم تعد

تقتصر في تطبيقها على المنشآت الصناعية بل اتسع نطاق تطبيقها ليشمل العديد من المجالات الاقتصادية، وتتوفر محاسبة التكاليف معلومات للمحاسبة المالية والمحاسبة الادارية، فمحاسبة التكاليف تهتم بالقياس والتقرير عن المعلومات المرتبطة بتكلفة الحصول على الموارد او الاستفادة منها في المنشأة، حيث تعتمد المحاسبة المالية عند اعداد القوائم المالية على تقارير التكاليف التي توفر المعلومات المتعلقة بتكلفة المبيعات وكذلك تكلفة المخزون في نهاية الفترة، كما تعتمد مدخلات المحاسبة الادارية اعتماداً كبيراً على المخرجات التي توفرها محاسبة التكاليف حيث تدرس المحاسبة الادارية التكاليف والأبعاد الاخرى لمساعدة الادارة في أداء وظائفها بفاعلية.

وبعبارة أخرى يمكن القول بأن نظام المحاسبة الإدارية يعتبر نظاماً فرعياً من نظام المعلومات المحاسبية الذي يعتبر بدوره نظاماً فرعياً من نظام المعلومات الإدارية بالمنشأة. ولذلك يرتبط نظام المحاسبة الإدارية بصورة أساسية بنظم المعلومات الفرعية التي تدرج تحت نظام المعلومات المحاسبية سواء تمثلت هذه النظم في نظام المحاسبة المالية، نظام التكاليف، المراجعة الداخلية ... الخ.

ويوضح الشكل التالي (١/١) العلاقة بين نظام المحاسبة الإدارية ونظام المعلومات المحاسبية وعلاقة نظام المعلومات المحاسبى بنظام المعلومات الإدارية بالمنشأة.



شكل (١/١)

علاقة نظام المحاسبة الإدارية بالنظام المحاسبي

٣/١ الوظائف الأساسية للإدارة ودور المحاسبة الإدارية:

يقوم المحاسب الاداري بدور جوهري في مساعدة الادارة في أداء وظائفها بكفاءة وفاعلية، وذلك لأن نظام المعلومات المحاسبي له ارتباط وثيق بكافه قطاعات المنشأة وتتوافر لديه البيانات عن جميع أنشطة المنشأة، عكس الحال بالنسبة للنظم الفرعية الأخرى (الإنتاج - المشتريات - المبيعات) فكل منها له دور ذو صبغة تخصصية، أما المحاسب فمجال تخصصه هو المعلومات التي تنشأ من وتصب في

تلك القطاعات ومن ثم يكون لدية الرؤية العامة الشاملة والتشخيص الملائم وتبني وجهة نظر المنشأة ككل وليس فقط وجهة نظر قطاع أو نشاط معين.

ويبلور البعض دور المحاسبين الاداريين في مساعدة الادارة من خلال المساهمة في توفير المعلومات المتعلقة بالمجالات الثلاث التالية:

أ- تسجيل الاحداث الاقتصادية ونتائجها SCORE KEEPING INFORMATION بما يتضمنه ذلك من تجميع للبيانات وإعداد التقارير بالنتائج التي تصف أداء المنشأة لكل المستويات الادارية.

ب- معلومات تختص بتوجيه اهتمام الادارة نحو مجالات وفرص تحسين الاداء ATTENTION DIRECLING INFORMATION ويعنى بذلك بتوسيع اهتمام جذب المديرين للتركيز على الفرص التي تضيف قيمة للمنشأة وليس التركيز فقط على فرص تخفيف التكاليف.

ج- معلومات لحل المشاكل PROBLEM SOLVING INFORMATION وتنتسب إلى هذه المعلومات التحليل المقارن بعرض التوصية باتخاذ القرار الافضل.

وفي الجزء التالي نتناول بإيجاز شديد الوظائف الاساسية للادارة والأدوات والأساليب التقليدية التي يمكن ان يستخدمها المحاسب الاداري لمساعدة الادارة في أداء وظائفها.

١/٣/١ : التخطيط:

تبدأ عملية التخطيط بتحديد الاهداف المزمع تحقيقها، ثم تحديد البديل المتاحة لتحقيق هذه الاهداف، وإجراء تحليل ومقارنة بين تلك البديل لاختيار افضلها.

فالخطيط باختصار يتعلق بتحديد اهداف المنشأة ووضع الخطط الضرورية التي تؤدي الى تحقيق الاهداف في الأجل القصير والأجل الطويل، وعادة ما يتم ترجمة خطط المنشأة في شكل موازنات تخطيطية باعتبارها الاداة المحاسبية الرئيسية في عملية التخطيط، فالموازنات التخطيطية تعتبر احدى أدوات التخطيط شائعة الاستخدام والتي تعد للتعبير الكمي والمالي عن الاهداف التي تسعى المنشأة الى تحقيقها.

بجانب استخدام الموازنات التخطيطية يلجأ المحاسب الاداري الى استخدام اسلوب تحليل العلاقة بين التكلفة، الحجم، الربح باعتباره من الادوات الهامة التي تساعد الادارة في مجال التخطيط واتخاذ القرارات.

٢/٣/١: الرقابة:

تتضمن الرقابة اتخاذ الاجراءات الازمة لتنفيذ قرارات التخطيط ، حيث يقوم المديرون بعمليات التوجيه والتحفيز للتأكد من فهم المسؤولين للإجراءات والمهام المحددة بالخطة، كما يقوم المدير ون بعمليات المراقبة والمتابعة للتأكد من قيام المسؤولين بتنفيذ المهام المطلوبة منهم في ضوء الخطة المرسومة. وفي هذا الصدد تساهم التقارير الدورية التي يعدها المحاسب الاداري بدور كبير في مساعدة الادارة على القيام بهذه الوظيفة بكفاءة حيث تتضمن هذه التقارير قياس للأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط و ابراز الانحرافات بينهما ثم يتم تحليل هذه الانحرافات حسب مسبباتها والمسؤوليات عنها تمهدًا لاتخاذ الاجراءات المحسنة للأداء، بجانب ذلك يقوم المحاسب الاداري بدور كبير في ربط الرقابة بالخطيط المستقبلي عن طريق الاستفادة من بيانات التغذية العكسية التي قد تؤدي الى احداث تغيرات في الاهداف وفي طرق تحديد القرار البديل و في مدى المعلومات المطلوبة، هذا بالإضافة الى نظام محاسبة المسؤولية وتقاريرها ونظم قياس وتقدير الاداء.

٣/٣/١: اتخاذ القرارات:

يقصد باتخاذ القرار اختيار افضل بديل من ضمن البديل المتاحة مع ملاحظة أن عملية اتخاذ القرارات ليست وظيفة ادارية مستقلة بذاتها و لكنها جزء لا يتجزأ من الوظائف الادارية المختلفة، ولا تأخذ القرار السليم يحتاج المدير ون الى العديد من المعلومات وهنا يساهم المحاسب الاداري بدور كبير في توفير المعلومات الملائمة التي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الرئيسية . و تتأثر جودة القرارات الى حد كبير بجودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ هذه القرارات. وبصفة عامة تمر عملية اتخاذ القرارات بمجموعة من الخطوات المتتابعة تبدأ بتحديد المشكلة و دراستها من كل

جوانبها ثم تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة و اختيار قاعدة للمفاضلة بين البدائل ثم تقييم كل بديل مطروح وأخيرا اتخاذ القرار و اختيار البديل الافضل.

ولمساعدة الادارة في عملية اتخاذ القرار يلجأ المحاسب الاداري الى استخدام اسلوب التحليل الحدي لترشيد القرارات الادارية، التحليل التقاضي للتكليف والايارات وتحليل التعادل في ظروف التاكد وعدم التاكد وتحليل التدفقات النقدية و المالية وهناك العديد من المشاكل الادارية التي تواجه ادارة المنشأة و تتطلب دراستها و اتخاذ قرار بشأنها منها على سبيل المثال قرار قبول أو رفض طلب بيع اضافي بسعر مخفض، قرار الشراء أو التصنيع، قرار استمرار أو ايقاف خط انتاج الخ.

أسئلة الفصل الاول

- ١ - في ظل متغيرات بيئة الاعمال الحالية تطورت الوظيفة المحاسبية ، وضح ذلك مشيرا الى الفروع الاساسية لنظام المعلومات المحاسبي.
- ٢ - وضح بإيجاز الوظائف الاساسية للادارة و ا لأساليب التي يمكن أن يستخدمها المحاسب الاداري لمساعدة الادارة في أداء هذه الوظائف.
- ٣ - وضح العلاقة بين كلا من محاسبة التكاليف والمحاسبة المالية والمحاسبة الادارية.
- ٤ - رافق أهم نواحي الاختلافات بين المحاسبة المالية والمحاسبة الادارية.
- ٥ - لكي تقوم المعلومات المحاسبية بالدور الهام المنوط بها في مساعدة متخذي القرارات فلابد أن تتسم هذه المعلومات بخصائص معينة وضح ذلك مشيرا إلى أهم فئات مستخدمي المعلومات المحاسبية.
- ٦ - ما هي المجالات الثلاثة الرئيسية التي يستطيع المحاسب الاداري من خلالها مساعدة الادارة في أداء وظائفها.

الفصل الثاني
سلوك التكاليف وتحليل
العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

يهدف هذا الفصل إلى:

- توضيح مفهوم وأهمية تحليل سلوك التكاليف.
- دراسة الأنماط الرئيسية لسلوك التكاليف.
- تعريف نقطة التعادل وبيان أهميتها وكيفية احتسابها ببيانياً ورياضياً.
- توضيح الفرض الأساسية التي يبني عليها تحليل التعادل.
- مناقشة الآثار النسبية لمتغيرات تحليل التعادل.
- توضيح مفهوم هامش الأمان وأهميته.
- مناقشة تحليل التعادل وهدف الربحية والأثر الضريبي.
- بيان كيفية احتساب نقطة التعادل في حالة تعدد المنتجات.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

١/٢: تحليل سلوك التكاليف Analysis of Cost Behavior

مقدمة:

يتعلق تحليل سلوك التكاليف بدراسة مدى استجابة عناصر التكاليف للتغير في النشاط الذي تقوم به المنشأة، فحجم النشاط الذي تقوم به المنشأة كسبب أو محرك للتكلفة Cost Driver والذي قد يقاس بوحدات الإنتاج أو ساعات العمل المباشر أو ساعات تشغيل الآلات يتغير من فترة إلى أخرى، وقد يصاحب هذا التغير تغيراً في بعض عناصر التكاليف وقد لا يتأثر به البعض الآخر.

يفيد تحليل سلوك التكاليف في عمليات التخطيط وتقدير التكاليف المتوقعة عند مستويات النشاط المختلفة، هذا بجانب آثاره المتعددة على القرارات الإدارية. كما يستفاد من هذا التحليل في التعرف على هيكل تكاليف المنشأة والذي يعكس درجة معينة من مخاطر التشغيل التي تتعكس آثارها على ربحية المنشأة في أوقات تغير مستوى النشاط.

يأخذ سلوك عناصر التكاليف أشكالاً مختلفة وقد درج المحاسبون على تصنيف

عناصر التكاليف حسب سلوكها إلى المجموعات التالية :

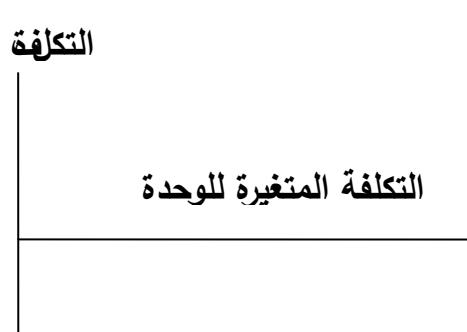
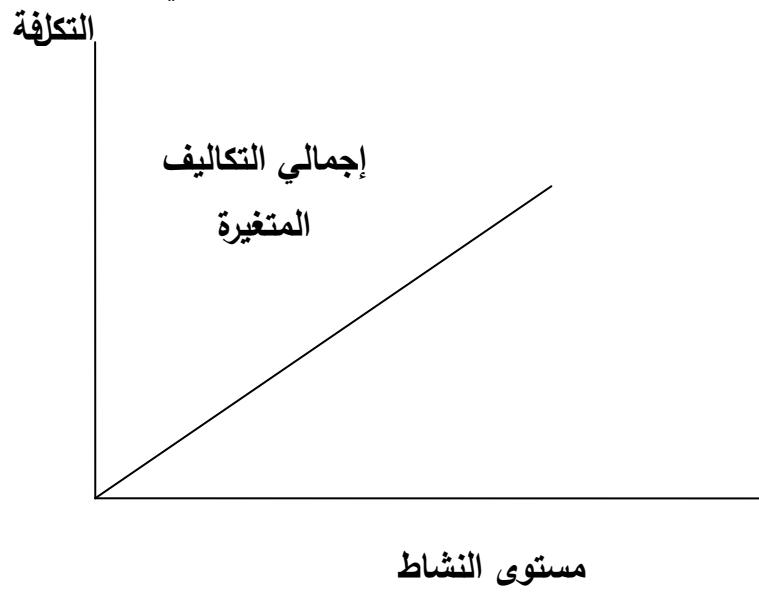
- | | |
|------------------|---------------------|
| Variable Costs | التكليف المتغيرة |
| Fixed Costs | التكليف الثابتة |
| Mixed Costs | التكليف المختلطة |
| Semi-Fixed Costs | التكليف شبه الثابتة |

١/١/٢ التكاليف المتغيرة Variable Costs

تعرف التكاليف المتغيرة بأنها التكاليف التي تتغير في مجموعها مع تغير حجم النشاط، فهي تكاليف يتغير مبلغها الإجمالي بصورة طردية وتناسبية مع تغير حجم النشاط، بمعنى أن هناك علاقة ثابتة بين التغير في حجم النشاط والتغير في إجمالي التكاليف المتغيرة، ومن ثم فإن إجمالي التكاليف المتغيرة لأي حجم نشاط يساوي

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

التكلفة المتغيرة للوحدة مضروباً في عدد وحدات النشاط. فإذا كانت تكلفة الوحدة المنتجة من المواد الخام (٧ جنيهات)، فإن كل زيادة في الإنتاج يترتب عليها زيادة في تكلفة الخامات قدرها (٧ جنيهات) لكل وحدة منتجة، وتتحدد تكلفة الخامات بناءً على عدد الوحدات المنتجة مضروباً في تكلفة الوحدة من المواد الخام. وفي ضوء ذلك يمكن التعبير عن هذا النمط من سلوك التكاليف بالشكل التالي:



شكل (٢/٢)

يتضح من الشكل (١/٢) أن العلاقة بين إجمالي التكلفة المتغيرة ومستوى النشاط أخذت شكل خط مستقيم بدأ من نقطة الأصل وارتفع لأعلى مع زيادة مستوى النشاط، وتشير العلاقة الخطية بين إجمالي التكلفة المتغيرة ومستوى النشاط إلى أنه مع كل زيادة في مستوى النشاط تزيد التكلفة المتغيرة بمعدل ثابت، فمرونة عناصر التكلفة المتغيرة مرونة كاملة (١٠٠٪)، الأمر الذي يعني أن التكلفة المتغيرة للوحدة ثابتة ولا تتغير مهما تغير مستوى النشاط (وذلك على فرض ثبات الأسعار وثبات طرق وفنون الانتاج) (وذلك ما عبر عنه الشكل (٢/٢)، حيث أخذت التكلفة المتغيرة للوحدة شكل خط موازي للمحور الأفقي). وهناك العديد من عناصر التكاليف التي تعد تكاليفاً متغيرة مثل تكلفة الخامات المباشرة، تكلفة العمالة المباشرة وعمولة المبيعات. في ضوء ذلك يدخل في نطاق مفهوم التكاليف المتغيرة جميع عناصر التكاليف التي تتغير مع تغير حجم النشاط، وتكون التكلفة المتغيرة للوحدة منها ثابتة ولا تتغير مع تغير مستوى النشاط.

وهذا وتتجدر الاشارة إلى أن هناك عناصر تكاليف متغيرة ولكنها لا تتغير بنفس نسبة تغير حجم النشاط فهي عناصر مرونتها أقل من (ناقصة المرونة أو شبه متغيرة) ومن امثلة هذه العناصر الزيوت والشحوم والقوى المحركة وغيرها

٢/١/٢ التكاليف الثابتة Fixed Costs

تُعرف التكاليف الثابتة بأنها التكاليف التي لا تستجيب للتغير في حجم النشاط خلال فترة معينة، فهي تتضمن عناصر التكاليف التي لا يتغير مبلغها الإجمالي مع تغير حجم النشاط وذلك خلال مدى معين يسمى المدى الملائم للنشاط Relevant Range، وهو المدى الذي اعتادت المنشأة على العمل في حدوده في ظل الظروف العادية والذي تكون خلاله العلاقة محددة بين عنصر التكلفة وحجم النشاط. وتأخذ التكاليف الثابتة عادة الشكل التالي:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكاليف والحجم والربح

التكاليف

إجمالي التكاليف الثابتة

مستوى النشاط

شكل (٣/٢)

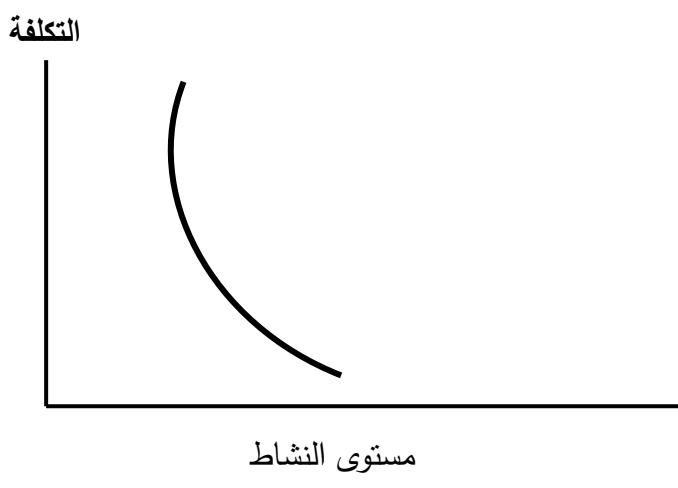
من هذا الشكل يتضح أن جملة التكاليف الثابتة أخذت شكل خط موازٍ للمحور الأفقي، بمعنى أنها تظل ثابتة في مجموعها مع تغير حجم النشاط وذلك طالما كان حجم النشاط في حدود المدى الملائم. وتشمل بنود التكاليف الثابتة على سبيل المثال الإيجار، مرتبات المديرين، أقساط التأمين، واهلاك المبني.

ونظراً لأن التكاليف الثابتة تظل ثابتة في جملتها بغض النظر عن التغير في حجم النشاط، فإن نصيب الوحدة منها يتغير مع تغير مستوى النشاط، حيث توجد علاقة عكسية بين التكاليف الثابتة للوحدة، وحجم النشاط، فالتكلفة الثابتة للوحدة تتناقص مع زيادة حجم النشاط وتزداد مع تناقص حجم النشاط، فعلى سبيل المثال إذا كان إيجار المصنع ٢٠٠٠٠٠ جنيه سنوياً معنى ذلك أن المنشأة تدفع هذا المبلغ سنوياً بغض النظر عن حجم النشاط أي أن إيجار المصنع تكلفة ثابتة في مجموعة، ولكن إذا كان حجم النشاط ٥٠٠٠ وحدة معنى ذلك أن تكلفة الوحدة من هذا الإيجار تكون ٤٠ جنيهاً، وإذا كان حجم المنشأة ١٠٠٠٠ وحدة، تكون تكلفة الوحدة من الإيجار ٢٠ جنيهاً والعكس إذا كان حجم النشاط ٢٠٠٠ وحدة فإن تكلفة الوحدة من الإيجار تكون ١٠٠ جنيه، ويعني ذلك أن نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة ذو علاقة عكسية بحجم النشاط، ولذا تسعى منشآت الأعمال غالباً نحو زيادة حجم النشاط لتخفيض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

أرباحها، والعكس يترتب على انخفاض حجم النشاط زيادة نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة بما يؤدي إلى انخفاض الأرباح.

ويوضح الشكل التالي العلاقة البيانية بين التكلفة الثابتة للوحدة وحجم النشاط:



وفي نطاق التكاليف الثابتة يميز المحاسبون بين نوعين من التكاليف الثابتة من حيث أثرها على المنشأة عند اتخاذ قرارات تؤثر في مقدار تلك التكاليف، يتعلق النوع الأول بالتكاليف الثابتة الإلزامية Committed fixed ويعنى بها التكاليف الثابتة الضرورية للبقاء على الطاقة الإنتاجية الحالية، فهي تكاليف طاقة Capacity ممثلة في أصول ثابتة يصعب التخلص منها بشكل سريع في الأجل القصير، منها على سبيل المثال إهلاك المباني والآلات والإيجار بعقد طويل الأجل غير قابل للإلغاء. أما النوع الثاني فيتعلق بالتكاليف الثابتة غير الملزمة Discretionary وتحتوى على تكاليف ثابتة Fixed Costs وأسرع نسبياً من التكاليف الثابتة الإلزامية، منها على سبيل المثال المرتبات الإدارية، تكاليف البحث والتطوير، الإنفاق على الحملات الإعلانية.

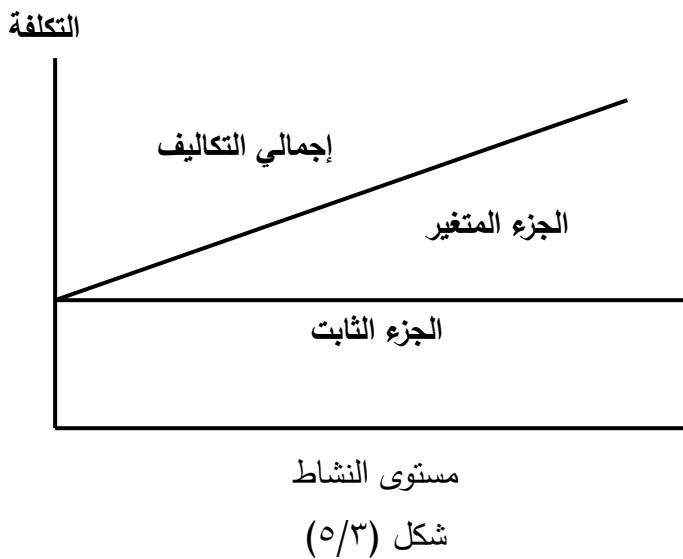
يتضح من دراسة مفهومي التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة أن التكاليف المتغيرة تعتبر تكاليف نشاط فهي تحدث نتيجة مزاولة النشاط وتعد بانعدامه، أما

التكاليف الثابتة فهي تكاليف طاقة تحدث غالباً بصورة دورية منتظمة. وتقاس عناصر التكاليف وتتحدد ما إذا كانت متغيرة أم ثابتة في ضوء علاقتها بحجم النشاط فقط بوصفه محرك التكلفة وليس لأي سبب آخر، وفي ظل افتراض وجود علاقة خطية بين عنصر التكلفة ومحرك التكلفة أو حجم النشاط. ويتم تمييز التكلفة المتغيرة والثابتة في ضوء ما يطرأ على إجمالي التكلفة من تغير وليس على أساس نصيب الوحدة من التكلفة وفي نطاق المدى الملائم للنشاط، فإن إجمالي التكاليف الثابتة لا يتغير مع تغير حجم النشاط طالما كان التغير في حدود المدى الملائم، أما التكاليف الثابتة للوحدة فتتغير مع تغير حجم النشاط تغيراً عكسيّاً، والعكس بالنسبة للتكاليف المتغيرة فجملتها تتغير طردياً وتناسبياً مع تغير حجم النشاط، أما التكلفة المتغيرة للوحدة فإنها ثابتة لا تتغير مع تغير حجم النشاط.

٣/١/٢ التكاليف المختلطة Mixed Costs

هي التكاليف التي تجمع في خصائصها بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، فهي تتضمن جزءاً ثابتاً لا يتغير مع تغير حجم النشاط، طالما كان حجم النشاط في حدود المدى الملائم، كما تتضمن جزءاً متغيراً يتغير مع تغير حجم النشاط. وبالتالي يمكن القول بأن التكاليف المختلطة تتضمن عناصر التكاليف التي يتغير مبلغها الإجمالي مع تغير حجم النشاط ولكن ليس بنفس نسبة التغير في حجم النشاط، أي أنها تكاليف مزنة في علاقتها بحجم النشاط ولكن مرونتها أقل من 100% ، فهذا النوع من التكاليف لا تتصف سلوكها بالمرونة الكاملة (100%) أو الجمود الكامل (صفر)، وإنما تتميز بمرونة نسبية حيث تتغير هذه التكاليف مع تغير حجم النشاط ولكن بنسبة أقل من نسبة تغير حجم النشاط وذلك لاشتمالها على جزء متغير وجزء ثابت . ومن الأمثلة على هذا النمط من سلوك التكاليف، تكاليف الصيانة والتليفون. ويوضح الشكل التالي التمثيل البياني للتكاليف المختلطة:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح



يتضح من الشكل السابق (٥/٣) أن التكاليف المختلطة تتضمن شقين أحدهما ثابت والآخر متغير، ولذا فإن خط إجمالي التكاليف المختلطة بدأ عند حجم نشاط مساوٍ للصفر ولكن بمستوى يعلو عن الصفر ثم أخذ هذا الخط في التزايد مع زيادة مستوى النشاط. ويتم التعبير عن التكاليف المختلطة رياضياً باستخدام معادلة الخط المستقيم على النحو التالي:

$$ص = أ + ب س$$

حيث:

ص : إجمالي التكاليف (الثابتة والمتغيرة)

أ : الجزء الثابت من التكلفة

ب : معدل التغير (التكلفة المتغيرة للوحدة)

س : حجم النشاط

أي أن:

$$\frac{\text{إجمالي التكلفة الثابتة} + (\text{التكلفة المتغيرة}}{\text{للوحدة} \times \text{عدد وحدات النشاط}} = \frac{\text{إجمالي التكلفة}}{\text{المختلطة}}$$

فعلى سبيل المثال إذا كان أجر مندوب البيع يحسب على أساس ٥٠٠ جنيه شهرياً بالإضافة إلى ١,٥ جنيه عن كل وحدة مباعة، ومن ثم فإن إجمالي أجر مندوب البيع يعد تكلفة مختلطة تتعدد وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{ص} = ٥٠٠ + ١,٥ \text{ س}$$

فإذا بلغ عدد الوحدات المباعة خلال الشهر ٦٠٠ وحدة، فإن إجمالي أجر مندوب البيع يكون ١٤٠٠ جنيه.

نخلص مما سبق إلى أنه للتعرف على سلوك عناصر التكاليف وتحديد ما إذا كان عنصر التكلفة ثابت أم مختلط، يتم حساب نسبة التغير في حجم النشاط وحساب نسبة التغير في جملة تكلفة عنصر التكلفة، حيث إذا كانت نسبة التغير في مستوى النشاط تساوي نسبة التغير في جملة عنصر التكلفة، يعني ذلك أن هذا العنصر متغيراً، أما إذا كانت نسبة التغير في عنصر التكلفة أقل من نسبة التغير في مستوى النشاط، فهذا يعني أن عنصر التكلفة يعد من التكاليف المختلطة، وإذا كانت نسبة التغير في عنصر التكلفة مع التغير في حجم النشاط متساوية للصفر فيعني ذلك أن هذا العنصر لم يستجب للتغير في مستوى النشاط ومن ثم فهو يعد تكلفة ثابتة.

٤/١ طرق تحليل التكاليف المختلطة:

بينما فيما سبق أن التكاليف المختلطة تتضمن عناصر التكاليف التي تتكون من شقين أحدهما متغير والآخر ثابت، وتحديد تكاليف الأنشطة خلال الفترة الحالية أو الفترات المستقبلية تظهر الحاجة إلى ضرورة تحليل عناصر التكاليف المختلطة وفصل الشق الثابت عن الشق المتغير، وهناك عدة طرق لتحليل التكاليف المختلطة، من هذه الطرق:

٤/١/١ طريقة أعلى وأدنى مستوى نشاط:

تعتمد هذه الطريقة على دراسة البيانات التاريخية وتحديد أعلى مستوى للنشاط وأدنى مستوى له والتكاليف المقابلة للحدين الأعلى والأدنى للنشاط ويتم تحديد نصيب وحدة النشاط من التكاليف المتغيرة بنسبة الفرق بين تكاليف المستوى الأعلى والأدنى

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

إلى الفرق بين المستوى الأعلى والأدنى للنشاط، ثم في ضوء معرفة نصيب وحدة النشاط من التكاليف المتغيرة (معدل تغير التكلفة)، يتم استقاق إجمالي التكاليف الثابتة بالفرق بين إجمالي التكلفة والتكلفة المتغيرة عند أحد حدود النشاط.

مثال:

إذا توافرت البيانات التالية عن تكاليف الصيانة وساعات تشغيل الآلات لإحدى
المنشآت الصناعية خلال الشهور الست الماضية:

يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	الشهر
١٢,٥٠٠	١١,٠٠٠	١٤,٥٠٠	١٥,٥٠٠	١٤,٠٠٠	١٣,٥٠٠	تكلفة الصيانة
٨٥٠	٧٥٠	٩٥٠	١,٢٠٠	١,١٥٠	١,٠٥٠	ساعات تشغيل الآلات

في ضوء طريقة أعلى وأدنى مستوى نشاط يتم تحديد الشق المتغير والشق

الثابت على النحو التالي:

- تحديد أعلى وأدنى مستوى نشاط والتكاليف المقابلة لهم:

مستوى النشاط تكلفة الصيانة

(ص) (س)

أعلى مستوى

١١٠٠٠ ٧٥٠ تنوی

التكلفة المترتبة (indirect costs)

مکتبہ ورثتہ

- تحديد نصيب وحدة النشاط من التكلفة المتغيرة (معدل تغير التكلفة)

$$\frac{\text{التكلفة عند أعلى مستوى النشاط} - \text{التكلفة عند أدنى مستوى النشاط}}{\text{أدنى مستوى نشاط} - \text{أعلى مستوى نشاط}} = \text{ب}$$

$$\text{١٠ جنية/ساعة} = \frac{٤٥٠٠}{٤٥٠} = \frac{١١٠٠٠ - ١٥٥٠٠}{٧٥٠ - ١٢٠٠} =$$

ويشير معدل التغير (ب) إلى أن كل ساعة من ساعات تشغيل الآلات يتربّع عليها زيادة في تكاليف الصيانة قدرها ١٠ جنيه، وبالتالي يزيد بهذا المعدل عند أحد حدي النشاط والتكاليف المقابلة له في المعادلة $ص = أ + ب س$ ، يمكن تحديد الجزء الثابت (أ) على النحو التالي:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

عند مستوى النشاط الأعلى: حيث $C = 15000$ جنيه، $S = 1200$ ساعة

$$1200 \times 10 + A = 15000$$

$$12000 + A = 15000$$

$$\therefore A = 3500 \text{ جنيه}$$

كما يتم الوصول إلى نفس النتيجة إذا تم التعويض عند مستوى النشاط الأدنى

حيث $C = 11000$ جنيه، $S = 750$ ساعة.

$$10 \times 750 + A = 11000$$

$$A = 3500 \text{ جنيه}$$

وبالتالي فإن المعادلة التي تعبّر عن سلوك تكاليف الصيانة تجاه تغيرات مستوى

النشاط تكون:

$$C = 10S + 3500$$

ويمكن استخدام هذه المعادلة في تقدير تكاليف الصيانة للفترات القادمة، فإذا

فرض أنه من المتوقع أن يكون مستوى النشاط خلال الفترة القادمة 1400 ساعة فإن

تكاليف الصيانة المتوقعة تكون كما يلي:

$$C = 1400 \times 10 + 3500 = 17500 \text{ جنيه}$$

وعلى الرغم من بساطة طريقة أعلى وأدنى مستوى نشاط وسهولة تطبيقها إلا أنه

يؤخذ عليها اعتمادها فقط على مستويين للنشاط والتكاليف المقابلة لهما وتجاهل باقي

مستويات النشاط، ومن ثم عند تطبيق هذه الطريقة ينبغي التأكيد على ضرورة الأخذ

في الحسبان المدى الملائم للنشاط وضرورة استبعاد مستويات النشاط التي تقع خارج

حدود هذا المدى.

٢/٤/١/٢ طريقة تحليل الانحدار:

تعتمد طريقة تحليل الانحدار على ما يُعرف إحصائياً بطريقة المربعات الصغرى

والتي تهدف إلى اشتقاق معادلة الخط المستقيم بناءً على معايير إحصائية بدلاً من

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

الاجتهد أو الحكم الشخصي. وتطبيقاً لطريقة المربعات الصغرى يتم إيجاد ثوابت معادلة الخط المستقيم (أ)، (ب) باستخدام المعادلتين التاليتين:

$$\text{مجـ ص} = \text{ن أ} + \text{ب مجـ س}$$

$$\text{مجـ س ص} = \text{أ مجـ س} + \text{ب مجـ س} \quad 2$$

ولحل هاتين المعادلتين يتطلب الأمر إيجاد كل من مجـ س، مجـ ص،

مجـ س ص، مجـ س 2 من واقع البيانات التاريخية المتوفرة، وفيما يلي توضيح كيفية تطبيق هذه الطريقة.

مثال:

إذا توافرت البيانات التالية عن أحد عناصر التكاليف المختلطة ومستوى النشاط مقاساً بساعات العمل المباشر:

الشهر	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
ساعات العمل المباشر	٤٥٠٠	٤٠٠٠	٣٣٠٠	١٥٠٠	٤٣٠٠	٢٥٠٠
التكلفة	٣٠٠	٣٥٠	٢٥٠	٢٠٠	٦٢٠	٤٠٠

لتطبيق طريقة تحليـل الانحدار يتم إيجاد كل من مجـ س، مجـ ص، مجـ

س ص، مجـ س 2 على النحو التالي:

الشهر	ساعات العمل المباشر (س)	التكلفة (ص)	س ص	٢ س
يوليو	٢٠٠٠	٣٠٠	٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠
أغسطس	٤٥٠٠	٦٠٠	٢٧٠٠٠٠	٢٠٢٥٠٠٠
سبتمبر	٢٣٠٠	٣٥٠	٨٠٥٠٠	٥٢٩٠٠٠
أكتوبر	١٥٠٠	٢٥٠	٣٧٥٠٠	٢٢٥٠٠٠
نوفمبر	٤٣٠٠	٦٢٠	٢٦٦٦٠٠	١٨٤٩٠٠٠
ديسمبر	٢٥٠٠	٤٠٠	١٠٠٠٠	٦٢٥٠٠٠
مجـ	١٧١٠٠	٢٥٢٠	٨١٤٦٠٠	٥٦٥٣٠٠٠

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

وبالتعويض في المعادلتين السابقتين يكون:

$$(1) \quad 2520 = 17100 + 16 \leftarrow$$

$$(2) \quad 8146000 = 17100 + 16 \leftarrow 5653000$$

وبضرب المعادلة (1) في 2850 يكون:

$$(3) \quad 48735000 = 17100 + 16 \leftarrow 7182000$$

وبطرح المعادلة (3) من المعادلة (2) يكون:

$$964000 = 7795000 - 16 \leftarrow$$

$$16 = 124 \text{ جنية/ساعة}$$

ولإيجاد الشق الثابت (أ) يتم التعويض في المعادلة (1)

$$2520 = 17100 + 16 \times 124$$

$$16 = 399,6 \text{ جنية}$$

وبالتالي تكون معادلة التكلفة كما يلي:

$$ص = 399,6 + 124 \times ب$$

هذا وعلى خلاف طريقة أعلى وأدنى مستوى نشاط والتي تركز على المستوى الأعلى والأدنى فقط وتجاهل باقي البيانات المتاحة، فإن طريقة تحليل الانحدار تأخذ في الاعتبار كافة البيانات المتاحة عن سلوك التكاليف في الفترات السابقة، وتستخدمها بطريقة موضوعية من خلال تطبيق المعايير الإحصائية ولذا فإن نتائج طريقة تحليل الانحدار تكون أكثر دقة من طريقة أعلى وأدنى مستوى نشاط عند تحليل التكاليف المختلطة إلى شقيها المتغير الثابت.

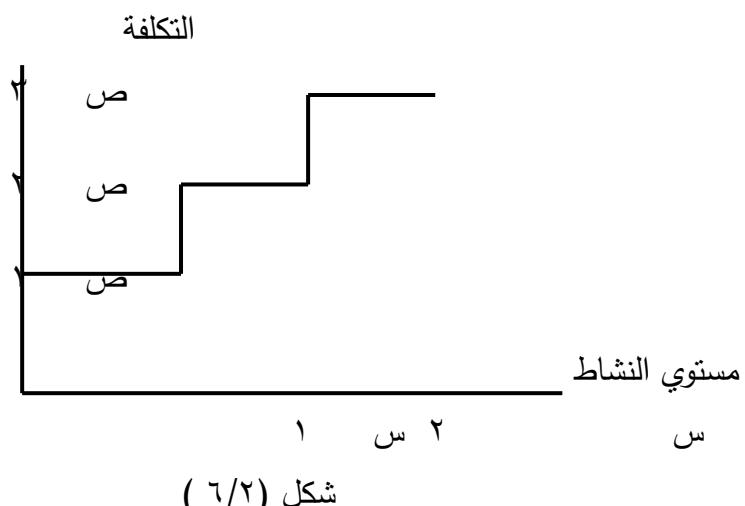
هذا وفي حالة الاقتصار على متغير مستقل واحد لتفسير إجمالي التكاليف فإن الانحدار في هذه الحالة يسمى الانحدار البسيط، أما إذا تم تفسير التغير في التكاليف بمعلومية عدة متغيرات مستقلة فإن الانحدار في هذه الحالة يسمى الانحدار المتعدد. ومع تزايد استخدام الحاسوبات الآلية، وتوفّر حزم البرامج الإحصائية الجاهزة والتي منها على سبيل المثال (SPSS) أصبح استخدام طريقة تحليل الانحدار من الأمور

البسيطة، وبجانب دقة و موضوعية طريقة تحليل الانحدار مقارنة بالطرق الأخرى فإن تطبيق هذه الطريقة بالاستعانة بجزم البرامج الإحصائية الجاهزة يوفر بيانات أكثر يستطيع من خلالها المحاسب التفسير المعمق لسلوك التكاليف ، فبجانب اشتقاء معادلة تقدير التكاليف، يمكن من خلال البرامج الإحصائية التعرف على معامل الارتباط (R) الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، كما يمكن التعرف على معامل التحديد (R^2) الذي يقيس نسبة التغيير في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير أو المتغيرات المستقلة.

٥/١ التكاليف شبه الثابتة (السلمية):

يوجد بعض عناصر التكاليف التي يطلق عليها التكاليف شبه الثابتة semi-fixed أو التكلفة السلمية step costs ، ويتمثل هذا النوع من التكاليف في بند التكاليف التي تظل ثابتة في حدود نطاق معين من حجم النشاط ثم ترتفع إلى مستوى أعلى إذا زاد حجم النشاط عن الحد الأقصى لهذا النطاق ثم تظل ثابتة إلى أن يزيد حجم النشاط عن هذا النطاق فترتفع إلى مستوى أعلى وهكذا، حيث تتخذ هذه التكاليف شكل سلمي، أي أن هذه التكاليف تظل ثابتة خلال مدى معين للنشاط ثم تتغير في قفزات أعلى بمعدل ثابت إذا زاد حجم النشاط عن الحد الأقصى لهذا المدى ، ومن أمثلة هذا النوع من التكاليف تكاليف الإشراف حيث يتحدد عدد المشرفين وبالتالي تكاليف الإشراف حسب سياسة الشركة فيما يتعلق بنطاق الإشراف span of control فإذا كانت سياسة الشركة مبنية على أساس مشرف لكل (٧) عمال، فإنه يتم تعيين مشرف واحد إذا كانت عدد العمال لا يزيد عن سبعة عمال، فإذا زاد عدد العمال عن سبعة يتم تعيين مشرف جديد وبالتالي ترتفع تكاليف الإشراف وتظل ثابتة عند المستوى الجديد طالما كان عدد العمال في حدود (١٤) عامل، وترتفع مرة أخرى إذا زاد عدد العمال عن (١٤) وحتى (٢١) عامل وهكذا، ولذا تأخذ هذه التكاليف شكل سلمي(درجى) وذلك كما يتضح في الشكل التالي:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح



شكل (٦/٢)

يتضح من هذا الشكل أنه إذا كان مستوى النشاط من صفر إلى س ١ فإن مستوى التكلفة يكون عند ص ، وإذا زاد مستوى النشاط من س ١ إلى س ٢ ارتفعت التكلفة إلى المستوى ص ٢ وهكذا.

٢/٢ - تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

Cost-Volume-Profit Analysis

مقدمة:

تسعى منشآت الأعمال جاهدة نحو تحقيق حجم مبيعات بالقدر الذي يسمح لها بتغطية إجمالي التكاليف وتحقيق ربح مستهدف، فإذا لم تتحقق المنشآة حجم مبيعات يغطي إجمالي التكاليف فإنها ستحقق خسائر بقدر الفرق بين إيرادات المبيعات والتكاليف الكلية، وفي حال تساوي إيرادات المبيعات مع التكاليف الكلية، فإن المنشآة لا تحقق أرباحاً ولا تتحمل خسائر، أي تكون المنشآة في الحالة التي نعرف بوضع التعادل.

ويعد تحليل التعادل Break-Even Analysis أحد الأساليب المحاسبية التي تساعد إدارة المنشآة في التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات، باعتباره جزءاً من تحليل أشمل للعلاقة بين التكلفة والحجم والربح ينطوي على دراسة آثار التغيرات في

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

حجم النشاط على الإيرادات والتكاليف والأرباح. وتدور محاور تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح حول:

- تحديد حجم وقيمة المبيعات اللازم للوصول إلى حالة التعادل.
- دراسة آثار التغيرات في سعر البيع والتكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة على حالة التعادل.
- تحديد التغيرات التي يجب أن تحدث في حجم وقيمة المبيعات للوصول إلى الربح المستهدف.
- تحديد هامش الأمان ونسبة.
- دراسة مدى تحقيق الأسعار والتكاليف للحجم اللازم لتحقيق الأرباح المستهدفة وأثار التغيرات فيها على الربحية.

١/٢ نقطة التعادل –Break –Even Point

تشير نقطة التعادل إلى مستوى النشاط الذي تتعادل عنده إيرادات المبيعات مع إجمالي التكاليف، حيث عند هذا المستوى لا تتحقق المنشأة أرباحاً ولا تتحمل خسائر، بعبارة أخرى تمثل نقطة التعادل النقطة التي يكون عندها صافي الربح مساوياً الصفر. وقبل استعراض كيفية اشتقاق نقطة التعادل رياضياً وبيانياً ننطرق لبعض المفاهيم التي يتضمنها تحليل التعادل وكذلك الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا التحليل.

٢/٢ هامش المساهمة Contribution Margin

يتطلب تحليل التعادل ضرورة تحليل التكاليف حسب سلوكها وعلاقتها بمستوى النشاط، وضرورة الفصل بين نصيب وحدة النشاط من التكلفة المتغيرة وإجمالي التكاليف الثابتة التي لا تتأثر بمستوى النشاط طالما كان النشاط في حدود المدى الملائم. وهناك مجموعة من المتغيرات التي يعتمد عليها تحليل التعادل، تلخص هذه المتغيرات في سعر بيع الوحدة، مستوى النشاط (حجم المبيعات)، التكلفة المتغيرة للوحدة، إجمالي التكاليف الثابتة.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

هذا وي ساهم هامش المساهمة بدور رئيسي في تحليل التعادل ويمثل هامش المساهمة الفرق بين إيرادات المبيعات والتكاليف المتغيرة، ومن ثم فهو يعبر عن الفائض الذي يتحقق من الإيرادات بعد تغطية التكاليف المتغيرة، والذي يستخدم في تغطية التكاليف الثابتة أولاً ثم تحقيق الأرباح ثانياً، وبالتالي إذا لم يكفل هامش المساهمة لتغطية إجمالي التكاليف الثابتة، فإن الجزء غير المغطى من التكاليف الثابتة يمثل خسارة.

هامش المساهمة الإجمالي = إيرادات المبيعات - إجمالي التكاليف المتغيرة

هامش المساهمة الإجمالي = (سعر بيع الوحدة × عدد الوحدات) - (التكلفة المتغيرة للوحدة × عدد الوحدات)

هامش المساهمة الإجمالي = عدد الوحدات × (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة)

هامش مساهمة الوحدة = هامش المساهمة الإجمالي ÷ عدد الوحدات

هامش مساهمة الوحدة = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

ويمكن الوصول إلى نسبة هامش المساهمة بنسبة هامش المساهمة إلى

المبيعات أو هامش مساهمة الوحدة إلى سعر بيع الوحدة.

$$\frac{\text{هامش المساهمة الإجمالي}}{\text{إيرادات المبيعات}} = \frac{\text{نسبة هامش المساهمة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}$$

$$\frac{\text{هامش مساهمة الوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}} = \text{أو}$$

وتشير هذه النسبة إلى مقدار التغير في هامش المساهمة نتيجة التغير في المبيعات. ويعتمد تحليل التعادل ودراسة العلاقة بين التكلفة والحجم والربح على قائمة الدخل المعدة على أساس هامش المساهمة والتي تأخذ الشكل التالي:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

xxx	xxx	إيرادات المبيعات التكاليف المتغيرة الصناعية التسويقية الإدارية (إن وجدت)
xxx	xxx	هامش المساهمة يطرح : التكاليف الثابتة الصناعية التسويقية الإدارية
xxx	xxx	صافي الربح
xxx	xxx	
xxx	xxx	

وتتجدر الإشارة إلى أن قائمة الدخل المعدة على أساس هامش المساهمة تختلف عن قائمة الدخل التقليدية التي تعد لخدمة المستخدمين الخارجيين للمعلومات ، حيث توضح قائمة الدخل التقليدية مجمل الربح وليس هامش المساهمة، ويتحدد مجمل الربح بالفرق بين إيرادات المبيعات وتكلفة المبيعات، كما يتحدد صافي الربح بالفرق بين مجمل الربح وتكاليف التشغيل البيعية والإدارية.

٣/٢ الفرض الأساسية لتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح:

- يعتمد تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح على عدة افتراضات أساسية، والتي تعد بمثابة محددات تحكم عملية التحليل، وأهم هذه الافتراضات ما يلي:
- امكانية تقسيم جميع عناصر التكاليف إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة.
 - أن يكون تغير إجمالي التكاليف المتغيرة بنسبة ثابتة مع تغير حجم النشاط، بمعنى ثبات معدل التكلفة المتغيرة للوحدة.
 - ثبات التكلفة الثابتة الإجمالية مهما تغير حجم النشاط، طالما كان حجم النشاط في حدود المدى الملائم.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

- ثبات سعر بيع الوحدة مهما بلغ حجم الوحدات المباعة، وذلك خلال المدى الملائم للنشاط، ومن ثم فإن سلوك إجمالي الإيرادات يأخذ شكل الخط المستقيم بيانيًا.
- أن يعطي التحليل منتجًا وحيدًا أو ثبات نسبة التشكيل البيعي في حالة تعدد المنتجات.
- التغيرات في المخزون غير جوهرية وغير مؤثرة، بمعنى عدم وجود فروق جوهرية بين مخزون آخر المدة وأول المدة ومن ثم يتساوى حجم الإنتاج مع حجم المبيعات.
- يتم تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح في نطاق المدى الملائم للنشاط.
- المنشأة تعمل في ظل ظروف التأكيد، وأن المعلومات التي تحصل عليها كاملة، وأنها تستطيع التنبؤ بدقة بالتغيرات التي تحدث في التكلفة والحجم والربح.

٤/٢ طرق تحديد نقطة التعادل:

توجد طريقتان لتحديد نقطة التعادل، الأولى تتمثل في اشتقاق نقطة التعادل رياضياً، والثانية اشتقاق نقطة التعادل بيانيًا.

٤/٢/١ الطريقة الرياضية:

أ- إيجاد نقطة التعادل بالوحدات:

عند نقطة التعادل يكون صافي الربح مساوياً الصفر

أي يكون:

$\text{إجمالي الإيرادات} = \text{إجمالي التكاليف}$

ويمكن اشتقاق عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق التعادل على النحو التالي:

$$(\text{عدد الوحدات} \times \text{سعر بيع الوحدة}) = \text{إجمالي التكاليف الثابتة} + \text{إجمالي التكاليف المتغيرة}$$

$$(\text{عدد الوحدات} \times \text{سعر بيع الوحدة}) = \text{إجمالي التكاليف الثابتة} + (\text{عدد الوحدات} \times \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}).$$

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

$$(عدد الوحدات \times سعر بيع الوحدة) - (عدد الوحدات \times التكلفة المتغيرة للوحدة) = إجمالي التكاليف الثابتة.$$

$$\frac{\text{عدد الوحدات} \times (\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة})}{\text{الثابتة}} = \text{إجمالي التكاليف}$$

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}} = \frac{\text{عدد الوحدات}}{\text{هامش مساهمة الوحدة}}$$

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{هامش مساهمة الوحدة}} = \frac{\text{عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق التعادل}}{\text{الثابتة}}$$

أي أن تحديد نقطة التعادل يتطلب ثلاثة معلومات أساسية:

- سعر بيع الوحدة
- التكاليف المتغيرة للوحدة
- إجمالي التكاليف الثابتة.

مثال:

تنتج إحدى الشركات الصناعية المنتج (س) وتبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة ٣٦ جنيه وإجمالي التكاليف الثابتة ٣٠٠٠٠٠ جنيه وتبيع الوحدة من هذا المنتج بمبلغ ٦٠ جنيه.

في ضوء هذه البيانات فإن عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق التعادل يمكن حسابها طبقاً للمعادلة السابقة.

$$\text{نقطة التعادل بالوحدات} = \frac{٣٠٠٠٠٠}{٦٠ - ٣٦} = ١٢٥٠٠ \text{ وحدة}$$

أي أن المستوى الذي يتعادل عند هامش إيرادات مع إجمالي التكاليف هو بيع ١٢٥٠٠ وحدة من المنتج (س) وعند هذا المستوى لا تتحقق الشركة أرباحاً ولا تتحمل خسائر، ويمكن توضيح ذلك بإعداد قائمة الدخل التالية:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

٧٥٠٠٠	إيرادات المبيعات (١٢٥٠٠ × ٦٠)
٤٥٠٠٠	يطرح: التكاليف المتغيرة (٣٦ × ١٢٥٠٠)
٣٠٠٠٠	هامش المساهمة
٣٠٠٠٠	يطرح: التكاليف الثابتة
صفر	صافي الربح

ويلاحظ من قائمة الدخل الموضحة أعلاه أنه عند مستوى مبيعات (١٢٥٠٠)

وحدة بلغ صافي ربح المنشأة صفر، كما يلاحظ أنه عند هذا المستوى فإن هامش المساهمة الإجمالي والذي يمثل المبلغ المتبقى من مبيعات الشركة بعد تغطية التكاليف المتغيرة يساوي تماماً إجمالي التكاليف الثابتة، ويعني ذلك أن المنشأة تبدأ في تحقيق الأرباح عندما يزيد هامش المساهمة الإجمالي عن إجمالي التكاليف الثابتة.

ب - إيجاد نقطة التعادل بالقيمة (بالجنيه):

يمكن الوصول إلى قيمة المبيعات التي تحقق التعادل مباشرة بعد احتساب نقطة التعادل بالوحدات وذلك بضرب عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق التعادل في سعر بيع الوحدة، ففي المثال السابق قيمة المبيعات التي تحقق التعادل تبلغ ٧٥٠٠٠ جنيه $\times (١٢٥٠٠ \times ٦٠)$ جنيه.

كما يمكن إيجاد قيمة المبيعات التي تحقق التعادل بمعلومية التكاليف الثابتة

ونسبة هامش المساهمة بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{قيمة المبيعات التي تحقق التعادل}} = \frac{\text{نسبة هامش المساهمة}}{}$$

وجدير بالذكر أنه قد تم اشتقاق هذه المعادلة من خلال معادلة نقطة التعادل بالوحدات وذلك بضرب طرفي معادلة نقطة التعادل بالوحدات في سعر بيع الوحدة.

$$\frac{\text{عدد الوحدات التي تحقق التعادل}}{\text{سعر بيع الوحدة}} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{هامش مساهمة الوحدة}} \times \text{سعر بيع الوحدة}$$

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

إجمالي التكاليف الثابتة

$$\frac{\text{قيمة المبيعات التي تحقق التعادل}}{\text{هامش مساهمة الوحدة}} = \frac{\text{هامش مساهمة الوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}$$

وحيث أن هامش مساهمة الوحدة منسوباً لسعر بيع الوحدة يمثل نسبة هامش المساهمة، فإن:

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{نسبة هامش المساهمة}} = \frac{\text{قيمة المبيعات التي تحقق التعادل}}{\text{نسبة هامش المساهمة}}$$

ففي المثال السابق:

$$\frac{\text{هامش مساهمة الوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}} = \frac{\text{نسبة هامش المساهمة}}{\text{نسبة هامش المساهمة}}$$

$$\frac{24}{6} =$$

$$40\% =$$

$$\text{إذاً قيمة المبيعات التي تحقق التعادل} = \frac{300000}{0.40} = 750000 \text{ جنيه}$$

ويلاحظ أنه إذا كانت نسبة هامش المساهمة كما في هذا المثال 40%， فإن نسبة التكلفة المتغيرة تكون 60%， حيث أن مجموع النسبتين معاً يساوي 100%， ويعني ذلك أن سعر بيع الوحدة ينقسم إلى 60% لتغطية التكاليف المتغيرة، 40% كهامش مساهمة يساهم في تغطية التكاليف الثابتة وفي تحقيق الأرباح.

وبالتالي يمكن إيجاد نسبة هامش المساهمة من خلال نسبة التكلفة المتغيرة:

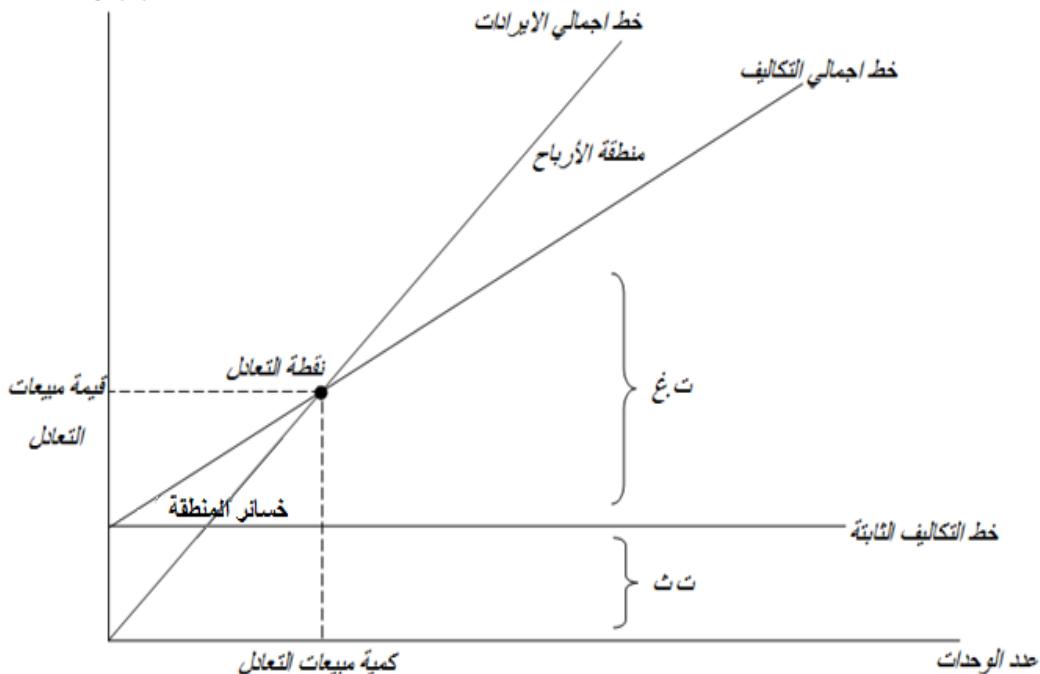
- نسبة هامش المساهمة = 1 - نسبة التكلفة المتغيرة.
- نسبة هامش المساهمة = 1 - (التكلفة المتغيرة للوحدة / سعر بيع الوحدة)
- أو نسبة هامش المساهمة = 1 - (التكلفة المتغيرة / المبيعات)

٢/٤/٢ الطريقة البيانية:

يمكن استخدام الرسم البياني لتحديد نقطة التعادل وتقسيم العلاقة بين التكاليف والحجم والربح، وهو ما يعرف بخريطة التعادل، ويمثل التحليل البياني للعلاقة بين التكاليف والحجم والربح أهمية كبيرة بالنسبة للمديرين خاصة مستويات الإدارة العليا، حيث يقدم هذا التحليل العديد من المعلومات بطريقة سهلة ومبسطة، ومن ثم اتخاذ القرارات من خلال النظر إلى الرسم البياني وهو ما يعرف Management By eye. وبصفة عامة تعد خريطة التعادل في ظل نموذجين، يعرف النموذج الأول بالنماذج التقليدي لخريطة التعادل، في حين يسمى النموذج الثاني بالنماذج الحديثة لخريطة التعادل. ولرسم خريطة التعادل يتم استخدام المحور الرأسي لتمثيل قيمة المبيعات والتكاليف بالجنيه، ويتم استخدام المحور الأفقي لتمثيل حجم النشاط (عدد الوحدات المباعة) ويختلف النموذج التقليدي عن النموذج الحديث في آلية تخطيط التكاليف وتحديد التكاليف الكلية. ففي ظل النموذج التقليدي لخريطة التعادل يتم تخطيط التكاليف الثابتة أولاً وتمثيل هذه التكاليف بخط موازي للمحور الأفقي، ثم يضاف إليها التكاليف المتغيرة لتصل إلى إجمالي التكاليف، ويبدا خط الإيرادات الكلية من نقطة الصفر وتزداد قيمة المبيعات مع زيادة عدد الوحدات المباعة، وتحدد نقطة التعادل عند تقاطع خط إجمالي الإيرادات مع خط التكاليف الكلية، وللتعرف على حجم المبيعات الذي يحقق التعادل يتم إسقاط خط مستقيم يبدأ من نقطة تقاطع إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف حتى يقطع المحور الأفقي، وللوصول إلى قيمة المبيعات التي تحقق التعادل يتم مد خط مستقيم يبدأ من نقطة تقاطع إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف حتى يقطع المحور الرأسي. ويوضح الشكل التالي النموذج التقليدي لخريطة التعادل.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

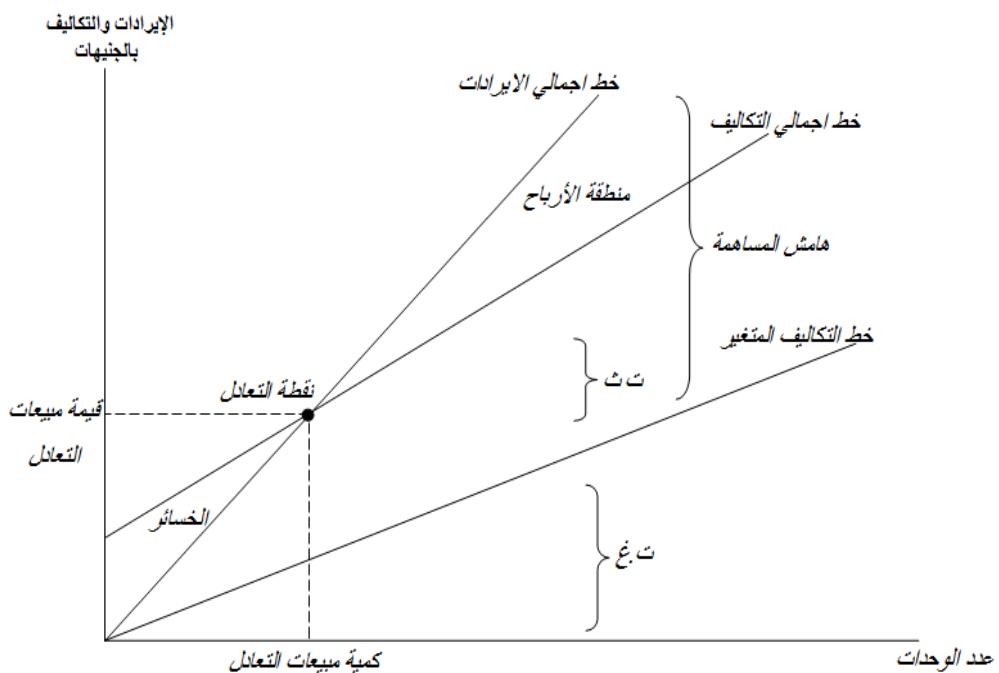
الإيرادات والتكاليف
بالجنيهات



شكل (٧/٢)

أما في ظل النموذج الحديث لخريطة التوازن فيتم تخطيط التكاليف المتغيرة أولاً وتمثيلها بيانياً بخط يبدأ من نقطة الصفر ويزداد مع زيادة عدد الوحدات، ثم يتم تمثيل خط التكاليف الكلية بخط موازٍ لخط التكاليف المتغيرة ويبعد عنه بمقادير التكاليف الثابتة، كما يتم تمثيل خط إجمالي الإيرادات كما هو الحال في النموذج التقليدي. وتحدد نقطة التوازن عند تقاطع خط إجمالي الإيرادات مع خط إجمالي التكاليف. ويوضح الشكل التالي النموذج الحديث لخريطة التوازن:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والربح والربح



شكل (٨/٢)

يلاحظ على خريطة التوازن ما يلي:

- خط إجمالي الإيرادات وخط إجمالي التكاليف لم يختلفا في ظل النموذج الحديث عنه في ظل النموذج التقليدي.
- يقدم النموذج الحديث نفس المعلومات التي يوفرها النموذج التقليدي، بجانب أنه يمكن من خلال النموذج الحديث تحديد التكاليف المتغيرة من الرسم بسهولة من خلال قراءتها على المحور الرئيسي، كما يمكن من خلال الرسم أيضاً معرفة هامش المساهمة الإجمالي عن طريق طرح إجمالي التكاليف المتغيرة من إجمالي الإيرادات أو من خلال جمع التكاليف الثابتة مع الأرباح أو طرح الخسائر. وهذه المعلومات لا يوفرها النموذج التقليدي.
- في كل النماذجين المنطقة الواقعة بين خط إجمالي الإيرادات وخط إجمالي التكاليف فوق نقطة التوازن تمثل الربح الصافي حيث يكون خط إجمالي الإيرادات

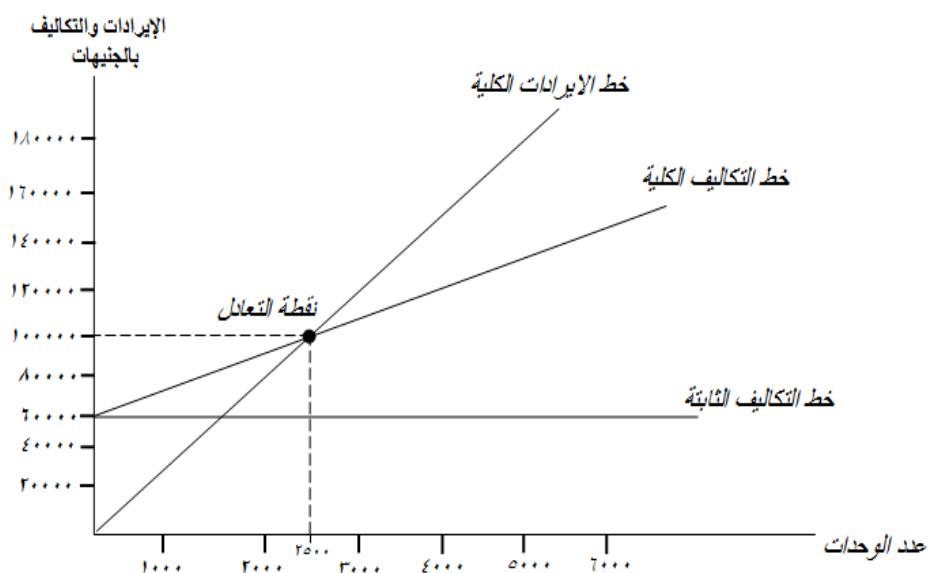
الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

أعلى من خط إجمالي التكاليف والمنطقة والتي أسفل نقطة التعادل تمثل صافي الخسائر حيث يكون خط إجمالي التكاليف أعلى من خط إجمالي الإيرادات.

مثال:

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (س)، حيث يبلغ سعر بيع الوحدة ٤٠ جنيه والتكلفة المتغيرة للوحدة ١٦ ج، وإجمالي التكاليف الثابتة ٦٠٠٠ ج. في ضوء هذه البيانات يمكن استخدام النموذج التقليدي والنموذج الحديث لرسم خريطة التعادل وتحديد نقطة التعادل بالكمية والقيمة على النحو التالي:

أ- النموذج التقليدي لخريطة التعادل



شكل (٩/٢)

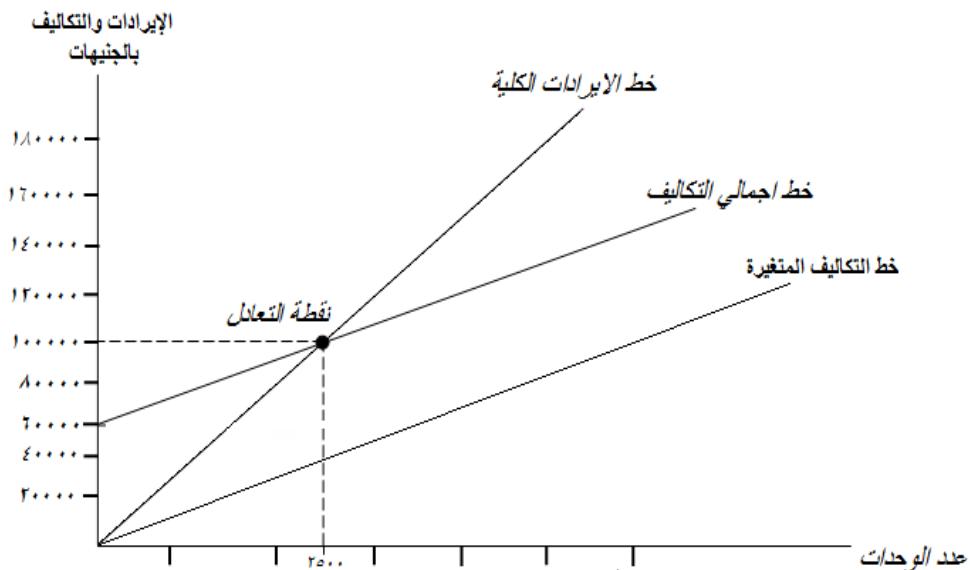
يلاحظ من الرسم أن:

- تتحدد نقطة التعادل عند تقاطع خط الإيرادات الكلية مع خط التكاليف الكلية ويمكن معرفة عدد الوحدات التي تحقق التعادل من المحور الأفقي مباشرة حيث تبلغ ٢٥٠٠ وحدة، كما يمكن معرفة قيمة المبيعات التي تحقق التعادل من المحور الرأسى مباشرة حيث تبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

- لا نستطيع من خلال النموذج التقليدي معرفة إجمالي التكاليف المتغيرة من الرسم مباشرة وإنما يمكن اشتقاقها بطرح التكاليف الثابتة من إجمالي التكاليف، فعند نقطة التعادل تكون إجمالي التكاليف المتغيرة ٤٠٠٠٠ جنيه وهي تمثل الفرق بين إجمالي التكاليف ١٠٠٠٠٠ جنيه والتكاليف الثابتة ٦٠٠٠٠ جنيه.
- لا يمكن من خلال الرسم في ظل النموذج التقليدي معرفة هامش المساهمة.

ب- النموذج الحديث لخريطة التعادل



شكل (١٠/٢)

يلاحظ من الرسم أن:

- كما هو الحال في النموذج التقليدي تتحدد نقطة التعادل بتقاطع خط إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف وعند هذه النقطة يلاحظ أن حجم المبيعات الذي يحقق التعادل ٢٥٠٠ وحدة، كما تبلغ قيمة المبيعات التي تحقق التعادل ١٠٠٠٠ جنيه.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

- يمكن من خلال الرسم معرفة إجمالي التكاليف المتغيرة مباشرة عند مستويات مختلفة لحجم النشاط؛ فعلى سبيل المثال عند نقطة التعادل يمكن معرفة التكاليف المتغيرة من المحور الرأسي حيث تبلغ ٤٠٠٠ جنية.
- يمكن من خلال الرسم معرفة هامش المساهمة حيث يمثل النقطة الواقعة بين خط إجمالي الإيرادات وخط التكاليف المتغيرة. فعلى سبيل المثال عند نقطة التعادل تبلغ الإيرادات الكلية ١٠٠٠٠٠ جنية كما تبلغ التكاليف المتغيرة ٤٠٠٠ جنية. ومن ثم فإن هامش المساهمة يبلغ الإجمالي ٦٠٠٠ جنية. هذا ويمكن معرفة الأرباح أو الخسائر المتوقعة عند مستويات النشاط المختلفة فضلاً عن نقطة التعادل في إطار ما يعرف بخريطة الربح - الحجم أو خريطة الربحية Profit-Volume Chart، فهذه الخريطة توضح صافي الربح أو صافي الخسارة عند كل مستوى من مستويات النشاط. ويتم رسم هذه الخريطة بتمثيل مستويات النشاط المختلفة على المحور الأفقي، في حين يتم تمثيل صافي الأرباح أو صافي الخسائر على المحور الرأسي. ويتم رسم خط الربح بتوصيل النقاط الممثلة لصافي الربح أو الخسارة عند مستويات النشاط المختلفة.
ففي المثال السابق نجد أنه عند نقطة التعادل تكون الأرباح مقدارها صفرًا كما أنه عندما يكون مستوى النشاط مساوياً الصفر تكون الخسارة مقدارها ٦٠٠٠ جنية وهي عبارة عن إجمالي التكاليف الثابتة التي تتحملها المنشأة في حالة توقف النشاط. وعند مستوى نشاط ٥٠٠٠ وحدة تكون الأرباح المحققة ٦٠٠٠ جنية.

حيث تكون :

الإيرادات	(40×5000)	٢٠٠٠٠
التكاليف المتغيرة	(16×5000)	<u>٨٠٠٠٠</u>
هامش المساهمة		١٢٠٠٠
التكاليف الثابتة	<u>(٦٠٠٠٠)</u>	
صافي الربح		<u>٦٠٠٠</u>

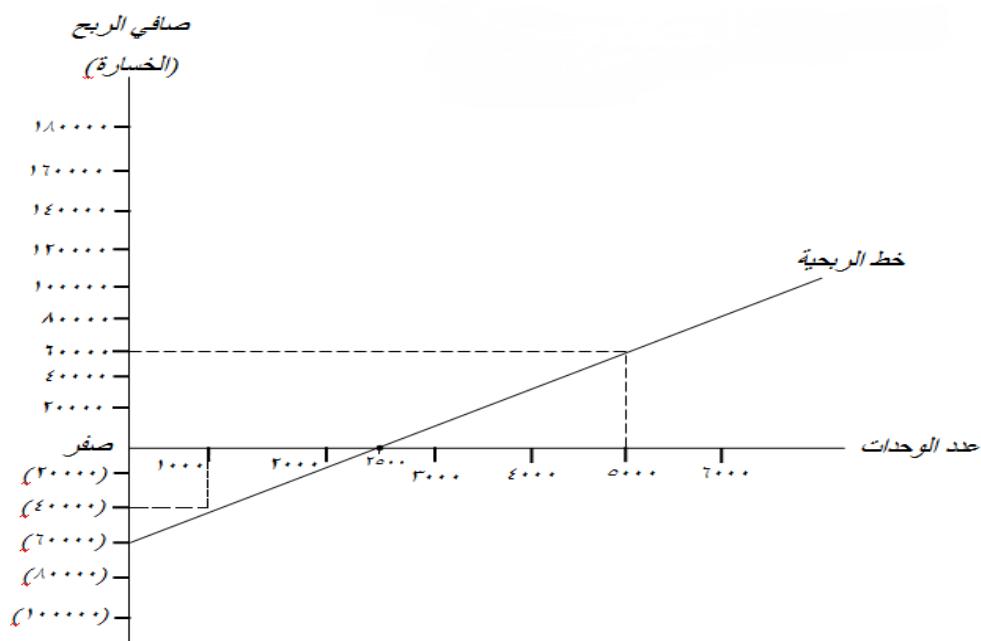
الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

كما أنه عند مستوى نشاط 1000 وحدة تكون الخسائر المحققة 36000 جنيه

حيث تكون :

الإيرادات	٤٠٠٠٠	(40×1000)
النفقات المتغيرة	١٦٠٠٠	(16×1000)
هامش المساهمة	٢٤٠٠٠	غ
النفقات الثابتة	٦٠٠٠	
صافي الخسارة	(٣٦٠٠٠)	

ويمكن توضيح خريطة الربحية في الشكل التالي:



شكل (١١/٢)

يلاحظ من الرسم أن:

- تقاطع المحور الأفقي مع المحور الرأسي يمثل صافي أرباح مساوية للصفر، لأن أي مستوى نشاط أعلى من التعادل يكون محققاً أرباحاً وقل منه يكون محققاً خسائر. ولذا فإن المحور الرأسي يكون ذات قيمة موجبة وأخرى سالبة.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والربح والربح

- يمكن بسهولة معرفة صافي الأرباح أو الخسائر عند مستويات النشاط المختلفة بمد خط مستقيم من النقطة المقابلة لمستوى النشاط على خط الربحية إلى المحور الرأسي كما يمكن بسهولة معرفة هامش المساهمة الإجمالي عند مستويات النشاط المختلفة بإضافة التكاليف الثابتة إلى صافي الربح المحدد عند مستوى النشاط، فعند مستوى نشاط ٥٠٠٠ وحدة يكون هامش المساهمة الإجمالي ١٢٠٠٠ جنية (٦٠٠٠ صافي أرباح + ٦٠٠٠٠ تكاليف ثابتة).

٥/أثر التغيير في محددات التعادل:

تبين مما سبق أن تحديد نقطة التعادل يتم في ضوء معرفة إجمالي التكاليف الثابتة وهامش مساهمة الوحدة الذي يتحدد في ضوء معرفة سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة، وحيث أن المنشأة تعمل في بيئة ديناميكية، فقد تحدث تغيرات في المتغيرات الثلاثة الرئيسية لتحديد التعادل ، ويمكن استخدام تحليل الحساسية وهو الأسلوب المعروف ماذا يحدث لو if? لدراسة آثار تغيرات التكاليف الثابتة الإجمالية، التكلفة المتغيرة للوحدة، سعر البيع على وضع التعادل. ومن ثم يمكن للإدارة اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين ربحية المنشأة من خلال تغيير محددات التعادل.

١/٥/٢/٢ التغيير في إجمالي التكاليف الثابتة:

على الرغم من أن التغيير في إجمالي التكاليف الثابتة لا يؤثر على هامش المساهمة إلا أنه يؤثر على حجم وقيمة مبيعات التعادل، حيث يؤدي التغيير في إجمالي التكاليف الثابتة إلى تغيير مماثل في إجمالي التكاليف وفي نفس الاتجاه مما يؤدي إلى تغيير نقطة التعادل في نفس الاتجاه بشرط بقاء المتغيرات الأخرى كما هي. وللوضوح تأثير التغيير في التكاليف الثابتة على نقطة التعادل نعرض المثال المبسط التالي:

إذا كانت إحدى الشركات تقوم بإنتاج وبيع المنتج (س) وكانت البيانات الخاصة بالتكلفة والسعر على النحو التالي: سعر بيع الوحدة ٧٥ جنية، التكلفة

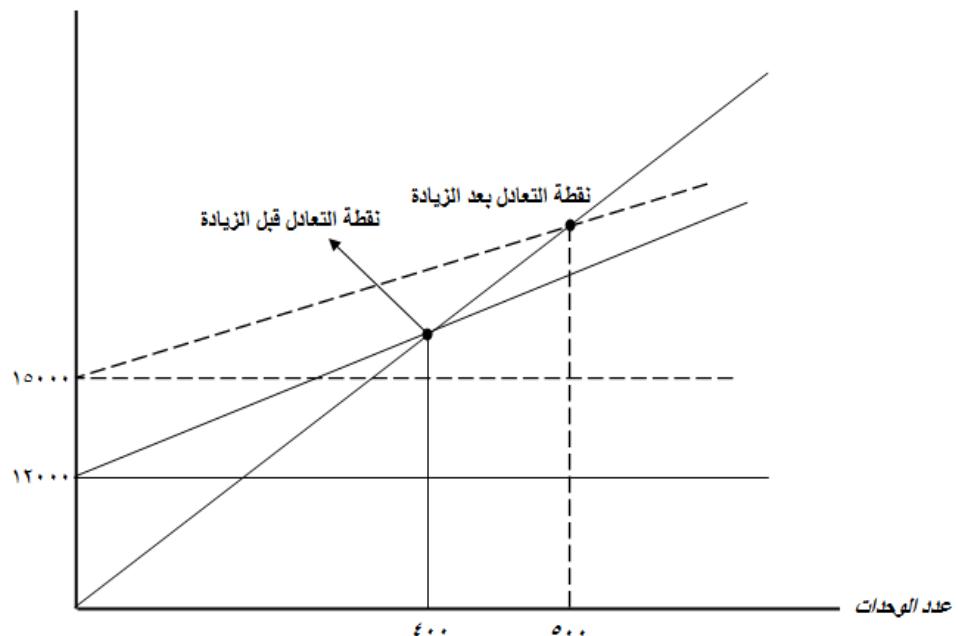
الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكاليف والحجم والربح

المتحيرة للوحدة ٤٥ جنيه وإجمالي التكاليف الثابتة ١٢٠٠٠ جنيه، وعدد الوحدات المباعة ١٠٠٠ وحدة.

في ضوء هذه البيانات يكون حجم المبيعات الذي يحقق التعادل ٤٠٠ وحدة وقيمة مبيعات التعادل ٣٠٠٠ جنيه. فإذا فرض أن التكاليف الثابتة زادت بمقدار ٣٠٠٠ جنيه فأصبحت ١٥٠٠٠ جنيه مع بقاء المتغيرات الأخرى كما هي ، في هذه الحالة يصبح حجم المبيعات الذي يحقق التعادل ٥٠٠ وحدة وقيمة مبيعات التعادل ٣٧٥٠٠ جنيه. ويلاحظ أن زيادة التكاليف الثابتة من ١٢٠٠٠ جنيه إلى ١٥٠٠٠ جنيه أي زيادتها بـ ٢٥٪ ترتب عليه زيادة مبيعات التعادل من ٤٠٠ وحدة إلى ٥٠٠ وحدة. أي زادت مبيعات التعادل بنسبة ٢٥٪ أي أن هناك علاقة طردية بين التغير في التكاليف الثابتة ونقطة التعادل.

ويوضح الشكل التالي أثر التغير في التكاليف الثابتة على نقطة التعادل.

الإيرادات والتكاليف بالجنيهات



شكل (١٢/٢)

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

ومن ناحية أخرى نجد أن الزيادة في التكاليف الثابتة مع بقاء المتغيرات الأخرى كما هي يتربّب عليها انخفاض صافي ربح المنشأة بمقدار هذه الزيادة، ويمكن توضيح ذلك من خلال إعداد قائمة الدخل التالية:

قائمة الدخل

البيان	صافي الربح	يطرح: التكاليف الثابتة	هامش المساهمة	يطرح: التكاليف المتغيرة	المبيعات	الوضع الأصلي	الوضع بعد زيادة التكاليف الثابتة
						٧٥٠٠٠	٧٥٠٠٠
						(٤٥٠٠٠)	(٤٥٠٠٠)
						٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
						١٥٠٠٠	١٢٠٠٠
						١٥٠٠٠	١٨٠٠٠

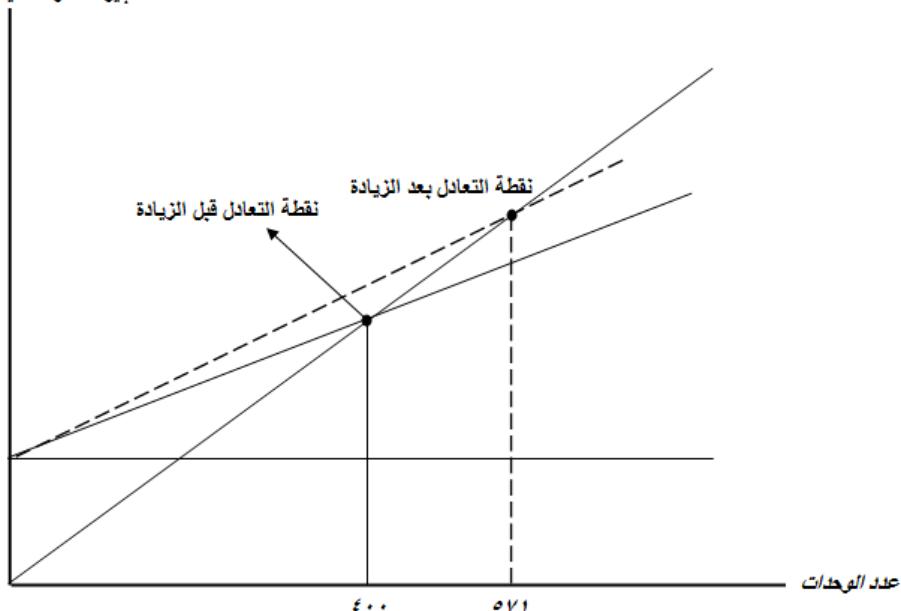
٢/٥/٢ التغير في معدل التكلفة المتغيرة:

في المثال السابق بفرض أن معدل التكلفة المتغيرة ارتفع بمقدار ٩ جنيه للوحدة فأصبحت التكلفة المتغيرة للوحدة ٥٤ جنيه مع بقاء المتغيرات الأخرى كما هي، في هذه الحالة يصبح حجم المبيعات الذي يحقق التعادل ٥٧١ وحدة تقريباً وقيمة مبيعات التعادل ٢٨٢٥ جنيه. ويلاحظ أن زيادة التكلفة المتغيرة للوحدة يتربّب عليه زيادة حجم وقيمة مبيعات التعادل وذلك لأن زيادة التكلفة المتغيرة للوحدة يؤدي إلى تخفيض هامش مساهمة الوحدة ومن ثم نسبة هامش المساهمة، حيث ترتفع على زيادة التكلفة المتغيرة للوحدة بمقدار ٩ جنيه أن أصبح هامش المساهمة ٢١ جنيه (٧٥ جنيه - ٥٤ جنيه)، الأمر الذي أدى بدوره إلى زيادة حجم النشاط اللازم لتغطية التكاليف الثابتة، أي زادت كمية وقيمة مبيعات التعادل ، ويلاحظ أن ما ينطبق على زيادة التكلفة المتغيرة للوحدة ينطبق أيضاً على تخفيضها ولكن بصورة عكسية، أي أن انخفاض التكلفة المتغيرة للوحدة يتربّب عليه زيادة هامش المساهمة، وبالتالي ينخفض حجم النشاط اللازم لتغطية التكاليف الثابتة، أي ينخفض حجم وقيمة مبيعات التعادل.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

ويوضح الشكل التالي أثر التغير في معدل التكلفة المتغيرة على نقطة التعادل.

الإيرادات والتكاليف بالجنيهات



شكل (١٣/٢)

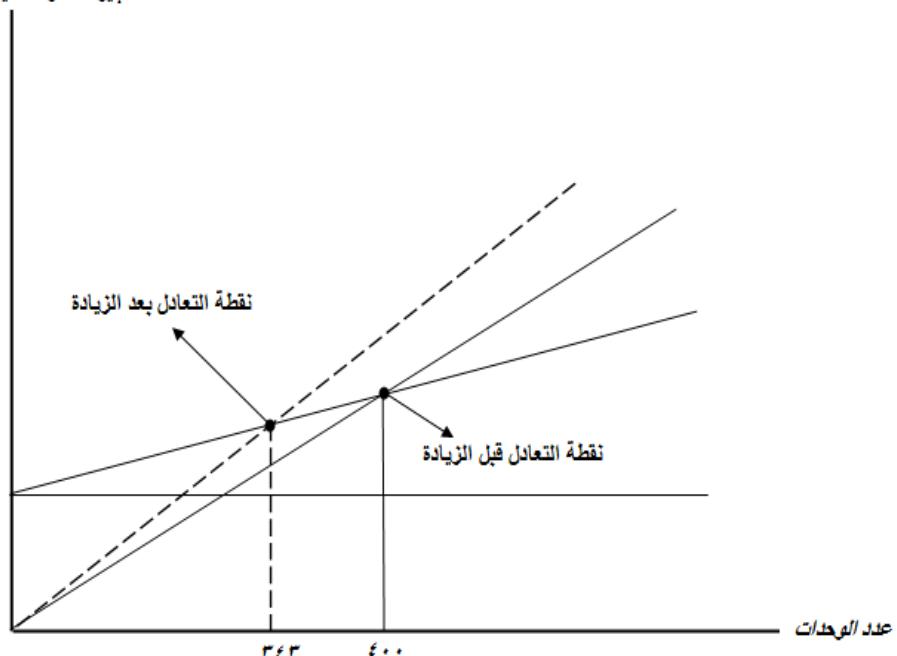
٣/٥/٢ التغير في سعر البيع:

يؤثر التغير في سعر البيع تأثيراً مباشراً على هامش المساهمة، ومن ثم على حجم وقيمة مبيعات التعادل حيث يترتب على زيادة سعر البيع زيادة هامش المساهمة وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض مبيعات التعادل، والعكس يترتب على تخفيض سعر البيع انخفاض هامش المساهمة وبالتالي زيادة مبيعات التعادل أي أن هناك علاقة عكssية بين التغير في سعر البيع ومباعات التعادل، ففي المثال السابق إذا قامت الشركة بزيادة سعر البيع بمقدار ٥ جنيه مع بقاء العوامل الأخرى كما هي، فإن هامش المساهمة سيزيد بنفس المقدار ويصبح هامش المساهمة مساوياً ٣٥ جنيه (٨٠ - ٤٥)، وهذا بدوره سيؤدي إلى تخفيض حجم المبيعات الذي يحقق التعادل حيث يصبح ٣٤٣ وحدة تقريباً (١٢٠٠٠ ÷ ٣٥) أي أن زيادة سعر البيع بنسبة ٦٠.٧% تؤدي إلى تخفيض حجم مبيعات التعادل بنسبة ١٤.٢٥% وتخفيض قيمة المبيعات التي تحقق التعادل بنسبة ٨٠.٥%.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

ويوضح الشكل التالي تأثير زيادة سعر البيع على نقطة التعادل:

الإيرادات والتكاليف بالجنيهات



شكل (١٤/٢)

٦/٢ مفهوم هامش الأمان:

يتضح من دراسة تحليل التعادل أن المنشأة تبدأ في تحقيق أرباح عند مستويات النشاط التي تزيد عن المستوى الذي يحقق التعادل معنى ذلك أن المنشآت التي يزيد حجم نشاطها عن الحجم الضروري لتحقيق التعادل تكون منشآت محققة للربح ولن تتحقق خسائر إلا إذا انخفض مستوى النشاط إلى ما دون نقطة التعادل، وبالتالي فإن المدى الذي يقع بين نقطة التعادل ومستوى النشاط الذي تتحقق المنشأة يعبر عن المدى الذي يمكن أن تتحفظ في نطاقه المبيعات قبل أن تبدأ المنشأة في تحقيق خسائر، ومن ثم كلما كان هذا المدى واسعاً كلما كان ذلك أفضل للمنشأة حيث يكون هامش الأمان كبير والعكس صحيح.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

في ضوء ذلك يمكن تعريف هامش الأمان بأنه مقدار الزيادة في المبيعات الفعلية (أو المستهدفة) عن المبيعات التي تحقق التعادل ، وبالتالي يمكن حساب هامش الأمان عند أي مستوى من مستويات النشاط بالفرق بين كمية أو قيمة مبيعات هذا المستوى وكمية أو قيمة مبيعات التعادل.

هامش الأمان بالوحدات = حجم المبيعات الفعلية (أو المستهدفة) - حجم مبيعات التعادل

هامش الأمان بالجنيه = قيمة المبيعات الفعلية (أو المستهدفة) - قيمة مبيعات التعادل

كما يمكن صياغة هامش الأمان في شكل نسبة مئوية:

$$\frac{\text{المبيعات الفعلية (أو المستهدفة)} - \text{مبيعات التعادل}}{\text{المبيعات الفعلية (أو المستهدفة)}} = \text{نسبة هامش الأمان}$$

مثال:

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (ك) حيث يبلغ سعر بيع الوحدة من هذا المنتج ٦٠ جنيه وتبليغ التكلفة المتغيرة للوحدة ٣٦ جنيه، وإجمالي التكاليف الثابتة ٦٠٠٠٠٠ جنيه والمبيعات المستهدفة ٤٠٠٠٠٠ وحدة.

في هذه الحالة لإيجاد هامش الأمان لا بد أولاً من تحديد مبيعات التعادل.

$$\text{مبيعات التعادل بالوحدات} = \frac{٦٠٠٠٠٠}{٢٤} = ٢٥٠٠٠ \text{ وحدة}$$

$$\text{مبيعات التعادل بالقيمة} = ٦ \times ٢٥٠٠٠ = ١٥٠٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{وبالتالي فإن هامش الأمان بالوحدات} = ٤٠٠٠ - ٢٥٠٠ = ١٥٠٠ \text{ وحدة}$$

$$\text{ويكون هامش الأمان بالقيمة} = ١٥٠٠٠٠ - ٢٤٠٠٠٠ = ٩٠٠٠٠ \text{ جنيه}$$

معنى ذلك أن هذه الشركة تكون في أمان من الوقوع في الخسائر طالما لم تتحفظ مبيعاتها عن مبيعات التعادل بمقدار ٩٠٠٠٠ جنيه أو أقل، حيث تبدأ الشركة في تحقيق خسائر بعد انخفاض مبيعاتها بأكثر من ٩٠٠٠٠ جنيه. وباستخدام البيانات السابقة يمكن حساب هامش الأمان في شكل نسبة مئوية كما يلي:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

$$\text{نسبة هامش الأمان} = \frac{٢٥٠٠٠ - ٤٠٠٠}{٤٠٠٠} \times ١٠٠ = \% ٣٧,٥$$

ويعني ذلك أن مبيعات هذه الشركة يمكن أن تتحفظ في حدود نسبة ٣٧,٥ % قبل أن تحقق الشركة خسائر.

٧/٢/٢ تحليل التعادل وهدف الربحية:

تحتاج إدارة المنشآت إلى التعرف على حجم وقيمة المبيعات الذي يمكنها من تحقيق الربح الذي تخطط له خلال الفترة أو الفترات القادمة، ويمكن استخدام تحليل التعادل للوصول إلى حجم وقيمة المبيعات اللازم لتحقيق الربح المستهدف، فكما سبق إيضاحه فإن نقطة التعادل تتحقق عندما يتعادل إجمالي هامش المساهمة مع التكاليف الثابتة، ومن ثم لتحقيق أرباح مستهدفة فإنه يلزم أن يزيد إجمالي هامش المساهمة بمقدار هذا الربح المستهدف أي يجب أن يكون إجمالي هامش المساهمة مساوياً لـ التكاليف الثابتة مضافاً إليها الربح المستهدف. وفي ضوء ذلك يمكن اشتقاق حجم المبيعات ومن ثم قيمة المبيعات التي تحقق الربح المستهدف كما يلي:

$$\text{إجمالي هامش المساهمة} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}.$$

$$(\text{عدد الوحدات المباعة} \times \text{هامش مساهمة الوحدة}) = \text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}$$

$$\text{عدد الوحدات المباعة} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{هامش مساهمة الوحدة}}$$

أما قيمة المبيعات الالزامية للوصول إلى الربح المستهدف فيمكن إيجادها بمعلومية عدد الوحدات التي تحقق الربح المستهدف وسعر بيع الوحدة أو عن طريق استخدام نسبة هامش المساهمة وذلك على النحو التالي:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{نسبة هامش المساهمة}} = \text{قيمة المبيعات التي تحقق الربح المستهدف}$$

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والربح والربح

في المثال السابق إذا كانت الشركة تخطط لتحقيق صافي ربح خلال العام القادم قدره ٣٠٠٠٠٠ جنيه، في هذه الحالة يمكن حساب عدد الوحدات اللازم بيعها لتحقيق هذا الربح المستهدف على النحو التالي:

$$\text{وحدة} = \frac{٣٠٠٠٠٠ + ٦٠٠٠٠}{٢٤} = ٣٧٥٠٠$$

أما قيمة المبيعات التي تحقق هذا الربح المستهدف فيمكن إيجادها مباشرة بمعنوية عدد الوحدات التي تحقق الربح المستهدف وسعر البيع، حيث تبلغ ٣٧٥٠٠ (٦٠ × ٣٧٥٠٠). كما يمكن إيجادها باستخدام نسبة هامش المساهمة:

$$\text{قيمة المبيعات التي تحقق الربح المستهدف} = \frac{٣٠٠٠٠ + ٦٠٠٠٠}{٤٠ \%}$$

ويمكن التأكيد من ذلك بإعداد قائمة الدخل عند مستوى مبيعات ٣٧٥٠٠

٢٢٥٠٠٠	المبيعات (٦٠ × ٣٧٥٠٠)	يطرح:
١٣٥٠٠٠	التكليف المتغيرة (٣٦ × ٣٧٥٠٠)	
٩٠٠٠٠	هامش المساهمة	
٦٠٠٠٠	التكليف الثابتة	يطرح:
٣٠٠٠٠	صافي الربح	

كما يمكن التأكيد من ذلك عن طريق استخدام مفهوم هامش المساهمة فعدد الوحدات التي تساهم في تحقيق الربح هي تلك التي تزيد عن وحدات التعادل وبالتالي يكون الربح عبارة عن (عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق الربح المستهدف - عدد وحدات التعادل) × هامش مساهمة الوحدة أي: $(٣٧٥٠٠ - ٣٥٠٠) \times ٢٤ = ٢٥٠٠٠$ جنيه.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والربح والربح

ومن ناحية أخرى قد يكون هدف الربحية مصاغاً في شكل نسبة مئوية من المبيعات. ففي المثال السابق إذا كانت إدارة المنشأة ترغب في تحقيق ربح مستهدف قدره 20% من المبيعات في هذه الحالة يتم الوصول إلى حجم المبيعات الذي يحقق هدف الربحية على النحو التالي:

$$\text{قيمة المبيعات} = \text{إجمالي التكاليف} + \text{الربح المستهدف}$$

$$\text{قيمة المبيعات} = \text{التكاليف المتغيرة} + \text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}$$

$$60 \text{ س} = 36 \text{ س} + 60,000 + 60 \times 0,20$$

$$60 \text{ س} = 36 \text{ س} + 60,000 + 12$$

$$60 \text{ س} = 36 \text{ س} - 12 = 60,000$$

$$60,000 = 12 \text{ س}$$

$$\text{س} = \frac{60,000}{12} = 5,000 \text{ وحدة}$$

وللحصول على ذلك يتم إعداد قائمة الدخل التالية:

التكاليف المتغيرة	هامش المساهمة	يطرح	المبيعات
180,000	(36 × 5,000)		30,000
120,000			
60,000			
60,000			

ويلاحظ أن صافي الربح يمثل 20% من قيمة مبيعات الشركة، كما يلاحظ أن: $(5,000 - 25,000) \times 24$ تمثل نسبة 20% من مبيعات الشركة

هذا ويمكن الاستفادة من التحليلات السابقة في متابعة التغيرات التي قد تحدث في أسعار بيع المنتجات أو في التكاليف المتغيرة أو التكاليف الثابتة. فعلى سبيل المثال: إذا كانت إحدى الشركات الصناعية تواجه منافسة قوية وتخطط لإنتاج وبيع 5,000

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والربح والربح

وحدة وتهدف لتحقيق أرباح قدرها ١٥٠٠٠ جنيه، وتبلغ إجمالي التكاليف الثابتة ٦٠٠٠٠ جنيه، والتكلفة المتغيرة للوحدة ٢٢ جنيه، في هذه الحالة يكون الحد الأدنى لسعر البيع الذي يحقق خطة الشركة:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الأرباح المستهدفة}}{\text{عدد الوحدات الذي يحقق الربح المستهدف}} = \frac{\text{هامش مساهمة الوحدة}}{\text{س - ٢٢}}$$

$$\frac{١٥٠٠٠ + ٦٠٠٠٠}{٢٢ - س} = ٥٠٠٠$$

$$١١٠٠٠٠ - ٥٠٠٠ س = ٧٥٠٠٠$$

$$١٨٥٠٠٠ = ٥٠٠٠ س$$

$$\therefore \text{سعر بيع الوحدة} = \frac{١٨٥٠٠٠}{٥٠٠٠} = ٣٧ \text{ جنيه}$$

ويمكن التحقق من ذلك بإعداد قائمة الدخل التالية:

١٨٥٠٠٠	إيرادات المبيعات (٣٧ × ٥٠٠٠)
١١٠٠٠٠	التكليف المتغيرة (٢٢ × ٥٠٠٠) هامش المساهمة
٧٥٠٠٠	
٦٠٠٠٠	التكاليف الثابتة
١٥٠٠٠	صافي الربح

٨/٢/٢ هدف الربحية والأثر الضريبي:

افترضنا في التحليلات السابقة عند تحديد حجم وقيمة المبيعات اللازم لتحقيق أرباح مستهدفة عدم وجود ضريبة على أرباح الشركات، ولكن في الواقع إن معظم الشركات تخضع أرباحها للضريبة، وبالتالي لا بد من أخذ الضريبة في الاعتبار عند إجراء التحليلات السابقة. ومن المعروف أن الضريبة عبارة عن نسبة مؤدية تفرض

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والربح والربح

على صافي الأرباح التي تحققها الشركة أي أن: مبلغ الضريبة = صافي الربح قبل الضريبة \times معدل الضريبة. ومعنى ذلك أن صافي الربح بعد الضريبة يساوي صافي الربح قبل الضريبة مطروحاً منه مبلغ الضريبة.

أي أن:

صافي الربح بعد الضريبة = صافي الربح قبل الضريبة - مبلغ الضريبة
صافي الربح بعد الضريبة = صافي الربح قبل الضريبة - (صافي الربح قبل الضريبة \times معدل الضريبة)

صافي الربح بعد الضريبة = صافي الربح قبل الضريبة $(1 - \text{معدل الضريبة})$

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي الربح قبل الضريبة}} = \frac{1 - \text{معدل الضريبة}}{1 - \text{معدل الضريبة}}$$

وبالتالي يمكن تحديد حجم المبيعات الذي يحقق ربحاً مستهدفاً بعد الضريبة على النحو التالي

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{صافي الربح بعد عدد الوحدات الواجب بيعها}}{\text{الضريبة} / (1 - \text{معدل الضريبة})} = \frac{\text{لتحقيق ربح مستهدف بعد}}{\text{هامش مساهمة الوحدة}} \frac{\text{الضريبة}}{\text{هامش مساهمة الوحدة}}$$

ولإيجاد قيمة المبيعات التي تحقق الربح المستهدف في حالة وجود ضريبة، يتم استخدام نفس المعادلة السابقة مع استبدال هامش مساهمة الوحدة بنسبة هامش المساهمة كما سبق إيضاحه.

مثال:

تنتج إحدى الشركات الصناعية المنتج (هـ)، حيث يبلغ سعر بيع الوحدة ٤٥ جنيه، والتكلفة المتغيرة للوحدة ٢٥ جنيه، وإجمالي التكاليف الثابتة ٢٢٥٠٠٠ جنيه، وتح الخطط الشركة لتحقيق صافي ربح بعد الضريبة يبلغ ١٨٠٠٠٠ جنيه علماً بأن معدل الضريبة ٢٥٪.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والربح والربح

في هذه الحالة يمكن تحديد عدد وقيمة المبيعات اللازم بيعها لتحقيق الربح المستهدف كما يلي:

$$\frac{(0,25 - 1) / 18000 + 225000}{25 - 45} = \text{عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق الربح المستهدف} = 23250 \text{ وحدة}$$

ويمكن الوصول إلى نفس النتيجة كما يلي:
صافي الربح بعد الضريبة يبلغ 180000 جنيه

$$180000 = \frac{240000}{0,25 - 1} = \text{صافي الربح قبل الضريبة}$$

حجم المبيعات الذي يحقق ربحاً قدره 240000 جنيه قبل الضريبة والذي يحقق 180000 جنيه بعد الضريبة يساوي:

$$\frac{24000 + 225000}{27 - 45} = 23250 \text{ وحدة}$$

وللحاق من ذلك يمكن إعداد قائمة الدخل التالية:

١٠٤٦٢٥٠	المبيعات (٤٥ × ٢٣٢٥٠)
٥٨١٢٥٠	يطرح: التكاليف المتغيرة (٢٥ × ٢٣٢٥٠)
٤٦٥٠٠	هامش المساهمة
٢٢٥٠٠	يطرح: التكاليف الثابتة
٢٤٠٠٠	صافي الربح قبل الضريبة
٦٠٠٠	يطرح: الضريبة (%) ٢٥
١٨٠٠٠	صافي الربح بعد الضريبة

٩/٢/٢ تحليل التعادل في حالة تعدد المنتجات:

اعتمدت نماذج تحليل التعادل السابقة على افتراض أن المنشأة تنتج منتجًا واحدًا، ولكن طبيعة النشاط الإنتاجي والبيعي لكثير من المنشآت الصناعية يقوم على تعدد منتجاتها، وبالتالي لا بد من إدخال أثر تعدد المنتجات على تحليل التعادل حيث يختلف الوزن النسبي لكل منتج من المنتجات، كما يختلف الوزن النسبي لربحية كل منتج في مزيج ربحية تلك المنتجات. ولذا فإنه في حالة تعدد المنتجات يتم الوصول إلى نقطة التعادل وفقاً للخطوات التالية:

- ١ - تحديد نسبة هامش المساهمة لكل منتج من المنتجات
(هامش مساهمة المنتج \div سعر بيع المنتج).
- ٢ - تحديد نسبة التشكيل البيعي لكل منتج على أساس إيرادات المبيعات وليس على أساس عدد الوحدات المباعة فقط، حيث أن سعر البيع مختلف، كما أن عدد الوحدات مختلف. ولذا يجب حساب نسبة التشكيل البيعي بقسمة قيمة مبيعات كل منتج على إجمالي قيمة مبيعات المنشأة.
- ٣ - تحديد نسبة هامش المساهمة المرجحة بنسبة التشكيل البيعي وهي عبارة عن حاصل جمع نسبة هامش المساهمة لكل منتج على أساس نسبته في التشكيل البيعي أي أنها مجموع حاصل ضرب نسبة هامش المساهمة لكل منتج \times نسبة التشكيل البيعي له.
- ٤ - في ضوء الخطوات السابقة يتم احتساب قيمة المبيعات التي تحقق التعادل للمنشأة ككل بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{قيمة مبيعات التعادل للمنشأة}} = \frac{\text{نسبة هامش المساهمة المرجحة بنسبة التشكيل البيعي}}{\text{نسبة هامش المساهمة المرجحة بنسبة التشكيل البيعي}}$$

- ٥ - بعد تحديد قيمة مبيعات التعادل للمنشأة ككل يمكن تحديد قيمة مبيعات التعادل لكل منتج على حدة بضرب قيمة مبيعات التعادل للمنشأة \times نسبة التشكيل البيعي لكل منتج، كما يمكن تحديد عدد الوحدات التي تحقق التعادل من كل منتج بقسمة قيمة مبيعات التعادل لكل منتج على سعر بيع الوحدة من المنتج.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

مثال:

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتجات (ك)، (ل)، (م) وقد

توافرت البيانات التالية:

المنتج (م)	المنتج (ل)	المنتج (ك)	بيان
٩٠	٢٥	٥٠	سعر بيع الوحدة
٧٢	١٩	٣٠	التكلفة المتغيرة للوحدة
٥٠٠٠	٤٠٠٠	٧٠٠٠	عدد الوحدات المباعة
إجمالي التكاليف الثابتة للمنشأة			١٦٦٨٠٠ جنيه باستخدام البيانات السابقة

يمكن تحديد نقطة التعادل للمنشأة ككل ولكل منتج على حدة على النحو التالي:

إيجاد نسبة هامش المساهمة لكل منتج:

(م)	(ل)	(ك)	بيان
٩٠	٢٥	٥٠	سعر بيع الوحدة
٧٢	١٩	٣٠	التكلفة المتغيرة للوحدة
١٨	٦	٢٠	هامش مساهمة الوحدة
%٢٠	%٢٤	%٤٠	نسبة هامش المساهمة

إيجاد نسبة التشكيل البيعي لكل منتج:

(م)	(ل)	(ك)	بيان
٥٠٠٠	٤٠٠٠	٧٠٠٠	عدد الوحدات المباعة
٩٠	٢٥	٥٠	سعر بيع الوحدة
٤٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٣٥٠٠٠	قيمة المبيعات
%٤٥	%٢٠	%٣٥	نسبة التشكيل البيعي

إيجاد نسبة هامش المساهمة المرجحة بنسبة التشكيل البيعي:

(م)	(ل)	(ك)	بيان
%٢٠	%٢٤	%٤٠	نسبة هامش المساهمة
%٤٥	%٢٠	%٣٥	نسبة التشكيل البيعي
%٩	%٤٤.٨	%١٤	نسبة هامش المساهمة المرجحة بنسبة التشكيل البيعي

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

إجمالي نسبة هامش المساهمة المرجحة بنسبة التشكيل البيعي =

$$\% 27.8 = \% 9 + \% 4.8 + \% 14$$

٤- قيمة المبيعات التي تحقق التعادل للمنشأة ككل $\frac{166800}{\% 27.8} = 60000$ جنيه

٥- قيمة مبيعات التعادل لكل منتج على حدة:

$$\text{المنتج K} = \% 35 \times 60000 = 21000 \text{ جنيه}$$

$$\text{المنتج L} = \% 20 \times 60000 = 12000 \text{ جنيه}$$

$$\text{المنتج M} = \% 45 \times 60000 = 27000 \text{ جنيه}$$

ويمكن تحديد عدد الوحدات التي تحقق التعادل من كل منتج كما يلي:

$$\text{المنتج K} = 50 \div 21000 = 4200 \text{ وحدة}$$

$$\text{المنتج L} = 25 \div 12000 = 4800 \text{ وحدة}$$

$$\text{المنتج M} = 90 \div 27000 = 3000 \text{ وحدة}$$

وتظهر قائمة الدخل في حالة التعادل على النحو التالي:

البيان	المنتج K	المنتج L	المنتج M	الإجمالي
قيمة المبيعات	٢١٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٧٠٠٠	٦٠٠٠٠
التكاليف المتغيرة (-)	١٢٦٠٠	٩١٢٠	٢١٦٠٠	(٤٣٣٢٠٠)
هامش المساهمة	٨٤٠٠	٢٨٨٠٠	٥٤٠٠	١٦٦٨٠٠
إجمالي التكاليف الثابتة (-)				(١٦٦٨٠٠)
صافي ربح المنشأة				صفر

٢/٢ تحليل التعادل في ظروف عدم التأكيد :

تعمل منشآت الأعمال الآن في ظل بيئة ديناميكية يصعب التنبؤ بإتجاه تغيراتها، حيث لا يستطيع المحاسب الإداري أن يتنبأ على وجه اليقين بحدث معين في المستقبل، ويمكن للمحاسب الإداري استخدام نظرية الاحتمالات لإجراء تحليل التعادل، وذلك باستخدام شجرة الاحتمالات في ظل ظروف عدم التأكيد، وتقوم شجرة الاحتمالات على أساس تحديد الاحتمال لكل حدث من الأحداث الرئيسية ثم

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

تحديد الاحتمالات للأحداث المشتركة مثل وجود عدة احتمالات لكميات المبيعات أو لأسعار البيع أو للتكاليف المتغيرة أو الثابتة ، ويشرط أن يكون المجموع الرئيسي لاحتمالات كل فرع من فروع الشجرة مساوياً الواحد الصحيح ، وتتحدد عدد أفرع شجرة الاحتمالات بضرب مستويات العناصر الممثلة لشجرة الاحتمالات.

مثال:

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (ص)، وفي ضوء ظروف السوق ومن واقع الخبرات السابقة يرى المحاسب الإداري أن سعر البيع المتوقع ٣٠ جنيه، ٢٧ جنيه باحتمال ٠,٣ ، والتكلفة المتغيرة المتوقعة للوحدة ٢٤ جنيه باحتمال ٠,٦ أو ١٨ جنيه باحتمال ٠,٤ ، كما تبلغ التكلفة الثابتة الإجمالية ٩٠٠٠٠ في ظل الاحتمالين.

في ضوء البيانات المتوقعة والاحتمالات المختلفة التي يحددها المحاسب الإداري في ظل الظروف السوقية ومن واقع الخبرات السابقة يمكن الوصول إلى مبيعات التعادل المتوقعة على النحو التالي :

سعر البيع	تكلفة الوحدة	تكلفة الثابتة	الاحتمالية	كمية التعادل المتوقعة	كمية التعادل	سعر البيع
٢٤	٩٠٠٠٠	١٥٠٠	٠,٤٢	٦٣٠٠		
١٨	٩٠٠٠٠	٧٥٠٠	٠,٢٨	٢١٠٠		
٢٤	٩٠٠٠٠	٣٠٠٠	٠,١٨	٥٤٠٠		
١٨	٩٠٠٠٠	١٠٠٠	٠,١٢	١٢٠٠		
٣٠	٠,٦	٠,٣	٠,٤	١٥٠٠٠	٠,٤	٦٧
٢٧	٠,٦	٠,٣				

أسئلة وحالات عملية

السؤال الأول:

- وضح باختصار السمات الرئيسية للتكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة.
- ما المقصود بالمدى الملائم وما هي أهميته لأغراض تحليل التكاليف؟
- وضح بإيجاز الفرق بين التكاليف الثابتة الإلزامية والاختيارية.
- وضح مزايا وعيوب استخدام طريقة أعلى وأدنى مستوى نشاط.
- ما هي مزايا طريقة تحليل الانحدار في تقدير التكاليف؟.
- وضح الافتراضات الأساسية التي يعتمد عليها تحليل التعادل.
- عرف كل من: نقطة التعادل، هامش الأمان، هامش مساهمة الوحدة، نسبة هامش المساهمة.
- وضح لماذا تختلف طريقة إيجاد نقطة التعادل بالنسبة لشركة تنتج منتج وحيد عن شركة تنتج منتجات متعددة؟
- وضح الفرق بين مجمل الربح، هامش المساهمة الإجمالي.
- وضح بإيجاز استخدامات تحليل التعادل.
- وضح الفرق بين النموذج التقليدي والنماذج الحديثة لخريطة التعادل.

السؤال الثاني:

أكمل العبارات التالية:

- إذا تزايد حجم النشاط في حدود المدى الملائم فإن التكلفة المتغيرة الإجمالية والتكلفة الثابتة للوحدة الواحدة
- في حالة زيادة عدد الوحدات المنتجة فإن التكلفة التي تخضع هي
- إذا كانت الطاقة المتاحة لإحدى الشركات الصناعية ٣٠٠٠ وحدة، وتقوم الشركة حالياً بإنتاج ١٠٠٠ وحدة وتبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة ٣٥ جنيه والتكلفة الثابتة للوحدة ١٠ جنيه فإن التكلفة الإجمالية لإنتاج ٢٠٠٠ وحدة تبلغ

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

- عند دراسة سلوك أحد عناصر التكاليف تبين أن التكلفة الثابتة الشهرية لهذا العنصر ٢٠٠٠٠ جنيه، والتكلفة المتغيرة تبلغ ٦٥ جنيه لكل ساعة عمل مباشر. في ضوء ذلك فإن معادلة التكلفة لهذا العنصر تكون
-
- إذا كانت التكاليف الثابتة ٤٥٠٠٠ جنيه، نسبة التكلفة المتغيرة ٧٠% فإن قيمة المبيعات التي لا تتحقق للشركة أرباحاً أو خسائر تبلغ
- عند نقطة التعادل فإن هامش المساهمة الإجمالي يساوي
- النسبة التي تتحفظ في حدودها مبيعات الشركة ولا تتحقق الشركة خسائر هي
-

السؤال الثالث:

اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية:

- ١ - إذا قامت إحدى الشركات الصناعية ببيع ١٠٠٠٠٠ وحدة بسعر بيع ٤٠ جنيه للوحدة وبلغت التكلفة المتغيرة للوحدة ٢٨ جنيه، وإجمالي التكاليف الثابتة ٤٥٠٠٠ جنيه، فإن قيمة كل من مبيعات التعادل وهامش الأمان تساوي:
أ - ١٥٠٠٠٠ ، ١٥٠٠٠٠ ، ٢٥٠٠٠٠ جنيه ب - ٣٧٥٠٠ ، ٣٧٥٠٠ ، ٦٢٥٠٠ جنيه
ج - ٢٥٠٠٠ ، ٢٥٠٠٠ ، ١٥٠٠٠ جنيه د - إجابة أخرى وهي:
- ٢ - إذا كانت مبيعات إحدى الشركات الصناعية ٥٠٠٠٠ وحدة بسعر بيع ٢٠ جنيه للوحدة، والتكلفة المتغيرة للوحدة ١٢ جنيه وإجمالي التكاليف الثابتة ١٢٠٠٠ جنيه. فإن زيادة سعر البيع بمعدل ١٠% وزيادة التكاليف الثابتة بمقدار ٣٠٠٠ جنيه يؤدي إلى:
أ - انخفاض نقطة التعادل بمقدار ٣٠٠٠ وحدة
ب - زيادة نقطة التعادل بمقدار ٣٧٥٠ وحدة
ج - عدم تأثر نقطة التعادل. د - إجابة أخرى وهي:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

- ٣ - إذا بلغت التكاليف الثابتة لإحدى الشركات الصناعية ٦٠٠٠٠ جنية ونسبة التكلفة المتغيرة ٧٠% فإن قيمة مبيعات التعادل تساوي:
- أ - ٦٠٠٠٠ جنية ب - ٨٥٧٠٠٠ جنية
- ج - إجابة أخرى وهي:
- ٤ - إذا بلغت قيمة مبيعات التعادل لإحدى الشركات الصناعية ٢٠٠٠٠ جنية والتكلفة الصناعية المتغيرة للوحدة ١١ جنية والتكاليف التسويقية المتغيرة للوحدة ٥ جنية وإجمالي التكاليف الثابتة ٤٠٠٠٠ جنية فإن سعر بيع الوحدة يساوي:
- أ - ٢٥ جنية ب - ٢٠ جنية
- ج - ٣٠ جنية
- د - إجابة أخرى وهي:
- ٥ - إذا بلغت التكاليف الثابتة ٢٠٠٠٠ جنية وسعر بيع الوحدة ٤٠ جنية ونسبة هامش المساهمة ٢٥% فإن التكلفة المتغيرة تساوي:
- أ - ٥٠ جنية ب - ٣٠ جنية
- ج - ٤٠ جنية
- د - إجابة أخرى وهي:
- ٦ - إذا كانت تشكيلة مبيعات إحدى الشركات الصناعية ٢ وحدة من المنتج (س) مقابل ٣ وحدات من المنتج (ص) وبلغت مبيعات الشركة خلال الفترة الماضية ٥٠٠٠ وحدة فإن مبيعات المنتج ص تساوي:
- أ - ٣٠٠ وحدة ب - ١٥٠٠٠ وحدة
- ج - ٢٠٠ وحدة
- د - إجابة أخرى وهي:
- ٧ - إذا انخفض كل من سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة بمبلغ ٢٠ جنية فإن عدد وحدات التعادل:
- أ - يزداد ب - ينخفض
- ج - لا يتأثر
- د - إجابة أخرى وهي:
- ٨ - إذا كانت إحدى الشركات الصناعية تقوم بإنتاج وبيع المنتجين (س)، (ص) ويبلغ سعر بيع الوحدة من كلا المنتجين ٢٠، ٢٥ جنية على التوالي، كما تبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة من كل منتج ١٤، ٢٠ جنية على التوالي، وإجمالي

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

- التكاليف الثابتة ١٣٧٥٠٠ جنيه كما تبلغ نسبة التشكيل البيعي لكلا المنتجين ٧٥٪، فإن حجم مبيعات التعادل لكل من المنتجين يساوي:
أ - ١٨٧٥٠ وحدة ب - ٣٧٥٠٠ وحدة
ج - ٢٢٩١٦ وحدة د - إجابة أخرى وهي:
٩ - إذا باعت إحدى الشركات الصناعية ٢٨٠٠٠ وحدة من المنتج (ك) بمبلغ ٢٨٠٠٠ ج، وبلغ إجمالي التكاليف المتغيرة ١١٢٠٠ ج، وإجمالي التكاليف الثابتة ٩٦٠٠ ج، فإن مبيعات التعادل وهامش الأمان بالوحدات يساوي:
أ - ١٦٠٠٠ وحدة ب - ٩٨٤٠٠ وحدة
ج - ٢٠٠٠ وحدة د - إجابة أخرى وهي:
١٠ - النسبة التي تتحفظ في حدودها مبيعات الشركة ولا تحقق الشركة خسائر هي:
أ - نسبة هامش المساهمة.
ب - نسبة هامش الأمان
ج - نسبة التشكيل البيعي
د - إجابة أخرى وهي:
١١ - تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتجين (س)، (ص)، وخلال الفترة الماضية بلغت قيمة مبيعات المنتج (س) ١٢٠٠٠ جنيه ونسبة التكلفة المتغيرة ٧٠٪، كما بلغت قيمة مبيعات المنتج (ص) ٨٠٠٠ جنيه ونسبة التكلفة المتغيرة ٨٠٪، كما بلغ إجمالي التكاليف الثابتة ١٥٦٠٠ جنيه فإن قيمة مبيعات التعادل للمنتجين (س، ص) يساوي:
أ - ٣٦٠٠٠ جنيه ب - ٥٢٠٠٠ جنيه
ج - ١٦٠٠٠ جنيه د - إجابة أخرى وهي:
١٢ - إذا بلغ سعر بيع الوحدة من المنتج (ه) ٦٠ جنيه، والتكلفة المتغيرة للوحدة ٤٥ جنيه وإجمالي التكاليف الثابتة ١٨٠٠٠ جنيه، فإن عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق ربحاً قدره ١٥٪ من المبيعات يساوي:
أ - ٣٠٠٠ وحدة
ب - ١٢٠٠ وحدة
ج - ١٣٨٠٠ وحدة
د - إجابة أخرى وهي:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

١٣- إذا بلغت نقطة التعادل لإحدى الشركات الصناعية ٥٠٠٠٠ وحدة، ونسبة هامش المساهمة ٢٠% وسعر بيع الوحدة ٤٠ جنيه، وترغب الشركة من تحقيق ربح مستهدف بعد الضريبة ٢٠٠٠٠٠ جنيه ومعدل الضريبة ٢٠% فإن قيمة المبيعات التي تحقق هذا الربح المستهدف تساوي:

أ - ٢٠٠٠٠٠ جنيه ب - ٣٢٥٠٠٠ جنيه

ج - إجابة أخرى وهي: د - إجابة أخرى وهي:

٤- يؤدي زيادة إجمالي التكاليف الثابتة مع عدم تغير هامش مساهمة الوحدة إلى:

أ - زيادة حجم مبيعات التعادل ب - انخفاض حجم مبيعات التعادل

ج - عدم تأثر حجم مبيعات التعادل د - إجابة أخرى وهي:

١٥- إذا بلغت قيمة المبيعات مليون جنيه وإجمالي التكاليف الثابتة ٢٠٠٠٠ جنيه

وإجمالي التكاليف المتغيرة ٦٠٠٠٠ جنيه، كمية المبيعات ١٠٠٠ وحدة، فإن

هامش الأمان بالوحدات يساوي:

ب - ١٠٠ وحدة أ - ٥٠٠ وحدة

ج - إجابة أخرى وهي: د - إجابة أخرى وهي:

١٦- إذا بلغ إجمالي التكاليف الثابتة ٦٠٠٠٠ جنيه ونسبة هامش المساهمة ٢٥%

فإن قيمة المبيعات اللازمة لتحقيق نسبة هامش أمان ٤٠% تساوي:

ب - ٢٤٠٠٠٠ جنيه أ - ٤٠٠٠٠٠ جنيه

ج - إجابة أخرى وهي: د - إجابة أخرى وهي:

١٧- إذا بلغ سعر بيع الوحدة ١٠٠ جنيه والتكلفة المتغيرة للوحدة ٦٨ جنيه، وعدد

الوحدات المباعة ٦٥٠٠ وحدة والربح المستهدف ٢٤٠٠٠ جنيه فإن التكاليف

الثابتة تساوي:

ب - ٨٩٠٠٠ جنيه أ - ٢٠٨٠٠٠ جنيه

ج - إجابة أخرى وهي: د - إجابة أخرى وهي:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

- ١٨- إذا كانت خطة الشركة للفترة القادمة تبني على أساس قيمة المبيعات ٢٦ جنيه، وسعر بيع الوحدة ٤٠ جنيه، التكلفة المتغيرة للوحدة جنيه وإجمالي التكاليف الثابتة ١٦٠٠٠٠ جنيه فإن الربح المستهدف يساوي:
- | | |
|--------------------------|----------------|
| ب- ٤٠٠٠٠ جنيه | أ- ٣٢٥٠٠٠ جنيه |
| د- إجابة أخرى وهي: | ج- ١٦٠٠٠٠ جنيه |

تمارين عملية

تمرين (١):

- توافرت لديك البيانات التالية المستخرجة من دفاتر وسجلات إحدى الشركات الصناعية التي تقوم بإنتاج وبيع المنتج (ك)، وذلك عن الفترة المنتهية في ٢٠١٥/٦/٣٠:
- | | |
|--|-----------------------------|
| ٦ جنيه للوحدة | مواد مباشرة |
| ٧ جنيه للوحدة | أجور مباشرة |
| ٤ جنيه للوحدة | ت. صناعية غير مباشرة متغيرة |
| ٣٥٠٠٠ جنيه، التكاليف التسويقية والإدارية الثابتة | - التكاليف الصناعية الثابتة |
| ٨٥٠٠ جنيه | - عدد الوحدات المباعة |
| ٣٧.٥ جنيه للوحدة، وعمولة ٢٪ | المبيعات |

المطلوب:

- ١- إعداد قائمة الدخل على أساس هامش المساهمة.
- ٢- إيجاد عدد الوحدات التي تحقق التعادل.
- ٣- حساب هامش الأمان ونسبة هامش الأمان.
- ٤- إذا كانت الشركة تخطط لتحقيق نسبة هامش أمان ٤٠٪ ما هي قيمة المبيعات اللازم بيعها لتحقيق ذلك

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

٥- إذا زادت عمولة المبيعات ٦١٪ ما أثر ذلك على نقطة التعادل.

تمرين (٢):

توافرت لديك البيانات التالية المستخرجة من دفاتر وسجلات إحدى الشركات الصناعية عن الفترة المنتهية في ٣١/١٢/٢٠١٥.

المبيعات ٢٧٠٠٠٠ جنيه ، عدد الوحدات المباعة ٣٠٠٠٠ وحدة، ت المواد المباشرة ٤٥٠٠٠ جنيه، الأجور المباشرة ٦٠٠٠٠ جنيه، تكاليف صناعية غير مباشرة متغيرة ١٥٠٠٠ جنيه، تكاليف صناعية غير مباشرة ثابتة ٤٠٠٠٠ جنيه، تكاليف تسويقية متغيرة ٦٠٠٠٠ جنيه، تكاليف تسويقية وإدارية ثابتة ٣٥٠٠٠ جنيه.

المطلوب:

١- حساب نقطة التعادل بالوحدات

٢- عدد الوحدات اللازمة لبيعها لتحقيق أرباح ٢٠٪ من المبيعات.

تدرس الشركة اقتراحاً يتعلق بإضافة مواصفات جديدة للمنتج، ويطلب هذا الاقتراح استئجار آلة بمبلغ ٢٥٠٠٠ جنيه، وتعيين مراقب جودة براتب سنوي ٢٤٠٠٠ جنيه

تمرين (٣):

تنتج إحدى الشركات الصناعية المنتجين س، ص وقد توافرت البيانات التالية عن خطة الشركة للفترة القادمة

المنتج (س)	المنتج (ص)	عدد الوحدات المباعة	قيمة المبيعات	التكاليف المتغيرة
وحدة	٣٧٥٠٠	١٢٥٠٠		
جنيه	٧٥٠٠٠	٣٧٥٠٠		
جنيه	٥٢٥٠٠	٢٢٥٠٠		

- إجمالي التكاليف الثابتة للشركة ٣٠٠٠٠٠ جنيه

المطلوب:

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

- (١) أحسب نقطة التعادل بالوحدات لكلا المنتجين وإعداد قائمة الدخل عند وضع التعادل.
- (٢) إعداد قائمة دخل للمنشأة إذا تم بيع ٨٠٠٠ وحدة من المنتج (س)، ٤٢٠٠٠ وحدة من المنتج (ص) وما أثر ذلك على نقطة التعادل.

تمرين (٤):

تنتج إحدى الشركات الصناعية المنتج (ه) وتبيع الوحدة منه بسعر ٦٠ جنيه، وتبلغ التكلفة الخاصة بإنتاج وبيع الوحدة ما يلي:

مواد مباشرة	١٥ جنيه
أجور مباشرة	٩ جنيه
ت. صناعية غير مباشرة متغيرة	٦ جنيه
ت. تسويقية متغيرة	١٢ جنيه

وتبلغ إجمالي التكاليف الثابتة للشركة ٩٠٠٠٠ جنيه موزعة بين النشاط الصناعي والتسويقي والإداري بنسبة ٢:٣:٥

المطلوب:

- حساب نقطة التعادل بالوحدات وبالجنيه
- حساب نسبة هامش الأمان إذا كانت المبيعات المخططة ٦٠٠٠٠ وحدة
- إذا زاد سعر البيع بنسبة ٢٥٪ ، وزادت التكاليف المتغيرة بنسبة ٢٠٪، وزادت التكاليف الصناعية الثابتة بمبلغ ٤٠٠٥ جنيه والتكاليف التسويقية الثابتة بمبلغ ٣٠٠٠ جنيه ما أثر ذلك على نقطة التعادل.
- حساب عدد الوحدات اللازم بيعها لتحقيق نسبة هامش أمان ٢٥٪.
- إذا كانت الشركة ترغب في تحقيق أرباح بنسبة ٢٠٪ من المبيعات، أحسب قيمة المبيعات التي تحقق هدف الشركة.

الفصل الثاني: سلوك التكاليف وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح

تمرين (٥):

تنتج إحدى الشركات الصناعية ثلاثة أنواع من المنتجات (ك)، (ل)، (م)، وقد توافرت لديك البيانات التالية:

المنتجات		
م	ل	ك
٣٠	٥٠	٨٠
١٨	٢٥	٣٨
٦	١٠	١٢

سعر بيع الوحدة
ت. صناعية متغيرة للوحدة
ت. تسويقية متغيرة للوحدة

التكاليف الثابتة الصناعية، التسويقية والإدارية، ٦٠٠٠٠، ١٤٠٠٠، ٤٠٠٠٤ جنيه على التوالي.

المطلوب:

- حساب نقطة التعادل بالوحدات لكل منتج إذا كانت عدد الوحدات المباعة من كل منتج ٤٥٠، ١٤٨٠، ٣٠٠٠ وحدة على التوالي.
- اعداد قائمة الدخل للشركة عند وضع التعادل

تمرين (٦):

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (ب)، وفي ضوء الظروف السوقية المتربعة ومن واقع الخبرات السابقة للمحاسب الإداري توافرت البيانات التالية:

- سعر البيع المتوقع ٣٠ جنيه ، ٢٥ جنيه ، ٢٢ جنيه باحتمالات ٠،٢ ، ٠،٣ ، ٠،٥ علي التوالي
- التكلفة المتغيرة المتوقعة للوحدة ٢٠ جنيه باحتمال ٠،٦ أو ١٥ جنيه باحتمال ٠،٤
- التكلفة الثابتة الإجمالية ٧٥٠٠٠ جنيه في ظل الاحتمالات المختلفة.

المطلوب :

إيجاد كمية وقيمة مبيعات التعادل.

تمرين (٧):

تقوم احدى الشركات الصناعية بانتاج وبيع المنتج (ب)، وقد تتوفر لديك البيانات التالية المستخرجة من دفاتر الشركة عن الشهر الماضي:

المبيعات ٨٠٠٠ جنية - التكاليف الصناعية المتغيرة ٣٦٠٠ جنية - التكاليف الصناعية الثابتة ١١٧٠٠ جنية - التكاليف التسويقية الثابتة ١٣٠٠ جنية - التكاليف الإدارية ١١٠٠٠ - عمولة وكلاء البيع ١٢٠٠٠ جنية - سعر بيع الوحدة ٢٠ جنية

المطلوب :

- ١) اعداد قائمة الدخل على اساس المساهمه.
- ٢) مبيعات التعادل بالكمية والقيمة.
- ٣) حجم المبيعات اللازم لتحقيق أرباح ١٥٠٠٠ جنية.
- ٤) اذا كانت المبيعات المتوقعة للشهر القادم ٥٠٠٠ وحدة ، احسب نسبة هامش الامان.

الفصل الثالث

البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

يهدف هذا الفصل إلى:

- توضيح المقصود بالمعلومات الملائمة لأغراض اتخاذ القرارات.
- التمييز بين التكاليف الملائمة والتكاليف الغارقة وتكاليف الفرصة البديلة.
- ترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بقبول أو رفض طلبيات البيع الخاصة، التصنيع أم الشراء، الاستمرار في تشغيل خط إنتاجي أم إيقافه، تخصيص الموارد المحدودة وتحديد مزيج الإنتاج الأمثل، إحلال أو استبدال الآلات.
- التعرف على العوامل المؤثرة في قرار التسعير، التمييز بين سياسات التسعير المعتمدة على السوق والمبنية على أساس التكلفة.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

مقدمة:

تختلف البيانات والمعلومات المحاسبية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية باختلاف طبيعة هذه القرارات، وباختلاف البدائل المتاحة والتي تتم المفضلة بينها لاختيار أنسابها. ولكي تتمكن إدارة المنشأة من اتخاذ القرارات الرشيدة، فإنه يجب أن يكون تحت تصرفها بيانات كافية عن كل بديل من البدائل المتاحة لكل نوع من أنواع القرارات حتى يمكنها المفضلة بين تلك البدائل واختيار أصلحها من وجهة نظر المنشأة، أو من وجهة نظر الاقتصاد القومي (في حالة تقويم البدائل من وجهة النظر القومية).

هذا ونظراً لاختلاف طبيعة القرارات الإدارية وبالتالي اختلاف البدائل المتاحة فإنه يمكن القول بأنه لا يمكن وضع قواعد ومفاهيم محددة لتقويم جميع البدائل واتخاذ القرارات. فكل بديل (مشروع) يحتاج لطريقة تقويم ومفاهيم تكاليف قد لا تكون مفيدة عند تقويم بديل (مشروع) آخر وعلى ذلك تكون هناك تبوييبات ومفاهيم مختلفة للتکاليف تستخدم في اتخاذ القرارات الإدارية. ويقع على المحاسب الإداري عبء توفير البيانات المناسبة لكل موقف من المواقف التي تزيد الإدارة اتخاذ قراراً بشأنها، فمفاهيم التكاليف التي تصلح أو تتفق مع طبيعة قرارات التخطيط تختلف عن تلك المفاهيم التي تصلح أو تخدم قرارات الرقابة.

وبعبارة أخرى يمكن القول بضرورة أن تكون المعلومات ملائمة لأغراض اتخاذ القرار، ويقصد بالملاءمة أن تكون المعلومات المحاسبية نافعة ومفيدة عند اتخاذ القرار، أي يجب أن تكون وثيقة الصلة ومرتبطة بالقرار المراد اتخاذها، وحتى تكون المعلومات المحاسبية ملائمة يجب أن يتوافر فيها شرطين أساسيين هما:

- أن تكون متوقعة في المستقبل.
- أن تختلف باختلاف بسائل القرار.

ويتعلق الشرط الأول بضرورة أن تكون المعلومات المحاسبية متوقعة الحدوث خلال الفترة التي يعطيها القرار المراد اتخاذه، فعلى سبيل المثال إذا كانت إدارة المنشأة ترغب في تقديم منتج جديد خلال الفترة القادمة، فإنها تهتم بتحديد تكاليف المواد المباشرة والأجور المباشرة والتكاليف الصناعية غير المباشرة المتوقعة خلال الفترة القادمة، أما التكاليف التاريخية التي حدثت بالفعل في الفترات الماضية فإنها تعتبر تكاليف غير ملائمة للقرار، ويطلق عليها تكاليف غارقة Sunk Costs وتقصر فائدتها على قدرة المحاسب على الاستفادة منها في التنبؤ بالتكاليف المتوقعة مستقبلاً.

أما الشرط الثاني فيتعلق بضرورة أن تختلف المعلومات المحاسبية باختلاف بدائل القرار، وذلك لأن اختلاف البدائل هو الذي يساعد على اتخاذ القرار، وعلى ذلك فإن عناصر الإيرادات أو التكاليف التي لا تختلف من بديل لآخر تعتبر غير ملائمة للقرار محل الدراسة ويجب استبعادها، فعلى سبيل المثال إذا كانت إدارة المنشأة تفاضل بين بديلين للإنتاج، وكلاهما يتطلب عماله تقدر أجورها بمبلغ ٤٠٠٠ ج، في هذه الحالة فإن تكلفة العمالة تعتبر تكاليف غير ملائمة للقرار ويجب تجاهلها، أما إذا كان البديل الأول يتطلب عماله تكلفتها ٤٨٠٠ ج، في حين يحتاج البديل الثاني إلى عماله تكلفتها ٣٦٠٠ ج، في هذه الحالة تعتبر تكاليف العمالة ملائمة لاتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل، ويسمى الفرق بين تكلفة البدلين بالتكاليف التفاضلية وقد تكون التكاليف التفاضلية موجبة أو متزايدة إذا زادت تكاليف البديل عن تكاليف البديل الآخر المقارن معه، والعكس تكون التكاليف التفاضلية سالبة أو متقاضصة إذا نقصت تكاليف البديل الذي تتم دراسته مقارنة بالبديل الآخر، ومن ثم فالمعلومات الملائمة يجب أن تكون تفاضلية أي تختلف من بديل آخر من بدائل القرار.

هذا وفي إطار تحليل المقصود بالمعلومات الملائمة لأغراض اتخاذ القرارات ينبغي الإشارة إلى:

- يجب توافر الشرطين معاً لاعتبار المعلومات المحاسبية ملائمة للقرار محل الدراسة إذ لا يكفي توافر شرط واحد منها فقط، فإذا كانت المعلومة المحاسبية تتعلق بالمستقبل ولكنها لا تختلف من بديل آخر فإنها تعتبر غير ملائمة لاتخاذ القرار، والعكس إذا كانت المعلومة تختلف من بديل آخر ولكنها لا تتعلق بالمستقبل فإنها أيضاً تعد غير ملائمة للقرار.
وفيما يلي يتم تناول بعض مفاهيم التكاليف المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية مع الاسترشاد ببعض الحالات التطبيقية لتوضيح هذه المفاهيم وكيف يمكن الاستفادة منها في ترشيد القرارات الإدارية.

٣/١: التكاليف التفاضلية **Differential Costs**

القرار (كما سبق القول) اختيار بين البديل، ويتم هذا الاختيار على أساس المفاضلة بين البديل المتاحة. فقد تكون المفاضلة مثلاً بين نوعين من الآلات يمكن استخدامهما ل القيام بنفس العمل، أو قد يكون الاختيار بين موقع مختلف لأحد المصانع وتحديد أنسابها. هذا ويتم الاختيار على أساس بيانات ومعلومات تساعد متخذ القرار على التعرف على البديل الذي يحقق الأهداف على أحسن وجه ممكن، ومن أهم عناصر هذه المعلومات معلومات التكاليف. لذا يجب دراسة التكاليف (والإيرادات) المترتبة على كل بديل بحيث تساعد هذه الدراسة على المقارنة والمفاضلة بين البديل. وتعتبر التكاليف التفاضلية من تبويبات التكاليف المناسبة Relevant في مجال المفاضلة بين البديل. وتمثل التكاليف التفاضلية في الفرق بين تكلفة بديلين مختلفين. فإن نتاج عن المفاضلة بين البديل زيادة في التكاليف يطلق على التكاليف التفاضلية في هذه الحالة التكاليف المتزايدة Incremental Costs، وإذا نتاج عن المفاضلة نقص في التكاليف تسمى هذه الحالة الخاصة من التكاليف التفاضلية بالتكاليف المتناقصة Decremental Costs.
وعلى ذلك فإنه يبدو من المناسب الإشارة إلى ما يلي:

- ١ تختلف التكاليف التفاضلية بين البدائل المختلفة فهي ليست واحدة في ظل البدائل المختلفة. ولكن هذا الاختلاف أو التغيير يختلف عن التغيير الذي يرجع إلى تغير حجم النشاط، فالاختلاف والتغيير في التكاليف التفاضلية يرجع إلى الاختلاف في طريقة الإنتاج أو الانتقال من بديل إلى بديل آخر (وقد لا يتغير حجم النشاط مع تغير طريقة الإنتاج)، أما التغيير في التكاليف المتغيرة Variable Costs فإنه يرجع إلى اختلاف وتغيير حجم النشاط.
- ٢ ليس بالضرورة أن تكون التكاليف التي تختلف من بديل إلى بديل آخر هي التكاليف المتغيرة فقط، وأن التكاليف الثابتة تظل كما هي، أي أن التكاليف التفاضلية ليست بالضرورة أن تكون دائماً تكاليف متغيرة. فقد تتمثل في تكاليف متغيرة أو في تكاليف ثابتة أو تتضمن كلا النوعين من التكاليف. وهذا حسب طبيعة بنود التكاليف المرتبطة بالبدائل التي تتم المفاضلة بينهما.
- ٣ التكاليف التفاضلية تعتبر تكاليف مستقبلية Future Costs حيث أنها مرتبطة باتخاذ القرارات وعمليه اتخاذ القرارات تتعلق بالمستقبل.
- ٤ كما توجد تكاليف تفاضلية، فذلك قد توجد إيرادات تفاضلية تتمثل في الزيادة أو النقص في الإيرادات نتيجة إتباع بديل دون آخر، لذا يجب أخذ الإيرادات التفاضلية في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل.
- ٥ قد تتساوى التكلفة الحدية Marginal Costs مع التكلفة المتغيرة مع التكلفة التفاضلية وذلك في حالة زيادة (أو نقص) مستوى النشاط بوحدة واحدة فقط وكان في حدود الطاقة المتناهية (أي لم يحدث تغيير في التكاليف الثابتة)، وهذا فرض نظري، لأنه في الواقع العملي لا يتم زيادة (أو نقص) حجم النشاط بوحدة واحدة. هذا ويفيد مفهوم التكاليف التفاضلية والتحليل التفاضلي في ترشيد اتخاذ كثير من القرارات الإدارية، مثل قرار تسعير الصادرات، وقرار تصنيع أو شراء الأجهزة الجاهزة وقرار إضافة آلات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة وقرار الاستمرار في أداء النشاط أو إيقافه مؤقتاً حتى تزول العقبات المؤقتة وغير ذلك من القرارات. وفيما يلي مثال على دور التحليل التفاضلي في ترشيد قرار الصنع أو الشراء.

قرار الصنع أو الشراء : Make or Buy Decision

قد تواجه إدارة المنشأة بظروف تجعلها تفك في المفاضلة بين تصنيع بعض الأجزاء أو قطع الغيار التي يحتاجها المنتج الرئيسي الذي تنتجه وبين قرار شراء هذه الأجزاء جاهزة، وتظهر هذه الحالة بصورة واضحة في الصناعات التجميعية مثل صناعة السيارات وصناعة الأجهزة الكهربائية. في صناعة السيارات قد تقوم المنشأة بشراء بعض الأجزاء الجاهزة (مثل الزجاج والمصابيح وغير ذلك من الأجزاء الازمة للسيارة) من مورد خارجي وقد تفك في إنتاجها بدلاً من شرائها.

والتحليل في هذه الحالة يختلف بحسب مدى ضرورة زيادة الطاقة المتاحة لإنجاح مثل هذه الأجزاء، أو أنه سيتم إنتاجها في حدود الطاقة المتاحة أم أنه يمكن استئجار الآلات الازمة لإنجاح هذه الأجزاء دون حاجة إلى شرائها وتملكها، وكذلك قد ينصب التحليل على الربحية في حالة اختلاف سعر بيع المنتج النهائي في حالة صنع الأجزاء الجاهزة عن شرائها من الموردين، وقد ينصب التحليل على التكاليف فقط في حالة عدم تأثر أسعار البيع في الحالتين (حالة الشراء أو حالة الصنع). ولكن قبل الوصول إلى قرار إنتاج الأجزاء الفرعية بدلاً من شرائها من مورد خارجي فإن هناك مجموعة من الاعتبارات يلزم أخذها في الحسبان عند التحليل والدراسة وهي كما يلى :

أ - عوامل تفضيل الصنع على الشراء (مزايا الصنع):

- ١) استغلال الطاقة غير المستغلة التي يمكن استغلالها في هذا المجال.
- ٢) التقليل من تحكم الموردين الذين يوردون هذه الأجزاء للمنشأة.
- ٣) سرية الصناعة قد تتطلب عدم إطلاع المنشآت الأخرى على التصميمات الهندسية أو على سر الصناعة.
- ٤) التحكم في جودة تلك الأجزاء بدرجة أكبر من المشتراء.
- ٥) إنتاج هذه الأجزاء بتكلفة أقل من تكلفة الشراء مما يزيد من أرباح المنشأة.

ب- عوامل تفضيل الشراء على الصنع (عيوب الصنع):

- ١) قد لا تستطيع المنشأة إنتاج هذه الأجزاء بالكمية والجودة المطلوبة، نظراً لعدم توافر الآلات والوقت اللازم للإنتاج أو نظراً لعدم توافر الخبرة والمهارة الفنية لدى المنشأة في هذا المجال.
- ٢) إساءة العلاقة بين المنشأة والموردين لهذه الأجزاء مما قد يضع المنشأة والموردين لهذه الأجزاء في موقف حرج في حالة طلب المنشأة مرة ثانية من الموردين توريد هذه الأجزاء.
- ٣) الشراء قد يخفي رأس المال العامل عند استعداد الموردين لمنح ائتمان للمنشأة في حالة شراء هذه الأجزاء.
- ٤) قد لا تكون المنشأة في حاجة إلى كميات كبيرة من هذه الأجزاء، وبالتالي فإن العائد على الاستثمار المخصص لإنتاج هذه الأجزاء (حالة إضافة طاقة جديدة) يعتبر غير مجز ولا يشجع على صنع هذه الأجزاء، فقد تكون هناك فرص بديلة أفضل لاستثمار الإمكانيات التي تخصص لإنتاج هذه الأجزاء بدلاً من شرائها.

مثال (١):

ينتج أحد مصانع الأجهزة الكهربائية ويباع نوعاً من أجهزة الإضاءة بسعر بيع للجهاز الواحد ١٠ ج ، ويستخدم في هذه الأجهزة لمبات ثمن شراء اللمنبة الواحدة جنيهها واحد ، وينتج المصنع في السنة ١٠٠٠٠٠ جهاز إضاءة. ولما كان المصنع لديه طاقة غير مستغلة فقد فكر مدير المصنع في إنتاج اللمنبات بدلاً من شرائها، خاصة وأن لديه الأموال الكافية لتمويل عملية إنتاج اللمنبات. وقبل أن يتخذ المدير قراره بالصنع أو الاستثمار في الشراء طلب إعداد قائمة دخل تقديرية للإنتاج والبيع في الوضع الحالي (شراء اللمنبات) وكانت قائمة الدخل التقديرية على النحو التالي:

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

١٠٠٠٠٠ ج	١٠٠٠٠٠ ج	٣٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠ ج (١٠ ج × إضاعة جهاز)
٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٦٠٠٠	تكاليف صناعية: مباشرة (متضمنة ثمن شراء اللعبات)
١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٤٠٠٠	غير مباشرة متغيرة ثابتة
٥٠٠٠	٥٠٠٠	٧٠٠٠	تسويقيّة: متغيرة ثابتة
٧٥٠٠٠	٧٥٠٠٠	٣٠٠٠	إدارية وتمويلية: متغيرة ثابتة
٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠		صافي الأرباح

هذا وبدراسة قسم التكاليف لقرار إنتاج اللعبات اتضح أنه ستحدث تغيرات في

بعض عناصر التكاليف في حالة إنتاج اللعبات على النحو التالي:

أ - بالنسبة لتكاليف الصناعية المتغيرة ستزيد بنسبة ٢٠٪٠ أما بالنسبة لتكاليف الصناعية الثابتة فستزيد بمقدار ٢٠٠٠ ج قيمة استئجار آلة متخصصة في إنتاج هذا النوع من اللعبات.

ب - بالنسبة لتكاليف التسويق المتغيرة ستقل بنسبة ٥٪٠.

ج - ستزيد التكاليف الإدارية الثابتة والمتحركة بنسبة ٣٪٠.

المطلوب: على ضوء المعلومات السابقة إبداء الرأي في قرار إنتاج أو عدم إنتاج اللعبات.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

التحليل المقترن:

حيث أن الإيرادات لن تتأثر في حالة صنع اللعبات عن حالة شرائها فإنه يمكن إهمال الإيرادات عند المفاضلة بين البديلين، ويمكن الاكتفاء بتحليل التكاليف وتحديد التغيرات التي ستحدث فيها في حالة اتخاذ قرار صنع اللعبات بدلاً من شرائها.

وعلى ذلك يمكن إعداد قائمة تكاليف تقديرية مقارنة للوضع الحالي (الشراء)

والوضع المقترن (الصنع) على النحو التالي:

الفرق، (التكاليف التفاضلية)	الموقف المقترن (الصنع)	الموقف الحالي (الشراء)	بيان
(٦٠٠٠٠)	٢٤٠٠٠	٣٠٠٠٠	١- تكاليف صناعية: مباشرة
٣٢٠٠٠	١٩٢٠٠٠	١٦٠٠٠	غير مباشرة متغيرة
٢٠٠٠٠	١٦٠٠٠	١٤٠٠٠	ثابتة
	٥٩٢٠٠٠	٦٠٠٠٠	
(٣٥٠٠)	٦٦٥٠٠	٧٠٠٠	٢- تكاليف تسويق: متغيرة
	٣٠٠٠	٣٠٠٠	ثابتة
	٩٦٥٠٠	١٠٠٠٠	
٦٠٠	٢٠٦٠٠	٢٠٠٠	٣- تكاليف إدارية: متغيرة
٩٠٠	٣٠٩٠٠	٣٠٠٠	ثابتة
	٥١٥٠٠	٥٠٠٠	
(١٠٠٠)	٧٤٠٠٠	٧٥٠٠٠	

يلاحظ ما يلي:

- ١- التكاليف الصناعية المباشرة في حالة الشراء تتضمن تكلفة شراء اللعبات ومتلاعها $(10000 \text{ المبة} \times 1 \text{ ج}) = 10000 \text{ ج}$ وبذلك تكون التكاليف الصناعية المباشرة بدون تكلفة شراء اللعبات $10000 \text{ ج} - 3000 \text{ ج} = 7000 \text{ ج}$ ، ستزيد بنسبة ٢٠% أي تصبح ٢٤٠٠٠ ج.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

- ٢ التكاليف الصناعية غير المباشرة ستزيد بنسبة ٢٠% أي تصبح (١٦٠٠٠ ج + ١٦٠٠٠ × ٢٠%) = ١٩٢٠٠ ج.
- ٣ التكاليف الصناعية الثابتة ستزيد بمبلغ ٢٠٠٠ ج.
- ٤ تكاليف التسويق المتغيرة ستقل بنسبة ٥% أي تصبح ٩٦٥٠ ج، أما الثابتة فلن تتأثر.
- ٥ التكاليف الإدارية والتمويلية المتغيرة والثابتة ستزيد بنسبة ٣% وتصبح جملتها ٥٢٥٠ ج.

يتضح من التحليل السابق ما يلي:

- ١ انخفاض إجمالي التكاليف في حالة الصنع عن حالة الشراء بمقادار ١٠٠٠ ج، وهو يمثل مقدار الفرق بين التكاليف التفاضلية المتناقصة والمترابدة.
- ٢ أن التكاليف التفاضلية تضمنت بنوداً ثابتة وبنوداً متغيرة.
- ٣ أن القرار المناسب للمنشأة هو إنتاج اللعبات بدلاً من شرائها لأن ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف (وبالتالي زيادة الأرباح) بمقادار ١٠٠٠ ج وذلك مع مراعاة الاعتبارات المختلفة السابقة ذكرها عند المفاضلة بين قرار الشراء وقرار الصنع.

مثال (٢):

تنتج إحدى المنشآت الصناعية المنتج (س) وتستخدم في إنتاجه جزءاً معيناً (م) يمكن تصنيعه داخلياً (داخل المنشأة وبالاماكنات المتاحة)، أو شراؤه من الغير بسعر ٣٣ ج للوحدة وتقدر التكاليف المتغيرة المرتبطة بإعداد أوامر التوريد والاستلام والفحص بمبلغ ٣ ج للوحدة المشتراء من هذا الجزء (م).

هذا وبجمع بعض البيانات عن تكلفة تصنيع الجزء (م) يتضح أن تكاليف تصنيع الوحدة الواحدة منه تتمثل في ١٠ ج مواد مباشرة، ١٥ ج أجور مباشرة، ٨ ج تكاليف صناعية غير مباشرة متغيرة ، ٦ ج تكاليف صناعية ثابتة (٤٠% من الأجور المباشرة).

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

ولقد عقد اجتماع ضم مدير الإنتاج ومدير المشتريات والمدير المالي لغرض دراسة بديل التصنيع للجزء (م) وبديل شراؤه، وكان رأي كل من مدير الإنتاج ومدير المشتريات شراء الجزء (م) بحجة أن تكلفة تصنيع الوحدة منه ٣٩ ج أكبر من تكلفة شرائها والتي تبلغ ٣٦ ج. وهنا تدخل المدير المالي قائلاً دعونا ندرس ونفحص بيانات التكاليف السابق ذكرها فيما يتعلق بتكلفة تصنيع الوحدة من الجزء (م) ثم نقرر، وطلب من المحاسب الإداري بالمنشأة إعداد تقرير عن تكاليف كلا من البدائلين (صنع الجزء (م) أو شراؤه)، وجاء بنتيجة المحاسب الإداري ما يلي:

بنظرة فاحصة لتكاليف تصنيع الوحدة من الجزء (م) نجد أنها تتضمن تكاليف ثابتة قدرها ٦ ج لن تتأثر بقرار صنع الجزء (م) أو شراؤه لأنها مرتبطة بالطاقة المتاحة حالياً. وبالتالي يجب استبعادها عند المفاضلة بين البدائلين، وبذلك تكون تكاليف التصنيع المناسبة للقرار ٣٣ ج للوحدة، وهي أقل من تكلفة شراء الوحدة والتي تقدر بمبلغ ٣٦ ج، وحيث أن كمية الإنتاج السنوية من المنتج (س) ١٠٠٠٠ وحدة فإن تصنيع الجزء (م) داخلياً وعدم شراؤه من الغير يحقق وفورات في تكاليف إنتاج المنتج (س) قدرها ٣٠٠٠ ج (١٠٠٠٠ × ٣ ج) ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

بيان				
تكاليف إجمالي	الوحدة	قرار الشراء ١٠٠٠٠ وحدة	قرار الصنع ١٠٠٠٠ وحدة	
٣٣٠٠٠	٣٣	١٠٠٠٠	١٠	مواد مباشرة
		١٥٠٠٠	١٥	أجور مباشرة
		٨٠٠٠	٨	تكاليف صناعية غير مباشرة متغيرة
	٣	--	--	سعر شراء الوحدة
		--	--	تكاليف توريد واستلام
		٣٣٠٠٠	٣٣	تكاليف ثابتة
٦٠٠٠		٦٠٠٠	٦	
٤٢٠٠٠		٣٩٠٠٠		

يتضح مما سبق أن تصنيع الجزء (م) داخلياً يحقق للمنشأة وفورات في التكاليف تقدر بـ ٣٠٠٠ ج (٣٦٠٠٠ - ٣٣٠٠٠) حتى في حالة إضافة التكاليف الثابتة للبديلين فإن النتيجة لا تختلف وتظل تكلفة التصنيع أقل من تكلفة الشراء ولذا فإنه ما لم تكن هناك عوامل واعتبارات أخرى تراها وتقدرها الإدارة فإن تصنيع الجزء (م) أفضل للمنشأة من شرائه.

بفرض أنه في الحالة السابقة كانت هناك فرصة أمام المنشأة لاستغلال الطاقة الفائضة في إنتاج ١٠٠٠٠ وحدة من سلعة أخرى (ص) بقدر سعر بيع الوحدة منها بـ ٥٠ ج، وتقدر تكاليف إنتاج وبيع الوحدة بما يلى : ١٦ ج مواد مباشرة، ٢٠ ج أجور مباشرة، ٥ ج تكاليف صناعية غير مباشرة متغيرة، ٣ ج تكاليف تسويق متغيرة، ٨ ج تكاليف صناعية ثابتة، فهل تتصح المنشأة باستغلال الطاقة الفائضة لديها في تصنيع الجزء (م) أم شراؤه من الغير واستغلال الطاقة الفائضة في إنتاج وبيع السلعة (ص).

يبدو لأول وهلة من قراءة البيانات السابقة أن تكلفة إنتاج وبيع الوحدة من السلعة (ص) ٥٢ ج أكبر من سعر بيعها ٥٠ ج اي أنه من غير المربح للمنشأة إنتاج وبيع السلعة (ص). ولكن بدراسة وفحص وتحليل تكلفة إنتاج وتسويق الوحدة من المنتج (ص) نجد أنها تتضمن ٨ ج تكاليف ثابتة مرتبطة بالطاقة المتاحة حالياً ولن تتأثر بقرار تصنيع أو عدم تصنيع الجزء (م) أو إنتاج أو عدم إنتاج السلعة (ص)، ولذلك تستبعد هذه التكاليف عند المقارنة والمفاضلة، وعلى ذلك تكون التكلفة المناسبة لقرار إنتاج وبيع الوحدة من السلعة (ص) هي التكلفة المتغيرة والتي تبلغ ٤٤ ج (١٦ ج + ٢٠ ج + ٥ ج + ٣ ج)، وعلى ذلك يكون هامش المساهمة للوحدة من السلعة (ص) ٦ ج (٥٠ ج - ٤٤ ج)، ويكون هامش المساهمة الكلي لإنتاج وبيع السلعة (ص) ٦٠٠٠ ج (٦ ج × ١٠٠٠٠ وحدة).

على ضوء ذلك يتضح أن استغلال الطاقة الفائضة في إنتاج وبيع السلعة (ص) يحقق للمنشأة هامش مساهمة قدره ٦٠٠٠ ج أكبر من التوفير في التكاليف

في حالة استخدام المنشأة لهذه الطاقة الفائضة في تصنيع الجزء (م) حيث يبلغ هذا التوفير ٣٠٠٠ ج فقط (كما سبق حسابه)، وبذلك يكون إنتاج السلعة (ص) أفضل للمنشأة من تصنيع الجزء (م) ما لم يكن أمام الإدارة بدائل أخرى أفضل للمنشأة.

افتضلاً في التحليل السابق أن قرار تصنيع الجزء (م) لا يتطلب إضافة طاقة إضافية جديدة، وبالتالي لا يترتب عليه زيادة في التكاليف الثابتة وبالتالي اعتبرت التكاليف الثابتة للطاقة المتاحة حالياً غير ملائمة للقرار، ولكن إذا كان قرار تصنيع الجزء (م) يستلزم شراء آلات جديدة خاصة ويتطلب على ذلك تحمل تكاليف ثابتة إضافية سنوية قدرها ٢٧٠٠ ج، فهل يكون قرار تصنيع الجزء (م) أفضل في هذه الحالة أم شراءه من الغير. تتطلب الإجابة على هذا التساؤل التعرف على الحد الأدنى من الكمية اللازم إنتاجها من الجزء (م) التي تبرر تصنيعه، فإذا كانت الكمية اللازم إنتاجها من الجزء (م) لا تبرر هذه الطاقة الجديدة وبالتالي لا تبرر إنتاجه فيكون قرار الشراء لهذا الجزء هو الأفضل.

يتحدد الحد الأدنى للكمية الواجب إنتاجها من الجزء (م) (والذي يبرر إضافة الطاقة الإضافية الجديدة) على ضوء تحديد الوفر في التكاليف للوحدة الناتج عن تصنيع الجزء (م) بدلاً من شرائه، ويتحدد هذا الوفر بالفرق بين تكلفة شراء الوحدة من الجزء (م) والتكلفة المتغيرة لإنتاج هذه الوحدة في ضوء الطاقة المتاحة حالياً وهو يساوي ٣ ج (٣٦ - ٣٣).

وعلى ذلك يكون الحد الأدنى للكمية التي تبرر إنتاج الجزء (م) في حالة الحاجة لشراء آلة جديدة هو ٩٠٠٠ وحدة (٢٧٠٠٠ ج ÷ ٣ ج).

وحيث أن الكمية المطلوبة إنتاجها من الجزء (م) ١٠٠٠ وحدة أي أكبر من الحد الأدنى الذي يبرر إنتاج هذا الجزء ٩٠٠٠ وحدة، فيكون من الأفضل للمنشأة في هذه الحالة تصنيع الجزء (م) بدلاً من شرائه، حيث يترتب على قرار التصنيع تحقق وفر في التكاليف قدره ٣٠٠ ج سنوياً.

$$\text{تكاليف الشراء} 10000 \text{ وحدة} \times 36 \text{ ج} = 360000 \text{ ج}$$

(-) تكاليف التصنيع:

$$\text{تكاليف متغيرة} = 10000 \text{ وحدة} \times 33 \text{ ج} = 330000 \text{ ج}$$

$$\text{تكاليف ثابتة إضافية} = 27000 \text{ ج}$$

$$\text{الوفر في التكاليف} = 357000 \text{ ج}$$

$$= 3000 \text{ ج}$$

هذا وبمقارنة بديل استغلال الطاقة الفائضة في تصنيع الجزء (م) مع تحمل

تكاليف ثابتة إضافية 27000 ج سنوياً وعدم شراء هذا الجزء من الغير مع بديل

استغلال الطاقة الفائضة في إنتاج السلعة (ص) وشراء الجزء (م) من الغير نجد أن

البديل الثاني (شراء الجزء "م" وتصنيع السلعة "ص") أفضل للمنشأة حيث يحقق

هامش مساهمة قدره 6000 ج أكبر من الوفر في التكاليف 3000 ج الذي يتحقق

البديل الأول (تصنيع الجزء "م" وعدم شراؤه).

قرار بيع منتج معين بحالته أو استمرار التشغيل:

ترتبط هذه القرارات بالمنتجات التي يمكن بيعها بحالتها كمنتج وسيط أو

استكمالها في مراحل تالية وبيعها بعد ذلك، فإذا كانت إحدى شركات تصنيع المعادن

تقوم بإنتاج منتج معين وبيعه بدون طلاء وأمام المنشأة فرصة أو عرض لاستكمال

التصنيع وطلاء المنتج وبيعه بعد ذلك، وقد تألفت لديك البيانات التالية:

- كمية المبيعات 10000 وحدة.

- سعر بيع الوحدة بدون طلاء 12 ج.

- تكاليف تصنيع الوحدة بدون طلاء 10 ج.

- سعر بيع الوحدة بعد إتمام عملية الطلاء 22 ج.

- تكاليف تصنيع الوحدة بعد إتمام عملية الطلاء 18 ج.

وعلى ضوء هذه البيانات هل تتصح إدارة الشركة بقبول هذا العرض أم لا؟

ولماذا؟

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

بفرض أنه يمكن في حالة بيع الإنتاج مباشرة قبل مرحلة الطلاء استغلال الطاقات الفائضة في إنجاز بعض الأعمال مقابل ربح صافي قدره ٣٠٠٠ ج، فهل تتفق على العرض السابق أم لا؟.

التحليل المقترن:

يمكن إجراء المفاضلة بين بديل البيع قبل الطلاء وبديل البيع بعد الطلاء على النحو التالي:

الفرق	البديل الثاني البيع بعد الطلاء	البديل الأول البيع قبل الطلاء	بيان
١٠٠٠٠	٢٢٠٠٠	١٢٠٠٠	إيراد المبيعات
٨٠٠٠	١٨٠٠٠	١٠٠٠٠	(-) تكاليف التصنيع
٢٠٠٠	٤٠٠٠	٢٠٠٠	هامش الربح

يتضح من ذلك استكمال طلاء المنتج ثم بيعه يؤدي إلى زيادة هامش الأرباح بمقدار ٢٠٠٠ ج، أي أن بديل استكمال طلاء المنتج وبيعه بعد ذلك هو الأفضل.

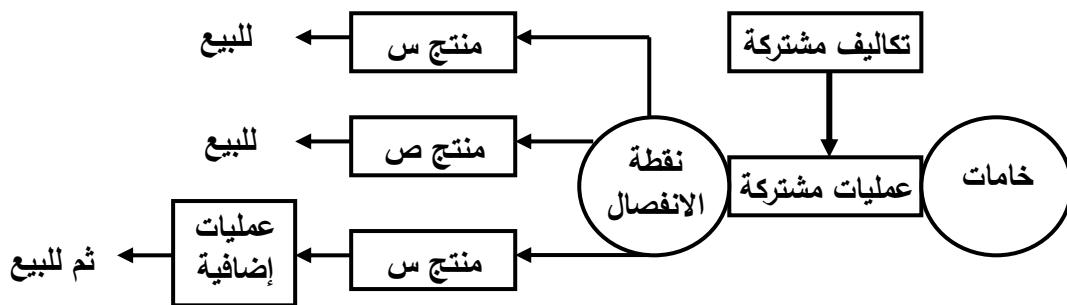
هذا وبفرض توافر فرصة لاستغلال الطاقات الفائضة في إنجاز بعض الأعمال بما يحقق صافي ربح قدره ٣٠٠٠ ج فإن اختيار بديل استكمال الطلاء يعني ضياع هذه الأرباح، لذا عند المفاضلة تعتبر هذه الأرباح بندًا من بنود تكلفة بديل استكمال المنتج وتؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة، ففي هذه الحالة لن يتحقق بديل استكمال مرحلة الطلاء رحًا بل سيتحقق خسائر قدرها ٢٠٠٠ ج (١٠٠٠ ج هامش ربح - ٣٠٠٠ ج أرباح مضاعة).

وعلى ضوء ذلك يكون البديل الأفضل هو بيع المنتج قبل إتمام الطلاء واستغلال الطاقات الفائضة في إنجاز أعمال أخرى تحقق صافي ربح قدره ٣٠٠٠ ج.

قرار بيع أو الاستمرار في تصنيع المنتجات المتصلة:

تنتج بعض المنشآت الصناعية عدة منتجات من مادة خام واحدة، وتمر هذه المنتجات خلال نفس العمليات والمراحل الصناعية حتى نقطة معينة، ثم تفصل هذه المنتجات عند هذه النقطة المعينة والتي تسمى بنقطة الانفصال Split Off Point وبعد هذه النقطة تكون بعض هذه المنتجات جاهزة للبيع للمستهلك النهائي وبعضها يحتاج لعمليات صناعية إضافية حتى يصبح منتجًا قابلاً للبيع للمستهلك النهائي، وفي مثل هذه الحالات تقابل الادارة مشكلة المفاضلة بين بيع بعض منتجاتها بعد نقطة الانفصال مباشرةً أو الاستمرار في تصنيعها وإجراء عمليات صناعية إضافية عليها ثم بيعها بعد ذلك.

وفي هذه الحالة توجد مجموعتان من التكاليف : المجموعة الأولى تضم كل التكاليف التي تحدث قبل نقطة الانفصال وهي تعتبر تكاليف مشتركة توزع بين جميع المنتجات التي مررت بالمراحل قبل الانفصال، وتضم المجموعة الثانية التكاليف التي تحدث بعد نقطة الانفصال لاستكمال تصنيع بعض المنتجات، وهذه تحمل على المنتجات التي تستمر المنشأة في تصنيعها واستكمالها حيث يتحمل كل منتج بالتكاليف الإضافية الخاصة به، كما يتضح من الشكل التالي:



هذا ويمكن توضيح كيفية تحديد تكلفة المنتجات المتصلة قبل وبعد نقطة الانفصال وأثر ذلك على ترشيد قرار البيع أو الاستمرار في تصنيع المنتجات المتصلة على ضوء المثال التالي:

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

تنتج إحدى المنشآت الصناعية منتجين س ، ص، وتستخدم في إنتاجهما نفس الخامات، وتمر كل المنتجين على نفس المراحل والعمليات الصناعية، وقد بلغت التكاليف المشتركة (قبل نقطة الانفصال) لهذه المنتجين خلال الفترة ٤٠٥٦٠٠ ج، وقد تم إنتاج ٣٦٠٠٠ وحدة من (س)، ١٨٠٠٠ وحدة من (ص) ويقدر سعر بيع الوحدة من المنتجين بمبلغ ٢٧ ج على الترتيب، وقد تم بيع ٦٠٪ من الكمية المنتجة من المنتج (س)، ٥٠٪ من الكمية المنتجة من (ص).

هذا وتذكر الإدارة في استكمال تصنيع الكمية التي لم تبع من المنتجين (س، ص) ثم بيعها بعد ذلك، وبالدراسة اتضح أن الاستمرار في تصنيع الوحدة من المنتجين (بعد نقطة الانفصال) يستلزم تكاليف إضافية قدرها ١١، ١٠ ج للوحدة على الترتيب.

على ضوء هذه البيانات يمكن تحديد تكلفة المخزون الذي لم يبع خلال الفترة من المنتجين (س، ص)، وأيضاً ترشيد الإدارة عند اتخاذها لقرار بيع المخزون من المنتجين بحالته (بعد نقطة الانفصال) أم الاستمرار في استكمال تصنيعه ثم بيعه بعد ذلك.

تحدد تكلفة المخزون من المنتجين (س، ص) على أساس توزيع التكاليف المشتركة (التي حدثت قبل نقطة الانفصال) بين المنتجين، وهناك طرق عديدة لتوزيع التكاليف المشتركة على المنتجات من بين هذه الطرق طريقة القيمة البيعية للإنتاج من كل منتج.

القيمة البيعية للإنتاج من المنتج:

$$\begin{aligned} \text{س} &= ٣٦٠٠٠ \text{ وحدة} \times ٢٤ \text{ ج} \\ \text{ص} &= ١٨٠٠٠ \text{ وحدة} \times ٢٧ \text{ ج} \\ \text{إجمالي القيمة البيعية للإنتاج من المنتجات} &= ١٣٥٢٠٠ \text{ ج} \end{aligned}$$

نصيب المنتجات من التكاليف المشتركة:

$$\text{المنتج س} = \frac{٨٦٦٠٠}{١٣٥٢٠٠} \times ٤٠٥٦٠٠ \text{ ج} = ٢٥٩٨٠٠ \text{ ج}$$

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

$$\text{الممنتج ص} = \frac{405600 \times 48600}{1352000} = 145800 \text{ ج}$$

على ضوء ذلك تكون تكلفة المخزون من كلا المنتجين (س، ص) والتي تظهر في قائمة المركز المالي في حالة عدم الاستمرار في استكمال تصنيع هذا المخزون كما يلي:

$$\text{الممنتج س} = 259800 \times 40 \% = 103920 \text{ ج}$$

$$\text{الممنتج ص} = 145800 \times 50 \% = 72900 \text{ ج}$$

هذا وبالنسبة لقرار الاستمرار في تصنيع أو بيع المنتجين بعد نقطة الانفصال، فإنه يجب مراعاة أن التكاليف التي حدثت قبل نقطة الانفصال تعتبر تكاليف غير مناسبة للقرار، وذلك لأنها تكاليف حدثت ولن تتأثر بقرار البيع أو الاستمرار في التصنيع وبالتالي غير مناسبة لقرار، وتقى الدراسة والمفاضلة بين البديل على أساس الإيرادات والتكاليف التي تتأثر بهذا القرار، أي تتم المقارنة بين الزيادة في الإيرادات والزيادة في التكاليف المترتبة على قرار الاستمرار في تصنيع المنتجات بعد نقطة الانفصال، وبالرجوع إلى البيانات السابقة نجد أن الزيادة في سعر بيع الوحدة من المنتج (س) في حالة الاستمرار في التصنيع بعد نقطة الانفصال قدرها 18 ج (42 - 24) ومن المنتج ص 9 ج (36 - 27).

وعلى ضوء ذلك يتحدد الربح (أو الخسارة) المترتب على استكمال تصنيع الوحدة من المنتجين س، ص كما يلي:

المنتج	سعر الوحدة في حالة استكمال التصنيع	سعر الوحدة في حالة عدم استكمال التصنيع	= سعر الوحدة في بيع الوحدة	= تكاليف تصنيع الوحدة	- الزيادة في تكاليف تصنيع الوحدة	= ربح / خسارة
س	42	24	18	11	11	7
ص	36	27	9	10	10	(1)

يتضح مما سبق أنه ليس من مصلحة المنشأة أن تستمر في استكمال تصنيع المنتج (ص) لأن كل وحدة يستكمل تصنيعها تحقق خسارة قدرها واحد جنيه، في حين أنه من مصلحة المنشأة أن تستمر في استكمال تصنيع المنتج (س) حيث أن كل وحدة يتم استكمال تصنيعها وبيعها تحقق ربحاً قدره 7 ج، أي أن الاستمرار في تصنيع المخزون من المنتج (س) ثم بيعه يزيد من أرباح المنشأة بمبلغ 10080 ج ويمكن

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

المفاضلة بين بديل بيع المخزون من المنتجين (س، ص) على حالته بعد نقطة الانفصال، وبديل استكمال تصنيع المخزون من المنتج (س) وعدم استكمال تصنيع المخزون من المنتج (ص) على النحو التالي:

البيان	البديل الاول عدم استكمال التصنيع	البديل الثاني استكمال تصنيع (س)
الإيرادات:		
س = ١٤٤٠٠ وحدة × ٢٤ ج = ١٤٤٠٠	٣٤٥٦٠	٦٠٤٨٠٠ = ٢٤٣٠٠٠
ص = ٩٠٠ وحدة × ٢٧ ج = ٢٤٣٠٠٠	٢٤٣٠٠٠	٨٤٧٨٠٠
التكاليف:		
تكاليف مشتركة:		
س	١٠٣٩٢٠	١٠٣٩٢٠
ص	٧٢٩٠٠	٧٢٩٠٠
تكاليف إضافية:		
س = ١٤٤٠٠ وحدة × ١١ ج	٥٨٨٦٠٠	١٥٨٤٠٠
الأرباح	٤١١٧٨٠	٣٣٥٢٢٠
		٥١٢٥٨٠

يلاحظ من الجدول السابق زيادة أرباح المنشأة في حالة الاستمرار في تصنيع المنتج (س) عنها في حالة بيعه والمنتج (ص) بحالتهما بعد نقطة الانفصال مباشرة بمبلغ ١٠٠٨٠٠ ج (٤١١٧٨٠ - ٥١٢٥٨٠).

هذا ويبعد من المناسب الإشارة إلى أن المنشأة كان يمكنها تحقيق أرباح إضافية قدرها ١٥١٢٠٠ ج في حالة الاستمرار في تصنيع كل إنتاجها من المنتج (س) (٧ ج × ٢١٦٠٠ وحدة) الكمية التي تم بيعها بعد نقطة الانفصال مباشرة.

٢/٣: التكاليف الغارقة :Sunk Costs

تتمثل في تلك التضحيات التي حدثت في الماضي، وبذلك تعتبر تكاليف غير مناسبة Irrelevant Costs لاتخاذ القرارات لأنه ليس بالضرورة أن تتأثر باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمستقبل.

وترتبط التكاليف الغارقة عادة بالاستثمار في الأصول الثابتة (ملموعة أو غير ملموعة) أو بالارتباط بعقود لتأدية خدمات للمنشأة لفترة محددة مقبلة ولكن لا يمكن استردادها أو استعاضتها. وبذلك يمكن القول بأن التكاليف الغارقة تتصرف بأنها:

- لا تختلف من بديل إلى بديل آخر عند اتخاذ قرار معين.
- تكاليف لا يمكن استردادها Irrecoverable Costs في موقف إداري معين. وعلى ذلك فإنه يمكن تجاهل التكاليف الغارقة عند اتخاذ القرار، ومن أمثلتها تكلفة استخدام الأصول الثابتة التي تم إنشاؤها أو امتلاكها فعلاً. ولكن ليس معنى ذلك أن التكاليف الغارقة دائماً تتمثل في تكاليف ثابتة، بل قد تكون التكاليف المتغيرة غارقة أيضاً. ففي حالة إنتاج وحدات من سلعة معينة وأصبح من غير الممكن تصرفها بالطرق والسعر العادي الذي تبيع به المنشأة منتجاتها في الظروف العادية، ففي هذه الحالة قد تفكر الإدارة في التخلص منها بأي سعر ولو يغطي على الأقل تكاليف بيعها أو التخلص منها. وبذلك تصبح التكاليف المتغيرة التي دخلت في صنع هذه الوحدات تكاليف غارقة، وإذا استطاعت المنشأة التخلص من هذا المخزون السعدي بسعر يفوق تكاليف تسويقه والتخلص منه فإن هذه الزيادة تعتبر تخفيضاً للتكاليف الغارقة. أي أن أي جزء يمكن استرداده من التكاليف الغارقة يعتبر تخفيضاً لهذه التكاليف.

وبهذا ويمكن القول بأنه ليس بالضرورة أن تكون التكاليف الغارقة دائماً ثابتة، يضاف إلى ذلك أن التكاليف الغارقة تعتبر غير تفاضلية لأنها لا تختلف من بديل آخر.

مثال:

تنتج منشأة ياسر لصناعة الأثاث عدة أنواع من الدواليب ويتم البيع إلى محلات القطاع العام، وقد لاحظ مدير التسويق انخفاض الطلب على المنتجات بصورة لا تمكن من استغلال الطاقة المتاحة، واستطاع مدير التسويق باتصالاته ودراساته أن يحصل على عرضين آخرين للبيع إلى محلات القطاع الخاص بالإضافة إلى العروض الحالية لقطاع العام، مما يعني أن المنشأة ستعمل بكمال طاقتها خلال

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

النصف الثاني من العام الحالي، ولما كانت طاقة المنشأة تكفي فقط لتلبية أحد العرضين، فقد طلب مدير المنشأة تقديرات التكاليف لكل عرض حتى يتمكن من المفاضلة بينهما واختيار أحدهما.

وقد قدمت تقديرات التكاليف التالية لمدير المنشأة علماً بأن العرض الأول يتضمن ٢٠٠ دولاً من النوع (١١١) بسعر ١٠٠ ج لدولاب الواحد، والعرض الثاني يتضمن ١٥٠ دولاً من النوع (٢٢٢) بسعر ٦٠ ج لدولاب الواحد. (بالجنيه)

بيان	تكلفة الوحدة من (١١١)	تكلفة الوحدة من (٢٢٢)
تكلفة صاج	٦٠	٤٠
دهانات ومقابض	١٠	٤
أجور صناعية مباشرة	٢٠	١٠
أجور صناعية غير مباشرة (٤٠٪ منها ثابت)	٥	٤
تكاليف صناعية أخرى (٦٠٪ منها ثابت)	١٠	٥
تكاليف تسويقية وإدارية ١٠٪ من التكاليف الصناعية	١٠٥	٦٣
	١٠٠,٥	٦٣
	١١٥,٥	٦٩,٣

وبعرض هذه التقديرات على مدير المنشأة وبنظره سريعة لاحظ أن سعر بيع الوحدة من النوع (١١١) ١٠٠ ج في حين أن تكلفة الوحدة تبلغ ١١٥,٥ ج أي أن هناك خسارة قدرها ١٥,٥ ج لكل وحدة منتجة ومباعة، وكذلك الحال مع النوع (٢٢٢) فإن تكلفة الوحدة ٦٩,٣ في حين أن سعر بيعها ٦٠ ج، فما رأيك في هذه النتيجة التي توصل إليها مدير المنشأة؟ وهل تتصحّه بقبول أحد هذين العرضين؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فإلى هذين العرضين تقترح؟.

التحليل المقترن:

يلاحظ أن مدير المنشأة قد قارن بين إجمالي تكلفة الوحدة المباعة من كل نوع وبين سعر بيع الوحدة علماً بأن قبول أحد هذين العرضين سيكون في حدود طاقة المنشأة وبالتالي لن يتربّط عليه تحمل تكاليف ثابتة إضافية وأن التكاليف الثابتة الحالية تعتبر تكاليف غارقة وغير مناسبة لاتخاذ هذا القرار لأنها لن تتأثر بقبول أو عدم قبول أحد العرضين.

يضاف إلى ذلك أيضاً أن قبول أحد العرضين لن يتربّط عليه تحمل تكاليف تسويقية وإدارية إضافية لأن العرضين قد تم الحصول عليهما فعلًا. وعلى ذلك فإنه من المناسب إعادة تحليل التكاليف مع استبعاد التكاليف الغارقة والتي تتمثل في التكاليف الصناعية الثابتة وتكاليف التسويق وتكاليف الإدارية، وبذلك يكون تحليل التكاليف والأرباح على النحو التالي:

تكاليف الوحدة من (٢٢٢)	تكاليف الوحدة من (١١١)	بيان
٦٠	١٠٠	سعر بيع الوحدة
٤٠	٦٠	طرح: التكاليف المرتقبة على قبول العرض الجديد
٤	١٠	- تكاليف الصاج
٢,٤	٣	- دهانات ومقابض
٢	٤	أجور مباشرة:
١,٦	٣	- أجور غير مباشرة متغيرة
١٠٠	٢٠٠	- تكاليف صناعية أخرى متغيرة
١٦٠	٦٠٠	ربح الوحدة × الكمية المطلوبة (بالوحدة) صافي الأرباح (بالجنيه)

يتضح من هذا التحليل أن العرض الأول (١١١) يحقق للمنشأة صافي أرباح أكبر من العرض الثاني (٢٢٢). وعلى ذلك من الأفضل للمنشأة قبول العرض الأول.

٣/٣: التكاليف التي يمكن تحاشيها :Avoidable Costs

هي التكاليف التي يمكن توفيرها (تجنب حدوثها) عند اختيار بديل معين أو عند عدم اختيار بديل معين، وليس بالضرورة أن تكون كل التكاليف التي يمكن تحاشيها تكاليف متغيرة، كذلك ليس بالضرورة أن تكون تكاليف ثابتة جارية، بمعنى أنه قد توجد تكاليف ثابتة جارية يمكن تحاشيها وقد توجد تكاليف ثابتة جارية لا يمكن تحاشيها.

ويمكن توضيح طبيعة التكاليف التي يمكن تحاشيها والتكاليف التي لا يمكن تحاشيها Unavoidable Costs من خلال المثال التالي:

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

تقوم إحدى المنشآت بتسويق منتجاتها من خلال فرعين للبيع (أ ، ب) وفيما يلي بيانات الإيرادات والتكاليف لهذين الفرعين خلال النصف الأول من العام الحالي:

المنشأة جنية	الفرع (ب) جنية	الفرع (أ) جنية	بيان
٢٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٠٠٠٠	١- إيرادات المبيعات
٩٠٠٠	٥٠٠٠	٤٠٠٠	٢- تطرح تكلفة المبيعات:
٦٥٠٠	٤٠٠٠	٢٥٠٠	- تكلفة صناعية للمبيعات
٢٥٠٠	١٥٠٠	١٠٠٠	- عمولات بيع
١٣٠٠	٨٠٠	٥٠٠	- تكاليف إعلان
٩٠٠	٥٠٠	٤٠٠	- مرتبات الإدارة العامة
٢١٠٠	١٢٠٠	٩٠٠	- مرتبات مديرى الفروع
١٨٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	- إيجارات الفروع
٢٤١٠٠	١٣٨٠٠	١٠٣٠٠	- تكاليف أخرى عامة
٩٠٠	١٢٠٠	(٣٠٠)	مجموع التكاليف
			(-) صافي الربح (أو الخسارة) ١ - ٢

وباطلاع مدير المنشأة على هذه البيانات لاحظ أن الفرع (أ) يحقق خسائر قدرها ٣٠٠ ج فافترح إغلاق هذا الفرع والاكتفاء بالتسويق من خلال الفرع (ب) فقط. هذا وبالدراسة والتحليل المعمق اتضح ما يلي:

- مرتبات الادارة العامة والتكاليف العامة تخص المنشأة ككل ولن تتأثر بإغلاق الفرع (أ).

- يمكن إلغاء عقد إيجار الفرع الذي يتم إغلاقه.

- تتضمن تكاليف الإعلان البالغة ٢٥٠٠ ج إعلانات عامة عن المنشأة ككل قدرها ٢٥٠٠ ج موزعة على الفرعين بنسبة قيمة المبيعات وباقى الإعلانات خاصة بكل فرع.

فعلى ضوء البيانات السابقة هل تتصح المدير بإغلاق الفرع (أ) أم لا؟ ولماذا؟.

١ - التكاليف التي يمكن تحاشيها في حالة إغلاق الفرع (أ):

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

جنيه	
٤٠٠٠	- تكلفة صناعية للمبيعات
٢٥٠٠	- عمولات البيع
٩٠٠	- تكاليف إعلان خاصة بالفرع
٤٠٠	- مرتب مدير الفرع
٩٠٠	- إيجار الفرع
<hr/> ٨٧٠٠	

يلاحظ ما يلي:

- أ - تكاليف الإعلان الخاصة بالفرع (أ) والتي يمكن تحاشيها في حالة إغفاله تتمثل في تكاليف الإعلان المحمولة على الفرع ١٠٠٠ ج مطروحاً منها نصيب الفرع من الإعلانات العامة حيث لا يمكن تحاشيها في حالة إغفال الفرع (أ) وهي تبلغ ١٠٠ ج وبذلك تكون تكاليف الإعلان التي يمكن تحاشيها (١٠٠٠ - ١٠٠) = ٩٠٠ ج.
- ب - إيجار الفرع (أ) يعتبر تكاليف يمكن تحاشيها في حالة إغفال الفرع لأنه لن يجدد عقد الإيجار.
- ج - مرتبات الإدارة العامة وكذلك التكاليف العامة المحمولة على الفرع (أ) لا يمكن تحاشيها بإغفاله بل ستبقى وتحمل بالكامل على الفرع (ب).
- د - يلاحظ وكما سبق القول أن إيجار الفرع (أ) تكاليف ثابتة جارية ومع ذلك أمكن تحاشييه بإغفال الفرع في حين أن التكاليف العامة وكذلك مرتبات الإدارة العامة رغم أنها تكاليف ثابتة جارية ولكن لا يمكن تحاشيها بإغفال الفرع (أ). وهذا يؤكد مسبق ذكره من أنه ليس بالضرورة أن تكون التكاليف التي يمكن تحاشيها دائماً تكاليف متغيرة أو دائماً تكاليف ثابتة جارية. فهناك تكاليف ثابتة جارية قد لا يمكن تحاشيها عند اتخاذ قرار معين.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

٢ - قرار إغلاق الفرع (أ):

لاتخاذ هذا القرار تتم مقارنة التكاليف التي يمكن تحاشيها بالإيرادات التي ستم التضحية بها في حالة إغلاق هذا الفرع.

إيرادات الفرع (أ)	١٠٠٠٠ ج
Traff: تكاليف يمكن تحاشيها	<u>٨٧٠٠ ج</u>
الفرق	١٣٠٠

يتضح من ذلك أن قرار إغلاق الفرع (أ) سيترتب عليه تحقيق خسائر للمنشأة قدرها ١٣٠٠ ج وذلك لأن التكاليف التي يمكن تحاشيها (توفيرها) في حالة إغلاق هذا الفرع أقل من الإيرادات التي ستم التضحية بها في حالة إغلاقه. هذا ويمكن الوصول إلى هذه النتيجة بطريقة أخرى عن طريق مقارنة موقف المنشأة ككل في حالة الوضع القائم وفي حالة الوضع المقترن (إغلاق الفرع "أ") وذلك على النحو التالي: (بالجنيه)

الفرق	الموقف الجديد (ب) فقط	الموقف القائم (أ مع ب)	بيان
١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	١- إيراد المبيعات ٢- تطرح تكلفة المبيعات:
٤٠٠٠	٥٠٠٠	٩٠٠٠	- تكاليف صناعية
٢٥٠٠	٤٠٠٠	٦٥٠٠	- عمولات بيع
٩٠٠	١٦٠٠	٢٥٠٠	- تكاليف إعلان
صفر	١٣٠٠	١٣٠٠	- مرتبات الإدارة العامة
٤٠٠	٥٠٠	٩٠٠	- مرتبات مديرى الفرع
٩٠٠	١٢٠٠	٢١٠٠	- إيجارات الفروع
صفر	١٨٠٠	١٨٠٠	- تكاليف أخرى عامة
٨٧٠٠	١٥٤٠٠	٢٤١٠٠	
(١٣٠٠)	(٤٠٠)	٩٠٠	٢- صافي الربح (الخسارة)

يتضح من هذا التحليل ما يلي:

- ١) الإيرادات التفاضلية المتناقصة ١٠٠٠٠ ج في حين أن التكاليف التفاضلية المتناقصة ٨٧٠٠ ج مما ترتب عليه تحقيق خسائر قدرها ١٣٠٠ ج.
- ٢) رغم أن الفرع (أ) يحقق خسائر قدرها ٣٠٠ ج لكن المنشأة في حالة وجود الفرعين معاً تحقق صافي أرباح قدرها ٩٠٠ ج، وفي حالة إغفال الفرع (أ) تحقق المنشأة خسائر قدرها ٤٠٠ ج اي أن استمرار الفرع (أ) أفضل للمنشأة من إغفاله.

٤/٣ قرارات التسعير:

٤/٣/١: طبيعة قرارات التسعير:

تبغ أهمية قرارات التسعير من الدور الذي يلعبه سعر بيع منتجات المنشأة، حيث يعتبر سعر البيع واحداً من أهم المتغيرات التي تستخدمها وتعتمد عليها الإدارية في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، لذا فإنه من الضروري أن تكون الإدارية عند اتخاذها لقرارات التسعير على درجة تأكيد معقولة وكافية من أن أسعار بيع منتجاتها تسمح لها بالمنافسة من ناحية، وتحقق لها الأرباح المستهدفة من ناحية أخرى.

هذا وتخالف المنشآت في درجة رقابتها وتحكمها في أسعار بيع منتجاتها بحسب طبيعة منتجاتها ودرجة المنافسة التي تواجهها، فقد لا تحتاج الإدارية لبذل جهد كبير عند اتخاذ قرار التسعير وذلك في حالة ما إذا كانت منتجاتها لها أسعار جبرية من الحكومة (مثل أسعار المواصلات، الكهرباء...) أو كانت منتجاتها تباع في سوق تنافسي (منافسة كاملة أو شبه كاملة) حيث تلعب القوى التنافسية دوراً هاماً في تحديد الأسعار، وفي مثل هذه الحالة تكون المنشأة أمام أحد بديلين أو خيارين إما أن تقبل البيع بالأسعار السائدة في السوق والتي حددتها القوة التنافسية أو الخروج من السوق، حيث إذا حددت المنشأة لنفسها سعراً أعلى من سعر السوق فلن تستطيع تصرف منتجاتها، وإذا خفضت أسعارها عن أسعار السوق فليس في صالحها، وإذا حدث هذا

فلن يستمر طويلاً إلا إذا استطاعت المنشأة تخفيض تكاليفها عن منافسيها وبالتالي يمكنها الاستمرار في البيع بسعر أقل من أسعار المنافسين.

هذا وتتجدر الإشارة إلى أن قرار تحديد أسعار البيع يتأثر بمجموعة من العوامل التي تختلف أهميتها وقوتها تأثيرها من منشأة لأخرى ومن منتج لآخر داخل نفس المنشأة، وعلى الإدارية أن تدرس هذه العوامل مجتمعه ومحاولة تحديد السعر الذي يناسبها في ضوء هذه العوامل والمتغيرات والتي منها هيكل التكاليف بالمنشأة، الأرباح المستهدفة، طبيعة نشاط المنشأة، حصة المنشأة في السوق ودرجة المنافسة التي تواجهها، أخلاقيات المنشآت التي تعمل في نفس المجال، الأحوال الاقتصادية العامة في الدولة التي تعمل بها المنشأة بصفة خاصة، وفي العالم بصفة عامة.

٢/٤: مدخل تحديد السعر:

تتبع المنشأة عند تحديد أسعار بيع منتجاتها أحد مدخلين أو تمزج بين هذين المدخلين، يتمثل الأول منهما في مدخل التكلفة، والثاني مدخل السوق.

١/٤/٣: مدخل التكلفة:

طبقاً لهذا المدخل يتحدد سعر البيع على ضوء التكاليف التي تتحملها المنشأة في سبيل إنتاج (أو شراء) وتسويق المنتج (سلعة أو خدمة) وكلما استطاعت المنشأة تخفيض تكاليفها كلما زادت فرصتها في المنافسة من خلال تخفيض أسعار بيع منتجاتها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها، وطبقاً لمدخل التكلفة يتحدد سعر البيع وفقاً للعلاقة الآتية:

$$\text{سعر البيع} = \text{التكاليف} + \text{هامش الربح المستهدف}$$

وهنا يثار تساؤل مفاده، ما هي التكاليف التي تكون أساساً لتحديد السعر؟ هل التكاليف الكلية؟ أم التكاليف المتغيرة؟ هل التكاليف الصناعية فقط؟ أم التكاليف الصناعية والتسويقية؟

تتحدد التكلفة المناسبة والتي تتخذ أساساً لتحديد سعر البيع على ضوء مجموعة من الاعتبارات منها أجل قرار التسعير (قصير أو طويل)، وفي حالة ما إذا كان قرار التسعير قصير الأجل هل يتم التسعير لمنتج لم ينتج بعد؟ أو لمنتج تم إنتاجه ومتاح في المخازن؟ وإذا كان المنتج المراد تسعيره متاح في المخازن (أي تم إنتاجه أو شراؤه) فهل يمكن تخزينه لفترة أو فترات قادمة؟ أم أنه منتج قابل للتلف ولا يمكن تخزينه؟

يمكن الإجابة على هذه الاستفسارات من خلال الفقرات والحالات العملية الآتية:

أ- قرار التسعير لمنتج متاح في المخازن:

يتتحدد سعر البيع المناسب للمنتج المتاح في المخازن (أي تم إنتاجه أو شراؤه) على ضوء ما إذا كان هذا المنتج قابلاً للتخزين ولا يتلف، أم أن هذا المنتج يتلف ولا يعد صالحاً إذا تم تخزينه فترة طويلة، مثل بعض الأغذية والأدوية، ويمكن بيان ذلك على النحو الآتي:

١- حالة منتج قابل للتخزين:

قد تنتج المنشأة منتجًا ويحدث انخفاض في سعر بيعه أو انخفاض في الطلب عليه، وفي هذه الحالة تكون الإدارة أمام أحد البديلين، إما البيع بالسعر المنخفض الآن؟ أو الانتظار حتى يرتفع السعر في المستقبل؟ وفي هذه الحالة لا تكون تكاليف الإنتاج والتسويق فقط هي العامل الرئيسي في تحديد السعر المناسب للبيع ، ولكن هناك عوامل أخرى تؤثر في هذا القرار ، منها على سبيل المثال تكاليف التخزين، تكلفة الفرصة البديلة للأموال المستثمرة في المخزون، تعرض المخزون للسرقة والضياع والتقادم، احتمال عدم ارتفاع الأسعار في المستقبل.

إذا كان العائد من الانتظار حتى ترتفع الأسعار في المستقبل (والذي يتحدد على ضوء سعر البيع المتوقع مستقبلاً والتكاليف المترتبة على الاحتفاظ بالمخزون ثم

بيعه بالسعر المرتفع) أكبر من العائد من بيع المخزون الآن بالسعر المنخفض وإعادة استثمار إيرادات البيع هذه، فيكون من مصلحة المنشأة الانتظار حتى ترتفع الأسعار في المستقبل والعكس صحيح.

٢- حالة منتج غير قابل للتخزين:

كثير من المنتجات تكون مدة صلاحيتها قصيرة (سنة أو أقل) مثل بعض الأغذية والأدوية، وقد يحدث انخفاض في الطلب عليها، مما قد يضطر الإدارة للتفكير في تخفيض أسعار بيعها، وهنا تواجه الإدارة مشكلة تحديد السعر المناسب لبيع مثل هذه المنتجات، هل تتمسك الإدارة بسياسة التسعير على أساس التكاليف الكلية مضافاً إليها هامشًا للربح، أم يتم التسعير على أساس التكاليف المتغيرة فقط؟ أم على أي أساس يتحدد السعر المناسب لبيع هذا المخزون غير القابل للتخزين والذي يتالف أو يفسد إذ لم يبع خلال فترة محددة. يمكن الإجابة على هذه الاستفسارات على ضوء الحالة الآتية: قامت إحدى المنشآت بإعداد خطة المبيعات والإنتاج للعام القادم وقدرت كمية المبيعات من إحدى السلع بـ ٣٠٠٠٠ وحدة وتم إنتاج هذه الكمية وكانت بيانات تكلفة الوحدة كما يلي:

٢٠ ج	- مواد مباشرة
٥ ج	- أجور مباشرة
١٠ ج	- تكاليف صناعية غير مباشرة متغيرة
٧ ج	- تكاليف صناعية ثابتة
٢ ج	- تكاليف تسويق متغيرة
١ ج	- تكاليف تسويق ثابتة
٤٥ ج	

سياسة المنشأة أن يتحدد سعر البيع على أساس التكاليف الكلية للإنتاج والتسويق مضافاً إليها ٢٠% هامش ربح.

هذا وبعد مرور تسعة أشهر من بداية العام تم بيع ٢٠٠٠٠ وحدة فقط وانخفض الطلب على هذه السلعة بل يمكن القول بأنه توقف. وقد تقدم أحد العملاء بعرض لشراء الكمية الباقي من هذه السلعة بسعر ٢٥ جنيه للوحدة، وبعرض الأمر على المدير العام رفض هذا العرض بحجة أن السعر المعروض (٢٥ جنيه) أقل من سعر البيع المخطط والبالغ ٥٤ جنيه $[45 + 45 \times 20\%]$ بل ويقل عن تكلفة إنتاج وتسويقي الوحدة والبالغة ٤٥ جنيه، وهنا تدخل المحاسب الإداري قائلاً دعونا ندرس موقف هذه السلعة بصورة تفصيلية تحليلية، وقام المحاسب الإداري بإعداد تقرير جاء فيه ما يلي:

السلعة موضوع الدراسة تنتهي مدة صلاحيتها بانتهاء العام الحالي وفي حالة عدم بيعها ستفسد وستتحمل المنشأة جنيهًا واحدًا عن كل وحدة للتخلص منها حتى لا يترتب على الاحتفاظ بها بعد هذا التاريخ (نهاية العام الحالي) أضرار بيئية واحتمال تحمل المنشأة لغرامات من أجهزة حماية المستهلك وأجهزة حماية البيئة.

إن عدم قبول العرض سيترتب عليه ليس فقط ضياع السعر الذي عرضه هذا العميل، بل وأيضاً تحمل تكاليف التخلص من هذا المخزون واحتمال التعرض لغرامات وجزاءات من أجهزة حماية البيئة والتأثير على سمعة المنشأة.

وأضاف المحاسب الإداري قائلاً إن القول بأن السعر المعروض من هذا العميل أقل من تكلفة إنتاج وتسويقي الوحدة لا يناسب الحالة موضوع الدراسة، حيث أن السلعة قابلة للتلف وبالتالي فإن كل تكاليف الإنتاج لهذا المخزون إذا لم يبيع تعتبر غارقة ولا يمكن استردادها في حالة الاحتفاظ بالمخزون حتى يفسد أو يتلف. وتكاليف التسويق أيضاً غير مناسبة للقرار لأن العميل تقدم لشراء هذه الكمية وبالتالي لم تتحمل المنشأة أية تكاليف إضافية لتسويق هذه الكمية المتاحة في المخزون.

وعلى ذلك تكون إيرادات وتكاليف بديل الاحتفاظ بالمخزون وبدائل قبول العرض كما يلي:

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

بيان	بديل الاحتفاظ بالمخزون	بديل بيع المخزون
الإيرادات: ١٠٠٠٠ ج	٢٥٠٠٠ ج	١٠٠٠٠ وحدة × ٢٥ ج
تكاليف الاحتفاظ بالمخازن ١٠٠٠٠ ج	١٠٠٠ ج ٢٥٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أن بديل قبول العرض وبيع المخزون يحقق للمنشأة عائدًا قدره ٢٥٠٠٠٠ جنيه والذى يخوض بدوره التكاليف الغارقة لهذا المخزون من ٤٢٠٠٠٠ (١٠٠٠٠ وحدة × ٤٢ جنيه تكاليف إنتاج الوحدة) إلى ١٧٠٠٠٠ جنيه في حين أن رفض عرض هذا العميل والإصرار على الاحتفاظ بالمخزون سيحمل المنشأة تكاليف إضافية للتخلص من هذا المخزون قدرها ١٠٠٠٠ جنيه، وقد القيمة المتاحة لبيع هذا المخزون وقدرها ٢٥٠٠٠٠ جنيه، معنى ذلك أن رفض العرض سيحمل المنشأة تضحيات قدرها ٢٦٠٠٠٠ جنيه بالإضافة لاحتمال تحمل غرامات وجزاءات ناهيك عن تأثير سمعة المنشأة.

على ضوء ذلك يمكن القول بأنه يمكن بيع المخزون الراكد القابل للتألف ولو بما يعادل تكلفة التخلص منه قبل تلفه وفساده.

ب- قرار التسعير لمنتج لم ينتج بعد (الطلبيات خاصة):

يتوقف السعر المناسب في حالة التسعير قبل الإنتاج على عدة عوامل منها
أجل قرار التسعير والظروف التي يتخذ في ظلها قرار التسعير .
إذا كان قرار التسعير يتعلق بالأجل الطويل ، أي أن المنشأة تخطط لفترات
مستقبلية طويلة نسبياً مثل حالة دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة ، أو التعاقد على
التوريد لجهات معينة لمدة طويلة ، فإن السعر المناسب يجب أن يغطي التكاليف الكلية
مضافاً إليها هامشاً للربح يحقق إستراتيجية المنشأة في النمو والاستمرار .
أما إذا كان قرار التسعير يتعلق بالأجل القصير ولم المنتج (سلعة ، خدمة) لم
ينتج بعد فإن هناك مجموعة من الاعتبارات التي تؤثر على القرار منها :

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

- هل توجد طاقة غير مستغلة أم الأمر يستلزم إضافة طاقة جديدة؟
- هل السعر الجديد يقتصر على الكمية الإضافية المطلوب إنتاجها أم ينعكس على كل المبيعات الحالية والإضافية؟
- هل السعر الجديد المقترن للكميات الإضافية يغطي كل التضحيات المترتبة على إنتاج الكمية الإضافية؟
- هل يؤثر بيع الكمية الإضافية بسعر يقل عن أسعار البيع العادية على سمعة المنشأة؟

ويمكن بيان ذلك على ضوء الحالة الآتية:

حالة عملية:

إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتوفرة لإحدى الشركات الصناعية هي ١٠٠٠٠ وحدة والطاقة المستغلة ٧٠٠٠ وحدة فقط، ويبلغ سعر بيع الوحدة ١٠٠ جنيه وتكلفتها المتغيرة ٦٠ جنيه ونسبةها من التكاليف الثابتة ١٠ جنيهات. وهذا وتقدم أحد العملاء بعرض لشراء ٢٠٠٠ وحدة إضافية بسعر ٦٥ جنيه للوحدة وعندما عرض الأمر على إدارة الشركة رفضت بحجة أن سعر البيع المعروض ٦٥ جنيه أقل من تكلفة الوحدة ٧٠، ولقد عرض عليك الأمر لإبداء الرأي.

التحليل المقترن:

يمكن تحليل البيانات الخاصة بهذا العرض كما يلي:

بدراسة العرض على ضوء المعلومات السابقة يلاحظ أن قبول العرض لن يتطلب زيادة في الطاقة حيث أن الطاقة غير المستغلة (٣٠٠٠ وحدة) تكفي بل وتزيد عن الكمية اللازمة لتلبية هذا العرض، يضاف إلى ذلك أيضاً أن العرض المقترن لن يؤثر على كمية ولا أسعار المبيعات الحالية، وحيث أن سعر البيع المعروض ٦٥ جنيه يغطي التكلفة المتغيرة للوحدة ٦٠ جنيه بل ويحقق هامش ربح للوحدة ٥ جنيهات فإن قبول العرض سيؤدي إلى زيادة أرباح الشركة بمبلغ ٢٠٠٠ وحدة $\times 5$ جنيه = ١٠٠٠٠ جنيه ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

الشركة ٩٠٠٠٠ وحدة	البديل المقترن ٢٠٠٠٠ وحدة	الوضع الحالي ٧٠٠٠٠ وحدة	بيان
٨٣٠٠٠٠	١٣٠٠٠٠ (65×20000)	٧٠٠٠٠ (100×70000)	إيراد المبيعات
٥٤٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠ (60×20000)	٤٢٠٠٠٠ (60×70000)	(-) تكاليف متغيرة
٢٩٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٨٠٠٠٠	هامش المساهمة
٧٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	(-) تكاليف ثابتة
٢٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢١٠٠٠٠	صافي الربح

بفرض أن قبول العرض الجديد يتربّع عليه عدم المقدرة على المحافظة على أسعار المبيعات الحالية عند ١٠٠ جنيه وقد تضطر الإدارة إلى تخفيض سعر البيع لجميع المبيعات إلى ٦٥ جنيه للوحدة، فهل تتصح بقبول العرض الجديد؟ يمكن تحديد نتائج هذا البديل على النحو التالي:

٥٨٥٠٠٠	إيراد المبيعات 65×90000
٥٤٠٠٠٠	(-) تكاليف متغيرة 60×90000
٤٥٠٠٠	هامش المساهمة
٧٠٠٠٠	(-) تكاليف ثابتة
(٢٥٠٠٠٠)	صافي خسارة

يلاحظ أن قبول هذا العرض في ظل انخفاض أسعار جميع المبيعات يتربّع عليه تحقيق خسائر قدرها ٢٥٠٠٠ جنيه أي نقص هامش المساهمة بمقدار ٢٣٥٠٠٠ جنيه.

ويمكن التوصل إلى نفس النتيجة بحساب مقدار النقص في هامش المساهمة للمبيعات الأصلية والزيادة في هامش المساهمة للوحدات الإضافية كما يلي:

- النقص في هامش المساهمة للوحدات الأصلية:

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

$$= ٢٤٥٠٠٠ = (٦٥ - ٦٠) \times ٧٠٠٠٠ - ١٠٠$$

- الزيادة في هامش المساهمة للوحدات الإضافية:

$$= ٢٣٥٠٠٠ = (٦٥ - ٦٠) \times ٢٠٠٠٠ - ١٠٠٠٠$$

بفرض أنه في الحالة السابقة كانت المنشأة تعمل عند مستوى استغلال للطاقة المتاحة فهل تنجح بقبول العرض الجديد.

حيث أن المنشأة تعمل عند مستوى استغلال ٩٠٠٠ وحدة وبالتالي يكون الإنتاج الإضافي المتاح في حدود الطاقة المتاحة ١٠٠٠ وحدة، وحيث أن العرض يتطلب ٢٠٠٠ وحدة فمعنى ذلك أن قبول العرض سيكون على حساب الوحدات الأصلية، وفي هذه الحالة يعتبر هامش المساهمة للوحدات التي ستتوقف المنشأة عن إنتاجها من الوحدات الأصلية بمثابة تكلفة فرصة بديلة للعرض الجديد. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الفرق	البديل المقترن ١٠٠٠٠ وحدة	الوضع الحالي ٨٠٠٠ وحدة	بيان
٣٠٠٠٠	= ١٠٠ \times ٨٠٠٠	= ١٠٠ \times ٩٠٠٠	إيراد المبيعات
	٨٠٠٠٠	٩٠٠٠	
٦٠٠٠٠	= ٦٥ \times ٢٠٠٠		(-) تكاليف متغيرة
	١٣٠٠٠		
(٣٠٠٠٠)	= ٦٠ \times ١٠٠٠	= ٦٠ \times ٩٠٠٠	هامش المساهمة
	٦٠٠٠٠	٥٤٠٠٠	(-) تكاليف ثابتة
(٣٠٠٠٠)	٣٣٠٠٠	٣٦٠٠٠	
	٧٠٠٠	٧٠٠٠	
	٢٦٠٠٠	٢٩٠٠٠	صافي الربح

يلاحظ أن قبول العرض يتربّع عليه نقص هامش المساهمة بمبلغ ٣٠٠٠ ج و هو يمثل الفرق بين مبلغ النقص في هامش مساهمة الوحدات الأصلية نتيجة

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

نقص الكمية من ٩٠٠٠٠ وحدة إلى ٨٠٠٠٠ والزيادة في هامش المساهمة الناتج عن إنتاج وحدات العرض الجديد.

- مقدار النقص في هامش المساهمة للوحدات الأصلية:

$$40000 = 10000 \text{ وحدة} \times 40 \text{ جنيه}$$

(-) مقدار الزيادة في هامش المساهمة الناتج عن العرض الجديد

$$10000 = 20000 \text{ وحدة} \times 5 \text{ جنيه}$$

∴ مقدار النقص

ويمكن التوصل إلى نفس النتيجة بتحديد عوائد وتكاليف العرض الجديد كما

يليه:

إيرادات	طرح:	تكاليف متغيرة	تكلفة الفرصة
١٣٠٠٠٠		$= 60 \times 20000$	
	١٢٠٠٠٠	$= 60 \times 20000$	
١٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	$= 40 \times 10000$	
(٣٠٠٠٠)			هامش الربح (الخسارة)

٢/٢/٤: مدخل السوق (مقدمة العملاء):

وفقاً لهذا المدخل يكون الأساس في تحديد سعر البيع دراسة السوق والتعرف على رغبات العملاء والمواصفات المطلوبة في المنتج والتي تلبي هذه الرغبات والقدرة الشرائية للعملاء، وأسعار المنافسين، وعلى ضوء هذه الدراسة يتحدد السعر المستهدف Target Price ويتحدد الربح المستهدف Target Profit الذي ترغب المنشأة في تحقيقه والذي يحقق لها العائد المستهدف على الاستثمار بما يلبي رغبات وطموحات المالك والإدارة، وعلى ضوء تحديد السعر المستهدف والربح المستهدف يمكن تحديد التكاليف المستهدفة Target Cost، أي التكلفة التي ترغب الإدارة في تحملها بما يضمن لها المنافسة وتحقيق الأرباح المستهدفة.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

هذا ويبدو من المناسب الإشارة في هذا المقام إلى أنه في بعض الأحيان قد تدفع الظروف المحيطة بالمنشأة الإدارية إلى زيادة سعر بيع أحد منتجاتها، وهذا بالطبع قد يؤثر على حجم مبيعات المنتج وإيراداته وربحيته، وفي مثل هذه الحالات يكون من الأفضل إجراء الدراسة الازمة وتوفير المعلومات للإدارة لمساعدتها في تقرير هل تزيد سعر بيع المنتج أو تتقى على السعر الحالي، ومن أهم المعلومات التي تساعد الإدارية في هذا الصدد ما يعرف بنقطة تماثل السعر Price Indifference Point والتي من خلالها تتمكن الإدارية من تقييم بديلي السعر.

وتعرف نقطة تماثل السعر بأنها: النقطة التي عندها يكون حجم المبيعات المتوقع بالسعر الجديد يحقق نفس القدر من الربح الناتج عن حجم المبيعات بالسعر القديم. فعلى سبيل المثال إذا كانت إحدى الشركات الصناعية تحقق أرباحاً مقدارها ٨٠٠٠٠ جنيه نتيجة بيع ٥٠٠٠٠ وحدة من المنتج (س) بسعر بيع ٩٠ جنيه للوحدة، وتفكر الإدارية في زيادة سعر بيع الوحدة إلى ٩٥ جنيه، في هذه الحالة فإن نقطة تماثل السعر تكون عبارة عن الحد الأدنى لحجم المبيعات الذي يتربّط عليه تحقيق أرباح ٨٠٠٠٠ جنيه.

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (ن)، ويبلغ سعر بيع الوحدة منه ١٨ جنيه، وتحقق صافي أرباح قدرها ١٢٠٠٠ جنيه وذلك كما يتضح من قائمة الدخل التالية:

٥٤٠٠٠	المبيعات (١٨ × ٣٠٠٠٠)
٣٣٠٠٠	(-) التكاليف المتغيرة (١١ × ٣٠٠٠)
٢١٠٠٠	هامش المساهمة
٩٠٠٠	(-) التكاليف الثابتة
١٢٠٠٠	صافي الربح

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

ونظراً للظروف المحيطة بالمنشأة، تفكر الإدارة جدياً في زيادة سعر بيع الوحدة بمقدار ٣ جنيه، في هذه الحالة يمكن الوصول إلى حجم المبيعات بالسعر الجديد والذي يحقق نفس مقدار الأرباح التي تحققها الشركة وقدرها ١٢٠٠٠٠ في ظل سعر البيع الحالي وهو ١٨ جنيه.

$$\text{سعر البيع} \times \text{حجم المبيعات} = \text{التكلفة المتغيرة} + \text{التكلفة الثابتة} + \text{الأرباح المستهدفة}$$

الجديد	المبيعات
١٢٠٠٠٠	٢١
٩٠٠٠٠	$\times ١١$
٢١٠٠٠٠	=
٢١٠٠٠٠	٢١
١١	$\times ١١$
٢١٠٠٠٠	=
٢١٠٠٠٠	١٠
٢١٠٠٠٠	$\times ٢١$
٢١٠٠٠٠	وحدة

ولتحقق من ذلك يمكن إعداد قائمة دخل للشركة عند حجم مبيعات وحدة بسعر الجديد.

٤٤١٠٠٠	المبيعات (٢١ \times ٢١٠٠٠)
٢٣١٠٠٠	(-) التكاليف المتغيرة (١١ \times ٢١٠٠٠)
٢١٠٠٠٠	هامش المساهمة
٩٠٠٠٠	(-) التكاليف الثابتة
١٢٠٠٠٠	صافي الربح

من هذا يتضح أن نقطة تماثل السعر تشير إلى حجم المبيعات المتوقع تحقيقه في ظل سعر البيع الجديد، والذي يحقق نفس صافي الربح الذي كان يحققه حجم المبيعات القديم بالسعر القديم، ومن ثم فإذا كانت الإدارة تتوقع أن حجم المبيعات في ظل سعر البيع الجديد سيكون أقل من نقطة تماثل السعر، فإن الزيادة في السعر تكون مرفوضة وغير مقبولة، وذلك لأن صافي الربح سينخفض، وبالعكس فإن الشركة ستقدم على زيادة سعر البيع إذا كانت تتوقع أن حجم المبيعات في ظل

سعر البيع الجديد سيكون أكبر من نقطة تماثل السعر، ذلك لأن صافي الدخل سيزيد في هذه الحالة، فمثلاً لو أن حجم المبيعات المتوقع هو ٢٥٠٠٠ وحدة في ظل سعر البيع الجديد وقدره ٢١ ج ، فإن صافي الربح سيكون ١٦٠٠٠ ج ، أي أزيد من صافي الربح في ظل السعر القديم.

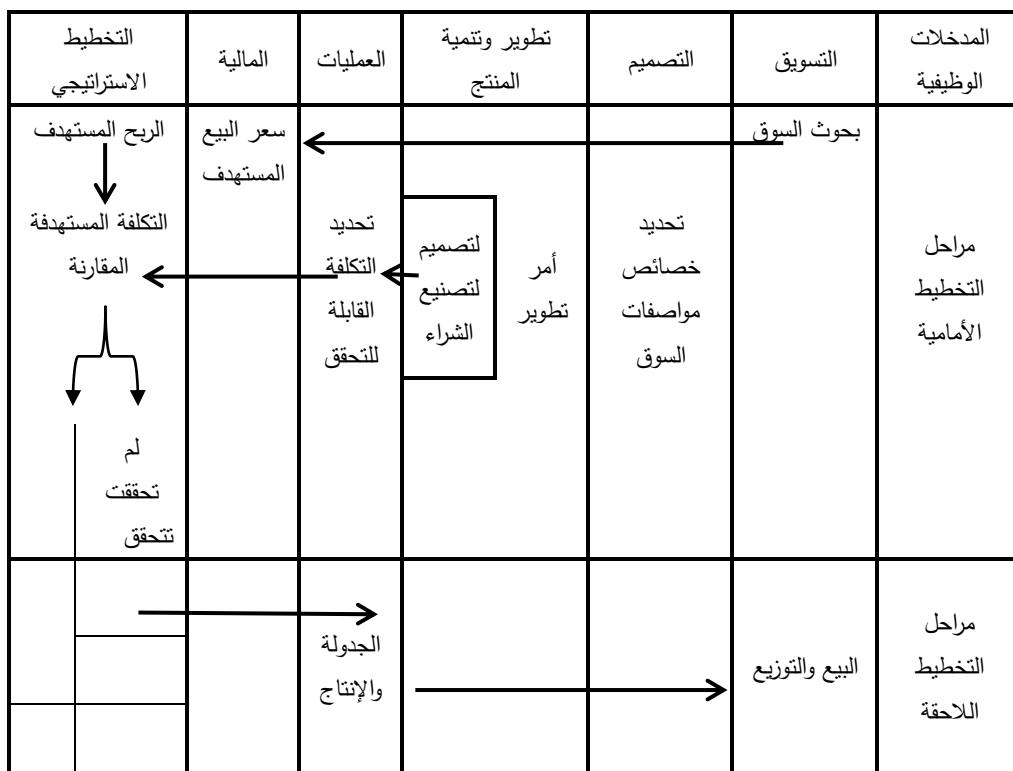
مدخل التكلفة المستهدفة Target Costing

يعتبر مدخل التكلفة المستهدفة أحد بل أهم المداخل التي انتشر استخدامها في ظل بيئة الصناعة الحديثة في مجال تخطيط وتخفيض التكاليف في مراحل ما قبل الإنتاج، ونبعت فلسفة هذا المدخل من أن السوق هو نقطة البداية، فلم تعد السوق سوق بائعين تدار على أساس مقاييس الأداء الداخلية للمنشأة بل أصبحت سوق مشترين تتنافس فيها المنشآت لكسب المستهلكين وتحقيق رغباتهم. وفي ظل هذه الظروف لم يعد مناسباً تصميم المنتجات على أساس الإمكانيات والتقنيات الصناعية المتوفرة للمنشأة فقط بهدف تحقيق أفضل استخدام لهذه الإمكانيات، ولكن يجب أن يتم تصميم المنتجات على ضوء رغبات المستهلك من ناحية وعلى ضوء السعر الذي يقبله المستهلك من ناحية أخرى، وبما يمكن المنشأة من تحقيق مستوى المبيعات الذي تهدف إليه في ظل المنافسة التي تواجهها.

تتحدد التكلفة المستهدفة على ضوء تحديد عاملين، أولهما السعر المستهدف والذي يتحدد على أساس دراسة السوق وتحديد احتياجات المستهلك وظروف المنافسة والحصة التي تهدف المنشأة في الحصول عليها من السوق. وثانيهما الربح المستهدف الذي يحقق للمنشأة إستراتيجيتها. وبطريق الثاني من الأول تنتج التكلفة المستهدفة. أي أن التكلفة المستهدفة تتمثل في السعر المستهدف مخصوصاً منه الربح المستهدف. ويمكن القول بعبارة أخرى أنها تعني مقدار التكاليف التي يسمح للمنتج بإحداثها ويظل هذا المنتج يحقق الربح المطلوب.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

هذا ويمثل استخدام مدخل التكلفة المستهدفة تحركاً في التركيز والاهتمام بإدارة التكلفة وضبطها من مرحلة الإنتاج والتركيز على التكاليف الصناعية فقط إلى مرحلة ما قبل الإنتاج مما يتتيح فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف وجعلها عند أدنى مستوى ممكن بدلًا من العمل على رقابة وتخفيض تلك التكاليف أثناء التنفيذ وما يكتفى بذلك من صعوبات وما قد يترتب عليه من إحداث تعديلات في التصميم وفي العمليات الإنتاجية قد تؤدي لزيادة في التكاليف. ويوضح الشكل الآتي خطوات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة.



شكل يوضح خطوات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة.

على ضوء الشكل السابق تتبلور خطوات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة فيما يلي:

- ١- عند التفكير في تقديم منتج جديد للسوق، يتم إجراء البحوث والدراسات التسويقية اللازمة لتحديد السعر التافسي لهذا المنتج (أي السعر الذي يمكن للمنشأة أن تتفاوض به في السوق)، وذلك على ضوء المواصفات التي يرغب فيها المستهلك والسعر الذي يقبل تحمله وظروف المنافسة وعلى ضوء الحصة التي ترغب المنشأة في تحقيقها في السوق.
 - ٢- تحديد التكلفة المستهدفة أو أقصى تكلفة يسمح بتحملها وذلك بخصم الربح المستهدف من السعر المستهدف الذي سبق تحديده في الخطوات السابقة.
 - ٣- إصدار أمر تطوير وتنمية للمنتج المقترن وتقدير التكاليف المتوقعة أو القابلة للتحقق على ضوء التصميم المقترن وعلى ضوء التقنيات والإمكانات المتاحة للمنشأة ، ويتم ذلك بالتعاون بين كل من محاسب التكاليف والمدير المسؤول عن المنتج والمسؤولين عن تصميم وتطوير المنتج.
 - ٤- تتم مقارنة التكاليف القابلة للتحقق مع التكلفة المستهدفة، فإذا كانت الأولى أكبر وهو الغالب في معظم الحالات، فإنه يلزم إعادة التصميم وتكرار ذلك حتى يتم تحقيق التطابق بين التكاليفتين، القابلة للتحقق والمستهدفة.
- وفي هذه الخطوة تبرز أهمية مشاركة محاسب التكاليف ورجال الإنتاج والتسويق والتشاور مع فريق التصميم في عملية إعادة التصميم والمحافظة على مستوى الجودة المستهدف والنواحي الأساسية لأداء المنتج لوظائفه وضرورة استمرار هذا التشاور وإعادة التصميم حتى يتم التوصل إلى تصميم يحقق أهداف ورغبات الأطراف المختلفة وفي حدود التكلفة المستهدفة وهذه التكلفة التي يتم التوصل إليها تعتبر أو تصبح الهدف الذي يسعى كل فرد في المنشأة إلى تحقيقه.
- هذا ومما يجب على محاسب التكاليف القيام به في هذه المرحلة ضرورة إعداد تقديرات التكاليف المرتبطة بكل تصميم مقترن، وذلك بإعداد قوائم تكاليف مبسطة لكل منتج ولكل وظيفة من وظائفه بالتفصيل وذلك على ضوء افتراضات مختلفة. وبعبارة أخرى عليه أن يوفر إجابة واضحة ومفصلة عن سؤال ماذا لو؟ وذلك

بإعداد قوائم توضح أثر استخدام مستلزمات معينة أو مراحل وعمليات إنتاجية معينة أو تغيير مواصفات معينة على تكاليف المنتج محل الدراسة.

على ضوء ذلك يمكن القول بأن التكلفة المستهدفة تمثل مرشدًا أساسياً بالإضافة إلى الجوانب الفنية المرتبطة بخصائص ووظائف المنتج - في عملية تصميم المنتج الجديد وتحديد مكوناته ومراحله ومستلزمات إنتاجه أي أن التكلفة لم تعد مجرد ناتجاً أو تابعاً لعمليات التصميم، بل إنها أصبحت تؤثر في مراحل التصميم مع المحافظة على المتطلبات الفنية الازمة. وهذا يؤكد ضرورة فهم محاسب التكاليف لمحركات التكلفة التي تستخدم في حساب تكلفة المنتج وتوضيح ذلك للمصمم بما يتيح له فرصة اختيار التصميم الذي يحقق الخصائص المرغوب فيها بأقل تكلفة ممكنة وتنهي هذه الدورة باعتماد التصميم النهائي الذي يقابل التكلفة المستهدفة.

بعد اعتماد التصميم النهائي يدخل المنتج عملية الجدولة والإنتاج ثم البيع والتوزيع ، هنا تتم أيضاً دورة مماثلة لتحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج والتسويق، وهذا يستلزم ضرورة توافر نظام جيد للتجزئة الأمامية والتجزئة العكسية.

وحتى يحقق مدخل التكلفة المستهدفة دوره بكفاءة وفعالية في تحطيط وضبط تكاليف المنتج خلال دورة حياته، فإن ذلك يتطلب من إدارة المنشأة ضرورة مراعاة العوامل أو الآثار التي قد تحد من فاعلية هذا المدخل، والتي من أهمها الضغوط النفسية على العاملين لأجل تحقيق التكلفة المستهدفة وإحساسهم بفقد خبراتهم ومهاراتهم وكذلك تعارض مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بتحديد التكلفة المستهدفة مثل الموردين والمصممين والموزعين يضاف إلى ذلك مرور وقت غير قصير أحياناً قبل تقديم المنتج للسوق، نتيجة إجراء الدراسات الازمة في مجال إعادة التصميم لتحقيق التكلفة المستهدفة، وقد يتربت على هذا التأخير في تقديم المنتج للسوق تحمل المنشأة لتضحيات قد تفوق تلك الناتجة عن حدوث انحراف أو فرق صغير عن التكلفة المستهدفة، هذا ومن المداخل التي تقييد في تحقيق التكلفة المستهدفة مدخل هندسة القيمة.

مدخل هندسة القيمة : Value Engineering

تتبلور فلسفة مدخل هندسة القيمة في دراسة وتحليل وفحص كل مكون من مكونات المنتج وكل مرحلة من مراحل إنتاجه، وذلك لتحديد مدى إمكانية تخفيف تكاليفه خلال مراحل الأداء ويعتبر مدخل هندسة القيمة بمثابة تنظيم جماعي تعمل من خلاله مجموعة من الوسائل والأساليب الإدارية والفنية بهدف الوصول إلى أكثر المنتجات فعالية وأقلها تكلفة، وذلك من خلال التركيز على تخفيف التكلفة المرتبطة بتقديم المنتج مع عدم المساس بجودته وهذا يتحقق من خلال إلغاء أو تخفيف الإنفاق غير الضروري، وذلك على ضوء توفير إجابة عن عدد من الأسئلة والاستفسارات منها:

- هل يمكن تخفيف عدد الأجهزة الجديدة المستخدمة في المنتج؟ وهل يمكن استبدال بعضها بأخرى نمطية أقل تكلفة؟ بما يحقق في النهاية تخفيف التكاليف مع المحافظة على جودة المنتج وخصائصه الفنية؟
- هل يمكن التأثير على الموردين الحاليين أو اختيار مورين آخرين للحصول على مستلزمات الإنتاج بتكلفة أقل؟ دون التأثير على جودة مستلزمات الإنتاج أو على استقرار سياسات التوريد المتتبعة في المنشأة؟
- هل يمكن استبدال نوعية المواد الخام المستخدمة بأخرى أقل تكلفة؟ وما إذا كانت هناك أجزاء يمكن شراؤها من السوق بتكلفة أقل بدلًا من إنتاجها داخل المنشأة والعكس؟
- هل يمكن اختيار أسلوب وإجراءات تشغيل أقل تكلفة مما هو متبع حالياً؟ على ضوء ما سبق يمكن القول بأن مدخل هندسة القيمة يساعد على تحقيق التكلفة المستهدفة وكلاهما يساعد على ضبط ورقابة التكلفة في مرحلة ما قبل الإنتاج. فالخطوة تبدأ بتحديد التكلفة المستهدفة ثم تبدأ الجهود لتخفيف التكاليف لتنصل إلى

التكلفة المستهدفة مع المحافظة على مستوى الجودة المستهدف وبما يحقق التطور المستمر وتحسين الموقف التافسي للمنشأة.

هذا وعلى ضوء نتائج تطبيق مدخل هندسة القيمة وخطة التخفيض المستهدف يمكن تحديد أقل تكلفة ممكنة لإنتاج المنتج بالمواصفات الفنية المطلوبة وبمقارنة هذه التكلفة الممكنة مع التكلفة المستهدفة يكون متى تتخذ القرار أمام إحدى حالتين هما:

١- تطابق التكلفة المقترحة مع التكلفة المستهدفة وفي هذه الحالة يكون القرار إنتاج المنتج المقترن.

٢- زيادة التكلفة المقترحة عن التكلفة المستهدفة، وهنا تكون المنشأة أمام أحد البدائل أو الخيارات التالية:

أ- استبعاد بعض خصائص المنتج لأجل تخفيض التكاليف.

ب- زيادة سعر البيع إذا كان ذلك لا يؤثر على مبيعات المنتج ولا على الموقف التافسي للمنشأة.

ج- تخفيض هامش الربح المستهدف إذا رأت المنشأة أن ذلك في صالحها خاصة إذا كان ذلك بهدف كسب السوق أو لتحسين موقفها التافسي.

د- تبني إستراتيجية تخفيض التكاليف من خلال التحسين المستمر في مراحل الإنتاج والتسويق والتخزين وغير ذلك من المجالات.

هـ رفض إنتاج المنتج نظراً لزيادة تكلفته عن التكلفة المستهدفة وعدم مناسبة التضخيم بالأرباح في هذه الظروف مثلاً وعدم إمكانية تفويض البدائل (أ، ب، ج).

٣/٤: تسعير الخدمات:

تحتفل طبيعة الخدمات عن السلع في أن الأولى قد لا يكون لها وجود مادي (مثل خدمات المحاسبين والمحامين) كما أن بعض أنواع الخدمات لا يستلزم بالضرورة استخدام خامات بل تتمثل التكلفة الأساسية في تكلفة العمالة. لذلك تتخذ

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

منشآت الخدمات مدخل التسعير على أساس الزمن (الوقت) والمواد لتحديد سعر الخدمة فمنشآت خدمات صيانة وإصلاح السيارات والأجهزة والمصاعد الكهربائية مثلاً تحدد أسعارها على أساس عنصرين أساسيين هما المواد المباشرة والأجزاء المستخدمة كالصيانة والإصلاح والوقت المستغرق في أداء الخدمة بالإضافة إلى نسبة الفائض (أو الزيادة) المستهدف الذي يحقق للمنشأة النمو والاستمرار.

بفرض أن شركة النجاح لصيانة وإصلاح المصاعد الكهربائية طلب منها إجراء صيانة لمصاعد إحدى المستشفيات وقدرت تكلفة الخامات وقطع الغيار اللازمة لإتمام عملية الصيانة والإصلاح هذه بمبلغ ٢٥٠٠٠ جنيه، ويقدر الوقت اللازم للانتهاء من عملية الصيانة بـ ١٠ ساعات عمل مباشر من مهندس فني متخصص معدل أجر الساعة له ٥٠ جنيه و ١٥ ساعة عمل من مساعد فني معدل أجر الساعة له ١٠ جنيهات، هذا وتبلغ نسبة الفائض الذي ترغب منشأة الخدمات في تحقيقه على قطع الغيار والخامات ٤٠٪ ومعدل الفائض على التكاليف الأخرى للمنشأة ٦٠٪، على ضوء هذه البيانات يمكن تحديد القيمة التي يجب على المستشفى سدادها (أى سعر هذه الخدمة) كما يلى:

٢٥٠٠ ج	- الخامات وقطع الغيار اللازمة للإصلاح
١٠٠٠ ج	- بالإضافة على تكلفة الخامات $= 40\% \times 25000$
٥٠ ج	- تكلفة العمالة:
١٥ ج	فني متخصص ١٠ ساعات $\times 50$ ج/ساعة
٣٩ ج	مساعد فني ١٥ ساعة $\times 10$ ج/ساعة
٣٦٠٤ ج	الإضافة على تكلفة العمالة $60\% \times 650$
	إجمالي قيمة الفاتورة

هذا وفي حالة الخدمات التي لا يستلزم أداؤها استخدام خامات وقطع غيار مثل خدمات الأطباء والمحامين تكون تكلفة العمل المباشر هي الأساس في تحديد السعر، حيث يتحدد السعر على أساس تكلفة العمل المباشر مضافاً إليها نسبة فائض

تعطي التكاليف الأخرى وتحقق الربح المستهدف، وتتحدد تكلفة العمل المباشرة على ضوء الوقت اللازم لأداء الخدمة ومستوى خبرة ومهارة من سيقوم بأداء الخدمة ومعدل أجراه وتتحدد نسبة الإضافة على تكلفة العمل لتحقيق الربح المستهدف على ضوء خبرة المنشأة وكمية ونوع الأعمال المطلوب تنفيذها والتكاليف الأخرى الازمة لأداء الخدمة المطلوبة.

٤/٤: تسعير التحويلات الداخلية (أسعار التحويل):

تضم كثير من المنشآت الصناعية أقساماً ومراكم إنتاجية تمثل مخرجات بعضها مدخلات للبعض الآخر ولأغراض تقويم الأداء والمحاسبة عن المسئولية يتطلب الأمر تحديد سعر تشعر به التحويلات التي تتم بين الأقسام المختلفة، فإذا كانت مخرجات القسم (أ) مثلاً مدخلات للقسم (ب) فهذا يستلزم وجود سعر لتسعير مبيعات القسم (أ) إلى القسم (ب) حيث يعتبر القسم (أ) في هذه الحالة بائعاً والقسم (ب) مشرياً ويعرف هذا السعر بسعر التحويل Transfer Price وعلى ضوء هذا السعر تتحدد إيرادات القسم (أ) والتي تتمثل في قيمة مبيعاته للأقسام الأخرى مقومة بسعر التحويل هذا ، وتعتبر هذه التحويلات تكاليف بالنسبة للأقسام المحول إليها.

هذا وحتى يتحقق سعر التحويل الغرض منه والذي يتمثل في دقة تقويم أداء الأقسام المختلفة داخل المنشأة وعدالة المحاسبة عن المسئولية وتحفيز مديرى الأقسام على التحسين والتطوير المستمر، بالإضافة إلى ترشيد القرارات الإدارية سواء على مستوى مراكز المسئولية أو على مستوى المنشأة ككل، فإنه يجب أن يكون سعراً عادلاً لا يظلم القسم البائع (المحول منه) لصالح القسم المشتري (المحول إليه) أو العكس ولا يتعارض مع مصلحة المنشأة ككل، أي لا يترتب على استخدامه الإضرار بأحد الأقسام أو الإضرار بمصلحة المنشأة ككل (من منطلق تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة) لأن تحقيق مصلحة المنشأة ككل يحقق مصلحة الأقسام والعكس ليس بالضرورة صحيحاً في جميع الحالات، وهذا بدوره يستلزم اختيار الأساس المناسب (للأقسام وللمنشأة ككل) عند تحديد أسعار التحويل.

نظراً لاختلاف ظروف المنشآت والظروف المحيطة بها يمكن القول بأنه ليس هناك أساس واحد أو سياسة مثل للسعير الداخلي يمكن تطبيقها في جميع المنشآت وفي كل الحالات والظروف ولخدمة أغراض متعددة ولكن يمكن القول بوجود أساس سعير داخلي مختلف لأغراض مختلفة، وهذا يعني ضرورة دراسة ظروف كل منشأة وكل قسم من أقسامها واختبار سياسة السعير الداخلي المناسبة، مع ضرورة إعادة النظر في أسعار التحويل بصفة مستمرة لتوافق مع الظروف والمستجدات التي تحدث سواء في البيئة الداخلية، أو في البيئة الخارجية للمنشأة.

مداخل تحديد أسعار التحويل:

يعتبر قرار تحديد أسعار التحويل (السعير الداخلي) من القرارات التي ترتبط بمشكلة متعددة الأبعاد ومتتبعة الجوانب حيث تؤثر أسعار التحويل على توزيع الموارد (خاصة الموارد الرأسمالية) بين المراكز والأقسام المختلفة داخل المنشأة وعلى تحديد مستويات النشاط وعلى تقويم الأداء وقياس ربحية الأقسام وعلى ربحية المنشأة كل، وهذا ما يفسر تعدد مداخل تحديد أسعار التحويل.

هذا ويمكن تقسيم مداخل تسعير التحويلات الداخلية في مدخلين أساسيين هما:

أسعار التحويل على أساس السوق A Market Transfer Price

أسعار التحويل على أساس التكلفة A Cost Transfer Price

١/٤/٤: التسعير على أساس السوق :

طبقاً لهذا المدخل يتحدد سعر التحويل على أساس أسعار السوق، ويستخدم هذا المدخل في حالة وجود سوق خارجي للمنتجات الوسيطة التي تحول بين الأقسام الداخلية بالمنشأة، واستخدام أسعار السوق كأساس لتسعير التحويلات الداخلية بين الأقسام يفيد في قياس مدى كفاءة وفعالية أداء الأقسام، سواء البائعة (المحول منها) أو المشترية (المحول إليها) فإذا لم يستطع المحول إليه (المشتري) تحمل سعر السوق لمنتجات الأقسام الأخرى المحول له (البائعة) دل ذلك على عدم كفاءة وعدم

اقتصادية عملياته، وأيضاً بالنسبة للقسم البائع إذا كانت تكلفة مخرجاته أكبر من سعر السوق لهذه المخرجات فقد يكون ذلك دليلاً على عدم كفاءة أدائه ووجود إسراف في استخدام الموارد، وبالتالي يكون من مصلحة القسم المشتري الشراء من السوق – إذا كان هذا ممكناً ومسموحاً به – وعدم الشراء من هذا القسم.

هذا وعند استخدام سعر السوق كأساس لتسعير التحويلات الداخلية فيكون من المناسب عدم تضمين السعر لتكاليف البيع والتوزيع أي تخصيص تكاليف البيع والتوزيع من سعر البيع للعملاء خارج المنشأة أي أن سعر التحويل يتمثل في سعر البيع للعملاء خارج المنشأة مخصوصاً منه تكاليف البيع والتوزيع، حتى يتحقق سعر التحويل على أساس السوق دوره في تقويم الأداء والمحاسبة عن المسئولية وترشيد القرارات الإدارية بنجاح، فإنه يلزم توافر الاعتبارات الآتية:

- وجود سوق تنافسية تسمح بتداول المنتجات الوسيطة التي يتم تحويلها بين الأقسام والمراكم.
- منح الأقسام والمراكم حرية اختيار المنتجات والعملاء والموردين.
- توافر بيانات ومعلومات دقيقة عن التكاليف وعن السوق تقييد في ترشيد القرارات سواء للأقسام البائعة أو الأقسام المشترية.
- تبني قاعدة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، أي تقديم مصلحة المنشأة على مصلحة الأقسام عند اتخاذ قرار تسعير التحويلات الداخلية، فقد يكون من مصلحة المنشأة ككل تسعير التحويلات الداخلية لبعض الأقسام بأسعار نقل عن أسعار السوق، في هذه الحالة ولأغراض عدالة وموضوعية تقويم الأداء والمحاسبة عن المسئولية يكون من المناسب تعويض القسم البائع عن هذا التخفيض في سعر التحويل، وعند تقويم أداء القسم المشتري يراعي أن مشترياته من الأقسام الأخرى تم تسعيرها بأقل من سعر السوق وذلك حتى ينبع الفضل لأهله وحتى لا يجني قسم ثمار جهد لم يقم به.

هنا ومن المناسب في هذا المقام الإشارة إلى أن استخدام أسعار السوق كأساس لتسعير التحويلات الداخلية ليس بهذه السهولة في الواقع العملي فهناك بعض الملاحظات على ذلك منها:

- قد لا يمكن الحصول على أسعار في السوق لتسعير التحويلات الداخلية وهذا يحدث في كثير من الحالات.
- أسعار السوق حتى إن وجدت وتتوافرت ليست ثابتة وليس محددة في كثير من الحالات والأوقات فكثيراً ما تتغير وربما يرجع تغيرها في بعض الحالات لأسباب غير منطقية ولا علاقة لها بكافأة وعدم كفاءة الأداء.
- قد لا تمثل أسعار السوق تكلفة الفرصة البديلة وذلك لعدم توافر المنافسة الكاملة، فقد يكون سوق المنتجات الوسيطة التي تحول بين الأقسام سوق منافسة غير كاملة، أو سوق احتكار.

٢/٤/٣ التسعير على أساس التكلفة:

قد لا يتواجد سعر في السوق تسرع على أساسه المنتجات الوسيطة التي تحول بين الأقسام داخل المنشأة، وفي هذه الحالة تستخدم المنشآت التكلفة كأساس لتحديد أسعار التحويل، وهنا تثار عدة استفسارات منها، ما هي التكلفة التي تتخذ أساساً لتحديد سعر التحويل؟ هل التكلفة الكلية أم التكلفة المتغيرة؟ وفي الحالتين هل يكون الأساس التكلفة الفعلية أم التكلفة المعيارية؟ وهل يضاف على التكلفة نسبة وزيادة معينة كربح للقسم البائع أم لا؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فكيف تتحدد هذه الزيادة؟

إن اختيار التكلفة التي تتخذ أساساً لتحديد أسعار التحويل الداخلي يتوقف على مجموعة من الاعتبارات من أهمها الهدف من تحديد سعر التحويل، وهل هو ترشيد القرارات الإدارية أم تقويم الأداء والمحاسبة عن المسئولية، حيث يختلف مفهوم التكلفة المناسبة لترشيد القرارات عن المفهوم المناسب للمحاسبة عن المسئولية، وحتى مفهوم التكلفة المناسبة لاتخاذ القرارات فإنه يختلف باختلاف القرار وباختلاف

الظروف التي يتخذ فيها القرار. فهناك مفهوم التكلفة الحدية وهناك مفهوم تكلفة الفرصة (السعر الثنائي) إلى غير ذلك من مفاهيم التكاليف التي يمكن استخدامها عند تحديد أسعار التحويل. هذا وحيث أن مفهوم التكلفة الكلية ومفهوم التكلفة المتغيرة كأساس لتحديد أسعار التحويل يعتبر أكثر المفاهيم ارتباطاً بالواقع والتطبيق العملي فسيتم تناولهما بالتفصيل في الفقرات الآتية:

التكلفة الكلية كأساس للسعير الداخلي:

طبقاً لهذه الطريقة يتحدد سعر التحويل على أساس التكلفة الكلية مضافةً إليها نسبة معينة كربح للقسم البائع. ورغم سهولة هذه الطريقة وشيوخها في التطبيق العملي إلا أنه يثار بشأنها مجموعة من التساؤلات أو الانتقادات منها:

- ١ أنها لا تأخذ في الاعتبار عدم كفاءة في الأقسام المختلفة حيث يتحمل القسم المشتري (المحول إليه) كل عوامل عدم كفاءة القسم البائع (المحول منه) حيث يتحدد سعر البيع على أساس إجمالي تكلفة الوحدة بالنسبة للقسم البائع ويتحدد أيضاً هامش الربح على أساس هذه التكلفة بما تتضمنه من عوامل الإسراف وعدم الكفاءة.
- ٢ لا تأخذ في الاعتبار أثر تغيرات الأسعار لعوامل الإنتاج المختلفة. فقد تزيد أسعار عوامل الإنتاج فتزيد وبالتالي التكاليف بالنسبة للقسم البائع (المحول منه) وبالتالي يزيد سعر التحويل بما يتضمنه من أرباح لا ترجع إلى كفاءة القسم البائع وبالتالي ستزيد تكاليف القسم المشتري (المحول إليه) وقد لا تزيد أسعار البيع النهائي للمنتج بالنسبة للقسم الأخير، وهنا يظهر القسم المشتري أقل كفاءة من القسم البائع، ويمكن لعلاج ذلك تحديد سعر التحويل على أساس التكلفة الكلية المعيارية، وللحد من ترحيل آثار عدم كفاءة القسم البائع (المحول منه) إلى الأقسام المشتريه (المحول إليها) فإنه يمكن تحديد سعر التحويل على أساس تكاليف الطاقة المستغلة أي بعد استبعاد تكاليف الطاقة غير المستغلة، وهذا الإجراء يغطي القسم المشتري من تحمل آثار عدم كفاءة القسم البائع وعدم

استغلاله للطاقة المتوفرة لديه وهذا بدوره يحفز القسم البائع على تحسين وتطوير الأداء بما يعود بالنفع عليه وعلى الأقسام الأخرى وعلى المنشأة ككل.

- ٣ لا تحفز القسم البائع (المحول منه) على زيادة الكفاءة والعمل على تخفيض التكاليف ما دام سعر التحويل يغطي كل هذه التكاليف بل ويزيد عنها بنسبة الإضافة المحددة على أساس التكاليف الكلية، حيث أن أي محاولة من المركز البائع لتخفيض تكاليف ستعني نقص أو انخفاض رقم الأرباح الذي يتحقق.
- ٤ لا توفر البيانات والمعلومات المناسبة لترشيد القرارات خاصة في الأجل القصير، ذلك لأن تكلفة الفرصة البديلة للطاقات الثابتة غير المستغلة في القسم البائع ما لم تكن لها استخدامات بديلة تعتبر صفر وبالتالي فإن الاعتماد على تكلفة الفرصة المحددة على أساس التكلفة الكلية للقسم البائع تعتبر غير مناسبة بل ومضللة ولا تصلح لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

التكاليف المتغيرة كأساس لتسعير الداخلي:

لتتجنب الانتقادات والملحوظات على مدخل تسعير التحويلات الداخلية على أساس التكلفة الكلية تستخدم كثير من المنشآت التكاليف المتغيرة كأساس لتسعير التحويلات الداخلية بين الأقسام والمراكم المختلفة داخل المنشأة، ويعتمد هذا المدخل على أساس أن التكلفة المتغيرة تعتبر في كثير من الأحيان مقياساً مناسباً للتكاليف الحدية خاصة في حالات عدم تعرض مستوى النشاط لتغيرات كبيرة وطبقاً لهذا المدخل يتحدد سعر التحويل وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{سعر التحويل} = \text{التكلفة المتغيرة} + \text{الربح المستهدف للقسم البائع}$$

هذا وغالباً ما يختلف الربح المستهدف من قسم لآخر بحسب حجم ونوعية الاستثمار لكل قسم، طموحات مدير القسم، أهداف المنشأة... الخ.

هذا وقد يتم توزيع عائد المساهمة للمنشأة ككل على المراكز والأقسام المختلفة وفقاً للأساس الذي يتاسب مع إستراتيجية المنشأة من ناحية ومع طموحات مديرى

الأقسام وتحفيزهم من ناحية ثانية وبما يقضي على التعارض في المصالح بين إدارات الأقسام المختلفة ويقضي أو يقل على قدر الإمكان من ظاهرة التعظيم الفرعية للأرباح (أي تحقيق كل قسم لأقصى أرباح ممكنة دون الإضرار بمصلحة المنشأة) وتنمية روح تعظيم الأرباح الكلية للمنشأة ككل.

هذا ويمكن توضيح ذلك على ضوء المثال التالي:

بفرض أن إحدى المنشآت الصناعية تضم مركزين (أ، ب) مخرجات المركز الأول تستخدم كدخلات للمركز الثاني، هذا وقد بلغت كمية المبيعات من المنتج النهائي ١٠٠٠٠ وحدة وهي تمثل كمية الوحدات التي حولت من المركز (أ) إلى المركز (ب) خلال الفترة وكانت قائمة الدخل للمنشأة كما يلي:

		الإيرادات:
ج ١٠٠٠٠٠		١٠٠٠٠ وحدة × ج ١٠٠
	٣٠٠٠٠ =	٣٠ × ١٠٠٠٠ تطرح التكاليف المتغيرة:
	٥٠٠٠٠ =	٥٠ × ١٠٠٠٠ مركز (أ)
٨٠٠٠٠		مركز (ب) ١٠٠٠٠ وحدة × ج ٢٠٠٠٠
٢٠٠٠٠ جنيه		عائد المساهمة

هذا وتتبع المنشأة سياسة توزيع عائد المساهمة للمنشأة بين المراكز المختلفة على أساس التكلفة المتغيرة.

على ضوء هذه البيانات يكون نصيب كل مركز من عائد المساهمة على النحو التالي:

$$\text{مركز (أ)} = \frac{٣٠٠٠٠}{٨٠٠٠٠} \times ٢٠٠٠٠ = ٧٥٠٠٠ ج$$

$$\text{مركز (ب)} = \frac{٥٠٠٠٠}{٨٠٠٠٠} \times ٢٠٠٠٠ = ١٢٥٠٠ ج$$

وعلى ذلك يتحدد سعر التحويل وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{سعر التحويل} = \frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة} \times \text{عائد المساهمة الإجمالي}}{\text{إجمالي التكاليف المتغيرة}}$$

$$\text{مركز (أ)} = \frac{200000 \times 30}{80000} = 7,5 + 30 = 37,5 \text{ ج}$$

هذا ولما كان توزيع عائد المساهمة على المراكز وفقاً لأي أساس يعتبر توزيعاً اجتهادياً، فإن أرباح المراكز لن تعبّر تعبيراً دقيقاً صحيحاً وشاملاً عن ظروف التشغيل في كل مركز يضاف إلى ذلك أن اتخاذ التكاليف أساساً لتوزيع عائد المساهمة لا يحفز على بذل أي جهد من جانب مديرى المراكز لتخفيض التكاليف حيث ذلك يخفض من حصتهم في عائد المساهمة.

هذا ويبدو من المناسب الإشارة إلى أن مدخل تسعير التحويلات على أساس التكلفة المتغيرة يعد أكثر نفعاً في مجال ترشيد القرارات ، خاصة في الأجل القصير، من مدخل التكلفة الكلية ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

تنتح إحدى الشركات الصناعية منتجًا معيناً ويمر الإنتاج بمرحلتين أو مركزين (أ)، (ب) وفيما يلي بيان بتكلفة الوحدة التامة (أي مع نهاية المرحلة الثانية).

٨٠٠ ج	تكلفة مستلمة من القسم (أ)
٤٠٠ ج	التكلفة المتغيرة للوحدة في القسم (ب)
١٠٠ ج	التكلفة الثابتة للوحدة في القسم (ب)
١٣٠٠ ج	إجمالي تكلفة الوحدة التامة

هذا وتمكن الطاقة المتاحة لكلا المركزين من إنتاج ١٠٠٠٠ وحدة سنوياً، ويقدر مستوى الاستغلال الحالي للطاقة بـ ٧٥% فقط من الطاقة المتاحة.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

تقديم أحد العملاء بطلب لشراء ٢٠٠٠ وحدة إضافية بسعر ١٠٥٠ جنيه للوحدة. فاعتراض مدير القسم (ب) بحجة أن قبول هذا العرض يحقق له خسائر حدية قدرها ١٥٠ جنيه في كل وحدة بالإضافة إلى عدم تغطية التكاليف الثابتة للقسم. أي أن قبول العرض يعني خسارة قدرها ٢٥٠ ج في كل وحدة (١٠٥٠ - ١٣٠٠). بنظرة فاحصة إلى قول مدير القسم (ب) نجد أنه يصح من وجهة نظره ومن زاوية مصلحة القسم (ب) ولكن هل يصح ذلك في حالة النظر من زاوية مصلحة المنشأة ككل، وهل يظل رأيه مناسباً في حالة تسعير التحويلات على أساس التكاليف المتغيرة.

هذا وبدراسة وتحليل تكاليف الوحدة المستلمة من القسم (أ) أتضح أنها تتضمن ٢٥٠ ج تكاليف ثابتة و ١٠٠ جنيه أرباح القسم (أ) على ضوء هذه المعلومات وباستخدام التكاليف المتغيرة كأساس لتسعير التحويلات الداخلية تتمثل التكاليف المناسبة لترشيد قرار قبول أو رفض العرض فيما يلي:

٤٥٠ ج	تكلفة متغيرة للوحدة المستلمة من القسم (أ)
١٠٠ ج	ربح القسم (أ) في كل وحدة مستلمة
٤٠٠ ج	تكلفة متغيرة للوحدة في القسم (ب)
٩٥٠ ج	

وبذلك فإن قبول العرض يحقق للقسم (ب) هامش مساهمة للوحدة قدره ١٠٠ ج (١٠٥٠ - ٩٥٠).

وعلى مستوى المنشأة ككل تعتبر التكاليف الثابتة تكاليف غير مناسبة ل القرار لأن قبول العرض لا يترتب عليه إضافة طاقة جديدة بل سيكون في حدود الطاقة الممتدة للقسمين (أ، ب) وتكون التكاليف المناسبة لاتخاذ القرار هي التكاليف المتغيرة للوحدة في القسمين (أ، ب) أي ٨٥٠ جنيه وبذلك يتحقق كل وحدة إضافية ربحاً قدره

٢٠٠ ج (٨٥٠ - ١٠٥٠) أي يترب على قبول العرض زيادة أرباح المنشأة بمبلغ ٤٠٠٠٠٠ جنيه (٢٠٠٠٠ × ٢٠٠ ج).

يتضح مما سبق عدم وجود أساس واحد لتسعير التحويلات الداخلية يناسب جميع الأقسام وجميع المنشآت ويناسب كل الظروف مما يؤكد ما سبق ذكره من ضرورة وجود أسعار تحويل مختلفة لأغراض مختلفة. هذا ويبدو من المناسب الاشارة إلى أن أسلوب التفاوض لتحديد سعر التحويل يعتبر أسلوبًا مناسباً لتسعير التحويلات الداخلية بين مراكز المسؤولية المختلفة على أن يتحدد السعر بما يحقق دالة منفعة المنشأة لكل مع القضاء على التعارض بين مصالح مراكز المسؤولية وتحقيق ذلك يتطلب ضرورة تحقيق الشورى والمشاركة وتوفير البيانات والمعلومات لجميع الأطراف بما يرشد عملية تحديد سعر التحويل الداخلي، ويمكن القول بأن سعر التحويل الفعال يجب أن يحقق الاعتبارات الآتية:

-تحقيق المصلحة العامة للمنشأة لكل (تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة).

-تحفيز مديري الأقسام على التحسين والتطوير المستمر واتخاذ كافة الأساليب لزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.

-عدالة تقويم الأداء والمحاسبة عن المسؤولية فإذا تم تحديد سعر تحويل يحقق دالة منفعة المنشأة ولا يحقق لأحد المراكز الربح الذي يناسب أدائه فإنه يلزم أن يراعي ذلك عند تقويم أداء الأقسام، حتى لا يبخس هذا المركز حقه.

-القضاء على أو التقليل إلى أقصى حد ممكن من التعارض في المصالح بين الأقسام.

أسئلة وحالات عملية

أولاً: أسئلة نظرية:

- ١) ما هي الشروط الواجب توافرها لاعتبار التكلفة أو الإيراد ملائم لقرار معين؟
- ٢) ما المقصود بتكلفة الفرصة البديلة؟ وهل يجبأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟ ولماذا؟
- ٣) هل يمكن القول بأن التكاليف المتغيرة دائمًا ملائمة والتكاليف الثابتة دائمًا غير ملائمة؟ ولماذا؟
- ٤) في ظل تعدد المنتجات وكان أحد أو بعض الموارد محدوداً ، كيف تختار الإدارة ما ينتج وبيع في هذه الحالة؟
- ٥) هل يمكن القول بأن كل التكاليف الغارقة غير ملائمة وكل التكاليف غير الملائمة تكاليف غارقة؟ ولماذا؟
- ٦) ما المقصود بنقطة تماثل السعر؟ وما هي أهميتها في اتخاذ القرارات؟

ثانياً: حالات عملية:

التمرين (١)

تقوم شركة التكنولوجيا الحديثة بتصنيع الجزء (١١٤) الذي يدخل في إنتاج منتجاتها الرئيسية، وقد توافرت البيانات التالية عن تكاليف تصنيع هذا الجزء:

بيان	تكلفة إنتاج ١٠٠٠ وحدة
مواد مباشرة	٨٠٠٠
أجور مباشرة	٦٠٠٠
ت . صناعية غير مباشرة متغيرة	٥٠٠٠
ت . صناعية ثابتة	٧٠٠٠

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

هذا وقد تقدم مدير المشتريات باقتراح يتعلق بإمكانية شراء الجزء (١١٤) من الخارج بدلاً من تصنيعه داخلياً وذلك بتكلفة ٢٣ جنيه للوحدة.

لله المطلوب :

- ١ هل تقبل الإدارة اقتراح مدير المشتريات وتوقف انتاج هذا الجزء داخلياً.
- ٢ بفرض أنه في حالة الشراء وإيقاف التصنيع ، فإن المساحة المتاحة يمكن تأجيرها للغير بإيجار سنوي ٤٨٠٠٠ جنيه ، هل من الأفضل للشركة الشراء من الخارج مع التأجير للغير أم من الأفضل الاستمرار في تصنيع الجزء (١١٤).
- ٣ هل هناك مستوى نشاط يتساوي عنده للشركة التصنيع الداخلي أو الشراء الخارجي ؟ ولماذا ؟

التمرين (٢)

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (ب) ، وفيما يلي قائمة

الدخل التي أعدتها الشركة عن العام الحالي :

٢٥٠٠٠		المبيعات (10×٢٥٠٠)
١٨٢٥٠٠		(-) ت. صناعية للوحدات المباعة
٦٧٥٠٠		مجمل الربح
	٢٧٥٠٠	(-) تكاليف تسويقية وإدارية
٦٢٥٠٠	٣٥٠٠٠	تكاليف تسويقية
٥٠٠		تكاليف إدارية
		صافي الربح

إذا علمت أن :

- تستغل الشركة نصف طاقتها المتاحة
- التكاليف الصناعية للوحدات المباعة تتضمن ١١٢٥٠٠ تكلفة أولية ، ١٥٠٠٠ تكاليف صناعية غير مباشرة متغيرة والباقي تكاليف ثابتة.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

- تتضمن تكاليف التسويق عمولة مبيعات بنسبة ٢٪ من المبيعات كما تتضمن تكاليف تسويقية غير مباشرة متغيرة ٥٠٠ جنية لكل وحدة مباعة والباقي تكاليف ثابتة.
- ورد للشركة عرض من أحد العملاء لشراء ١٢٥٠٠ وحدة إذا كان السعر المعروض من الشركة ملائماً من وجهة نظره ، وفي ضوء شروط التفاوض مع هذا العميل تبين أن الشركة لن تتحمل تكاليف التسويق المتغيرة عن هذه الطلبة ، إلا أن هذه الطلبة تتطلب عمليات تعبئة وتغليف إضافية تتكلف ٧٥ جنية عن كل وحدة بالإضافة إلى استئجار آلة تغليف بتكلفة ١٥٠٠ جنية ولن يؤثر قبول هذه الطلبة على المبيعات الحالية.

المطلوب :

- إعداد قائمة الدخل عن العام الحالي على أساس المساهمة.
- إيجاد سعر البيع الذي يجب أن تعرسه الشركة على العميل والذي يحقق للشركة ربحاً من هذه الطلبة يعادل ضعف صافي الربح الحالي.
- إعداد قائمة الدخل بفرض قبول الطلبة.

التمرين (٣)

تقوم إحدى الشركات الصناعية بتشغيل ثلاثة خطوط إنتاجية ، متخصصة في إنتاج المنتجات ب ، ت ، ث ، وفيما يلي البيانات التقديرية لهذه الخطوط للفترة القادمة.

(ب) (ت) (ث)

٤٠٠ ٣٠٠ ٥٠٠

١٥٠ ٣٢٠ ٢٨٠

٢٠٠ ٥٠٠ ٤٠٠

عدد الوحدات المتوقعة إنتاجها وبيعها

التكلفة المتغيرة للوحدة

سعر بيع الوحدة

وبتحليل عناصر التكاليف الثابتة تبين أن التكاليف الثابتة الخاصة لكل خط

والتي يمكن تجنبها تبلغ ٨٠٠٠ ، ١٤٠٠٠ ، ١٢٠٠٠ لخطوط الثلاثة على

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

التوالي، أما باقي عناصر التكاليف الثابتة والتي تبلغ ٨٦٠٠٠ جنيه تعتبر تكاليف ثابتة عامة تخصص على الخطوط الثلاثة حسب قيمة المبيعات ، ونظراً لأن الخط (ث) يحقق خسائر مستمرة لذا تقرر الإدارة في إلغاء هذا الخط والإبقاء على الخطين ب ، ت فقط.

المطلوب:

إعداد التحليل اللازم لمساعدة إدارة المنشأة بشأن إلغاء الخط (ث) أم الاستمرار في تشغيله. إذا فرض أن التوقف عن إنتاج (ث) سيؤدي إلى زيادة مبيعات (ت) بنسبة ٢٥% هل تتوافق على إلغاء (ث) في هذه الحالة أم لا ؟

التمرين (٤):

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع ثلاثة منتجات س ، ص ، ع ، وتبلغ ساعات العمل المتاحة للشركة ١٦٤٠٠٠ ساعة ، وقد تتوفرت البيانات التالية عن هذه المنتجات

البيان	س	ص	ع
سعر بيع الوحدة	١٢٥	١٥٠	١٠٠
التكلفة المتغيرة للوحدة	٩٥	١١٥	٤٥
الساعات اللازمة لإنتاج الوحدة	٤	٧	٥

وتشير دراسات وبحوث السوق إلى أن أقصى طلب متوقع على المنتجات الثلاث يبلغ ٢٥٠٠٠ وحدة، ١٥٠٠٠ وحدة، ١٠٠٠٠ وحدة على التوالي.

المطلوب :

- ١ - تحديد مزيج الإنتاج الأمثل.
- ٢ - إعداد قائمة دخل للشركة إذا علمت أن إجمالي التكاليف الثابتة ٣٧٠٠٠ ج.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

٣ - إذا كان هناك تعاقد بين الشركة وأحد المصرين على شراء ٥٠٠٠ وحدة من المنتج ص، فما هو مزيج الإنتاج في هذه الحالة؟ وما أثر ذلك على صافي الربح؟

التمرين (٥) :

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (ه) وقد تتوفر لديك البيانات التالية عن الفترة الماضية:

١٥ جنيه	تكلفة المواد المباشرة للوحدة
٩ جنيه	الأجور المباشرة للوحدة
٦ جنيه	ت. غير مباشرة متغيرة للوحدة
١٥٠٠٠ جنيه	النفقات الثابتة
٤٠ جنيه	سعر بيع الوحدة
٢٠٠٠ وحدة	حجم المبيعات

وتح الخطط الشركة لزيادة سعر بيع الوحدة من المنتج (ه) بمقدار أربعة جنيهات مقابل تحسين جودته، الأمر الذي يتربّط عليه زيادة النفقات الثابتة بمقدار ١٠٠٠ ج.

المطلوب :

- ١ إيجاد نقطة تماش السعر.
- ٢ إذا كانت دراسات وبحوث السوق تشير إلى أن ارتفاع سعر البيع سيترتب عليه انخفاض حجم المبيعات بمقدار ٣٠٠٠ وحدة، هل تتوافق على زيادة سعر البيع أم لا؟ ولماذا؟

التمرين (٦) :

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (ل)، وقد تتوفر لديك البيانات التالية عن الفترة الماضية :

- تستغل الشركة ٦٠ % من طاقتها المتاحة.

- عدد الوحدات المنتجة والمباعة ٢٤٠٠٠ وحدة.
- سعر بيع الوحدة ٣٠٠ جنيه.
- التكاليف الصناعية المتغيرة ٤٣٢٠٠٠ جنيه.
- التكاليف الصناعية الثابتة ٩٦٠٠٠ جنيه.
- تكاليف تسويقية متغيرة ٤٨٠٠٠ جنيه.
- تكاليف تسويقية ثابتة ٢٤٠٠٠ جنيه.
- تكاليف إدارية وتمويلية ٣٦٠٠٠ جنيه.

هذا وقد عُرض على إدارة الشركة الآراء والمقترنات التالية لاستغلال الطاقة العاطلة وتحسين ربحية الشركة:

- إجراء تحسينات على المنتج ، الأمر الذي سيترتب عليه زيادة التكاليف الصناعية المتغيرة للوحدة بمقدار ٢٠ جنيه ، والقيام بحملة إعلانية مكثفة لترويج المنتج وإبراز مزاياه بعد تحسينه ، وتبلغ تكلفة هذه الحملة الإعلانية ٨٠٠٠ جنيه ، ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة نسبة استغلال الطاقة لتصل إلى ٩٠ %.
- قبول طلب إضافي لبيع ٤٠٠٠ وحدة بسعر ٢٥٠ جنيه للوحدة للتصدير إلى الأسواق الخارجية ولن تتحمل الشركة عن هذا الطلب إضافي تكاليف التسويق المتغيرة.
- تخفيض سعر البيع بنسبة ١٠ % ، والقيام بحملة إعلانية إضافية بتكلفة ١٠٠٠٠ جنيه سيؤدي إلى استغلال كل الطاقة المتاحة للشركة.
- **المطلوب:**

إجراء التقييم المالي للآراء والمقترنات المعروضة على إدارة الشركة، ومساعدة الإدارة في اختيار البديل الذي يحقق للشركة أفضل ربحية في الفترة القادمة.

التمرين (٧):

تقوم إحدى الشركات الصناعية بشراء الجزء (٩١٢) الذي يدخل في إنتاج منتجاتها الرئيسية وبلغ سعر شراء هذا الجزء من المورد ٢٠ جنيه ومن المتوقع زيادة هذا السعر إلى ٢٢.٥ جنيه خلال العام القادم ، ونظراً لأن لدى الشركة طاقة غير مستغلة ، فإنها تفكر في تصنيع هذا الجزء بدلاً من شرائه من الموردين وتقدر الشركة احتياجاتها للسنة القادمة بمقدار ١٢٠٠٠ وحدة ، وتتوقع الشركة أن تكون تكاليف إنتاج هذه الكمية ما يلي :

- ت. المواد المباشرة ٩٠٠٠ جنيه.
- الأجر المباشرة ٧٥٠٠ جنيه.
- ت. غير مباشرة متغيرة ٦٠٠٠ جنيه.
- ت. صناعية ثابتة ٣٦٠٠ جنيه.
- ت. استئجار آلات ومعدات جديدة ٨٠٠٠ جنيه.

المطلوب :

المفاضلة بين شراء الجزء ٩١٢ أو تصنيعه داخلياً في ظل الفروض التالية :

– إذا لم يتم التصنيع فإن الطاقة غير المستغلة سوف تظل عاطلة لعدم وجود استخدام بديل لها – إذا لم يتم التصنيع فإن الطاقة غير المستغلة يمكن استخدامها في تصنيع منتجات تحقق زيادة في الإيرادات المستقبلية بمبلغ ٦٨٠٠ جنيه والتكاليف المستقبلية بمبلغ ٤٤٠٠ جنيه – تأجيرها بمبلغ ٣٢٠٠ جنيه.

التمرين (٨):

توافرت لديك البيانات التالية عن إحدى الشركات الصناعية التي تقوم بإنتاج

وبيع المنتج (L):

- الطاقة الإنتاجية والتسويقية المتاحة ٥٠٠٠ وحدة.
- نسبة الاستغلال الحالي للطاقة ٨٠ %.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

- إيرادات المبيعات ٢٤٠٠٠٠ جنية.
 - التكاليف الصناعية المتغيرة ١١٢٠٠٠ جنية.
 - تكاليف التسويق المتغيرة للوحدة ١٢ جنية تتضمن ٢ جنية عمولة مبيعات.
 - التكاليف الثابتة الإجمالية ٦٠٠٠٠ جنية.
- وقد ورد للشركة عرضاً من أحد العملاء لشراء ٦٠٠٠ وحدة إضافية بسعر ٤٨ جنية للوحدة.

المطلوب:

- ١) إبداء رأيك بشأن قبول أو رفض هذا العرض إذا علمت أن الشركة ستتحمل تكاليف نقل قدرها ٥٠٠٠ جنية في حالة قبول العرض ، ولن تتحمل عمولة المبيعات.
- ٢) إذا فرض أن العرض الجديد سوف يؤدي إلى تخفيض سعر بيع الوحدة على مستوى المنشأة إلى السعر الجديد ٤٨ جنية ، هل تقبل المنشأة العرض الجديد أم لا ؟ ولماذا ؟

التمرين (٩):

لدي إحدى الشركات الصناعية ثلاثة خطوط إنتاج متخصصة في إنتاج المنتجات L ، M ، N ، قد تتوفر لديك البيانات التالية عن الفترة الأخيرة :

بيان	L	M	N
عدد الوحدات	٣٠٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠٠
سعر بيع الوحدة	٧٠	٥٠	٦٠
التكلفة المتغيرة للوحدة	٥٠	٣٨	٣٦

إجمالي التكاليف الثابتة للشركة ١٥٤٠٠٠ وتحليل عناصر التكاليف الثابتة تبين أن هذا المبلغ يتضمن تكاليف ثابتة خاصة لكل من L ، M بمقدار ١٨٠٠٠ ، ٢٠٠٠٠ على التوالي أما باقي التكاليف الثابتة فتعتبر تكاليف ثابتة عامة تخصص على الخطوط الثلاث بنسبة المبيعات.

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

المطلوب :

- ١) إعداد قائمة الدخل في ظل استمرار جميع خطوط الإنتاج.
- ٢) هل تتوافق على إلغاء خط الإنتاج (م) ؟ ولماذا ؟
- ٣) إذا فرض أن إلغاء الخط (م) سيؤدي إلى زيادة مبيعات لـ بنسبة ٢٠ % هل تتوافق على إلغاء الخط (م) ؟ ولماذا ؟

التمرين (١٠) :

لدي إحدى الشركات الصناعية آلة متقدمة تكنولوجياً يمكن استخدامها في إنتاج المنتجين س ، ص وتبلغ الطاقة الكلية لتشغيل هذه الآلة ٨٨٠٠٠ ساعة وقد توافرت البيانات التالية عن هذين المنتجين:

المنتج (ص)	المنتج (س)	بيان
٢٠	٢٨	سعر بيع الوحدة
٧	١٠	مواد مباشرة
٥	٦	أجور مباشرة
٢	٤	تكليف غير مباشرة متغيرة
١	٤	ساعات الآلة اللازمة لإنتاج الوحدة

وتشير دراسات وبحوث السوق إلى أن أقصى كمية يمكن تصريفها بالسوق للمنتج (س) تبلغ ٢٠٠٠٠ وحدة والمنتج (ص) ٤٠٠٠ وحدة.

المطلوب :

- ١) تحديد مزيج الإنتاج الأمثل.
- ٢) إعداد قائمة الدخل للشركة إذا علمت أن التكاليف الثابتة الصناعية تبلغ ٢٨٠٠٠ والتكاليف الثابتة التسويقية ٣٥٠٠٠ جنيه والتكاليف الإدارية والتمويلية تبلغ ٧٥٠٠٠ جنيه.

التمرين (١١) :

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (ب) ، وقد تتوفر لديك البيانات التالية عن الفترة الماضية:

١٥٠٠٠	وحدة	حجم المبيعات
٣٥	جنيه	سعر بيع الوحدة
١٤	جنيه	هامش مساهمة الوحدة
٦٥٠٠	جنيه	التكاليف الصناعية الثابتة
٤٥٠٠	جنيه	التكاليف التسويقية والإدارية الثابتة

وتحل محل التكاليف الصناعية الثابتة بقيمة ٦٥٠٠ جنية، وتحل محل التكاليف التسويقية والإدارية الثابتة بقيمة ٤٥٠٠ جنية، وتحل محل التكاليف الصناعية الثابتة بقيمة ١٥٠٠٠ وتحل محل التكاليف التسويقية والإدارية الثابتة بقيمة ٤٠ جنية، وتحل محل التكاليف الصناعية الثابتة بقيمة ٣ جنيهات، وتحل محل التكاليف التسويقية والإدارية الثابتة بقيمة ٢٠٠٠ جنية.

المطلوب:

- ١) إعداد قائمة الدخل للشركة عن الفترة الماضية.
- ٢) تحديد نقطة تماثل السعر.
- ٣) هل يجب زيادة سعر البيع إذا كانت دراسات السوق تشير إلى أن المبيعات المتوقعة في ظل السعر الجديد تكون ١٢٠٠٠ وحدة؟ ولماذا؟
- ٤) بفرض ثبات مبيعات الشركة عند ١٥٠٠٠ وحدة، ما هو السعر الذي يحقق نفس أرباح الفترة الماضية؟

التمرين (١٢) :

تتوفر لديك البيانات التالية المستخرجة من دفاتر وسجلات إحدى الشركات الصناعية التي تقوم بإنتاج وبيع المنتج (ي) وذلك عن الفترة الماضية :

٥٠٠٠	وحدة	الطاقة الإنتاجية المتاحة للشركة
٣٠٠٠	وحدة	حجم الإنتاج والمبيعات
٢٠	جنيه	سعر بيع الوحدة

الفصل الثالث: البيانات والمعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية

وبلغت عناصر التكاليف ما يلي:

٢٠٠٠	تكاليف إدارية وتمويلية
٦٠٠٠ (٥٠ % ثابت)	تكاليف تسويقية غير مباشرة
١٠٠٠٠ (٦٠ % متغير)	تكاليف صناعية غير مباشرة
١٢٠٠٠	الأجور المباشرة
١٨٠٠٠ جنيه	المواد المباشرة

هذا وقد عُرض على إدارة الشركة الآراء والمقترحات التالية لتحسين رحية الشركة خلال الفترة القادمة:

- تشير دراسات وبحوث السوق إلى أن تخفيض سعر بيع الوحدة من المنتج (ي) بمقدار جنيهين سيؤدي إلى زيادة الطلب على المنتج بنسبة ٥٠ %.
- تحسين جودة الإنتاج ، دون تخفيض سعر البيع ، الأمر الذي سيترتب عليه ارتفاع التكلفة الثابتة بمقدار ١٥٠٠٠ جنيه وزيادة مبيعات الشركة بنسبة ٢٠ %.
- قبول طلب بيع إضافي لعدد ١٥٠٠٠ وحدة بسعر ١٥ جنيه للوحدة وفي هذه الحالة تقوم الشركة بعمليات تغليف إضافية تتطلب آلة إيجارها ١٠٠٠ جنيه ، وفي المقابل لن تتحمل الشركة عمولة بيع مقدارها نصف جنيه عن كل وحدة.

المطلوب :

- ١) إعداد قائمة دخل عن الفترة الماضية.
- ٢) ما هو حجم المبيعات اللازم لتحقيق ربح مستهدف ١٩٠٠٠ جنيه.
- ٣) تقييم الآراء المقترحة ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرار الذي يحقق للشركة أفضل النتائج في الفترة القادمة.

الفصل الرابع
التحليل المالي لأغراض ترشيد
القرارات الإدارية

أهداف الفصل:

تتمثل أهداف هذا الفصل في:

- ١ دراسة ماهية وأهمية التحليل المالي.
- ٢ مقومات ودعائم نجاح التحليل المالي في تحقيق أهدافه.
- ٣ عرض القوائم المالية لأغراض التحليل المالي.
- ٤ أساليب وأدوات التحليل المالي.
- ٥ محددات الاستفادة من نتائج التحليل المالي.

٤/١ مقدمة:

لا تعتبر القوائم المالية (باعتبارها أحد أنواع التقارير المالية) وهي تمثل منتجًا نهائياً من منتجات النظام المحاسبي، ووسيلة من وسائل توصيل المعلومات لل المستفيدين منها غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة من وسائل توصيل المعلومات لل المستفيدين منها، تتوقف المنفعة منها على نوعية البيانات والمعلومات التي تحتويها من ناحية، وعلى مدى قراءة وفهم وتفسير تلك البيانات والمعلومات ومدى ملاءمتها للقرارات موضوع الدراسة من ناحية أخرى.

من هذا تتضح مدى أهمية دراسة وتحليل محتويات هذه القوائم واستخراج النسب والمؤشرات التي تساعد مستخدمي هذه النسب والمؤشرات سواء كانوا داخليين أو خارجيين في ترشيد القرارات المختلفة.

أي يمكن القول بعبارة أخرى أن هدف المحاسب الإداري من تحليل القوائم المالية هو تقديم معلومات من واقع القوائم المالية المنشورة، ومعلومات أخرى مالية وغير مالية عن سوق الأوراق المالية والقطاعات الاقتصادية بصفة عامة، وذلك لمساعدة المستفيدين منها على اتخاذ قراراتهم الاقتصادية بأفضل صورة ممكنة. وليس بخاف أن هدف التحليل المالي لا يتوقف على تحديد المركز المالي من خلال دراسة الربحية والسيولة وهيكل التمويل وإنما يمتد إلى دراسة وتحديد مدى قدرة المنشأة على تحقيق أرباح في المستقبل في ظل طبيعة النشاط والصناعة والمجتمع الذي تنتهي إليه المنشأة. وهذا بدوره يلقي العبء على القائم بالتحليل المالي بضرورة الحصول على معلومات سواء كانت مالية أو غير مالية من مصادرها المختلفة، وضرورة الفهم الجيد والتفسير المنطقي والاستفادة العلمية من نتائج التحليل المالي في ترشيد القرارات، وتلبية احتياجات الأطراف المختلفة التي تستفيد من تحليل القوائم المالية، رغم اختلاف مصالح هذه الأطراف، فالمستثمر سواء الحالي أو المرتقب يهتم بتحليل القوائم المالية لغرض اتخاذ قرارات تتعلق بالاستثمار في حين أن البنوك والدائون يركزون على

قرارات منح الائتمان أو منح القروض للعملاء، في الوقت الذي تهتم فيه الإدارة بالرقابة الداخلية وتقييم الأداء، والتعرف على مدى استخدام الموارد المالية المتاحة بكفاءة، وبقياس مدى تحقيق المنشأة لأهدافها وبرامجها المستهدفة.

وهذا بدوره يستلزم ضرورة تنوع وتعدد أدوات التحليل المالي وأيضاً تنوع المعايير في ظل كل أداة أو أسلوب بما يحقق رغبات الأطراف المختلفة المستفيدة من نتائج التحليل للقوائم المالية.

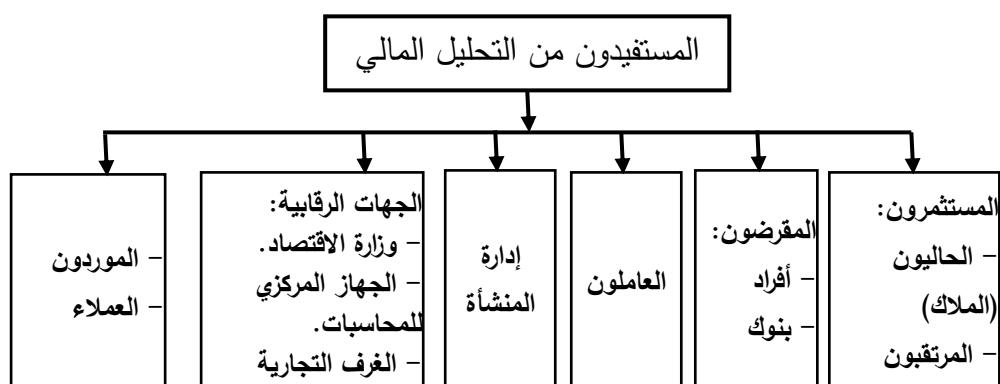
٤/٢ ماهية وأهمية أهداف التحليل المالي:

ماهية التحليل المالي:

يقصد بالتحليل المالي دراسة وفحص القوائم المالية والبيانات المنشورة لمنشأة معينة عن فترة أو فترات مالية ماضية، بقصد توفير معلومات تفيد في التعرف على مدى تقدم المنشأة خلال فترة الدراسة، والتتبؤ بأدائها ومستوى نشاطها في الفترات المقبلة، والحكم على مدى كفاءة الإدارة في إدارة الموارد المتاحة وتنمية ثروة المالك، وذلك على ضوء حساب عدد من النسب والمؤشرات لها دلالات معينة.

أهمية التحليل المالي:

تتعدد وتتبلور أهمية التحليل المالي على ضوء عدد ونوعية الفئات المستفيدة منه؛ والتي يتمثل أهمها فيما يلي:



أهداف التحليل المالي:

تتبلور أهداف دراسة وتحليل القوائم المالية في:

- ١) المساعدة في الحكم على صلاحية السياسات المالية المتبعة.
- ٢) المساعدة في تحديد السياسات المالية والإدارية.
- ٣) اختبار مدى كفاءة الإدارة في تنفيذ الأهداف واستغلال الموارد.
- ٤) التقرير عن مدى استمرارية للمنشأة.

أهم مصادر بيانات ومعلومات التحليل المالي:

أولاً: القوائم المالية:

- قائمة الدخل.
- قائمة المركز المالي.
- قائمة التدفقات النقدية.
- قائمة الأرباح المحتجزة.
- الإيضاحات المتممة للقوائم المالية.

ثانياً: بيانات من خارج المنشأة:

- بيانات اقتصادية.
- بيانات تشريعية (زيادة أجور، جمارك).
- بيانات تنظيمية.
- تشريعات وقوانين منظمة للعمل.

ثالثاً: بيانات من داخل المنشأة:

- عن القيادات الإدارية.
- عن الأوضاع المالية للمنشأة.
- عن الأسس والقواعد المحاسبية في إعداد القوائم المالية.
- الأحداث اللاحقة لتاريخ إعداد القوائم المالية

٤/٣ مقومات نجاح التحليل المالي:

تتمثل أهم مقومات نجاح التحليل المالي ودراسة وتحليل القوائم المالية فيما يلي:

- ١ التحديد الواضح للأهداف من التحليل.
- ٢ تحقيق التجانس بين المفردات في القوائم المالية.
- ٣ الدقة في عرض البيانات المالية.
- ٤ ترتيب النسب والمؤشرات بطريقة منطقية.
- ٥ التفسير الدقيق والصحيح للنسب والمؤشرات.

عرض القوائم المالية لأغراض التحليل المالي:

لتحقيق أهداف التحليل المالي ولتسهيل عمليات التحليل يتم عرض القوائم المالية بالصورة التي تسهم في دراسة وتحليل هذه القوائم المالية وذلك على النحو التالي:

قائمة الدخل:

			بيان
xx		xx	صافي المبيعات
		xx	طرح منه تكلفة المبيعات
		xx	بضاعة أول المدة
		(xx)	+ تكلفة الإنتاج (الشراء) خلال المدة
			(-) بضاعة آخر المدة
	xx		تكلفة البضاعة المباعة
	xx		+ مصروفات البيع والتوزيع
(xxxx)			إجمالي تكلفة المبيعات
xxxx			مجمل الربح
(xx)			طرح: مصروفات إدارية وعمومية
xx			صافي ربح النشاط قبل خصم الفوائد
(xx)			(-) طرح الفوائد
xxx		xx	صافي ربح النشاط بعد خصم الفوائد
		(xx)	تضاف: إيرادات وأرباح غير عادية
			تخصم إيرادات وخسائر غير عادية
xx			صافي الربح قبل خصم الضرائب
xxx			طرح الضرائب
(xx)			صافي الربح القابل للتوزيع
xxx			يخصم:
(xx)			أرباح محتجزة واحتياطيات
xxx			أرباح معلنة للتوزيع على أصحاب رأس المال (المساهمون)

قائمة الأرباح المحتجزة:

xx	الأرباح المحتجزة في بداية السنة
xx	+ صافي الربح للسنة
xxx	صافي الربح القابل للتوزيع
(xx)	(-) المحول للاح提اطيات
(xx)	(-) التوزيعات المقترحة للأسهم الممتازة
(xx)	(-) التوزيعات المقترحة للأسهم العادية
xx	الأرباح المحتجزة في نهاية السنة

قائمة المركز المالي:

			بيان
			الأصول طويلة الأجل:
			أصول ثابتة
	xx		عقارات بعد خصم مجمع الإهلاك
	xx		آلات ومعدات بعد خصم مجمع الإهلاك
	xx		أثاث بعد خصم مجمع الإهلاك
	xx		استثمارات طويلة الأجل
	xx		إجمالي الأصول طويلة الأجل (١)
			أصول متداولة
	xx		مخزون آخر المدة
	xx		مدينون (عملاء)
	xx		أوراق قبض
	xx		استثمارات قصيرة الأجل
	xx		نقدية بالبنوك والخزينة
	xx		أرصدة مدينة أخرى
	xxx		إجمالي رأس المال العامل

			الخصوم المتداولة
		xx	قروض قصيرة الأجل
		xx	موردون (الدائنوں)
		xx	أوراق دفع
		xx	بنوک دائنة
		xx	ارصدة دائنة أخرى
	(xxxx)		إجمالي الخصوم المتداولة
xxx	xxx		صافي رأس المال العامل (٢)
			إجمالي الاستثمارات (١ + ٢)
			مصادر تمويل الاستثمارات:
			حقوق الملكية
		xx	رأس المال المدفوع
		xx	الاحتياطيات
		xx	الأرباح المرحمة
	xxx		مجموع حقوق الملكية (٣)
		xx	خصوم طويلة الأجل
		xx	قروض وسندات
		xx	قروض بنكية
	xxx		مجموع الخصوم طويلة الأجل (٤)
			المجموع
xxx			إجمالي مصادر التمويل (٤ + ٣)

قائمة التدفقات النقدية:

فيما يلي شكل مبسط لقائمة التدفقات النقدية:

قائمة التدفقات النقدية لشركة عن السنة المنتهية في ٠٠٠٠/١٢/٣١

أولاً: التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية		
xx		صافي الدخل
x		+ عناصر مصروفات لا تتطلب استخدام تدفقات نقدية:
x		استهلاك أصول ثابتة
x		ديون معدومة
		خسائر بيع أصول ثابتة
		خسائر تقييم عملة أجنبية (مرتبطة بالأنشطة الاستثمارية)
		استهلاك خصم إصدار
		(-) عناصر إيرادات لم تحدث تدفق نقدi
		مخصصات أنتقى الغرض منها
		أرباح رأسمالية (تخص الأنشطة الاستثمارية)
		استهلاك علاوة إصدار
		أرباح إعادة تقييم عمله
		التغير في الأصول والخصوم المتداولة
x		(+) النقص في أي أصول متداولة (خلاف النقدية)
x		(+) الزيادة في أي خصوم متداولة
(x)		(-) الزيادة في أي أصول متداولة (خلاف النقدية)
(x)		(-) النقص في أي خصوم متداولة
xxx		صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (١)
ثانياً: التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:		
		تدفقات نقدية ناتجة من (داخلة):
	x	بيع أصول ثابتة
	x	بيع استثمارات طويلة الأجل (أسهم وسندات)
	x	تحصيل قروض سبق منحها للغير

		تدفقات نقدية خارجة): شراء أصول ثابتة شراء استثمارات طويلة الأجل (اسهم وسندات) منح قروض للغير
xxx	(x) (x) (x)	صافي التدفقات من الأنشطة الاستثمارية (٢)
		ثالثاً: التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:
		تدفقات نقدية داخلة) إصدار اسهم (نقدية) الحصول على قروض طويلة الأجل
	x x	(-) تدفقات نقدية مستخدمة في: (خارجية) سداد توزيعات أرباح تحفيض رأس المال
	(x) (x) (x)	سداد قروض طويلة الأجل
xxx		صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية (٣)
xxxx		التغير في رصيد النقدية (١) + (٢) + (٣)
xx		+ رصيد النقدية أول المدة
xxx		= رصيد النقدية آخر المدة (الظاهر بالميزانية)

٤/ الأدوات والأساليب الأساسية للتحليل المالي:

تتعدد أدوات التحليل المالي باختلاف الغرض من التحليل ومدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة وتوافر إمكانيات الدراسة والتحليل. ومن أهم أدوات التحليل المالي التحليل الرأسي، والتحليل الأفقي للقوائم، والنسب والمؤشرات المالية.

٤/١: التحليل الرأسي:

يهدف إلى دراسة العلاقة بين بنود القوائم المالية بعضها ببعض عن فترة زمنية واحدة، وذلك على أساس تحويل الأرقام المطلقة الواردة بالقوائم المالية إلى نسب مئوية، فبالنسبة لقائمة المركز المالي تتم نسبة كل بند من بنود الأصول إلى إجمالي

الأصول، كل بند من بنود الخصوم وحقوق الملكية إلى إجمالي الخصوم وحقوق الملكية، ونفس القول بالنسبة لقائمة الدخل، حيث تتم نسبة كل بند من بنود المصروفات إلى إجمالي المصروفات، ونسبة كل بند من بنود الإيرادات إلى إجمالي الإيرادات.

ليس ذلك فحسب بل زيادة في التحليل وفهم التغيرات وأسبابها وإعطاء صورة أوضح عن نتائج الأداء الحالية والمتوقعة مستقبلاً يمكن نسبة كل بند من مجموعة الأصول الثابتة إلى إجمالي الأصول الثابتة وكذلك نسبة كل بند من بنود مجموعة الأصول المتداولة إلى مجموع الأصول المتداولة ونفس القول بالنسبة للخصوم المتداولة وحقوق الملكية، وكذلك يمكن نسبة كل بند من بنود المخزون مثل إجمالي المخزون وهكذا. ويفيد هذا التحليل في التعرف على مدى كفاءة الادارة في توزيع الموارد المتاحة بين اوجه الاستثمار المختلفة بما يتفق وطبيعة نشاط المنشأة، وبما يزيد من مقدرتها على تحقيق ارباح تتناسب مع حجم هذه الاستثمارات من ناحية ومع طبيعة نشاط المنشأة من ناحية اخرى .

٤/٤: التحليل الأفقي:

يقوم هذا التحليل على أساس دراسة العلاقة بين بنود القوائم المالية بعضها ببعض لعدد من الفترات الزمنية الماضية، أي تحديد الاتجاهات لبنود القوائم المالية خلال عدد من الفترات الزمنية، ويتم ذلك بأخذ بيانات القوائم المالية للمنشأة لعدد من السنوات واعتبار أولى هذه السنوات مثلاً سنة الأساس ونسبة السنوات التالية إلى سنة الأساس طبقاً لأسلوب الأرقام القياسية، وقد يكون تحليل الاتجاهات Trend analysis للقوائم المالية أكثر أهمية وفائدة لمستخدم نتائج هذا التحليل لما يوفره من معلومات، وبيان اتجاه كل بند من بنود القوائم سواء بالزيادة أو النقص، وتفسير أسباب ذلك بما يساعد في ترشيد قرارات مستخدمي هذه النتائج.

ويمكن توضيح كيفية الاستفادة من هذين الأسلوبين من خلال المثال التالي:

فيما يلي قائمة المركز المالي لشركة الأمل عن عامي ٢٠١٥ - ٢٠١٦

بيان	٢٠١٦	٢٠١٥
أصول ثابتة		
أراضي	٩١٢٠	٥٨٣٠
مباني	٥٤٢٠	٣٩٠٠
آلات	٢٨٢	٢٤٠
سيارات	١٣٠	٨٠
مجموع الأصول الثابتة	١٤٩٥٣	١٠٠٥٠
أصول متداولة		
مخزون سلعي	٤٢٠٠	٦٤٠٠
مدينون	١٨٠٠	١٤٠٠
نقدية	٣٠٠٠	٣٢٠٠
مجموع الأصول المتداولة	٩٠٠٠	١١٠٠٠
مجموع الأصول	٢٣٩٥٣	٢١٠٥٠
خصوم متداولة		
أوراق دفع	٢٦٠٠	٢٢٠٠
دائنون	٤٤٠٠	٣٨٠٠
مجموع	٧٠٠٠	٦٠٠٠
قروض طويلة الأجل	٩٢٠٠	٩٠٠٠
حقوق الملكية		
رأس المال	٤٢٠٠	٤٢٠٠
احتياطيات	١٨٠٠	١٦٠٠
أرباح مرحلة	١٧٥٢	٢٥٠
مجموع	٦٧٥٢	٦٠٥٠
مجموع الخصوم وحقوق الملكية	٢٣٩٥٢	٢١٠٥٠

يمكن إجراء التحليل الرئيسي لقائمة المركز المالي السابقة كما يلي مع ملاحظة أن عمود النسبة الأول يوضح نسبة البند إلى إجمالي الأصول أو الخصوم وحقوق

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

الملكية، في حين أن العمود الثاني للنسبة يوضح نسبة البند إلى المجموعة التي ينتمي إليها هذا البند وذلك في العامين (٢٠١٥ - ٢٠١٦).

النسبة %	٢٠١٥		النسبة %	٢٠١٦		بيان
	الأرقام المطلقة			الأرقام المطلقة		
٥٨	٢٧.٥	٥٨٣٠	٦١.٥	٣٨	٩٢١٠	أصول ثابتة
٣٨.٨	١٨.٥	٣٩٠٠	٣٦	٢٢.٧	٥٤٢٠	أراضي
٢.٤	١	٢٤٠	١٠٩	١.٩	٢٨٢	مباني
٠.٨	٠.٥	٨٠	٠.٦	٠.٧	١٣٠	آلات
١٠٠	٤٧.٤	١٠٠٥٠	١٠٠	٦٢.٤	١٤٩٥٢	سيارات
						مجموع الأصول الثابتة
٥٨.٢	١٥.٢	٦٤٠٠	٤٦.٧	١٢.٥	٤٢٠٠	أصول متدولة
١٢.٧	٦.٧	١٤٠٠	٢٠	٧.٥	١٨٠٠	مخزون سلعي
٢٩.١	٣٠.٤	٣٢٠٠	٣٣.٣	١٧.٦	٣٠٠٠	مدينون
١٠٠	٥٢.٣	١١٠٠٠	١٠٠	٣٧.٦	٩٠٠٠	نقدية
						مجموع الأصول المتدولة
	١٠٠	٢١٠٥		١٠٠	٢٣٩٥٢	مجموع الأصول
						خصوم متدولة
٣٦.٧	١٠٠.٤	٢٢٠٠	٣٧.١	١٠.٩	٢٦٠٠	أوراق دفع
٦٣.٣	١٨.١	٣٨٠٠	٦٢.٩	١٨.٣	٤٤٠٠	دائنون
١٠٠	٢٨.٥	٦٠٠٠	١٠٠	٢٩.٢	٧٠٠٠	مجموع الخصوم المتدولة
						خصوم غير متدولة
	٤٢.٨	٩٠٠٠		٣٨.٤	٩٢٠٠	قروض طويلة الأجل
٦٩.٤	١٩.٩	٤٢٠٠	٥٤.٢	١٧.٥	٤٢٠٠	حقوق المساهمين
٢٦.٥	٧.٦	١٦٠٠	٢٣.٢	٧.٥	١٨٠٠	رأس المال
٤.١	١.٢	٢٥٠	٢٢.٦	٧.٤	١٧٥٢	احتياطيات
١٠٠	٢٨.٧	٦٠٥٠	١٠٠	٣٢.٤	٧٧٥٢	أرباح مرحلة
	١٠٠	٢١٠٥٠		١٠٠	٣٣٩٥٢	مجموع حقوق الملكية
						مجموع الخصوم حقوق الملكية

بنظرة فاحصة للأوزان النسبية لكل بند من بنود الأصول إلى إجمالي الأصول يمكن التعرف على مدى سلامة توزيع الموارد المتاحة على بنود الأصول المختلفة،

في سنة ٢٠١٦ يلاحظ أن الأصول الثابتة تشكل ٦٢,٤٪ من إجمالي الأصول وتمثل الأراضي ٣٨٪ من إجمالي الأصول والمباني ٢٢,٥٪ للحكم على مدى سلامة أو عدم سلامة موقف المنشأة يلزم فحص هذه النسبة مع الأخذ في الاعتبار مجال نشاط المنشأة، ونسبة توزيع الأصول في المنشآت المماثلة وفي القطاع الاقتصادي الذي تنتهي إليه المنشأة والنسب المتعارف عليها في مجال نشاط المنشأة.

هذا وبفحص عمود النسب بالنسبة للمجموعة التي ينتمي إليها البند نجد أن المخزون السلعي يمثل ٤٦,٧٪ من جملة الأصول المتداولة فهل هذه النسبة مناسبة لطبيعة نشاط المنشأة أم تخفي ورائها أموراً غير طيبة، مثل تراكم المخزون، ولتحقيق مزيد من الفهم يمكن نسبة كل بند من بنود المخزون السلعي إلى مجموع قيمة المخزون السلعي لمعرفة الأسباب وراء زيادة أو نقص نسبة المخزون السلعي.

لو فرض أن قيمة المخزون السلعي في عام ٢٠١٦ تتكون من ١٠٠٠ جنيه مواد خام و ٢٠٠ إنتاج تحت التشغيل و ٣٠٠٠ مخزون إنتاج تام فمعنى ذلك أن مخزون الإنتاج التام يمثل ٧١٪ من قيمة المخزون السلعي ويمثل ٣٣٪ من إجمالي الأصول المتداولة. فيجب دراسة هذا الموقف لمعرفة أسباب زيادة المخزون من الإنتاج التام. بنفس هذا التحليل يمكن تطبيقه على كل بند فرعي من بنود كل مجموعة من مجموعات الأصول والخصوم. حيث كلما تعمقنا في التحليل كلما توصلنا إلى معلومات أكثر وأمكننا تحديد الأسباب وراء تغير هذه النسب بصورة أدق (مع الأخذ في الاعتبار المقارنة بين التكلفة والعائد من وراء كل تحليل).

هذا وبمقارنة الأوزان النسبية للبنود المختلفة على مدى عدة سنوات يمكن تحديد اتجاه كل بند ثم العمل على دراسة وتحليل أسباب اتخاذ البند لهذا الاتجاه سواء كان بالزيادة أو بالنقص واستنتاج أثار هذا الاتجاه على أداء المنشأة وعلى موقفها المالي.

فمن بيانات المثال السابق يتضح سلوك الأصول الثابتة لاتجاه صعودي بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠١٦ سواء في مجموعها أو بالنسبة لكل بند من بنودها (عدا

الآلات) على عكس الأصول المتداولة فقد اتخذت اتجاهًا تنازليًّا (عدا بند المدينيين)، في حين أن الخصوم المتداولة قد زادت نسبتها.

ومن المتعارف عليه، والمنطقي أن فترة عامين لا تكفي لتحديد الاتجاه ولكن ذلك مجرد توضيح لفكرة التحليل الأفقي، فكلما زادت فترات الدراسة والتحليل وروعيت الشروط العلمية لاستخدام أسلوب السلسل الزمنية في تحديد الاتجاه كلما كانت التقارير أكثر دقة وكانت أكثر تعبيرًا عن الاتجاه.

ويمكن توضيح ذلك من خلال بيانات المثال التالي الذي يوضح قياس اتجاهات بعض بنود قائمة المركز المالي وقائمة الدخل.

٢٠١٦		٢٠١٥		٢٠١٤		٢٠١٣		سنة ٢٠١٢		
%		%		%		%		%		
١٥٠	١٥٠٠	٤٥	٤٥٠	١٢٥	١٢٥٠	١١٠	١١٠٠	%١٠٠	١٠٠٠	إيرادات المبيعات
١٢٠	٣٠٠	٥٠	١٢٥	١٨٠	٤٥٠	١٢٠	٣٠٠	%١٠٠	٢٥٠	تكلفة المبيعات
٢٠١	١٠٠٥	٢٠٠	١٠٠٠	١٩٦	٩٨٠٠	١٦٨	٨٤٠٠	%١٠٠	٥٠٠	أصول ثابتة
١٥٠	١٨٠٠	٦٦	٨٠٠	٨٣	١٠٠٠	١١٦	١٤٠٠	%١٠٠	١٢٠٠	مديون
١٠٥	٤٢٠٠	٩٥	٣٨٠٠	٩٠	٣٦٠٠	١٠٥	٤٢٠٠	%١٠٠	٤٠٠	مخزون سلعي

يتضح من الجدول السابق اتخاذ إيراد المبيعات وتكلفة المبيعات اتجاهًا صعوديًّا ولكن نسبة زيادة تكلفة المبيعات أكبر من زيادة الإيرادات وإن كان كلاهما يتناقص عام ٢٠١٥ ثم يعود مرة أخرى للزيادة عام ٢٠١٦ كما يلاحظ زيادة المخزون السلعي عام ٢٠١٣ ثم تناقصه عام ٢٠١٤ ثم عودته للزيادة عامي ٢٠١٥، ٢٠١٦.

٤/٣ التحليل باستخدام النسب والمؤشرات المالية:

تتعدد وتتنوع النسب والمعدلات المالية التي يمكن استخراجها من تحليل القوائم المالية خاصة مع وجود الحاسوبات الإلكترونية، وما تتوفره من إمكانيات تمكن من حساب كثير من النسب والمعدلات.

وسوف تقتصر الدراسة في هذا الفصل على بعض النسب والمعدلات المالية الشائعة الاستخدام في الدراسات المحاسبية لأغراض المحاسبة الإدارية. ويمكن تقسيم

هذه النسب والمعدلات إلى أربع مجموعات رئيسية تتمثل في نسب الربحية ونسب السيولة في الأجل القصير، ونسب السيولة في الأجل الطويل، ونسب الكفاءة أو نسب النشاط.

١/٣/٤ نسب الربحية:

تهدف نسب الربحية Profitability Ratios إلى قياس وتحديد مدى مقدرة المنشأة على تحقيق أرباح في المستقبل، وبالتالي الاستدلال على كفاءة استخدام الموارد وإنجاز الأهداف خلال فترة التحليل، وتزداد قيمة ومنفعة هذه النسب كلما حسبت عن فترات طويلة حيث يكون التوقع أو التنبؤ بالمقدرة الربحية للمنشأة أكثر تعبيراً عن الواقع. ومن أهم نسب الربحية ما يلي:

١- معدل العائد على الاستثمار:

يقيس هذا المعدل نسبة الربح التي يحققها كل جنيه مستثمر في المنشأة ويرحسب كما يلي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الأصول المستثمرة}} \times 100$$

ويمكن تحليل هذا المعدل على النحو التالي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100 \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول المستثمرة}}$$

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{يوضح الشق الأول من العلاقة}}$$

نسبة صافي الربح إلى المبيعات أي مدى مساهمة المبيعات في تحقيق الأرباح، وبعبارة أخرى نسبة الربح الذي يتحقق من كل جنيه مبيعات، وبالطبع كلما زادت هذه النسبة كان في صالح المنشأة. كذلك بمقارنة النسبة التي تتحققها المنشأة بالنسبة

المتعدد عليها في مجال الصناعة الذي تنتهي إليه المنشأة يمكن التعرف على مدى كفاءة المنشأة ودراسة أسباب تغير هذه النسبة وترشيد القرارات في الفترة القادمة. هذا ويوضح الشق الثاني من العلاقة:

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول المستثمرة}} = \frac{\text{معدل دوران الأصول المستثمرة وهو يقيس مقدار مساهمة كل جنبه من الاستثمارات في المبيعات}}{\text{الأصول المستثمرة}}$$

، وكلما زاد معدل دوران الأصول المستثمرة كلما دل على ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال وإدارة الاستثمارات المتاحة لديها، وعادة ما يكون معدل دوران الأصول في المنشآت التي تعمل في نشاط بيع وتوزيع السلع الاستهلاكية أكبر منه في المنشآت التي تعمل في توزيع السلع المعمدة والسلع الرأسمالية، في حين أن معدل الربحية في الثانية غالباً ما يكون أكبر منه في الأولى، لذا فإنه قبل الحكم على مدى ملاءمة معدل دوران الأصول أو معدل الربحية يلزم معرفة طبيعة النشاط من ناحية وظروف المنشأة محل الدراسة من ناحية أخرى.

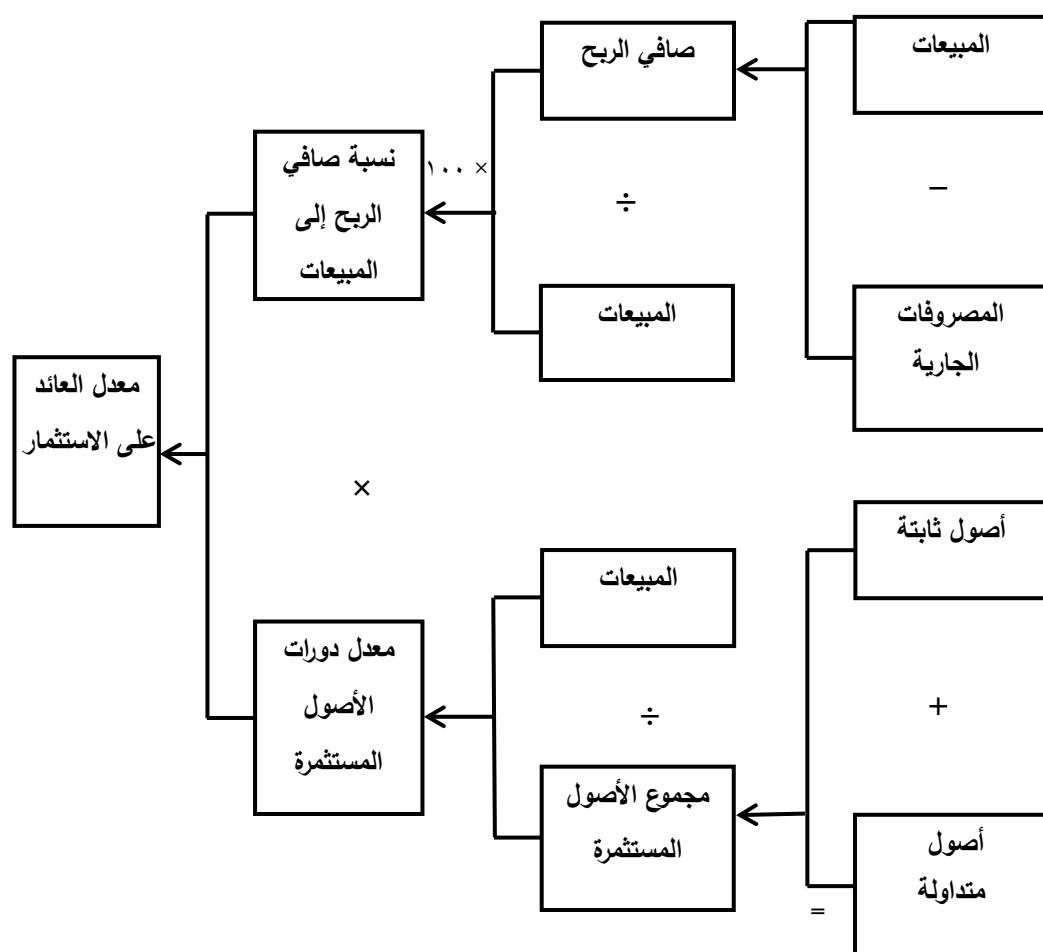
يمكن القول بعبارة أخرى أن المستوى المناسب والمقبول لكل مؤشر من هذين المؤشرين يختلف بحسب:

- ١- طبيعة نشاط المنشأة.
- ٢- الفترة التي تمر بها المنشأة ودورة حياتها.
- ٣- الظروف التي تواجه المنشأة (داخلياً وخارجياً).
- ٤- المستوى السائد في المنشآت المماثلة والصناعية التي تنتهي إليها المنشأة بالنسبة لهذين المؤشرين.

هذا ويبعد من المناسب الإشارة إلى أنه حتى يكون معدل العائد على الاستثمار معبراً عن كفاءة المنشأة في إدارة استثماراتها ويعطي مقياساً سلبياً لمقدرتها على تحقيق الأرباح، فإنه يكون من الأفضل قصر البسط على الأرباح الناتجة عن العمليات الجارية العادية، وقصر المقام على الأصول المستثمرة التي ساهمت مباشرة

في نشاط المنشأة (إنتاجاً وبيعاً) وتحقيق المبيعات التي حققت الإيرادات، بل قد يكون من الأفضل أيضاً حساب قيمة هذه الأصول المستثمرة بعد استبعاد مجموعات الإهلاك لهذه الأصول.

هذا ولإعطاء صورة أوضح ولمعرفة الأسباب المختلفة وراء زيادة أو انخفاض معدل الاستثمار، فإنه يمكن تحليله إلى مكوناته المختلفة، وذلك على النحو التالي:



على ضوء هذه الخريطة يمكن معرفة أسباب تغير نسبة صافي الربح إلى المبيعات، وهل ترجع إلى تغير صافي الربح أم إلى تغير المبيعات فإذا كان التغير سببه تغير صافي الربح، فهل يرجع كل التغير إلى تغير المبيعات أم تغير المصروفات الجارية أيضاً، وهل التغير في المصروفات الجارية كان في التكاليف الصناعية أو التسويقية أم الإدارية وهل كان في التكاليف المتغيرة أو الثابتة، وفي أي بند من بنود التكاليف حدث التغير ولماذا حدث وهل هذا التغير تغيراً طارئاً أو يعكس ظروفاً ستستمر في الفترة القادمة. وبنفس الطريقة يمكن دراسة وتحديد أسباب تغير معدل دوران الأصول المستثمرة.

٢- نسبة صافي الربح إلى حقوق الملكية:

$$\frac{\text{صافي الربح (بعد الضرائب والفوائد)}}{\text{متوسط حقوق الملكية}} \times 100$$

توضح هذه النسبة نسبة العائد على حقوق الملكية، ومدى تحقيقه لرغبات المستثمرين، وهل يقل أو يزيد عن معدل العائد على الاستثمار الذي تحققه المنشأة.

٣- صافي الربح عن السهم:

$$\frac{\text{صافي الربح (بعد الضرائب والفوائد)}}{\text{عدد الأسهم}}$$

٤- التوزيعات عن السهم:

$$\frac{\text{مبلغ التوزيعات لأصحاب الأسهم العادية}}{\text{عدد الأسهم}}$$

يفيد المعدلان الآخرين كل من المستثمر الحالي والمرتقب لتحديد معدل ربحية السهم ومعدل العائد عن السهم. وذلك على ضوء معرفة القيمة السوقية للسهم.

٥- معدل تغطية الأسهم العادي:

قيمة السهم العادي التي دفعها المساهم

نصيب السهم العادي في الربح

يفيد حساب هذا المعدل في معرفة الفترة اللازمة لاسترداد الأموال المستثمرة في السهم، وهذا يفيد المستثمر في حالة الاستثمار في ظروف غير مستقرة (سياسياً أو اقتصادياً).

العلاقة بين معدل العائد على الاستثمار وهيكل التمويل للمنشأة:

يتأثر معدل العائد على الاستثمار وكذلك معدل العائد على حقوق الملكية بالصورة التي يأخذها هيكل التمويل للمنشأة، ويمكن توضيح ذلك على ضوء المثال التالي:

فيما يلي بعض البيانات الخاصة بإحدى المنشآت (القيم بالألف جنيه):

قيمة أصول المنشأة ٨٠٠، حقوق الملكية ٢٠٠، التزامات للغير ٦٠٠، صافي الربح قبل الفوائد ٦٠، الفوائد السنوية ٣٦، صافي الربح بعد الفوائد ٢٤.

وبفرض أن:

- متوسط معدل العائد على الاستثمار في الصناعة التي ينتمي إليها نشاط المنشأة هو ١٠%.

- متوسط معدل العائد على حقوق الملكية في هذا المجال ١٢%.

- متوسط نسبة الالتزامات إلى الأصول في هذا المجال ٦٠%.

على ضوء ما سبق يتضح ما يلي:

- معدل العائد على الاستثمار = $\frac{٦٠}{٨٠٠} \times ١٠٠ = ٧٥٪$

- متوسط معدل العائد على حقوق الملكية = $\frac{١٢}{٦٠} \times ١٠٠ = ١٢٪$

هذا يعني أن المنشأة تحقق معدل عائد على الاستثمار غير مقبول (%) ٧٥٪ لأنه منخفض عن المتوسط العام للصناعة التي تتنمي إليها المنشأة (%) ١٠٪، في حين أنها تحقق معدل عائد على حقوق الملكية مقبولاً ومناسب (%) ١٢٪، ويرجع ذلك إلى أن المنشأة تمول جزءاً كبيراً من استثماراتها عن طريق الغير، أي نسبة ٧٥٪ في حين أن المتوسط العام لهذه النسبة ٦٠٪.

$$\frac{٦٠}{٨٠٠} \times ١٠٠$$

يتضح من ذلك أن الاعتماد على التمويل الخارجي قد يفيد أصحاب حقوق الملكية حيث يعمل على زيادة معدل العائد على حقوقهم لكن ذلك يكون صحيحاً في ظل توافر شروط معينة من أهمها.

- وجود رواج وبالتالي زيادة حجم المبيعات.
- انخفاض معدل الفائدة نسبياً.
- تحقيق المنشأة لمعدل عائد على الاستثمار يزيد عن معدل الفائدة.
- استغلال الطاقة المتاحة (صناعية وتسويقية وإدارية) أفضل استغلال ممكناً.
- توافر سيولة لسداد الفوائد في مواعيد استحقاقها حتى لا تتعرض المنشأة لمخاطر عدم السداد وبالتالي توقف النشاط.

العلاقة بين معدل العائد على الاستثمار وحجم المخزون:

قد يزيد معدل العائد على الاستثمار في فترة معينة إلا أن هذه الزيادة قد لا تكون ناتجة عن أرباح حقيقة، وإنما قد ترجع إلى أرباح صورية راجعة إلى كبر حجم المخزون وبالتالي ارتفاع قيمته ومن ثم تخفيف تكلفة المبيعات، خاصة إذا ما اتبعت المنشأة سياسة لتسعير المخزون بهدف زيادة تكلفته، فمثلاً لو كانت الأسعار تتجه إلى الارتفاع واتبعت المنشأة سياسة ما يرد أولاً يصرف أولاً، فإن هذا معناه أن المخزون أخر المدة سيكون سعره أحدث سعر وهو السعر المرتفع ومن ثم تتحسن تكلفة المبيعات ويزيد الربح كما يتضح من المثال التالي:

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

بفرض توافر البيانات التالية عن سنتي ٢٠١٥، ٢٠١٦ لإحدى المنشآت (القيم بالألف جنيه) التي تتبع سياسة ثبيت حجم المخزون:

٢٠١٦		٢٠١٥		
٨٠٠٠		٨٠٠٠	٢٠٠٠	صافي المبيعات
	٢٠٠٠		٥٠٠٠	طرح: تكلفة المبيعات
٥٠٠٠			٢٠٠٠	مخزون أول المدة
(٣٠٠٠)			(٢٠٠٠)	+ تكلفة الإنتاج (مشتريات البضاعة) خلال المدة
٥٠٠		٥٠٠		(-) تكلفة مخزون آخر المدة
(٤٥٠٠)		(٥٥٠٠)		مصروفات بيع وتوزيع
٣٥٠٠		٢٥٠٠		تكلفة المبيعات
(٥٠٠)		(٥٠٠)		مجمل الربح
٣٠٠٠		٢٠٠٠		طرح مصروفات إدارية وعمومية
÷		÷		صافي الربح
١٠٠٠٠		١٠٠٠٠		÷
=		=		مجموع الأصول المستثمرة
%٣٠		%٢٠		=
				معدل العائد على الاستثمار

يلاحظ أن معدل العائد قد ارتفع في سنة ٢٠١٦، نظراً لأن المنشأة قومت المخزون آخر المدة (الثابت) بسعر مختلف باتباع سياسة مخالفة لما كانت تتبعها في السنة ٢٠١٥، لكن هل هذه الزيادة تمثل ربحاً حقيقياً في ظل الحيطة والحذر؟ وعلى نفس النمط يتأثر معدل العائد بحجم المخزون فقد يتضمن جزءاً راكداً أو تالفاً. هذا وقد تتعتمد الإدارة تضخيم قيمة المخزون لهدفين:

الهدف الأول: تخفيض تكلفة المبيعات بقيمة المخزون آخر المدة وبالتالي زيادة معدل العائد والظهور أمام المساهمين بأداء متميز (في الظاهر).

الهدف الثاني: تضخيم رصيد المخزون بالميزانية وبالتالي زيادة قيمة الموجودات مما يوحي للغير أن المنشأة لديها الضمانات الكافية لسداد أي قروض تمنح لها أو أي التزامات عليها.

(لاحظ أن ذلك يسود كثيراً في الواقع العملي ومن ثم يجب التركيز على جانب الجرد والتحقق من مدى دقته ودقة حساب قيمة المخزون ومدى ثبات سياسة التسعيير للمخزون أيضاً).

٤/٣/٤: نسب السيولة في الأجل القصير:

تقيس هذه النسب مدى مقدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل، ويعتبر هذا المؤشر من الأمور التي تهم الدائنين وتهم إدارة المنشأة أيضاً، لأن عدم مقدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها قد يؤثر على سمعتها من ناحية، وقد يسبب لها مشاكل قانونية مع الدائنين من ناحية أخرى. ويمكن أن تكون هذه المقدرة مؤشراً جيداً للحكم على مقدرتها على سداد التزاماتها طويلة الأجل. ومن أهم نسب قياس السيولة والتداول ما يلي:

١- نسبة التداول **Current Ratio**

تحسب ببنسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{مرة}$$

وليس بخاف أن البسط (الأصول المتداولة) يشمل المخزون السلعي والمديونون وأوراق القبض والاستثمارات قصيرة الأجل والمصروفات المقدمة والنقدية، في حين يشمل المقام (الخصوم المتداولة) الدائنين وأوراق الدفع والقروض قصيرة الأجل والمصروفات المستحقة وغيرها من الالتزامات التي تستحق خلال السنة المالية الواحدة.

تقيس هذه النسبة مدى مقدرة المنشأة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، فهي تعطى مؤشراً عن مدى تغطية الأصول المتداولة للخصوم المتداولة، وحتى يكون لهذه النسبة معنى فيجب مقارنتها بمتوسط نسبة المتداولة في الصناعة التي تنتهي إليها المنشأة (النسبة المترابطة عليها عادة ٢:١) ومعرفة مدى قرب أو بعد الأولى من الثانية، كذلك يلزم فحص مكونات البسط جيداً فقد تزيد نسبة التداول ومع ذلك قد يعكس هذا الأمر وضع غير طبيعي يتمثل في تراكم المخزون مثلاً أو تراكم النقدية مما قد يعني تعطيل بعض الأموال والموارد المتاحة عن الاستثمار، كذلك قد تشمل الاستثمارات قصيرة الأجل على أوراق مالية في منشآت خاسرة وبالتالي إذا قررت المنشأة التخلص منها ترتب على ذلك خسائر كبيرة، وربما لا يمكن التخلص منها في وقت قصير، وتقدير استبعاد هذه البنود أو الإبقاء عليها يرجع إلى تقدير القائم بالتحليل المالي.

٢ - نسبة السيولة السريعة :Quick Ratio

كما سبق القول قد تتضمن الأصول المتداولة بعض البنود التي قد يصعب تحويلها إلى نقدية بسرعة مثل المخزون ولذا يمكن الاقتصار في البسط (الأصول المتداولة) على قيمة البنود الأكثر قابلية للتحويل إلى نقدية سائلة في زمن قصير، أي تحسب نسبة السيولة السريعة وفقاً للعلاقة التالية:

نسبة السيولة السريعة

قيمة الأصول المتداولة التي يسهل تحويلها إلى نقدية في زمن قصير

الخصوم المتداولة

وفقاً للعلاقة السابقة يمكن أن يقتصر البسط على الأصول المتداولة السابق ذكرها بعد استبعاد المخزون السلعي ولقد جرى العرف على اعتبار أن النسبة النموذجية للسيولة ١ : ١ أي أن تتساوى قيمة الأصول المتداولة القابلة للتحويل إلى نقدية سائلة في زمن قصير مع قيمة الخصوم أو الالتزامات للغير التي يستحق سدادها في ذات الفترة الزمنية.

٣ - نسبة السيولة النقدية :Cash Ratio

توضح هذه النسبة مقدار النقدية الممتلكة لدى المنشأة في وقت معين لمقابلة التزاماتها قصيرة الأجل وهي تحسب كما يلي:

نسبة السيولة النقدية

النقدية + استثمارات في أوراق مالية

الخصوم المتداولة

وتغير هذه النسبة بزيادة قد يبدو أنه في صالح أصحاب الالتزامات العاجلة، غير أن ذلك يكون غير صحيح في جميع الحالات، فقد يرجع ارتفاع نسبة السيولة النقدية أحياناً إلى تراكم النقدية، وعدم قدرة إدارة المنشأة على استغلال وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة.

معدل الفاصل الزمني الدافعي:

يعبر عن الفترة الزمنية التي تستطيع خلالها المنشأة أن تدبر أمورها وتتفق مما لديها من أموال حتى ولو انخفضت أو انقطعت الإيرادات لفترة محددة. عندما يقال أن الفاصل الزمني ٦٥، يعني ذلك أن المنشأة تستطيع أن تمول عملياتها الجارية المستمرة لمدة ٦٥ يوم.

$$\text{معدل الفاصل الزمني} = \frac{\text{الأصول المتداولة الدافعية}}{\text{المصروفات الجارية (التكاليف) النقدية المتوقعة}} \times 360 \text{ يوم}$$

الأصول المتداولة الدافعية = النقدية + صافي العملاء + كمبيالات يمكن خصمها + أ. مالية مضمونة

يتميز هذا المؤشر عن مؤشرات السيولة السابق ذكرها في أنه لا يتأثر بالتغيير في بعض مفرداته.

مثال توضيحي:

بفرض أن مجموع الأصول الدافعية ٢٠٠٠٠ ج، المصروفات المتوقعة ٤٥٠٠٠ ج (تشمل ٥٠٠٠ أهلاك أصول ثابتة)، حسابات مدينة ٨٠٠٠ ج، المخزون السلعي ٢٢٠٠٠ ج، الخصوم المتداولة ٢٥٠٠٠ ج.

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة التداول}$$

$$1 : 2 = \frac{50000}{25000} =$$

$$\text{الفاصل الزمني} = \frac{20000}{40000} \times 360 = 18 \text{ يوم}$$

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

بفرض أن إدارة المنشأة فكرت في سداد مبلغ ٦٠٠٠٠ ج.ل للموردين بهدف تحسين نسبة التداول من ناحية وإرضاء بعض الموردين من ناحية أخرى. فما تأثير ذلك على نسبة التداول وعلى الفاصل الزمني؟

$$\text{نسبة التداول تصبح} = \frac{٤٤٠٠٠}{١٩٠٠٠} = ٢,٣ : ١$$

يلاحظ تحسن نسبة التداول وزيادتها من ٢٠,٣% إلى ٢% قبل سداد جزء للموردين إلى ١% بعد سداد جزء للموردين.

$$\text{الفاصل الزمني بعد التغيير} = \frac{١٤٠٠٠}{٤٠٠٠} \times ٣٦٠ = ١٢,٨ \text{ يوم}$$

يلاحظ أن سداد جزء من أرصدة الموردين أثر بصورة عكسية على الفاصل الزمني على عكس ما حدث من تأثير على نسبة التداول.

٤/٣/٣ نسب النشاط (أو معدلات الدوران): Activity or Turnover Ratio

تهتم هذه المجموعة من النسب بقياس مدى قدرة المنشأة على استخدام وإدارة الموارد المتاحة لديها، وذلك بقياس كيفية استخدام هذه الموارد في إدارة الإيرادات ومدى الكفاءة في تحصيل هذه الإيرادات، ومن أهم هذه النسب ما يلي:

١ - معدل دوران المخزون Inventory Turnover

يحسب هذا المعدل وفقاً للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط تكلفة المخزون (أو تكلفة المخزون)}} =$$
$$\frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{متوسط قيمة المخزون (أو قيمة المخزون)}} =$$

هذا ويبدو من المناسب الإشارة إلى أنه في حالة تذبذب المبيعات ووجود طلب موسمي يفضل استخدام متوسط المخزون بدلاً من مخزون آخر الفترة (وكما هو معروف يحسب متوسط المخزون بقسمة مجموع أول المدة وآخر المدة على ٢). ويجب تحقيق التجانس بين البسط والمقام، فإذا استخدام في البسط تكلفة المبيعات يكون المقام تكلفة المخزون، وكذلك إذا توافرت قيمة المبيعات فإنها تقسم على قيمة المخزون، وغالباً ما تستخدم القيمة نظراً لتوافرها وإمكانية استخدامها في المقارنة بين المنشآت المختلفة.

هذا ويجب دراسة معدل دوران المخزون بدقة فليس زيادته مفضلة في جميع الحالات، كما أن نقصه بدرجة كبيرة قد يخفي ورائه احتفاظ المنشأة بمخزون أكبر من الحد المناسب، وبالتالي حجب جزء من الموارد عن الاستثمار، وليس بخاف ما يتربت على تراكم وزيادة المخزون من تضحيات اقتصادية، هذا وقد تكون عملية زيادة المخزون مستهدفة ومحظطة لمواجهة طلب متوقع أو موسمي.

وهذا يوضح ضرورة تحقيق التوازن بما يجنب المنشأة أضرار تراكم المخزون من ناحية، ويسمن لها تلبية احتياجات عملائها من ناحية أخرى - وتزداد أهمية هذه الموازنة في ظل انتشار نظم الإنتاج الحديثة وخاصة نظام الإنتاج في الوقت المناسب أو الإنتاج الفوري Just in Time، ذلك النظام الذي يعمل على تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن دون الإخلال ببرامج الإنتاج والتسويق.

هذا وغير خاف أنه كلما ارتفع معدل دوران المخزون كلما دل ذلك على سرعة تحركه، أي كلما قصرت فترة البيع أي قصرت فترة التخزين، مما يقلل بدوره من تكلفة التخزين، ويحسب متوسط فترة البيع (أو التخزين) كما يلي:

$$\text{متوسط فترة البيع} = \frac{\text{قيمة (تكلفة) المخزون الجاهز آخر المدة}}{\text{قيمة (تكلفة) المبيعات اليومية خلال المدة}}$$

حيث متوسط قيمة (تكلفة) المبيعات اليومية خلال المدة

$$= \frac{\text{قيمة (تكلفة) المبيعات خلال المدة}}{\text{عدد أيام المدة}}$$

$$\text{أو متوسط فترة البيع} = \frac{\text{عدد أيام المدة}}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

يمكن حساب معدل دوران المخزون لكل بنود المخزون سواء كان مخزون إنتاج تام أو غير تام أو مواد خام وفقاً للعلاقة السابقة والخاصة بحساب معدل دوران المخزون مع ضرورة مراعاة تحقيق التجانس بين البسط والمقام.

٢ - معدل دوران المدينين (العملاء) : Accounts Receivable Turnover

يعتبر معدل دوران العملاء ومعدل فترات التحصيل من أهم المعدلات (أو المؤشرات) التي يمكن الاستفادة منها لتحليل ودراسة مدى نجاح سياسات الائتمان والتحصيل التي تقررها أو تطبقها إدارة المنشأة، ويقيس معدل دوران أرصدة العملاء وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المدينين} = \frac{\text{صافي المبيعات الآجلة خلال المدة}}{\text{متوسط أرصدة المدينين (العملاء وأ.ق.)}}$$

وكما سبق القول، فإنه من المناسب، وحتى يكون المعدل المستخرج له معنى ومغزى، ضرورة تجانس البسط والمقام، أي يتضمن المقام أرصدة المدينين الناتجة عن تعامل تجاري في شكل مبيعات آجلة، أي لا يتضمن أرصدة المدينين نتيجة معاملات أخرى خلاف المبيعات، أما البسط فيتضمن صافي المبيعات أي إجمالي المبيعات مخصوصاً منها أي مسموحة تجارية أو مردودات مبيعات.

هذا وكلما ارتفع معدل دوران المدينين كلما دل على سرعة تحرك أرصدة المدينين، وأيضاً ارتفاع كفاءة إدارة التحصيل، ومن المؤشرات التي تدعم المغزى المالي لمعدل دوران المدينين مؤشر فترة التحصيل والذي يقاس وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{فترة التحصيل} = \frac{\text{أرصدة المدينين آخر المدة}}{\text{المتوسط اليومي للمبيعات الآجلة}} = \frac{\text{عدد أيام المدة}}{\text{معدل دوران أرصدة المدينين}} \text{ أو}$$

هذا وكلما ارتفع معدل دوران أرصدة المدينين كلما قصرت فترة التحصيل والعكس صحيح، وللحكم على مدى سلامة موقف المنشأة محل الدراسة والتحليل يلزم مقارنة معدل دوران أرصدة المدينين المستخرج، وكذلك فترة التحصيل المنشأة في الفترات السابقة، وأيضاً مقارنتها بمتوسطات الصناعة التي تنتهي إليها المنشأة وضرورة الاسترشاد بهما عند إقرار سياسات الائتمان في الفترات القادمة.

هذا وعلى ضوء تحديد ومعرفة متوسط فترة البيع ومتوسط فترة التحصيل يمكن حساب الفترة اللازمة لتحويل المخزون السلعي إلى نقدية وذلك بجمع هاتين الفترتين أي أن الفترة اللازمة لتحويل المخزون السلعي إلى نقدية.

$$\text{متوسط فترة البيع} + \text{متوسط فترة التحصيل} =$$

ومعرفة هذه الفترة تقييد في تخطيط النقدية وكيفية تدبيرها ومعرفة مدى الحاجة إلى قروض قصيرة الأجل ومعرفة الأموال الفائضة عن الحاجة في الأجل القصير وكيفية استثمارها.

٣ - معدل دوران الأصول المتداولة **Current assets Turnover**

يوضح هذا المعدل مدى كفاءة المنشأة في استثمار مواردها المالية المستثمرة في أصول متداولة، ومدى مساهمة هذه الأصول في المبيعات المحققة، وبمقارنة معدل دوران الأصول المتداولة بمعدل دوران الأصول الثابتة يمكن قياس ومعرفة مدى كفاءة إدارة المنشأة في تشغيل كل منها ويفاقس معدل دوران الأصول المتداولة وفقاً للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}} =$$

٤ - معدل دوران رأس المال العامل **Working Capital Turnover**

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة إدارة المنشأة في استغلال رأس المال العامل ويفاقس هذا المعدل موفقاً للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط رأس المال العامل}} =$$

يبدو من المناسب الإشارة إلى أن رأس المال العامل يمثل الزيادة في الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة وهو يتأثر بتكوينات كل عنصر منها كما أنه يتأثر بطول وقصر الدورة الإنتاجية والبيعية، وتمثل هذه الدورة أو الفترة في المدة الكافية لتوفير مستلزمات الإنتاج وإتمام الإنتاج وبيعه وتحصيل قيمة المبيعات (سلع أو خدمات) ويختلف طول هذه الفترة باختلاف طبيعة النشاط، وفي مجال شراء وبيع البضائع الجاهزة قد تبلغ هذه الفترة ثلاثة أشهر، في حين أنها قد تزيد عن ستة أشهر في مجال النشاط الصناعي.

٤/٣/٤: تحليل المركز المالي طويل الأجل:

تهتم هذه المجموعة من النسب بدراسة وتحليل هيكل التمويل ومدى قدرة المنشأة على سداد التزامات طويلة الأجل (أي السيولة طويلة الأجل)، بالإضافة إلى بيان العلاقة بين مجموع الخصوم ومجموع الأصول من زاوية ومجموع الخصوم إلى حقوق الملكية من زاوية أخرى، ومن أهم هذه النسب ما يلي:

١ - نسبة الالتزامات إلى مجموع الأصول:

$$\frac{\text{الخصوم طويلة الأجل} + \text{الخصوم المتداولة (الالتزامات للغير)}}{\text{مجموع الأصول}} =$$

توضح هذه النسبة مدى الاعتماد على الغير في تمويل الأصول المستثمرة، وكلما زادت هذه النسبة زادت درجة المخاطرة التي يتعرض لها الدائنون، كذلك كلما زادت الأعباء الثابتة التي تتحملها المنشأة، وهذا يستلزم من إدارة المنشأة العمل على تحقيق التوازن وتحديد هيكل التمويل الذي يحقق للمنشأة أكبر عائد على الاستثمار بصفة عامة، وأكبر عائد على حقوق الملكية بصفة خاصة، حيث أن زيادة نسبة الالتزامات للغير كمصدر للتمويل تتحقق زيادة في معدل العائد على حقوق الملكية في حالة الرواج الاقتصادي والعكس في حالة حدوث انكماش اقتصادي، مع مراعاة أن زيادة نسبة الالتزامات للغير يعني زيادة نسبة تعرض رأس المال المملوك للمخاطرة، وخاصة في حالة حدوث انكماش، وهذا بدوره يستلزم من الإدارة المالية بالمنشأة تحقيق الموازنة بين العائد والمخاطرة عند دراسة وتحديد هيكل التمويل والاستثمار.

٢ - نسبة مجموع الخصوم إلى حقوق الملكية:

$$\frac{\text{مجموع الخصوم بنوعيها}}{\text{حقوق الملكية}} =$$

توضح هذه النسبة إلى أي مدى تعتمد المنشأة على الغير في التمويل ومدى المخاطرة التي يتعرض لها كل من الدائنين وأصحاب المنشأة، حيث أن زيادة هذه

النسبة تعنى تعرض كلا الطرفين للمخاطرة، وتعنى أيضا صعوبة حصول المنشأة على تمويل جديد (خاصة قروض) من الغير.

٣ - نسبة حقوق الملكية إلى الديون طويلة الأجل:

$$\frac{\text{مجموع حقوق الملكية}}{\text{مجموع الديون طويلة الأجل}} =$$

توضح هذه النسبة إلى أي مدى توجد تغطية للديون طويلة الأجل من جانب المساهمين أو أصحاب المنشأة، وكلما زادت هذه النسبة زادت درجة الاطمئنان لدى دائني الالتزامات طويلة الأجل.

٤ - نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الثابتة:

$$\frac{\text{مجموع حقوق الملكية}}{\text{الأصول الثابتة (صافي)}} =$$

توضح هذه النسبة مدى استخدام أموال أصحاب المنشأة في تمويل الأصول الثابتة.

٥ - نسبة تغطية الديون طويلة الأجل:

$$\frac{\text{مجموع الأصول الثابتة (صافي)}}{\text{مجموع الديون طويلة الأجل}} =$$

تفيد هذه النسبة أصحاب الديون طويلة الأجل بصفة خاصة، حيث أن الأصول الثابتة تعتبر الملجأ الأخير لتوفيقه حقوقهم، وكلما زادت هذه النسبة زادت درجة الاطمئنان لديهم.

٦ - معدل تغطية الفوائد:

$$\frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد}}{\text{مجموع الفوائد}} =$$

يفيد هذا المؤشر في تحديد مدى مقدرة المنشأة على سداد الفوائد الثابتة من خلال الموارد العادية المتكررة، وزيادة هذا المعدل توضح أو تشير إلى أي مدى يمكن أن تتخفض الأرباح ومع ذلك يمكن للمنشأة سداد الفوائد الثابتة.

أثر تغير هيكل التمويل:

يؤثر التغير في هيكل التمويل على جوانب متعددة منها:

- ١) العائد على حقوق الملكية.
- ٢) المؤشرات التي تقيس السيولة في الأجل الطويل.
- ٣) مخاطر التشغيل ومخاطر التمويل.

ويمكن بيان هذا التأثير من خلال الحالة التالية:

حالة للمناقشة:

تمتلك منشأة الأمل أصولاً قيمتها ٤٠٠٠٠ ج ممولة بالكامل بأسهم عادية (٢٠٠٠ سهم قيمة السهم ٢٠٠ ج) وتحقق المنشأة معدل عائد على الاستثمار قدرة ١٠%. هذا وترغب المنشأة في اقتناص فرصة استثمارية جديدة. تستلزم تمويلاً قدرة ٢٠٠٠٠ ج ويمكن تدبير هذه الأموال وفقاً لأحد البدائل الآتية:

- ١ إصدار أسهم عادية (مال مملوك) ١٠٠٠ سهم.
- ٢ إصدار ٥٠٠ سهم عادي واقتراض ١٠٠٠٠ بمعدل فائدة ٨%.
- ٣ اقتراض ٢٠٠٠٠ بمعدل فائدة ٨%.

المطلوب:

أولاً: ترشيد الإدارة عند المفاضلة بين هذه البدائل لاختيار أفضلها.
ثانياً: هل يتغير البديل الذي تم اختياره في أولاً في حالة ما إذا كانت فائدة القرض ١١%، أو ١٠%.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

التحليل المقترن:

يمكن أولاً تصوير الميزانية للمنشأة في ظل كل بديل من البديلات الثلاثة وذلك على النحو التالي:

حقوق الملكية	٦٠٠٠٠	أصول	٦٠٠٠٠	البديل الأول
حقوق الملكية خصوم	٥٠٠٠٠ ١٠٠٠٠	أصول	٦٠٠٠٠	البديل الثاني
حقوق الملكية خصوم	٤٠٠٠٠ ٢٠٠٠٠	أصول	٦٠٠٠٠	البديل الثالث

العائد على حقوق الملكية في ظل البديلات الثلاثة:

البديل الثالث	البديل الثاني	البديل الأول	
٦٠٠٠	٦٠٠٠	$\% ١٠ \times ٦٠٠٠٠$ ٦٠٠٠ =	العائد على الاستثمار =
(١٦٠٠٠)	(٨٠٠٠)	(صفر)	طرح فوائد القروض
٤٤٠٠	٥٢٠٠	٦٠٠٠	العائد على حقوق الملكية
$٤٠٠٠٠ / ٤٤٠٠$	$٥٠٠٠٠ / ٥٢٠٠$	$٦٠٠٠٠ / ٦٠٠٠$	معدل العائد على حقوق الملكية =
$١٠٠ \times$	$١٠٠ \times$	$١٠٠ \times$	
$\% ١١ =$	$\% ١٠٠٤ =$	$\% ١٠ =$	

يلاحظ زيادة معدل العائد على حقوق الملكية مع زيادة نسبة التمويل بالاقتراض وذلك لأن معدل العائد على الاستثمار (%) أكبر من معدل الفائدة على القروض (%).).

ولكن: مع زيادة نسبة الاقتراض تزداد درجة المخاطرة التي يتعرض لها المالك في حالة حدوث ركود أو إفلاس وأيضاً تزداد المخاطرة التي يتعرض لها المقرضون نظراً لانخفاض نسبة حقوق الملكية إلى الأصول المستمرة.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

كذلك مع زيادة نسبة القروض إلى الأصول المستثمرة تقل فرصة المنشأة في الحصول على تمويل خارجي ويمكن بيان نسبة الديون إلى حقوق الملكية وإلى الأصول في ظل البديل الثالثة على النحو الآتي:

الديون: الأصول	الديون: حقوق الملكية	البديل
صفر / ٦٠٠٠٠٠ = صفر %	صفر / ٦٠٠٠٠ = صفر %	الأول
%١٦,٧ / ١٠٠٠٠٠ = ١٠٠ × ٦٠٠٠٠ / ١٠٠	%٢٠ / ١٠٠٠٠٠ = ١٠٠ × ٥٠٠٠٠ / ١٠٠	الثاني
%٣٣,٣٣ / ٢٠٠٠٠ = ١٠٠ × ٦٠٠٠٠ / ٢٠٠٠٠	%٥٠ = ١٠٠ × ٤٠٠٠٠ / ٢٠٠٠٠	الثالث

بفرض أن معدل الفائدة على القروض كان ١٠% سيكون معدل العائد على حقوق الملكية في جميع البديل ١٠% أي أن البديل الثالثة متساوية غير أنه في حالة البديل الثاني تزيد المخاطر التي يتعرض لها المالك عن حالة البديل الأول وتزيد في حالة البديل الثالث عنها في حالة البديل الثاني.

البديل الثالث	البديل الثاني	البديل الأول	العائد على الاستثمار =
٦٠٠٠	٦٠٠٠	%١٠ × ٦٠٠٠٠ / ٦٠٠٠٠ =	طرح فوائد القروض
(٢٠٠٠)	(١٠٠٠)	(صفر)	العائد على حقوق الملكية
٤٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠٠٠	معدل العائد على حقوق الملكية =
٤٠٠٠٠ / ٤٠٠٠	٥٠٠٠٠ / ٥٠٠٠	٦٠٠٠٠ / ٦٠٠٠٠	
١٠٠ ×	١٠٠ ×	١٠٠ ×	
%١٠ =	%١٠ =	%١٠ =	

بفرض أن معدل الفائدة على القروض كان ١١%

البديل الثالث	البديل الثاني	البديل الأول	العائد على الاستثمار =
٦٠٠٠	٦٠٠٠	%١٠ × ٦٠٠٠٠ / ٦٠٠٠٠ =	طرح فوائد القروض
(٢٢٠٠)	(١١٠٠)	(صفر)	العائد على حقوق الملكية
٣٨٠٠	٤٩٠٠	٦٠٠٠	معدل العائد على حقوق الملكية =
٤٠٠٠٠ / ٣٨٠٠	٥٠٠٠٠ / ٤٩٠٠	٦٠٠٠٠ / ٦٠٠٠٠	
١٠٠ ×	١٠٠ ×	١٠٠ ×	
%٩,٥ =	%٩,٨ =	%١٠ =	

٤/٥ محددات الاستفادة من النسب المالية:

تعتبر النسب والمعدلات المالية أداة من أدوات التحليل المالي تهتم بدراسة العلاقة بين عناصر القوائم المالية بهدف تحديد بعض المؤشرات التي قد تساعد مستخدمي هذه القوائم في ترشيد قراراتهم المرتبطة بالمنشأة محل الدراسة والتحليل، وتتوقف منفعة نتائج التحليل (النسب والمعدلات) للمستفيدين منها على الهدف من التحليل، وتوقفت إجراء التحليل، ومدى درجة الفهم والتفسير لمحتويات القوائم المالية والنتائج المستخرجة من التحليل. أي يمكن القول بعبارة أخرى أن هناك مجموعة من المحددات والعوامل التي تؤثر على درجة الاستفادة من نتائج التحليل المالي منها ما يلي:

- ١ عوامل تتعلق بالمنشأة من حيث الحجم وطبيعة النشاط ونظام الإدارة.
- ٢ عوامل تتعلق بالصناعة التي تتبعها المنشأة من حيث مستويات الأداء والهيكل التمويلي ونسب الربحية... والنسب الشائعة والمتعارف عليها في مجال هذه الصناعة.
- ٣ عوامل تتعلق بالسياسات والطرق المحاسبية التي تتبعها المنشأة محل الدراسة سواء فيما يتعلق بحساب الإهلاك أو تقويم المخزون وأسس معالجة النفقات الإيرادية والنفقات الرأسمالية فكل ذلك يؤثر على نتائج أعمال المنشأة ومركزها المالي وبالتالي يؤثر على النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية.
- ٤ عوامل تتعلق بالقائم بالتحليل المالي، من حيث مدى فهمه للقوائم ومحفوبياتها، ومدى مقدرتها على الحصول على المعلومات غير المحاسبية من مصادرها المختلفة، ومدى مقدرتها على استخراج النسب والمعدلات الملائمة لقرار المراد اتخاذه.
- ٥ عوامل تتعلق بطبيعة النسب المالية وتركيبها من حيث كيفية حسابها ومدى ملاءمتها لقرار موضوع الدراسة ومدى منطقية العلاقة بين كل من البسط والمقام لكل نسبة.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

٤/٣/٢/٥: حالة تطبيقية شاملة:

فيما يلي بعض بيانات قائمتي المركز المالي والدخل لشركة الأمل لصناعة الأثاث الخشبي:

أولاً: قائمة المركز المالي:

بيان	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
الأصول:			
أصول ثابتة (صافي)	٧١٨٠٠	٨٢٧٠٠	٨٩٠٠
أصول متداولة			
مخزون سلعي			
بضاعة تامة	٧٠٢٠٠	٧٢٢٠٠	١٤٠٠٠
إنتاج تحت التشغيل	١٦٠٠	١٦٨٠٠	٢٤٨٠٠
مواد خام	٣٤٤٠٠	٣٣٨٠٠	٧٤٠٠
مدينون	٢٠٠٠	٢٠٨٠٠	٢٠٥٠٠
أ. قرض	٥٥٠٠	٦٢٢٠٠	٥٧٠٠
أ. مالية	٤٤٠٠	٩٨٠٠	٨٠٠
نقدية	٦٠٠	١٥٠٠	٢٠٠٠
مجموع الأصول المتداولة	٣٨٧٠٠	٤١٨٨٠٠	٥٤٨٨٠٠
مجموع الأصول	٤٥٨٨٠٠	٥٠١٦٠٠	٦٣٧٨٠٠
الخصوم وحقوق الملكية			
دائنون	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٦٠٠٠
أ. دفع	٦٨٠٠	١٥٢٠٠	٤٤٤٠٠
مصروفات مستحقة	٢٥٢٠٠	٥٢٨٠٠	٨٣٤٠٠
مجموع الخصوم المتداولة	١٣٣٢٠٠	٩٨٠٠	١٨٧٨٠٠

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

٦٠٠٠	٥٠٠٠	٣٠٠٠	قروض طويلة الأجل
٢٠٠٠٠	٣٦٠٠٠	٣١٠٠٠	حقوق الملكية
٦٥٦٠٠	٩٣٦٠٠	١١٠٠٠	رأس المال
٢٦٥٦٠٠	٣٥٣٦٠٠	٤٢٠٠٠	احتياطيات وأرباح محجوزة
٤٥٨٨٠٠	٥٠١٦٠٠	٦٣٧٨٠٠	مجموع حقوق الملكية
			مجموع الخصوم وحقوق الملكية

ثانياً: قائمة الدخل:

٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	بيان
١٨٠٤٤٠٠	٢٥٢٥٦٠٠	٢٠٥٢٦٠٠	صافي المبيعات
١٠١١٤٠٠	١٤١٧٤٠٠	١٠٠٨٠٠	(-) ت. البضاعة المباعة
٧٩٣٠٠٠	١١١٢٢٠٠	١٠٤٤٦٠٠	مجمل الربح
			تخصم:
٤٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	- مصروفات بيعية
٣٤٠٠٠	٤٢٢٠٠	٣٣٢٠٠	- مصروفات إدارية وتمويلية
١٦١٠٠	١٨٦٢٠٠	٢٠٤٦٠٠	صافي الدخل قبل (الضرائب)
٧٢٣٠٠	٨٦٠٠	٩٥٢٠٠	الضرائب
٨٨٤٠٠	١٠٠٢٠٠	١٠٩٤٠٠	صافي الربح
٧٠٠٠	٧٢٢٠٠	٩٣٠٠	توزيعات

فإذا علمت ما يلي:

- ١ - تتضمن المصروفات الإدارية والتمويلية فوائد على القروض قدرها ٣٢٠٠٠، ٤٠٠٠، ٢٢٠٠٠ جنيه على الترتيب.
- ٢ - رأس مال الشركة مقسم إلى أسهم قيمة السهم ١٠٠ جنيه.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

المطلوب: استخدام بيانات قائمة المركز المالي وقائمة الدخل السابقتين في حساب النسب والمعدلات المالية التي تمكن من الحكم على أداء المنشأة في المجالات المختلفة.

التحليل المقترن: أولاً: حساب نسب الربحية:

٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	النسب أو المؤشرات
201000 $100 \times \frac{458800}{458800}$ $\%44 =$	206200 $100 \times \frac{501600}{501600}$ $\%41 =$	236600 $100 \times \frac{637800}{637800}$ $\%37 =$	١ - معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح $100 \times \frac{\text{الأصول المستثمرة}}{\text{ويحول إلى مكونات كما يلي}}$
201000 $100 \times \frac{1804400}{1804400}$ $\%11 =$	206200 $100 \times \frac{2525600}{2525600}$ $\%8,2 =$	236600 $100 \times \frac{2052600}{2052600}$ $\%11,5 =$	= صافي الربح $100 \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{المبيعات}}$
1804400 $100 \times \frac{458800}{458800}$ $\text{مرة} =$	2525600 $100 \times \frac{501600}{501600}$ $5,0 =$	2052600 $100 \times \frac{637800}{637800}$ $3,2 =$	ب - معدل دوران الأصول = صافي المبيعات $100 \times \frac{\text{الأصول المستثمرة}}{\text{الأصول المستثمرة}}$
88400 $\frac{265600}{\%33 =}$	100200 $\frac{303600}{\%28 =}$	10940 $\frac{420000}{\%26 =}$	٢ - صافي الربح إلى حقوق الملكية
88400 $\frac{2000}{44,2 =}$	100200 $\frac{2600}{38,0 =}$	109400 $\frac{3100}{35,3 =}$	٣ - صافي الربح عن السهم
70000 $\frac{2000}{35 =}$	72200 $\frac{2600}{27,8 =}$	93000 $\frac{3100}{30 =}$	٤ - التوزيعات عن السهم

ملاحظات على نسب الربحية:

- 1 يلاحظ وجود اتجاه هبوطي لمعدل العائد على الاستثمار وبالرجوع إلى مكونات معدل العائد على الاستثمار يتضح أن سبب انخفاض المعدل عام ٢٠١٥ يرجع إلى انخفاض نسبة صافي الربح إلى المبيعات في حين أن الانخفاض في المعدل عام ٢٠١٦ يرجع إلى انخفاض معدل دوران الأصول، ويجب دراسة ذلك والتعرف على أسباب هذه التغيرات. وبنظرة فاحصة لبيانات قائمتي الدخل والمركز المالي يلاحظ أن انخفاض نسبة صافي الربح إلى المبيعات عام ٢٠١٥ ترجع إلى زيادة نسبة المصروفات البيعية والإدارية حيث بلغت ٤٣٪ من قيمة المبيعات في حيث أنها بلغت ٣٨٪ عام ٢٠١٤. كما يلاحظ أيضاً أن انخفاض معدل دوران الأصول عام ٢٠١٦ يرجع إلى زيادة الأصول بنسبة ٣٩٪ عن عام ٢٠١٤ في حين زادت المبيعات بنسبة ١٤٪ فقط وهذا بدوره يستلزم دراسة أسباب زيادة الأصول وهل الزيادة في الأصول الثابتة أم المتداولة وهل هذه الزيادة مدروسة ومخططة وتتفق مع التوزيع النسبي للأصول في هذه الصناعة أم لا؟ وإذا رجعنا إلى قائمة المركز المالي يلاحظ أن النسبة الأكبر من زيادة الأصول تتمثل في بند المخزون خاصه ببني المواد الخام والإنتاج الجاهز.
- 2 يلاحظ أيضاً وجود اتجاه تنازلي لنسبة صافي الربح إلى حقوق الملكية، وكما يبدو من البيانات أن هذا يرجع إلى زيادة نسبة حقوق الملكية بنسبة أكبر من زيادة صافي الربح، هذا وقد يكون من نافلة القول الإشارة إلى أن صافي الربح الذي استخدم، عند حساب معدل العائد على الاستثمار إنما هو صافي الربح قبل خصم الفوائد والضرائب. في حين أن الذي نسب إلى حقوق الملكية فهو صافي الربح بعد خصم الفوائد والضرائب.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

ثانياً: نسب التداول:

النسبة أو المؤشرات	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤
١ - نسبة التداول = الأصول المتداولة	٥٤٨٨٠٠	٤١٨٨٠٠	٣٨٧٠٠٠
الخصوم المتداولة	٢,٩ =	٤,٣ =	١٣٣٢٠٠
٢ - نسبة السيولة الأصول المتداولة - المخزون السلعي	٣١٠٠٠	٢٩٦٠٠	٢٦٦٤٠٠
الخصوم المتداولة	١,٧ =	٣ =	١٣٣٢٠٠
٣ - نسبة السيولة النقدية النقدية + أ. مالية	٢٨٠٠٠	٢٤٨٠٠	١٠٤٠٠
الخصوم المتداولة	٠,٠١٥ =	٠,٠٢٥ =	١٣٣٢٠٠
	٠,٠٨ =		

يلاحظ أن نسبة التداول وكذلك نسبة السيولة في الشركة محل الدراسة أفضل من النسب المتعارف عليها (أو المعيارية) ولكن يلاحظ زيادتها عام ٢٠١٥ ثم انخفاضها في عام ٢٠١٦ ، هذا ومع ارتفاع نسبة التداول وكذلك نسبة السيولة فإن نسبة السيولة النقدية منخفضة حتى عن المعدل المتعارف عليها (٥,٠ : ١)، وهذا يعني أن المنشأة قد تواجه صعوبة في سداد التزاماتها العاجلة قصيرة الأجل، وإن كان الانخفاض قد يشير إلى عدم تراكم النقدية وعدم حجبها عن الاستثمار، وللحكم على هذا الموقف يلزم دراسة النسبة في الصناعة التي تنتهي إليها المنشأة، وكذلك دراسة الظروف الخاصة بالمنشأة محل الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

ثالثاً: نسب النشاط:

النسبة أو المؤشرات	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤
١ - معدل دوران البضاعة الجاهزة = تكلفة المبيعات	١٠٠٨٠٠٠	١٤١٧٤٠٠	١٠١١٤٠٠
متوسط تكلفة المخزون	١٠٦١٠٠	٧١٢٠٠	٧٠٢٠٠
١٤,٤ مرة =	٩,٥ مرات	١٩,٥ مرات	١٤,٤ مرات
٢ - فترة البيع عدم أيام الفترة = معدل دوران المخزون	٩,٥	١٩,٥	١٤٤,٤ يوماً
معدل دوران المدينين المبيعات	٢٠٥٢٦٠٠	٢٥٢٥٦٠٠	١٨٠٤٤٠٠
٦,٩ مرات =	٩,٣ مرات	٢٧٠٢٠٠	٢٦٢٠٠
المدينون + أ.ق فترة التحصيل عدم أيام الفترة = معدل دوران المدينين	٨ مرات	٣٨ يوماً	٥٢ يوماً
معدل دوران رأس المال العامل صافي المبيعات	٢٠٥٢٦٠٠	٢٥٢٥٦٠٠	١٨٠٤٤٠٠
٧ مرات =	٨,٨ مرات	٢٨٧٣٠٠	٢٥٣٨٠٠
متوسط رأس المال العامل	٣٤٠٩٠٠	٣٨٧٣٠٠	٣٦٠

ملاحظات:

- ١ - تم حساب معدل دوران مخزون الإنتاج الجاهز على أساس قسمة تكلفة المبيعات على متوسط تكلفة المخزون الجاهز، على اعتبار أن مخزون آخر المدة لعام ٢٠١٤ يعتبر أول المدة لعام ٢٠١٥، وكذلك مخزون آخر المدة عام ٢٠١٥ يعتبر أول المدة لعام ٢٠١٦، أما عام ٢٠١٤ فتم الحساب على أساس مخزون آخر المدة فقط لعدم توافر مخزون أول المدة.

- ٢ يلاحظ انخفاض معدل دوران المخزون عام ٢٠١٦ وكذلك طول فترة البيع، وهذا يعني تراكم المخزون، وقد يخفي هذا الموقف أمور غير طيبة مثل عدم كفاءة سياسة البيع والتوزيع، أو تقادم المخزون أو عدم جودته إلى غير ذلك من الأسباب التي يترتب عليها تراكم المخزون، ما لم تكن هذه الزيادة في المخزون مخططة ومستهدفة لمقابلة طلب متوقع، أو انتظاراً لارتفاع الأسعار أو لمواجهة طلب موسمي.
- ٣ يوجد تحسن مطرد في معدل دوران المدينين وفي فترة التحصيل وهذا يدل على تحسن كفاءة إدارة الائتمان والتحصيل، وإن كانت مؤشرات عام ٢٠١٥ أفضل نسبياً من مؤشرات عام ٢٠١٦ ويبعد من المناسب الإشارة إلى أنه قد تم استخدام رقم المبيعات ككل (نقدية وآجلة) عند حساب معدل دوران المدينين وذلك لعدم توافر بيانات عن المبيعات الآجلة، لذلك يجبأخذ هذه المؤشرات بحذر لأنها لا تمثل بدقة معدل دوران المدينين فقد تمثل المبيعات النقدية النسبة الأكبر من المبيعات. كما أنه للحكم على مدى ملاءمة فترة التحصيل فإنه يلزم مقارنتها بالشروط التي تحددها المنشأة للدفع.

رابعاً: نسب تحليل المركز المالي طويل الأجل:

النسب أو المؤشرات			
٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	
١٩٣٢٠٠	١٤٨٠٠٠	٢١٧٨٠٠	١ - نسبة الالتزامات إلى الأصول = مجموع الالتزامات للغير
٤٥٨٨٠٠	٥٠١٦٠٠	٦٣٧٨٠٠	مجموع الأصول
%٤٢ =	%٣٠ =	%٣٤ =	
١٩٣٢٠٠	١٤٨٠٠٠	٢١٧٨٠٠	٢ - الالتزامات للغير إلى حقوق الملكية مجموع الالتزامات للغير
٢٦٥٦٠٠	٣٥٣٦٠٠	٤٢٠٠٠	= حقوق الملكية
%٧٣ =	%٤٢ =	%٥٢ =	
٢٦٥٦٠٠	٣٥٣٦٠٠	٤٢٠٠٠	٣ - حقوق الملكية إلى الأصول الثابتة حقوق الملكية
٧١٨٠٠	٨٢٨٠٠	٨٩٠٠٠	= الأصول الثابتة
٣,٦٧ =	٤,٢٧ =	٤,٧٢ =	

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

٧١٨٠٠	٨٢٨٠٠	٨٩٠٠٠	٤ - تغطية الأصول الثابتة للديون طويلة الأجل
٦٠٠٠	٥٠٠٠	٣٠٠٠	الأصول الثابتة
١,٢ =	١,٧ =	٢,٩٦ =	=
٢٠١٠٠	٢٠٨٢٠٠	٢٣٦٦٠	٥ - معدل تغطية الفوائد
٤٠٠٠	٢٢٠٠٠	٣٢٠٠	صافي الربح قبل الفوائد
٥ مرات =	٩,٥ مرة =	٧,٤ مرات =	مجموع الفوائد

يلاحظ ما يلي:

- ١ انخفاض نسبة الالتزامات للغير إلى إجمالي الأصول المستثمرة وإلى إجمالي حقوق الملكية سنوي ٢٠١٥، ٢٠١٤، ٢٠١٦ عن سنة ٢٠١٤، وإن كان هذا يزيد من الضمان ويقلل من درجة المخاطرة بالنسبة للدائنين، غير أنه قد يترتب عليه ضياع فرص تحقيق عائد أكبر لأصحاب المنشأة في فترات الرواج خاصة إذا كان معدل العائد على الاستثمار يزيد عن معدل الفوائد التي تعطي لأصحاب الالتزامات.
- ٢ زيادة نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الثابتة عامي ٢٠١٥، ٢٠١٦ عنها في عام ٢٠١٤ مما يعني توجيه إدارة المنشأة إلى سياسة الاعتماد في تمويل الاستثمار في الأصول الثابتة على حقوق الملكية.
- ٣ زيادة نسبة الأصول الثابتة للديون طويلة الأجل عامي ٢٠١٥، ٢٠١٦ عنها في عام ٢٠١٤ وهذا يعني زيادة الضمان لأصحاب الالتزامات طويلة الأجل، خاصة وأن الأصول الثابتة تمثل الملجأ الأخير لتوقيه حقوقهم.
- ٤ معدل تغطية الفوائد عام ٢٠١٦ أفضل منه عام ٢٠١٤ وإن كان أقل منه عام ٢٠١٥، وهذا يعني زيادة مقدرة المنشأة على سداد الفوائد حتى ولو انخفض الربح عام ٢٠١٦ بدرجة كبيرة تصل إلى ٦ مرات.

حالات تطبيقية

تمرين (١):

فيما يلي بيانات قائمة المركز المالي وقائمة الدخل لشركة الأمل عن عام

: ٢٠١٥

أولاً: قائمة المركز المالي في ٢٠١٥/١٢/٣١

حقوق الملكية			أصول ثابتة		
رأس المال (١٠٠ ج للسهم)	١٢٠٠٠		آلات	٣١٠٠٠	
احتياطي عام	٥٠٠٠		(-) مجمع إهلاك	١٠٠٠٠	
احتياطي قانوني	١٢٠٠				٢١٠٠٠
أرباح غير موزعة	١٨٠٠		أثاث وتركيبات	٦٠٠٠	
مجموع حقوق الملكية		٢٠٠٠٠	(-) مجمع إهلاك	١٠٠٠	
<u>خصوم طويلة الأجل</u>					٥٠٠٠
قرض سندات ٦% ٥ سنوات		١٤٠٠٠			
من ٢٠١٤/١١					
خصوم متداولة			أصول متداولة		
دائنون	١٢٠٠		مخزون سلعي	٦٠٠٠	
أوراق دفع	٢٨٠٠		مدينون	٤٠٠٠	
بنك سحب على المكتشوف	٢٠٠٠		أوراق مالية	٣٠٠٠	
		٦٠٠٠	نقدية	١٠٠٠	
		٤٠٠٠٠			٤٠٠٠٠

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

ثانياً: قائمة الدخل عن الفترة المنتهية في ٣١/١٢/٢٠١٥:

١٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	صافي المبيعات
	٥٠٠٠٠	(-) تكلفة المبيعات
		مجمل الربح
		طرح:
		التكاليف البيعية والإدارية
	٨٠٠٠	تكاليف البيع والتوزيع
	١٥٠٠٠	تكاليف إدارية
	٤٥٠٠	تكاليف أخرى
	١٥٠٠٠	إهلاكات
٤٢٥٠٠		
٥٧٥٠٠		صافي الربح من النشاط الجاري
٢٥٠٠		تضاف: إيرادات متعددة
٦٠٠٠٠	٢٠٠٠	طرح: فوائد للبنوك
١٠٠٠٠	٨٠٠٠	فوائد السنادات
٥٠٠٠		صافي الربح قبل الضرائب
٢٠٠٠		(-) الضرائب %٤٠
٣٠٠٠٠		صافي الربح بعد الضرائب

فإذا علمت أن:

١ - نسبة المبيعات النقدية إلى المبيعات الآجلة ٢ : ١ .

٢ - بلغت التوزيعات النقدية ٢٥٠٠٠ جنيه.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

٣ - أرصدة أول المدة:

المخزون السلعي المطلوب: ١٠٠٠٠ جنيه ، المدينون ٥٠٠٠ جنيه.

- ١ - حساب مؤشرات الربحية موضحاً دلالتها.
 - ٢ - حساب نسب التداول.
 - ٣ - حساب معدلات الدوران (نسب النشاط).
 - ٤ - حساب نسب تحليل المركز المالي طوبل الأجل.

تمرين (٢):

إليك المعلومات الآتية المستخرجة من قائمة الدخل في ٢٠١٥/١٢/٣١
مبيعات ١٠٠٠٠ ج ، تكلفة البضاعة المباعة ٤٠٠٠ ج ، تكاليف أخرى ٦٠٠٠ ج ، إيرادات أخرى ٨٠٠٠ ج.

المطلوب: حساب النسب المالية التالية:

- ١ - إجمالي الربح إلى المبيعات.
 - ٢ - تكلفة البضاعة المباعة إلى إجمالي الربح.
 - ٣ - صافي الربح إلى المبيعات.

تمرين (٣):

البيك النسب والعلاقات المالية التالية:

- نسبة التداول .٢,٥
 - نسبة السيولة السريعة .٢
 - الخصوم المتداولة ٤٠٠٠٠ ج.
 - معدل دوران المخزون ٣ مرات.

المطلوب: حساب تكلفة البضاعة المباعة.

تمرين (٤):

فيما يلي بعض المعلومات المستخرجة من قائمة الدخل عن سنتي ٢٠١٤ ، ٢٠١٥

	٢٠١٥	٢٠١٤	
١٥٠٠٠	١٠٠٠٠		صافي المبيعات
٣٠٠٠	٤٠٠٠		تكلفة المبيعات
<hr/>	<hr/>	<hr/>	
١٢٠٠٠	٦٠٠٠		تكلف الأعمال الرئيسية
٤٥٠٠٠	٢٥٠٠٠		الدخل من العمليات الرئيسية
٧٥٠٠٠	٣٥٠٠٠		والمطلوب: حساب النسب المالية التالية:

- ١ - الدخل من العمليات الرئيسية إلى صافي المبيعات.
- ٢ - تكلفة المبيعات إلى صافي المبيعات.
- ٣ - ما هو السبب في اختلاف النسب المالية بين السنتين مع التعليل.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

تمرين (٥):

إليك بعض المعلومات المستخرجة من قائمة المركز المالي عن عامي ٢٠١٤ ، ٢٠١٥

	<u>٢٠١٥</u>	<u>٢٠١٤</u>	<u>أصول متداولة</u>
	١٢٠٠٠	١٤٠٠٠	نقدية
	٣٠٠٠	٢٠٠٠	استثمارات قصيرة الأجل
	٦٠٠٠	٨٠٠٠	مدينون
	١٠٠٠	٦٠٠٠	أوراق قرض
	<u>١٠٠٠٠</u>	<u>٦٠٠٠</u>	مخزون سلعي
	<u>٣٢٠٠٠</u>	<u>٣٦٠٠٠</u>	مجموع الأصول المتداولة
			<u>خصوم متداولة:</u>
	١٤٠٠٠	١٢٠٠٠	دائنون
	٤٠٠٠	٦٠٠٠	أوراق دفع
	<u>٢٠٠٠</u>	<u>٢٠٠٠</u>	قرض قصير الأجل
	<u>٢٠٠٠٠</u>	<u>٢٠٠٠٠</u>	مجموع الخصوم المتداولة

والمطلوب:

- ١ - حساب رأس المال العامل.
- ٢ - نسبة التداول.
- ٣ - نسبة السيولة السريعة.
- ٤ - نسبة السيولة النقدية.
- ٥ - إجراء مقارنة لهذه النسب بين السنتين مع إبداء رأيك في أسباب اختلافها.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

تمرين (٦):

فيما يلي بعض بيانات قائمة الدخل وقائمة المركز المالي لشركة الصفا لستي
٢٠١٤ ، ٢٠١٥ :

٢٠١٥	٢٠١٤	
٨٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	نقدية
٢٠٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	مدينون
١٦٠٠٠٠	١٠٠٠٠	استثمارات أوراق مالية
١٠٨٠٠٠٠	٩٢٠٠٠	مخزون
٦٠٠	١٤٠٠	مصاريف مقدمة
<u>١٥٢٦٠٠٠</u>	<u>١٢٩٤٠٠٠</u>	مجموع الأصول المتداولة
<u>٣٢٠٠٠٠</u>	<u>٢٨٠٠٠٠</u>	إجمالي الأصول
٤٠٠٠٠	٣٢٠٠٠	خصوم متداولة
٨٠٠٠٠	٨٠٠٠	قرص طويل الأجل (%) ١٠
١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	رأس المال
٤٠٦٠٠	٢٣٤٠٠	أرباح مرحلة
		ثانياً: قائمة الدخل في ٢٠١٥/١٢/٣١
٢٠٠٠٠		المبيعات
١٤٠٠٠		طرح تكلفة المبيعات
<u>٨٠٠٠</u>		(-) الفوائد
٥٢٠٠٠		صافي الربح
<u>٢٠٨٠٠</u>		طرح الضرائب (%) ٤٠
<u>٣١٢٠٠</u>		صافي الربح بعد الضرائب
<u>١١٠٠٠</u>		التوزيعات على الأسهم

المطلوب:

على ضوء البيانات السابقة ما هو موقف الشركة من وجهة نظر:

- ١ - المساهمين (حقوق الملكية).
- ٢ - المقرضين.
- ٣ - الربحية.
- ٤ - معدلات النشاط.

تمرين (٧):

فيما يلي بعض المعلومات المستخرجة من سجلات الشركتين (أ ، ب)

وكلتاها تعمل في نفس المجال (النشاط) (الأرقام بالجنيه):

بيان	الشركة (أ)	بيان	الشركة (ب)	بيان	الشركة (ب)	الشركة (أ)	بيان	الشركة (ب)
أصول متداولة	١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	١٢٠٠٠
أصول ثابتة (صافي)	٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠	٤٠٠٠
خصوم متداولة	٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	٢٥٠٠٠
قرص (٦٨%)	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠	٤٠٠٠
حقوق الملكية	٢٠٠٠٠	٢٥٠٠٠						

المطلوب: الإجابة على الاستفسارات الآتية مستخدماً في التحليل والمقارنة المؤشرات

المناسبة:

- ١ - أي من الشركتين تستثمر أموالها بصورة أفضل؟.
- ٢ - أي من الشركتين تعتبر أفضل من وجهة نظر المقرضين؟.
- ٣ - إذا كان معدل العائد على الاستثمار في الشركتين ٧٪ فأى الشركتين تحقق معدل عائد أفضل على حقوق الملكية في هذه الحالة.
- ٤ - إذا كانت تكلفة المخزون تمثل ٤٠٪ من مجموع الأصول المتداولة في كلا الشركتين، فأى الشركتين تعتبر أكثر مقدرة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل.

الفصل الرابع: التحليل المالي لأغراض ترشيد القرارات الإدارية

تمرين (٨):

فيما يلي بعض البيانات المستخرجة من سجلات شركات النجاح عن سنوات ٢٠١٣ - ٢٠١٤ - ٢٠١٥ (الأرقام بالألف جنيه):

بيان	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥
المبيعات	٢٠٠	٣٠٠	٤٠٠
تكلفة المبيعات	١٤٠	٢٠٠	٢٨٠
أصول ثابتة	١٠٠	١٠٠	١٥٠
<u>أصول متداولة:</u>			
مخزون سلعي	٦٠	٢٠٠	٣٠٠
مدينون	٢٠	٥٠	٧٠
نقدية	٢٠	١٠٠	١٣٠

المطلوب:

حساب معدل العائد على الاستثمار لكل سنة من السنوات الثلاث موضحاً أسباب زيادته أو انخفاضه على ضوء تحليله لمكوناته.

الفصل الخامس
الموازنات التخطيطية كأداة
لتخطيط والرقابة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة وتوضيح:

- مفهوم الموازنة.
- مزايا اعداد الموازنة.
- أنواع الموازنات .
- اجراءات إعداد الموازنة .
- إعداد الموازنة التخطيطية الجارية.

مقدمة :

يعتبر التخطيط ضرورة أساسية لتحقيق الاستخدام الكفاءة لموارد الوحدة الاقتصادية ، ولكن التخطيط لابد أن يقترن بالرقابة على التنفيذ لتحقق أسباب الوصول إلى الأهداف المنشودة ، والموازنة تحقق الأمرين معاً فهي أداة تخطيط لتحقيق الاستخدام الكفاءة للموارد المتاحة وهي أيضاً أداة رقابة على التنفيذ للتأكد من مدى مطابقة الفعاليات لما تم تقاديره سلفاً.

وهكذا تعتبر الموازنة أحد التقنيات التي تستخدم في التخطيط والرقابة والتعبير ببساطة عن الخطة المالية وتوضيح نوعية ومقدار مصادر التمويل المتاحة كما تصف كيف يتم استخدام الموارد المالية في مجالات الاستخدام المختلفة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الموازنة تعبّر عن خطط متعلقة بنواحي تفصيلية متعددة مثل الاحتياجات النقدية ومصادر التمويل وخطط الإنتاج والمبيعات وكذا خطط المشتريات والاحتياجات من الأيدي العاملة ومستويات المخزون والإضافات الرأسمالية المختلفة، الأمر الذي يجعل منها أحد وسائل الإدارة لتحسين وتطوير الأداء.

ويهتم هذا الفصل باستعراض المفاهيم الأساسية للموازنة واجراءات ومراحل اعدادها من خلال تناول النقاط التالية:

- أولاً : مفهوم الموازنة ومزايا اعدادها وأنواعها.
- ثانياً : اجراءات اعداد الموازنة .
- ثالثاً : اعداد الموازنة التخطيطية الجارية .

أولاً : مفهوم الموازنة ومزايا اعدادها وأنواعها:

١ - مفهوم الموازنة : Budget

الموازنة عبارة عن خطة عمل للمستقبل يتم من خلالها اعداد بيانات كمية تقديرية للاداء المتوقع للمنشأة في المستقبل خلال الفترة التي تعطيها الموازنة، وبالتالي فالموازنة تعتبر بمثابة بيان كمي بمتغيرات الادارة فيما يتعلق بعمليات البيع والشراء والانتاج والتمويل للفترة التي تعد لها الموازنة.

وبعبارة اخرى يمكن القول بأن الموازنة ما هي الا ترجمة لأهداف المنشأة في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة وتحتاج موافقة المستويات الإدارية المسئولة عن تنفيذها.

وتعتبر الموازنة أداة تستخدم للتعبير الكمي والمالي عن الهدف أو الأهداف التي تسعى إدارة المنشأة لتحقيقها. وقد يتعلق هذا الهدف بتحقيق عائد معين لرأس المال، أو تحقيق نسبة ربح معينة، أو إنتاج أو بيع كمية معينة أو تحسين الكفاية الإنتاجية للعاملين بالمنشأة أو خفض التكلفة أو أية أهداف أخرى.

ومهما كان الهدف أو الأهداف فيجب أن تكون واضحة ومحددة، إذ لا يمكن لأي أسلوب علمي أن يحقق هدفاً غير واضح أو غير محدد المعالم. وبصدق تحديد الأهداف يجب على الإدارة:

أ - أن تحدد الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل بحيث تكون الأهداف قصيرة الأجل خطوة على الطريق للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل وتحقيق الاستراتيجيات.

ب - أن تحدد الأهمية النسبية للأهداف المختلفة وأولوياتها حتى يمكن ترجمة هذه الأهمية النسبية ترجمة سليمة وواضحة في خطة العمل حتى لا يكون هناك تضارياً بين الأهداف المختلفة في مرحلتي التخطيط والتنفيذ.

- ج- أن تحدد الأهداف الممكنة، أي التي يمكن تحقيقها بالنسبة لظروف المنشأة والسوق والاقتصاد القومي، إذ أن وضع أهداف مثالية لا يمكن أن تتحققها المنشأة يضع المدير المسؤول عن التنفيذ في وضع العاجز عن بلوغ هذه الأهداف، وهذا في حد ذاته يؤدي إلى آثار نفسية سلبية مما يجعل المدير يفقد ثقته بالخطة ويؤدي به إلى إهمال تنفيذها ويكون لذلك تأثير سلبي على دافعيته. ويجب أن يكون الهدف وسطاً فلا هو سهل التنفيذ ولا هو صعب المنال بل يجب أن يكون هدفاً ممكناً طبقاً لمعايير وأساليب مدرسته دراسة وافية ويجب أن يمثل تحدياً مناسباً للمدير .
- د- أن تحدد الأهداف بحيث تتمثل تقدماً يفوق مانحقو فعلاً: إذ أنه كلما تقدم العمر بالمنشأة كلما زادت وتوطدت خبرة مديرها لذا يجب أن تؤدي زيادة الخبرة إلى زيادة الكفاءة مما ينعكس على تحسين الأداء.

ولا يخفى أن أهداف المنشأة هي مسؤولية الإدارة العليا، وليس معنى ذلك أن تقتصر معرفة الأهداف على هذا المستوى، بل يجب أن تتعداه حتى تصل إلى المستويات الإدارية المسئولة عن التنفيذ.

ويجب أن ي كون التقييم للمدير المسؤول بناء على مدى تحقيقه للهدف المنشود وأن يرتبط جزء من مكافأته بمدى تحقيقه للهدف حتى يجد أن مصلحته الشخصية لا تتعارض مع تحقيق أهداف المنشأة.

وريما يؤدي هذا إلى أن يهتم المدير المسؤول اهتماماً شديداً بإدارته بدرجة تؤثر على التنسيق بين إدارته والإدارات الأخرى، ولذلك فإن مسؤولية الإدارة العليا أن تحقق التنسيق والتوازن بين المديرين المختصين وأن تحسם الاتجاهات المتطرفة بحيث تسير بالمنشأة كل نحو أهدافها العامة وفي نفس الوقت لا تؤثر تأثيراً سلبياً على الدافع الشخصي للمدير .

وبعد تحديد الأهداف تأتي الخطوة التالية وهي ترجمة هذه الأهداف ترجمة عينية (كمية) ومالية ونقدية في خطة عمل مستقبله تخص فترة مالية مقبلة. و تستمد الموازنة بياناتها من جداول تقديرية فرعية تتضمن مجموعة من التقديرات الكمية والمالية للمبيعات والإنتاج وعناصر تكلفته من مواد وأجور و تكاليف مباشرة وغير مباشرة وبيانات تقديرية عن الطاقة الإنتاجية للمنشأة وتقديرات عن حركة المقبوضات والمدفوعات النقدية وتقديرات عن خطة تمويل المنشأة. و تتطلب الموازنة التنبؤ بالمستقبل والمفاضلة بين البدائل بقصد اختيار أفضلها، و تتضمن مرحلة التنبؤ بالمستقبل عملية تقييم ونقد موضوعي لنتائج الفترات السابقة ودراسة الاتجاهات في المستقبل . وعلى أساس ذلك التقييم وتلك الدراسة يمكن الوصول إلى فروض خاصة بالفترة المقبلة.

في الوقت الذي تتطلب فيه مرحلة اختيار البدائل والمفاضلة بينها استقرار الإدارة و اختيارها لافتراضات محددة تكون أساساً للموازنة ، فإنه لما كانت الظروف تتغير باستمرار لذا وجب أن تتضمن خطة المنشأة قدرًا من المرونة يسمح لها بمواجهة ما قد يطرأ من ظروف لم تكن معروفة عند وضع الخطة.

من هذا المنطلق يتضح أن نظام الموازنة يجب أن يتصف بالمرونة الكافية التي تسمح بمواجهة الظروف الطارئة وتساعد على تعديل الخطة كلما دعت الضرورة إلى ذلك . فالموازنة المرنة تمكن المنشأة من التخطيط динاميكي الذي يستطيع مواجهة الظروف المتغيرة في المستقبل ، و هي بهذا أقدر من الموازنة الثابتة على تحقيق أهداف المنشأة.

وتتضمن الموازنة التسويق أو الملاعنة بين برنامج الإنتاج والطاقة والإنتاجية للمنشأة من ناحية وبين إيراداتها و تكاليفها من ناحية أخرى وبيان مصادر أموال المنشأة وأوجه استثمارها من ناحية ثالثة وبين مقبوضات المنشأة ومدفوعاته ١ النقدية من ناحية رابعة.

هذا وقد جرت العادة في كثير من المنشآت على تحديد فترة الموازنة بسنة مالية قادمة إلا أننا نجد أن طبيعة العمليات الصناعية وطول دورة الإنتاج في بعض الصناعات يتطلب أن تعد الموازنة لتشمل فترة أطول من سنة مالية واحدة ويفضل ذلك أنه كلما قصرت فترة الموازنة كلما كانت عملية التنبؤ بالمستقبل ووضع التقديرات أكثر واقعية وأكثر دقة.

وتتطلب مراحل إعداد الموازنة ضرورة الاشتراك الفعلي الجاد من جانب المستويات الإدارية المختلفة المسئولة مباشرة عن تحقيق الخطة. إذ أن كل هذه المراحل تتطلب اتخاذ قرارات إدارية مناسبة ولا يستطيع المحاسب وحده أن يأخذ مثل هذه القرارات. بل لابد من اشتراك جميع المستويات الإدارية المسئولة عن تنفيذ الخطة في إعدادها . ويمكن للمحاسب أن يساعد الإدارة عن طريق إمدادها ببيانات الفترات السابقة وشرح معنى ما تتضمنه الأرقام وتقسيم الانحرافات عن الموازنة وتقديم الاقتراحات للإدارة وكذا يمكن للمحاسب أن يوضح للإدارة أخطاء إعداد التقديرات في الأعوام السابقة واقتراح علاجها.

وأخيراً يمكن للمحاسب أن يساعد في التسويق بين التقديرات المختلفة وتجميعها في خطة شاملة للمنشأة.

٢ - مزايا اعداد الموازنة:

الموازنة أداة بالغة الأهمية لكونها ترجمة للاهداف المنشودة في صورة خطط كمية ومالية تفصيلية تخدم الاهداف التخطيطية والرقابية للادارة، ومن ثم فهي أحد الادوات الهامة التي تساعد ادارة المنشأة في أداء وتحقيق وظائفها الرئيسية كالخطيط والرقابة وتقدير الاداء، ويمكن بيان أهم المزايا الرئيسية للموازنات على النحو التالي:

أ - المزايا أداة للتخطيط:

من البديهي أن التخطيط يتعلق بالمستقبل ويحتاج إلى بيانات تقديرية عن هذا المستقبل، وتعتبر الموازنة أحد الادوات الهامة التي يمكن استخدامها في هذا

المجال، ولا شك أن اعداد الموازنة يدعوا الادارة إلى التفكير في المستقبل ورسم الخطط الازمة لتجنب المشاكل التي تعيق تحقيق الاهداف المحددة، كما تمكن الادارة من تخطيط احتياجات المنشأة من الموارد المختلفة (مواد، عماله، خدمات) الازمة لتحقيق الاهداف الموضوعة والمحددة سلفاً.

ب - الموازنة اداة للرقابة وتقييم الاداء:

في ضوء الاهداف المحددة ومستويات الاداء المستهدفة والتقديرات الواردة بالموازنة يتم قياس النتائج الفعلية المحققة ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات وتحليل هذه الانحرافات الى اسبابها المتعددة حتى يمكن للادارة اتخاذ الاجراءات الوقائية والعلاجية التي تكفل تقادى تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيه مستقبلاً وتشجيع ودعم الانحرافات المرغوب فيها، هذا بالنسبة لعملية الرقابة، اما بالنسبة لدور الموازنة كاداة لتقييم الاداء فيتضح من خلال استخدام مستويات الاداء الواردة بالموازنة لكل قسم من اقسام المنشأة كأساس لتقييم اداء المسؤولين عن هذه الاقسام ومدى تحقيقهم لاهاف المطلوبة منهم ومحاسبتهم في ضوء السلطات الممنوحة لهم عن نتائج قراراتهم المختلفة المتصلة بعملية التخطيط والرقابة على الموارد المادية والبشرية .

ج - الموازنة اداه للاتصال والتنسيق:

تعد الموازنة أحد القنوات الهامة لتوصيل المعلومات . المتعلقة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة – إلى المستويات الادارية المختلفة وقد يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من الادارة التنفيذية إلى الادارات الأعلى من خلال تقارير عن سير العمل ومدى التقدم والنجاح في تحقيق الاهداف و أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ، وقد يكون العكس من الادارات العليا إلى الادارات التنفيذية من خلال التعليمات والارشادات التي يمكن أن تغير في الخطط الموضوعة، كما يمكن أن يكون الاتصال افقياً أي بين الادارات والاقسام بعضها البعض كما في حالة التنسيق بين ادارة المبيعات وادارة الانتاج ، وبين ادارة المشتريات والادارة المالية وغير ذلك.

ولا شك أن التواصل بين الأقسام والادارات المتعددة في المنشأة بخصوص متابعة تنفيذ الموازنة يؤدي إلى التنسيق بين اوجه الانشطة المختلفة، بما يؤدي إلى التنسق والتكامل بين هذه الانشطة وتقادى أى تعارض أو تضارب بينها والاهتمام بالمنفعة الكلية للمنشأة:

د - الموازنة اداة للتحفيز:

يمكن استخدام الموازنة كوسيلة لتحفيز الافراد وحثهم على تحقيق اهداف المنشأة من خلال اشراكهم في اعداد تقدیرات الموازنة حتى تكون التقدیرات واقعية وغير مفروضة، بالإضافة الى أنه يمكن ربط نظام الحوافز بمدى تحقيق الاهداف الواردة بالموازنة مما يدفع جميع العاملين الى السعي الدؤوب لتحقيق الاهداف المطلوبة.

هذا ولا يمكن تصور تحقق هذه المزايا بمعزل عن بعضها البعض إذ أنها تتداخل فيما بينها حتى أنه يصعب الفصل التام بينها وكذلك يصعب تناول أحد هذه المزايا دون المزايا الأخرى.

فالتحيط السليم يؤدي في حد ذاته إلى تنسيق بين الأهداف المختلفة والخطط الفرعية في خطة شاملة متوازنة للمنشأة كل . فلكي تصل إدارة المنشأة إلى خطة شاملة لكل الأنشطة والمنتجات والأقسام المختلفة في المنشأة فلابد أن يوجد تنسيق بين الأهداف والأنشطة والمنتجات والأقسام المختلفة في المنشأة.

والموازنة أداة اتصال ذي اتجاهين فهي توصل أهداف الإدارة العليا للمستويات الدنيا كما توصل الظروف الواقعية للأقسام ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف للإدارة العليا كما يشترط النظم على تبليغ مديرى الأقسام بأدائهم الفعلى وانحرافاتهم عن المعايير عن طريق تقارير الأداء في نهاية كل فترة ، وكذلك توصيل أسباب الانحرافات ومن هو المدير المسؤول عن الانحرافات ومدى قابلية الانحراف للرقابة.

وبالنسبة للتحفيز واثارة الدوافع فقد تمثل الموازنة عاملًا إيجابيًّا أو سلبيًّا، فإذا ما اشتركت المستويات الإدارية الدنيا في إعداد الموازنة واقتنع المديرون المسئولون عن

التنفيذ بتوافق مصالحهم مع مصالح المنشأة أدى ذلك إلى تحقيق الموازنة وكان أثراً إيجابياً على الدافعية.

أما إذا ما تم تجاهل المستويات الإدارية الدنيا المسئولة عن التنفيذ في مرحلة إعداد الموازنة وفرضت من قبل الإدارة العليا فقد تؤدي إلى آثار سلبية على الدافعية وتؤدي إلى تجاهل تنفيذ الموازنة أو مقاومة تحقيق أهدافها.

وقد ثبت من البحوث الميدانية أن اشتراك المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة اشتراكاً فعلياً في مرحلة إعدادها يؤدي إلى زيادة حرصهم على تنفيذ الموازنة وعلى زيادة فاعليتها.

ومن ناحية أخرى فإن هناك آراء وبحوث أخرى تفيد بأن اشتراك المديرين في إعداد الموازنات يؤدي إلى وضع أهداف يسهل الحصول عليها وهو ما يطلق عليه في الأدب المحاسبي . التحيز في إعداد الموازنات Budget Bias وبالرغم من وجاهة هذا الرأي إلا أنه قد ثبت أن وضع أهداف سهلة أو صعبة أو ممكنة التنفيذ يعتمد على عوامل كثيرة منها علاقات المديرين بالإدارة العليا وجدية تنفيذ الموازنة وجدية إعدادها وثقافة المدير وشخصيته .

وحتى لو كان هذا صحيحاً فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تقوم الإدارة العليا وحدها أو المحاسب وحدة بإعداد الموازنة بل يجب أن يشترك كل مدير مسئول في إعداد تقديرات قسمه أو إدارته.

فمن غير المنطقى أن يكون هذا المدير مسؤولاً عن تنفيذ الخطة دون أن يكون له رأي في هذه الخطة ودون أن تؤخذ آرائه بشكل جدي في إعداد الموازنة إذ أنه لا يمكن أن يكون هذا المدير مسؤولاً عن الانحراف عن خطة وضعها شخص آخر لا يعرف كل ظروف القسم أو الإدارة ، ويمكن للإدارة العليا أن تراقب التحيز في إعداد الموازنة باستخدام أساليب عديدة.

ولا يمكن تصور أن تتحقق وظيفة الرقابة بدون التخطيط والتنسيق والاتصال والدافعية إذ أن الرقابة في حد ذاتها تمثل في الوسائل والقرارات التي تتخذها الإدارة

للتأكد من تنفيذ وتحقيق أهداف المنشأة عن طريق تحقيق الخطط المتضمنة لهذه الأهداف . والتنسيق بدوره لا يمكن أن يتحقق بدون التخطيط والرقابة إذ لا يمكن الوصول إلى خطة متكاملة وتنفيذ متوازن إلا عن طريق التنسيق بين الأهداف والأنشطة والأقسام والمديرين المختلفين في المنشأة . والموازنة تساعد الإدارة العليا للمنشأة في التنسيق بين الخطط الفرعية في خطة متوازنة تشمل كل أنشطة المنشأة وفروعها ومديريها وكذا تساعد الإدارة العليا على أن ترى الصورة العامة لأنشطة المنشأة في شكل خطة شاملة متكاملة ، وفي نفس الوقت تساعد المديرين التنفيذيين أن يروا الخطط الخاصة بأقسامهم وعلاقتهم بالأقسام الأخرى وكذلك علاقتها بالخطة العامة للمنشأة وعلى ذلك فهي تساعد إدارة المنشأة على تخطيط النشاط العام والأنشطة الفرعية في نفس الوقت وكذلك تمنع من حدوث التضارب بين الأقسام المختلفة قبل البدء في التنفيذ بوقت كاف بحيث أنه بمجرد اعتماد الخطة والموافقة عليها وقبولها من المستويات الإدارية المختلفة تقوم الإدارة بتنفيذ خطة متكاملة متوازنة تجمع وتوزن وتنسق وتواءم بين الأهداف الرئيسية للمنشأة والأهداف الفرعية للأقسام المختلفة داخل المنشأة.

وتحقيق الرقابة عن طريق الموازنة يتم على عدة خطوات كما يلي:

يعتبر إعداد الموازنة الشاملة الخطوة الأولى لتحقيق الرقابة الإدارية ، فالموازنة وسيلة لتحقيق الرقابة عن طريق وضع الخطة ومراقبة تفيذه لتحقيق أهداف المنشأة . وبمجرد إعداد الخطة يصبح تفيذه مسؤولية الإدارة ، بينما تتحصر مسؤولية المحاسب في اكتشاف الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها وإعداد التقارير بشأنها للإدارة لاتخاذ الإجراءات العلاجية الكفيلة بتجنب الانحرافات السالبة ودعم الانحرافات الموجبة . ويحتاج هذا إلى تنظيم إداري سليم يعرف وظائف ومسؤوليات وسلطات كل مسؤول في المنشأة على حده تعريفاً دقيقاً وذلك حتى يمكن تحقيق محاسبة المسؤوليات وتحديد المسئولية عن الانحرافات المختلفة تحديداً دقيقاً وحتى يمكن التمييز بين الانحرافات التي يمكن للمدير أن يتحكم فيها وتلك الخارجة عن نطاق سيطرته ولا يمكن له التحكم فيها .

ويحتاج هذا إلى وسائل اتصال فعالة حتى يتسعى للمستويات الإدارية المختلفة فهم محتويات وبيانات الموازنة والتقارير الدورية فهماً كاملاً. وتصبح هذه مسؤولية أخرى من مسؤوليات المحاسب فلا يمكن تصور أن تتحقق الخطة دون أن يفهم المديرون المسؤولون عن تنفيذ أهدافها ومحفوبياتها بلغتهم الخاصة وأن يقدروا الجهد المطلوب منهم لتحقيقها.

وزيادة على ذلك يجب أن يقبل المدير المسؤول عن تنفيذ الخطة هذه الخطة على أنها خطة عملية يمكن تحقيقها حيث أن عدم قبول المديرين المسؤولين هذه الخطة على أنها خطة عملية يؤدي إلى تجاهلها وعدم تنفيذها.

والموازنة عموماً تعتبر تقريباً للمستقبل فمهما كانت الأساليب المستخدمة في إعدادها أساليب علمية فلابد وأن تحوى قدرأً من عدم الدقة إذ أنه لا يمكن تحديد ما سيحدث في المستقبل على وجه الدقة.

ويتطلب هذا أن لا تؤخذ الموازنة على أنها نموذج جامد للرقابة بل يجب أن تحوى قدرأً من المرونة عن طريق معدلات السماح . وتحديد معدلات السماح يفيد في ناحيتين:

أولاً : تعالج عدم دقة الموازنة الناتجة عن التنبؤ بالمستقبل .

ثانياً : تمثل أساساً موضوعياً لقياس الانحرافات وتحديد أهميتها وبذلك تكون أساساً لتحقيق مبدأ الإدارة بالاستثناء .

والخطوة التالية في استخدام الموازنة كأداة للرقابة هي أن يتبنى المديرون المختصون بيانات الموازنة بمعنى أن يحاولوا تحقيقها لا تجاهلها، وفي حالة عدم تبنيهم لها تكون المنشأة قد تحملت تكلفة النظام دون أن تجني فوائد.

وفي مرحلة الاستخدام يجب أن يهتم المديرون اهتماماً خاصاً بتنفيذ أهداف الموازنة عن تنفيذ تفاصيل الموازنة نفسها بشكل جامد، حيث أنه إذا تغيرت الظروف وأصبحت الموازنة لا تحقق المهد الأساسي الذي تحويه في ظل الظروف الجديدة فلا فائدة من تحقيق هذه الخطة حرفيأً ويجب تعديل الخطة لتحقيق الأهداف الرئيسية في هذه الحالة.

بالاضافة لذلك فان الفروض التي تحويها الموازنة ربما ثبتت أنها فروض غير عملية ومن ثم يصبح تحقيق الموازنة في مثل هذه الحالة غير ذي موضوع. ويجب هنا تعديل الفروض لتصبح فروضاً عملية في ظل الظروف الجديدة ، وعلى هذا تحتاج مرحلة الرقابة إلى درجة من المرونة لتعديل الخطة بصفة مستمرة في ظل الظروف المتغيرة وظروف عدم التأكد.

والخطوة التالية هي أن يقدم المحاسب للمديرين تقارير دورية عن الأداء الفعلي ومقارنته بالموازنة لبيان الانحرافات عن الخطة ويجب أن يركز التقرير على الانحرافات الجوهرية وأن يوضح المسئولية عن هذه الانحرافات وما إذا كانت خاضعة لرقابة المدير المختص أو خارجه عن نطاق سيطرته ورقابته.

ويجب على المحاسب هنا أن يتتأكد من أن المدير المختص قد فهم تماماً مضمون الأرقام التي يحتويها التقرير بالصورة التي يريدها المحاسب وهذا يتطلب منه شرح مضمون هذه التقارير المحاسبية بلغة سهلة يفهمها المدير المختص.

وتنتقل المسئولية بعد ذلك إلى الإدارة لتسخدم هذه التقارير كوسيلة لتقييم الجهد التي بذلت في الفترة الماضية لتحقيق الخطة ومعرفة الانحرافات الجوهرية ومتابعة المديرين للمسؤولين عن هذه الانحرافات لاتخاذ القرارات المحسنة للأداء، وهنا يجب التمييز بين المدير المسؤول عن قسمه وبين رئيسه المباشر وهو المسئول عن مجموعة من الأقسام.

فيقوم المدير المسؤول عن قسمه بمحاولة تحقيق الموازنة ويستخدم التقارير الدورية لتقييم الجهد الذي بذله في تحقيق الموازنة بينما يكون ا لاهتمام الأساسي للرئيس المباشر منصباً على التقارير الدورية لتحديد الانحرافات الجوهرية والخاضعة لرقابة المدير المسؤول ويتابعه ويوجهه بما يؤدي لتحسين الأداء.

٣ - أنواع الموازنات :

تعد الموازنة الشاملة Master Budget بمثابة الاطار العام للموازنات الفرعية المتعلقة بكافة الاعمال في المنشأة، كما أنها تمثل الخطة العامة للمنشأة ، وعلى الرغم من أن الاطار العام للموازنة يختلف في مكوناته باختلاف نوعية وحجم المنشأة إلا أن الموازنة الشاملة هي موازنة جارية (تعطى فترة مالية واحدة) يمكن تقسيمها وفقاً لأكثر من أساس كما يلى :

- حسب وحدة القياس تقسم إلى موازنات عينية ، موازنات مالية ، موازنات نقدية .
- حسب الأجل الذي تعد عنه إلى موازنات جارية (قصيرة الأجل) ، موازنات رأسمالية (طويلة الأجل)

و عند عرض الاطار العام للموازنة يمكن أن يكون بعضها عينية وبعضها مالية وبعضها نقدية . وقد تكون جارية أو رأسمالية ، وان كان التركيز يكون على الجارية منها وكذلك التركيز على الموازنات التي تتطلب كثير من التوضيح مع الاشارة للموازنات الأخرى بشكل مختصر .

وعليه فان الاطار العام للموازنة الجارية يكون على النحو التالي :

- موازنة المبيعات . Sales Budget
- موازنة الإنتاج (للمنشآت الصناعية) . Production Budget
- موازنة احتياجات الانتاج من المواد الخام .
- موازنة مشاريات المواد الخام.
- موازنة الأجور المباشرة.
- موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة.
- موازنة تكاليف التسويق (تكاليف البيع والتوزيع) .
- الموازنة النقدية
- موازنة التكاليف الإدارية.

- قائمة الدخل التقديرية.
- قائمة المركز المالي التقديرية.

ثانياً : إجراءات إعداد الموازنة :

يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة للمنشأة كل وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل .

وتكون هذه اللجنة في كثير من المنشآت برئاسة المدير العام للمنشأة وعضوية مدير إدارة التسويق ومدير الإنتاج ومدير إدارة المشتريات والمدير المالي وبعض الأفراد الآخرين على حسب ظروف كل مشروع.

ويقوم بمعظم العمل التنفيذي في هذه اللجنة المدير المالي أو مدير المراقبة وتقوم هذه اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للخطة الشاملة للمنشأة، وكذا تقوم بمتابعة تنفيذ الخطة في بعض المنشآت، وتقوم أيضاً بمراجعة وتدقيق الخطة الفرعية للأقسام والتنسيق فيما بينها.

ويجب أن تبدأ اللجنة أعمالها قبل بدء فترة المراقبة بوقت كاف حتى يمكن تقديم تقديرات المراقبة في صورتها النهائية إلى مجلس إدارة المنشأة للموافقة عليه قبل بدء فترة المراقبة وذلك حتى تعطي مجلس الإدارة الفرصة لإجراء التعديلات التي يراها ضرورية قبل موافقتها النهائية على مشروع الخطة. وبموافقة مجلس الإدارة على مشروع الخطة أصبحت خطة عمل معتمدة وأصبح كل مدير مسؤول عن تنفيذ الخطة الخاصة بقسمه وتوضيح أسباب الانحرافات عن الخطة المعتمدة.

ويعتمد وضع الخطة التفصيلية لكل قسم أو إدارة من إدارات المنشأة على مدير هذا القسم المسؤول عن تنفيذ هذا الجزء من الخطة يساعد في ذلك المدير المالي. وتراجع لجنة المراقبة الخطة الفرعية للأقسام والإدارات و تتم مناقشة المدير المسؤول لتعديل أرقام الخطة الفرعية والتنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنشأة ونصل إلى خطة عملية قابلة للتحقيق وموافق عليها من المستويات الإدارية المسئولة عن تنفيذها.

ويجب على لجنة الموازنة أن تقوم بدراسة الأهداف الرئيسية للمنشأة وتحديد الأهمية النسبية لهذه الأهداف حتى تتمكن من التسويق بين الخطط الفرعية للأقسام المختلفة في المنشأة.

Governing factors وتنبدأ اللجنة عادة بتحديد العوامل الأساسية المتحكم ودراسة الخطط الفرعية المختلفة بقصد الوصول إلى أفضل خطة ممكنة تحقق أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المتاحة في المنشأة.

– العوامل الأساسية المتحكم في إعداد الموازنات:

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية في كل مشروع على دراسة العوامل الأساسية المتحكم التي تؤثر على السياسة العامة للمنشأة. وقد يكون العامل الأساسي المتحكم هو حجم المبيعات المتوقعة أو الطاقة الإنتاجية أو ندرة المواد الخام. وتحديد العوامل المتحكم يقلل احتمالات الخطأ في التنبؤ بالمستقبل وقد يكون في كل مشروع عدد من العوامل المتحكم فالعامل المتحكم في منتج معين قد يختلف عن العامل المتحكم لمنتج آخر وقد يختلف العامل المتحكم من فترة لأخرى. وتنتمي العوامل المتحكم في:

- ١ - طلب المستهلكين.
- ٢ - الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- ٣ - المساحة المتاحة للمصنع ولتخزين المواد الخام والمنتجات النهائية.
- ٤ - مدى وفرة المواد الخام ومدى وفرة العمالة الماهرة.
- ٥ - مدى وفرة رأس المال الثابت ورأس المال العامل.
- ٦ - السياسات الإدارية للمنشأة مثل تحديد حجم الإنتاج للمحافظة على سعر البيع مثلاً.

ويجب دراسة العوامل المتحكم في إعداد الموازنة و اختيار أقلها فإذا ما قدر طلب المستهلك على أحد المنتجات ب ٢٠٠٠ وحدة بينما كانت طاقة المصنع ٨٠٠٠ وحدة فيكون العامل المتحكم الأقل الذي تبني على أساسه الموازنة هو طلب المستهلك

وهو ٢٠٠٠ وحدة في هذه الحالة أو إنتاج ٢٥٠٠ وحدة ، وتخزين ٥٠٠ وحدة. ودراسة ومراجعة العوامل المتحكم في إعداد الموازنات تعد فرصة للإدارة لمراجعة سياساتها، ثم مراجعة الخطة في ضوء هذه السياسات وتعديلها قبل فترة الموازنة، وقد يسفر التعديل عن فتح أسواق جديدة للمنتجات أو تخزينها أو شراء منتجات جاهزة لمقابلة طلب المستهلكين أو شراء أجزاء مصنوعة من الموردين أو شراء آلات جديدة أو التخطيط لزيادة مساحة المصنع أو المخازن أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة أو وحدات إنتاجية إضافية.

– تنسيق تقديرات الموازنة:

عند دراسة الإدارة للعوامل الأساسية المتحكم والسياسات الإدارية المتبعة يجب أن تأخذ في الحسبان أثر قراراتها على التقديرات الأخرى فمثلاً إذا قررت الإدارة شراء منتجات تامة الصنع من مورد خارجي فهذا سيؤثر على تقديرات المشتريات وتقديرات الموازنة النقدية ومن هذا يتضح أن أي تعديل أو تغيير في أحد التقديرات يؤدي وبالتالي إلى تعديل في تقديرات أخرى وذلك لترابط التقديرات المختلفة لأنشطة المنشأة في خطة شاملة واحدة.

وعلى هذا الأساس فإعداد تقديرات الأقسام المختلفة يجب أن يكون إعداداً مبدئياً وذلك لأن إعداد تقديرات أحد الأقسام ربما يتعارض مع تقديرات الأقسام الأخرى ومثال ذلك:

- ١ - ربما لا تقبل الإدارة العليا للمنشأة الربح التقديرى للمنشأة وتحاول تغيير التقديرات الأخرى حتى تصل إلى الربح التقديرى المرغوب في تحقيقه.
- ٢ - ربما يتضح من الموازنة النقدية أن الاحتياجات النقدية الالزام لبرنامج الإنتاج أكبر بكثير مما تستطيع المنشأة تحقيقه مما يؤدي إلى تغيير بعض التقديرات كتخفيض المشتريات أو إرجاء بعض المنشآت الرأسمالية إلى فترة أخرى.

وفي تنسيق التقديرات الفرعية للمنشأة في خطة شاملة يجب الرجوع إلى لجنة المعايير لاتخاذ قرارات لجسم أي خلافات بين تقديرات الأقسام المختلفة. وبعد إعداد مشروع المعايير التخطيطية الشاملة لأنشطة المنشأة ككل تقدم إلى الإدارات العليا للمنشأة ممثلاً في مجلس إدارتها لاعتمادها، وباعتماد مشروع المعايير والموافقة عليه من الإدارات العليا يصبح مشروع المعايير خطة عمل معتمدة يلتزم بتنفيذها مديريو المنشأة.

من العرض السابق يتضح أن الخطوات العامة لإعداد المعايير التخطيطية تشمل ما يلي:

- ١ - إعداد الخطوط العامة للمعايير عن طريق دراسة أهداف المنشأة.
- ٢ - دراسة العوامل الأساسية المتحكمة في إعداد المعايير.
- ٣ - إعداد التقديرات المختلفة لأنشطة وأقسام المنشأة.
- ٤ - التنسيق بين التقديرات المختلفة وتوحيدتها في خطة شاملة للمنشأة ككل مع تعديل التقديرات المختلفة في ضوء الأهداف العامة للمنشأة والأهمية النسبية لهذه الأهداف.
- ٥ - اعتماد مشروع الخطة من الإدارات العليا للمنشأة.

وبعد ذلك يقوم مدير المعايير (المحاسب) بما يلي:

- (أ) توزيع نسخة من المعايير المعتمدة للمنشأة ككل على أفراد الإدارات العليا وكذلك نسخة من التقديرات الخاصة بكل قسم على المدير المسؤول.
- (ب) شرح أهداف ومحفوظات وطرق استخدام المعايير المعتمدة لكل من أفراد الإدارات العليا والتنفيذية حتى يصبح كل مسؤول في المنشأة عن تنفيذ جزء من المعايير على علم تام بمدى الجهد المطلوب لتحقيق المعايير المعتمدة.

ثالثاً: إعداد الموازنة التخطيطية الجارية:

هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن أن يبدأ بها إعداد الموازنة .

أ) التنبؤ بالمبيعات Sales Budget Approach

ب) التنبؤ بالطاقة الإنتاجية Production Capacity Approach

ج) التنبؤ بالربحية Profitability Approach

وتحتم ظروف كل مشروع استخدام إحدى هذه الطرق دون الأخرى وذلك اعتماداً على تحديد العامل الأساسي المتحكم في الطاقة الإنتاجية للمنشأة.. فعندما يتوفر الطلب على منتجات المنشأة في الأسواق بشكل أكبر من طاقته الإنتاجية فيجب أن يتبع المنشأة طريقة التنبؤ بالطاقة الإنتاجية ، ولو تمثل العامل المتحكم في السوق ، أي كان الطلب على منتجات المنشأة أقل من طاقته الإنتاجية فيجب أن تتبع المنشأة طريقة التنبؤ بالمبيعات. ولو تمثل العامل المتحكم في التكاليف أو لو كان هناك أكثر من عامل متحكم تمثل في الطاقة الإنتاجية والتكاليف وأسعار البيع أو كان منتج المنشأة جديداً لوجب أن تتبع المنشأة طريقة التنبؤ بالربحية.

والتنبؤ بالمبيعات يعتبر الطريقة الشائعة لدى الكثير من المنشآت للبدء بإعداد الموازنة، على اعتبار أن المنشأة تقدر كمية المبيعات أولاً ثم يبدأ بعد ذلك إعداد الجداول التقديرية الخاصة بالإنتاج والمخزون والمشتريات والمواد الخام والأجور والتكاليف اللازمة للوصول إلى رقم المبيعات المستهدف.

وبجانب هذه الدراسة العامة يجب على إدارة المنشأة أن تقوم بجهد خاص لدراسة السوق الخاصة بالمنشأة عن طريق رجال البيع . وتنسيق نتائج الدراستين معاً - الدراسة العامة لاتجاهات الاقتصادية والدراسة الخاصة بسوق المنشأة - حتى يمكن للإدارة أن تصل إلى خطة عمل محددة في مجال المبيعات.

ويحكم تقدير المبيعات في معظم المنشآت التقديرات الأخرى للموازنة ويعتبر تقدير المبيعات حجر الزاوية عند إعداد الموازنات الجارية . وعلى هذا فيجب دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على حجم المبيعات دراسة وافية ودقيقة. وبتحديد تقدير المبيعات يمكن تقدير كمية الإنتاج عن طريق هذه المعادلة:

$$\text{كمية الإنتاج} = \text{كمية المبيعات} + \text{المخزون التقديرى في آخر فترة الموازنة} - \text{المخزون التقديرى في أول فترة الموازنة}.$$

وبمعرفة تقديرات الإنتاج والمخزون يمكن تقدير التكاليف على أساس المعايير المحددة مقدماً .. وعلى ذلك يمكن إعداد الموازنة الشاملة للعمليات الجارية للمنشأة.

ويساعد التحليل الحدي عن طريق تبويب التكاليف إلى متغيرة وثابتة على إعداد الموازنة المرنة للمنشأة كما يساعد تحليل التعادل على دراسة البديل المختلفة، واتخاذ القرار الإداري المناسب ألا وهو اختيار حجم البيع المناسب الذي يحقق أكبر ربحية للمنشأة.

وبناء على مسبق فإنه يجب البدء بالموازنة التي تعتبر العامل المتحكم في باقي الموازنات . وقد يكون هذا العامل المتحكم كما تم توضيحه هو كمية المبيعات أو كمية الإنتاج أو كمية المواد الخام أو العمالة أو التمويل إلى آخره . ولكن لأن العامل المتحكم الشائع هو كمية المبيعات في ظل ظروف المنافسة وزيادة العرض عن الطلب ، لذا يتم البدء عند إعداد الموازنات بموازنة المبيعات .

ويمكن توضيح هذه الموازنات وكيفية إعدادها بشيء من التفصيل كما يلى:

١ - موازنة المبيعات:

يعتبر إعداد موازنة المبيعات الخطوة الأولى من خطوات إعداد الموازنة الشاملة، فهي بمثابة حجر الأساس الذي تعتمد عليه الموازنات الـ جارية الأخرى مثل موازنة الإنتاج وموازنة الخامات وموازنة الأجر وغير ذلك من الموازنات الفرعية التي تتأثر بحجم المبيعات من حيث الكمية والقيمة.

وتتأثر موازنة المبيعات بعدة عوامل منها الاحوال الاقتصادية العامة للمجتمع، والمنافسة السائدة في السوق، وأسعار البيع، ومستوى جودة المنتجات، وبرامج التسويق وغيرها من العوامل التي يجب دراستها بعناية عند الت妣ء بالمبيعات وتقديرها.

ويتم اعداد موازنة المبيعات بحيث تبين كمية وقيمة المبيعات لكل منتج في كل فترة وفى كل منطقة من مناطق البيع ، كما يمكن تحليل المبيعات حسب انواع العملاء (جملة أو تجزئة).

ويعتمد اعداد موازنة المبيعات على تقدير حجم الطلب وتقدير حجم الطلب يتاثر بعدة عوامل منها اتجاهات المبيعات في الفترات السابقة والمتغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية وتصيرفات المنشآت المنافسة وخطط التسويق والدعائية.

ويمكن تقدير حجم المبيعات باستخدام عدة اساليب منها : الاعتماد على البيانات الماضية في الفترة أو الفترات السابقة مع اجراء التعديلات عليها وفقا للتوقعات المستقبلية خلال فترة الموازنة أو من خلال دراسة العلاقة بين حجم المبيعات وعدة مؤشرات اقتصادية واستخدام الطرق الاحصائية للتنبؤ بلالعتماد على مندوبى المبيعات فى الوصول الى تقدير للمبيعات المتوقعة لكل عميل وفي كل منطقة من مناطق البيع. ويمكن استخدام أكثر من طريقة فى نفس الوقت للتأكد من دقة التقديرات .

ومن المنطقي عند اعداد أى موازنة أن يكون واضحا وبشكل محدد الاجابات عن التساؤلات التالية :

— ما هو الهدف من اعداد الموازنة ؟

— ما هى البيانات اللازمة لاعداد الموازنة ؟ وكيف يتم الحصول عليها ؟

— كيف يتم اعداد جدول الموازنة بحيث يحقق الهدف من اعداد الموازنة ؟

وفىما يخص موازنة المبيعات فان الاجابة على هذه التساؤلات تكون على النحو التالى:

— الهدف من الموازنة تقدير كمية وقيمة المبيعات لكل سلعة في كل فترة(في كل شهر أو ربع سنة) وفي كل منطقة بيع .

— البيانات المطلوبة للموازنة : ١ - كمية المبيعات (كل سلعة في كل فترة في كل منطقة) ٢ - وسعر بيع كل سلعة . ويتم الحصول على كمية المبيعات بطريقة من

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

الطرق المشار إليها فيما سبق . وأما سعر البيع فيتم تقديره وفقاً لسعر السوق مع تعديله وفقاً لتوقعات المنشأة خلال فترة الموازنة .

– يتم إعداد جدول الموازنة بحيث يحقق الهدف من إعداد الموازنة . فيبين كمية وقيمة المبيعات على المستويات المشار إليها ، ويمكن أن يكون هذا الجدول كما يلى:

مجموع		منطقة			منطقة			بيان	
قيمة	كمية	قيمة	سعر	كمية	قيمة	سعر	كمية	بيان	
								سلعة ..	
								يناير	
								فبراير	
								مارس	
مجموع								سلعة ..	
								يناير	
								فبراير	
								مارس	
مجموع								سلعة ..	
								يناير	
								فبراير	
								مارس	
مجموع قيمة المبيعات									

٢ - موازنة الانتاج:

تعتمد موازنة الانتاج على كمية المبيعات التقديرية التي تم الحصول عليها في موازنة المبيعات ، بالإضافة إلى كمية مخزون المنتجات التامة الموجودة أول المدة، وكمية مخزون المنتجات التامة الواجب الاحتفاظ بها آخر المدة ، ويتم تحديد كمية الانتاج التقديرية كما يلى:

$$\text{كمية الانتاج التقديرية} = \text{كمية المبيعات التقديرية} + \text{مخزون الانتاج التام آخر المدة} - \text{مخزون الانتاج التام أول المدة}$$

وتحاول العديد من المنشآت التقليل من حجم المخزون بسب التكلفة المتعلقة بالتخزين والمناولة والتأمين على المخازن، وكذلك احتمالات تعرض بعض المنتجات للفقد أو التلف نتيجة طول فترة التخزين، بالإضافة إلى تكلفة رأس المال المحمد في المخزون. وهنا يتطلب الأمر الاجابة على التساؤلات المشار إليها سابقاً ولكن فيم يختص بموازنة الانتاج وذلك كما يلى:

– الهدف من الموازنة تدبير كمية الانتاج من كل سلعة في كل فترة من فترات الموازنة ولا يتم التقدير على مستوى مناطق البيع لأنه في الغالب يكون التصنيع أو الانتاج مركزاً وليس على مستوى المناطق .

– البيانات المطلوبة :

١ – كمية المبيعات ويتم الحصول عليها من موازنة المبيعات .

٢ – كمية المخزون التقديرى من الانتاج التام أول وأخر الفترة :
أول فترة الموازنة يكون هو آخر الفترة في الموازنة السابقة، آخر الفترة يقدر حسب سياسة المنشأة وبالاستعانة ببيانات نظام التكاليف المعيارية .

– يتم اعداد جدول الموازنة بحيث يبين كمية الانتاج لكل سلعة في كل فترة مع تضمينه مكونات المعادلة السابقة التي تحدد كمية الانتاج ، ويمكن أن يكون جدول الموازنة على النحو التالي:

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

بيان	كمية المبيعات	+كمية مخزون نام آخر الفترة	- كمية مخزون نام أول الفترة	= كمية الانتاج التقديرى
سلعة ... يناير فبراير مارس				
مجموع				
سلعة يناير فبراير مارس				
مجموع				

مثال (١):

بفرض أن شركة الشروق الصناعية تقوم بانتاج وبيع المنتج (س) في منطقتي القاهرة والجيزة وقد توافرت لديك البيانات التقديرية المتعلقة بالربع الاول من عام ٢٠١٧ :

- كمية المبيعات التقديرية خلال الفترة:

بيان	القاهرة	الجيزة
يناير	٤٠٠٠ وحدة	٢٠٠٠ وحدة
فبراير	٥٠٠٠ وحدة	٢٠٠٠ وحدة
مارس	٥٠٠٠ وحدة	٢٠٠٠ وحدة

- سعر بيع الوحدة ٣٠ ج في جميع المناطق.

- مخزون الانتاج التام أول المدة ١٢٠٠ وحدة ومخزون آخر كل شهر كما يلي:

يناير ١١٠٠ وحدة ، فبراير ١٠٠٠ وحدة ، مارس ٩٠٠ وحدة.

ومطلوب: اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات والموازنة التقديرية للانتاج عن الربع الأول من عام ٢٠١٧ .

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

يلاحظ هنا ضرورة اعداد موازنة المبيعات أولاً نظراً لأن موازنة الانتاج تعتمد على كمية المبيعات ومخزون اول واخر المدة من الانتاج التام خلال فترة الموازنة.

أولاً: موازنة المبيعات:

مجموع			منطقة الجيزة			منطقة القاهرة			بيان
قيمة	كمية	قيمة	سعر	كمية	قيمة	سعر	كمية		
١٨٠٠٠	٦٠٠	٦٠٠٠	٣٠	٢٠٠	١٢٠٠٠	٣٠	٤٠٠		منتج س
٢١٠٠٠	٧٠٠	٦٠٠٠	٣٠	٢٠٠	١٥٠٠٠	٣٠	٥٠٠		يناير
٢١٠٠٠	٧٠٠	٦٠٠٠	٣٠	٢٠٠	١٥٠٠٠	٣٠	٥٠٠		فبراير
٦٠٠٠	٢٠٠	١٨٠٠٠	٣٠	٦٠٠	٤٢٠٠٠	٣٠	١٤٠٠		مارس
									مجموع

ثانياً: موازنة الانتاج

= كمية الانتاج التقديرى	- كمية مخزون تام أول الفترة	+ كمية مخزون تام آخر الفترة	كمية المبيعات	بيان
٥٩٠٠	١٢٠٠	١١٠٠	٦٠٠	سلعة س
٦٩٠٠	١١٠٠	١٠٠٠	٧٠٠	يناير
٦٩٠٠	١٠٠٠	٩٠٠	٧٠٠	فبراير
١٩٧٠٠	١٢٠٠	٩٠٠	٢٠٠٠	مارس
				مجموع

٣ - موازنة احتياجات الانتاج من المواد الخام :

تعتمد موازنة المواد الخام التي تمثل احتياجات الانتاج من الخامات المختلفة على كمية الوحدات المطلوب انتاجها التي تم الحصول عليها في موازنة الانتاج السابق الاشارة إليها، وعلى الكمية المعيارية اللازمة لانتاج الوحدة من مادة خام معينة، ويتم تحديد الكمية التقديرية من أي مادة خام كما يلى:

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

$$\text{كمية المواد التقديرية لأى مادة} = \text{كمية الانتاج التقديرية} \times \text{معدل احتياجات الوحدة من المادة}$$

وبنفس النمط نوضح هنا : هدف اعداد الموازنة والبيانات المطلوبة لاعدادها وكيفية اعداد جدولها وذلك على النحو التالي :

— الهدف من الموازنة : تقدير احتياجات الانتاج من كل مادة خام في كل فترة من فترات الموازنة .

— البيانات المطلوبة : ١ - كمية الانتاج التقديرى لكل منتج في كل فترة ويتم الحصول على هذا البيان من موازنة الانتاج السابقة ، ٢ - المعدل المعيارى للاحتجاجات من المواد الخام لكل وحدة من كل منتج ويتم الحصول على هذا البيان من نظام التكاليف المعيارية .

— جدول الموازنة: يتم اعداده بحيث يبين كمية الاحتياجات لكل منتج من كل مادة خام في كل فترة من فترات الموازنة ، ويمكن أن يكون على النحو التالي :

مجموع	منتج			منتج			بيان
	كمية الاحتياج	معدل معياري	كمية الانتاج	كمية الاحتياج	معدل معياري	كمية الانتاج	
							مادة خام .. يناير فبراير مارس
							مجموع
							مادة خام .. يناير فبراير مارس
							مجموع

٤ - موازنة مشتريات المواد الخام:

تختص هذه الموازنة بتحديد كمية المشتريات المطلوبة من كل نوع من انواع الخامات، وذلك في ضوء الاحتياجات المتوقعة من المواد الخام المطلوبة للانتاج مع الاخذ في الاعتبار مخزون الخامات اول وآخر المدة ، ويتم تحديد كمية وقيمة مشتريات المواد الخام كما يلى:

كمية مشتريات الخامات التقديرية لأى مادة = كمية المواد الخام المطلوبة للانتاج

+ مخزون الخامات اخر المدة - مخزون الخامات اول المدة

قيمة المشتريات لأى مادة = كمية المشتريات التقديرية \times تكلفة شراء الوحدة

وأيضا عند اعداد هذه الموازنة يجب أولا الاجابة عن نفس التساؤلات السابقة كما يلى:

– الهدف من الموازنة تقدير كمية وقيمة المشتريات من كل مادة خام في كل فترة من فترات الموازنة .

– البيانات المطلوبة :

١ - كمية المواد الخام التقديرية لكل مادة في كل فترة ويتم الحصول على هذا البيان من موازنة احتياجات المواد الخام السابقة ،

٢ - مخزون المواد الخام أول الفترة ويتم الحصول عليه من موازنة الفترة السابقة الذي يعتبر فيها آخر الفترة ، وأما مخزون المواد الخام آخر الفترة فيتم تقاديره وفقا لسياسة المنشأة في هذا الشأن ،

٣ - معدل تكلفة الوحدة من كل مادة خام ويتم الحصول عليه من نظام التكاليف المعيارية أو من صفحة الصنف اذا كان الصنف موجودا بالمخزن.

– جدول الموازنة ويتم اعداده بحيث يبين كمية وقيمة المشتريات من كل مادة خام في كل فترة ، كما يتضمن مكونات المعادلة السابقة . ويمكن أن يكون كما يلى:

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

بيان	الاحتياجات من المواد	(+) مخزون المواد آخر الفترة	(-) مخزون المواد أول الفترة	كمية المشتريات المطلوبة	معدل تكلفة الوحدة	قيمة المشتريات
ماده خام.. بنابر فبراير مارس						
مجموع						
ماده خام.. بنابر فبراير مارس						
مجموع						
مجموع قيمة المشتريات	—	—	—	—	—	—

مثال (٢) :

في المثال السابق رقم (١) اذا فرض أنه تم توفير البيانات التقديرية التالية :

- يتم تصنيع المنتج س من مادتين خام هما أ ، ب واحتياجات الوحدة الواحدة من الخامات وسعر الشراء كما يلى:

مادة	احتياجات الوحدة	سعر شراء الكيلو
أ	نصف كجم	٣ ج
ب	واحد كجم	٤ ج

- يقدر مخزون المواد الخام آخر الشهر بنسبة ١٠% من احتياجات الانتاج من المواد الخام في الشهر التالي.

- احتياجات الانتاج من المواد الخام خلال شهر ابريل يقدر بما يلى :

مادة أ ٤٠٠ كجم ، مادة ب ٥٠٠ كجم

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

المطلوب:

اعداد الموازنة التقديرية لاحتياجات الانتاج من الخامات وموازنة مشتريات المواد.

تمهيد للحل:

فى هذه الحالة يجب أولاً تحديد كميات الانتاج فى كل شهر (يتم الحصول عليه من موازنة الانتاج)، ثم يتم تحديد احتياجات الوحدة المنتجة من كل مادة من المواد الخام الداخلة فى تصنيعها كما يلى :

أولاً : موازنة احتياجات الانتاج من المواد الخام

منتج س			بيان
كمية الاحتياجات	معدل معياري	كمية الانتاج	
كجم	كجم	وحدة	<u>مادة خام أ</u>
٢٩٥٠	٠,٥	٥٩٠٠	
٣٤٥٠	٠,٥	٦٩٠٠	
٣٤٥٠	٠,٥	٦٩٠٠	
٩٨٥٠	٠,٥	١٩٧٠٠	<u>مجموع</u>
			<u>مادة خام ب</u>
٥٩٠٠	١	٥٩٠٠	
٦٩٠٠	١	٦٩٠٠	
٦٩٠٠	١	٦٩٠٠	
١٩٧٠٠	١	١٩٧٠٠	<u>مجموع</u>

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

ثانياً : موازنة مشتريات المواد

بيان	الاحتياجات من المواد	مخزون المواد آخر للفترة	مخزون المواد أول للفترة	كمية المشتريات المطلوبة	معدل تكلفة الوحدة	قيمة المشتريات
مادة خام أ	كجم	كجم	كجم	كجم	جنيه	جنيه
ينابر	٢٩٥	٣٤٥	٣٠٠	٣٠٠	٣	٩٠٠
فبراير	٣٤٥	٣٤٥	٣٤٥	٣٤٥٠	٣	١٠٣٥٠
مارس	٤٠٠	٣٤٥	٣٥٠٥	٣٥٠٥	٣	١٠٥١٥
مجموع	٩٨٥٠	٤٠٠	٢٩٥	٩٩٥٥	٣	٢٩٨٦٥
مادة خام ب	كجم	كجم	كجم	كجم	جنيه	جنيه
ينلير	٦٩٠	٥٩٠	٦٠٠	٦٠٠	٤	٢٤٠٠٠
فبراير	٦٩٠	٦٩٠	٦٩٠٠	٦٩٠٠	٤	٢٧٦٠٠
مارس	٥٠٠	٦٩٠	٦٧١٠	٦٧١٠	٤	٢٦٨٤٠
مجموع	١٩٧٠٠	٥٠٠	٥٩٠	١٩٦١٠	٤	٧٨٤٤٠
مجموع قيمة المشتريات	—	—	—	—	—	١٠٨٣٥٥

٥ - موازنة الاجور (العمالة المباشرة):

تعتمد الموازنة التقديرية للاجور المباشرة على موازنة الانتاج أى على كمية الانتاج التقديرية وال ساعات المعيارية اللازمة لتصنيع الوحدة من كل نوع من انواع العمالة (ماهرة او عادية) ويمكن تحديد كمية الساعات التقديرية وقيمة الاجور المباشرة كما يلى:

كمية الساعات التقديرية = كمية الانتاج التقديرية × احتياجات الوحدة من ساعات العمالة المباشرة

الاجور المباشرة = كمية الساعات التقديرية × معدل اجر الساعة

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

— **هدف الموازنة** : تقدير ساعات العمالة المباشرة والأجور المباشرة لكل منتج في كل فترة من فترات الموازنة .

— **البيانات المطلوبة** : ١ - كمية الانتاج التقديرى ويتم الحصول عليها من موازنة الانتاج التقديرى ، ٢ - معدل ساعات العمل المباشر لكل وحدة من كل منتج ، ٣ - معدل اجر ساعة العمل المباشر . ويتم الحصول على معدل الساعات ومعدل الاجر من نظام التكاليف المعيارية .

— **جدول الموازنة** : يتم اعداد جدول الموازنة بحيث يبيّن ساعات العمل المباشر والأجور المباشرة لكل منتج في كل فترة . ويمكن أن يكون الجدول كما يلى :

بيان	كمية الانتاج التقديرى	معدل الساعات المباشرة للوحدة	ساعات العمل المباشر	معدل اجر الساعة	الأجر المباشرة
عملاء يناير فبراير مارس					
مجموع					
عملاء يناير فبراير مارس					
مجموع					
اجمالي					

مثال (٣) :

في المثال رقم (١) اذا فرض أنه تم توفير البيانات التقديرية المتعلقة بالعمالة المباشرة ومعدلات أجورهم كما يلى:

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

العمالة	الزمن اللازم للوحدة	معلم اجر الساعة
عادية	٢ ساعة	١٠ ج
ماهرة	٥ ساعات	٢٠ ج

ومطلوب: إعداد الموازنة التقديرية للاجور المباشرة.

هنا يتطلب الامر الرجوع الى موازنة الانتاج لتحديد الكمية المطلوب انتاجها والسابق الوصول اليها، حتى يمكن تحديد اجمالي ساعات العمل المباشر المطلوبة من كل نوع من انواع العمالة التي تقوم بتصنيع المنتج وبمعرفة معدلات الاجور يمكن الوصول الى اجمالي تكاليف العمل المباشر، وذلك كما يلى:

موازنة الأجر المباشرة

بيان	كمية الانتاج التقديرى	معدل الساعات المباشرة للوحدة	ساعات العمل المباشر	معدل اجر الساعة	الأجر المباشرة
<u>عمالة عادية</u>					
يناير	٥٩٠٠	٢	١١٨٠٠	١٠	١١٨٠٠ جنية
فبراير	٦٩٠٠	٢	١٣٨٠٠	١٠	١٣٨٠٠ جنية
مارس	٦٩٠٠	٢	١٣٨٠٠	١٠	١٣٨٠٠ جنية
مجموع	١٩٧٠٠	٢	٣٩٤٠٠	١٠	٣٩٤٠٠ جنية
<u>عمالة ماهرة</u>					
يناير	٥٩٠٠	٥	٢٩٥٠٠	٢٠	٥٩٠٠٠ جنية
فبراير	٦٩٠٠	٥	٣٤٥٠٠	٢٠	٦٩٠٠٠ جنية
مارس	٦٩٠٠	٥	٣٤٥٠٠	٢٠	٦٩٠٠٠ جنية
مجموع	١٩٧٠٠	٥	٩٨٥٠٠	٢٠	٩٨٥٠٠ جنية
مجموع	—	—	١٣٧٩٠٠	—	١٣٧٩٠٠ جنية

٦ - موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة:

التكاليف الصناعية غير المباشرة هي عبارة عن كافة الـ تكاليف الصناعية المرتبطة بالانتاج فيما عدا المواد المباشرة والاجور المباشرة، وتشمل المواد غير المباشرة كالوقود والزيوت والاجور غير المباشرة كأجور المشرفين والملاحظين، والتكاليف الأخرى غير المباشرة مثل تكاليف الصيانة والاستهلاك والتأمين وغير ذلك. وعند اعداد الموازنة يجب التمييز بوضوح بين سلوك عناصر التكاليف غير المباشرة من حيث التغير والثبات وذلك لتحقيق الدقة عند تقدير هذه التكاليف في ظل مستويات الانتاج المختلفة، وتعتمد موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة على موازنة الانتاج وبمجرد تقدير احتياجات الانتاج من ساعات العمل المباشر يمكن تقدير التكاليف الصناعية غير المباشرة باستخدام معدلات التحميل التقديرية.

وفيما يتعلق بسلوك التكاليف غير المباشرة فانها تنقسم الى :

ـ تكاليف متغيرة بنسبة ١٠٠% مع حجم النشاط وهي في ذلك تشبه التكاليف المباشرة في سلوكها مثل ذلك المواد المساعدة ، وباستخدام معادلة الخط المستقيم :

$$ص = أ + ب س$$

فإن ب هنا تعبّر عن معدل التكلفة المتغيرة ويكون لها معدل واحد في ظل كل المستويات فتكون معادلة هذا النوع من التكاليف $ص = ب س$

ـ تكاليف شبه متغيرة وهي متغيرة أيضاً مثل النوع السابق ولكن درجة تغيرها أقل من ١٠٠% مثل ذلك تكلفة الوقود والزيوت والشحومات . وتعبر عنها (ب) أيضاً في معادلة الخط المستقيم ولكن يكون لهذا النوع أكثر من معدل حسب حجم النشاط فمثلا $ب = ٥ ج$ حتى مستوى تشغيل ٢٠٠٠ ساعة ، $ب = ٤ ج$ فيما يزيد عن ٢٠٠٠ ساعة هنا تكون معادلة هذا العنصر $ص = ٥ س$ حتى ٢٠٠٠ ساعة ، $ص = ٤ س$ فيما يزيد عن ٢٠٠٠ ساعة

ـ تكاليف مختلطة وهي التي تشتمل على جزء متغير وجزء ثابت ، وينتمي الجزء المتغير لنفس نوعية المتغيرة ١٠٠% ، وينتمي الجزء الثابت للتكاليف الثابتة

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

تماماً وقد تبين فيما سبق في هذا المرجع كيف يتم الفصل بين المتغير والثابت . ومن أمثلة هذا النوع تكلفة الصيانة وفاتورة الهاتف . ونكون معادلة هذا العنصر :

$$ص = أ + ب س$$

— تكاليف شبه ثابتة (سلمية) وهي تلك التكاليف التي تثبت أمام تغيرات حجم النشاط في حدود مدى معين ثم تزداد فجأة ثم تثبت ثم تزداد وهكذا كما تمت الاشارة إليه في هذا المرجع في فصل سابق ، ومن أمثلتها مرتبات المشرفين فمثلاً مرتبات المشرفين على الانتاج 5000 ج حتى حجم نشاط 10000 ، 7000 ج فيما يزيد عن 10000 ساعة . هنا تكون معادلة هذا العنصر كما يلى :

$$ص = 5000 \text{ ج حتى } 10000 \text{ ساعة}$$

$$ص = 7000 \text{ ج فيما يزيد عن } 10000 \text{ ساعة}$$

— تكاليف ثابتة وهي التي لا تتغير مع تغيرات حجم النشاط مثل الاجار والاهلاك ونكون معادلة هذا العنصر $ص = أ$

وتجدر بالذكر هنا أن حجم النشاط عند تخطيط التكاليف غير المباشرة إنما يقاس بعدد ساعات العمل المباشر أو بساعات دوران الالات لأغراض النمطية في القياس . وفيما يختص بالتساؤلات عن هدف الموزنة وبياناتها وجدولها نوضحها فيما يلى :

— هدف الموازنة تقدير بنود التكاليف غير المباشرة لكل بند حسب سلوكه وذلك في كل فترة من فترات الموازنة .

— البيانات المطلوبة : ١ - كمية الانتاج التقديرى ويتم الحصول عليها من موازنة الانتاج ، ٢ - معدل ساعات العمل المباشر (أو الآلى) المعيارى للوحدة ويتم الحصول عليه من موازنة الاجور المباشرة أو من نظام التكاليف المعيارية ، ٣ - معدل التكلفة غير المباشرة لكل بند حسب سلوكه ويتم الحصول عليه من نظام التكاليف المعيارية .

— جدول الموازنة : يتم اعداده بحيث يبين التكلفة غير المباشرة لكل بند حسب سلوكه وذلك لكل فترة من فترات الموازنة . ويمكن أن يكون على النحو التالي :

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

بيان	معادلة العنصر	يناير	فبراير	مارس	مجموع
حجم النشاط	—				
عوامل متغيرة					
...					
....					
عوامل شبه متغيرة					
.....					
.....					
عوامل مختلطة					
.....					
.....					
عوامل شبه ثابتة					
.....					
.....					
عوامل ثابتة					
.....					
.....					
مجموع					

مثال (٤)

منشأة صناعية تنتج عدة منتجات وكان حجم نشاطها مقاسا بساعات العمل

المباشر عن الربع الأول من ٢٠١٧ كما يلى:

يناير ٤٠٠٠ ساعة ، فبراير ٥٠٠٠ ساعة ، مارس ٦٠٠٠ ساعة

وتم تقدير عوامل التكاليف غير المباشرة على النحو التالي :

١ - تقدر المواد المساعدة بمبلغ ٢ ج للساعة .

٢ - تقدر تكلفة الوقود والزيوت بمبلغ ٠,٥ ج لكل ساعة عمل مباشر حتى مستوى

٥٠٠٠ ساعة ، ٤,٠ ج للساعة فيما يزيد عن ٥٠٠٠ ساعة .

٣ - تقدر تكاليف الصيانة بمبلغ ١٠٠٠ ج شهريا ، ١,٥ ج لكل ساعة عمل مباشر .

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

٤ - مرتبات المشرفين ج ٣٠٠٠ حتى مستوى ٥٠٠٠ ساعة ، ٤٠٠٠ ج فيما يزيد عن ٥٠٠٠ ساعة .

٥ - يقدر الايجار الشهري بمبلغ ١٥٠٠ ج .

المطلوب : اعداد موازنة التكاليف غير المباشرة عن الربع الأول من عام ٢٠١٧ .

موازنة التكاليف غير المباشرة

بيان	معادلة العنصر	يناير	فبراير	مارس	مجموع
حجم النشاط(ساعة)	—	٤٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠٠٠	١٥٠٠٠
<u>عناصر متغيرة</u>					
تكلفة مواد مساعدة	= ٢ س	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	١٢٠٠٠	٣٠٠٠٠
<u>عناصر شبه متغيرة</u>					
تكلفة وقود وزيوت	= ٠,٥ س	٢٠٠٠	٢٥٠٠	—	٤٥٠٠
<u>عناصر مختلطة</u>					
تكلفة الصيانة	= ١,٥ + ١٠٠٠ س	٧٠٠٠	٨٥٠٠	١٠٠٠٠	٢٥٥٠٠
<u>عناصر شبه ثابتة</u>					
مرتبات المشرفين	= ٣٠٠٠ شهرية	٣٠٠٠	٣٠٠٠	—	٦٠٠٠
<u>عناصر ثابتة</u>					
الإيجار	= ٤٠٠٠ شهرية	—	—	٤٠٠٠	٤٥٠٠
مجموع	—	٢١٥٠٠	٢٥٥٠٠	٢٩٩٠٠	٧٦٩٠٠

٧- موازنة تكاليف التسويق (تكاليف البيع والتوزيع) :

يتوقف حجم المبيعات لأى منشأة الى حد كبير على مدى كفاءة وفعالية ادارة التسويق وقدرتها على الترويج واكتساب العملاء والحفاظ عليهم، وتعتمد موازنة التكاليف التسويقية على موازنة المبيعات.

فهناك بعض بندود التكاليف التسويقية المتغيرة التي تربط بحجم وقيمة المبيعات مثل عمولات البيع والتعبئة والتغليف وتكاليف النقل، في حين أن بعض البندود الاخر ثابتة ولا تربط بحجم او قيمة المبيعات مثل استهلاك معدات البيع وايجار معارض البيع ومرتبات ادارة التسويق.

ـ الهدف من الموازنة : تقدير تكاليف البيع والتوزيع (تكاليف التسويق) لكل سلعة في كل فترة وفي كل منطقة بيع .

ـ البيانات المطلوبة : ١ - كمية وقيمة المبيعات لكل سلعة في كل فترة وفي كل منطقة ، ويتم الحصول عليها من موازنة المبيعات ، ٢ - المعدل التقديرى لكل بند تكلفة من بندود البيع والتوزيع ، ويتم الحصول عليه من نظام التكاليف المعيارية .

ـ جدول الموازنة : وبعد بحيث يبين تكاليف التسويق لكل سلعة في كل منطقة وفي كل فترة . ويمكن أن يكون على النحو التالي :

مجموع	مارس	فبراير	يناير	معادلة العنصر	بيان
					<u>عناصر متغيرة</u> ت. تعبة وتغليف عمولة مبيعات ت. نقل للعملاء <u>عناصر ثابتة</u> ايجار مخازن بيع

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

									اهلاك سيارات مرتبات تسويقية
									مجموع

مثال (٥)

منشأة الأمل تنتج وتبيع سلعة واحدة وتقوم بتسويقها في منطقتي بيع س ، ص وقد
أمكن تجميع البيانات التالية عن الربع الأول من ٢٠١٧ لاعداد موازنة تكاليف
التسويق (البيع والتوزيع) :

١ - المبيعات : منطقة سمنطقة ص

الشهر	كمية	قيمة	الشهر	كمية	قيمة
يناير	٢٠٠٠ ج	٢٠٠٠ وحدة	٢٤٠٠٠ ج	١٢٠٠ وحدة	١٢٠٠ ج
فبراير	٣٠٠٠ ج	٣٠٠٠ وحدة	٣٠٠٠ ج	١٥٠٠ وحدة	١٥٠٠ ج
مارس	٤٠٠٠ ج	٤٠٠٠ وحدة	٢٥٠٠ ج	٢٠٠٠ وحدة	٢٠٠٠ ج

٢ - تقدر تكاليف البيع والتوزيع على النحو التالي :

- تكلفة التعبئة والتغليف جنيه واحد لكل وحدة .
- تكلفة النقل للعملاء نصف جنيه للوحدة .
- عمولة المبيعات ١% من قيمة المبيعات .
- ايجار مخازن البيع للمناطقين ٢٠٠٠ ج شهريا .
- مرتبات رجال البيع للمناطقين ٣٠٠٠ ج شهريا .

المطلوب:

اعداد موازنة تكاليف البيع والتوزيع (تكاليف التسويق) عن الربع الأول من

٢٠١٧ .

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

موازنة تكاليف البيع والتوزيع

بيان	معادلة العنصر	يناير	فبراير	مارس	مجموع
<u>عناصر متغيرة</u>	= من	٢٠٠٠	٣٠٠٠	٤٥٠٠	٧٥٠٠
ت: تعبة وتنقيف		١٢٠٠	١٥٠٠	٤٥٠٠	٤٧٠٠
منطقة س		١٢٠٠	١٥٠٠	٤٥٠٠	٤٧٠٠
منطقة ص		١٢٠٠	١٥٠٠	٤٥٠٠	٤٧٠٠
ت . نقل للعملاء	=	٣٢٠٠	٣٤٠٠	٤٥٠٠	٤٧٠٠
منطقة س		١٠٠٠	١٥٠٠	٢٠٠٠	٣٧٥٠
منطقة ص		٦٠٠	١٠٠٠	٢٢٥٠	٢٣٥٠
عملة مبيعات		٦٠٠	١٠٠٠	٢٢٥٠	٣٧٥٠
منطقة س		٢٠٠٠	٣٠٠٠	٤٥٠٠	٧٥٠٠
منطقة ص		٢٤٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٩٤٠٠
<u>عناصر ثابتة</u>		٢٤٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٩٤٠٠
إيجار مخازن		٢٠٠٠	٢٠٠٠		٢٠٠٠
بيع		٢٠٠٠	٢٠٠٠		٢٠٠٠
مرتبات رجال				٣٠٠٠	٣٠٠٠
البيع				٣٠٠٠	٣٠٠٠
مجموع		١٤٢٠٠	١٧٧٥٠	١٨٢٥٠	٤٠٢٠٠

٨ - الموازنة النقدية: Cash Budget فتوضح حركة المدفوعات والمدفوعات

النقدية المتوقعة وما يترب عن هذه الحركة من فائض أو عجز نقدى .

وتفيد الموازنة النقدية فى تحقيق ما يلى:

أ - التأكد من كفاية السيولة النقدية بالمنشأة حتى تستطيع الإدارة أن تحقق البرنامج

التقديرى للعمليات الجارية والعمليات الرأسمالية.

- ب - توضيح فترات العجز النقدي وما إذا كانت المنشأة بحاجة إلى تمويل خارجي.
- ج - تحديد الفترات المتوقعة أن يتوافر فيها فائضاً نقدياً تستطيع الإدارة أن تستثمره في استثمارات مؤقتة خارج المنشأة.
- د - مساعدة الادارة على امكانية الاستفادة من خصم تعجيل الدفع ، وذلك عند توافر نقدي يمكن استخدامها في السداد قبل الميعاد والحصول على خصم تعجيل الدفع.

أهمية اعداد الموازنة النقدية :

اذا كانت الموازنة النقدية تختص بتنظيم وتنظيم حركة النقدية ، فان هذا يمثل جانباً ذا أهمية خاصة للمنشأة بسبب ما يمكن أن يترتب عليه عدم اعدادها من مخاطر قد ت تعرض لها المنشأة ممثلة في واحد أو أكثر من المخاطر التالية :

- مطالبة الدائنين بأموالهم في وقت لاتتوافق فيه سيولة نقدية ، فلا يكون أمام المنشأة الا تأجيل السداد فتتحمل فوائد قد تكون مرتفعة أو التوقف عن السداد وحدث اعسار قد يؤدي للافلاسها رغم أنها قد تكون منشأة ناجحة من حيث رقم صافي الربح .
 - تعطل التشغيل بسبب عدم وجود سيولة لتوفير الخامات أو السداد للعماله ، مما قد يلحق ضرراً بالمنشأة .
 - اضطرار المنشأة للاقتراض في وقت غير مناسب لتوفير متطلبات الدائنين أو التشغيل مما قد يجعل المنشأة تتحمل معدلات فائدة وأعباء مرتفعة .
 - عدم التنسيق بين مواعيد الحصول على المقبولات ومواعيد سداد المدفوعات ، مما قد يحدث فجوات بينهما تؤدي لوقوع المنشأة في مشاكل السيولة .
- ونظراً لهذه المخاطر فإنه من الضروري اعداد هذه الموازنة ، حتى في الحالات التي لا يتم فيها اعداد الموازنات بصورة الشاملة يجب على الأقل اعداد الموازنة النقدية لتنظيم وتنظيم الجوانب النقدية حتى لا تتعرض المنشأة للمخاطر المشار إليها .
- ويطلب اعداد الموازنة الحصول على البيانات الخاصة بالنقدية والتي يتم الحصول عليها من الجداول التقديرية الأخرى كما يلي:

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

- ١ - المقوضات النقدية من علماء المنشأة كنتيجة للجدول التقديرى للمبيعات وسياسة المنشأة في منح الائتمان للعملاء.
 - ٢ - المقوضات النقدية الأخرى التي تتوقع المنشأة الحصول عليها خلال فترة الموازنة مثل إيراد الاستثمار والفوائد الدائنة.
 - ٣ - المدفوعات النقدية للمواد والعمال والخدمات كنتيجة لدراسة الجداول التقديرية للمشتريات والأجور والتكاليف الصناعية غير المباشرة وتكاليف التسويق والتكاليف الإدارية وسياسة المنشأة في دفع هذه التكاليف للموردين الخارجيين وإمكانية الحصول على خصم نقدى.
 - ٤ - المدفوعات النقدية الأخرى التي تتحملها المنشأة خلال فترة الموازنة مثل دفع الضرائب وتوزيع الأرباح ودفع ثمن الأصول الثابتة وسداد القروض وفوائدها. وعادة ما تكون مسؤولية إعداد الموازنة النقدية هي إحدى مسؤوليات المحاسب أو المدير المالي بالمنشأة.
- ويكون اعداد الموازنة وفقا للمعادلة التالية :
- $$\text{رصيد النقدية أول الشهر} + \text{مجموع المقوضات النقدية} = \text{النقدية المتاحة} - \text{مجموع المدفوعات النقدية} = \text{الفائض أو العجز النقدي}$$
- وعند وجود عجز نقدي يتم تغطيته بوسائل عديدة أهمها وأكثرها شيوعا الحصول على قرض قصير الأجل ، وعند وجود فائض يمكن استثماره أيضا بأشكال مختلفة . وبعد تسوية العجز أو الفائض يتم الوصول لرصيد النقدية آخر الشهر .
- وعند اشتراط حد أدنى للنقدية فان رصيد النقدية في أى وقت يجب أن يكون مساويا لهذا الحد الأدنى على الأقل أو أكبر منه ، وعند نقص الرصيد عن الحد الأدنى يجب تغطية هذا النقص مثل تغطية العجز النقدي تماما .
- ويتم اعداد جدول الموازنة بحيث يحقق أهداف الموازنة ويمكن أن يكون على النحو التالي:

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

مجموع	مارس	فبراير	يناير	بيان
				١ - رصيد النقدية أول الشهر
				<u>المتحصلات النقدية</u>
			
				٢ - مجموع المتحصلات النقدية
				٣ - النقدية المتاحة (٣ + ١)
				<u>المدفوعات النقدية</u>
			
				٤ - مجموع المدفوعات النقدية
				٥ - الفائض أو العجز النقدي (٣ - ٤) - الحصول على قرض - سداد القرض - سداد فائدة القرض
				رصيد النقدية آخر الشهر

مثال (٦) :

فيما يلى البيانات التى أمكن جمعها لاعداد الموازنة النقدية عن الربع الأول من عام

٢٠١٧ :

١ - تقدر قيمة المبيعات كما يلى : ينایر ١٠٠٠٠ ج ، فبراير ٨٠٠٠ ج ،
مارس ٩٠٠٠ ج . و نسبة المبيعات النقدية ٢٠% من قيمة المبيعات أما
الباقي فمبيعات أجلة .

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

- ٢ - جرت سياسة المنشأة على تحصيل قيمة المبيعات الأجلة على النحو التالي : ٥٠% من قيمتها في نفس شهر البيع ، ٣٠% في الشهر التالي ، ٢٠% في الشهر بعد التالي .
- ٣ - يقدر رصيد العملاء في أول يناير ٢٠١٧ بمبلغ ٧٥٠٠٠ ج يسدد على النحو التالي : ٥٥٠٠٠ ج في يناير ، ٢٠٠٠ ج في فبراير .
- ٤ - متحصلات من بيع سيارة خلال فبراير ١٠٠٠ ج ، متحصلات من بيع أثاث خلال مارس ٨٠٠٠ ج .
- ٥ - تقدر المشتريات كما يلى : يناير ٨٠٠٠ ج ، فبراير ٥٠٠٠ ج ، مارس ٥٠٠٠ ج . وكل هذه المشتريات أجلة وتسدد على النحو التالي : ٨٠% في شهر التالي للشراء ، ٢٠% في الشهر بعد التالي .
- ٦ - يقدر رصيد الموردين في أول يناير ٢٠١٧ بمبلغ ٧٠٠٠ ج ، يسدد ٦٠٠٠ ج منه في يناير والباقي في فبراير .
- ٧ - تقدر التكاليف الأخرى على النحو التالي : يناير ٥٠٠٠ ج ، فبراير ٦٠٠٠ ج ، مارس ٥٥٠٠٠ ج . وتنص على تكلفة كل شهر اهلاكات ١٠٠٠ ج .
- ٨ - رصيد النقدية أول يناير ٢٠١٧ يقدر بمبلغ ١٠٠٠ ج ، الحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به ٥٠٠ ج .

المطلوب :

- اعداد الموازنة النقدية عن الربع الأول من ٢٠١٧ وفقا لما يلى :
- في حالة وجود عجز نقدى في أي شهر يمكن الحصول على قرض من البنك بمعدل فائدة ١٠% سنويا لتفعيل هذا العجز ويكون الاقتراض في بداية الشهر الذي به عجز .
- عند توافر فائض نقدى في أي شهر يمكن سداد القرض أو جزء منه وسداد الفائدة وتكون الأولوية لسداد الفائدة ، ويكون السداد في آخر الشهر الذي به فائض .

الحل

تمهيد للحل :

١- تقدير المتحصلات النقدية :

أ- المبيعات النقدية :

$$\text{يناير} = \%20 \times 10000 = 2000 \text{ ج}$$

$$\text{فبراير} = \%20 \times 8000 = 1600 \text{ ج}$$

$$\text{مارس} = \%20 \times 9000 = 1800 \text{ ج}$$

ب- المبيعات الأجلة :

$$\text{يناير} = \%80 \times 10000 = 8000 \text{ ج}$$

$$\text{فبراير} = \%80 \times 8000 = 6400 \text{ ج}$$

$$\text{مارس} = \%80 \times 9000 = 7200 \text{ ج}$$

نسبة المتحصل من مبيعات أجلة :

بيان مارس فبراير يناير

نسبة المتحصل عن يناير %20 %30 %50

نسبة المتحصل عن فبراير %30 %50 -

نسبة المتحصل عن مارس %50 - -

قيمة المتحصل من مبيعات أجلة :

بيان مارس فبراير يناير

متحصل عن مبيعات يناير ١٦٠٠ ج ٤٠٠٠ ج ٢٤٠٠ ج

(جملة الأجل ٨٠٠٠ ج)

متحصل عن مبيعات فبراير ١٩٢٠٠ ج ٣٢٠٠ ج -

(جملة الأجل ٦٤٠٠ ج)

متحصل عن مبيعات مارس ٣٦٠٠ ج - -

(جملة الأجل ٧٢٠٠ ج)

اجمالي ٧١٢٠٠ ج ٤٠٠٠ ج ٥٦٠٠ ج

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

٢ - تقدير المدفوعات عن المشتريات :

— نسب السداد عن مشتريات أجلة :

بيان	يناير	فبراير	مارس
نسبة المدفوعات عن ينایر	—	%٨٠	%٢٠
نسبة المدفوعات عن فبراير	—	—	%٨٠

— قيم السداد عن مشتريات أجلة :

بيان	يناير	فبراير	مارس
مسدد عن مشتريات ينایر	—	٦٤٠٠٠ ج	١٦٠٠٠ ج
(جملة الأجل ٨٠٠٠ ج)	—	—	—
مسدد عن مشتريات فبراير	—	—	٤٠٠٠ ج
(جملة الأجل ٥٠٠٠ ج)	—	—	—
اجمالي	٦٤٠٠٠ ج	٦٤٠٠٠ ج	٥٦٠٠٠ ج

الموازنة النقدية عن الربع الأول من ٢٠١٧

بيان	يناير	فبراير	مارس	مجموع
١ - رصيد النقدية أول الشهر	١٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠٠
<u>المتحصلات النقدية :</u>				
من مبيعات نقدية	٢٠٠٠	١٦٠٠٠	١٨٠٠٠	٥٤٠٠٠
من مبيعات أجلة	٤٠٠٠	٥٦٠٠٠	٧١٢٠٠	١٦٧٢٠٠
من العملاء	٥٥٠٠	٢٠٠٠	—	٧٥٠٠
من بيع أصول ثابتة	—	١٠٠٠	٨٠٠٠	١٨٠٠٠
٢ - مجموع المتحصلات	١١٥٠٠	١٠٢٠٠	٩٧٢٠٠	٣١٤٢٠٠
٣ - النقدية المتاحة (٢+١)	١٢٥٠٠	١٢٧٠٠	١٠٢٢٠٠	٣٢٤٢٠٠

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

<u>المدفوعات النقدية :</u>				
١٢٠٠٠	٥٦٠٠	٦٤٠٠	—	عن مشتريات أجلة
٩٠٠٠	—	٣٠٠٠	٦٠٠٠	عن موردين
١٣٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	٤٠٠٠	عن تكاليف نقدية
٣٤٠٠٠	٩٦٠٠	١٤٤٠٠	١٠٠٠٠	٤ - مجموع المدفوعات
(١٥٨٠٠)	٦٢٠٠	(١٧٠٠٠)	٢٥٠٠	٥ - الفائض أو العجز النقدي
٢٢٠٠	—	٢٢٠٠	—	— اقتراض من البنك
(٨٣٣)	(٨٣٣)	—	—	سداد القرض
(٣٦٧)	(٣٦٧)	—	—	سداد الفائدة
٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٢٥٠٠	رصيد النقدية آخر الشهر

ملاحظات على الموازنة النقدية :

- ١ - عند الاقتراض من البنك خلال فبراير كان العجز الصافي ١٧٠٠ ج ، ولكن تم اقتراض ٢٠٠٠ ج وذلك لتغطية العجز والحد الأدنى للنقدية.
 - ٢ - خلال شهر مارس هناك فائض ٦٢٠٠ ج ، وقد تم استخدامه كما يلى:
 - حجز مقابل الحد الأدنى للنقدية ٥٠٠ ج .
 - المتبقي بعد تغطية الحد الأدنى = $1200 - 5000 = 6200$ ج ويتم استخدامه أولاً في سداد الفائدة على القرض :
- الفائدة = عن شهرين (فبراير ومارس) = $22000 \times 10\% \times 2 = 12 \div 2 = 367$ ج
- المتبقي بعد سداد الفائدة = $833 - 367 = 466$ ج وستستخدم في سداد جزء من أصل القرض .

٩ – موازنة التكاليف الإدارية

وتشمل كافة التكاليف المتعلقة بالنشاط الإداري، ومعظم هذه التكاليف من النوع الثابت، سواء كانت تكاليف ثابتة يمكن تجنبها مثل تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التدريب، أو تكاليف لا يمكن تجنبها مثل اقساط وفوائد القروض والضرائب العقارية، والمياه والأنارة والمرتبات الإدارية المختلفة.

١٠ – قائمة الدخل التقديرية:

قائمة الدخل التقديرية تعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل إعداد الموازنات التشغيلية، نظراً لأنها تتضمن نتائج الموازنات السابقة، وتعرض قائمة الدخل التقديرية نتيجة العمليات الراهنة، وذلك من خلال مقارنة الإيرادات التقديرية كما تظهر في موازنة المبيعات بتكلفة المبيعات التقديرية المستمدة من قائمة تكاليف الانتاج المباع التقديرية والتي يتم إعدادها لهذا الغرض حتى يمكن تحديد مجمل الربح (أو الخسارة) التقديرى مع ملاحظة اختلاف تكلفة الانتاج كما هي موضحة في موازنات المواد والأجور والتكاليف الصناعية غير المباشرة عن تكلفة الانتاج المباع إلى ستظهر في قائمة الدخل، وذلك بسبب تأثير تكاليف المخزون السلعى من الانتاج التام أول وأخر المدة، وبطريق الـ تكاليف التسويقية والإدارية يمكن الوصول لصافى الربح أو (الخسارة) التقديرى.

١١ – قائمة المركز المالي التقديرية : Budgeted Balance Sheet

وهي عبارة عن قائمة تقديرية للمركز المالي تعبر عن أثر خطة المنشأة الإنتاجية والبيعية على أصول المنشأة وخصومه وحقوق الملكية. ولا تختلف طريقة إعداد هذه القائمة عن طريقة إعدادها عندما تكون فعلية إلا في الأرقام التي تكون تقديرية بدلاً من الفعلية، فتشتمل على الأصول والخصوم وحقوق الملكية ولكن بشكل تقديرى .

وبعد المحاسب هذه القائمة من الجداول التقديرية الأخرى المشار إليها سابقاً .

اسئلة تطبيقية على الموازنات

أولاً: حدد الاجابة الصحيحة لكل من العبارات التالية:

١ - تحتوى الموازنة التقديرية الرئيسية على الموازنات التالية فيما عدا:

أ - موازنة المبيعات. ب - موازنة الانتاج

ج - موازنة لأنشطة المنافسين. د - موازنة تقديرية لتكاليف البيع والتوزيع

٢ - الخطوة الاولية في اعداد الموازنة الرئيسية هو اعداد الموازنة التقديرية لـ:

أ - الانتاج. ب - المبيعات

ج - تكاليف البيع. د - المواد المباشرة.

٣ - الفرق الاساسى بين الموازنة الثابتة والموازنة المرنة:

أ - الموازنة المرنة تأخذ في الحسبان التكاليف المتغيرة فقط في حين تأخذ

الموازنة الثابتة جميع التكاليف في الحسبان

ب - الموازنة المرنة تسمح بإدراج الاهداف الادارية المختلفة في حين تقوم

الموازنة الثابتة على معايير محددة

ج - الموازنة الثابتة تغطي كافة انشطة الانتاج بينما الموازنة المرنة تغطي قسم

معين فقط

د - الموازنة الثابتة تقوم على اساس تقديرات معدة لمستوى واحد من الانتاج بينما

يمكن اعداد الموازنة المرنة لاي مستوى من الانتاج في ظل مدى النشاط

الملازم

٤ - ما هي مزايا الموازنات التقديرية من وجهة نظر ادارة المنشأة :

أ - أداة لتحليل وتقدير الاداء. ب - أداة للتنسيق.

ج - أداة للتخطيط . د - كل ماسبق .

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

٥ - تتألف الموازنة الرئيسية من مجموعتين من الموازنات هما:

أ - الموازنات التشغيلية والموازنات التقديرية.

ب - الموازنات التقديرية والموازنات المالية

ج - الموازنات الجارية والموازنات الرأسمالية

د - الموازنات النقدية والموازنات الكمية

٦ - يتم اعداد الموازنة التقديرية للمواد المباشرة بناء على:

أ - بيانات الموازنة الرئيسية. ب - بيانات الموازنة المرنة

ج - بيانات الموازنة التقديرية للاجور المباشرة

د - بيانات الموازنة التقديرية لانتاج

٧ - قد يؤدي استخدام الموازنات التقديرية الى آثار سلبية على الاداء عندما :

أ - لا تأخذ الموازنة في الحسبان التقلبات في حجم النشاط خلال فترة الموازنة

ب - لا تأخذ الموازنة في الحسبان كافة أوجه نشاط المنشأة

ج - لا تأخذ الموازنة في الحسبان الظروف التشغيلية المختلفة والعوامل السلوكية

د - لا تأخذ الموازنة في الحسبان أنشطة المنشآت المنافسة

٨ - عند اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات أي من ال مؤشرات التالية لا يستخدم في

اعداد التقديرات :

أ - التحليل الاحصائي بما فيه تحليل الانحدار. ب - آراء مندوبي البيع

ج - اتجاه المبيعات لفترات سابقة. د - تحليل الموازنات الجارية

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

ثانياً: حالات عملية:

التمرين (١):

تقوم احدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع منتجين (س & ص) وقد تم اعداد وجمع المعلومات التالية بعرض اعداد موازنات السنة المالية التالية ٢٠١٦ :

أ - تقدير المبيعات (٢٠١٦) :

المنتج	عدد الوحدات	السعر
س	٦٠٠٠	٧٠
ص	٤٠٠٠	١٠٠

ب - بيانات المخزون التقديرية من الانتاج التام (٢٠١٦) :

المنتج	مخزون ١ / ٣١	مخزون ١٢ / ٣١
س	٢٠٠٠	٢٥٠٠
ص	٨٠٠	٩٠٠

ج - بيانات كمية المواد المباشرة التقديرية الازمة لانتاج الوحدة الواحدة (٢٠١٦) :

المواد	المنتج (س)	المنتج (ص)
م	٤ كجم	٥ كجم
ت	٢ كجم	٣ كجم
هـ	-	١ كجم

د - سعر الشراء ومخزون المواد المباشرة لعام (٢٠١٦) :

المواد	سعر شراء الكيلو	مخزون ١ / ٣١	مخزون ١٢ / ٣١
م	٨ ج	٣٦٠٠ كجم	٣٢٠٠ كجم
ت	٥ ج	٣٢٠٠ كجم	٣٩٠٠ كجم
هـ	٣ ج	٦٠٠ كجم	٧٠٠ كجم

ه - بيانات الاجور المباشرة والتكاليف الصناعية غير المباشرة :

المنتج	معدل اجر الساعة	ساعات العمل المباشر للوحدة
س	٢ ساعة	٣ ج
ص	٣ ساعة	٤ ج

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

المطلوب:

- ١ - اعداد موازنة المبيعات لعام ٢٠١٦.
- ٢ - اعداد موازنة الانتاج لعام ٢٠١٦
- ٣ - اعداد موازنة المواد المباشرة لعام ٢٠١٦
- ٤ - اعداد موازنة الاجور المباشرة لعام ٢٠١٦

تمرين (٢):

تقوم احدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع منتجين (أ& ب) وقد تم اعداد وجمع المعلومات التالية بغرض اعداد موازنات السنة المالية التالية ٢٠١٦ :

- ١ - تقدير المبيعات والمخزون من الانتاج التام (٢٠١٦) :

المنتج	عدد الوحدات	السعر	مخزون ١/١٢	مخزون ١/٣١	
أ			٣٠٠	٥٠	٢٥٠
ب			٦٠٠	٤٠٠	٥٠٠

- ٢ - بيانات كمية المواد المباشرة التقديرية اللازمة لانتاج الوحدة الواحدة (٢٠١٦) :

المواد	المنتج (أ)	المنتج (ب)
س	٢ كجم	٤ كجم
ص	٤ كجم	٢ كجم

- ٣ - بيانات الاسعار ومخزون المواد الخام لعام (٢٠١٦) :

المواد	سعر شراء الكيلو	مخزون ١/١٢	مخزون ١/٣١
س	٤٠٠ كجم	٢٠٠ كجم	٥٠٠ كجم
ص	٤٠٠ كجم	٢٥٠ كجم	٤٠٠ كجم

- ٤ - بيانات الاجور المباشرة :

المنتج	معدل اجر الساعة	ساعات العمل المباشرة للوحدة
أ	٤ ساعه	٤ ج
ب	٦ ساعه	٤ ج

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

المطلوب:

- ١ - اعداد موازنة الانتاج لعام ٢٠١٦ .
- ٢ - اعداد موازنة المواد المباشرة لعام ٢٠١٦ .
- ٣ - اعداد الموازنة التقديرية للأجور المباشرة لعام ٢٠١٦

تمرين (٣):

شركة الأنصار للصناعات الغذائية تنتج نوعين من البسكويت (بسكويت عادي & بسكويت بالتمر) وفيما يلى البيانات التقديرية المتعلقة بالمنتجين لعام ٢٠١٣ :

١- المواد المباشرة للكرتونة الواحدة : بسكويت عادي بسكويت بالتمر

٤ كجم	٦ كجم	الدقيق بسعر ٢ جنيه / كجم
٢ كجم	٢ كجم	السمن بسعر ٢٠ جنيه / كجم
٢ كجم	٤ كجم	السكر بسعر ٣ جنيه / كجم
٣ كجم	---	التمر بسعر ١٥ جنيه / كجم

٢- المخزون من الإنتاج التام بالكرتون:

٢٠٠	١٠٠	أول يناير ٢٠١٣
٣٠٠	١٥٠	آخر ديسمبر ٢٠١٣

٣- المخزون من المواد المباشرة بالكيلو جرام:

	التمر	السكر	الدقيق	السمن
أول يناير ٢٠١٣		٦٠٠	١٢٠٠	١٥٠٠
آخر ديسمبر ٢٠١٣	٤٠٠	٧٠٠	١٤٠٠	١٨٠٠

٤- المبيعات المقدرة لعام ٢٠١٣ هي ٢٤٥٠ كرتون من البسكويت العادي & ٢٩٠٠ كرتون من البسكويت بالتمر.

المطلوب:

- أولاً: إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج بالكميات لعام ٢٠١٣ .
- ثانياً: إعداد الموازنة التقديرية لمشتريات المواد الخام بالكميات والقيمة لعام ٢٠١٣ .

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

تمرين (٤):

تنتج شركة السلام منتجين هما (أ) و (ب) وقد توافرت بيانات عن عدد الوحدات المباعة عن النصف الأول من عام ٢٠١٧:

بيان	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونية
منتج أ	٣٠٠٠	١٥٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٣٠٠٠	٢١٠٠٠	١٨٠٠٠
منتج ب	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠	٥٥٠٠	٥٥٠٠

وتخطط الشركة لاحتفاظ بمخزون من الإنتاج التام أول كل شهر بما يساوي المبيعات خلال الشهر كما ترغب الشركة بالاحتفاظ بمخزون كافي من المواد في بداية كل شهر بما يساوي نصف احتياجات الإنتاج من المواد الخام خلال الشهر وفيما يلي البيانات الخاصة باحتياجات وحدة المنتج من المواد الخام بالكيلو جرام وسعر الكيلو

مادة (س) مادة (ص)

منتج (أ)	٣ كيلو	١ كيلو
منتج (ب)	٢ كيلو	٤ كيلو
سعر بيع الكيلو	٥ جنيه	٢ جنيه

المطلوب :

إعداد الموازنات التالية للربع الأول فقط من عام ٢٠١٧ :

أولاً : إعداد موازنة المبيعات علماً بأن سعر بيع الوحدة من المنتج (أ) ١٠ جنيه والمنتج (ب) ١٥ جنيه.

ثانياً : إعداد موازنة احتياجات الإنتاج من المواد الخام بالكمية فقط.

ثالثاً : إعداد موازنة المشتريات من المواد الخام بالكمية والقيمة.

تمرين (٥):

استخرجت البيانات التالية بغرض إعداد الموازنة الجارية لإحدى الشركات الصناعية عن الربع الأول من عام ٢٠١٦ م.

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

- ١ - تنتج الشركة منتجًا واحدًا وبلغت تقديرات المبيعات لفترة الموازنة كما يلي :

يناير	٥٠٠٠ جنية	(٥٠٠٠ وحدة)
فبراير	٨٠٠٠ جنية	(٨٠٠٠ وحدة)
مارس	٦٠٠٠ جنية	(٦٠٠٠ وحدة)
- ٢ - قدرت مبيعات شهر ديسمبر ٢٠١٥ م بمبلغ ٤٠٠٠ جنية (٤٠٠٠ وحدة) ومبيعات شهر إبريل ٢٠١٦ بمبلغ ٧٠٠٠ جنية (٧٠٠٠ وحدة) فلذا علمت أن ٦٠% من المبيعات نقدية و ٤٠% مبيعات على الحساب وأن المبيعات على الحساب تحصل في الشهر التالي للبيع مباشرة.
- ٣ - تحتفظ الشركة بمخزون من المنتجات التامة يعادل نصف كمية المبيعات للشهر التالي.
- ٤ - سياسة الشركة تتطلب تخزين ٥٥% من المواد الخام المطلوبة للإنتاج في الشهر التالي.
- ٥ - تحتاج وحدة المنتج التام إلى ٢ كيلو جرام من المادة الخام "أ" وكيلو جرام من المادة الخام "ب".
- ٦ - قدرت إدارة المشتريات أسعار المواد الخام على أساس جنيه واحد للكيلو جرام من المادة الخام "أ" ونصف جنيه للكيلو جرام من المادة الخام "ب".
- ٧ - تحتاج الوحدة التامة إلى ٤ ساعات عمل مباشر ويبلغ معدل الأجر ٥ جنيه للساعة.

المطلوب: اعداد الموازنات التالية للربع الاول من عام ٢٠١٦ :

١ - موازنة المبيعات.

٢ - موازنة الانتاج.

٣ - موازنة احتياجات الانتاج من المواد المباشرة.

٤ - موازنة مشتريات المواد المباشرة.

٥ - موازنة الاجور المباشرة.

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

تمرين (٧):

فيما يلى البيانات التى تتوفرت لديك لاعداد الموازنة النقدية عن الربع الأخير من ٢٠١٥:

١ - رصيد النقدية أول اكتوبر ٨٠٠٠ ج.

٢ - المبيعات الفعلية خلال شهر سبتمبر ٩٠٠٠ ج.

٣ - المبيعات التقديرية خلال الربع الأخير من عام ٢٠١٥ على النحو التالى:

١٠٠٠٠ ج	اكتوبر
١٢٠٠٠ ج	نوفمبر
٨٠٠٠ ج	ديسمبر

فلذا علمت أن:

١ - تحصل الشركة ٦٠% من قيمة المبيعات فى تاريخ البيع ، ٤٠% فى الشهر التالى مباشرة.

٢ - المشتريات التقديرية والتكاليف الأخرى التقديرية خلال الربع الأخير من عام

٢٠١٥ كما يلى:

بيان	ديسمبر	نوفمبر	اكتوبر
قيمة المشتريات	٣٥٠٠٠	٧٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
الاجور والمرتبات	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	٩٠٠٠
تكاليف الاعلان	١٧٠٠٠	٣٠٠٠٠	٢٦٠٠٠
مدفوعات الایجار	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
الاستهلاك	١٨٠٠٠	١٨٠٠	١٨٠٠

٣ - تدفع قيمة المشتريات بالكامل فى الشهر التالى لشهر الشراء، مع العلم بأن قيمة المشتريات فى شهر سبتمبر ٢٠١٥ بلغت ٥٢٠٠٠ ج.

٤ - يتم شراء معدات فى شهر اكتوبر بمبلغ ١٨٠٠٠ ج نقدا.

المطلوب:

اعداد الموازنة النقدية عن الربع الأخير من ٢٠١٥ وفقا لما يلى :

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

- عند وجود عجز نقدى يمكن الاقتراض من البنك بفائدة ١٠ % سنوياً ويكون الاقتراض فى بداية الشهر الذى به عجز .
- عند وجود فائض نقدى فى أي شهر يمكن سداد القرض وفوائده ويكون السداد فى آخر الشهر الذى به فائض وتكون الأولوية لسداد الفائدة .

تمرين (٨):

قدمت إليك شركة الحمد التقديرات التالية للربع الأول من عام ٢٠١٦ :

- تقدر قيمة المبيعات خلال شهور الربع الأول بمبلغ ١٠٥٠٠٠، ١٠٠٠٠، ١٢٠٠٠ جنيه على التوالى، وتحصل الشركة ٦٠٪ من قيمتها نقداً فى تاريخ البيع والباقي فى الشهر التالى مباشرةً، علماً بأن مبيعات شهر ديسمبر ٢٠١٥ تقدر بمبلغ ١١٠٠٠ جنيه.
- يقدر رصيد أوراق القبض أول يناير بمبلغ ٩٠٠٠ جنيه يحصل منها ٤٠٠٠ جنيه فى شهر يناير ، ٣٠٠٠ فى شهر فبراير، والباقي يتم تحصيله فى شهر مارس.
- قيمة المشتريات الإجمالية خلال شهر يناير تقدر بمبلغ ١٨٠٠٠ جنيه ويقضى عقد التوريد بسداد ٢٥٪ من هذه القيمة فى تاريخ الشراء، ٤٠٪ فى الشهر التالى مباشرةً، والباقي يسدد خلال شهر مارس.
- تقدر الأجرور المباشرة خلال شهور الربع الأول بمبلغ ١٦٠٠٠، ١٥٠٠٠، ١٥٠٠٠ على التوالى جنيه وتسدد فى نفس الشهر.
- يقدر إجمالي التكاليف الصناعية غير المباشرة خلال شهور الربع الأول بمبلغ ٢٤٠٠٠، ٢٥٠٠٠، ٢٦٠٠٠ جنيه على التوالى علماً بأنها تتضمن الإستهلاكات الشهرية وقدرها ٢٠٠٠ جنيه وتقوم الشركة بسداد المستحق فى نفس الشهر.
- تقدر التكاليف التسويقية والإدارية (بدون الإستهلاكات) خلال شهور الربع الأول بمبلغ ٨٠٠٠، ٧٠٠٠، ٩٠٠٠ جنيه على التوالى وتسدد فى نفس الشهر.
- يقدر رصيد النقدية آخر شهر ديسمبر ٢٠١٥ بمبلغ ١٦٠٠٠ جنيه.

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

المطلوب:

- اعداد الموازنات النقدية لكل شهر وللربع الاخير ككل اذا علمت أن الشركة قررت أن يكون الحد الادنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به يلائق عن ١٠٠٠ ج شهريا.
- وفي حالة وجود عجز نقدى يتم الاقتراض بفائدة ١٠% سنويا وذلك فى بداية الشهر الذى به عجز .
- عند توافر نقدية فى أى شهر يمكن سداد القرض وفوائده ويكون السداد آخر الشهر الذى به فائض وتكون الأولوية لسداد الفائدة .

تمرين (٩):

تنتج الشركة العربية نوعين من المنتجات أ & ب ،وفىما يلى البيانات المتعلقة باعداد الموازنة التقديرية للعام القادم:

٦ كجم منتج ب	٥ كجم منتج أ	١ - المواد المباشرة ومخزون الخامات :
٣ كجم منتج ب	٤ كجم منتج أ	كمية المادة م للوحدة (سعر الكيلو ٢ ج)
٧٠٠٠ كجم ن	٥٠٠٠ كجم م	كمية المادة ن للوحدة (سعر الكيلو ٥ ج)
٤٠٠٠ كجم ن	٦٠٠٠ كجم م	كمية مخزون اول المدة
٢ ساعة منتج ب	٣ ساعات منتج أ	كمية مخزون اخر المدة
١٠ ج منتج ب	١٠ ج منتج أ	٢ - الاجور المباشرة:
١٠٠٠٠ وحدة	٦٠٠٠ وحدة	ساعات العمل المباشر للوحدة
٩٠ ج وحدة	١٠٠ ج وحدة	معدل اجر الساعة
١٠٠٠ وحدة	٣٠٠٠ وحدة	٣ - المبيعات التقديرية ومخزون الانتاج التام:
٤٠٠٠ وحدة	١٠٠٠ وحدة	كمية المبيعات التقديرية
		سعر بيع الوحدة
		كمية مخزون اول المدة
		كمية مخزون اخر المدة

المطلوب:

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

اعداد الموازنات التقديرية التالية للعام القادم:

- ١ - موازنة المبيعات
- ٢ - موازنة الانتاج
- ٣ - موازنة احتياجات الانتاج من المواد المباشرة
- ٤ - موازنة مشتريات المواد المباشرة
- ٥ - موازنة الاجور المباشرة

تمرين (١٠):

تقوم احدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع منتجًا معيناً وفيما يلى موازنة

المبيعات المتعلقة بهذا المنتج لشهر الاربعة الاولى من عام ٢٠١٦

ابريل	مارس	فبراير	يناير	بيان
١١٠٠	٩٠٠٠	٧٠٠٠	٥٠٠٠	كمية المبيعات
١٢	١١	١٠,٥	١٠	سعر بيع الوحدة
١٣٢٠٠	٩٩٠٠	٧٣٥٠٠	٥٠٠٠	اجمالي قيمة المبيعات

وإذا علمت أن:

- ١ - لا يوجد مخزون انتاج تام اول واخر المدة.
- ٢ - تحتاج الوحدة المنتجة الى ٣ كجم من المادة س & ٢ كجم من المادة ص.
- ٣ - مخزون اخر ديسمبر للمادة س ٤٠٠٠ كجم، ويقدر مخزون اخر اى شهر في عام ٢٠١٦ بمقدار ١٠ % من احتياجات الشهر التالي.
- ٤ - مخزون اخر ديسمبر للمادة ص ٣٠٠٠ كجم، ويقدر مخزون اخر اى شهر في عام ٢٠١٦ بمقدار ١٠ % من احتياجات الشهر التالي.
- ٥ - يقدر سعر شراء الكيلو جرام من المادة س بمبلغ ٦ ج ، سعر شراء الكيلو جرام من المادة ص بمبلغ ٤ ج.

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

المطلوب:

إعداد الموازنات التالية للربع الأول من عام ٢٠١٦ :

- ١ - موازنة الانتاج
- ٢ - موازنة مشتريات المواد الخام

تمرين (١١):

قدمت إليك شركة الشروق التقديرات التالية لشهر يناير ٢٠١٦ :

- ١ - تقدر قيمة المبيعات خلال الشهر بمبلغ ١٠٠٠٠ جنية تحصل الشركة ٦٠% من قيمتها نقداً في تاريخ البيع والباقي في الشهر التالي مباشرةً، علمابأن مبيعات شهر ديسمبر ٢٠١٥ تقدر بمبلغ ١١٠٠٠ جنية.
- ٢ - يقدر رصيد أوراق القبض أول يناير بمبلغ ٩٠٠٠ جنية يستحق منها ما قيمته ٤٠٠٠ جنية في شهر يناير والباقي يستحق خلال الشهور التالية.
- ٣ - قيمة المشتريات الإجمالية خلال شهر يناير تقدر بمبلغ ١٨٠٠٠ جنية ويقضى عقد التوريد بسداد ٢٥% من هذه القيمة في شهر يناير.
- ٤ - تقدر الأجر المباشرة خلال الشهر بمبلغ ١٥٠٠٠ جنية وتسدد في نفس الشهر.
- ٥ - يقدر إجمالي التكاليف الصناعية غير المباشرة خلال الشهر بمبلغ ٢٩٥٠٠ جنية علماً بأنها تتضمن الإستهلاكات الشهرية وقدرها ٢٠٠ جنية وتسدد الشركة ٨٠% من المستحق في نفس الشهر والباقي في الشهر التالي مباشرةً
- ٦ - تقدر التكاليف التسويقية والإدارية (بدون الإستهلاكات) بمبلغ ٨٠٠٠ خلال الشهر وتسدد في نفس الشهر.
- ٧ - يقدر رصيد النقدية آخر شهر ديسمبر ٢٠١٥ بمبلغ ١٦٠٠٠ جنية.

المطلوب:

إعداد الموازنة النقدية لشهر يناير ٢٠١٦ فقط .

تمرين (١٢):

فيما يلى البيانات التى أمكن جمعها لاعداد الموازنة التخطيطية عن الربع الثانى من عام ٢٠١٥ :

- ١ - قيمة المبيعات التقديرية خلال شهور الموازنة على النحو التالى: ابريل ٣٠٠٠٠ ج ، مايو ٤٠٠٠٠ ج ، يونيو ٤٥٠٠٠ ج ، يوليو ٥٠٠٠٠ ج . سعر بيع الوحدة ١٠٠ ج .
- ٢ - يقدر مخزون الانتاج التام أول الشهر بنسبة ١٠% من كمية مبيعات نفس الشهر .
- ٣ - يقدر رصيد النقدية أول ابريل بمبلغ ٢٠٠٠ ج والحد الأدنى الواجب الاحفاظ به ١٥٠٠ ج .
- ٤ - يتم تحصيل قيمة المبيعات فى نفس شهر البيع .
- ٥ - تقدر المدحولات الأخرى خلال شهور الموازنة على النحو التالى: ابريل ٢٠٠٠ ج ، مايو ١٠٠٠٠ ج ، يونيو ١٥٠٠٠ ج .
- ٦ - تقدر المشتريات خلال شهور الموازنة على النحو التالى : ابريل ٢٠٠٠ ج ، مايو ٣٠٠٠ ج ، يونيو ٢٥٠٠٠ ج . ويتم سداد قيمة المشتريات بالكامل فى الشهر التالى للشراء .
- ٧ - تقدر التكاليف الجارية خلال شهور الموازنة على النحو التالى : ابريل ١٢٠٠ ج ، مايو ١٣٠٠ ج ، يونيو ١٤٠٠ ج . يتضمن مبلغ كل شهر اهلاك أصول ثابتة ٢٠٠٠ ج .
- ٨ - تقدر المدفوعات الأخرى خلال شهور الموازنة : ابريل ٤٢٠٠ ج ، مايو ١٩٠٠ ج ، يونيو ١٣٠٠ ج .

المطلوب :

أولا : اعداد الموازنة التخطيطية للانتاج عن الربع الثانى من عام ٢٠١٥ .

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

- ثانياً: اعداد الموازنة النقدية عن الربع الثاني من عام ٢٠١٥ في ظل القواعد التالية:
- عند وجود عجز نقدى فى أى شهر يمكن الاقتراض أول هذا الشهر بمعدل فائدة ١٠ % سنويا .
 - عند توافر نقدية فى أى شهر يمكن سداد القرض أو جزء منه ويكون السداد فى آخر الشهر الذى تتوافر فيه نقدية وتكون الأولوية لسداد الفائدة .

تمرين (١٣)

أولاً:فيما يلى البيانات التى أمكن جمعها لاعداد الموازنة النقدية عن الربع الأخير من عام ٢٠١٤ :

- ١- متحصلات نقدية من المبيعات:اكتوبر ٧٠٠٠٠ ج،نوفمبر ٨٥٠٠٠ ج .
- ٢- رصيد النقدية أول أكتوبر ٥٠٠٠ ج والحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به من النقدية ٤٥٠٠ ج .
- ٣ - متحصلات من عملاء ٣٠٠٠٠ ج،٢٠٠٠٠ ج،٢٥٠٠٠ ج للشهور الثلاثة على الترتيب .
- ٤ - متحصلات من بيع أصول ثابتة خلال شهر ديسمبر ١٥٠٠٠ ج .
- ٥ - مدفوعات نقدية عن مشتريات :أكتوبر ٩٥٠٠٠ ج،نوفمبر ٧٥٠٠٠ ج،ديسمبر ٦٠٠٠ ج .
- ٦ - تسديدات للموردين ١٥٠٠٠ ج،١٠٠٠٠ ج،٧٠٠٠ ج خلال الشهور الثلاثة على الترتيب .
- ٧ - التكاليف الجارية خلال شهور الموازنة على الترتيب:
٣٠٠٠ ج،٢٥٠٠٠ ج،٢٣٠٠٠ ج علما بأن اهلاك الأصول الثابتة ضمن تلك التكاليف ٣٠٠٠ ج شهريا .

الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة

المطلوب:

اعداد الموازنة النقدية عن الربع الأخير من عام ٢٠١٤ واذا تبين وجود عجز نقدى يمكن الاقتراض فى بداية هذا الشهر بمعدل ١٠٪ سنويا، مع امكانية سداد القرض أو جزء منه عند توافر نقدية والسداد فى آخر الشهر الذى تتوافر فيه نقدية و تكون أولوية السداد للفائدة.

الفصل السادس

القوائم المالية الموحدة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة وتوضيح الجوانب التالية:

- الشركات القابضة والتابعة وأشكال السيطرة.
- مبررات سيطرة شركة مساهمة على شركة مساهمة أخرى.
- الحاجة لإعداد قوائم موحدة للشركات القابضة والتابعة.
- شروط ومبادئ إعداد القوائم المالية الموحدة.
- إعداد القوائم المالية الموحدة في .

مقدمة:

يتجه العالم في السنوات الأخيرة إلى التكتلات السياسية والاقتصادية لفرض إجراءات ونظم تتمكن معها تلك التكتلات، وخصوصاً الاقتصادية منها، من التحكم في المسار الاقتصادي وبالتالي السياسي لدول العالم الأخرى خارج تلك التكتلات فضلاً عن المنافسة وأحياناً الصراع بين تلك التكتلات فيما بين بعضها البعض. وهذه الظروف والتغيرات تلاحظها كل الدول والأفراد على المستوى العالمي بعدما فرضت ظروف العولمة واتفاقية تحرير التجارة العالمية إجراءاتها في الفترة الأخيرة.

وكما تحدث تلك التكتلات الاقتصادية على المستوى العالمي وعلى مستوى الدول تحدث أيضاً على مستوى المنشآت الاقتصادية داخل كل دولة وذلك سعياً وراء تحقيق مكاسب أو مزايا اقتصادية من هذه التكتلات داخل تلك الدولة. إن هذه التكتلات الاقتصادية على مستوى الدولة قد تأخذ أكثر من شكل قانوني ولكن الملاحظ بصفة عامة أنها تتم فيما بين منشآت اقتصادية كبيرة، التي غالباً ما تأخذ شكل شركة مساهمة، وذلك حتى يكون للتكتل قوته وتأثيره. ومن الأشكال التي تأخذها تلك التكتلات:

- انضمام شركة مساهمة لشركة مساهمة أخرى.
- اندماج شركة مساهمة أو أكثر في شركة مساهمة أخرى وتكوين شركة جديدة.
- سيطرة شركة مساهمة على شركة أو شركات مساهمة أخرى.

أما الشكل الأول وهو الانضمام فطبقاً له تتقاضى شخصية الشركة المنضمة وتبقى شخصية الشركة المنضم إليها. فمثلاً إذا كانت هناك شركة (أ)، شركة (ب) وقررت (أ) الانضمام إلى (ب) فإن شخصية الشركة (أ) تتقاضي وتبقى شخصية (ب) التي انضمت إليها (أ).

أما الشكل الثاني وهو الاندماج فعندما تندمج شركة في شركة أخرى فإن شخصية كل الشركات المندمجة تتقاضي وتشكل شركة جديدة مكونة من كل تلك

الشركات المندمجة. فمثلاً شركة (أ) قررت الاندماج في شركة (ب) فتنقضي شخصية (أ)، (ب) وتنشأ منها شركة جديدة (ج) مثلاً.

وأما الشكل الثالث وهو سيطرة شركة مساهمة على شركة أو شركات مساهمة أخرى فإن هذه السيطرة لا يترتب عليها انقضاء شخصية أي من الشركات المسيطرة أو المسيطر عليها وتكون هذه السيطرة لتحقيق أهداف معينة لا تتطلب انقضاء حياة أي من تلك الشركات بل بالعكس تتطلب استمرارها. فمثلاً إذا سيطرت شركة (أ) على شركة (ب) فإن شخصية كل من تلك الشركاتين تبقى كما هي وتحقق الشركة المسيطرة أهدافها من خلال تلك السيطرة.

بالنسبة للشكل الأول والثاني من التكتلات يترتب عليه مشاكل محاسبية مثل تقييم عناصر المركز المالي للشركة المنضمة أو الشركة المندمجة وإغفال حساباتها وتسويتها أي فروق في التقويم. وهذه الإجراءات والمشاكل المحاسبية تحدث مرة واحدة عند الانضمام أو الاندماج وبعد ذلك فهي شركة واحدة تمارس نشاطها كأي شركة مساهمة أخرى وتتعرض للمشاكل المحاسبية العادية التي تمت دراستها في مقرر محاسبة شركات الأموال.

أما بالنسبة للشكل الثالث من أشكال التكتلات الذي يترتب عليه سيطرة شركة مساهمة على شركة أخرى فإن المشاكل المحاسبية العديدة التي تصاحب هذا الشكل تتكرر خلال السنة المالية وتتطلب عديداً من التسويات والمعالجات المحاسبية عند إعداد القوائم المالية لتلك الشركات سواء المسيطرة أو المسيطر عليها وذلك في كل سنة مالية.

لذلك أصبح من الضروري تخصيص جزء من مفردات المحاسبة للتعرف على تلك المشاكل وكيفية معالجتها خصوصاً وأن هذا الشكل قد انتشر في الفترة الأخيرة في المجتمع المصري. وعليه نخصص هذا القسم لدراسة وتحليل المشاكل المحاسبية المصاحبة لإعداد القوائم المالية الموحدة للشركات القابضة والتابعة.

- الشركات القابضة والتابعة وأشكال السيطرة:

هذا النوع من التكتلات الاقتصادية لا يتم إلا بين الشركات المساهمة لذلك عندما ترغب شركة مساهمة في السيطرة على شركة مساهمة أخرى فإن هناك أكثر من أسلوب لتحقيق هذه السيطرة ولكن أشهرها قيام الشركة المسيطرة بشراء أكثر من ٥٥٪ من الأسهم العادية للشركة المراد السيطرة عليها سواء بطريقة مباشرة من مساهمي الشركة أو عن طريق البورصة ويطلق على الشركة المسيطرة التي اشتريت أكثر من ٥٠٪ من الأسهم العادية الشركة القابضة أما الشركة التي تمت السيطرة عليها فيطلق عليها الشركة التابعة.

إذن الشركة القابضة هي تلك الشركة المساهمة التي تسيطر على شركة أخرى مساهمة بشراء أكثر من ٥٠٪ من الأسهم العادية لتلك الشركة الأخرى. والشركة التابعة هي تلك الشركة المساهمة التي يتم شراء أكثر من ٥٠٪ من أسهمها العادية بواسطة شركة أخرى.

وهناك عدة أشكال لسيطرة شركة على شركة أو شركات أخرى على النحو التالي:

- شركة مساهمة (أ) تسيطر على شركة مساهمة (ب) مثلاً فتكون شركة (أ) هي الشركة القابضة والشركة (ب) هي الشركة التابعة.
- شركة مساهمة (أ) تسيطر على شركة مساهمة (ب) وشركة مساهمة (ج) ... وهكذا. فتكون الشركة (أ) هي القابضة والشركات (ب)، (ج) ... هي الشركات التابعة.
- شركة مساهمة (أ) تسيطر على شركة مساهمة (ب) وشركة مساهمة (ب) تسيطر على شركة مساهمة (ج) ... فتكون الشركة (أ) هي القابضة والشركة (ب) هي التابعة.

كما أن الشركة (ب) تصبح قابضة والشركة (ج) تابعة لها. وهذا يعني أن الشركة (أ) تسيطر على الشركة (ب) بشكل مباشر وتسيطر على (ج) بشكل غير مباشرة من خلال سيطرة (ب) على (ج).

مبررات سيطرة شركة مساهمة على شركة مساهمة أخرى:

تلجأ شركة مساهمة إلى السيطرة على شركة أخرى بشراء أكثر من ٥٠٪ من أسهمها العادية لتحقيق هدف أو أكثر من وجهة نظر الشركة القابضة وأهم تلك الأهداف:

- ١ القضاء على منافسة الشركة التابعة، إذا كانت القابضة والتابعة تعمل في نفس المجال وكانت التابعة تتنافس القابضة فإن القابضة عندما تسيطر على الشركة التابعة بشراء أكثر من ٥٠٪ من الأسهم العادية للتابعة فتكون كل القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية للتابعة هي التي تتمشى مع مصلحة القابضة وبذلك تقضي القابضة على منافسة التابعة.
- ٢ حسمان مصدر المواد الخام للقابضة، فعندما تكون التابعة هي مصدر المواد الخام الأساسي للقابضة فتقوم القابضة بالسيطرة على تلك الشركة لضمان مصدر المواد الخام.
- ٣ تكوين تكتل اقتصادي لزيادة فعالية النشاط الذي تقوم به القابضة والتابعة من خلال توحيد مسار نشاط هذا التكتل مع بقاء شخصية كل من القابضة والتابعة كما هي.
- ٤ التغلب على قوانين الاحتكار التي تمنع قيام شركة واحدة بالتحكم في منتج أو خدمة معينة. وهنا من الناحية الواقعية تحكر القابضة هذا المنتج ولكن من الناحية القانونية أو النظرية لا يوجد احتكار.

الحاجة لإعداد قوائم موحدة للشركات القابضة والتابعة:

عندما تسيطر الشركة القابضة على الشركة التابعة تبقى الشخصية المعنوية لكل منها مستقلة عن الأخرى من الناحية القانونية. وبالتالي تعد كل من القابضة والتابعة قوائم مالية مستقلة خاصة بها.

وعلى ذلك تظهر القوائم المالية للقابضة الحقوق الخاصة بها في نفس الشركة القابضة متضمنة استثماراتها في أسهم التابعة بشكل اجمالي.

ولما كان من الضروري لمساهمي القابضة أن يتعرفوا ويتابعوا كافة حقوقهم بصفة عامة (بشكل تفصيلي) في شركتهم وفي الشركات التابعة لهم يستلزم الأمر إعداد قوائم مالية موحدة (بالإضافة للقوائم المالية الخاصة بكل شركة) تضم قوائم القابضة والتابعة في قائمة واحدة موحدة. يمكن من خلالها لمساهمي القابضة التعرف على جملة وتفاصيل حقوقهم في شركتهم وفي الشركات التابعة لهم.

شروط إعداد القوائم المالية الموحدة:

حتى يمكن إعداد قوائم مالية موحدة للقابضة والتابعة يجب أن يتتوفر عدد من الشروط أهمها:

- 1 أن يكون نشاط الشركة القابضة والشركة التابعة متماثلاً أو متكاملاً حتى يمكن تجميع الأصول معاً والخصوم معاً في قائمة المركز المالي وكذلك في قوائم الدخل. فمثلاً قد تكون القابضة شركة تصنيع أغذية من منتج معين وتكون التابعة مصنعة لنفس المنتج أو تكون التابعة شركة زراعية تعتبر مصدر للمواد الخام الزراعية للشركة القابضة أما إذا كان النشاط غير متماثل أو متكامل فلا تعد قائمة موحدة حيث يكون الشراء لأسهم الشركة الأخرى بغرض الاستثمار وليس بغرض السيطرة حيث لن توجد مصلحة أو ضرورة للقابضة ل السيطرة على التابعة في هذه الحالة ولن توجد معاملات بينهما.
- 2 أن تسيطر الشركة القابضة على الشركة التابعة بشراء أكثر من 50% من الأسهم العادية للتابعة وقد تشتري كل أسهم التابعة. بدون هذا الشرط لن

تتمكن القابضة (إلا في بعض الأحوال الاستثنائية) من السيطرة على التابعه وتوجيه مسارها لمصلحة القابضة. وبالتالي لن يكون هناك مبرراً لإعداد قوائم موحدة .

٣ أن تقوم القابضة والتابعة بإعداد قوائمها الخاصة بها في نفس التاريخ مثلاً في ٦/٣١ أو في ١٢/٣١ من كل عام والا تكون هناك صعوبة في إعداد قوائم موحدة وذلك حين يختلف تاريخ إعداد قوائم القابضة عن تاريخ إعداد قوائم التابعه.

مبادئ إعداد القوائم المالية الموحدة:

عند إعداد القوائم المالية الموحدة تظهر عديد من المشاكل المحاسبية التي تتطلب إجراء تسويات ومعالجات محاسبية حتى تعبر القوائم المالية الموحدة عن حقيقة المركز المالي والقوائم المالية الأخرى.

لذلك هناك مبادئ استقر عليها العرف المحاسبي عند إعداد القوائم الموحدة. يتم على أساسها إجراء تلك التسويات والتغلب على تلك المشاكل المحاسبية. وتطبيقاً على قائمة المركز المالي الموحد للقابضة والتابعة فإن مبادئ إعدادها تتحدد بداية فيما يلي:

١ استبعاد بند (استثمارات في أسهم التابعه الظاهر في جانب الأصول للشركة القابضة) من قائمة المركز المالي الموحد مقابل استبعاد كل "حقوق مساهمي التابعه" (الظاهرة في جانب الخصوم للشركة التابعه) من قائمة المركز المالي الموحد ويتم هذا الاستبعاد منعاً للازدواج في القائمة الموحدة لأنه عند ضم أصول القابضة مع أصول التابعه في القائمة الموحدة فإن قيمة الاستثمارات تظهر في جانب الأصول مرتبين مرة أولى بشكل مباشر تحت بند "استثمارات في أسهم التابعه" ومرة ثانية بشكل غير مباشر ضمن أصول التابعه باعتبار أن قيمة الاستثمارات في أسهم التابعه ما هي إلا قيمة أصول التابعه.

وكذلك عند ضم خصوم القابضة فإن قيمة الاستثمارات في أسهم التابعة يقابلها في جانب خصوم القابضة قيمة الأسهم (ضمن حقوق المساهمين) التي قامت القابضة بشراء أسهم التابعة بها وبالتالي عند ضم قيمة أسهم القابضة مع قيمة أسهم التابعة تكون قيمة الأسهم مكررة مرتين.

لذا يتم استبعاد قيمة الاستثمارات في أسهم التابعة من جانب الأصول واستبعاد حقوق مساهمي التابعة من جانب الخصوم فتبقي القيمة مرة واحدة في أصول القائمة الموحدة ومرة واحدة في خصوم القائمة الموحدة.

٢ تجميع حقوق الأقلية في رأس المال والاحتياطيات والأرباح المرحلية أو الخسائر المرحلية في رقم إجمالي واحد وتم إضافة هذا الرقم الإجمالي الواحد للقائمة الموحدة.

وتظهر حقوق الأقلية عندما تشتري القابضة معظم أسهم التابعة فيكون الجزء الأقل حقاً لمساهمين آخرين يطلق عليهم الأقلية فمثلاً إذا اشترت القابضة ٨٠٪ من أسهم التابعة فيطلق على نسبة ٢٠٪ حقوق الأقلية. فيتم تجميع كل أنصبتهم في بنود حقوق المساهمين في رقم إجمالي واحد والذي يمثل ٢٠٪ من كل حقوق المساهمين.

وتحتلت مشاكل إعداد القوائم الموحدة حسب تاريخ إعداد القائمة الموحدة وبالتالي يتم تقسيم الموضوعات حسب تواريخ إعداد القوائم الموحدة على النحو التالي:

أولاً: إعداد القوائم الموحدة في تاريخ شراء القابضة لأسهم التابعة.

ثانياً: إعداد القوائم الموحدة في تاريخ لاحق لتاريخ شراء القابضة لأسهم التابعة.

ثالثاً: معالجة العمليات المترادفة بين القابضة والتابعة خلال العام.

وتقتصر الدراسة على قائمة المركز المالي الموحد كمثال لإعداد القوائم الموحدة ويكون على نفس النطاق إعداد قائمة الدخل الموحدة.

أولاً: إعداد القوائم المالية الموحدة في تاريخ الشراء

عندما تكون أسهم شركة متاحة للتداول سواء من خلال البورصة أو من خلال الاتصال المباشر مع حملة الأسهم، وترغب شركة أخرى في السيطرة على تلك الشركة الأولى، فإن الشركة التي ترغب في السيطرة قد تقوم بشراء كل أسهم تلك الشركة أو معظم الأسهم العادي.

فإذا قامت القابضة بشراء كل أسهم التابعه أصبحت السيطرة كاملة وأما إذا تم شراء معظم الأسهم فتكون سيطرة ولكنها ليست كاملة ويترب على ذلك وجود أغلبية مسيطرة (القابضة) وأقلية مساهمين.

وتحتختلف المعالجة المحاسبية عند شراء كل الأسهم عنها إذا تم شراء بعضها (معظم الأسهم). هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يختلف إعداد القوائم الموحدة في تاريخ شراء القابضة لأسهم التابعه عن إعدادها في تاريخ لاحق للشراء.

وعليه نخصص هذا الجزء (أولاً) لبيان كيفية إعداد قائمة المركز المالي الموحد في تاريخ الشراء وعند شراء القابضة لكل أسهم التابعه أو بعضها وذلك على النحو التالي:

(١) إعداد القوائم الموحدة في تاريخ الشراء عند شراء القابضة لكل أسهم التابعه: عند شراء القابضة لكل أسهم التابعه يتم إجراء قيود يومية تكون فيه الاستثمارات في أسهم التابعه مدينة والبنك أو النقدية دائناً.

مثال:

اشترت القابضة كل أسهم التابعه بمبلغ ١٠٠٠٠٠٠ ج (٥٠٠٠٠٠ ج) سهم بسعر السهم ٥٠ ج تم سدادها من البنك وذلك في ٢٠١٥/١/١: فيكون قيد اليومية لإثبات الشراء في يومية القابضة على النحو التالي:

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

من ح/ استثمارات في أسهم التابعة ٥٠٠٠٠

إلى ح/ البنك ٥٠٠٠٠

(إثبات شراء كل أسهم التابعة ١٠٠٠٠ بسعر ٥٠ جنيه لسهم)

وبالطبع فإن هذا الشراء لن يكون له أثر في دفاتر التابعة ما عدا تغيير أسماء

المساهمين الجدد بدلاً من القدامى:

مثال:

اشترت القابضة ١٠٠٠٠ سهم بسعر السهم ١٠٠ جنيه في ١١/١٥/٢٠١٥ وكانت قائمة المركز المالي للقابضة (أ) والتابعة (ب) على النحو التالي: (الأرقام بالألف):

أصول خصوم

بيان	التابعة (ب)	القابضة (أ)	بيان	التابعة (ب)	القابضة (أ)
رأس المال	٨٠٠	٢٥٠٠	أصول ثابتة مختلفة	٧٠٠	٢٠٠
احتياطيات	١٥٠	٥٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	١٠٠
أرباح مرحلة	٥٠	٣٠٠	أصول متداولة مختلفة	٨٠٠	١٥٠٠
خصوم مختلفة	٥٠٠	١٢٠٠		١٥٠٠	٤٥٠٠
	١٥٠٠	٤٥٠٠			

الحل

تمهيد:

حقوق مساهمي التابعة

= رأس المال + الاحتياطيات + الأرباح المرحلة أو - الخسائر المرحلة

$$= ٨٠٠ + ١٥٠ + ٥٠ = ١٠٠٠ ج$$

الاستثمارات في أسهم التابعة في تاريخ الشراء ١٠٠٠ ج.

وعلى ذلك يتم استبعاد الاستثمارات في أسهم التابعة مقابل استبعاد كل حقوق مساهمي التابعة كما أوضحتنا مسبقاً. كأحد المبادئ الأساسية عند إعداد قائمة المركز المالي الموحد.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

ويتم أولاً إعداد قائمة التسوية ومنها يتم إعداد قائمة المركز المالي الموحد على النحو التالي:

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة (ب)	(أ) القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٢٧٠٠			٧٠٠	٢٠٠٠	أصول ثابتة مختلفة استثمارات في أسهم التابع أصول متداولة مختلفة
-		١٠٠٠	-	١٠٠٠	
٢٣٠٠			٨٠٠	١٥٠٠	
٥٠٠٠	-	١٠٠٠	١٥٠٠	٤٥٠٠	رأس المال احتياطيات أرباح مرحلة خصوم مختلفة
٢٥٠٠		٨٠٠	٨٠٠	٢٥٠٠	
٥٠٠		١٥٠	١٥٠	٥٠٠	
٣٠٠		٥٠	٥٠	٣٠٠	
١٧٠٠			٥٠٠	١٢٠٠	
٥٠٠٠	-	١٠٠٠	١٥٠٠	٤٥٠٠	

الملاحظ أنه قد تم استبعاد قيمة الاستثمارات في أسهم التابع (١٠٠٠) الظاهره عند القابضة) مقابل استبعاد كل بنود حقوق المساهمين عند التابع وبلغ مجموعها ١٠٠٠.

وتكون قائمة المركز المالي الموحد على النحو التالي:

خصوم	أصول	
حقوق المساهمين		
رأس المال	٢٥٠٠	أصول ثابتة
احتياطيات	٥٠٠	قابضة
أرباح مرحلة	٣٠٠	تابعة
خصوم مختلفة		أصول متداولة
قابضة	١٢٠٠	قابضة
تابعة	٥٠٠	تابعة
	٣٣٠٠	
	١٧٠٠	
	٥٠٠٠	

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

وبفرض في المثال السابق كانت حقوق مساهمي التابعة على النحو التالي:
 رأس المال ٨٠٠، الاحتياطيات ٢٥٠ وكانت هناك خسائر مرحلة ٥٠ لل التابعة فإن صافي حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١/١ تكون كما يلي:

$$١٠٠٠ = ٥٠ - ٢٥٠ + ٨٠٠$$

وبالنسبة للباقي البنود كما هي فت تكون قائمة التسوية على النحو التالي:

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة (ب)	القابضة (أ)	بيان
	إضافة	استبعاد			
٢٧٠٠			٧٠٠	٢٠٠٠	أصول ثابتة مختلفة استثمارات في أسهم التابعة أصول متداولة مختلفة خسائر مرحلة
-		١٠٠٠	-	١٠٠٠	
٢٣٠٠			٨٠٠	١٥٠٠	
-		٥٠	٥٠		
٥٠٠٠	-	١٠٥٠	١٥٥٠	٤٥٠٠	رأس المال احتياطيات أرباح مرحلة خصوم مختلفة
٢٥٠٠		٨٠٠	٨٠٠	٢٥٠٠	
٥٠٠		٢٥٠	٢٥٠	٥٠٠	
٣٠٠				٣٠٠	
١٧٠٠			٥٠٠	١٢٠٠	
٥٠٠٠	-	١٠٥٠	١٥٥٠	٤٥٠٠	

الملاحظ أنه عند وجود خسائر مرحلة يتم استبعاد الخسائر المرحلة وكذلك الاستثمارات في أسهم التابعة مقابل مبلغ مساوي في حقوق المساهمين. إذن تم استبعاد كل حقوق مساهمي التابعة ١٠٥٠ مقابل استبعاد ١٠٠٠ استثمارات في أسهم التابعة، ٥٠ خسائر مرحلة.

شراء كل أسهم التابعة بقيمة أكبر من القيمة الدفترية لأسهم التابعة:
 إذا كانت قيمة الاستثمارات في أسهم التابعة أكبر من القيمة الاسمية لحقوق مساهمي التابعة فإن هذا يعني أن القيمة الحقيقية (التي قد تكون القيمة السوقية أو ما يطلق عليها القيمة العادلة) لأسهم التابعة أكبر من قيمتها الدفترية مما يعني أن هناك أصل مختفي لدى التابعة أدى لانخفاض أصول التابعة وبالتالي انخفاض حقوق المساهمين عن قيمتها الحقيقية ويعتبر هذا الأصل المختفي شهادة محل كما جرى

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

عليه العرف المحاسبي. وهذا يعني أن شهرة المحل هذه قد تم تكوينها بمعرفة الشركة التابعة لذلك لم تظهر صراحة بالدفاتر كما جرى عليه العرف المحاسبي.

ولكن لما قامت القابضة بدفع مبلغ مقابل تلك الشهرة (بالإضافة للمبلغ المقابل للقيمة الدفترية للأسماء) فإن هذه الشهرة تظهر ولكن في القائمة الموحدة فقط وذلك في خانة الإضافة بالقائمة الموحدة في جانب الأصول.

مثال:

اشترت الشركة المتحدة كل أسهم الشركة العربية في ٢٠١٥/١/١ وكانت قائمة المركز المالي لكل من الشركتين في ذلك التاريخ كما يلي:
(الأرقام بالألف جنيه)

خصوم		أصول			
بيان	العربية التابعة	المتحدة القابضة	بيان	العربية التابعة	المتحدة القابضة
رأس المال	٥٠٠	١٠٠٠	أراضي ومباني	٤٠٠	٨٠٠
احتياطيات	٢٠٠	٨٠٠	آلات	٢٠٠	٥٠٠
أرباح مرحلة	١٠٠	٧٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	٩٠٠
أوراق دفع	٣٠٠	٤٠٠	بضاعة	٣٠٠	٤٠٠
دائعون	١٠٠	٣٠٠	مدينون	٢٠٠	٥٠٠
	١٢٠٠	٣٢٠٠	بنك	١٠٠	١٠٠
				١٢٠٠	٣٢٠٠

المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١/١.

تمهيد الحل:

١ - حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١/١

$$ج ٨٠٠ = ١٠٠ + ٢٠٠ + ٥٠٠ =$$

$$\text{نصيب القابضة} = \% ١٠٠ \times ٨٠٠ = ج ٨٠٠$$

الاستثمارات في أسهم التابعة (القيمة الحقيقية) = ج ٩٠٠

إذن هناك شهرة محل = ج ١٠٠ = ج ٨٠٠ - ج ٩٠٠

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		العربية التابعة	المتحدة القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
١٢٠٠			٤٠٠	٨٠٠	أراضي ومباني
٧٠٠		٩٠٠	٢٠٠	٥٠٠	آلات
٧٠٠			-	٩٠٠	استثمارات في أسهم التابعة
٧٠٠			٣٠٠	٤٠٠	بضاعة
٧٠٠			٢٠٠	٥٠٠	مدينون
٢٠٠			١٠٠	١٠٠	بنك
١٠٠	١٠٠				شهرة المحل
٣٦٠٠	١٠٠	٩٠٠	١٢٠٠	٣٢٠٠	
١٠٠٠		٥٠٠	٥٠٠	١٠٠٠	رأس المال
٨٠٠		٢٠٠	٢٠٠	٨٠٠	احتياطيات
٧٠٠		١٠٠	١٠٠	٧٠٠	أرباح مرحلة
٧٠٠			٣٠٠	٤٠٠	أوراق دفع
٤٠٠			١٠٠	٣٠٠	دائنون
٣٦٠٠	-	٨٠٠	١٢٠٠	٣٢٠٠	

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

وتكون قائمة المالي الموحد على النحو التالي:

حقوق المساهمين			أصول ثابتة		
رأس المال	١٠٠٠		شهرة محل	١٠٠	
احتياطيات	٨٠٠		أراضي		
أرباح مرحلة	٧٠٠	٢٥٠٠	قابلة	٨٠٠	
			تابعة	٤٠٠	
					١٢٠٠
			آلات		
			قابلة	٥٠٠	
			تابعة	٢٠٠	
					٧٠٠
					٢٠٠٠
خصوم متداولة			أصول متداولة		
أوراق دفع			بضاعة		
٤٠٠ قابضة			٤٠٠ قابضة		
٣٠٠ تابعة			٣٠٠ تابعة		
					٧٠٠
دائنون			مدينون		
٣٠٠ قابضة			٥٠٠ قابضة		
١٠٠ تابعة			٢٠٠ تابعة		
					٧٠٠
			بنك		
٤٠٠	١١٠٠	٣٦٠٠	١٠٠ قابضة		
			١٠٠ تابعة		
					٢٠٠
					١٦٠٠
					٣٦٠٠

شراء كل أسهم التابعية بقيمة أقل من القيمة الدفترية للأسهم:

في أحيان أخرى قد تشتري القابضة كل أسهم التابعية ولكن بقيمة أقل من القيمة الدفترية للأسهم التابعية. وفي هذه الحالة تكون القيمة الدفترية للأسهم أكبر من حقيقتها مما يعني أن القيمة الدفترية للأصول التابعية مقومة بأكبر من حقيقتها وبمعنى آخر

تكون أصول التابعه متضخمة بمقدار هذا الفرق وفي هذه الحالة يوجد أكثر من أسلوب لمعالجة هذا الفرق.

الأسلوب الأول: إعادة تقدير عناصر أصول التابعه وبيان أسباب التضخم ومعالجتها محاسبياً مما يجعل قيمة الاستثمارات في أسهم التابعه تتساوى مع كل حقوق مساهمي التابعه وفي رأينا أن هذا الأسلوب قد لا يستخدم كثيراً في ظل الضوابط القانونية بين القابضة والتابعة حيث أن لكل شركة شخصية معنوية مستقلة وعملية إعادة التقدير ليس لها ما يبررها حيث أن إعادة التقدير تتم عند انضمام أو اندماج الشركة وانقضاء شخصيتها لتدخل مع أو في شركة أخرى وليس بمناسبة السيطرة ومع ذلك يمكن للشركة القابضة بما لها من سيطرة على الجمعية العمومية ومجلس الإدارة للتابعة أن تجبر الشركة التابعة على إعادة التقدير لمعالجة هذا التضخم.

الأسلوب الثاني: اعتبار هذا الفرق بمثابة احتياطي تضخم الأصول يظهر مضافاً في جانب الخصوم بالقائمة الموحدة ليقابل التضخم الموجود بأصول التابعه ويتم إتباع هذا الأسلوب عندما يصعب تحديد البند أو البنود في أصول التابعه التي بها تضخم. وبالتالي احتياطي التضخم بجانب الخصوم بالقائمة الموحدة يظهر حتى يتم تحديد البند أو البنود في أصول التابعه التي بها تضخم. وهذا هو الأسلوب الشائع عند نقص الاستثمارات عن حقوق مساهمي التابعه.

الأسلوب الثالث: عند وجود شهرة محل لدى التابعه وتبيّن أن هناك تضخم في أصول التابعه في الغالب يكون هذا التضخم في قيمة الشهرة باعتبارها أصلاً معنويًا معرضاً للتقلبات بالزيادة والنقص أكثر من غيره. وهنا يمكن تخفيض هذا الفرق من قيمة شهرة المحل إذا ثبت أن التضخم كان بها وفقاً لما تراه الشركة القابضة التي تعد القائمة الموحدة من وجهة نظرها.

ونوضح كيفية معالجة هذا النقص في قيمة الاستثمارات في أسهم التابعه عن القيمة الدفترية لحقوق المساهمين وفقاً للأسلوب الثاني بالتطبيق على المثال السابق.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

بفرض في المثال السابق كانت قيمة الاستثمارات في أسهم التابعه (القيمة الحقيقية) ٧٥٠ بدلاً من ٩٠٠ والبنك لدى القابضة ٢٥٠ بدلاً من ١٠٠ فإن معالجة هذه الحالة وتسويتها وإعداد قائمة التسوية يكون على النحو التالي:

تمهيد للحل:

حقوق مساهمي التابعه في ٢٠١٥/١/١

$$= ١٠٠ + ٢٠٠ + ٥٠٠ = ٨٠٠ ج$$

نصيب القابضة ١٠٠% من هذه الحقوق

الاستثمارات في أسهم التابعه في ٢٠١٥/١/١ = ٧٥٠ ج

احتياطي تضخم الأصول = ٧٥٠ - ٨٠٠ = ٥٠ ج.

ويظهر هذا الاحتياطي مضافاً بجانب الخصوم بالقائمة الموحدة.

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		العربية التابعه	المتحدة القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
١٢٠٠			٤٠٠	٨٠٠	أراضي ومباني آلات استثمارات في أسهم التابعه بضاعة مدينون بنك
٧٠٠		٧٥٠	٢٠٠	٥٠٠	
٧٠٠			-	٧٥٠	
٧٠٠			٣٠٠	٤٠٠	
٣٥٠			٢٠٠	٥٠٠	
			١٠٠	٢٥٠	
٣٦٥٠	-	٧٥٠	١٢٠٠	٣٢٠٠	
١٠٠٠		٥٠٠	٥٠٠	١٠٠٠	رأس المال احتياطيات أرباح مرحلة أوراق دفع دائنون احتياطي تضخم الأصول
٨٠٠		٢٠٠	٢٠٠	٨٠٠	
٧٠٠		١٠٠	١٠٠	٧٠٠	
٧٠٠			٣٠٠	٤٠٠	
٤٠٠			١٠٠	٣٠٠	
٥٠	٥٠				
٣٦٠٠	٥٠	٨٠٠	١٢٠٠	٣٢٠٠	

(٢) إعداد القوائم الموحدة في تاريخ الشراء عند شراء القابضة لبعض أسهم التابعة:

بدلا من شراء كل أسهم التابعة قد تلجأ القابضة لشراء بعض أسهم التابعة بحيث تكون نسبة الأسهم المشتراء إلى جميع الأسهم التابعة أكثر من ٥٥٪، وبالتالي قد تشتري فيما بين أكبر من ٥٥٪ وأقل من ١٠٠٪ من أسهم التابعة. فإذا قامت القابضة مثلاً بشراء ٨٠٪ من أسهم التابعة تكون لها حقوق في التابعة بقدر هذه النسبة وأما باقي النسبة فتخص أقليية المساهمين أو ما يطلق عليه "حقوق الأقلية" ويتم تجميع كل حقوق الأقلية في بند واحد إجمالي تتم إضافته إلى القائمة الموحدة في جانب الخصوم.

مثال:

فيما يلي قائمة المركز المالي للشركة (أ) والشركة (ب) في ٢٠١٥/١/١ (الأرقام بالألف جنيه).

بيان	العربية التابعة	المتحدة القابضة	بيان	العربية التابعة	المتحدة القابضة
رأس المال	٦٠٠٠	١٥٠٠٠	أصول ثابتة مختلفة	٨٠٠٠	٤٠٠٠
احتياطيات	٢٠٠٠	٦٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	٨٠٠٠
أرباح مرحلة	١٠٠٠	٧٠٠٠	أصول متداولة مختلفة	٥٠٠٠	١٠٠٠
خصوم مختلفة	٤٠٠٠	١٠٠٠			
	١٣٠٠٠	٣٨٠٠		١٣٠٠٠	٣٨٠٠

فإذا علمت أن الشركة (أ) قد اشتريت في ٢٠١٥/١/١ ، ٨٠٪ من الأسهم العادية للشركة (ب).

فالمطلوب: إعداد قائمة المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١/١.

تمهيد للحل:

١ - حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١/١ .

$$= ٦٠٠٠ + ٢٠٠٠ + ١٠٠٠ = ٩٠٠٠ ج.$$

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

نصيب القابضة في حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١/١.

$$\text{ج} ٧٢٠٠ = \%٨٠ \times ٩٠٠٠$$

$$\text{حقوق الأقلية} = \%٢٠ \times ٩٠٠٠ = \text{ج} ١٨٠٠$$

٢- الاستثمارات في أسهم التابعة في ٢٠١٥/١/١ = ٢٠١٥/١/١ ج.

٣- شهادة المحل بالفرق بين الاستثمارات ونصيب القابضة في حقوق مساهمي التابعة

$$= ٧٢٠٠ - ٨٠٠٠ = \text{ج} ٨٠٠$$

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		العربية التابعة	المتحدة القابضة	بيان
	اضافة	استبعاد			
٢٨٠٠٠		٨٠٠٠	٨٠٠٠	٢٠٠٠٠	أصول ثابتة مختلفة استثمارات في أسهم التابعة أصول متداولة مختلفة شهادة محل
١٥٠٠٠		٥٠٠٠	-	٨٠٠٠	
٨٠٠	٨٠٠		١٠٠٠٠		
٤٣٨٠٠	٨٠٠	٨٠٠٠	١٣٠٠٠	٣٨٠٠٠	
١٥٠٠٠		٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٥٠٠٠	
٦٠٠٠		٢٠٠٠	٢٠٠٠	٦٠٠٠	رأس المال
٧٠٠٠		١٠٠٠	١٠٠٠	٧٠٠٠	احتياطيات
١٤٠٠٠			٤٠٠٠	١٠٠٠٠	أرباح مرحلة
١٨٠٠	١٨٠٠				خصم مختلفة
٤٣٨٠٠	١٨٠٠	٩٠٠٠	١٣٠٠٠	٣٨٠٠٠	حقوق الأقلية

بفرض في المثال السابق أن القابضة قامت بشراء ٩٠٪ من أسهم التابعة فإن

الفرق هنا بين نصيب القابضة في حقوق مساهمي التابعة وبين بند الاستثمارات في

أسهم التابعة لن يكون شهادة محل ولكن يعتبر احتياطي تضم الأصول.

ونوضح فيما يلي كيفية معالجة هذا الفرق عند إعداد قائمة موحدة.

حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١/١ = ٩٠٠٠ ج = ١٠٠٠ + ٢٠٠٠ + ٦٠٠٠

نصيب القابضة في حقوق مساهمي التابعة = ٩٠٪ × ٩٠٠٠ = ٨١٠٠ ج

نصيب الأقلية في حقوق المساهمين = ١٠٪ × ٩٠٠٠ = ٩٠٠ ج

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

الاستثمارات في اسهم التابعة في ٢٠١٥/١/١ = ٨٠٠٠ ج
إذن هناك احتياطي تضخم الأصول = ٨٠٠٠ - ٨١٠٠ = ١٠٠ ج.

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		العربية التابعة	المتحدة القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٢٨٠٠٠		٨٠٠٠	٨٠٠٠	٢٠٠٠٠	أصول ثابتة استثمارات في أسهم التابعة أصول متداولة
١٥٠٠٠		٥٠٠٠	-	٨٠٠٠	
٤٣٠٠٠	-	٨٠٠٠	١٣٠٠٠	٣٨٠٠٠	
١٥٠٠٠		٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٥٠٠٠	رأس المال
٦٠٠٠		٢٠٠٠	٢٠٠٠	٦٠٠٠	احتياطيات
٧٠٠٠		١٠٠٠	١٠٠٠	٧٠٠٠	أرباح مرحلة
١٤٠٠٠			٤٠٠٠	١٠٠٠٠	خصم مختلفة
٩٠٠	٩٠٠				حقوق الأقلية
١٠٠	١٠٠				احتياطي تضخم الأصول
٤٣٠٠٠	١٠٠٠	٩٠٠٠	١٣٠٠٠	٣٨٠٠٠	

ثانياً: إعداد القوائم الموحدة في تاريخ لاحق للشراء

في الجزء الأول قدمنا كيفية إعداد القوائم الموحدة في تاريخ شراء القابضة لكل أو بعض أسهم التابعة والتسويات التي يتم القيام بها عند إعداد القائمة الموحدة. وهذه المبادئ وهذه التسويات يتم تطبيقها باستمرار عند إعداد القائمة الموحدة سواء في تاريخ الشراء أو في تاريخ لاحق للشراء.

ولكن عند إعداد القائمة الموحدة في تاريخ لاحق للشراء تظهر بعض الجوانب والمعاملات بين القابضة والتابعة والتي تمت بينهما من تاريخ الشراء حتى هذا التاريخ اللاحق للشراء. وهذه الجوانب تتطلب تسويات ومعالجات محاسبية وتتلخص في

موضوعين:

الأول: الأرباح أو الخسائر أو التوزيعات التي حدثت في التابعه بعد تاريخ الشراء وكيفية معالجتها بقائمة المركز الموحد.

الثاني: المعاملات المتبادلة بين القابضة والتابعة في تاريخ الشراء حتى تاريخ إعداد القائمة الموحدة.

ويتم تناول الموضوع الأول في هذا الجزء (ثانياً) أما الموضوع الثاني فيتم تناوله فيما بعد في ثالثاً.

الأرباح أو الخسائر أو التوزيعات التي تحدث لدى الشركة التابعة بعد تاريخ الشراء وكيفية معالجتها بالقائمة الموحدة:

عندما تمارس القابضة والتابعة أعمالها بعد سيطرة القابضة تحقق القابضة والتابعة أرباح أو خسائر أو تقوم بإجراء توزيعات أرباح على المساهمين. وبالطبع فإن هذه البنود تؤثر على قائمة المركز المالي لكل شركة ولكن عند إعداد القائمة الموحدة يتطلب الأمر إجراء بعض التسويات.

إن الأرباح أو الخسائر أو التوزيعات الخاصة بالقابضة لا تتطلب في معظم الأحيان إجراء تسويات عليها ولكن تلك التسويات تكاد تتركز في تلك الأرباح أو الخسائر أو التوزيعات التي تخص الشركة التابعة في علاقتها بالشركة القابضة.

إذن يتركز هذا الموضوع على كيفية معالجة أرباح أو خسائر أو توزيعات الشركات التابعة التي حدثت بعد تاريخ الشراء.

وقد اختلفت الآراء في الفكر المحاسبي حول كيفية معالجة تلك البنود وطرق المعالجة المناسبة.

إلا أن الفكر المحاسبي استقر على أحدي طريقتين للمعالجة هما طريقة التكلفة المعدلة وطريقة التكلفة الأصلية الأصلية.

طريقة التكلفة المعدلة :

وفقاً لهذه الطريقة تكون قائمة المركز المالي للقابضة والتابعة معدة في نفس تاريخ إعداد القائمة الموحدة. فإذا كانت القائمة الموحدة يتم إعدادها مثلاً في

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

٢٠١٥/١٢/٣١ وتكون قائمة القابضة والتابعة معدة ايضا في ٢٠١٥/١٢/٣١ فان هذا يعني أن كل التعديلات الالزمه على ميزانية القابضة والتابعة قد تمت بالكامل وغير مطلوب إجراء أي تعديلات عليها. ويقتصر الأمر هنا على مجرد إعداد القائمه الموحدة بنفس الخطوات المتتبعة عند إعدادها في تاريخ الشراء ويتضح ذلك مما يلى: مثال:

فيما يلى قائمه المركز المالي للشركة الصناعية القابضة والشركة التجارية التابعة في ٢٠١٥/١٢/٣١ (الأرقام بالألاف).

أصول	التابعة	بيان	القابضة	التابعة	بيان	خصوم
آلات	١٠٠٠		٢٠٠٠			رأس المال
سيارات	٢٠٠		٦٠٠			احتياطيات
استثمارات في أسهم التابعه	-		١٠٠٠			أرباح مرحلة
بضاعة	٣٠٠		٥٠٠			دائعون
مدينون	٢٠٠		٤٠٠			أوراق دفع
بنك	١٠٠		٥٠٠			توزيعات أرباح مستحقة
	١٨٠٠		٥٠٠٠			

فإذا علمت أن:

١ في ٢٠١٥/١/١ اشتريت القابضة ٧٠٪ من الأسهم العاديه للشركة التابعة عندما كانت حقوق مساهمي التابعه على النحو التالي: رأس المال ٨٠٠، الاحتياطيات ٢٠٠، والأرباح المرحلة ١٥٠.

٢ حققت التابعه أرباح خلال العام بلغت ٣٠٠ وقرر مجلس الإداره توزيع ٥٠ على المساهمين والباقي يرحل للاحياطيات والأرباح المرحلة.

٣ تتبع القابضة طريقة التكلفة المعدلة لإعداد القوائم الموحدة.

المطلوب:

إعداد قائمه المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١٢/٣١.

الحل

أولاً: تمهيد للحل:

- حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١٢/٣١ :

$$1400 = 300 + 300 + 800$$

وهي عبارة عن حقوق المساهمين الواردة بقائمة المركز المالي لل التابعة في

٢٠١٥/١٢/٣١ .

- نصيب القابضة من حقوق مساهمي التابعة

$$980 = \%70 \times 1400$$

- نصيب الأقلية في حقوق مساهمي التابعة.

$$420 = \%30 \times 1400$$

- الاستثمارات في أسهم التابعة في ٢٠١٥/١٢/٣١ = ١٠٠٠

وهي عبارة عن الاستثمارات الواردة بقائمة المركز المالي للقابضة وبالطبع قد تم تعديلها بالأرباح والتوزيعات (كما سبق توضيحه) لأن القائمة واردة في نفس تاريخ إعداد القوائم الموحدة.

$$\text{إذن شهرة المحل} = 20 = 1000 - 980$$

ملاحظة:

الأرباح التي حققتها التابعة ٣٠٠ قررت أن توزع منها ٥٠ وترحل لبند توزيعات مستحقة حتى يتم توزيعها فعلاً. أما باقي الأرباح ٢٥٠ فقد تم ترحيل ١٠٠ للاحتجاطيات وذلك بالفرق بين الاحتياطيات آخر وأول العام (٣٠٠ - ٢٠٠)، كما تم ترحيل الباقى ١٥٠ إلى الأرباح المرحلة بين الأرباح المرحلة آخر وأول العام (٣٠٠ - ١٥٠).

وبالطبع كل هذه التعديلات تمت على ميزانية التابعة لأن الميزانية في نفس تاريخ إعداد القائمة الموحدة ٢٠١٥/١٢/٣١ .

إذن لن يتم إجراء أي تعديلات على ميزانية القابضة والتابعة.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

ثانياً: قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٣٠٠			١٠٠٠	٢٠٠٠	آلات سيارات استثمارات في أسهم التابعة بضاعة مدينون بنك شهرة المحل
٨٠٠		١٠٠٠	٢٠٠	٦٠٠	
٨٠٠			-	١٠٠٠	
٦٠٠			٣٠٠	٥٠٠	
٦٠٠			٢٠٠	٤٠٠	
٢٠	٢٠		١٠٠	٥٠٠	
٥٨٢٠	٢٠	١٠٠٠	١٨٠٠	٥٠٠٠	
٢٠٠٠		٨٠٠	٨٠٠	٢٠٠٠	رأس المال
١٥٠٠		٣٠٠	٣٠٠	١٥٠٠	احتياطيات
٦٠٠		٣٠٠	٣٠٠	٦٠٠	أرباح مرحلة
٨٥٠			٢٥٠	٦٠٠	دائنون
٤٠٠			١٠٠	٣٠٠	أوراق دفع
٥٠			٥٠	-	توزيعات أرباح مستحقة
٤٢٠	٤٢٠				حقوق الأقلية
٥٨٢٠	٤٢٠	١٤٠٠	١٨٠٠	٥٠٠٠	

مثال (٢): فيما يلي ميزانية الشركة (أ) القابضة والشركة (ب) التابعة في ٢٠١٥/١٢/٣١ (الأرقام بالألف جنيه).

بيان	التابعة	القابضة	بيان		التابعة	القابضة
			أصول	خصوم		
رأس المال	١٠٠٠	٤٠٠٠	أراضي ومباني آلات ومعدات استثمارات في أسهم التابعة بضاعة مدينون بنك	١٠٠٠ ٨٠٠ -	١٠٠٠	٥٠٠٠
احتياطيات	٢٠٠	٢٠٠٠			٨٠٠	٣٠٠٠
أرباح مرحلة	٣٠٠	١٥٠٠				١٥٠٠
أرباح العام	٢٠٠	٢٥٠٠			٥٠٠	١٣٠٠
قرض طويلة الأجل	٥٠٠	-			٢٠٠	٧٠٠
دائنون	٣٠٠	١٢٠٠			١٠٠	٥٠٠
أ. دفع	١٠٠	٨٠٠				
	٢٦٠٠	١٢٠٠			٢٦٠٠	١٢٠٠

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

فإذا علمت أن:

- ١ اشترت القابضة ٩٠٪ من الأسهم العادية للتابعة في ٢٠١٤/١/١
- ٢ حققت التابعة أرباح خلال العام بلغت ٣٠٠ ووزعت منها فعلاً ١٠٠.
- ٣ تتبع القابضة طريقة التكلفة المعدلة عند إعداد القوائم الموحدة.

المطلوب:

إعداد القائمة الموحدة في ٢٠١٥/١٢/٣١.

الحل

تمهيد الحل:

حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١٢/٣١:

$$1700 = 200 + 300 + 200 + 1000$$

نصيب القابضة من حقوق مساهمي التابعة:

$$1530 = 90\% \times 1700$$

نصيب الأقلية من حقوق مساهمي التابعة:

$$170 = 10\% \times 1700$$

الاستثمارات في أسهم التابعة في ٢٠١٥/١٢/٣١ = ٢٠٠٠

$$\text{احتياطي تضخم الأصول} = 1500 - 1530 = 30$$

الملحوظ أن الميزانية كانت في ٢٠١٥/١٢/٣١ نفس تاريخ إعداد القائمة

الموحدة لذا تمت كل التعديلات على ميزانية القابضة والتابعة، وبالتالي الأرباح

والتوزيعات قد اشتملت عليها قائمة التابعة.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٦٠٠			١٠٠	٥٠٠	أراضي ومباني
٣٨٠٠		١٥٠٠	٨٠٠	٣٠٠	آلات ومعدات
				١٥٠٠	استثمارات في أسهم القابضة
١٨٠٠			٥٠٠	١٣٠٠	بضاعة
٩٠٠			٢٠٠	٧٠٠	مدينون
٦٠٠			١٠٠	٥٠٠	بنك
١٣١٠٠	-	١٥٠٠	٢٦٠٠	١٢٠٠	
٤٠٠		١٠٠	١٠٠	٤٠٠	رأس المال
٢٠٠		٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	احتياطيات
١٥٠		٣٠٠	٣٠٠	١٥٠	أرباح مرحلة
٢٥٠		٢٠٠	٢٠٠	٢٥٠	أرباح العام
٥٠			٥٠٠		قروض طويلة الأجل
١٥٠			٣٠٠	١٢٠٠	دائنون
٩٠٠			١٠٠	٨٠٠	أ. دفع
١٧٠	١٧٠				حقوق الأقلية
٣٠	٣٠				احتياطي تضخم الأصول
١٣١٠٠	٢٠٠	١٧٠٠	٢٦٠٠	١٢٠٠	

الطريقة الثانية: طريقة التكلفة الأصلية:

وفقاً لهذه الطريقة ينظر للاستثمارات في أسهم التابعة وكأنها أصل ثابت يبقى بتكلفته الأصلية التاريخية من تاريخ شراءه حتى يتم التصرف فيه بالبيع أو يتم اهلاكه وعلى ذلك عند معالجة أرباح أو خسائر أو توزيعات التابعة فإنها لن تعالج في هذه الحالة على بند الاستثمارات في أسهم التابعة (الذي يجب أن يبقى بتكلفته التاريخية) وإنما تتم معالجتها في بنود أخرى مستقلة وبعيدة عن بند الاستثمارات.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تأخذ في اعتبارها الناحية القانونية للشركة القابضة والتابعة على أساس أن كل شركة منها لها شخصيتها القانونية المستقلة، ويترب

على ذلك أن ما تتحققه التابعه من أرباح أو خسائر يكون خاصا بها وأن القابضة لا تعرف ولا تأخذ في اعتبارها إلا الأرباح التي يتم توزيعها عليها من التابعه. إلا أنه في المقابل يؤخذ على هذه الطريقة الأصلية أن بند الاستثمارات في أسهم التابعه الظاهرة بأصول القابضة لن يظهر أي من التغيرات التي تحدث في ميزانية التابعه وخصوصاً في حقوق مساهميها التي تهم مساهمي القابضة، وبالتالي لن يتمكن مساهمو القابضة من تتبع حقوقهم في التابعه من خلال بند الاستثمارات. ومع ذلك فإن هذه الطريقة هي الأكثر تطبيقا في الواقع العملي نظراً لمراعاتها للجانب القانوني للشركة التابعه باعتبارها شخصية معنوية مستقلة. ولتطبيق هذه الطريقة يتم إتباع خطوات محددة على النحو التالي:

أ - يتم تحديد حقوق مساهمي التابعه في تاريخ الشراء (تاريخ شراء القابضة لأسهم التابعه) وذلك بإحدى الطريقتين التاليتين:

حقوق مساهمي التابعه في تاريخ الشراء:

= رأس المال والاحتياطيات والأرباح المرحلة التي كانت في تاريخ الشراء.

أو = حقوق مساهمي التابعه في تاريخ إعداد القائمة الموحدة مطروحاً منها الأرباح المحققة منذ تاريخ الشراء أو مضافاً لها الخسائر المحققة منذ تاريخ الشراء.

مثال:

في ٢٠١٥/١٢/٣١ كانت حقوق مساهمي التابعه على النحو التالي:

رأس المال ٨٠٠٠٠ والاحتياطيات ٣٠٠٠٠، الأرباح المرحلة ٢٠٠٠٠، وأرباح العام ١٠٠٠٠.

إذن حقوق المساهمين في تاريخ الشراء = $20000 + 80000 + 30000 = 130000$

وهي كل الحقوق في ٢٠١٥/١٢/٣١ ما عدا أرباح العام.

أو الحقوق في تاريخ الشراء = (١٤٠٠٠٠ كل الحقوق) - ١٠٠٠٠ (أرباح العام)

$140000 - 10000 = 130000$

ثم يتم تحديد نصيب القابضة من حقوق مساهمي التابعه في تاريخ الشراء
بفرض أن نصيب القابضة %.٦٠.

$$\text{إذن نصيب القابضة} = ١٣٠٠٠٠ \times \%٦٠ = ٧٨٠٠٠$$

ويرجع السبب في تحديد نصيب القابضة في تاريخ الشراء إلى أن الاستثمارات
في أسهم التابعه الظاهرة بميزانية القابضة هي التي كانت في تاريخ الشراء وعندما تتم
مقارنتها بنصيب القابضة في حقوق المساهمين فيجب أن تكون المقارنة أيضاً في
نفس التاريخ أي في تاريخ الشراء.

ثم تتم مقارنة نصيب القابضة في حقوق مساهمي التابعه (في تاريخ الشراء) مع
الاستثمارات في أسهم التابعه لتحديد الفرق بينهما ومعالجته (شهرة أواحتياطي).

ب - يتم تحديد حقوق مساهمي التابعه في تاريخ إعداد القائمة الموحدة، وهي تلك
الحقوق الواردة بميزانية التابعه في تاريخ إعداد القوائم الموحدة.

ويتم من تلك الحقوق إيجاد نصيب الأقلية الذي يشتمل على كل حقوقهم حتى
تاريخ إعداد القائمة الموحدة.

$$\text{في المثال السابق حقوق الأقلية} = ١٤٠٠٠ \times \%١٠ = ١٤٠٠٠$$

ج - يتم حساب أرباح أو خسائر التابعه بعد الشراء ويستخرج من هذه الأرباح أو
الخسائر نصيب القابضة من أرباح التابعه بعد الشراء وهي عبارة عن أرباح العام التي
تبلغ ١٠٠٠٠ جنيه.

$$\text{نصيب القابضة منها} = ١٠٠٠٠ \times \%٩٠ = ٩٠٠٠ \text{ جنيه.}$$

ويظهر هذا النصيب مضافاً للقائمة الموحدة بجانب الخصوم ليعبر عن نصيب
القابضة في أرباح التابعه بعد الشراء، في بند مستقل بعيداً عن بند الاستثمارات.
وبالطبع إذا حققت التابعه خسارة منذ تاريخ الشراء فإن نصيب القابضة من تلك
الخسارة يظهر في خانة الإضافة بالسالب ويضاف للقائمة الموحدة ولكن بالسالب.
مثال: فيما يلي قائمة المركز المالي للشركة الدولية القابضة والشركة المصرية
التابعة في ٣١/١٢/٢٠١٥: (الأرقام بالألف جنيه).

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

خصوم			أصول		
بيان	التابعة	القابضة	بيان	التابعة	القابضة
رأس المال	٣٥٠٠	٧٠٠٠	أصول ثابتة مختلفة	٤٠٠٠	١٠٠٠٠
احتياطيات	١٠٠٠	٤٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	٥٠٠٠
أرباح مرحلة	٥٠٠	٣٠٠٠	أصول متداولة مختلفة	٣٠٠٠	٥٠٠٠
أرباح العام	٨٠٠	٢٠٠٠			
خصوم مختلفة	١٢٠٠	٤٠٠٠			
	٧٠٠٠	٢٠٠٠		٧٠٠٠	٢٠٠٠

١. اشتريت القابضة ٧٠٪ من الأسهم العادي للتابعة في ٢٠١٥/١/١.
٢. حققت التابعة أرباح خلال العام بلغت ١٠٠٠ قررت توزيع ٢٠٠ منها على المساهمين.
٣. تتبع القابضة طريقة التكلفة الأصلية في إعداد القوائم الموحدة.

المطلوب:

إعداد قائمة المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١٢/٣١.

الحل

تمهيد للحل:

- ١ - حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١/١ هي عبارة عن الحقوق الواردة بقائمة التابعة فيما عدا أرباح العام.

$$٥٠٠٠ = ٥٠٠ + ١٠٠٠ + ٣٥٠٠$$

- نصيب القابضة من حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١/١

$$٣٥٠٠ = \%٧٠ \times ٥٠٠٠$$

- الاستثمارات في أسهم التابعة في تاريخ الشراء في ٢٠١٥/١/١ هي الواردة بميزانية القابضة نظراً لاتباع طريقة التكلفة الأصلية = ٥٠٠٠

$$\text{إذن هناك شهرة محل} = ٣٥٠٠ - ٥٠٠٠ = ١٥٠٠$$

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

٢ - حقوق مساهمي التابع في ٢٠١٥/١٢/٣١ :

$$٥٨٠٠ = ٨٠٠ + ٥٠٠ + ١٠٠٠ + ٣٥٠٠ =$$

$$\text{حقوق الأقلية} = \%٣٠ \times ٥٨٠٠ = ١٧٤٠$$

٣ - أرباح التابع بعد الشراء هي عبارة عن أرباح العام بعد خصم التوزيعات أي

$$\text{هي تلك الظاهرة بالميزانية} = ٨٠٠.$$

- نصيب القابضة من أرباح التابع بعد الشراء:

$$٥٦٠ = \%٧٠ \times ٨٠٠ =$$

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
١٤٠٠			٤٠٠	١٠٠٠	أصول ثابتة مختلفة
٨٠٠		٥٠٠		٥٠٠	استثمارات في أسهم التابع
١٥٠٠	١٥٠٠		٣٠٠	٥٠٠	أصول متداولة
٢٣٥٠٠	١٥٠٠	٥٠٠	٧٠٠	٢٠٠٠	شهرة محل
٧٠٠		٣٥٠	٣٥٠	٧٠٠	رأس المال
٤٠٠		١٠٠	١٠٠	٤٠٠	احتياطيات
٣٠٠		٥٠	٥٠	٣٠٠	أرباح مرحلة
٢٠٠		٨٠	٨٠	٢٠٠	أرباح العام
٥٢٠٠			١٢٠	٤٠٠	خصوم مختلفة
١٧٤٠	١٧٤٠				حقوق الأقلية
٥٦٠	٥٦٠				نصيب القابضة من أرباح التابع
٢٣٥٠٠	٢٣٠٠	٥٨٠٠	٧٠٠	٢٠٠٠	بعد الشراء

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

مثال (٢): فيما يلي قائمة المركز المالي للشركة القابضة والشركة التابعة في ٢٠١٥/١٢/٣١ (الأرقام بالألف جنيه):

خصوم			أصول		
بيان	التابعة	القابضة	بيان	التابعة	القابضة
رأس المال	٣٠٠٠	١٠٠٠٠	آلات ومعدات	٤٠٠٠	١٠٠٠٠
احتياطيات	٢٥٠٠	٤٠٠٠	سيارات	٥٠٠	٢٠٠
أرباح مرحلة	١٠٠٠	٥٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة (تكلفة تاريخية)	-	٥٠٠٠
قروض طويلة الأجل	٥٠٠	٢٠٠٠	بضاعة	١٥٠٠	٢٥٠٠
دائنون	١٠٠	٨٠٠	مدينون	٨٠٠	١٠٠٠
أ. دفع	٤٠٠	٢٠٠	بنك	٧٠٠	١٥٠٠
	٧٥٠٠	٢٢٠٠٠		٧٥٠٠	٢٢٠٠٠

إذا علمت أن:

- اشترت القابضة ٩٠٪ من الأسهم العادية للتابعة في ٢٠١٢/١/١، عندما كانت حقوق مساهمي التابعة على النحو التالي:
رأس المال ٣٠٠٠، احتياطيات ٢٠٠٠، الأرباح المرحلة ٦٠٠.
المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١٢/٣١

الحل

تمهيد للحل:

١ - حقوق مساهمي التابعة في تاريخ الشراء.

$$٥٦٠٠ = ٦٠٠ + ٢٠٠٠ + ٣٠٠٠$$

- نصيب القابضة من حقوق مساهمي التابعة

$$٥٠٤٠ = ٥٦٠٠ \times ٩٠٪$$

الاستثمارات في أسهم التابعة بالتكلفة ٥٠٠٠

إذن احتياطي تضخم الأصول

$$٤٠ = ٥٠٠٠ - ٥٠٤٠$$

٢ - حقوق مساهمي التابعة في ٢٠١٥/١٢/٣١

$$٦٥٠٠ = ١٠٠٠ + ٢٥٠٠ + ٣٠٠٠$$

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

حقوق الأقلية = ٦٥٠٠ %

٣ - أرباح التابعية بعد الشراء.

= حقوق المساهمين في ٢٠١٥/١٢/٣١ - حقوق المساهمين في تاريخ الشراء

$$(٦٠٠ + ٢٠٠٠ + ٣٠٠٠) - (١٠٠٠ + ٢٥٠٠ + ٣٠٠٠) =$$

$$٩٠٠ = ٥٦٠٠ - ٦٥٠٠ =$$

- نصيب القابضة من أرباح التابعية بعد الشراء.

$$٨١٠ = ٩٠٠ \times ٩٠٠ =$$

ملاحظة: أرباح التابعية بعد الشراء يمكن إيجادها بشكل تفصيلي بالفرق بين الاحتياطيات والأرباح المرحلية في تاريخ إعداد القوائم وتلك الاحتياطيات والأرباح المرحلية في تاريخ الشراء.

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
١٤٠٠			٤٠٠	١٠٠٠	آلات ومعدات
٢٥٠٠			٥٠٠	٢٠٠	سيارات
		٥٠٠٠		٥٠٠	استثمارات في أسهم التابعية (بالتكلفة)
٤٠٠			١٥٠٠	٢٥٠٠	بضاعة
١٨٠٠			٨٠٠	١٠٠	مدينون
٢٢٠٠			٧٠٠	١٥٠٠	بنك
٢٤٥٠٠	-	٥٠٠٠	٧٥٠٠	٢٢٠٠	
١٠٠٠		٣٠٠	٣٠٠	١٠٠٠	رأس المال
٤٠٠		٢٥٠	٢٥٠	٤٠٠	احتياطيات
٥٠٠		١٠٠	١٠٠	٥٠٠	أرباح مرحلة
٢٥٠٠			٥٠	٢٠٠	قروض طويلة الأجل
٩٠٠			١٠٠	٨٠٠	دائنون
٦٠٠			٤٠٠	٢٠٠	أ. دفع
٦٥٠	٦٥٠				حقوق الأقلية
٤٠	٤٠				احتياطي تضخم الأصول
٨١٠	٨١٠				نصيب القابضة من أرباح التابعية
٢٤٥٠٠	١٥٠٠	٦٥٠٠	٧٥٠٠	٢٢٠٠	

ثالثاً: معالجة العمليات المتبادلة بين القابضة والتابعة

تقوم الشركة القابضة بالسيطرة على الشركة التابعة لتحقيق القابضة مصالح ومزايا من هذه السيطرة، كما تم توضيحيه فيما سبق.

لذلك تحدث في الغالب عمليات متبادلة بين القابضة والتابعة خلال العام مثل البيع والشراء والمديونية والدائنية والإقرارات والاقراض.

وعندما تحدث هذه العمليات المتبادلة بين القابضة والتابعة فيتوافر فيها طرفي العملية بائع ومشتري ومدين ودائن وتكون العملية المالية بينهما صحيحة محاسبياً على أساس أن لكل شركة منهما شخصية معنوية مستقلة عن الأخرى فتكون القابضة بائعة في عملية والتابعة مشترية أو العكس وكذلك أحدهما ساحبة لورقة تجارية والأخرى مسحوب عليها.

إذن خلال العام نتعرف بالعمليات المتبادلة بينهما لوجود طرفي العملية المدين والدائن فتصبح والعمليات بينهما صحيحة.

ولكن عند إعداد القوائم الموحدة تعتبر القابضة والتابعة من وجهة نظر القائمة الموحدة كأنهما شخصاً واحداً، وبالتالي العمليات المالية بينهما ما زالت معلقة حتى تاريخ القوائم الموحدة لا نعرف بها في القائمة الموحدة لأنها من غير المنطقي أن يكون نفس الشخص (القابضة والتابعة معاً) بائعاً ومشترياً من نفسه وكذلك لا يكون نفس الشخص مديناً ودائناً في نفس العملية لذلك يجب عند إعداد القائمة الموحدة إلغاء أثر تلك العمليات المتبادلة بينهما حتى لا تشتمل القوائم الموحدة على عمليات غير معترف بها مخالفة بذلك المبادئ المحاسبية ويتربّ عليها ببيانات مضللة من ازدواج وتكرار لعمليات كأنها وهمية.

ويمكن تقسيم العمليات المتبادلة بين القابضة والتابعة إلى الأنواع التالية:
أ - عمليات بيع وشراء يتربّ عليها أرباح غير محققة في البضاعة.

ب - عمليات بيع وشراء للأصول الثابتة يترتب عليها أرباح غير محققة في الأصول الثابتة.

ج - المديونية والدائنية بين القابضة والتابعة.

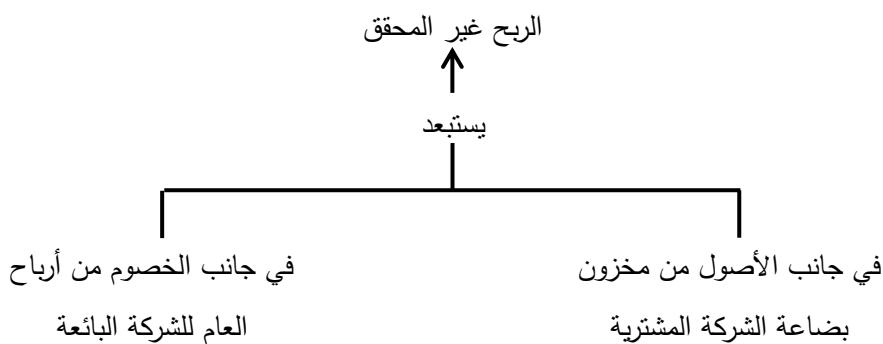
د - الأوراق التجارية بين القابضة والتابعة.

هـ - قروض السنادات بين القابضة والتابعة.

ونتناول فيما يلي بالتفصيل كيفية معالجة تلك العمليات المتبادلة بين القابضة والتابعة:

أ - الأرباح غير المحققة في البضاعة:

قد تحدث بين القابضة والتابعة عمليات بيع وشراء يترتب عليها تحقيق أرباح وخسائر خلال العام وتكون تلك العمليات سليمة من وجهة النظر المحاسبية خلال العام ولكن عند إعداد القائمة الموحدة لا نعترف بمثل هذه العمليات نظراً لأن القابضة والتابعة أصبحا شخصاً واحداً من وجهة نظر القائمة الموحدة، مما يجب معه إلغاء أثر تلك العمليات من ربح أو خسارة من ميزانية البائع وميزانية المشتري عند تجميعهما في القائمة الموحدة وذلك على النحو التالي:



ويمكن توضيح كيفية المعالجة من خلال الأمثلة التالية:

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

مثال (١):

اشترت التابعه بضاعة من القابضة بمبلغ ٢٠٠٠٠ جنيه تكلفتها لدى القابضة ١٥٠٠٠ جنيه، ولازالت كل البضاعة المشتراء بمخازن التابعه حتى تاريخ القوائم الموحدة.

الربح غير المحقق = ١٥٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ = ٥٠٠٠ جنيه

هذا الربح غير محقق ٥٠٠٠ يتم استبعاده :

في جانب الأصول يستبعد ٥٠٠٠ من مخزون بضاعة المشترية (التابعة)	في جانب الأصول يستبعد ٥٠٠٠ من مخزون بضاعة المشترية (التابعة)
بفرض أن مخزون التابعه كان ٨٠٠٠ ج و أرباح العام للقابضة ٥٠٠٠ جنيه	بفرض أن مخزون التابعه كان ٨٠٠٠ ج و أرباح العام للقابضة ٥٠٠٠ جنيه
فإن قائمة التسوية لهذا الجزء تظهر كما يلي:	
قائمة التسوية	

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٧٥٠٠		٥٠٠٠	٨٠٠٠٠		مخزون بضاعة
٤٥٠٠		٥٠٠٠	٥٠٠٠		أرباح العام

- الملاحظ أنه عند استبعاد مبلغ في جانب الأصول واستبعاد مبلغ مساوي له

في جانب الخصوم فإن التوازن يستمر بالقائمة الموحدة.

- والملاحظ أيضاً أننا لا نستبعد كل العملية المالية بينهما ولكن نستبعد فقط

الأرباح غير المحققة المترتبة عليها، على أساس أن البضاعة كأنها انتقلت

من مخزن رئيسي لمخزن فرعي بين القابضة والتابعة وفي مجموعها لم تتعين

فلا توجد مشكلة وإنما المشكلة في انتقالها بقيمة أكبر أو أقل من التكلفة، لذلك

المعالجة تلغي الفرق فقط بين ثمن البيع وثمن التكلفة.

بمعنى آخر لو أن البضاعة انتقلت بينهما بالتكلفة فقط لن تكون هناك أي

مشكلة محاسبية ولن تتطلب أي تسويات.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

في المثال السابق إذا تم البيع بمبلغ ١٢٠٠٠ جنيه والتكلفة ١٥٠٠٠ جنيه لدى القابضة.

هنا تكون خسارة غير محققة ٣٠٠٠ جنيه (١٢٠٠٠ - ١٥٠٠٠)
هذه الخسارة (تضاف)

أصول	خصوم
إضافة ٣٠٠٠ خسارة لمخزون	إضافة ٣٠٠٠ خسارة لأرباح البائع
المشتيرية (التابعة)	(القابضة)

مثال (٢):

بفرض في المثال السابق كان ثمن البيع كما هو ٢٠٠٠ ج و التكلفة ١٥٠٠٠ جنيه ولكن ما يزال ١/٥ البضاعة لدى الشركة المشتيرية (التابعة) وبالباقي تم بيعه للغير.

هنا أرباح العملية كلها = $15000 - 2000 = 15000$ جنيه.

ولكن الجزء الذي تم بيعه للغير يعتبر الربح الخاص به محققاً نظراً لوجود طرف غير القابضة والتابعة في عملية البيع والشراء فيصبح الربح عنها محققاً أما الربح عن البضاعة التي مازالت بمخازن المشتيرية فهو غير محقّق ويجب استبعاده من المخزون والأرباح.

إذن ربح غير محقّق = $5/1 \times 5000 = 1000$

أصول	خصوم
استبعاد ١٠٠٠ جنيه من مخزون	استبعاد ١٠٠٠ جنيه من أرباح العام
المشتيرية (التابعة)	للبائعة (القابضة)

مثال (٣):

بفرض في المثال السابق بنفس البيانات السابقة ولكن قامت الشركة المشترية التابعة ببيع كل البضاعة التي كانت لديها للغير.

هنا يصبح كل ربح العمليه ٥٠٠٠ جنيه محققاً لدخول الغير طرفاً في العملية مع القابضة والتابعة فلا تتم أى تسوية.

إذا يمكن القول بأن الربح يكون محققاً بقدر البضاعة التي تم بيعها للغير ويكون ربحاً غير محق بقدر البضاعة التي مازالت بمخازن الشركة المشترية وأن الإجراء والتسوية تكون فقط للربح غير المحقق أو الخسارة غير المحققة.

وعند معالجة الربح غير المحقق تثور مشكلة من الذي حق الربح القابضة أم التابعة.

فإذا كانت القابضة هي البائعة فلا توجد مشكلة بالنسبة للربح غير المحقق حيث يتم استبعاد الربح غير المحقق بالكامل من مخزون الشركة المشترية (التابعة) ومن أرباح البائعة (القابضة).

ولكن إذا كانت التابعة هي البائعة، وبالتالي الربح غير المحقق سيتم استبعاده من أرباحها فهنا اختلفت الآراء.

هل يتم استبعاد كل الربح غير المحقق من أرباح التابعة؟ أم يتم استبعاد الربح غير المحقق بقدر نسبة السيطرة فقط؟

الرأي الأول ينظر للشركة التابعة كشخصية معنوية مستقلة بغض النظر عن نوعية وفئات المساهمين فيها، لذلك يستبعد كل الربح غير المحقق بغض النظر عن نسبة السيطرة حيث أن التعامل يتم مع الشركة كشخص مستقل وليس مع المساهمين فيها.

أما **الرأي الثاني** فيستبعد الربح غير المحقق بقدر نسبة السيطرة على أساس أن الأقلية ليس لهم علاقة بمسألة القابضة والتابعة وعملية السيطرة وأن النسبة التي

تخصهم من الربح تعتبر محققة والتي بين القابضة (نسبة سيطرة) وبين التابعة هو فقط غير المحقق.

ونميل هنا إلى الرأي الأول الذي يعتمد على الأساس القانوني في التعامل والذي يعتبر التابعة شخصية معنوية مستقلة عن مساهميها لذا نفضل استبعاد كل الربح غير المحقق بغض النظر عن نسبة السيطرة.

ب - الربح غير المحقق في الأصول الثابتة:

قد تحدث عمليات بيع وشراء بين القابضة والتابعة للأصول الثابتة ويترب على ذلك أرباح أو خسائر خلال العام ولكن عند إعداد القائمة الموحدة يجب إلغاء أثر هذه العمليات من ربح أو خسارة باعتبار أن القابضة والتابعة أصبحا شخصاً واحداً من وجهة نظر تلك القائمة الموحدة.

وتحتاج معالجة تلك الأرباح والخسائر غير المتحققة في الأصول الثابتة حسب قابلية الأصل الثابت للإهلاك من عدمه، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الربح غير المتحقق في أصول ثابتة غير قابلة للإهلاك ::

وتتمثل تلك الأصول في الأراضي كأصل ثابت يقام عليه مبني أو يستخدم كمخزون، والربح غير المتحقق في الأراضي يتم معالجته بنفس طريقة معالجة الربح غير المتحقق في البضاعة مع إحلال الأرضي كأصل محل البضاعة.

إذن يستبعد الربح غير المتحقق

في الخصوم من أرباح الشركة
البائعة

في الأصول من أراضي الشركة
المشترية

مثال: باعت القابضة أراضي للتابعة بمبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه تكلفتها لدى القابضة ٨٠٠٠٠ جنيه.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

$$\text{الربح غير المحقق} = 10000 - 8000 = 2000 \text{ جنيه}$$



وبفرض أن أراضي التابعة ٥٠٠٠٠ جنيه وأرباح القابضة ٢٠٠٠٠٠ جنيه
فإن أثر هذه العملية تتم معالجته في قائمة التسوية كما يلي:

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٤٨٠٠٠		٢٠٠٠	٥٠٠٠٠		أراضي
١٨٠٠٠		٢٠٠٠	٢٠٠٠		أرباح العام

مع ملاحظة أنه إذا تم بيع جزء من الأراضي للغير فإن الربح غير المحقق يكون بقدر نسبة الأراضي التي مازالت لدى المشترية.

ثانياً: **الربح غير المحقق في أصول ثابتة قابلة للإهلاك:**

إذا كان الأصل الثابتة قابل للإهلاك فإن معالجة الربح غير المحقق يتطلب أكثر من إجراء لتسوية تلك الأرباح في القائمة الموحدة، ويرجع ذلك إلى أن الربح غير المحقق لا يكون كله مركزاً في بند واحد خلال عمر الأصل ولكن جزء منه في بعض السنوات ضمن أرباح الشركة البائعة والجزء الآخر ضمن بند الإهلاك، أما في جانب الأصول فلا يختلف الأمر عن بند الأرضي الموضحة سابقاً.

ولتوضيح تلك المعالجة بكل خطواتها نتناول المثال التالي:

مثال: باعت القابضة آلات للتابعة في ١٠/١/٢٠١٠ بمبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه تكفلتها لدى القابضة ٨٠٠٠٠ جنيه تستهلك على أربع سنوات من تاريخ الشراء، علماً بأن القائمة الموحدة تعد في ٣١/١٢ من كل عام ولتوضيح كيفية معالجة تلك الحالة نستعرض التسوية خلال عمر الآلات كما يلي:

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

السنة الأولى في ٢٠١٠/١٢/٣١:

$$\text{الربح غير المحقق} = ١٠٠٠٠ - ٨٠٠٠ = ٢٠٠٠$$

يتم استبعاده في جانب الأصول من آلات الشركة المشترية (التابعة) ويتم استبعاده في جانب الخصوم من بند إهلاك الآلات وأرباح الشركة البائعة (القابضة) كما يلي:

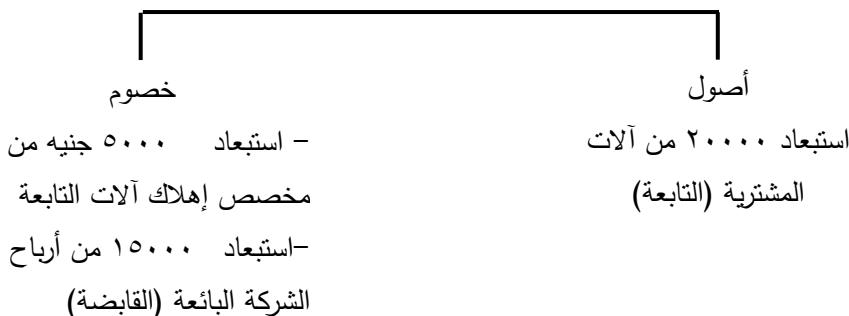
$$\text{مخصص الإهلاك السنوي للآلات وفقاً لسعر البيع} = ١٠٠٠٠ \div ٤ \text{ سنوات} = ٢٥٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{مخصص الإهلاك السنوي للآلات وفقاً لسعر التكلفة} = ٨٠٠٠ \div ٤ \text{ سنوات} = ٢٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{فرق مخصص الإهلاك} = ٥٠٠٠ \text{ جنيه}$$

يتم استبعاده من إهلاك آلات الشركة المشترية (التابعة) ويرجع سبب الاستبعاد من الإهلاك إلى أن الآلات من وجهة نظر القائمة الموحدة يجب أن تنتقل من القابضة للتابعة (في هذه الحالة) بالتكلفة وتحسب الإهلاك وفقاً للتكلفة ولكن لما تم انتقال الآلات بسعر البيع ١٠٠٠٠ وتم حساب الإهلاك وفقاً لسعر البيع، وبالتالي تم حساب الإهلاك على ربح غير محقق مما يجب معه إلغاءه وتخفيض مخصص الإهلاك بهذا المقدار، وبمعنى آخر كان هناك جزء من الربح غير المحقق اشتمل عليه مخصص الإهلاك ويجب إلغاءه من المخصص.

أما باقي الربح غير المحقق (٥٠٠٠ - ٢٠٠٠ = ٣٠٠٠) فيتم استبعاده من أرباح الشركة البائعة (القابضة)، وعلى ذلك يكون الاستبعاد في الأصول والخصوم على النحو التالي:



الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

وبفرض أن آلات التابعة كلها كانت ٣٠٠٠٠ ومحصص اهلاكها ٩٠٠٠٠ وأرباح القابضة ١٢٠٠٠ وذلك في ٢٠١٠/١٢/٣١ فإن قائمة التسوية تظهر كما يلي في ٢٠١٠/١٢/٣١ (السنة الأولى):

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٢٨٠٠٠		٢٠٠٠	٣٠٠٠٠		آلات
١٠٥٠٠		١٥٠٠		١٢٠٠٠	أرباح العام
٨٥٠٠		٥٠٠	٩٠٠٠		محصص إهلاك آلات

في السنة الثانية: الربح غير المحقق أيضا ٢٠٠٠ جنيه ويعالج كما يلي في ٢٠١١/١٢/٣١

خصوم	أصول
- استبعاد ١٠٠٠ جنيه من ممحصص إهلاك آلات التابعة (٥٠٠) × ٢ عن سنتين	استبعاد ٢٠٠٠ من آلات التابعة
- استبعاد ١٠٠٠ من أرباح القابضة	

في السنة الثالثة: الربح غير المحقق ٢٠٠٠ ويعالج كما يلي في ٢٠١٢/١٢/٣١

خصوم	أصول
- استبعاد ١٥٠٠ جنيه من ممحصص إهلاك آلات التابعة (٣ سنوات) - استبعاد ٥٠٠ من أرباح القابضة	استبعاد ٢٠٠٠ من آلات التابعة

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

في السنة الأخيرة: الربح غير المحقق ٢٠٠٠٠ ويعالج في ٣١/١٢/٢٠١٣ كما يلي:

أصول	خصوم
استبعاد ٢٠٠٠٠ من آلات	- استبعاد ٢٠٠٠٠ جنيه من مخصص إهلاك
(التابعة)	آلات التابعة (عن ٤ سنوات)
ولا يستبعد أي مبلغ من أرباح القابضة	

مثال آخر: باعت التابعة سيارات للقابضة بمبلغ ٢٠٠٠٠ جنيه في ١/١/٢٠١٠ تكلفتها لدى التابعة ١٧٠٠٠ تستهلك بنسبة ١٠% سنوياً من تاريخ البيع.

فكيف تتم معالجة الربح غير المحقق في نهاية عام ٢٠١٢
الربح غير المحقق = ١٧٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ = ٣٠٠٠ جنيه

مخصص إهلاك السيارات سنوياً بسعر البيع
مخصص إهلاك السيارات سنوياً = $\%10 \times 20000$ =

مخصص إهلاك السيارات سنوياً بسعر التكلفة
١٧٠٠٠ = $\%10 \times 17000$ =

فرق مخصص الإهلاك عن السنة
وياعتبار أن نهاية عام ٢٠١٢ هي السنة الثالثة إذن الفرق عن ٣ سنوات
= ٣ × ٣٠٠٠ = ٩٠٠٠ جنيه.

إذن تكون التسوية كما يلي:

أصول	خصوم
استبعاد ٣٠٠٠٠ جنيه من	- استبعاد ٩٠٠٠ جنيه من مخصص إهلاك
سيارات المشترية (القابضة)	سيارات المشترية (القابضة)
(البائعة)	- استبعاد ٢١٠٠٠ جنيه من أرباح التابعة

ج - المديونية والدائنية بين القابضة والتابعة:

قد تحدث عمليات متبادلة بين القابضة والتابعة خلال العام يتربّع عليها مديونية ودائنية بين القابضة والتابعة فقط. وهذه المديونية والدائنية بينهما مقبولة خلال العام باعتبار أن كلاً منها شخصية مستقلة طرف منها مدين وطرف آخر دائن. ولكن عند إعداد القائمة الموحدة ومع استمرار تلك المديونية والدائنية حتى نهاية العام وعندما تصبح القابضة والتابعة كأنهما شخصاً واحداً لن يكون لتلك المديونية والدائنية معنى وتكون غير مقبولة، لأنه من غير المنطقي أن يكون نفس الشخص مديناً ودائناً لنفسه في نفس العملية، وهذا يقتضي ضرورة إلغاء تلك المديونية والدائنية من القائمة الموحدة حتى لا يكون بند المدينين والدائنين مشتملاً على أرقام وهمية في القائمة الموحدة.

وقد تتمثل المديونية والدائنية في مبلغ بين القابضة والتابعة ضمن بند المدينين والدائنين وقد يتمثل في بند مستقل كحسابات جارية مدينة ودائنة يختص بالمديونية والدائنية بينهما فقط.

وسواء كانت المديونية والدائنية بينهما ضمن بند المدينين والدائنين أو في صورة حسابات جارية فيجب استبعاد المديونية والدائنية بينهما من القائمة الموحدة.

مثال (١):

هناك دين بين القابضة والتابعة قدره ٤٠٠٠ ج. ضمن مديني القابضة ودائني التابعه.

وقد تم سداد ١٥٠٠٠ جنيه منه نقداً خلال العام ولا زال باقي المبلغ ضمن المدينين والدائنين.

بالنسبة للمبلغ المدّد نقداً يخفيض المديونية والدائنية وليس له تسوية حيث أن الندية نقصت لدى التابعه وزادت لدى القابضة، وبالتالي مجموع الندية للاثنين معاً لم يتأثر.

باقي المبلغ = ٤٠٠٠ - ١٥٠٠٠ = ٢٥٠٠٠ جنيه.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

يتم استبعاده في جانب الأصول من مديني القابضة وفي جانب الخصوم من دائنني التابعة.

مثال (٢) :

ظهر بأصول القابضة ح/ جاري التابعة بمبلغ ٥٠٠٠٠ جنيه، كما ظهر بخصوم التابعة ح/ جاري القابضة بمبلغ ٥٠٠٠٠ جنيه يمثل هذا الحساب الجاري المديونية والدائننية بينهما لذا يتم استبعاد هذا الحساب الجاري في جانب الأصول وفي جانب الخصوم.

أصول	خصوم
استبعاد ٥٠٠٠٠ ج ح/ جاري القابضة	استبعاد ٥٠٠٠٠ ج ح/ جاري التابعة

- بفرض في المثال (٢) السابق كان ح/ جاري التابعة (لدى القابضة) ٥٠٠٠ جنيه، ولكن ح/ جاري القابضة (لدى التابعة) ٤٠٠٠٤ جنيه، وتبيّن أن هذا الفرق يرجع إلى شيك أرسل من التابعة للقابضة ولم يصل للقابضة حتى تاريخ إعداد القائمة الموحدة.

هنا يجب أولاً تسوية هذا الفرق ليصبح كلاً من الحسابين متساوين وبعد ذلك يتم استبعادهما.

الشيك بمبلغ وهو ١٠٠٠٠ جنيه عندما تم إرساله من التابعة فأدي لتخفيض الحساب الجاري عندها بنفس المبلغ ليصبح ٤٠٠٠٤ ولكن الشيك لم يصل للقابضة فلم يؤثر على الحساب الجاري عندها.

لذلك عند إعداد القائمة الموحدة نعتبر كأن الشيك المرسل قد وصل للقابضة لأن هذا هو الأمر المنطقي الذي سيحدث.

وإثبات أن الشيك وصل للقابضة يكون على النحو التالي:

- تضاف قيمة الشيك لباقي القابضة.

- تخصم قيمة الشيك من الحساب الجاري للتابعة (الظاهر بأصول القابضة)

بفرض أن بنك القابضة كان رصيده ١٢٠٠٠ جنيه فإنه يصبح ١٢٠٠٠ + ١٠٠٠ قيمة الشيك فيصبح ١٣٠٠٠ ويبecome ح/ جاري التابعه (عند القابضة) ٥٠٠٠ - ١٠٠٠ = ٤٠٠٠ جنيه وعندما يتساوى الحساب الجاري المدين والدائن يتم استبعادهما معاً كما سبق توضيحه بمبلغ ٤٠٠٠ جنيه.

وبفرض في المثال السابق ظهر ح/ جاري التابعه (عند القابضة) بمبلغ ٦٥٠٠٠ جنيه وح/ جاري القابضة (لدى التابعه) كما هو ٥٠٠٠ جنيه، وتبيّن أن هناك بضاعة أرسلت من القابضة للتابعة بمبلغ ١٥٠٠٠ جنيه ولم تصل بعد للتابعة. هنا أيضاً نعتبر أن البضاعة المرسلة قد وصلت للتابعة وبالتالي: تضاف قيمة البضاعة المرسلة على مخزون بضاعة التابعه (جانب الأصول) وتضاف قيمة البضاعة إلى ح/ جاري القابضة الظاهر بخصوم التابعه.

بفرض أن مخزون التابعه من البضاعة كان ١٢٥٠٠ جنيه.

فإن مجموع البضاعة = ١٤٠٠٠ + ١٢٥٠٠ = ١٥٠٠٠

ح/ جاري القابضة (لدى التابعه) = ٦٥٠٠٠ + ٥٠٠٠ = ٧٠٠٠ ثم يتم استبعاد.

أصول	خصوم
استبعاد ٦٥٠٠٠ ح/ جاري التابعه	استبعاد ٦٥٠٠٠ ح/ جاري القابضة
إذن أسباب الاختلاف بين الحسابات الجارية قد يرجع إلى شيك مرسل من الشركة المدينة للشركة الدائنة ولم يصل للدائنة أو بضاعة مرسلة من الشركة البائعة للمشتريه ولم تصل بعد للشركة المشتريه.	
وقد يكون الاختلاف راجعاً للسبعين معاً الشيك والبضاعة، وفي كل الحالات يجب أولاً تسوية هذا الفرق ثم استبعاد الحسابات الجارية معاً.	

د - الأوراق التجارية بين القابضة والتابعة:

قد تحدث عمليات متبادلة بين القابضة والتابعة يترتب عليها سحب كمبيالات أو التعهد بسداد سندات أذنية بينهما أو ما يسمى بأوراق قبض وأوراق دفع.

وهذه الأوراق مقبولة خلال العام لوجود طرفين فيها (صاحب ومسحوب عليه) ولكن عند إعداد القائمة الموحدة يصبح الساحب والمسحوب عليه في تلك الأوراق شخصاً واحداً مما يجعلها وهمية من وجهة نظر القائمة الموحدة، وبالتالي يجب استبعادها من أوراق القبض لدى الساحب وأوراق الدفع لدى المنسحوب عليه.

مثال: سحب التابعة ٤ كمبيالات على القابضة في ٢٠١٠/٨/١ بيانها كما يلي:

الأولى بمبلغ ٦٠٠٠ جنيه و تستحق في ٢٠١١/٣/١.

الثانية بمبلغ ٥٠٠٠ جنيه و تستحق في ٢٠١٠/١٢/١.

الثالثة بمبلغ ٧٠٠٠ جنيه و تستحق في ٢٠١١/١٢/٣٠ وقد قامت التابعة بخصمها في البنك في ٢٠١٠/٩/١.

الرابعة بمبلغ ٢٠٠٠ جنيه و تستحق في ٢٠١١/٣/١، وقد تم تحويلها للغير في ٢٠١٠/٩/١ سداداً لدین على التابعة.

علماً بأن القائمة الموحدة تعد في ٢٠١٠/١٢/٣١.

المبدأ العام عند النظر في استبعاد ورقة تجارية هو أن تكون الورقة في تاريخ إعداد القائمة الموحدة لازالت ضمن أوراق القبض وأوراق الدفع للقابضة والتابعة. وعلى ذلك إذا تم خصم الورقة بالبنك أو تحويلها لشخص آخر أو تم سدادها قبل تاريخ القائمة الموحدة فلن يكون هناك وجوداً للورقة أو يكون قد دخل فيها طرف خارجي فيجعل الورقة صحيحة مشتملة على طرفين.

إذن:

الورقة الأولى بمبلغ ٦٠٠٠ جنيه تستبعد لأنها تستحق في ٢٠١١/٣/١

في الأصول من أوراق قبض التابعة في الخصوم من أوراق دفع القابضة

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

وقد تم الاستبعاد لأن تاريخ الاستحقاق بعد تاريخ القائمة الموحدة لذا الورقة لازالت بين القابضة والتابعة عند إعداد القائمة الموحدة.

الورقة الثانية ٥٠٠٠ جنيه تستحق في ٢٠١٠/١٢/١ قبل القائمة الموحدة لذا لا تستبعد لعدم وجودها.

الورقة الثالثة ٧٠٠٠ جنيه تستحق في ٢٠١١/٣/٣٠ وتم خصمها لا تستبعد لدخول البنك فيها كطرف.

الورقة الرابعة ٢٠٠٠ جنيه تستحق في ٢٠١١/١/١ وتم تحويلها لا تستبعد أيضاً لدخول الغير فيها.

إذن تستبعد الورقة إذا كان تاريخ استحقاقها بعد تاريخ القائمة الموحدة ولم يتم خصمها أو تحويلها للغير.

هـ- قروض السندات بين القابضة والتابعة:

قد تكون هناك قروض سندات بين القابضة والتابعة خلال العام ويكون ذلك مقبولاً لوجود طرف مقرض وطرف آخر مقرض. ولكن عند إعداد القائمة الموحدة يصبح المقرض والمقرض شخصاً واحداً لذا يجب استبعاد ما بينهما من قروض على النحو التالي:

مثال: أصدرت التابعة سندات بمبلغ ٥٠٠٠٠٠ جنيه بمعدل عائد ١٠٪ اشترط منها القابضة ما قيمتها ١٠٠٠٠٠ جنيه.

القيمة بين القابضة والتابعة هي فقط ١٠٠٠٠٠ جنيه.

فتشتبعد

في الأصول استبعاد ١٠٠٠٠٠ استثمارات في الخصوم استبعاد ١٠٠٠٠٠ من ١٠٠٠٠٠ في سندات التابعة (بميزانية القابضة) قرض السندات (بميزانية التابعة)

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

مثال شامل: فيما يلي قائمة المركز المالي للقابضة (أ) والتابعة (ب) في ٢٠١٠/١٢/٣١ (الأرقام بالألف جنيه).

بيان	التابعه	القابضة	بيان	التابعه	القابضة
رأس المال	٨٠٠٠	٢٥٠٠٠	أراضي ومباني	١٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
احتياطيات	٣٠٠٠	١٥٠٠٠	آلات ومعدات	٥٠٠٠	٢٠٠٠٠
أرباح مرحلة	٣٠٠٠	١٥٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعه	-	١٥٠٠٠
أرباح العام	٢٥٠٠	١٠٠٠٠	استثمارات في سندات القابضة	٢٠٠٠	-
مخصص إهلاك آلات ومعدات	١٦٠٠	٤٠٠٠	بضاعة بالمخازن	٢٠٠٠	٥٠٠٠
قرض سندات	-	١٥٠٠٠	مديون	٥٠٠	٣٠٠٠
ح/جاري القابضة	٤٠٠	-	ح/جاري التابعه	-	٥٠٠
دائنون	٥٠٠	١٠٠٠	أوراق قبض	٢٠٠	١٥٠٠
أوراق دفع	١٠٠٠	٨٠٠	بنك	٣٠٠	٨٠٠
	٢٠٠٠٠	٨٥٨٠٠		٢٠٠٠٠	٨٥٨٠٠

فإذا علمت أن:

- ١ اشتترت التابعه بضاعة للقابضة بمبلغ ٥٠٠ تكلفتها لدى التابعه ٣٠٠ ولازال نصف البضاعة بمخازن القابضة عند إعداد القائمة الموحدة.
- ٢ باع القابضة آلات ومعدات للتابعه بمبلغ ١٠٠٠ في ٢٠١٠/٧/١ تكلفتها لدى القابضة ٨٠٠ وتسهلك خلال خمس سنوات من تاريخ الشراء.
- ٣ أرسلت التابعه شيئاً للقابضة بمبلغ ١٠٠ لم يصل بعد للقابضة.
- ٤ سحبت القابضة ٣ كمبيالات في ٢٠١٠/٩/١ ببيانها كما يلي:
 - الأولى بمبلغ ٢٠٠ تستحق في ٢٠١١/٢/١.
 - الثانية بمبلغ ٣٠٠ تستحق في ٢٠١١/٣/١ خصمت في البنك في ٢٠١٠/١٢/١.
 - الثالثة بمبلغ ١٠٠ تم تحويلها للغير في ٢٠١١/٤/١.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

المطلوب: إعداد القائمة الموحدة في ٢٠١٠/١٢/٣١ علماً بأن القابضة تتبع طريقة التكلفة الأصلية لإعداد القوائم الموحدة.

خطوات الحل تكون بالترتيب التالي:

أولاً: معالجة العمليات المتبادلة بين القابضة والتابعة.

ثانياً: تحديد الأرباح الحقيقة للتابعة وتطبيق الطريقة المطلوبة.

ثالثاً: إعداد قائمة التسوية والأخذ في الاعتبار ما ورد في أولاً وثانياً.

أولاً: معالجة العمليات المتبادلة:

بيان	أصول	خصوم
١ - ربح غير محقق في الصناعة $100 = 2/1 \times (300 - 500)$	استبعاد ١٠٠ من مخزون بضاعة القابضة	استبعاد ١٠٠ من أرباح العام للتابعة
٢ - ربح غير محقق في الآلات $200 = 1000 - 800$ مخصص إهلاك بسعر البيع $200 = 1000 \div 5$ مخصص إهلاك بسعر التكلفة $160 = 5 \div 800$ فرق الإهلاك عن السنة = ٤٠ عن نصف سنة = ٢٠	استبعاد ٢٠٠ من آلات التابعة المشترية	استبعاد ٢٠ من مخصص إهلاك آلات التابعه استبعاد ١٨٠ من أرباح القابضة
٣ - حسابات جارية بنك القابضة $900 = 100 + 800$ ٢٠٠ = ح/ التابعه = ١٠٠ - ٥٠٠	استبعاد ٤٠٠ ح/ جاري التابعة (بأصول القابضة)	استبعاد ٤٠٠ ح/ جاري القابضة (بخصوم التابعه)
٤ - أوراق قبض ودفع الكمبالة الأولى الكمبالة الثانية لا تستبعد (خصمت) الكمبالة الثالثة لا تستبعد (حولت)	استبعاد ٢٠٠ من أوراق قبض القابضة	استبعاد ٢٠٠ من أوراق دفع التابعة
٥ - قروض سندات	استبعاد ٢٠٠٠ استثمارات في سندات القابضة (بأصول التابعة)	استبعاد ٢٠٠٠ من قرض السندات لدى القابضة

ثانياً: تطبيق الطريقة المطلوبة (التكلفة الأصلية):

الأرباح الحقيقة للتابعة خلال العام

أرباح العام

٢٥٠٠

(١٠٠)

(يخصم) منها ربح غير محق في البضاعة

٢٤٠٠

أرباح العام الحقيقة للتابعة

١ - حقوق مساهمي التابع في تاريخ الشراء

$$١٤٠٠٠ = ٣٠٠٠ + ٣٠٠٠ + ٨٠٠٠ =$$

نصيب القابضة من حقوق المساهمين

$$١١٢٠٠ = \%٨٠ \times ١٤٠٠٠ =$$

الاستثمارات في أسهم التابع

$$٣٨٠٠ = ١١٢٠٠ - ١٥٠٠٠ = \text{شهرة المحل}$$

٢ - حقوق مساهمي التابع في ٢٠١٠/١٢/٣١

$$١٦٤٠٠ = ٢٤٠٠ + ٣٠٠٠ + ٣٠٠٠ + ٨٠٠٠ (\text{الأرباح الحقيقة})$$

$$٣٢٨٠ = \%٢٠ \times ١٦٤٠٠ = \text{نصيب الأقلية}$$

٣ - أرباح التابع بعد الشراء وتمثل في أرباح العام الحقيقة ٢٤٠٠

نصيب القابضة في أرباح التابع بعد الشراء

$$١٩٢٠ = \%٨٠ \times ٢٤٠٠ =$$

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

ثالثاً: قائمة التسوية في ٢٠١٠/١٢/٣١

قائمة التسوية

قائمة المركز المالي الموحد	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٥٠٠٠			١٠٠٠	٤٠٠٠	أراضي ومباني
٢٤٨٠٠		٢٠٠	٥٠٠	٢٠٠٠	آلات ومعدات
-		١٥٠٠	-	١٥٠٠	استثمارات في أسهم التابع
-		٢٠٠	٢٠٠	-	استثمارات في سندات القابضة
٧٩٠٠		١٠٠	٢٠٠	٥٠٠	بضاعة بالمخزن
٣٥٠٠			٥٠٠	٣٠٠	مدينون
-		٤٠٠	-	٤٠٠	ح/ جاري التابع
١٥٠٠		٢٠٠	٢٠٠	١٥٠٠	أوراق قبض
١٢٠٠			٣٠٠	٩٠٠	بنك
٣٨٠٠	٣٨٠٠				شهرة محل
٩١٧٠٠	٣٨٠٠	١٧٩٠٠	٢٠٠٠	٨٥٨٠٠	
٢٥٠٠		٨٠٠	٨٠٠	٢٥٠٠	رأس المال
١٥٠٠		٣٠٠	٣٠٠	١٥٠٠	احتياطيات
١٥٠٠		٣٠٠	٣٠٠	١٥٠٠	أرباح مرحلة
٩٨٢٠		٢٦٨٠	٢٥٠	١٠٠٠	أرباح العام
٥٥٨٠		٢٠	١٦٠	٤٠٠	مخصص إهلاك الآلات
١٣٠٠		٢٠٠	-	١٥٠٠	قرض السندات
-		٤٠٠	٤٠٠	-	ح/ جاري القابضة
١٥٠٠		-	٥٠٠	١٠٠	دائنون
١٦٠٠		٢٠٠	١٠٠	٨٠٠	أوراق دفع
٣٢٨٠	٣٢٨٠				حقوق الأقلية
١٩٢٠	١٩٢٠				نصيب القابضة في أرباح التابع
٩١٧٠٠	٥٢٠٠	١٩٣٠٠	٢٠٠٠	٨٥٨٠٠	بعد الشراء

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

ملاحظة:

تفاصيل الاستبعاد من بند أرباح العام:

استبعاد ١٠٠ ربح غير محقق في البضاعة من التابعة.

استبعاد ٢٤٠٠ ربح العام الحقيقي لل التابعة لأحد بنود حقوق مساهمي التابعة التي

يتم استبعادها كمبدأ

استبعاد ١٨٠ ربح غير محقق من أرباح القابضة

المجموع ٢٦٨٠

تطبيقات عملية

تمرين (١):

فيما يلي قائمة المركز المالي للشركة المتحدة والشركة العربية في ٢٠١٥/١/١:

بيان	الشركة العربية	الشركة المتحدة	بيان	الشركة العربية	الشركة المتحدة
رأس المال	٥٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	أصول ثابتة مختلفة	٦٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠
احتياطيات	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	استثمارات في أسهم	--	١٣٠٠٠٠
أرباح مرحلة	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	التابعة		
خصوم مختلفة	٣٠٠٠٠	١٣٠٠٠٠	أصول متداولة	٧٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
	١٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠		١٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠

في ٢٠١٥/١/١ اشترت الشركة المتحدة كل أسهم الشركة العربية.

والمطلوب: إعداد قائمة المركز المالي الموحدة في ٢٠١٥/١/١.

تمرين (٢):

فيما يلي قائمة المركز المالي للشركة القابضة (أ) والشركة التابعة (ب) في ٢٠١٥/١/١ (الأرقام بالألف جنيه):

أصول خصوم

بيان	التابعة (ب)	القابضة (أ)	بيان	التابعة (ب)	القابضة (أ)
رأس المال	١٠٠٠	٢٥٠٠	مباني وأراضي	١٠٠٠	٢٠٠٠
احتياطيات	٦٠٠	١٠٠٠	آلات	٤٠٠	١٠٠٠
أرباح مرحلة	٧٠٠	٨٠٠	سيارات	٣٠٠	٦٠٠
دائعون	١٠٠	٨٠٠	استثمارات في أسهم	--	٢٠٠٠
أوراق دفع	١٠٠	١٤٠٠	التابعة	٥٠٠	٥٠٠
			بضاعة	٣٠٠	٤٠٠
	٢٥٠٠	٦٥٠٠	مديون ونقدية	٢٥٠٠	٦٥٠٠

فإذا قامت القابضة في ٢٠١٥/١/١ بشراء كل الأسهم العادي للشركة القابضة.

والمطلوب: إعداد قائمة المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١/١.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

تمرين (٣):

كانت قائمة المركز المالي للشركة القابضة والشركة التابعة في تاريخ الشراء ٢٠١٥/١/١ على النحو التالي (الأرقام بالألف جنيه)

	أصول	خصوم	
رأس المال	٢٠٠٠	٣٠٠٠	أصول ثابتة مختلفة
احتياطيات	١٠٠٠	٢٠٠٠	استثمارات في أسهم
أرباح مرحلة	١٠٠٠	٢٠٠٠	التابعة
خصوم مختلفة	١٠٠٠	٢٠٠٠	أصول متداولة مختلفة
	٥٠٠٠	٩٠٠٠	
			٢٠٠٠
			--
			٢٥٠٠
			٣٠٠٠
			١٥٠٠
			٥٠٠٠
			٩٠٠٠

فإذا علمت أن القابضة اشترت ٦٠% من الأسهم العادية للشركة التابعة.
فالمطلوب: إعداد قائمة المركز المالي الموحد في تاريخ الشراء.

تمرين (٤):

كانت قائمة المركز المالي للشركة القابضة س والشركة التابعة ص في ٢٠١٥/١/١ على النحو التالي (الأرقام بالألف جنيه):

بيان	التابعة (ص)	القابضة (س)	بيان	التابعة (ص)	القابضة (س)
رأس المال	٤٠٠٠	١٠٠٠٠	شهرة محل	٢٠٠	٥٠٠٠
احتياطيات	٣٠٠٠	٧٠٠٠	عقارات	٤٠٠	١٥٠٠٠
أرباح مرحلة	٤٠٠٠	٨٠٠٠	سيارات وألات	٣٠٠	٤٠٠٠
قرض سندات	---	٥٠٠٠	استثمارات في أسهم	--	٨٠٠٠
دائنون اوراق دفع	٢٠٠٠	١٠٠٠٠	التابعة		
			بضاعة	١٠٠	٢٠٠
			مديون ونقدية	٣٠٠	٦٠٠٠
	١٣٠٠٠	٤٠٠٠		١٣٠٠٠	٤٠٠٠

فإذا علمت أن القابضة اشترت في ٢٠١٥/١/١ نسبة ٨٠% من الأسهم العادية للشركة التابعة.

فالمطلوب: إعداد قائمة المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١/١.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

تمرين (٥):

فيما يلي قائمة المركز المالي للشركة القابضة والتابعة في ٢٠١٥/١٢/٣١ (الأرقام بالألف جنيه):

بيان		التابعة	القابضة	بيان		التابعة	القابضة
رأس المال	٤٠٠٠	٩٠٠٠		أصول ثابتة مختلفة	٦٠٠٠	١٥٠٠٠	
احتياطيات	٣٠٠٠	٧٠٠٠		استثمارات في أسهم التابعه	--	٧٠٠٠	
أرباح مرحلة	٢٠٠٠	٥٠٠٠		أصول متداولة مختلفة	٥٠٠٠	٨٠٠٠	
أرباح العام	١٠٠٠	٣٠٠٠					
خصوم مختلفة	١٠٠٠	٦٠٠٠					
	١١٠٠٠	٣٠٠٠					
						١١٠٠٠	٣٠٠٠

إذا علمت أن:

- ١ - اشترت القابضة ٧٥٪ من الأسهم العادي للتابعة في ٢٠١٥/١/١.
 - ٢ - حققت التابعه أرباح خلال العام بلغت ١٣٠٠ قررت توزيع ٣٠٠ منها على المساهمين.
 - ٣ - تتبع القابضة طريقة التكلفة المعدلة لإعداد القوائم الموحدة.
- المطلوب:** إعداد قائمة المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١٢/٣١.

تمرين (٦):

فيما يلي قائمة المركز المالي للشركة القابضة (أ) والشركة التابعه (ب) في ٢٠١٥/١٢/٣١ (الأرقام بالألف جنيه):

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

بيان	التابعة (ب)	القابضة (أ)	بيان	التابعة (ب)	القابضة (أ)
رأس المال	٢٠٠٠	٥٠٠٠	أراضي ومباني	٣٠٠٠	٧٠٠٠
احتياطيات	١٥٠٠	٤٠٠٠	سيارات وآلات	٢٠٠٠	٤٠٠٠
أرباح مرحلة	١٥٠٠	٣٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	٥٠٠٠
أرباح العام	١٠٠٠	٢٠٠٠	بضاعة	١٠٠٠	٢٠٠٠
قرض طويل الأجل	--	٣٠٠٠	مدينون	٦٠٠	١٠٠٠
دائنون وأوراق دفع	١٠٠٠	٣٠٠٠	نقدية	٤٠٠	١٠٠٠
	٧٠٠٠	٢٠٠٠٠		٧٠٠٠	٢٠٠٠٠

فإذا علمت أن:

- ١ - في ٢٠١٥/١/١ اشترت القابضة (أ) ٩٠٪ من الأسهم العادية للشركة التابعة (ب).
 - ٢ - في تاريخ الشراء كان رأس المال والاحتياطيات والأرباح المرحلة كما ظهرت في قائمة المركز المالي في ٢٠١٥/١٢/٣١.
 - ٣ - تتبع القابضة طريقة التكالفة الأصلية في إعداد القوائم الموحدة.
- المطلوب:** إعداد قائمة المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١٢/٣١

تمرين (٧):

فيما يلي قائمة المركز المالي للشركة س والشركة ص في ٢٠١٥/١٢/٣١ (الأرقام بالألف جنيه):

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

بيان	التابعة (ص)	القابضة (س)	بيان	التابعة (ص)	القابضة (س)
رأس المال	٤٠٠٠	٧٠٠٠	أصول ثابتة مختلفة	٦٠٠٠	١٥٠٠٠
احتياطيات	٣٠٠٠	٥٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعه	--	٦٠٠٠
أرباح مرحلة	٢٠٠٠	٥٠٠٠	أصول متدولة مختلفة	٤٠٠٠	٤٠٠٠
قروض قصيرة الأجل	--	٤٥٠٠			
دائنون	١٠٠٠	٣٥٠٠			
	١٠٠٠٠	٢٥٠٠٠		١٠٠٠٠	٢٥٠٠٠

إذا علمت أن:

- ١ - اشتريت القابضة ٨٠٪ من الأسهم العاديه للتابعه في ٢٠١٥/١/١.
- ٢ - كانت حقوق مساهمي التابعه في تاريخ الشراء ٤٠٠٠ رأس المال، ٢٥٠٠ احتياطيات، ١٥٠٠ أرباح مرحلة.
- ٣ - حققت التابعه أرباح خلال العام بلغت ١٢٠٠ وزعت منها فعلاً ٢٠٠ والباقي تم ترحيله للاحياطيات والأرباح المرحلة.
- ٤ - تتبع القابضة طريقة التكلفة الأصلية في إعداد القوائم الموحدة.

المطلوب: إعداد قائمه المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١٢/٣١.

تمرين (٨):

في ٢٠١١/١/١ اشتريت الشركة الصناعية للغزل والنسيج ٦٠٪ من الأسهم العاديه للشركة المتحدة للأقطان. وفيما يلي قائمه المركز المالي لكل من الشركاتين في ٢٠١٥/١٢/٣١ (الأرقام بالألف جنيه):

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

بيان	التابعة	القابضة	بيان	التابعة	القابضة
رأس المال	٨٠٠٠	٢٥٠٠٠	أراضي	٨٠٠٠	١٥٠٠٠
احتياطيات	٧٠٠٠	١٢٠٠٠	مباني	٩٠٠٠	٢٠٠٠٠
أرباح مرحلة	٦٠٠٠	١٣٠٠٠	سيارات	٥٠٠	٢٠٠٠
قرض سندات	--	٥٠٠٠	آلات	٢٠٠٠	٨٠٠٠
م. إهلاك مباني	١٥٠٠	٢٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	--	٩٠٠٠
م. إهلاك سيارات	١٠٠	٥٠٠	استثمارات في سندات	٢٠٠٠	--
موردين	٧٠٠	٢٢٠٠	القابضة		
أوراق دفع	٨٠٠	١٠٠٠	بضاعة بالمخازن	١٠٠٠	٤٠٠٠
ح/ جاري التابعة	--	٨٠٠	عملاء	٥٠٠	٢٠٠٠
قرض قصير الأجل	٢٠٠٠	٢٥٠٠	ح/ جاري القابضة	١٠٠٠	--
			أوراق قبض	١٠٠٠	١٥٠٠
			بنك	٨٠٠	٢٠٠٠
			نقدية بالخزينة	٣٠٠	٥٠٠
	٢٦١٠٠	٦٤٠٠٠		٢٦١٠٠	٦٤٠٠٠

فإذا علمت أن:

- ١ - تتبع القابضة طريقة التكالفة الأصلية عند إعداد القوائم الموحدة.
- ٢ - كانت حقوق مساهمي التابعة في تاريخ الشراء على النحو التالي:
رأس المال ٨٠٠٠ - الاحتياطيات ٦٠٠٠ - الأرباح المرحلة ٤٠٠٠.
- ٣ - باعت التابعة بضاعة للقابضة بمبلغ ١٠٠٠ تكفلتها لدى التابعة ٨٠٠ وما يزال نصف البضاعة لدى القابضة عند إعداد القائمة الموحدة.
- ٤ - باعت القابضة آلات لل التابعة بمبلغ ١٥٠٠ في ٢٠١٥/١/١ تكفلتها لدى القابضة ١١٠٠ و تستهلك بنسبة ١٠% من تاريخ الشراء.

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

- ٥ - باعت التابعه أراضي للقابضة بمبلغ ٢٠٠٠ تكلفتها لدى التابعه ١٧٠٠ وذلك في ٢٠١٥/١/١.
- ٦ - سحب التابعه ٣ كمبيالات على القابضة في ٢٠١٥/١/١ ببيانها كما يلي:
الأولى بمبلغ ٣٠٠ تستحق في ٢٠١٦/٢/١ وتم خصمها في البنك في ٢٠١٥/٩/١.
الثانية بمبلغ ٢٠٠ تستحق في ٢٠١٦/٤/١.
الثالثة: بمبلغ ١٠٠ تستحق في ٢٠١٦/٥/١ وقد تم تحويلها للغير في ٢٠١٥/١٢/١.
- ٧ - أرسلت التابعه بضاعة للقابضة بمبلغ ٢٠٠ ولكنها لم تصل بعد حتى تاريخ إعداد القائمه الموحدة.
- ٨ - أرسلت القابضة مبلغ ٢٥٠ نقدية للتابعه خلال العام وقد استلمتها التابعه.
المطلوب: إعداد قائمه المركز المالي في ٢٠١٥/١٢/٣١.

تمرين (٩):

فيما يلي قائمهي المركز المالي للشركة المصرية القابضة وشركة الشرق التابعه
في ٢٠١٥/١٢/٣١ (الأرقام بالألف جنيه):

الفصل السادس: القوائم المالية الموحدة

بيان	التابعة	القابضة	بيان	التابعة	القابضة
رأس المال	٢٠٠٠	٧٠٠٠	عقارات	٥٢٠٠	٨٠٠٠
احتياطيات	٢٥٠٠	٦٠٠٠	سيارات	١٢٠٠	٣٠٠٠
أرباح مرحلة	١٥٠٠	٤٠٠٠	آلات	١٣٠٠	٢٠٠٠
أرباح العام	١٠٠٠	٢٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	--	٧٠٠٠
قرض سندات	٢٠٠٠	--	استثمارات في سندات	--	١٠٠٠
م. إهلاك عقارات	٣٠٠	٢٠٠٠	التابعة		
م. إهلاك سيارات	٢٠٠	١٠٠٠	بضاعة	١٦٠٠	٨٠٠
م. إهلاك آلات	٣٠٠	٥٠٠	مدينون	٨٠٠	٥٠٠
دائنون	٢٠٠	١٠٠٠	أوراق قبض	٤٠٠	٦٠٠
أوراق دفع	٥٠٠	٨٠٠	ح/ جاري التابعة	--	٧٠٠
ح/ جاري القابضة	٥٠٠	--	بنك ونقدية	٥٠٠	٧٠٠
	١١٠٠٠	٢٤٣٠٠		١١٠٠٠	٢٤٣٠٠

فإذا علمت أن:

- اشترت القابضة ٩٠٪ من الأسهم العادية في ٢٠١٤/١/١.
 - باعت القابضة بضاعة للتابعة بمبلغ ٧٠٠ تكلفتها لدى القابضة ٤٠٠ والمتبقي من البضاعة لدى التابعة ثلث البضاعة في تاريخ القائمة الموحدة.
 - باعت القابضة سيارات للتابعة في ٢٠١٥/١/١ بمبلغ ٨٠٠ تكلفتها ٦٠٠ و تستهلك بمعدل ٢٠٪ من تاريخ الشراء .
 - أرسلت التابعة شيكًا للقابضة بمبلغ ٢٠٠ آخر العام لم يصل بعد للقابضة.
 - سحبت القابضة كمبيالة على التابعة بمبلغ ٢٠٠ في ٢٠١٥/١/١ تستحق في ٢٠١٦/٢/١.
 - تتبع القابضة طريقة التكلفة المعدلة لإعداد القوائم الموحدة.
- المطلوب:** إعداد قائمة المركز المالي الموحد في ٢٠١٥/١٢/٣١