

# المحاسبة الإدارية

## المؤلفون

دكتور  
**هالة عبد الله الخولى**  
أستاذ المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور  
**أحمد محمود يوسف**  
أستاذ المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور  
**طارق محمد حسنين**  
أستاذ المحاسبة ورئيس مجلس قسم المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور  
**سعيد يحيى ضو**  
أستاذ المحاسبة ونائب رئيس جامعة القاهرة  
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

دكتور  
**فاطمة عبد الخالق**  
مدرس المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور  
**شيرين عاطف**  
مدرس المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور  
**مايسة مصطفى**  
مدرس المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور  
**أحمد نبيل**  
مدرس المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور  
**أميرة كمال**  
مدرس المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

دكتور  
**حسن عبد العال**  
مدرس المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الأولى

٢٠١٩ / ٢٠١٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا  
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة " الآية ٣٢ "

## تقديم الكتاب

مع تباين وتنوع نشاط المنشآت والهيئات وما يرتبط بنشاطها من اتخاذ قرارات سواء أكانت روتينية من المعتاد اتخاذها أو قرارات موقفيه تحيط بها ظروف المخاطرة وعدم التأكد، فإن المحاسبة كنظام للمعلومات يوفر معلومات مالية عن طريق المحاسبة المالية، ومحاسبة التكاليف توفر معلومات مالية وغير مالية، و يكتمل نظام المعلومات المحاسبى بالمحاسبة الإدارية التى تقوم بحصر وتحليل البيانات المالية، وغير المالية التى توفرها القوائم المالية سواء قائمة الدخل أو قائمة المركز المالى أو قائمة التدفقات النقدية، وغيرها، بالإضافة إلى التقارير الإدارية الأخرى التى توفرها محاسبة التكاليف أو الإدارات الأخرى بالمنشأة ثم إعداد التقارير التى تساعد إدارة المنشأة على اتخاذ القرارات اليومية لإدارة، وتشغيل النشاط، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة استغلالها، وأيضا القرارات الأخرى الغير نمطية.

وهذا الكتاب هو مدخل للمحاسبة الإدارية، واستخداماتها لمساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة فى الآجل القصير لمساعدة الإدارة على التخطيط بإعداد الموازنات التخطيطية ثم متابعة تنفيذ تلك الموازنات والرقابة عليها من خلال تحليل الانحرافات عنها واتخاذ إجراءات مصححة للأداء، وبالتالي إمكانية تقييم الأداء تقييم موضوعي، كما تناول الكتاب التحليل المالى كأحد الأساليب التى يمكن الاعتماد عليها للحكم على مدى كفاءة إدارة المنشأة و مدى نجاح أو فشل السياسات المتبعة.

وقد روعى فى إعداد الكتاب التسلسل المنطقى فى تناول الموضوعات الأساسية التى يلزم أن يلم بها كل مهتم بذلك العلم حيث يوفر أساس مناسب لتدريب القارئ على كيفية تجميع، وتحليل البيانات، وتنمية مهاراتهم فى إعداد التقارير التى تناسب كل موقف يستلزم اتخاذ قرار من خلال استعراض العديد من أساليب المحاسبة الإدارية ومنها أسلوب تحليل التعادل و التحليل التفاضلي، والعديد من المفاهيم المحاسبية والاقتصادية التى تفيد المحاسب الإدارى.

كما راعى المؤلفون أن يتماشى محتوى الكتاب مع أحدث التعديلات التى تمت على المعايير المحاسبية و خاصة فى المعالجات التى تتم عند إعداد القوائم المالية المجمعة، كما روعى ان يتضمن الكتاب العديد من الامثلة التى تمثل حالات عملية تعرضنا لها، وتم التعامل معها، وتقديم حلول تم تنفيذها بالفعل، كما روعى فى إعداده أن يتضمن شرحاً مختصراً لأهم مفاهيم التكاليف اللازم استخدامها فى المحاسبة الإدارية فى الفصل الأول من الكتاب. وندعو الله أن نكون قد وفقنا فى تقديم هذا المؤلف وأن نكون قد أسهمنا فى إثراء الفكر المحاسبى فى هذا المجال.

### المؤلفون

القاهرة - سبتمبر ٢٠١٨

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	تقديم الكتاب.....
١	الفصل الأول: مقدمة للمحاسبة الإدارية.....
٢٠	الفصل الثاني: المصطلحات والمفاهيم الأساسية للتكاليف.....
٣٦	الفصل الثالث: تحليل علاقة التكلفة - الحجم - الربح.....
٥٧	الفصل الرابع: اتخاذ القرار: التكاليف الملائمة والمنافع.....
٩٤	الفصل الخامس: الموازنات التخطيطية.....
٢١٦	الفصل السادس: تحليل وتفسير القوائم المالية.....
٢٥٩	الفصل السابع: القوائم المالية المجمعة.....

# الفصل الأول

## مقدمة للمحاسبة الإدارية

### Introduction to Management Accounting

#### الأهداف التعليمية : Learning Objectives

بعد إتمام هذا الفصل يجب أن يكون القارئ قادراً على :

١. توضيح العمليات الإدارية الأساسية التي تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها .
٢. تحديد ووصف أهداف نشاط المحاسبة الإدارية.
٣. وصف دور كل من المراقب Contoller، أمين الخزينة Treasurer، والمراجع الداخلي Internal auditor.
٤. التعرف على دور المحاسبة الإدارية في تنفيذ الفكر الإداري الحديث .
٥. التعرف على الخصائص الأساسية لكل من المحاسبة الإدارية ، المحاسبة المالية ، ومحاسبة التكاليف .
٦. تحديد ومعرفة المعايير الخاصة بأخلاقيات ممارسة مهنة المحاسبة الإدارية .

## مقدمة :

تتسم الحياة المعاصرة بتعدد وتنوع المنظمات التي تؤثر على الحياة اليومية للأفراد ، والمجتمع بشكل عام ، مثل هذه المنظمات ، المنشآت الصناعية ، الخدمية ، وتلك المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح ، حيث تعمل كل منها على توفير عدد كبير من السلع والخدمات ، ويرتبط نشاط كل من هذه المنظمات بعاملين أساسيين هما :

## أولاً :

أن كل منظمة لديها مجموعة من الأهداف تسعى الى تحقيقها ، فمثلاً شركة الهواتف قد يكون اهدافها تقديم خدمة متميزة للعملاء ، وفي نفس الوقت تحقيق ربحية مناسبة .

## ثانياً :

أهمية توافر معلومات مالية، إنتاجية، وتسويقية لإدارة المنظمة أثناء تحقيقها لأهدافها، فكلما كبر حجم النشاط كلما تزايدت حاجة الإدارة إلى المعلومات.

فالمحاسبة الإدارية ما هي إلا نظام لتجميع ، تبويب ، تلخيص ، تحليل ، وإعداد التقارير عن تلك المعلومات التي تساعد الإدارة على ممارسة أنشطتها الرقابية ، واتخاذ قراراتها الإدارية المتنوعة وعلى ذلك فالمحاسبة الإدارية ماهي إلا جزء من نظام المعلومات الإداري للمنشأة Management Information System (MIS) ، حيث يعتمد المديرين على معلومات ذلك النظام في تخطيط ورقابة عمليات المنشأة.

وفي هذا الفصل سوف نوضح دور المحاسبة الإدارية داخل المنشأة بشكل عام من خلال تناول المحاور الآتية.

## 1/1 أهداف المنظمات' Goals The Organizations' :

حيث تتسع وتتنوع الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها بشكل كبير ، ومن أكثر الأهداف

شيوياً :

- أ- الربحية Profitability سواء في المدى القصير أو البعيد .
- ب- النمو Growth واكتساب حصة أكبر من السوق .
- ج- الريادة في الانتاج Product leadership .
- د- تخفيض التكلفة Cost Minimization .
- هـ- جودة الانتاج Production Quality .
- و- خدمة المجتمع Community Service .

فعلى سبيل المثال قد يكون من أهداف مؤسسة مصر للطيران والتي تسعى إلى إدراجها ضمن تقريرها السنوي ما يلي :

- ١ . توفير خدمة نقل تتماشى مع تطور السوق .
- ٢ . تحقيق أداء متميز للعائد على الاستثمار والنمو في حصص الاسهم من الأرباح .
- ٣ . الحفاظ على معايير أخلاقية عالية .
- ٤ . التركيز على الثروة البشرية لديها وأهميتها في نجاح الشركة ، وأهمية العملاء في نجاح الشركة .
- ٥ . القيام بدور معنوي وهام في تطوير أسطول النقل لديها .

### ٢/١ العملية الإدارية The Management Process :

تسعى إدارة المنشأة الى تحقيق الأهداف التي سبق وأن حددتها ، وذلك من خلال الأنشطة الأساسية للعملية الإدارية والتي تتمثل في اربعة أنشطة أساسية هي :

#### ١ . اتخاذ القرار Decision Making :

تواجه إدارة المنظمة أنواع مختلفة وعديدة من المشاكل ، عند قيامها بتحقيق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها ، ويتمثل ذلك أساساً في كيفية تحقيق هذه الأهداف ، فعلى سبيل المثال قد تقرر إدارة مؤسسة مصر للطيران كأحد أهدافها افتتاح خط جديد للشركة بأحدى الدول الأفريقية ذات المستوى الاقتصادي المتميز .

فالتساؤل هنا ، ما هي أفضل طريقة لإنجاز هذا الهدف ؟ هل يجب أفتتاح هذا الخط ؟ هل يفضل أتباع أسلوب الرحلات المؤقتة المؤجرة Charter والتي قد تخدم الهدف بشكل أكثر فعالية ؟ فالسؤال هنا هو تحديد أياً من هذه البدائل المطروحة ينسجم مع الأهداف الأخرى للمؤسسة والتي قد تتضمن الإكتفاء الذاتي للتمويل ، فالإدارة يجب ان تتخذ قرار بخصوص أفضل السبل لتحقيق تلك الخدمة ومن ثم أهمية الأختيار من بين البدائل المتاحة لديها .

#### ٢ . التخطيط Planning :

وتأتي هذه المرحلة بعد اتخاذ قرار بشأن الهدف السابق تحديده ، وبافتراض ان مجلس إدارة مؤسسة مصر للطيران قرر افتتاح الخط الجديد ، فيجب الاهتمام هنا بعملية التخطيط وهي اساس العمل الناجح ، والذي يسعى الى تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة حالياً و في المستقبل والأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها بشكل يأخذ في الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية .

وعلى ضوء مثالنا السابق فالتخطيط هنا سوف يهتم بكيفية تنظيم وإدارة الخط الجديد ؟ ما هو العدد المطلوب من الطيارين والمساعدين وأطقم الضيافة والفنيين وغيرهم والذين ستكون هناك حاجة إليهم ؟ ما هو عدد الطائرات المطلوبة ونوعيتها ؟ ما هي التكلفة السنوية اللازمة لتشغيل الطائرة ؟ أيضاً كيف سيتم تسعير الخدمة أخذاً في الاعتبار انها موجودة في سوق تنافسي ؟ . فإدارة

المؤسسة يجب أن تخطط لعمل وتنفيذ الخط الجديد من خلال إعداد تفاصيل مالية ووصفية لجميع العمليات المرتبطة بالخط الجديد .

### ٣ . إدارة النشاط Management Activity .

فبعد إنشاء الخط الدولي الجديد يظهر التساؤل حول كيفية تنظيم هذا العمل بهذا الخط وإدارته ؟ ما هو عدد أطقم الطيران ، الضيافة ، الخدمات المطلوب توافرها ، وكيف سيتم إعدادها وتأهيلها ؟ ما هو مقدار التكلفة اللازمة لتشغيل الوحدة من أسطول النقل في العام؟ وما هو مقدار النقدية الواجب توفيره ؟ كيف سيتم تسعير خدمات النقل ؟ أخذاً في الاعتبار أن هذا الخط جديد ويواجه منافسة من الشركات الأخرى ؟

فإدارة الخط الجديد تستلزم تخطيط وتنفيذ العمل من خلال إعداد تفاصيل مالية وتوصيف كامل للعمليات المرتبطة بتشغيل هذا الخط .

### ٤ . الرقابة Controlling :

يشار إلى الرقابة عادة بأنها إجراء إيجابي من شأنه تحسين المسار ، ومن هذا المفهوم فلو تم تشغيل خط الطيران الجديد لمدة سنة على سبيل المثال ، فهل تم تحقيق الهدف منه ؟ بمعنى أكثر تحديداً هل التزمت عمليات التشغيل بالخطط الموضوعية من قبل الإدارة لإنجاز الهدف ؟ وللإجابة على هذه التساؤلات تقوم الإدارة بعملية الرقابة للتأكد من أن التشغيل تم بأسلوب يساعد على تحقيق الأهداف السابق تحديدها .

### ٣/١ دور وأهداف المحاسبة الإدارية The Role and Objectives of Managerial Accounting

#### : Accounting

لكي تقوم إدارة المنشأة بالأنشطة المختلفة السابق الإشارة إليها والتي ترتبط بجوهر العمل الإداري من تخطيط ورقابة واتخاذ قرار ، فهي في حاجة الى معلومات مختلفة تحصل عليها من مصادر مختلفة سواء من الخبراء الماليين أو الأقتصاديين أو إدارات الانتاج والتسويق، والمحاسبين الإداريين بالمنشأة ، وهناك أربعة أهداف رئيسية لنشاط المحاسبة الإدارية هي :

(١) توفير المعلومات اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات والتخطيط ، فمن الناحية العملية سوف تعتمد إدارة الشركة أو المؤسسة على معلومات المحاسبة الإدارية ، فعلى سبيل المثال قرار افتتاح خط طيران جديد سوف يتأثر بشكل واضح بالتقديرات الخاصة بتكلفة الطائرة والمحافظة عليها خلال تشغيلها ، وايضاً تقديرات التكاليف والإيرادات المرتبطة بالتشغيل والتي تساعد على عملية إعداد الموازنة الخاصة بهذا الخط .

(٢) مساعدة المديرين في توجيه ورقابة الأنشطة التشغيلية ، ويظهر ذلك بوضوح في ان إدارة ورقابة العمليات اليومية يتطلب بيانات متنوعة والخاصة بتقديم تلك الخدمة ، مثل تحديد رسوم الطيران والتكاليف الأخرى المرتبطة بالخدمة ، ولا شك أن عملية رقابة التشغيل تتم من خلال توافر

بيانات مقارنة بين التكاليف الفعلية ، وتلك المحددة بالموازنة ، فمعلومات المحاسبة الإدارية تساعد على القيام بوظيفة التوجيه والرقابة .

(٣) تحفيز المديرين والعاملين بالمنظمة على تحقيق أهدافها ، حيث أن المنظمة تتضمن عدد من الأفراد العاملين بها ولكل منهم أهدافه الخاصة ، وهذه الأهداف قد لا تتقابل مع أهداف المنظمة التي ينتمون إليها ، فالهدف الرئيسي للمحاسبة الإدارية هو تحفيز المديرين والعاملين على توجيه جهودهم تجاه تحقيق أهداف المنشأة ، ويتم ذلك من خلال إعداد الموازنة والتركيز على الأنشطة التي يتم تخصيص الموارد إليها والتي تساعد على تحقيق أهداف المنشأة والعاملين بها .

(٤) قياس الأداء ، فأحد الوسائل الأساسية لتحفيز الأفراد تجاه أهداف المنظمة هو قياس أدائهم في تحقيق هذه الأهداف ، وبعض هذه المقاييس يمكن استخدامها كأساس للمكافأة من خلال التغذية المرتدة الإيجابية Positive Feedback ، فمثلاً يمكن تحفيز المديرين بشكل جزئي من خلال ربط مكافأتهم بالأرباح المحققة بواسطة الوحدات التي يديرونها.

وبالإضافة لقياس أداء الأفراد فإن المحاسبة الإدارية تهتم بقياس أداء الوحدات الفرعية للمنظمة مثل الاقسام ، وخطوط الانتاج ، والمناطق الجغرافية ، فهذه المقاييس تساعد مديري الوحدات الفرعية في تحديد أياً من الوحدات الفرعية التابعة لها قابلة للنمو والتوسع في استثماراتها .

#### ٤/١ إطار العلاقة بين المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة المالية :-

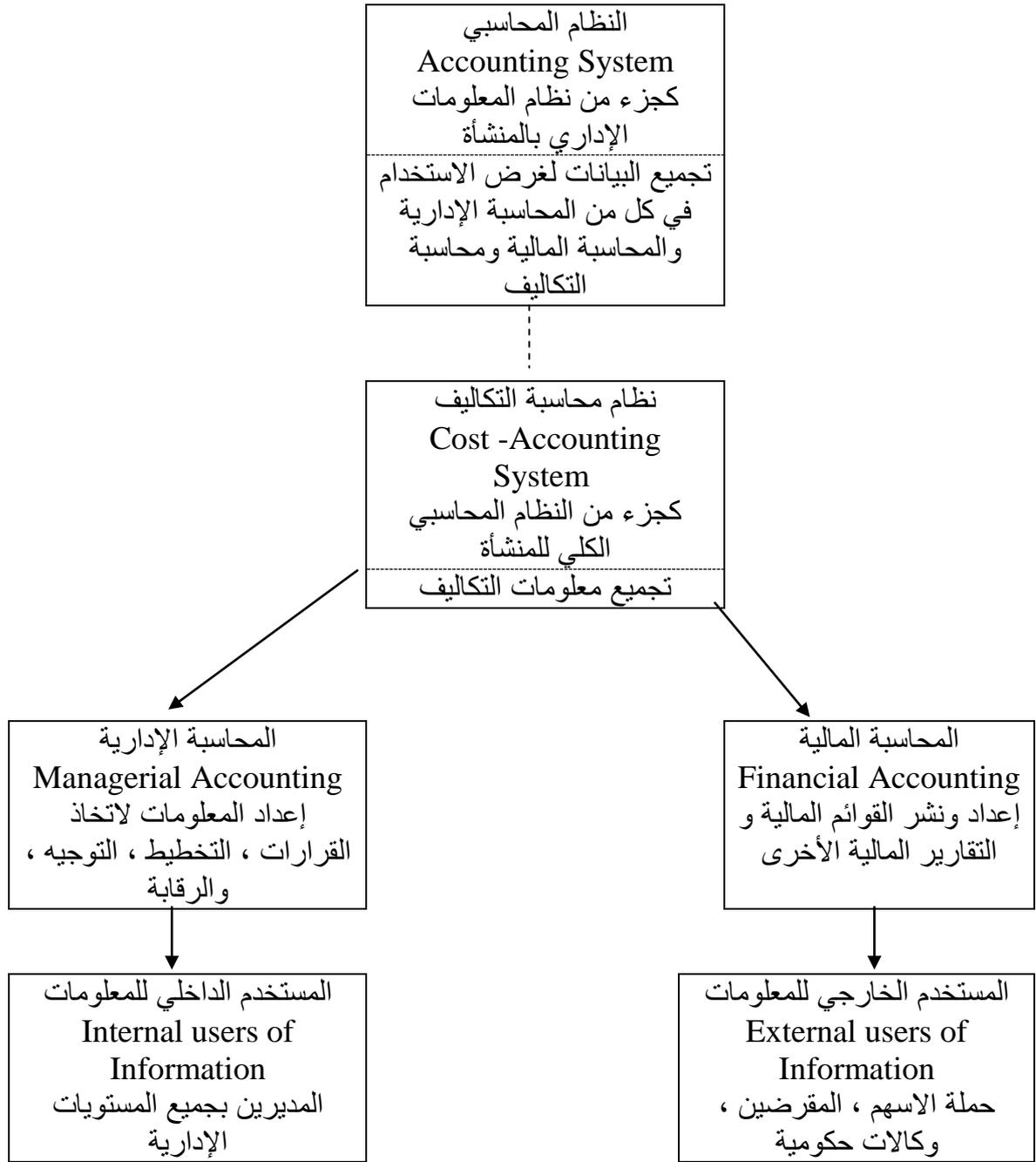
بالرجوع إلى الأهداف الأربعة للمحاسبة الإدارية نلاحظ أن كل منها يركز على احتياجات المديرين داخل المنشأة أكثر من اهتمامها بالأطراف الخارجية ، وتهدف محاسبة التكاليف في معناها الواسع إلى تحقيق ثلاثة أغراض رئيسية هي :

١. إعداد التقارير الداخلية للإدارة التي تشتمل على البيانات اللازمة للتخطيط والرقابة الدورية .
٢. إعداد التقارير الداخلية للإدارة والتي تشتمل على البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وإعداد الخطط والسياسات .
٣. إعداد التقارير المطلوبة للجهات الخارجية وخاصة ملاك المنشأة وغيرها من الجهات الأخرى الخارجية .

إلا أن دورها في تحقيق الغرض الثالث يتمثل في تحديد تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المؤداة ، لاستخدامها في تحديد تكلفة المخزون والربح ، وفي نفس الوقت فإنها تحقق مطالب الإدارة والجهات الخارجية لمثل هذه المعلومات ، ولهذا فإن الاتجاه الحديث في النظر الى محاسبة التكاليف يركز على انها أداة لمساعدة الإدارة على أداء مهامها الحالية والمستقبلية ، أما اهتمامها بالماضي فما هو الا لكونه اساساً للتنبؤ بالمستقبل ، وتحقيق متطلبات التقارير الخارجية ، ولهذا السبب فقد ذهب البعض إلى أن محاسبة التكاليف في مفهومها الواسع ما هي الا المحاسبة الإدارية بالإضافة الى جزء محدود من المحاسبة المالية ، وهو المتمثل في تحديد تكلفة الانتاج كمطلب اساسي لإعداد التقارير الخارجية .

أما المحاسبة المالية فهي إتاحة المعلومات المحاسبية وإعداد التقارير للأطراف الخارجية . فالنقرير السنوي لأي شركة والموزع على مساهميها هو من أهم مخرجات نظام المحاسبة المالية ، فمستخدمي المحاسبة المالية يتضمننا حملة الأسهم الحاليين والمحتملين ، المقرضين Lenders ، ومحلي الاستثمار Investment analysts ، الاتحادات النقابية Unions ، مجموعات المستهلكين ، والوكالات الحكومية.

وهناك تكامل بين معلومات المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف ومعلومات المحاسبة المالية ، لأن كلاً منها تعتمد على بيانات تم الحصول عليها من النظام المحاسبي الأساسي للمنظمة Organization's basic accounting system ، وهذا النظام يتكون من إجراءات ، أفراد ، وحاسبات آلية ، والشكل رقم ١/أ يوضح إطار العلاقة بين المحاسبة الإدارية والمالية ومحاسبة التكاليف.



### شكل رقم ١ / أ

ويلاحظ من الشكل رقم ١ / أ أن أحد أجزاء النظام المحاسبي الكلي هو نظام محاسبة التكاليف والذي يقوم بتجميع بيانات التكلفة لغرض استخدامها في كل من المحاسبة الإدارية والمالية فعلى سبيل المثال فإن تكاليف إنتاج الوحدة تستخدم عادة في مساعدة الإدارة في إتخاذ قرارات التسعير كأحد قرارات المحاسبة الإدارية ، وفي نفس الوقت فإن بيانات تكاليف إنتاج السلعة تستخدم أيضاً في تقييم المخزون في الميزانية وهو استخدام للمحاسبة المالية . ويمكن توضيح الخصائص الأساسية لكل من المحاسبة الإدارية ، المحاسبة المالية ، ومحاسبة التكاليف على النحو التالي ويوضحها الجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

خصائص المحاسبة الإدارية ، محاسبة التكاليف ، والمحاسبة المالية

ح	الخصائص / نوع المحاسبة	المحاسبة الإدارية	محاسبة التكاليف	المحاسبة المالية
١.	مستخدم المعلومات	مستخدم داخلي (إدارة المنشأة أساساً).	تعد للاستخدام الداخلي والخارجي	مستخدم خارجي وهي الأطراف المهمة .
٢.	اللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة	غير مطلوبة ، وغير منظمة ، وهي تعتمد على تعليمات الإدارة فقط	مطلوبة ويجب أن تتماشى مع معايير محاسبة التكاليف (CAS) التي أصدرها مجلس معايير محاسبة التكاليف .	مطلوبة ويجب أن تتماشى مع المبادئ المحاسبية ذات القبول العام (GAAP) .
٣.	مصدر البيانات	النظام المحاسبي الأساسي للمنشأة مع مصادر أخرى مثل معدلات الانتاج المعيب، الكميات المادية من المواد، والعمالة المستخدمة في الانتاج .	نظام محاسبة التكاليف كجزء من النظام المحاسبي الكلي للمنشأة .	عادة ما تستخرج من النظام المحاسبي الأساسي للمنشأة وذلك من المعلومات المالية المتراكمة .
٤.	طبيعة التقارير والإجراءات	التقارير عادة ما تركز على الوحدات الفرعية داخل المنشأة ، مثل الأقسام ، الإدارات ، خطوط الانتاج . واعتماداً على البيانات التاريخية المجمعة يتم إعداد التقديرات للمستقبل .	التقارير تركز على احتياجات المستخدم الداخلي وتعبر عن التكاليف الفعلية للوحدات والعمليات، وتستند على المشاهدات الموضوعية واعتمادها جزئياً على تقديرات حكمية في مجال تحليل التكاليف غير المباشرة .	التقارير تركز أساساً على المنشأة في كيانها المادي ، تعتمد على البيانات التاريخية للعمليات .

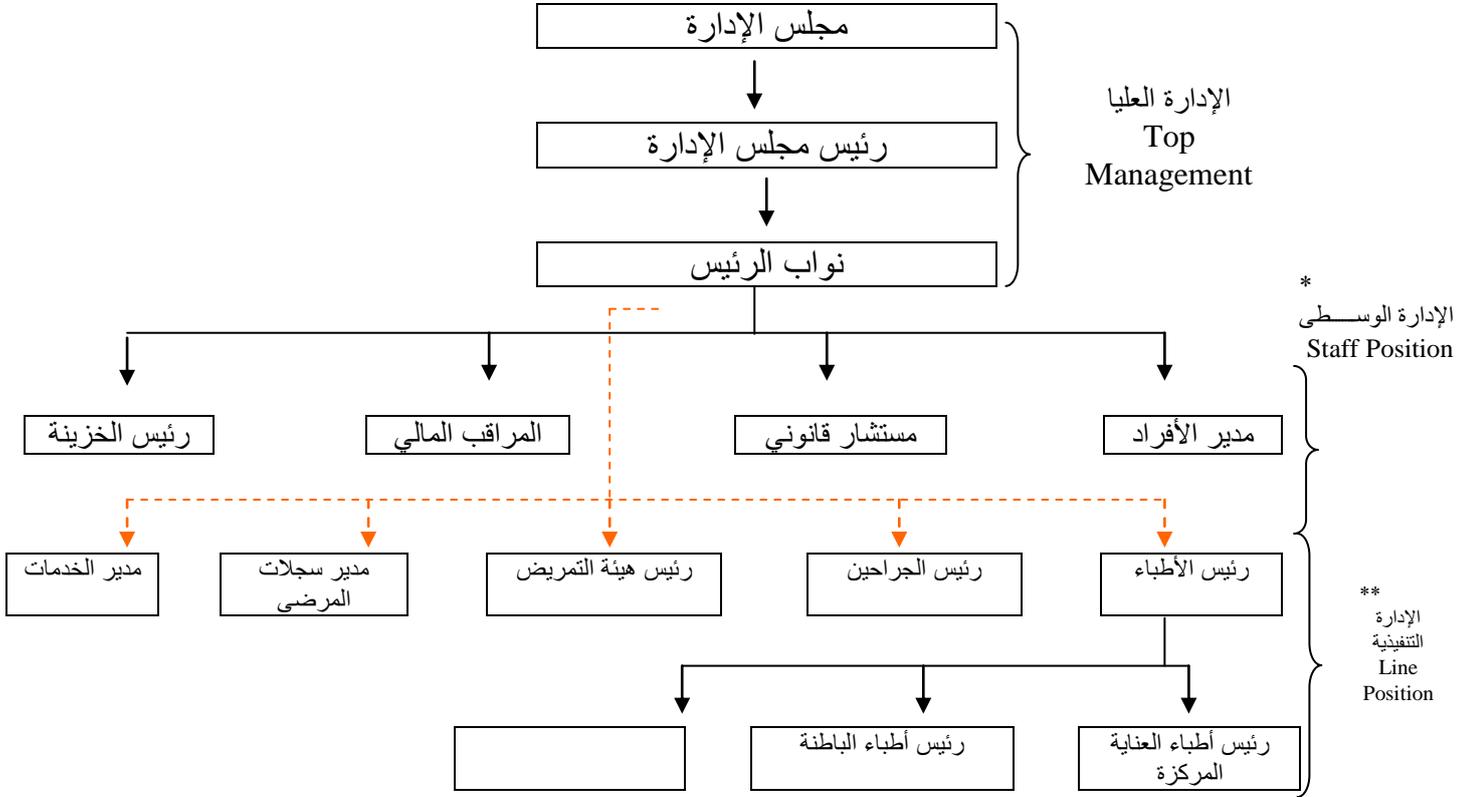
٥/١ دور المحاسب الإداري *Role of the management accountant* :

لفهم دور المحاسب الإداري في المنشأة ، فيجب تحديد الهيكل التنظيمي للمنشأة أولاً ، لبيان كيف يمكن أن يتكيف المحاسب الإداري مع التنظيمات الحديثة ، خاصة وقد نما دور المراقب المالي بمرور الوقت ، وأصبح في الوقت الحاضر من الهيئة الإدارية المرتبطة بشكل مباشر بالإدارة العليا .

والشكل ١/ ب يمثل الخريطة التنظيمية لإحدى المستشفيات العامة مثل مستشفى القصر العيني الجديد .

## شكل ١ / ب

### الخريطة التنظيمية لإحدى المستشفيات



\* تشير إلى الوظائف المشغولة بواسطة المديرين الذين يساهمون بشكل غير مباشر في تقديم منتجات أو خدمات المنشأة .

\*\* تشير إلى الوظائف المشغولة بواسطة المديرين الذين يساهمون بشكل مباشر في تقديم السلع أو الخدمات التي تشكل الأهداف الأولية للمنشأة .

ويلاحظ على الشكل السابق أن مديري الإدارة التنفيذية Line Positions يشتركوا بشكل مباشر في تقديم العناية الطبية ، أما المديرين في الإدارة الوسطى Staff Positions نشاطهم الأساسي إشرافي بحيث يدعم أهداف المنشأة ويساهموا بشكل غير مباشر في عمليات المنشأة .

كما يلاحظ أن هناك في المستوى الإداري الإشرافي وظيفة المراقب المالي Controller ووظيفة رئيس الخزينة Treasurer و من الأهمية بمكان توضيح الفرق بين الوظيفيتين .

فالمراقب المالي في معظم المنشآت يعتبر الرئيس الإداري والمشرف على قسم المحاسبة ويشار إليه في بعض الأحيان بفاحص الحسابات Comptroller .

أما رئيس الخزينة فهو مسئول عن زيادة رأس المال والحفاظ على أصول المنشأة ، ويمكن بيان أهم اختصاصات كل منهما في الجدول رقم (٢)

## جدول رقم ( ٤ )

### اختصاصات المراقب المالي ورئيس الخزينة

رئيس الخزينة Treasurer	المراقب المالي Controller
١. إدارة العلاقات مع المقرضين والدائنين ، المستخدمين والتي توفر الدعم المالي .	١. الإشراف على قسم المحاسبة
٢. المحافظة على النقدية Maintains custody والأصول الأخرى .	٢. إعداد جميع التقارير للأطراف الخارجية ( المحاسبة المالية )
٣. إدارة الاستثمارات .	٣. إعداد جميع التقارير للأستخدام الداخلي ( محاسبة إدارية )
٤. المسؤولة عن سياسة الأئتمان وتحصيل الحسابات .	٤. مساعدة المديرين على تفسير واستخدام معلومات المحاسبة الإدارية .
٥. إدارة التغطية التأمينية للمنشأة .	٥. إعداد التقارير المطلوبة لأغراض الضرائب، والتقارير الحكومية ، وتقديم المشورة للإدارة عن القضايا الضريبية .

وتجدر الإشارة دائماً الى أن محاسبة التكاليف تعتبر من أهم وسائل المراقب المالي في أداء وظيفته ، ولقد تطور وضع نائب المدير للشئون الإدارية والمالية في كثير من المنشآت ليشمل الإشراف على كل من وظيفة المراقب المالي ووظيفة رئيس الخزينة .

### ٦/١ تطور المحاسبة الإدارية *Evolution of Management Accounting* :

مقارنة بالمحاسبة المالية فإن المحاسبة الإدارية تعتبر نوع من المعرفة الحديثة نسبياً ، كما تُعد محاسبة التكاليف أقدم مظهر أو أداة من أدوات نظام المحاسبة الإدارية ، ونتيجة لذلك فإن مفاهيم المحاسبة الإدارية Concepts ، وأدواتها Tools لا زالت في طور التطوير والبحث عن طرق جديدة لتوفير معلومات تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة ، أكثر من ذلك فإن بيئة الأعمال تتغير بشكل سريع ، وحتى تكون المحاسبة الإدارية مفيدة كأداة للتخطيط وترشيد القرارات في المستقبل كما كانت في الوقت الحاضر ، فإن معلومات المحاسبة الإدارية يجب أن تُعد وتصاغ بشكل يعكس هذه التغييرات ، ومن أهم هذه التغييرات والتي كان لها تأثير على بيئة الأعمال وبالتالي على المحاسبة الإدارية ما يلي :

### (١) ظهور صناعات جديدة *Emergence of New Industries* :

فقد فتحت الاكتشافات العلمية الحديثة آفاق جديدة لصناعات جديدة لم تكن متوقعة Contemplated حتى وقت قريب من الوقت مثل الموصلات فائقة الجودة ، الهندسة الوراثية ، وغيرها كل ذلك أدى الى أنشطة أعمال جديدة ، وبالتالي ظهور تحديات جديدة تواجه مديري المنشآت ، فالمحاسب الإداري يواجه هذه التحديات من خلال توفير معلومات ملائمة تلبي احتياجات الإدارة في ظل تلك التغييرات السريعة وبحيث تلائم الصناعات ذات التقنية العالية – High- tech Industries .

## ٢) تنامي دور القطاع الخدمي service sector في الاقتصاد القومي :

لتنامي الدور المتزايد للقطاع الخاص في الصناعات الخدمية الأساسية مثل خدمات الاتصالات ، الخدمات المالية ، خدمات النقل الجوي ، فقد كان من الضروري أن تتكيف وتتلائم أساليب المحاسبة الإدارية لمقابلة احتياجات مديري هذه الصناعات . فالفروق الأساسية بين نشاط المنشآت الخدمية والمنشآت الصناعية تتمثل في أن معظم الخدمات تستهلك بمجرد انتاجها ، فالخدمات لا يمكن تخزينها مثل السلع الصناعية .

فالصناعة الخدمية بطبيعتها هي صناعة كثيفة العمالة intensive-Labor أكثر من المنشآت الصناعية ، والعديد من الأساليب قدمت لقياس التكاليف والاداء في المنشآت الصناعية ، ويمكن استخدامها بنجاح أيضاً في الصناعات الخدمية والمنظمات التي لا تهدف الى تحقيق الربح .

## ٣) بيئة العولمة Global Environment :

يتسم النظام الاقتصادي العالمي الجديد بما يعرف بالعولمة ، بمعنى أن السوق أصبح عالمياً في الوقت الحالي ، فالمنشأة أصبحت في وضع تنافسي مع شركات أخرى في جميع انحاء العالم ، وعلى الرغم من أن المنافسة الدولية تدفع المنشأة الى تحسين جودة انتاجها أو خدماتها أكثر من ذي قبل ، إلا أن هذا يلقي عبء على إدارة المنشأة للبحث عن اساليب مستمرة لتطوير بيئاتها، واساليب وطرق انتاجها، ومن هنا تزايد دور المحاسب الإداري في توفير تلك المعلومات في وقت مناسب لاتخاذ القرار.

اكثر من ذلك الترتيبات الاقتصادية الجديدة والاتفاقيات التجارية المحتملة أصبحت أكثر تداخلاً ، فبعض الاتفاقيات مثل الاتفاق العام على التجارة والتعريفية و المعروف بأسم الجات (GAAT) General Agreement on Tariffs and Trade أحدث تغييراً حاداً في الاقتصاد العالمي ، حيث تتزايد فرص تدفق الأموال بين الدول وبعضها البعض في ظل نظام العولمة ، ومن ثم فهناك نوع جديد من المخاطر يجب التعامل معها عند تقييم المشروعات سواء من وجهة نظر الدولة المضيفة للاستثمار Host Country أو الدولة القائمة بالاستثمار، سواء أكانت تلك المخاطر اقتصادية او سياسية، ولكل منها أساليب يجب اتباعها للتعامل معها .

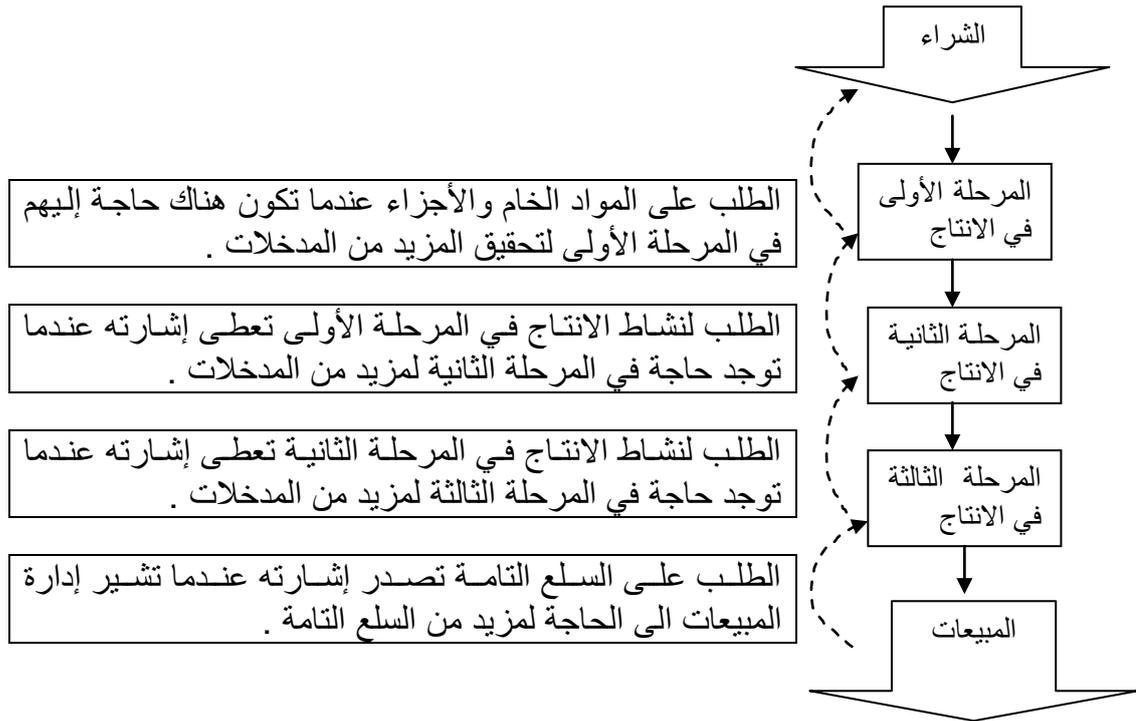
## ٤) إدارة المخزون في ظل نظم تقنية إدارة الوقت Just in time Inventory Management :

في ظل النظم الصناعية التقليدية فإن المخزون من الخامات والاجزاء والسلع التامة كان يحتفظ بها كحاجز أو حد امان Buffer تجاه النفاذ المحتمل للعنصر المحتاج اليه في التشغيل Possibility running out ، ففي السنوات الأخيرة أدرك المديرون ان الاحتفاظ بمخزون ضخم كحد امان يكون مكلفاً ، وبالتالي فإن العديد من الشركات قامت بتغيير كامل لأسلوبها في إدارة الانتاج والمخزون ، وذلك باستخدام مفهوم أو فلسفة تقنية إدارة الوقت (JIT) سواء الشراء الوقتي للمواد الخام ، أو الانتاج الوقتي ، حيث يتم التركيز على الأداء الفوري لعمليات الشراء او الانتاج لتلبية احتياجات الطلب الخارجي .

والعنصر الاساسي في نظم تقنية إدارة الوقت يعرف بالمدخل المنظم Pull approach ، وهو طريقة لتنسيق عمليات الانتاج فالسلعة تنتج في كل مرحلة من التصنيع عندما تكون هناك حاجة إليها في المرحلة التالية . ويوضح الشكل رقم ١ / ج مثال مبسط لعمليات الانتاج ذات المراحل المتعددة والمتعاقبة .

### شكل رقم ١ / ج

#### نظام الانتاج في ظل نظم تقنية إدارة الوقت (JIT) ونظام إدارة المخزون



يشير إلى تدفق المواد الخام والاجزاء والسلع التامة جزئياً والسلع التامة .  
 يشير الى الحاجة لمزيد من البضائع في المرحلة التالية للانتاج .

ويتضح من الشكل السابق أن الإشارة التي تحدث تغيير Trigger وتدفع لنشاط انتاجي أكثر من كل مرحلة تأتي من المرحلة التالية في الانتاج ، وهذه الاشارات توضحها الأسهم ذات الخطوط المتقطعة والتي تتجه من أسفل إلى أعلى .

فعندما يؤكد نشاط البيع الى أن هناك حاجة لمزيد من الانتاج من السلع التامة فإن الإشارة تنطلق إلى المرحلة الثالثة للإنتاج من إدارة المبيعات ، وبالمثل عندما يكون عمال الانتاج في المرحلة الثالثة في حاجة الى مزيد من المدخلات فإنهم يرسلوا إشارة الى المرحلة الثانية وهكذا . وهذا النظام في تنسيق العمل في إدارة الانتاج يوصف بمدخل نظام تقنية إدارة الوقت بما يحقق انسياب في تدفق الانتاج ، وانخفاض جوهري في مستويات المخزون والنتيجة النهائية هي تحقيق وفر في التكاليف على مستوى المنشأة .

## ٥) جودة المنتج Product Quality :

من أهم نتائج تطبيق مفهوم نظام تقنية إدارة الوقت هوة الالتزام بأعلى مستوى من الجودة ، حيث أن أداء العمل بشكل دقيق في المرة الأولى يعتبر عاملاً ضرورياً إذا تبين عدم وجود فرصة وقت آخر لأدائه أو لتصحيحه ، فوجود جزء واحد به خطأ يمكن ان يعيق أو يوقف العمل في خط الانتاج بالكامل ، مما يترتب عليه تحمل المنشأة لتكاليف ، ولهذا فإن المحاسب الإداري يجب ان يتفاعل بشكل واضح في مراقبة جودة الانتاج وقياس التكاليف الخاصة بالحفاظ على مستوى الجودة

## ٦) الانتاجية Productivity ونظم التصنيع بالكمبيوتر (CIM) Computer Integrated : Manufacturing

فمع تزايد المنافسة العالمية في مختلف الصناعات والأعمال ، تظهر الحاجة الى الوصول لمستويات انتاجية عالية بما يؤثر على تسعير المنتجات بشكل تنافسي ، ويرتبط بعمليات التصنيع الانتقال من الصناعات كثيفة العمالة الى الصناعات كثيفة راس المال ، وخاصة مع تزايد الاعتماد على الحاسبات الآلية في عمليات التصنيع ، حيث يتم أداء جميع المراحل بشكل آلي بواسطة رقابة الكمبيوتر ، وقد أثر ذلك على أنواع التكاليف فقد اختلفت تماماً عن تلك التي تحدث في ظل البيئات الصناعية التقليدية، ومرة أخرى يجب على المحاسب الإداري ان يهتم بإعداد مقاييس الانتاجية لمساعدة الإدارة على مقابلة التحديات التكنولوجية الجديدة للوقوف امام المنافسة العالمية .

## ٧) دورة حياة المنتج وتنوع الانتاج Product life cycle and Diversity :

من الآثار الخاصة بنظم التصنيع ذات التقنية العالية ، إنها تزيد من قدرة المنتجين على انتاج مجموعات مختلفة ومتنوعة من المنتجات ، كما أن معدل التغير والمتزايد في التقنيات يجعل دورة حياة معظم المنتجات أقصر من ذي قبل ، وواضح مثال على ذلك صناعة أجهزة الحاسبات فالنماذج المنتجة تستخدم لعدد قليل جداً من السنوات قبل احلالها ببدايل أقوى وانفع وافضل، ولكي يستطيع المنتج المنافسة في السوق العالمي والحفاظ على حصة في تلك السوق وفي ظل هذا التغير السريع ، فإن الإدارة تحتاج الى توافر معلومات دقيقة عن تكاليف الانتاج والخصائص الأخرى للمنتج وبالتالي الاستجابة السريعة والفعالة ، وكل هذا يلقي عبء متزايد على دور المحاسب الإداري في منشآت الأعمال .

## ٨) التحسين المستمر Continous Improvement :

ففي ظل المنافسة العالمية تنتج معظم الشركات الى التحسين المستمر لعملياتها ونظم انتاجها ، من خلال بذل الجهد للحد بل واسبعاد الضياع Waste ، تخفيض الوقت ، تبسيط تصميم المنتج وعمليات التصنيع ، وتحسين جودة الانتاج ، وخدمة العميل ، والمحاسب الإداري يساهم في كل ذلك بدور فعال من خلال التحسين المستمر في نظم إدارة التكاليف .

## ١ / ٧ نظم إدارة التكاليف Cost Management Systems :

أن تزامن التقدم التكنولوجي المعاصر مع زيادة المنافسة في السوق العالمي ، دفع إدارة المنشآت إلى إنتاج سلع ذات جودة عالية ، وكذلك توفير خدمات لاحقة للعملاء Provide Customer Outstanding Services وعمل ذلك بأقل تكلفة ممكنة ، كل هذه العوامل أظهرت الحاجة الى معلومات اوفر وادق يتم توفيرها من خلال نظم المحاسبة الإدارية ، وهو الأمر الذي حفز العديد من الشركات نحو التحرك من منظور محاسبة التكاليف المتعارف عليها تجاه منظور إدارة التكاليف وهو يعتبر نظام رقابة وتخطيط إداري يسعى لتحقيق عدة أهداف منها : -

- ١ . قياس تكلفة الموارد المستخدمة في أداء الأنشطة الأساسية للمنشأة .
- ٢ . التعرف واستبعاد التكاليف التي لا تضيف قيمة Non-value-Added وهي تلك التكاليف الخاصة بالأنشطة التي يمكن استبعادها أو الاستغناء عنها بدون حدوث تدهور Deterioration في جودة الانتاج ، الأداء ، أو القيمة المحققة .
- ٣ . تحديد كفاءة و فعالية جميع الأنشطة الأساسية المؤداة في المنشأة .
- ٤ . تحديد وتقييم الأنشطة الجديدة التي يمكن ان تحسن الأداء المستقبلي للمنشأة .

ويتضح مما سبق ان نظام إدارة التكاليف يركز على الأنشطة التي تؤديها المنشأة ، وهو الذي دفع المحاسبون الإداريون الى تقديم نظام حديث لتحديد تكلفة السلع المنتجة والخدمات يسمى بنظام محاسبة تكلفة النشاط (ABC) Activity based costing system ، وفي هذا النظام يتم تجميع التكاليف الخاصة بالأنشطة المختلفة للمنشأة ، ثم تخصيصها الى السلع او الخدمات على ضوء كيفية استخدام الأنشطة لها في انتاج السلع والخدمات . ويساعد نظام محاسبة تكلفة النشاط الإدارة على فهم العلاقة السببية Causal linkage بين الأنشطة و التكاليف ، وعلى ذلك فإن استخدام نظام محاسبة تكلفة النشاط لتحسين عمليات المنشأة يسمى الإدارة على اساس الأنشطة (ABM) Activity-based Management .

## ١/٨ المحاسبة الإدارية كنظام للمعلومات Managerial Accounting As Information System :

تشكل المحاسبة الإدارية أحد نظم عديدة مستخدمة بواسطة المديرين في إدارة أعمال المنشأة ، فالنظام System هو هيكل متكامل مصمم لانجاز اغراض واهداف محددة ويتكون النظام من ثلاثة عناصر أساسية يمكن تعريفها على النحو التالي :

- المدخلات Input وهي البيانات التي تدخل النظام وتستخدم في قياس الاثر على النظام .
- التشغيل processing وهي مجموعة الأنشطة المؤداة بواسطة النظام لغرض انجاز الغرض الموضوع والمحدد .

- المخرجات Output وهي المعلومات الناتجة بواسطة النظام والتي تكون متاحة لمستخدمي النظام لأغراض مختلفة. والشكل رقم ١/د يوضح مكونات النظام لإحدى المنشآت الصناعية .

### الشكل رقم ١/د

#### عناصر النظام



وهنا تجدر الإشارة الى أهمية دور الحاسبات Computers وأثرها الواضح في مجال قطاع الأعمال ، فمعظم الأعمال تعتمد فعلياً عليها الآن سواء في مجال المحاسبة ، الأفراد ، والوظائف الإدارية المختلفة ، وأصبحت جزء أساسي في نظام المعلومات الإداري في المنشأة ، ومن ثم فإن النظام المحاسبي يكون أكثر ارتباطاً بها ، ومن ثم فإن أي دراسة للمحاسبة الإدارية تتطلب بعض الفهم لعلاقتها بنظام المعلومات الذي يعتمد على الحاسبات الآلية ، ويتكون نظام المعلومات الذي يعتمد على الحاسبات الالكترونية من اربعة مكونات أساسية هي: -

١. المكونات المادية Hardware وهي الاجهزة والمعدات من وحدة التشغيل المركزية والتي تقوم بعمليات التشغيل الفعلي ، ووسائط المدخلات والمخرجات ، وحدة التخزين .
٢. مكونات البرامج Software وهي برامج الكمبيوتر والتي تمثل للمحاسب أدواته .
٣. البيانات Data وهي الأرقام والكلمات التي تدخل الحاسب ويتم تخزينها ومعالجتها بأسلوب منظم .
٤. العنصر البشري Human الأشخاص القائمين بعملية التشغيل وصيانة الحاسب .

ويرتبط بمثل تلك النظم التي تعتمد على الحاسبات الآلية ما يعرف بقاعدة البيانات Data Base وهي تشير الى تلك البيانات التي يتم تخزينها في نظام المعلومات الذي يعتمد على الحاسب سواء في ذاكرة الحاسب أو على وسائط التخزين الثانوية ، وهي عادة ما تتكون من عدة ملفات Files تستخدم لأغراض خاصة ، مثال ذلك الملف الذي يحتوي على سجلات المنتجات ويتضمن عناصر تكاليف كل منتج ومراحل انتاجه ، وقد ارتبط بقاعدة البيانات ظهور برامج تسمح لنظام المعلومات الالكتروني باستخدام أكثر كفاءة لقاعدة البيانات وهو ما يعرف بنظم إدارة قواعد البيانات Data base Systems Management .

ولا شك أن إتخاذ القرار يعتبر جزء حيوي من العملية الإدارية ، ومتخذ القرار في حاجة الى معلومات ، ومن هنا ظهر ايضاً في السنوات الأخيرة ما يعرف بنظم دعم القرار Decision support systems وهي نظام صمم اعتماداً على الحاسب الآلي لمساعدة المديرين في اتخاذ انواع مختلفة من القرارات ، وبحيث تضمن الوصول المباشر لقاعدة البيانات والاستفادة منها .

### ٩/١ المحاسبة الإدارية كمهنة *Managerial Accounting As A Career* :

في دول العالم المتقدم يشغل المحاسب الإداري وظيفة هامة في واقع نشاط أي منشأة ، كمصدر للمعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ قراراتها المختلفة ، ومن هنا فإن المحاسب الإداري يتفاعل مع جميع الأنشطة والأفراد في جميع المستويات الإدارية بالمنشأة ، سواء في مجال المبيعات ، الانتاج ، والجوانب المالية . وللحفاظ على التطوير والتحسين المستمر في مجال المحاسبة الإدارية فإن المحاسبين الإداريين ينتمون إلي واحد أو أكثر من الهيئات ، ومن أكثر هذه الهيئات انتشاراً وقدماً معهد المحاسبين الإداريين (IMA) The Institute of Management Accounting :

وهو هيئة مهنية انشأت عام ١٩١٩ بالولايات المتحدة الأمريكية كجمعية وطنية لمحاسبي التكاليف . وقد تولت هذه الهيئة منذ عام ١٩٧٢ عملية تنظيم العمل المهني وتحقيق مستوى جيد من تعليم ونوعية وتدريب المحاسبين في هذا المجال . ويشترط للحصول على شهادة المحاسب القانوني الإداري Certified Management Accounting (CMA) ضرورة اجتياز اختبار يتضمن أربع أقسام في المحاسبة الإدارية ، المالية ، إعداد التقارير ، وتحليل ونظم المعلومات ، وبعض جوانب القضايا السلوكية ، وجوانب الاقتصاد والتمويل ، هذا الاختبار يقدمه معهد المحاسبين الإداريين القانونيين ، هذا بجانب استكمال فترة عامين على الأقل بمجال الخبرة المهنية في المحاسبة الإدارية ، على ان يتم ذلك خلال السنوات السبع من اجتياز الامتحان . وهناك منظمة مهنية أخرى هي المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين.

وفيما يتعلق بالقيم المهنية Professional Ethics فإن المحاسب الإداري لديه التزام تجاه نفسه وتجاه المنظمات المهنية للحفاظ على معايير مرتفعة من القيم الأخلاقية، وقد قدم معهد المحاسبين الإداريين (IMA) أربع معايير للقيم الأخلاقية التي يجب أن يلتزم المحاسب الإداري بها، هذه القيم هي:

#### **١ . الكفاءة والمقدرة Competence فعلى المحاسب الإداري مسؤولية تجاه :**

- أ- الحفاظ على مستوى مناسب من الكفاءة المهنية ، من خلال التطوير المستمر في مجال المعرفة والمهارة .
- ب- أداء واجباته المهنية في ظل القوانين المناسبة والقواعد والمعايير الفنية .
- ج- إعداد تقارير كاملة وواضحة وتوصيات ، بعد إجراء التحليلات المناسبة للمعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها .

## ٢. السرية Confidentiality :

فالمحاسب الإداري عليه مسئولية تجاه :-

- أ- عدم الإفصاح عن المعلومات السرية التي يتم الحصول عليها والمرتبطة بعمله .
- ب- اخبار رؤسياه بالعمل على الحفاظ على سرية المعلومات ومراقبة انشطتهم للتأكد من الحفاظ على السرية .
- ج- الابتعاد عن استخدام أو إظهار المعلومات السرية التي يتم الحصول عليها أثناء ممارسته لعمله وذلك بقصد الحصول على مزايا شخصية / غير قانونية لنفسه أو لطرف آخر .

## ٣. الأمانة Integrity :

فالمحاسب الإداري لديه مسئولية تجاه :

- أ- التجنب الفعلي للتعارضات في المصالح ، واهتمامات الأطراف المختلفة المناسبة في أي تعارض محتمل .
- ب- الابتعاد عن التدخل في أي نشاط قد يؤدي إلى ظهور تحيز في قدرة المحاسب الإداري على القيام بعمله بشكل يتفق والقيم والمبادئ .
- ج- رفض أي مجاملات قد تؤثر على أدائه لعمله .
- د- الابتعاد عن التشويه أو التحريف السلبي أو الايجابي للمعلومات بغرض تحقيق أو الحصول على منافع خاصة .
- هـ- التعرف على القيود التي من الممكن ان تعوق التحليل واتخاذ القرار .

## ٤. الموضوعية Objectivity :

وتتمثل مسئولية المحاسب الإداري هنا فيما يلي :

- أ- توصيل المعلومات بصدق Fairly وموضوعية .
- ب- الإفصاح الكامل عن كل المعلومات الملائمة والتي ربما من المتوقع ان تؤثر في فهم مستخدمي التقارير ، التعليقات ، والتوصيات .

## أسئلة للمراجعة على الفصل الأول

١. وضح باختصار الأنشطة الإدارية الأساسية ؟
٢. أعطي مثلاً لكل من الأنشطة الإدارية الأساسية في أحد المستشفيات العامة ؟
٣. وضح كيف أن كل هدف من أهداف المحاسبة الإدارية سوف يكون هاماً في شركة خطوط جوية ؟
٤. وضح الفروق الأساسية بين المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية ؟
٥. ميز بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية ؟
٦. وضح الفرق بين المراقب المالي ورئيس الخزينة ؟
٧. "أن المحاسبة الإدارية تساهم في عملية التخطيط " ما هو المقصود بهذه العبارة ؟
٨. ما هي الفروق الأساسية بين المنشآت الصناعية والمنشآت الخدمية ؟
٩. وضح الفرق بين مفهوم الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى ؟
١٠. ما هو المقصود بكل من المصطلحات الآتية :
  - أ- الشراء الوقتي
  - ب- النظام
  - ج- نظام إدارة التكاليف .
  - د- نظم إدارة قواعد البيانات .
  - هـ- نظم دعم القرار .
١١. عرف ووضح أهمية مصطلح ( CMA ) ؟
١٢. أشرح باختصار المقصود بكل من المعايير الأخلاقية الخاصة بعمل المحاسب الإداري ؟
١٣. تعتبر المحاسبة الإدارية جزء من نظام المعلومات الإداري " أشرح العبارة السابقة موضحاً نظامين للمعلومات يوفر المعلومات للإدارة ؟
١٤. هل يستطيع المحاسب الإداري أن يلعب دوراً هاماً في المنشآت التي لا تهدف إلى الربح ؟ وضح ذلك ؟

### تمارين

١. أعطي مثال للمعلومات الإدارية التي يمكن أن تساعد المدير في اتخاذ كل من القرارات الآتية :
  - أ- في إحدى شركات تاجير السيارات السياحية تفكر الإدارة في إضافة أو إلغاء سيارات فاخرة .
  - ب- مدير الإنتاج في مصنع للملابس الجاهزة يقرر عمل الصيانة الدورية للألات أسبوعياً .
  - ج- بنك الإسكان والتعمير يرغب في اتخاذ قرار ببناء أو عدم بناء ملحق طبي لمستشفى أحد المدن الجديدة .
  - د- مدير أحد الأقسام يرغب في معرفة عدد أفراد خدمة العملاء اللازمين لأداء خدمة البيع بشكل جيد للعملاء .

٢. فيما يلي بعض الانشطة التي تتم في منشآت مختلفة ، وضح أياً من أهداف نشاط المحاسبة الإدارية يتداخل ويرتبط بكل منها ، مع ملاحظة أنه في بعض الحالات قد توجد عدة اهداف لكل نشاط:

- أ- تحديد التكلفة في تصنيع أجهزة تلفزيون .
- ب- تطوير نظام حوافر مكافأة المديرين في المكاتب المختلفة لإحدى شركات السياحة .
- ج- مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المخططة في أحد مكاتب الاستشارات المحاسبية الكبيرة .
- د- قياس تكلفة المخزون .
- هـ- تقدير تكلفة التشغيل السنوية لأحد الفروع المقترح افتتاحها لأحد البنوك المشتركة .

### مشاكل حالات (Problems)

#### مشكلة رقابة التكاليف / السلوك المهني

في إحدى الشركات الالكترونية لتصنيع أجهزة التلفزيون قام مساعد المراقب المالي بفحص شكاوي المستهلكين والخاصة بوجود عيب في أحد مفاتيح الجهاز الخاص بضبط الألوان ، وقد تم الاستعانة بمهندس رقابة الجودة والذي أوضح أن إعادة العمل على تلك المفاتيح لن تؤدي الى إعادة المنتج الى المستوى المعياري .

وأوضحت العينة ان نصف تلك المفاتيح المعاد التشغيل عليها سوف تفشل في العمل عند استخدامها وان نسبة الفشل فيها ستكون في حدود ٢٠% لمدة ثلاث سنوات .  
ولا يوجد أسلوب لمعرفة أياً من تلك القطع المعاد تشغيلها سوف يفشل لأن الاختبار لن يكشف هذا الموضوع إلا أن تحليل التكلفة والعائد للتغيير المقترح أوضح ان هذه المشكلة سيكون لها تأثير معنوي على سمعة الشركة ورضى المستهلك ، وتبعاً لذلك فإن مجلس إدارة الشركة يرى ان هذه المشكلة سيكون لها تأثير سلبي خطير على ربحية الشركة .

وقد طلب المراقب المالي من مساعدة بضرورة ذكر تلك الحقيقة بشكل مختصر عند إجراء إجتماع من خلال بيان شفوي محدود ، وضرورة عدم ذكر ذلك في التقارير الأولية التي سوف ترسل للإدارة .  
وقد شعر مساعد المراقب المالي بأن الإدارة سوف تصلها معلومات بصورة خاطئة سواء من حيث العجز المتوقع والحاد في الدخل إذا ما وافق على طلب المراقب المالي وقد ناقش ذلك مع المهندس المختص برقابة الجودة الذي اشار على مساعد المراقب بضرورة حسم الموضوع واتخاذ قرار بشأنه .

#### المطلوب :

١. ناقش الاعتبارات الأخلاقية التي يتوجب على مساعد المراقب المالي ان يأخذها في الاعتبار لكيفية التصرف في هذا الموضوع ؟
٢. وضح المسؤوليات الأخلاقية التي يجب ان يتقبلها كل من :
  - المراقب المالي
  - مهندس رقابة الجودة .
  - مدير المصنع .
٣. ماذا يجب ان يفعل مساعد المراقب المالي ، أشرح اجابتك ؟

## الفصل الثاني

### المصطلحات والمفاهيم الأساسية للتكاليف

#### Basic cost Terms and concepts

#### الأهداف التعليمية Learning Objectives :

بعد اتمام القارئ لهذا الفصل يجب ان يكون قادراً على :

١. تحديد مفهوم التكاليف المختلفة لأغراض مختلفة .
٢. إمكانية وصف سلوك التكاليف المتغيرة والثابتة ، سواء على مستوى الوحدة او مستوى النشاط .
٣. التعرف على مصطلح محرك التكلفة Cost driver واهمية تحديد محركات التكلفة لانشطة المنشأة .
٤. إمكانية التمييز بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة، والتكاليف القابلة للرقابة، وغير قابلة للرقابة.
٥. إمكانية التفرقة بين مفهوم تكلفة المنتج، تكلفة الفترة، والمصروفات.
٦. إمكانية إعداد قائمة التكاليف و التي توضح تكلفة البضاعة المنتجة، والمباعة .وإعداد قائمة الدخل .
٧. تحديد مفهوم تكلفة الفرصة Opportunity cost ، والتكاليف المنفقة cost Out of pocket وهي تلك التكاليف التي تتطلب انفاقاً مستقبلاً للموارد عادة في صورة نقدية ، ومفهوم التكلفة الحدية Margin cost ، والتكلفة التفاضلية Differential cost .

سبق القول أن العملية الإدارية ترتبط بالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ، ويمكن لمديري المنشآت تأدية تلك الوظائف بفعالية أكثر إذا ما توافرت المعلومات الضرورية والتي يوفرها المحاسب الإداري، ومعظم هذه المعلومات تركز على التكاليف التي تحدث في المنشأة ، فعلى سبيل المثال عند تخطيط جداول الطيران لشركة مصر للطيران ، والمسارات الخاصة بها ، فهنا يجب على الإدارة الأهتمام بتكلفة الوقود ، مرتبات أطقم الطيران والضيافة ، ورسوم الخدمات الأرضية ، وغيرها من التكاليف الأخرى ، ولذا سنركز في هذا الجزء من الكتاب على دراسة مصطلحات ومفاهيم التكاليف وتصنيفاتها المختلفة التي يمكن استخدامها بواسطة المحاسبين الإداريين لمساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة ، لأن التكلفة تعتبر المحور الرئيسي للعديد من القرارات الإدارية والتي يتم في ضوءها تفضيل أو رفض حالات معينة ، ومن ثم فإن هذا الجزء سوف يتناول الموضوعات الأتية :

### ١/٢ تبويب عناصر التكاليف Cost classification :

إن كلمة تكلفة Cost لها معاني مختلفة ، أو مدلول مختلف ويعتمد ذلك على الإطار الذي سوف تستخدم فيه . فبيانات التكلفة التي تصنف و تسجل بأسلوب خاص قد تناسب استخدام معين ولا تناسب استخدام آخر . على سبيل المثال التكاليف التي تحدث وترتبط بإنتاج نوع معين من الوقود – بنزين خالي من الرصاص – في السنة الأخيرة تكون هامة ومؤثرة في قياس دخل هذه السنة ، بينما هذه التكاليف قد لا تكون مفيدة في تخطيط عمليات إنتاج هذا النوع من الوقود في السنة القادمة لو ان تكلفة الزيت الخام والمواد المساعدة تغيرت بشكل جوهري ، او ظهور اساليب جديدة في الإنتاج . ويتضح من ذلك أن النقطة الهامة هي ظهور حقيقة ان المفاهيم المختلفة للتكلفة وتصنيفاتها تستخدم لأغراض مختلفة . Different costs for Different purposes .

والخطوة الأولى الهامة في فهم سلوك التكلفة في أي منشأة هو تحديد او التعرف على محركات التكلفة Identifying cost drivers والتي تعتمد عليها الأنواع المختلفة من التكاليف ، فمحرك التكلفة هو خاصية لحدث او لنشاط والذي يتسبب في حدوث التكلفة بواسطة الحدث او النشاط ، وعلى ذلك فمحرك التكلفة يشمل العامل المؤثر في تحقيق مستويات مختلفة من التشغيل داخل المنشأة ، بمعنى آخر فإن محرك التكلفة يجب ان يكون :

- لديه قوة تأثيرية في علاقته بتكلفة النشاط .
- يمكن تحديد علاقته مع خطوط الإنتاج .

ويمكن تناول أمثلة لمحرك التكلفة وعلاقته بمستوى النشاط حيث يكون لكل نوع من الأنشطة محرك تكلفة خاص به على النحو التالي :-

النشاط Activity	محرك التكلفة Cost Driver
تشغيل المعدات	ساعة / آلة
الإعداد والتجهيز	ساعة إعداد وتجهيز
تخطيط الإنتاج	أوامر التصنيع
الفحص	القطع التي يتم فحصها
خدمة العميل	عدد العملاء
تخزين المواد الخام	حجم المواد المخزنة
الشراء	أوامر الشراء

وعلى ذلك ففي أي منشأة صناعية فإن تكلفة عمالة التجميع تشتق بواسطة كمية المنتجات المصنعة بالإضافة لعدد الأجزاء في كل منتج، وبالمقابل فإن تكلفة ساعة الإعداد والتجهيز للآلة سوف تشتق اعتماداً على دورات الإنتاج Production run، وكذلك تكلفة عمالة المناولة للمواد الخام سوف تشتق من خلال العوامل المرتبطة بالمواد مثل الكمية، تكلفة المواد الخام المستخدمة، عدد الأجزاء في المنتجات المختلفة، وعدد المواد الخام التي يتم شحنها واستلامها.

وهكذا ربما تكون هناك بساطة متزايدة في تجميع كل التكاليف الخاصة بالعمل الانتاجي معاً، وهنا تظهر أهمية دور المحاسب الإداري في فصل الأنواع المختلفة من التكاليف لمجموعات مختلفة من التكلفة والتعرف على محرك التكلفة الأكثر مناسبة لكل مجموعة تكاليف Cost Pool.

فالارتباط القوي بين التكلفة ومحرك التكلفة يعطي دقة أعلى ناتجة عن فهم سلوك التكاليف، فمفهوم محرك التكلفة سوف يكون هام عند مناقشة العديد من الموضوعات في مجال المحاسبة الإدارية. وهناك مداخل عديدة لدراسة سلوك التكاليف منها:

### ٢ / ١ / ١ علاقة التكاليف بحجم النشاط *Cost in Relation to the Volume of Activity*:

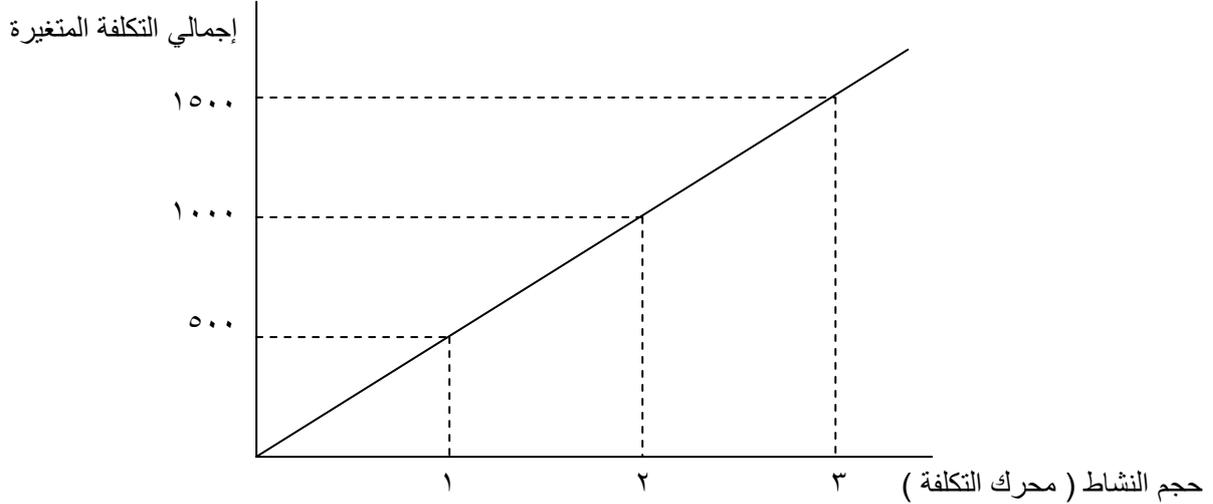
أحد التصنيفات الهامة هي تلك التي تفسر سلوك عنصر التكلفة عن طريق مقارنة التغير الذي يحدث في إجمالي تكلفة العنصر - وليس التغير في تكلفة الوحدة منه - مع التغير الذي يحدث في حجم النشاط Activity يشير الى مقياس الناتج الذي تحققه المنشأة من المنتجات او الخدمات، فعدد السيارات المصنعة بواسطة شركة مرسيدس، عدد ايام العناية بالمرضى في أحد المستشفيات، عدد وثائق التأمين، كل هذه العناصر تقيس النشاط و بصفة عامة يمكن تقسيم عناصر التكاليف من حيث سلوكها الى خمس مجموعات هي:

#### أ- التكلفة المتغيرة Variable cost :

حيث أن التغير في إجمالي التكاليف المتغيرة يكون له علاقة مباشرة بالتغيرات التي تحدث في مستوى النشاط (أو محرك التكلفة) بمعنى لو أن حجم النشاط تزايد بنسبة ١٠% فإن إجمالي التكلفة المتغيرة سوف تزداد بنسبة ١٠% أيضاً، مثال ذلك تكلفة الأجزاء المستخدمة في صناعة الطائرات سوف تزداد بنسبة ١٠% تقريباً لو أن إنتاج الطائرات زاد بنسبة ١٠%، والشكل رقم ٢/أ يوضح بيانياً العلاقة بين إجمالي التكاليف المتغيرة وحجم النشاط

## شكل ٢ / أ

### سلوك التكلفة المتغيرة بيانياً .



النشاط ( محرك التكلفة )	التكلفة المتغيرة للوحدة	إجمالي التكلفة المتغيرة
١	٥٠٠	٥٠٠
٢	٥٠٠	١٠٠٠
٣	٥٠٠	١٥٠٠
٢٠	٥٠٠	١٠.٠٠٠

Annotations: A curved arrow labeled '%١٠٠' points from 500 to 1000. Another curved arrow labeled '%٣٠٠' points from 1000 to 1500.

ويتضح من الشكل ٢ / أ الحقائق الآتية :

١. إن إجمالي التكلفة المتغيرة تتغير بنفس نسبة التغير في حجم النشاط .
٢. أن التكلفة المتغيرة للوحدة تظل ثابتة عند التغيرات المختلفة لحجم النشاط .

والخلاصة هنا ان إجمالي التكلفة المتغيرة تتغير زيادة ونقصان بالتناسب Proportionately مع تغير حجم النشاط ، ولكن التكلفة المتغيرة للوحدة تظل ثابتة . هذه التكاليف تشمل عادة المواد المباشرة ، و الاجور المباشرة ، و بعض المصروفات الصناعية الاخرى في نشاط الانتاج مثل الوقود و القوى المحركة ، التي يفترض زيادتها مع زيادة ساعات التشغيل. أما في نشاط البيع فتمثل عمولة البيع تكلفة متغيرة حيث انها تزيد و تقل مع زيادة و انخفاض المبيعات ، و كذلك الحال بالنسبة لمصروفات نقل المبيعات .

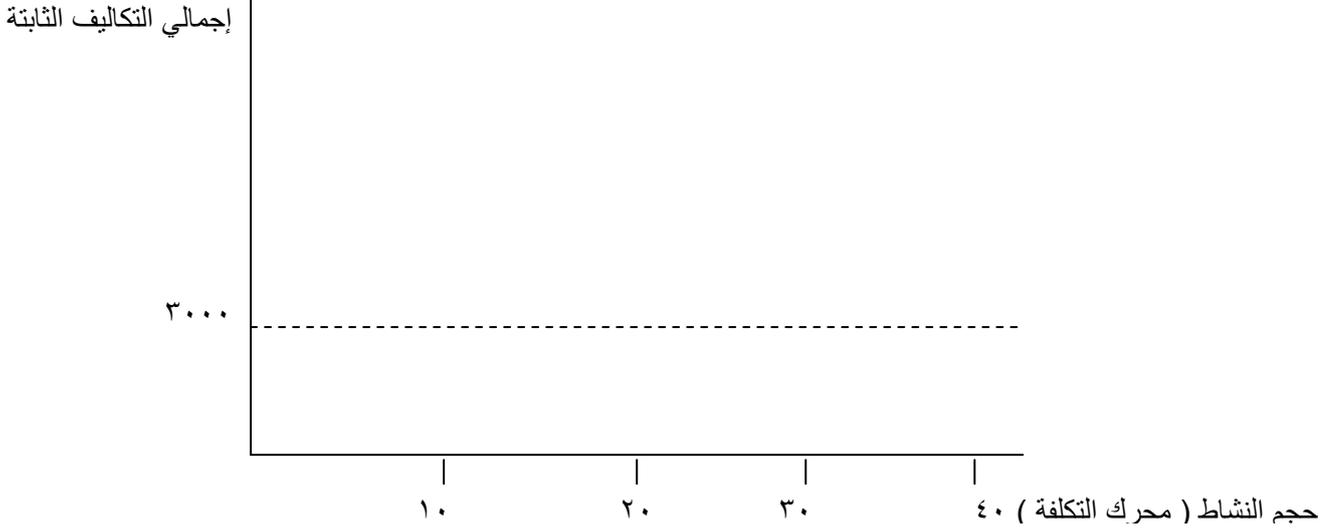
### ب - التكاليف الثابتة Fixed cost :

حيث تظل التكلفة الثابتة بدون تغير في مجموعها بالنسبة للتغير في حجم النشاط ( محرك التكلفة ) ، ولتوضيح ذلك لو ان النشاط انخفض بسنة ٤٠% فإن إجمالي التكاليف الثابتة يظل ثابت ، مثال على ذلك إهلاك معدات و مباني المصنع ، المرتبات الإدارية، الايجارات ، و الصيانة الدورية.

والشكل رقم ٢ / ب يوضح أن إجمالي التكلفة الثابتة لا يتغير مع تغيرات حجم النشاط

### شكل ٢ / ب

#### سلوك التكلفة الثابتة بيانياً .



(٢) جدول بأجمالي التكلفة الثابتة و تكلفة الوحدة

(١) النشاط ( محرك التكلفة )	(٢) التكلفة المتغيرة للوحدة	(٣) إجمالي التكلفة المتغيرة ٢*١
١٠	٣٠٠	٣٠٠٠
٢٠	١٥٠	٣٠٠٠
٣٠	١٠٠	٣٠٠٠
٤٠	٧٥	٣٠٠٠

يلاحظ على الشكل ٢ / ب ما يلي :-

١. نصيب الوحدة من التكلفة الثابتة ينخفض مع زيادة حجم النشاط .
٢. أن الانخفاض في نصيب الوحدة عند تغير حجم النشاط من ١٠ وحدات الى ٢٠ وحدة أكبر من الانخفاض في التكلفة الثابتة للوحدة عند تغير حجم النشاط من ٣٠ الى ٤٠ وحدة ، وهكذا فإن التغير في التكلفة الثابتة للوحدة يرتبط بالانخفاض مع زيادة حجم النشاط .

#### ج - التكلفة المختلطة Mixed cost :

و تلك العناصر التي تتضمن جزء ثابت و جزء متغير مثل مصاريف الصيانة فهي قد تتكون من صيانة دورية ثابتة لاترتبط بالانتاج و جزء متغير يرتبط بعدد الوحدات المنتجة او ساعات التشغيل ، و كذلك الحال مع مندوبى حيث يتقاضوا مرتب ثابت و عمولة على كل وحدة مبيعة . و يوضح الجدول التالى مثال مبسط لسلوك التكاليف المختلطة

حجم النشاط (١)	(٢) التكلفة المختلطة	(٣) تكلفة الوحدة
صفر	جزء ثابت + جزء متغير (حجم النشاط * تكلفة الوحدة)	١ ÷ ٢
١٠ وحدات	٥٠٠٠ + ١٠ وحدات * ١٠٠ = ٦٠٠٠	٦٠٠
٥٠ وحدة	٥٠٠٠ + ٥٠ وحدة * ١٠٠ = ١٠٠٠٠	٢٠٠

و يمكن التعبير عن التكاليف المختلط رياضيا كما يلي :

$$ص = ث + ب س$$

اي ان :

التكلفة المختلطة = التكاليف الثابتة + التكلفة المتغيرة (حاصل ضرب التكلفة المتغيرة للوحدة في حجم النشاط)

#### د - التكاليف شبه المتغيرة Semi-variable costs :

وهي تلك العناصر التي تتغير مع تغير حجم النشاط و لكن ليس بنفس نسبة التغير و لكن بنسبة اقل، و اوضح مثال لذلك عنصر الاضاءة بالمصنع حيث تزيد تكلفة هذا العنصر وفقا للشرائح الاستهلاكية بنسبة اكبر من نسبة زيادة حجم النشاط. و العكس من ذلك قد تزيد التكلفة المتغيرة بمعدل اقل من معدل الزيادة في حجم النشاط و ذلك وفقا لمعطيات منحنى التعلم Learning curve و يظهر ذلك بوضوح في عنصر العمل في الصناعات التي تتسم بالروتينية في اداء العمل حيث تزداد مهارة العامل مع زيادة الوحدات المنتجة و من ثم يقل الزمن اللازم لانتاج الوحدة و بالتالي تنخفض تكلفة العمل مع زيادة حجم النشاط ،

#### ه - التكاليف السلمية Step costs شبه الثابتة Semi-fixed :

هناك عناصر تكاليف تبدو ثابتة في حدود المدى الملائم للنشاط ، و لكنها تزيد اذا ما تجاوزنا هذا المدى ، فعلى سبيل المثال تكلفة الاشراف على العمالة الانتاجية قد تتمثل في مرتب مشرف العمال البالغ ٥٠٠٠ جنية و يمكنه الاشراف على ١٠ عمال كحد اقصى ، فاذا تتطلب الامر تعيين عامل جديد يستلزم الامر تعيين مشرف اخر يتقاضى راتب جديد و من ثم تقفز تكلفة الاشراف لتصبح ١٠٠٠٠ جنية و تستمر هكذا حتى يتجاوز عدد عمال الانتاج المدى الملائم الجديد ( عشرون عامل) .

#### ٢/١/٢ علاقة التكاليف بوحدة النشاط *Costs in Relation to the Activity unit* :

من اهداف المحاسبة الإدارية هو مساعدة مديري المنشآت في رقابة التكاليف و أحيانا تكون رقابة التكاليف ميسرة من خلال مدى إمكانية تتبع التكاليف Traceability إلى وحدة النشاط ( المنتج النهائي ) ، او الى قسم أو مركز انتاج الذي تحدث فيه التكاليف و يشار الى ذلك كمحاسبة مسئولية ، و التكلفة التي يمكن تتبعها الى وحدة النشاط ، او الى قسم خاص تعرف بالتكاليف المباشرة على الوحدة او على القسم Direct cost ، على سبيل المثال تكلفة الدهان المستخدم في قسم الطلاء في احد مصانع السيارات هي تكلفة مباشرة لقسم الطلاء ، و أجور التشغيل الألي تكلفة مباشرة للقسم الموجود به هذه الآلات ، و عموما فان التكاليف المباشرة هي في ذات الوقت تعتبر تكاليف متغيرة كاملة المرونة ، و التي تتمثل اساسا في المواد الخام المستخدمة في انتاج السلعة ، و اجور عمال الانتاج .

اما التكاليف التي لا يمكن تتبعها الى وحدة النشاط، او الى قسم معين تسمى تكاليف غير مباشرة Indirect cost . فتكلفة الإعلان لإحدى شركات صناعة السيارات تكون تكلفة غير مباشرة لجميع أقسام إنتاج الخدمات الانتاجية للوحدات الرئيسية الأخرى في الشركة .

سواء أكانت التكلفة مباشرة أو غير مباشرة للقسم فغالباً ما تعتمد على ما إذا كانت تمثل اعتبار واهمية معينة للقسم ، فالتكلفة يمكن ان تكون مباشرة لأحد الأقسام ولكنها تكلفة غير مباشرة للأقسام الأخرى ، فعلى سبيل المثال مرتب مدير المصنع يعتبر تكلفة غير مباشرة على أقسام المصنع المختلفة بينما يكون تكلفة مباشرة على المصنع .

وطبقاً لهذا التحليل يمكن دراسة مسلك عنصر التكلفة حسب علاقته بوحدة الانتاج او النشاط ( المنتج ، الخدمة ) ، فالتكاليف المباشرة هي تلك التي ترتبط بشكل يمكن تتبعه على وحدة النشاط ، بمعنى آخر هي التكاليف التي يمكن تحديد نصيب وحدة النشاط منها بشكل واضح ودقيق لوجود ارتباط وعلاقة مباشرة بين حدوث هذه التكاليف وانتاج وحدة النشاط ، فتكلفة الأجزاء المكونة للسيارة يمكن بسهولة تحديد نصيب السيارة منها ، في حين يصعب تحديد نصيب السيارة ( وحدة الانتاج ) من المواد المساعدة مثل المواد اللاصقة ، القوى المحركة ، الصيانة للمعدات المستخدمة في الانتاج ومن ثم تعتبر التكلفة للنوع الأول مباشرة ، أما النوع الثاني والذي يصعب فيه تحديد نصيب وحدة النشاط منه بشكل دقيق فتعتبر تكلفة غير مباشرة ، وبالتالي فالتكلفة غير المباشرة هي تلك التكاليف التي يصعب – ولا يستحيل – تتبعها لمعرفة وتحديد تكلفة وحدة النشاط منها .

و حتى يمكن تبويب عناصر التكاليف الى عناصر مباشرة و غير مباشرة يجب تحديد ما يلي :

ا. وحدة التكلفة cost unit/ cost object (وهي وحدة المنتج النهائي التي تتبعها

الشركة، او وحدة الخدمة التي تؤديها).

ب. امكانية تتبع العنصر في وحدة التكلفة .

ج. ان يكون مبلغ العنصر جوهرياً بالنسبة لاجمالي التكلفة.

و تجدر الاشارة الى ان وحدة التكلفة قد تكون وحدة المنتج النهائي للمنشأة unit of production، او قسم انتاجي ، او نشاط معين . فاذا كانت وحدة التكلفة هي المنتج النهائي و لتكن السيارة فجميع المواد التي تدخل في انتاجها هي مواد مباشرة ، و اجور العمال عليها اجور مباشرة ، بينما اهلاك الات القسم ، و مرتب مشرف العمال ، و اضاءة القسم تعتبر تكاليف غير مباشرة على السيارة لانها لا تدخل بشكل مباشر في وحدة التكلفة .

اما اذا كانت وحدة التكلفة هي القسم الانتاجي فان اهلاك الات القسم و الاضاءة و مرتب مشرف عمال القسم تعتبر تكاليف مباشرة على القسم ، اما مرتب مدير المصنع فهو غير مباشر على القسم.

و يشترط توافر الشروط الاتية لاعتبار العنصر مباشر على وحدة التكلفة :

١. سهولة تتبع العنصر لوحدة التكلفة ، و ان يكون هذا العنصر قابل للتحديد ، فلي سبيل المثال في

صناعة الملابس الجاهزة يسهل تحديد عدد امتار القماش المستخدم في تصنيع البدلة و تكلفتها ،

و تجدر الاشارة هنا الى انه ليس من الضروري ظهور عنصر التكلفة بشكل ظاهر و ملموس

في وحدة الانتاج مثال ذلك عنصر العمل الذي يؤدي الى تحويل المادة الخام الى منتج نهائي

حيث يظهر اثر العامل على تحويل المادة الخام و ليس من الضروري رؤية العامل اثناء العمل

٢. ان تكون قيمة العنصر جوهرية او معنوية بالنسبة لاجمالي تكلفة وحدة التكلفة (وحدة الانتاج) فرغم وجود الخيوط في الملابس الجاهزة بشكل واضح و ملموس الا ان تكلفتها بالنسبة لاجمالي تكلفة البدلة ( وحدة التكلفة ) ضئيلة جدا لذا تعتبر هذه التكلفة عنصر غير مباشر على الوحدة المنتجة . ومن اهداف نظم إدارة التكاليف تتبع بعض عناصر التكاليف بشكل مباشر بقدر الإمكان إلى الأنشطة التي تتسبب في حدوثها ، وهو ما أدى الى ظهور مفهوم محاسبة تكلفة النشاط إلى Activity - Based Accounting (ABC) ، والتي من خلالها يمكن للإدارة استبعاد التكاليف التي لا تحقق قيمة مضافة non- value-added costs بدون أن يؤدي ذلك الى تدهور جودة المنتج ، والإداء ، والقيمة المحققة .

### ٣/١/٢ تكاليف إرادية قابلة للرقابة وتكاليف غير قابلة للرقابة ، تكاليف يمكن التحكم فيها وتكاليف لا يمكن التحكم فيها Controllable and uncontrollable costs :

ومن التوبيبات الأخرى لعناصر التكاليف والتي يمكن أن تكون مفيدة في عملية الرقابة على التكاليف هو مدى إمكانية التحكم في عنصر التكلفة من قبل الإدارة والمديرين ، فلو ان المدير كانت لديه القدرة على ان يراقب ويؤثر بشكل جوهرى في مستوى التكلفة ، فمن ثم فهذه التكلفة تصنف كتكلفة يمكن التحكم فيها أو تكلفة إرادية لهذا المدير . والتكاليف التي لا يمكن للمدير أن يؤثر فيها بشكل معنوي تصنف كتكلفة لا يمكن التحكم فيها - تكلفة لا إرادية - لهذا المدير وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من التكاليف لا تكون خاضعة بشكل كامل لرقابة أي فرد ، وعند تصنيف التكاليف الى هذين النوعين فالمحاسب الإداري بشكل عام يركز على مدى قدرة المدير في التأثير على التكاليف . والتساؤل الذي يجب الاهتمام بالبحث عن إجابته هو ليس من يراقب التكاليف ؟ ولكن من هو الذي يكون في أفضل موقع للتأثير على مستوى عنصر التكلفة ؟ والشكل ٢/٢ يوضح بعض عناصر التكاليف على سبيل المثال وتصنيفها كتكاليف يمكن رقبته أو غير قابلة للرقابة .

#### شكل ٢/٤ جـ

#### تكاليف يمكن التحكم فيها وتكاليف لا يمكن التحكم فيها

التصنيف Classification	( المدير ) Manager	عنصر التكلفة Cost item
↓	↓	↓
- يمكن التحكم فيها ( الكمية ، ولكن السعر ربما لا يمكن التحكم فيه ) . - الكمية قابلة للتحكم والسعر غير قابل للتحكم . - غير قابلة للتحكم فيها .	- المشرف على قسم انتاج السلعة - مدير المطعم . - مدير الوكالة .	- تكلفة المواد الخام المستخدمة في انتاج السلعة - تكلفة الطعام في مطعم الشركة . - تكاليف الدعاية والإعلان لشركة تأجير سيارات

ومما سبق يتضح أنه في ظل أي نظام لمحاسبة المسؤولية Responsibility Accounting System ، فإن المديرين يمكن فقط أن ينظر إليهم باعتبارهم مسؤولين عن تلك العناصر التي يكون لهم قدر معنوي من التأثير عليها .

### ٢/٢ التنبؤ الوظيفي Functional Classification :

حيث يهتم المحاسبون الإداريون والمديرون المساعدون في عمليتي التخطيط والرقابة ، بأن يصنفوا التكاليف وظيفياً للمنشأة التي تنتمي إليها التكاليف ، وبعض الامثلة لتلك الوظائف وظيفية الانتاج - التصنيع - ،خدمات انتاجية ، تسويق ، إدارية ، بحوث وتطوير وبشكل عام يتم التفرقة بين التكاليف الصناعية والتكاليف غير الصناعية على النحو التالي :

### ١/٢/٢ التكاليف الصناعية Manufacturing Costs :

يتم تصنيف التكاليف الصناعية بشكل أكثر تحليلاً من خلال ثلاث مجموعات أساسية هي :

#### ١. المواد المباشرة Direct Material :

المواد المباشرة هي تلك المواد الخام التي تستهلك في عمليات الانتاج مثال ذلك الأوراق المستخدمة في إصدارات الكتب في دور النشر ، وقد يحدث خلط بين البعض في استخدام مصطلحي المواد الخام ، والمواد المباشرة ، وعلى أي حال فقبل ان تدخل المادة في عمليات الانتاج تسمى مواد خام ، وبعد دخولها في الانتاج تصبح مواد مباشرة ، وهكذا فإن تكلفة المواد الخام المستخدمة تكون مساوية لتكلفة المواد المباشرة .

#### ٢. العمل المباشر Direct Labor :

فتكلفة الأجور والرواتب والمزايا المقدمة للأفراد الذين يعملون مباشرة في تصنيع المنتج بقسم الانتاج تصنف كتكلفة عمل مباشر ويقصد بالمزايا كل ما يحصل عليه أفراد العمل المباشر بخلاف الأجر النقدي مثل أقساط التأمين الصحي ، مساهمات المعاشات تصنف كتكلفة عمالة مباشرة ، وهذا المعالجة للمزايا العينية Fringe Benefits : لا تعالج على الدوام على هذا النحو ، فالعديد من الشركات تصنف هذه المزايا كمصروفات أخرى .

#### ٣. التكاليف الصناعية الأخرى Manufacturing Overhead :

جميع التكاليف الأخرى للتصنيع تصنف كتكاليف صناعية أخرى ، والتي تتضمن ثلاثة أنواع من التكاليف هي :-

#### أ- مواد غير مباشرة Indirect Material :

فتكلفة المواد المطلوبة لعملية التصنيع ولكنها لا تكون جزء مكمّل في المنتج النهائي تصنف كتكاليف غير مباشرة ، مثل ذلك المواد اللاصقة في الكتب والدوريات فعلى الرغم من وجودها في جوهر المنتج النهائي إلا أنها تعتبر مواد غير مباشرة طبقاً لمبدأ الأهمية النسبية لضآلتها وصغر كميتها .

## ب- العمل غير المباشر Indirect Labor :

وهي تشير الى تكلفة الأفراد الذين لا يعلمون مباشرة على المنتج ، ولكن تكون خدماتهم ضرورية لعمليات التصنع ، مثل مرتبات مشرفي قسم الانتاج .

## ج- تكاليف صناعية أخرى :

وتتضمن جميع التكاليف الصناعية الأخرى سواء أكانت مواد أو عمالة ، يتم تصنيفها كمصروفات صناعية أخرى . هذه التكاليف تتضمن أهلاك مباني المصنع ، إهلاك المعدات ، ضرائب عقارية ، تأمين ، والمنافع الأخرى مثل الكهرباء وبالإضافة الى تكلفة قسم خدمة التشغيل والتي يشار إليها بالأقسام الخدمية . فالأقسام الخدمية Service Departments ، هي تلك الأقسام التي لا تعمل مباشرة على عملية التصنيع ولكنها تكون ضرورية لها ، مثال ذلك اقسام صيانة المعدات ، قسم التصميم .

ومن ضمن عناصر المصروفات الصناعية الأخرى علاوة الزمن الإضافي ، والوقت الضائع Idle Time . فعلاوة الزمن الإضافي Overtime premium والتي تمثل زيادة تدفع للموظف مقابل ساعات عمل تزيد عن أوقات العمل الرسمية ، فلو أن هناك عامل تجميع في مصنع معدل أجر الساعه له ١٠ جنيه ويعمل ٤٨ ساعة أسبوعياً بالرغم من أوقات العمل الرسمية المحددة له ٤٠ ساعة ، فقياس الوقت الإضافي ومعدل الوقت الإضافي Overtime scale هي نسبة ١٥٠% من الأجر العادي ، وعلى ذلك فإن مكافأة هذا العامل للأسبوع يمكن تصنيفها كما يلي :

$$\text{تكلفة عمل مباشر} = \text{إجمالي ساعات العمل} \times \text{معدل أجر الساعة العادية}$$

٤٨ ساعة × ١٠ جنيه = ٤٨٠ ج

$$\text{تكلفة أخرى} = \text{الساعات الزائدة} \times (\text{معدل أجر الساعة العادية} - \text{معدل أجر الساعة الإضافية})$$

٨ ساعة × (١٠ - ٥) = ٤٠ جنيه

$$\text{إجمالي المبلغ المدفوع} = ٤٨٠ + ٤٠ = ٥٢٠$$

ويلاحظ هنا أن المكافأة الزائدة وهي ٥ جنيه لكل ساعة تصنف كعلاوة زمن إضافي ، أما الأجر المنتظم ١٠ ج للساعة يعالج كعمل مباشر وحتى بالنسبة للساعات الزائدة والخاصة بالوقت الإضافي اما الوقت الضائع فهو ذلك الوقت الذي لا يستغرق في الانتاج بواسطة عمال الانتاج ، وقد يحدث ذلك لأسباب عديدة منها توقف او تعطل الآلات ، أو إعداد وتجهيز خط الانتاج لمنتجات اخرى ، فبعض الأوقات الضائعة لا يمكن تجنبها في بعض عمليات التصنيع ، وتكلفة الوقت الضائع للعمال والموظفين تصنف كمصروفات أخرى حيث انها توجد عبر جميع وظائف الانتاج ، بالإضافة الى انها تشترك مع وظيفة انتاجية معينة، ولتوضيح ذلك نفترض انه يتم إجراء عملية تبديل لخطوط الانتاج بين المنتجات المنتجة كل ٤٠ ساعة عمل فإن الآلة تتوقف كوقت ضائع ساعة ونصف وكذلك هناك إهدار للطاقة

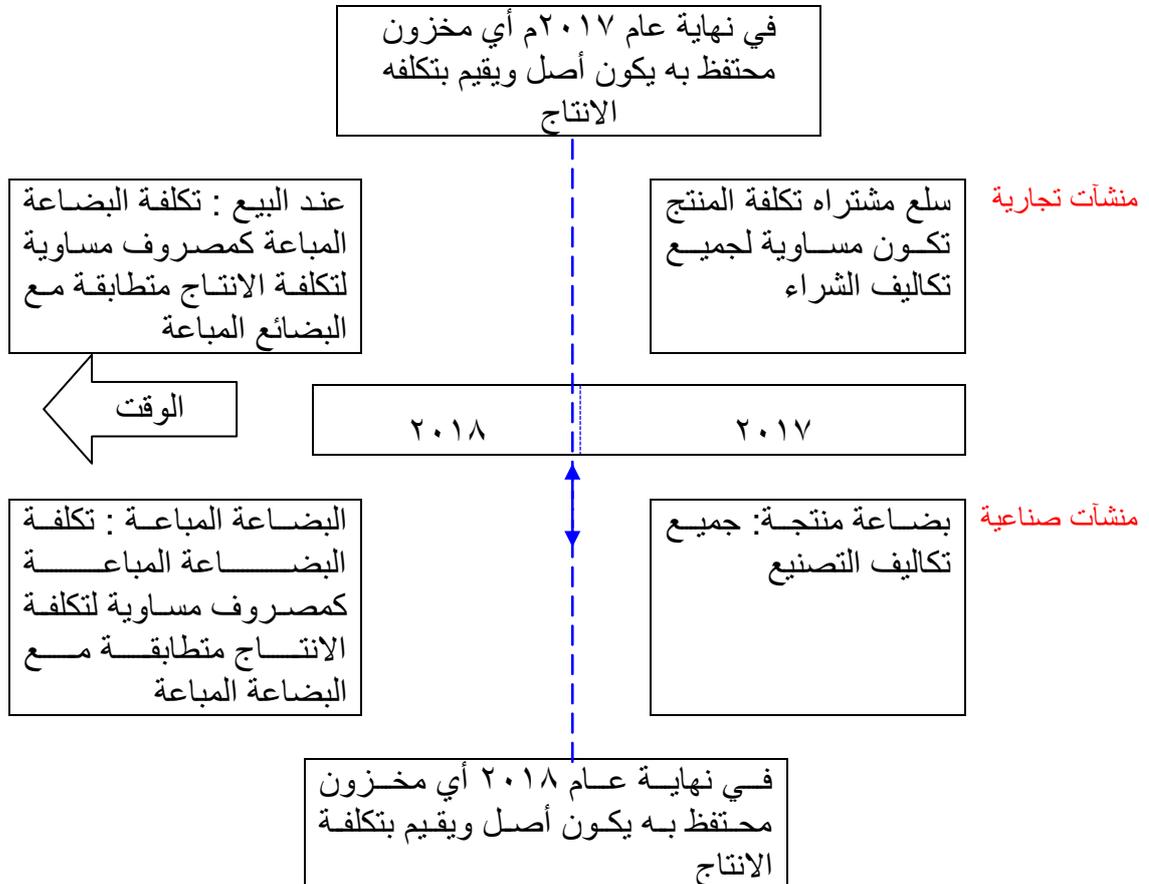
الخاصة بالعمال لنصف ساعة إضافية ولو أن معدل أجر العامل في الساعة ١٠ جنية فإن أجر الموظف للأسبوع سوف يصنف كما يلي :-

$$\begin{array}{r}
 \text{تكلفة عمل مباشر ( ٣٨ ساعة } \times \text{ ١٠ ج للساعة )} \\
 \text{وقت ضائع ( ٢ ساعة } \times \text{ ١٠ ج للساعة )} \\
 \hline
 \text{إجمالي المبلغ المدفوع} \\
 \text{ج ٣٨٠} \\
 \text{ج ٢٠} \\
 \hline
 \text{ج ٤٠٠}
 \end{array}$$

وكلاً من علاوة الزمن الإضافي وتكلفة الوقت الضائع يجب أن تصنف كمصروفات صناعية أخرى ، فضلاً عن ارتباطها بوظيفة الإنتاج بشكل خاص، وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة حدوث توقف للطاقة أثناء احد مراحل الإنتاج العديدة فإن الوقت الضائع والنتائج عن ذلك يعالج كتكلفة لجميع أقسام الإنتاج .

وكخلاصة لما سبق فإن التكاليف الصناعية تتضمن المواد المباشرة ، العمل المباشر ، و المصروفات الصناعية الأخرى . العمل المباشر والمصروفات الأخرى عادة ما تسمى بتكاليف التحويل Conversion cost وهي التكلفة التي تحول المواد الخام الى منتج نهائي يمكن بيعه أو تخزينه، أما المواد المباشرة والعمل المباشر يشار إليهما بالتكاليف الأولية المباشرة Prime costs . والشكل ٢/د يوضح العلاقة بين تكاليف الإنتاج و تكلفة البضاعة المباعة .

### شكل رقم ٢/د العلاقة بين تكاليف الإنتاج وتكلفة البضاعة المباعة



وتجدر الإشارة إلى ان التكاليف الصناعية يطلق عليها تكاليف قابلة للتخزين حتى يتم بيع البضاعة ، وجميع التكاليف التي لا تكون تكاليف صناعية تسمى تكاليف فترية فهي تتحدد في الفترة التي تحدث فيها . و فيما يلي إطار عام لقائمة تكاليف لإحدى الشركات الصناعية .

### قائمة تكاليف صناعية

#### Manufacturing cost statement

بيان	قيمة	
	جزئي	كلي
• مواد مباشرة <b>Direct Material</b> :		
Raw Material inventory – مخزون مواد أول المدة – January	١٠.٠٠٠	
Add : يضاف		
Purchases of Raw Material مواد خام مشتراه	١٠٠.٠٠٠	
Deduct: يطرح (٢٠٠٠٠)		
مواد بالمخزن اخر المدة		
Raw -Material used مواد خام مستخدمة	٩٠.٠٠٠	
• عمل مباشر <b>Direct Labor</b>	١٣٠.٠٠٠	
• مصروفات صناعية أخرى <b>Manufacturing Overhead</b> :		
Indirect Material مواد غير مباشرة	١٠.٠٠٠	
Indirect Material عمل غير مباشر	٥٠٠٠	
. Depreciation on Factory اهلاك مصنع	١٥٠٠٠	
. Insurance تأمين	٥٠٠٠	
. Utilities منافع	٢٠.٠٠٠	
Total of Manufacturing Overhead اجمالي المصروفات الصناعية	٥٥٠٠٠	
. Total of Manufacturing Cost مجموع تكاليف صناعية		٢٧٥.٠٠٠
Add : يضاف		
Process – Work - in مخزون تحت التشغيل أول المدة inventory, Jan.1		٦٥.٠٠٠
Deduct يطرح		
Process – Work - in مخزون تحت التشغيل آخر المدة inventory, Dec.31		(٧٥.٠٠٠)
Cost of goods manufacturing تكاليف صناعية للانتاج التام خلال الفترة		٢٦٥.٠٠٠
Add : يضاف		
goods inventory, –Finished مخزون انتاج تام أول المدة . January.1		٢١٥.٠٠٠
Deduct : يطرح		
goods inventory, –Finished مخزون انتاج تام آخر المدة . Dec.31		(٢٠٠.٠٠٠)
Goods - Sold–Cost of تكلفة بضاعة مباعه		٢٨٠.٠٠٠

## ٣/٢ السمات الاقتصادية للتكاليف *Economic characteristics of costs* :

بالإضافة الى التصنيفات المختلفة للتكاليف من وجهة النظر المحاسبية كتكاليف انتاج أو تكاليف زمنية ، فقد اهتم المحاسبون الإداريون أيضاً بتوظيف المفاهيم الاقتصادية في تصنيف التكاليف ، بعض هذه المفاهيم تستخدم في مساعدة المحاسب الإداري لتحديد المعلومات الملائمة والمناسبة لبعض القرارات التي تواجهها إدارة الشركة ومن أهم هذه التصنيفات :

### ١/٣/٢ تكلفة الفرصة البديلة *Opportunity costs* :

عند وجود أكثر من بديل امام متخذ القرار ، وبعد تحليل تلك البدائل بطريقة نظامية Systematic فإن متخذ القرار باستطاعته ان يختار احد هذه البدائل واستبعاد البدائل الأخرى من الدراسة والتحليل ، من هنا فإن تكلفة الفرصة هي المنفعة المضحية بها عندما يترتب على اختيار أحد البدائل استحالة اختيار بديل آخر ، وبمعنى آخر فتكلفة الفرصة هي اقصى مساهمة Maximum contribution ضائعة نتيجة استخدام موارد محددة في اغراض خاصة . وبالتالي فإن استخدام مفهوم تكلفة الفرصة المضاعة هو وسيلة عملية لتخفيض عدد البدائل موضع البحث .

ولتوضيح ذلك نفترض أن إحدى شركات الصناعات الكيماوية لديها مخزون من احد المواد الخام ٢٠.٠٠٠ كيلو تكلفة شراء الكيلو ٢٠٠ جنيه وتقوم باستخدام هذه المادة في تصنيع نوعين من الأدوية أ ، ب ، الإيراد المتوقع من كل منهما ٤٥٠ ، ٣٥٠ جنيه على التوالي ، ونتيجة لظهور مادة جديدة يمكن للشركة بيع مخزون المادة الحالية بسعر ١٩٠ للكيلو ، فإنه يمكن عرض بيانات هذه الحالة في ظل استخدام مفهوم تكلفة الفرصة البديلة إذا ما قررت الشركة الاستمرار في استخدام المادة الحالية فالقرار هنا هو أي المنتجين يتم توجيه المادة الخام له والجدول التالي يوضح مفهوم تكلفة الفرصة لهذا المثال :

بيان	استخدام المادة في الانتاج	
	منتج أ	منتج ب
الإيراد المتوقع	٤٥٠	٣٥٠
تكلفة مدفوعة عند الاستمرار في الانتاج بغرض البيع .		
أجور ومصروفات صناعية أخرى .	٢٣٠	٢٠٠
تكلفة الفرصة البديلة .	١٩٠	١٩٠
إجمالي التكاليف المناسبة .	٤٢٠	٣٩٠
الزيادة المناسبة للإيراد عن التكاليف	٣٠	(٤٠)

يلاحظ أن أفضل البدائل المستبعدة من التحليل ( في حالة البيع كمادة خام ) قد أدرج ضمن المقارنة كتكلفة فرصة بديلة ، ومن ثم فالقرار هنا توجيه استخدام المادة الخام لإنتاج المنتج (أ) أي المنتج الأول .

وتظهر تكلفة الفرصة في العديد من القرارات الشخصية فتكلفة الفرصة لتعليم الطالب الجامعي تتضمن المرتب الذي سيضيع عليه نتيجة لعدم اخذ وظيفة بدوام كامل اثناء العام الدراسي .

ومن المنظور الاقتصادي فإن تكلفة الفرصة للجنة والتي ترتبط بحدث معين يجب ان تعالج كقيمة مساوية لما سيتم انفاقه نتيجة للتغير في التكاليف والتي تحدث نتيجة لاتخاذ واتباع قرار معين out – Of – Pocket فمثلاً المنشأة ذات الموارد النقدية المحدودة ربما تأخذ بأتباع بديل استثماري والذي قد لا يعرض مستوى أدنى من التكاليف . فعند اتخاذ قرار ما يجب على الإدارة الأخذ في الاعتبار تكلفة هذا القرار مثل تكاليف الانتاج وكذلك تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة به .

وتجدر الإشارة الى ان تكاليف الفرصة البديلة لا تتضمنها التقارير المحاسبية الرسمية ، فهي مساهمة ضائعة نتيجة لرفض بديل تالي ، فالمحاسب يهتم فقط بتسجيل التكاليف المدفوعة Outlay Costs في السجلات الرسمية ، والتي يترتب عليها تغير في الأصول ، ولذلك فالسجلات التاريخية تتضمن البدائل المختارة فقط وليس البدائل المرفوضة لصعوبة التعامل معها بمفهوم القواعد المحاسبية المتعارف عليها .

### ٢/٣/٢ التكاليف الغارقة Sunk costs :

التكلفة الغارقة هي التكاليف التي حدثت في الماضي ، وبالتالي لا تؤثر في المستقبل ولا يمكن تغييرها بواسطة أي عمل حالي او مستقبلي ، مثال لبعض التكاليف الغارقة تكلفة الحصول على بعض الأصول السابق شراؤها ، والتكلفة الصناعية للمخزون وبأهمال المنفعة الحالية لهذه الأصول أو للمخزون فإن تكاليف الحصول عليها لا يمكن تغييرها عن طريق أي أداء حالي أو متوقع ، ومن ثم فهذه التكاليف غير مناسبة Irrelevant لأي قرار يتخذ في المستقبل .

فمثلاً لو قمت بشراء أحد أجهزة الكمبيوتر العام الماضي بمبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه ثم تبين حساسية هذا الجهاز لدرجات الحرارة والعوامل الجوية الأمر الذي أدى الى ضرورة إجراء صيانة دورية مكثفة عليه بتكلفة مرتفعة ، فهنا فإن التكلفة الغارقة هي تكلفة شراء الجهاز وهي ١٠٠٠٠٠ جنيه ، ولا يوجد قرار مستقبلي حول هذا الجهاز يمكن ان يتأثر بهذه التكلفة لأن القرار في المستقبل سوف يستند على التكاليف التي تحدث في المستقبل مثل فواتير الاصلاح او الاستبدال . ويجب على المحاسب الإداري الاهتمام بإعداد البيانات الملائمة للقرارات مراعيًا في ذلك النزعات السلوكية للأفراد فمن المنظور الإقتصادي قد يكون من غير المناسب السماح للتكلفة الغارقة بأن تؤثر في القرارات المستقبلية ، إلا ان الطبيعة البشرية لمتخذي القرار تسعى لتبرير القرارات الماضية ومن ثم تظهر أهمية قدرة المحاسب الإداري على إعداد البيانات المناسبة وعرضها بشكل ملائم .

### ٣/٣/٢ التكاليف التفاضلية Differential Costs :

التكاليف التفاضلية هي المقدار الذي بمقتضاه تختلف التكاليف في ظل حدثين او بديلين ، لتوضيح تلك الفكرة نفترض ان هناك موقعين متنافسين لعمل مشروع ما جديد س ، ص ، فلو تم اختيار أحد الموقعين وليكن س فإن التكلفة السنوية الخاصة برفض الموقع الأخر (ص) تكون ٨٥٠٠٠٠ جنيه ، ولو تم اختيار الموقع (ص) فإن التكلفة السنوية الخاصة برفض الموقع س ستكون ٧٠٠٠٠٠ جنيه ، فالتكلفة التفاضلية السنوية هنا ستكون كما يلي :

٨٥٠٠٠	التكلفة السنوية لرفض النقل للموقع ص
٧٠٠٠٠	التكلفة السنوية لرفض النقل للموقع س
-----	
١٥٠٠٠	التكلفة التفاضلية السنوية

أي ان التكلفة المتغيرة تكون ١٥٠٠٠ جنيه لو ان اختيار الموقع تم تحريكه من الموقع ص الى الموقع س .

فالتكلفة التفاضلية هي التكلفة التي تتغير كنتيجة لاتخاذ قرار معين ، ففي عملية اتخاذ القرار عادة ما تكون الإدارة معنية بمعرفة التكاليف التفاضلية والتي تشكل جزء من الأثر على ربحية قرار معين ، فعلى سبيل المثال القرار الخاص بزيادة الانتاج ربما يؤدي في الأجل القصير الى زيادة في اجمالي التكاليف المتغيرة والتي بمقتضاها تكون التكاليف المتغيرة هي تكاليف تفاضلية ، وفي الأجل الطويل فالزيادة في الانتاج قد تؤدي إلى زيادة في كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة وفي هذه الحالة فكل من التكاليف الثابتة والمتغيرة يكون تكاليف تفاضلية ، ففي كل حالة فإن التكاليف التفاضلية يجب أن تقارن مع العائد التفاضلي لتحديد أي قرار سيكون مربح فالتكلفة التفاضلية أو التغير في التكلفة الإجمالية موجود في العديد من القرارات الاقتصادية .

### ٤/٣/٢ التكلفة الحدية ومتوسط التكلفة Marginal costs and Average costs :

كحالة خاصة لمفهوم التكلفة التفاضلية يظهر مفهوم التكلفة الحدية ، وهي التكلفة المتغيرة للوحدة من الانتاج الإضافي ، فهي تمثل التكلفة الإضافية التي تحدث كنتيجة لزيادة الانتاج بوحدة واحدة والجدول التالي يوضح كيف ان التكلفة الحدية يمكن ان تتغير عبر مدى مختلف من حجم النشاط .

#### التكلفة الحدية لإنتاج الوحدة في مصنع س

عدد الوحدات المنتجة	إجمالي التكاليف للوحدات المنتجة	التكلفة الحدية للوحدة المنتجة
١	٢٠.٠٠٠	التكلفة الحدية للوحدة الثانية
٢	٣٥.٠٠٠	هي ١٥٠٠٠
٥	٥٠.٠٠٠	التكلفة الحدية للوحدة السادسة
٦	٥٥.٠٠٠	هي ٥٠٠٠
١٠	٩٠.٠٠٠	التكلفة الحدية للوحدة الحادية عشرة
١١	٩٣.٠٠٠	هي ٣٠٠٠

ويلاحظ ان التكلفة الحدية تختلف تماماً عبر المدى المختلف لإحجام النشاط ، لأن الكفاءة التشغيلية تتغير ، ففي المصنع السابق فإن التكلفة الحدية لإنتاج الوحدة تنخفض Declines مع زيادة حجم النشاط ، فيكون أفضل للمصنع انتاج ١١ وحدة بدلاً من انتاج وحدة واحدة .  
ومن الأهمية التمييز بين التكلفة الحدية ومتوسط التكلفة Average cost ففي المثال السابق فإن التكلفة الحدية للوحدة الثانية ١٥٠٠٠ جنيه ، ولكن متوسط التكلفة للوحدة حالة انتاج وحدتين هو ١٧٥٠٠ ( ٣٥٠٠٠ ÷ ٢ ) .

و على ذلك فالتكلفة الحدية للانتاج هي الزيادة في التكاليف عند انتاج وحدة إضافية واحدة ، اما متوسط التكلفة للوحدة فهو إجمالي التكاليف لأي حجم نشاط مقسوم على عدد وحدات النشاط .  
وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يجب على المحاسب الإداري تحديد أيًا من المفاهيم المختلفة السابق الإشارة إليها مناسب لكل موقف ، فالمحاسب يسعى لبناء نظام معلومات محاسبي للمنشأة لتسجيل البيانات التي ستكون مفيدة لأغراض مختلفة ، أيضاً يجب على المحاسب الإداري تقدير المنافع من توفير المعلومات مقابل تكلفة إعدادها وتوصيلها واستخدامها .

## أسئلة للمراجعة على الفصل الثماني

١ - قم بتبويب عناصر التكاليف التالية الى الخانات المناسبة في الجدول التالي :

عناصر التكاليف	متغير	ثابت	مباشر	غير مباشر	تكلفة اولية	تكلفة تحويل
مرتبات مشرفي عمال الانتاج						
مصارييف صيانة						
اجور عمال الانتاج						
ادوات كتابية						
استهلاك الات و معدات المصنع						
استهلاك مباني الادارة						
مواد تعبئة و تغليف						
مرتبات و عمولات رجال البيع						
مصارييف شحن و مناولة المواد للمخازن						
مرتبات الادارة						
مصروفات الامن و الحراسة						

٢ - وضح الفرق بين كل من التكلفة و المصروف و الانفاق و الاصل ؟

٣ - " تعتبر التكلفة الحدية هي نفسها التكلفة المتغيرة " وضح مدى صحة هذه العبارة ؟

٤ - فيما يلي بعض عناصر التكاليف حدد مقابلها ما يناسبها من مصطلحات التكاليف المناسبة

١ - تكلفة تفاضلية	١ - تتغير جملتها مع تغير حجم النشاط
٢ - تكلفة غارقة	٢ - اصول بالميزانية
٣ - تكلفة حدية	٣ - الارباح المضاعة من افضل بديل تالي للبديل المختار
٤ - تكلفة الفرصة البديلة	٤ - التكلفة التي تختلف بين البدائل
٥ - تكلفة ثابتة	٥ - تكلفة الوحدة الاضافية
٦ - تكاليف متغيرة	٦ - تكلفة تاريخية لا يمكن تجنبها
٧ - تكلفة غير مستنفدة	٧ - لا تتغير جملتها مع التغير في حجم النشاط

٥ - احدى الشركات ترغب في استثمار مبلغ مليون جنية ، و امامها بديلان : استثمار المبلغ في اذون الخزانة لمدة سنة بمعدل فائدة ١٠% ، او شراء قطعة ارض في احدى المدن الجديدة . فما هي تكلفة الفرصة البديلة التي يجب على المحاسب الاداري بيانها لادارة الشركة قبل اتخاذها القرار ؟

٦ - يرغب احد المحاسبين الاداريين و الذي يعمل في احدى الشركات و يتقاضى راتب شهري ٦٠٠٠ جنية ، يرغب في التقدم للحصول على شهادة المحاسب الاداري الدولية و المعترف بها (CMA) و ذلك على حسابة الخاص و تبلغ الرسوم الدراسية التي سيتحملها ١٠٠٠٠ جنية ، و بالمقابل من المتوقع ان يتحسن راتبه بعد حصوله على الشهادة و يصبح ٧٠٠٠ جنية شهريا . وضح تكاليف الفرصة البديلة في هذه الحالة .

## الفصل الثالث

### تحليل علاقة التكلفة – الحجم – الربح

Cost – Volume – Profit Analysis (C-V-P)

( تحليل التعادل )

#### الأهداف التعليمية Learning Objectives :

بعد اتمام هذا الفصل يكون القارئ قادراً على :

١. فهم وتحليل العلاقة بين التكلفة – الحجم – الربح وكيفيه استخدام الإدارة لهذا التحليل في اتخاذ قرارات رشيدة .
٢. حساب نقطة التعادل سواء بالوحدات او بالقيمة النقدية .
٣. معرفة عائد المساهمة Contribution margin واستخدام هذا المفهوم في تحديد نقطة التعادل .
٤. تطبيق امكانية استخدام مفهوم تحليل التعادل في تخطيط الارباح ، المبيعات ، وفي حالة تعدد المنتجات .
٥. تطبيق تحليل التعادل في المنشآت التي لا تهدف الى الربح .

#### ١/٣ تحليل التكلفة – الحجم – الربح (C-V-P) :

الغرض الاساسي من استعراض هذا التحليل هو التركيز على القرارات قصيرة الأجل للمنشأة لأن النقطة الهامة في التحليل تتمثل عادة في بعض التغيرات التي قد تحدث على حجم النشاط وما يترتب على ذلك من تغيرات في عناصر التكاليف ومن ثم الربحية .  
فالفروض العام لتحليل علاقة التكلفة – الحجم – الربح هو ان المنشأة عند ممارستها لنشاطها سواء الانتاجي او الخدمي تلتزم بحيازة اشكال وأنواع من الطاقة لفترات تشغيل سواء للوقت الحالي او للمستقبل ، هذه الطاقات قد تكون :

١. في صورة مادية مثل الآلات والمباني ، كما ان المخزون الذي تحتفظ به المنشأة من فترة لأخرى ربما يبوب كطاقة .
  ٢. أو في صورة طاقات بشرية من الفنيين والإداريين والعمال .
- ولا شك ان حيازة المنشأة لهذه الطاقات يترتب عليه حدوث تكاليف ثابتة ، تلك التكاليف قد تكون في صورة مدفوعات نقدية جارية مثل الايجارات ، التأمينات ، ورواتب الإدارة والاشراف وهي عامل هام في تحليل العلاقة بين التكلفة – الحجم – الربح ، او قد تكون التكاليف الثابتة في صورة تكاليف ثابتة غير نقدية Non cash fixed cost والتي تتمثل في صورة تخفيضات لمدفوعات سنوات سابقة وواضح مثال لذلك اهلاك الأصول الرأسمالية .

فتحليل التكلفة – الحجم – الربح هو اختيار لنماذج سلوك التكاليف الذي يشكل الاساس للعلاقات بين التكلفة – حجم المخرجات – الربح والتي سوف نشير اليها كصافي في الدخل Net Income ، فهذا التحليل أداة فعالة لكل من وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة ، حيث يحتاج الامر الى عدد من

الأساليب والاجراءات لحل المشاكل التي تواجه الإدارة اعتماداً على نماذج سلوك التكاليف Cost behavior patterns في المنشأة.

فهذه الاساليب تصور العلاقات المتداخلة بين الدخل ، مزيج المبيعات ، التكلفة ، الحجم ، وصافي الدخل ، وهذه العلاقات توفر نموذج عام للنشاط المالي يمكن للإدارة استخدامه في اجراء التخطيط قصير الاجل ، تقييم الأداء ، وتحليل البدائل .

فمن خلال تحليل التكلفة – الحجم – الربح يمكن للإدارة التخطيط لحساب صافي الدخل لحجم معين من المبيعات ، كما يمكن تقدير مستوى المبيعات المطلوب للوصول الى صافي الدخل المستهدف ، أي ان تحليل التعادل يمكن ان يكون مفيداً لتحليل بعدي EX-Post أي تم اجراءه عن فترات وبيانات ماضية فعلية ، وتحليل قبلي EX-ante يتم انجازه عن فترات مستقبلية . ويمكن التعبير عن علاقة التكلفة والحجم والنشاط في شكل معادلة بسيطة كما يلي :-

$$ع = ع + ت + ث + ص خ$$

حيث ان

ع ← تشير الى دخل المبيعات

ت غ ← تشير الى التكلفة المتغيرة .

ت ث ← تشير الى التكلفة الثابتة .

ص خ ← صافي الدخل

فأسلوب تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم – الربح هو اسلوب لقياس اداء الاقسام داخل المنشأة ، ففي نهاية كل فترة يتم تحليل حجم المبيعات والتكاليف الفعلية المرتبطة به لحساب صافي الدخل المتحقق ، فأداء القسم يقاس بمقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المتوقعة ، فالتكاليف التي تحسب باستخدام تحليل علاقة التكلفة – الحجم – الربح هذه التكلفة عند تحليلها على ضوء علاقتها بحجم المبيعات الفعلية ، النتيجة تكون تقرير أداء يمكن للإدارة ان تستند إليه في عملية الرقابة .

أيضاً تحليل التكلفة – الحجم – الربح يمكن تطبيقه لقياس الاثار الخاصة بالاختيارات البديلة ، والتغيرات في التكاليف الثابتة والمتغيرة ، التوسع Expansion أو تخفيض Reducing حجم المبيعات ، زيادة أو خفض سعر البيع ، أو أي الى تغييرات أخرى في سياسات وطرق التشغيل ، تحليل المزيج الانتاجي ، قبول أو رفض طلبية . . . ، ويوجد العديد من الاستخدامات لهذا التحليل في الواقع العملي وجميعها تستخدم بواسطة المديرين لتخطيط ورقابة عمليات التشغيل بفعالية .

### ٢/٣ تحليل التعادل Breakeven Analysis :

يستخدم تحليل التعادل العناصر الأساسية لعلاقات التكلفة – الحجم – الربح ، فإذا لم تكن العلاقة بين تلك المتغيرات واضحة فإن الإدارة ستواجه بصعوبات بالغة في تخطيط الأداء ومتابعته وإحكام الرقابة عليه ، ولا شك ان عبء دراسة هذه العلاقة وتوفير الصورة الواضحة عنها للإدارة يقع على عاتق المحاسب الإداري عن طريق ما يعرف بتحليل التعادل ، وما يتفرع عنه من علاقات ، وتجدر الإشارة الى ان تحليل التعادل يتطلب اولاً تحليل التكاليف حسب علاقتها بحجم النشاط الى تكاليف متغيرة واخرى ثابتة ، ومع ضرورة فصل الجزء المتغير عن الشق الثابت في التكاليف المختلفة – شبه المتغيرة - .

ونقطة التعادل Breakeven Point تعرف بانها ذلك المستوى من حجم النشاط ( المبيعات ) الذي تتساوى عنده التكاليف الكلية مع الإيراد الكلي ، أي انها تلك النقطة التي تبدأ بعدها المنشأة في تحقيق صافي دخل ، أي ان مستوى الارباح عند نقطة التعادل يكون صفر ، فإذا كان هناك مشروع جديد او خط انتاجي جديد يخطط للقيام به فإن احتمال نجاح مثل هذا المقترح – المشروع – Likelihood of success يمكن ان يقاس سريعاً من خلال إيجاد نقطة التعادل للمشروع ، فعلى سبيل المثال لو ان حجم التعادل لهذا المشروع المقترح كان ١٠٠.٠٠٠ وحدة وكانت الطاقة الاستيعابية الكلية للسوق ٨٠.٠٠٠ وحدة فإنه يجب رفض المشروع بشكل سريع وفوري . وهناك أكثر من طريقة لتحديد نقطة التعادل منها :

### ١/٢/٣ المعادلة العامة : General Equation

حيث تستخدم بيانات المبيعات ، التكاليف المتغيرة ، والتكاليف الثابتة ، في حساب نقطة التعادل التي يمكن ان تكون في صورة وحدات مباعه او قيمة مبيعات والمعادلة العامة تأخذ الشكل الآتي

$$\text{إيراد المبيعات} = \text{التكاليف المتغيرة} + \text{التكاليف الثابتة}$$

ومنها

$$\text{كمية المبيعات} \times \text{سعر بيع الوحدة} = \text{كمية المبيعات} \times \text{التكلفة المتغيرة للوحدة} + \text{تكاليف ثابتة}$$

$$ك \times س = ك \times م + ث$$

**حيث :**

ك = كمية مبيعات التعادل

س = سعر بيع الوحدة

م = التكلفة المتغيرة للوحدة

ث = التكاليف الثابتة السنوية

ولبيان كيفية استخدام هذه المعادلة لتحديد نقطة التعادل ، أي كمية المبيعات التي تحقق

التعادل نعطي المثال الآتي :

فيما يلي البيانات المستخرجة من سجلات شركة محمود يوسف الصناعية

سعر بيع الوحدة ٤٥٠ جنيهه

التكلفة المتغيرة للوحدة ٢٥٠ جنيهه

التكلفة الثابتة السنوية ١٠٠.٠٠٠ جنيهه

**المطلوب**

تحديد نقطة التعادل

**الحل**

بالتعويض في المعادلة ( ٢ )

ك × ٤٥٠ = ٢٥٠ × ك + ١٠٠.٠٠٠ ومنها

$$ك = \frac{١٠٠.٠٠٠}{٢٠٠} = ٥٠٠ \text{ وحدة}$$

أي ان كمية المبيعات التي تحقق التعادل هي ٥٠٠ وحدة وللتأكد من أن هذه الكمية تحقق فعلاً التعادل ، نعد قائمة الدخل التالية والتي توضح ان هذا الحجم من المبيعات (النشاط) لا يحقق للمنشأة أي أرباح ولا يحملها بأي خسائر .

٢٢٥٠.٠٠٠	ايراد المبيعات ( ٤٥٠ ج × ٥٠٠ وحدة )
( ١٢٥.٠٠٠ )	تكاليف متغيرة ( ٢٥٠ × ٥٠٠ وحدة )
-----	
١٠٠.٠٠٠	عائد المساهمة
( ١٠.٠٠٠ )	تكاليف ثابتة
-----	
صفر	صافي الدخل
-----	

### ٢/٢/٣ طريقة عائد المساهمة Contribution Margin Method :

وهي طريقة ايسر لتحديد نقطة التعادل باستخدام ما يعرف بعائد المساهمة ، فعائد المساهمة هو ما يتبقى بعد استبعاد إجمالي التكاليف المتغيرة من إيرادات المبيعات ، او الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة لها ، ويقصد بعائد المساهمة مقدار مساهمة الوحدة المباعة في تغطية التكاليف الثابتة وتوليد ارباح الفترة . أي ان :

$$(٣) \quad \boxed{\text{عائد المساهمة} = \text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

$$\text{ع} = \text{س} - \text{م}$$

∴ عائد المساهمة = ٤٥٠ - ٢٥٠ = ٢٠٠ جنيه للوحدة

ويمثل عائد المساهمة الربح الحدي للمنشأة باعتباره مقدار الزيادة في ارباح المنشأة أو النقص في خسائرها نتيجة لزيادة حجم المبيعات بمقدار وحدة واحدة . فكل وحدة تباع تحقق ايراد ٤٥٠ جنية يغطي أولاً تكاليفها المتغيرة ( الصناعية و التسويقية ) وما يتبقى بعد ذلك ( ٢٠٠ ) يساهم في تغطية التكاليف الثابتة والأرباح .

وتستند هذه الطريقة الى فكرة استمرار مساهمة الوحدات المباعة في تغطية التكاليف الثابتة ، الى ان يتم بيع عدد من الوحدات يكفي عائد مساهمتها في تغطيتها بالكامل ( نقطة التعادل ) وكل وحدة تباع بعد ذلك عائد مساهمتها يمثل ربحاً صافياً للمنشأة .

وعلى ذلك فإن كمية المبيعات اللازمة لتحقيق التعادل تتحدد بقسمة التكاليف الثابتة السنوية على عائد مساهمة الوحدة بالمعادلة الآتية :

$$(٤) \quad \boxed{\text{ك} = \text{ث} \div \text{ع}}$$

وباستخدام بيانات المثال السابق فإن :

$$ك = \frac{١٠٠.٠٠٠}{٢٠٠} = ٥٠٠ \text{ وحدة وهي نفس الكمية التي سبق تحديدها .}$$

ويمكن أيضاً توضيح مفهوم عائد المساهمة في تحديد ربحية منتجات الشركات باستخدام بيانات المثال السابق ولأحجام مختلفة من النشاط ( المبيعات المتوقعة ) :

الوحدات المنتجة والمباعة			
٧٠٠	٥٠٠	٢٠٠	
٣١٥.٠٠٠	٢٢٥.٠٠٠	٩٠.٠٠٠	إيراد المبيعات ( ٤٥٠ ج للوحدة )
(١٧٥.٠٠٠)	(١٢٥.٠٠٠)	(٥٠.٠٠٠)	تكاليف متغيرة ( ٢٥٠ ج للوحدة )
١٤٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	عائد المساهمة ( ٢٥٠ للوحدة )
(١٠٠.٠٠٠)	(١٠٠.٠٠٠)	(١٠٠.٠٠٠)	تكاليف ثابتة
٤٠.٠٠٠	صفر	(٦٠.٠٠٠)	صافي الدخل ( الخسارة )

يتضح مما سبق ان نقطة التعادل يمكن التعبير عنها كنقطة عندها عائد المساهمة مستبعداً منه التكاليف الثابتة سيكون صفر .

### ٣/٢/٣ طريقة نسبة عائد المساهمة Contribution Margin Ratio Method :

تستخدم هذه الطريقة لتحديد نقطة التعادل معبراً عنها بالقيمة وليس بالوحدات ، أي تحديد قيمة المبيعات التي تحقق عندها المنشأة التعادل ، ويقصد بنسبة عائد المساهمة قيمة عائد المساهمة للوحدة منسوباً الى سعر بيع الوحدة ، أي ان :

$$(٥) \quad \boxed{\text{ع ( عائد المساهمة )} = \text{ع} \div \text{س}}$$

اما ايراد المبيعات الذي يحقق التعادل فيتحدد بخارج قسمة التكاليف الثابتة على نسبة عائد المساهمة ، أي ان :

$$(٦) \quad \boxed{\text{د} = \text{ث} \div \text{ع}}$$

حيث ان

$$\text{د} = \text{ايراد مبيعات التعادل}$$

وباستخدام بيانات المثال السابق نجد ان :

$$\text{ع} = ٤٥٠ - ٢٥٠ = ٢٠٠$$

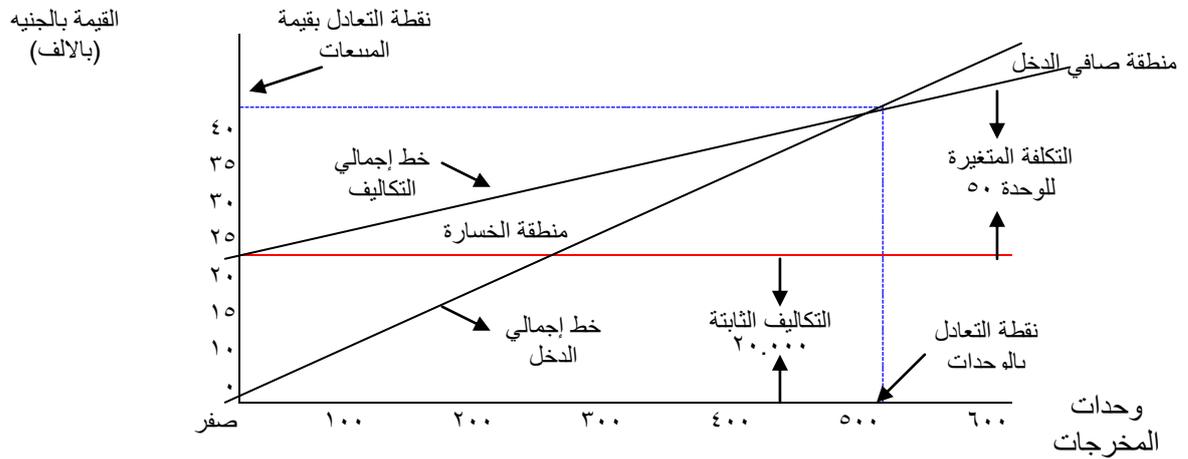
$$\text{ع} = \frac{٢٠٠}{٤٥٠} = ٤٤.٤\%$$

أي ان كل وحدة مباعه تساهم بنسبة ٤٤.٤% من سعر بيعها في تغطية التكاليف الثابتة وتحقيق ارباح

$$د = \frac{ت}{ع} = \frac{١٠٠.٠٠٠}{٤٤.٤٤\%} = ٢٢٥.٠٠٠ \text{ ج مقربة}$$

### ٤/٢/٣ الطريقة البيانية Graphic Method :

وهنا يمكن عرض بيانات التعادل في شكل خريطة التعادل حيث يتم اعداد تقدير تقريبي Rough estimate لنقطة التعادل باستخدام الرسم البياني الذي يوضح العلاقة بين حجم النشاط ( المبيعات ) والتكاليف ، والأرباح ، الأمر الذي يتطلب تقدير إجمالي الإيرادات والتكاليف المتأخرة لعدة مستويات لحجم النشاط ، والشكل ٣/ أ يوضح نقطة التعادل بيانياً وهذا الرسم البياني يتكون من خمسة اجزاء هي :



### شكل رقم ( ٣ / أ )

### تحليل التعادل

١. محور أفقي يشير لحجم النشاط المتوقع في صورة وحدات متوقع بيعها .
٢. محور رأسي يشير الى الإيراد المتوقع والمناظر لكل حجم نشاط .
٣. خط يمتد أفقياً من المحور الرأسي موازي للمحور الأفقي يعبر عن مستوى التكاليف الثابتة .
٤. خط إجمالي التكاليف ويبدأ من النقطة التي يبدأ عندها خط التكاليف الثابتة مع المحور الرأسي وينحدر خط إجمالي التكاليف الى أعلى تجاه اليمين ( انحدار الخط يتوقف على التكلفة المتغيرة للوحدة ) .
٥. خط إجمالي الدخل ويبدأ من نقطة الاصل التي يبدأ عندها التقاء المحور الأفقي والرأسي وينحدر هذا الخط الى أعلى تجاه اليمين ( انحدار الخط يعتمد على سعر بيع الوحدة ) .

ويلاحظ من الشكل ٣/أ ان النقطة التي يتقاطع عندها خط إجمالي الدخل مع خط إجمالي التكاليف حيث يتساوى الدخل مع إجمالي التكاليف وتحدد نقطة التعادل سواء بالوحدات او بالقيمة النقدية .

### ٣/٣ استخدام تحليل التعادل في تخطيط المبيعات والأرباح في المستقبل Planning future sales and profits

تجدر الإشارة الى ان الهدف الاساسي لأي مشروع تسعى المنشأة الى البدا فيه ليس الوصول لوضع التعادل ، وإنما تحقيق صافي دخل ، كما ان نقطة التعادل ليست هدفاً في حد ذاتها ، بل هي مؤشر لحجم المبيعات اللازم تحقيقه حتى لا تحقق المنشأة أي خسائر ، ومن ثم يمكن استخدام مفهوم تحليل التعادل كوسيلة لتقدير ربحية أي مشروع من خلال تحديد حجم المبيعات الذي يحقق الرقم المستهدف من الأرباح الذي ترغب الإدارة في تحقيقه ، وفي الحقيقة فإن المدخل المناسب لاستخدام تحليل التعادل هنا هو استخدام اسلوب لتحليل ماذا لو What if analysis والذي بمقتضاه فإن المحاسب الإداري يستطيع انتقاء او تحديد عدة مساقات Scenarios لأحجام مبيعات مختلفة ومن ثم حساب صافي الدخل المصاحب لكل منها.

والمعادلة الأساسية التي يمكن استخدامها في تخطيط المبيعات والأرباح وهي تطويراً لمعادلة نقطة التعادل الأصلية تأخذ الشكل الآتي :

$$(٧) \quad \text{ك} = \text{ح} \div (\text{ث} + \text{ع})$$

$$(٨) \quad \text{ك} = \text{ح} \div (\text{ث} + \text{ع})$$

حيث ان :  
ح تشير للربح المستهدف .  
ك ح كمية المبيعات التي تحقق الربح المستهدف .  
ك ح قيمة المبيعات التي تحقق الربح المستهدف .

فإذا افترضنا في المثال السابق ان إدارة المنشأة ترغب في تحديد كمية المبيعات وقيمة المبيعات التي تحقق ربحاً مستهدفاً مقداره ١٥٠.٠٠٠ جنيه فبتطبيق المعادلتين السابقتين فإن :

$$\text{ك} = ٢٠٠ \div (١٥٠.٠٠٠ + ١٠٠.٠٠٠) =$$

$$= \frac{٢٥٠.٠٠٠}{٢٠٠} = ١٢٥٠ \text{ وحدة}$$

$$\text{ك} = (١٥٠.٠٠٠ + ١٠٠.٠٠٠) \div ٤٤.٤٤\% =$$

$$= \frac{٢٥٠.٠٠٠}{٠.٤٤٤٤} = ٢٦٢.٥٠٥ \text{ تقريباً}$$

وللتأكد تعد قائمة الدخل التالية والتي توضح ان هذا الحجم من النشاط يحقق ربحاً قدره ١٥٠.٠٠٠ جنيه.

٥٦٢.٥٠٠	=	( ١٢٥٠ وحدة × ٤٥٠ ج )	ايراد المبيعات
(٣١٢.٥٠٠)	=	( ١٢٥٠ وحدة × ٢٥٠ ج )	تكاليف متغيرة
-----			
٢٥٠.٠٠٠			عائد المساهمة
(١٠٠.٠٠٠)			تكاليف ثابتة
-----			
١٥٠.٠٠٠			صافي الدخل ( المستهدف )
-----			

وفي بعض الأحيان قد يعبر عن الربح المستهدف بنسبة معينة من المبيعات ، وفي هذه الحالة يحدد رقم المبيعات الذي يحقق الربح المستهدف باستخدام المعادلة الاتي :

$$(٩) \quad \boxed{ك = ح \div [ ع - ( ح \times س ) ]}$$

حيث ان :

ح تشير الى نسبة الربح المستهدف .

فمثلاً إذا كانت نسبة الربح المستهدف في مثالنا السابق هي ٤٠% فإن كمية المبيعات اللازمة لتحقيق هذا الربح هي :

$$\begin{aligned} ك \quad &= \frac{[ (٤٥٠ \times ٠.٤) - ٢٠٠ ]}{١٠٠.٠٠٠} \\ &= \frac{[ ١٨٠ - ٢٠٠ ]}{١٠٠.٠٠٠} \\ &= \frac{١٠٠.٠٠٠}{٢٠} = ٥٠٠٠ \text{ وحدة} \end{aligned}$$

وللتأكد تعد قائمة الدخل التالية والتي توضح ان هذا الحجم من المبيعات يحقق للمنشأة ربحاً قدره ٩٠٠.٠٠٠ جنيه وهو يعادل نسبة ٤٠% من المبيعات .

٢.٢٥٠.٠٠٠	=	( ٥٠٠٠ وحدة × ٤٥٠ ج )	ايراد المبيعات
(١.٢٥٠.٠٠٠)	=	( ٥٠٠٠ وحدة × ٢٥٠ ج )	تكاليف متغيرة
-----			
١.٠٠٠.٠٠٠			عائد المساهمة
(١٠٠.٠٠٠)			تكاليف ثابتة
-----			
٩٠٠.٠٠٠			صافي الدخل ( الربح المستهدف )

$$\%٤٠ = ١٠٠ \times \frac{٩٠٠.٠٠٠}{٢٢٥٠.٠٠٠}$$

ودعنا نستمر في دراسة أنشطة التخطيط للمنشأة بافتراض قائمة دخل المساهمة لأحدى المنشآت Contribution income statement والتي تركز على سلوك التكاليف Cost behavior وليس دوال التكلفة Cost function حيث ان جميع عناصر التكاليف المتغيرة ترتبط بالإنتاج ، وجميع التكاليف الثابتة التي ترتبط بالإنتاج والمبيعات والمصاريف الإدارية والعمومية تطرح من عائد المساهمة الكلي لتحديد صافي الدخل ، وهذا النوع من القوائم يتم استخدامه داخلياً في المنشآت بواسطة المديرين لمساعدتهم في اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بعمليات المنشأة .

وبفرض ان تلك القائمة توضح المعلومات الآتية لأحدى الشركات الصناعية

**قائمة دخل المساهمة**  
**للسنة المالية المنتهية في ٢٠١٧/١٢/٣١**

الإجمالي	الوحدة	
١٠٠٠.٠٠٠	ج ١٠٠	ايراد المبيعات (عدد الوحدات ١٠٠٠ وحدة)
(٤٠.٠٠٠)	(ج ٤٠)	تكاليف متغيرة
-----	-----	
٦٠.٠٠٠	٦٠	عائد المساهمة
(٣٠.٠٠٠)		تكاليف ثابتة
-----		
٣٠.٠٠٠		صافي الدخل للفترة

بفرض ان رئيس مجلس إدارة الشركة السيد / يوسف استدعى فريق التخطيط وطرح عليهم ثلاث بدائل محتمل تحقيقها في المستقبل ، وطلب من أعضاء الفريق إعداد تقرير تفصيلي يوضح اثر كل بديل محتمل على صافي الدخل الوارد بقائمة الدخل الأصلية وفيما يلي تحليل لكل بديل في ضوء مفهوم تحليل التعادل .

**١/٣/٣ البديل الأول : خفض التكاليف المتغيرة ، وزيادة حجم المبيعات :**

قام فريق التخطيط بالتشاور مع موظفي قسم الانتاج والمشتريات والتسويق لدراسة هذا البديل المقترح ، وكيف يمكن خفض التكاليف المتغيرة واثار هذا الخفض على زيادة حجم المبيعات ، وخلص فريق التخطيط للحقيقة الآتية : يمكن استبدال المادة الخام المستوردة بمادة خام أخرى محلية الصنع مما سيؤدي الى خفض تكلفة المواد المباشرة للوحدة بمقدار ١٠ جنيه ، وقد أفادت بحوث التسويق الى ان هذا الخفض سيؤدي الى دخول شريحة جديدة من المستهلكين لسوق استهلاك السلعة الأمر الذي سيؤدي الى زيادة حجم المبيعات بنسبة ٢٠% .

فالسؤال هنا ما هو اثر تلك المعلومات على صافي الدخل المتوقع ؟ وما هو اثر هذا البديل على صافي الدخل ؟

### الحل

الإجمالي	الوحدة	ايراد المبيعات (عدد الوحدات المباعة ١٢٠ وحدة)
١٢٠.٠٠٠	١٠٠ ج	تكاليف متغيرة
(٣٦.٠٠٠)	(٣٠ ج)	عائد المساهمة
-----	-----	تكاليف ثابتة
٨٤.٠٠٠	٧٠	صافي الدخل للفترة
(٣٠.٠٠٠)		الزيادة في صافي دخل الفترة
-----		
٥٤.٠٠٠		
-----		
٢٤.٠٠٠	أو ( ٣٠.٠٠٠ - ٥٤.٠٠٠ )	
-----		

وأسلوب آخر لتحديد اثر التغيرات في سعر البيع ، التكلفة ، او حجم المبيعات على صافي الدخل هو تحليل المعلومات الخاصة بالتغيرات بين الخطة الأصلية والبديل المقترح ، ففي البديل المقترح سوف تنخفض التكلفة المتغيرة بمقدار ١٠ ج ( من ٤٠ الى ٣٠ ) مما سيزيد عائد المساهمة للوحدة ١٠ ج ( من ٦٠ الى ٧٠ ) وذلك لـ ١٠٠٠ وحدة مخطط بيعها وهذا سوف يزيد عائد المساهمة الإجمالي بـ ١٠.٠٠٠ ج ( ١٠٠٠ × ١٠ ج ) بالإضافة الى ذلك هناك زيادة في حجم المبيعات بـ ٢٠٠ وحدة ( ١٠٠٠ وحدة × ٢٠%) سوف يزيد عائد ، والمساهمة الاجمالي وصافي الدخل بواسطة ١٤٠٠٠ ( ٧٠ × ٢٠٠ ) الزيادة الكلية في صافي الدخل تعود الى النقص في التكاليف المتغيرة وزيادة حجم المبيعات وتلك الزيادة ستكون ٢٤٠٠٠ جنيه .

### الحل:

تحليل التغيرات فقط Analysis changes only

زيادة في عائد المساهمة من
مبيعات مخططة ( ٦٠ - ٧٠ ) × ١٠٠٠ وحدة
١٠.٠٠٠
مبيعات اضافية ( ٧٠ ج × ٢٠٠ وحدة إضافية )
١٤٠٠٠
-----
٢٤٠٠٠
زيادة صافي الدخل

∴ الفرق بين صافي الدخل المتوقع للبديل الأول وصافي الدخل الأصلي هي ٢٤٠٠٠ ج ( ٣٠.٠٠٠ - ٥٤.٠٠٠ ) .

### ٢/٣/٣ البديل الثاني : زيادة التكاليف الثابتة ، وزيادة حجم المبيعات :

بالإضافة للتغير في تكلفة المواد المباشرة ، فإن قسم التسويق يقترح زيادة مقدارها ٥٠٠٠ جنيه في تكاليف الإعلان والدعاية مما سيؤدي لزيادة حجم المبيعات بنسبة ١٠% فالسؤال هنا ايضاً هو ما هو صافي الدخل المتوقع لهذا البديل ، وما هو اثر هذا البديل على صافي الدخل ؟

### الحل

الإجمالي	الوحدة	
١١٠.٠٠٠	١٠٠ ج	ايراد المبيعات (عدد الوحدات المباعة ١٠٠٠ + ١٠٠٠ × ١٠%)
(٤٤.٠٠٠)	(٤٠ ج)	تكاليف متغيرة
-----	-----	
٦٦.٠٠٠	٦٠	عائد المساهمة
(٣٥.٠٠٠)		تكاليف ثابتة
-----		
٣١.٠٠٠ جنيه		صافي الدخل
-----		
١٠٠٠ جنيه	( ٣٠.٠٠٠ - ٣١.٠٠٠ )	الزيادة في صافي دخل الفترة
-----		

ويلاحظ ان تكلفة الإعلان الإضافية ستؤثر على كل من حجم المبيعات والتكاليف الثابتة فحجم المبيعات سيزيد بنسبة ١٠٠ وحدة ( ١٠٠٠ × ١٠% ) والذي سوف يزيد عائد المساهمة الإجمالي وصافي الدخل بـ ٦٠٠٠ ( ٦٠ × ١٠٠ ) وسوف تزيد التكاليف الثابتة من ٣٠.٠٠٠ الى ٣٥.٠٠٠ مما يخفض صافي الدخل بمقدار ٥٠٠٠ جنيه ، والزيادة في صافي الدخل سوف تكون ١٠٠٠ جنيه ( ٦٠٠٠ - ٥٠٠٠ ) .

تحليل التغيرات فقط :

	زيادة في عائد المساهمة من :
٦٠٠٠	وحدات بيع إضافية ( ٦٠ ج × ١٠٠٠ ) × ١٠%
(٥٠٠٠)	ناقص زيادة في تكاليف ثابتة
-----	
١٠٠٠	زيادة صافي الدخل

### ٣/٣/٣ البديل الثالث : زيادة سعر البيع ، وخفض حجم المبيعات

من البدائل التي طرحها رئيس مجلس إدارة الشركة على فريق التخطيط هو ما اثر زيادة سعر بيع الوحدة بمقدار ٢٠ جنيه على صافي الدخل .

ومن خلال الدارسة الميدانية لسوق المنتج والتي قام بها فريق التخطيط يعتقد الفريق ان منافسي الشركة سوف يبيعون نفس المنتج بسعر أقل ، الأمر الذي سيؤدي إلى انخفاض في حجم مبيعات الشركة بنسبة ٢٠% ..

فالسؤال هنا هو ما اثر ذلك البديل على صافي الدخل المتوقع ؟ وما هو اثر البديل على الدخل .

الحل

الإجمالي	الوحدة	ايراد المبيعات (عدد الوحدات ٨٠٠ وحدة)
٩٦.٠٠٠	ج ١٢٠	تكاليف متغيرة
(٣٢.٠٠٠)	(ج ٤٠)	
-----	-----	
٦٤.٠٠٠	٨٠	عائد المساهمة
(٣٠.٠٠٠)		تكاليف ثابتة
-----		
صافي الدخل ٣٤.٠٠٠ جنيه		صافي الدخل
-----		
٤٠٠٠ جنيه	( ٣٠.٠٠٠ - ٣٤.٠٠٠ )	زيادة في صافي الدخل
-----		

ويلاحظ ان هناك انخفاض في ايرادات المبيعات بمقدار ٤٠٠٠ ج مقابل خفض في التكاليف المتغيرة بمقدار ٨٠٠٠ والنتيجة زيادة عائد المساهمة وصافي الدخل ٤٠٠٠ جنيه .

## تحليل التغيرات فقط

ج ٤٠٠٠	نقص في إيرادات المبيعات ( ٢٠ ج زيادة في سعر البيع × ٢٠٠ وحدة )
(٨٠٠٠)	خفض التكاليف المتغيرة ( ٤٠ ج × ٢٠٠ وحدة )
ج ٤٠٠٠	زيادة صافي الدخل

وقد قام رئيس فريق التخطيط بإعداد ملخص مقارنة لاطلاع مجلس الإدارة عليه وبشكل يساعدهم على اتخاذ القرار المناسب وذلك على النحو التالي .

### ملخص مقارنة Comparative Summary

بيان	الخطة الأصلية ١٠٠٠ وحدة	البديل الأول	البديل الثاني	البديل الثالث
إيرادات المبيعات	١٠٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠	١١٠.٠٠٠	٩٦.٠٠٠
تكاليف متغيرة	(٤٠.٠٠٠)	(٣٦.٠٠٠)	(٤٤.٠٠٠)	(٣٢.٠٠٠)
عائد المساهمة	٦٠.٠٠٠	٨٤.٠٠٠	٦٦.٠٠٠	٦٤.٠٠٠
تكاليف ثابتة	(٣٠.٠٠٠)	(٣٠.٠٠٠)	(٣٥.٠٠٠)	(٣٠.٠٠٠)
صافي الدخل	٣٠.٠٠٠	٥٤.٠٠٠	٣١.٠٠٠	٣٤.٠٠٠
نقطة التعادل لجميع الوحدات				
٣٠.٠٠٠ ÷ ٦٠ عائد المساهمة	٥٠٠ وحدة			
٣٠.٠٠٠ ÷ ٧٠ عائد المساهمة		٤٢٨ وحدة تقريباً		
٣٥.٠٠٠ ÷ ٦٠ عائد المساهمة			٥٨٣ وحدة	
٣٠.٠٠٠ ÷ ٨٠ عائد المساهمة				٣٧٥ وحدة

فهذا الجدول يقارن البدائل الثلاثة بالخطة الأصلية مع بيان كيف ان التغيرات في التكاليف الثابتة والمتغيرة ، سعر البيع ، وحجم المبيعات سوف تؤثر في نقطة التعادل .  
التساؤل المطروح هنا هو أي بديل سوف يقوم مجلس الإدارة باختياره ، فيلاحظ ان المسئول عن اتخاذ القرار لو كان اهتمامه بصافي الدخل فسيفضل البديل الأول وهو أعلى صافي دخل ٥٤٠٠٠ جنيه ، اما لو كان الاهتمام بالتركيز على نقطة التعادل فربما يكون الاختيار هو البديل الثالث حيث انه أسرع بديل يمكن للشركة ان تحقق بعد نقطة التعادل أرباح وبشكل سريع لأن الأمر يتطلب انتاج وبيع ٣٧٥ وحدة فقط .

تجدر الإشارة الى أهمية العوامل الوصفية Qualitative factors ودورها في التأثير على اتخاذ القرار بجانب المعلومات والعوامل الكمية والتي يتيحها تحليل التعادل او غيره من الأدوات المساعدة .

### ٤/٣ تحليل التعادل حالة تعدد المنتجات *Multiple Products* :

لا شك ان المنشآت سواء الصناعية او الخدمية تقدم العديد من المنتجات / الخدمات التي تتلاءم وترضى أذواق مختلفة لمستهلكي السلعة او الخدمة ، أي ان المنشأة تتعامل مع اكثر من منتج ، ولكل منتج سعر مختلف عن الآخر ، كما تختلف التكاليف المتغيرة أيضاً للوحدة ، وبالتالي يختلف عائد المساهمة للوحدة من منتج لآخر ، لهذا لا يمكن تجاهل المزيج البيعي Sales mix ( تشكيلة المنتجات ) عند استخدام تحليل التعادل لحساب نقطة التعادل او تخطيط الارباح عند تعدد المنتجات .

ولحساب نقطة التعادل لكل منتج يجب ان يرجح Weighted عائد المساهمة لكل منتج بالمزيج البيعي ، فالمزيج البيعي هو نسبة مبيعات كل منتج الى اجمالي مبيعات المنشأة .

ولتوضيح تلك الفكرة دعنا نفترض ان هناك شركة لتصنيع الأخشاب تنتج نوعين من الطاولات أحدهما من الخشب الأرو، والأخرى من الخشب الزان حيث تبيع ٢٠٠ وحدة من النوع الأول و ٨٠٠ وحدة من النوع الثاني ومن ثم فإن مزيج المبيعات سيكون ٢ : ٨ مزيج فعند بيع طاولتين من الطاولات الأرو ستقوم الشركة ببيع ثماني طاولات من نوع الزان .

وهذا المزيج البيعي يمكن التعبير عنه في شكل نسبة مئوية فالمنتج الأول ٢٠% والمنتج الثاني ٨٠% .

ويمكن حساب نقطة التعادل حالة تعدد المنتجات باتباع ثلاث خطوات مع افتراض ان التكاليف الثابتة الإجمالية ٥٠.٠٠٠ ، وسعر البيع والتكاليف المتغيرة وعائد المساهمة لكل وحدة ولكل خط انتاج كما يلي :

**سعر البيع - تكاليف متغيرة = عائد المساهمة**

المنتج الأول طاولات من خشب الأرو ١٠٠ - ٥٥ = ٤٥  
المنتج الثاني طاولات من خشب زان ٤٠ - ٢٠ = ٢٠

والمطلوب حساب نقطة التعادل لكل منتج :

**الحل**

١. حساب المتوسط المرجح لعائد المساهمة Compute the weighted - average contribution margin .

ويتم حساب المتوسط المرجح لعائد المساهمة من خلال ضرب عائد المساهمة لكل منتج في نسبة من المزيج البيعي كما يلي :

**المتوسط المرجح = عائد المساهمة للمنتج × نسبة المنتج في المزيج البيعي**

المتوسط المرجح للمنتج الأول = ٤٥ × ٠,٢ = ٩  
المتوسط المرجح للمنتج الثاني = ٢٠ × ٠,٨ = ١٦

٢. حساب نقطة التعادل للمتوسط المرجح Calculate the weighted - average breakeven point :

يتم حساب نقطة التعادل للمتوسط المرجح بقسمة إجمالي التكاليف الثابتة على المتوسط المرجح لعائد المساهمة :

$$\text{ان نقطة التعادل للمتوسط المرجح} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{المتوسط المرجح لعائد المساهمة}}$$

$$= \frac{50,000}{25} = 2,000 \text{ وحدة}$$

٣. حساب نقطة التعادل لكل منتج Calculate the breakeven point for each product :

وذلك بضرب المتوسط المرجح لنقطة التعادل في نسبة كل منتج من المزيج البيعي

المتوسط المرجح لنقطة التعادل  $\times$  نسبة المنتج من المزيج البيعي

المنتج الاول =	2,000	$\times$	0.2 =	400 وحدة
المنتج الثاني =	2,000	$\times$	0.8 =	1,600 وحدة

وللتحقق من صحة العمليات الحسابية نقوم بتحديد عائد المساهمة لكل منتج ونطرح منة التكاليف الثابتة كما يلي :

عائد المساهمة :

المنتج الأول =	400 وحدة $\times$ 45 ج =	18,000
المنتج الثاني =	1,600 وحدة $\times$ 20 =	32,000
-----		
	اجمالي عائد المساهمة	50,000
	ناقص التكاليف الثابتة	(50,000)
-----		
	صافي الدخل	صفر

٥/٣ تطبيق تحليل التكلفة - الحجم - الربح في المنشآت الخدمية - volume - cost - profit Analysis to service Business

لا يقتصر تطبيق تحليل العلاقة بين التكلفة - الحجم - الربح وما يرتبط به من مفهوم تحليل التعادل على المنشآت الهادفة للربح ، بل يمكن أيضاً أن يكون أداة مفيدة في مجال التخطيط في المنشآت الخدمية وتلك التي لا تهدف الى تحقيق ربح ، ويكمن الاختلاف بين النوعين من النشاط في ان هذا التحليل في المنشآت غير الخدمية يعتمد على تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم النشاط والربح اما في المنشآت التي لا تهدف الى الربح فتكون العلاقة بين التكلفة والحجم والايراد - volume - Cost revenue وليس الربح .

وسنقوم بتوضيح أهمية العلاقة بين التكلفة والحجم - الربح في احدى المنشآت الخدمية وليكن احدى الشركات الاستشارية التي تعمل في مجال تقييم الدراسات بغرض تقديمها للبنوك للحصول على التمويل اللازم في صورة قروض ، وقد قرر صاحب الشركة إجراء دراسة لوضع خطة لأنشطة تقييم الطلبات والدراسات المقدمة للشركة ، وقد قدمت للبنك بصفتك المحاسب الإداري والمستشار المالي بالبيانات الآتية المتوقعة عن العام القادم :

الإيراد المتوقع من تقييم كل دراسة ١٠.٠٠٠ ج

التكاليف المتغيرة :

اجور مباشرة للمتخصصين القائمين بالدراسة ٤.٠٠٠ ج لكل دراسة  
تكاليف دراسة تسويقية لكل مقترح مقدم ٣٥٠٠ ج لكل دراسة

تكاليف مختلفة وتمثل في مصروفات أخرى خدمية شهرية وهي تختلف باختلاف حجم نشاط الشركة والتي يمكن التعبير عنها كفترات ضغط وزيادة في حجم النشاط وفترات ركود ، وذلك على النحو التالي :

حجم النشاط	الشهر	مستوى النشاط	التكلفة
فترات رواج	فبراير	١٠٠ دراسة	١٠٠.٠٠٠
فترات ركود	اغسطس	٨٠ دراسة	٩٠.٠٠٠

ويقدر عدد الدراسات التي يتوقع أن تقوم بها الشركة كل شهر ٩٠ دراسة وقد طلب رئيس الشركة منك تقديم تقرير يوضح النقاط التالية :

(١) تقدير التكاليف الأخرى اللازمة لأداء الخدمة ( التكاليف غير المباشرة ) :

حيث ان المطلوب هنا هو تقدير اجمالي التكاليف غير المباشرة الأخرى للدراسة التي تم تقييمها للسنة القادمة فيتم استخدام أسلوب أعلى وأدنى تكلفة High- low لحساب صيغ التكلفة Cost formula التي سوف تستخدم لتقدير المصروفات الخدمية الأخرى للسنة القادمة على النحو التالي :

أ- حساب التكاليف الخدمية الأخرى المتغيرة لكل مقترح مقدم للشركة :

$$\begin{aligned} & \text{التكلفة الخدمية الأخرى المتغيرة لكل مقترح} \\ & = \frac{(\text{أعلى تكلفة} - \text{أدنى تكلفة})}{(\text{أعلى حجم} - \text{أدنى حجم})} \\ & = \frac{(١٠٠.٠٠٠ - ٩٠.٠٠٠)}{١٠٠ - ٨٠} \\ & = \frac{١٠.٠٠٠}{٢٠} = ٥٠٠ \text{ ج} \end{aligned}$$

ب- حساب إجمالي التكاليف الخدمية الأخرى الثابتة :

إجمالي التكاليف الخدمية الأخرى الثابتة =  
إجمالي التكاليف الأخرى الخدمية - إجمالي التكاليف الأخرى المتغيرة

$$\begin{aligned} \text{إجمالي التكاليف الخدمية الأخرى الثابتة لشهر فبراير} &= \\ &= 1000.000 - (100 \text{ دراسة} \times 500) \\ &= 1000.000 - 50.000 \\ &= 50.000 \text{ ج} \end{aligned}$$

ج- تحديد لإجمالي التكاليف الخدمية الأخرى لشهر واحد:

$$\begin{aligned} \text{إجمالي التكاليف الخدمية الأخرى} &= \\ \text{إجمالي التكاليف الخدمية الأخرى الثابتة} + (\text{معدل التغير} \times \text{عدد الدراسات المتوقع}) &= \\ &= 50.000 + (500 \text{ ج} \times 90 \text{ دراسة}) \\ &= 50.000 + 45.000 \\ &= 95.000 \text{ ج} \end{aligned}$$

(٢) تحديد نقطة التعادل:

يرغب صاحب الشركة ايضاً في معرفة عدد الدراسات التي يجب القيام بها كل شهر حتى يغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة لعمليات التقييم .

ولحساب نقطة التعادل دعنا نفترض الآتي :

ك تشير لعدد الدراسات في الشهر عند نقطة التعادل  
.: معادلة نقطة التعادل:

$$\begin{aligned} \text{ك س} &= \text{ك م} + \text{ث} \\ 10.000 \text{ ك} &= 8.000 \text{ ك} + 50.000 \end{aligned}$$

حيث ان معدل التغير (م) ٨٠٠٠ والخاص بكل دراسة يتضمن معدل المصروفات الخدمية الأخرى المتغيرة ، الأجر المباشرة للمتخصصين القائمين بالدراسة ، وتكاليف الدراسة التسويقية ( ٣٥٠٠ + ٤٠٠٠ + ٥٠٠ )

$$\begin{aligned} \therefore 10.000 \text{ ك} - 8.000 \text{ ك} &= 50.000 \\ \therefore \text{ك} &= \frac{50.000}{2000} = 25 \text{ دراسة للشهر} \\ &= 2000 \end{aligned}$$

٦/٣ الافتراضات التي يتأسس عليها تحليل التكلفة - الحجم - الربح Assumptions under lying C-V-P Analysis

ان تحليل العلاقة بين التكلفة - الحجم - الربح يكون مفيداً فقط في ظل مجموعة من الشروط والافتراضات هذه الافتراضات هي :

(١) افتراض ثبات المخزون ، حيث يفترض هذا التحليل ان حجم الانتاج يساوي حجم المبيعات ، بمعنى عدم تغير المخزون في اخر الفترة عنه في أولها ، ومن المعلوم أن كمية المبيعات خلال فترة معينة تعادل كمية الانتاج مضافاً إليها التغير في المخزون خلال الفترة ، وعليه يمكن القول ان كمية مبيعات التعادل تساوي كمية الانتاج بالإضافة الى التغير في المخزون عند نقطة التعادل

أي ان كمية مبيعات التعادل = كمية الانتاج - التغير في المخزون (سالب/او موجب)

$$(١٠) \quad \boxed{\text{ك} = \text{ج} - \text{ع}}$$

ومن ثم فإن معادلة نقطة التعادل ستكون كما يلي :

$$(١١) \quad \boxed{\text{ك} = \text{ن} - (\text{ن} - \text{ع}) \div \text{ع}}$$

(٢) افتراض العلاقة الخطية بين حجم النشاط وكل من الإيرادات والتكاليف ، فعلى سبيل المثال لو ان التكاليف ارتفعت فإن الإيراد سيرتفع نسبياً . ومن ثم يمثل التغير في إيراد المبيعات وكذلك التغير في التكاليف المتغيرة بخط مستقيم ، وهذا يخالف الواقع فقد سبق وان ذكرنا ان الفكر الاقتصادي يشير الى ان التكاليف تزداد مع زيادة حجم النشاط ولكن بمعدل متناقص كلما زادت درجة الكفاية ، ثم تبدأ في الزيادة بمعدل متزايد طبقاً لقانون تناقص الغلة . أما العلاقة بين الإيراد الكلي والكميات المباعة فيمكن تمثيلها في شكل منحنى يبدأ في الزيادة بمعدل متزايد ، ثم يبدأ هذا المعدل في التناقص والانحدار الى أسفل ليشير الى عدم تحقيق المنشأة لأرباح بعد نقطة التعادل .

(٣) افتراض ثبات التكلفة وسعر البيع خلال فترة معينة بغض النظر عن تأثير عوامل العرض والطلب ، ولا شك ان ذلك يخالف الواقع تماماً .

(٤) إمكانية قياس سلوك التكاليف الثابتة والمتغيرة بدقة .

(٥) ثبات الكفاءة الإنتاجية للشركة خلال مدى ملائم من النشاط .

(٦) عدم تغير المزيج البيعي خلال فترة التخطيط .

وتجدر الإشارة هنا الى ان عدم توافر واحد أو اكثر من تلك الشروط والافتراضات يترتب عليه ان النتائج التي يوفرها أسلوب تحليل التكلفة - الحجم - الربح ستكون من مضللة **Misleading** .

## تطبيقات للمراجعة على الفصل الثالث

### السؤال الأول :-

تقوم شركة القدس العربية بخدمة صيانة أسبوعية للسيارات لحوالي ٢٥٠ سيارة ، و قدرت التكاليف المتغيرة للعمالة الاسبوعية و المواد اللازمة لإتمام عملية الصيانة بحوالي ٤٠٠٠ جنية اسبوعيا ، أما التكاليف الثابتة فقدرت بمبلغ ١٧٦٠٠٠٠ للربع سنة ( ١٣ أسبوع ) . و يقوم العميل بدفع مبلغ ٦٠٠٠ جنية نظير تلك الخدمة الاسبوعية . علما بأن التعاقد يتم مع العملاء كل ربع سنة عن كل سيارة. فى ضوء ما سبق :

- ١ - أحسب السعر التعاقدى للشهر .
- ٢ - ما هو عدد العملاء المطلوب لحساب نقطة التعادل .

### السؤال الثانى :-

نتج شركة يوسف منتج واحد و تقوم ببيعة للجمهور و هامش المساهمة للوحدة ١٠ جنية ، و نقطة التعادل فى صورة وحدات البيع ٣٠٠٠٠ وحدة .  
فما هى التكاليف الثابتة التى تحقق نقطة التعادل السابقة .

### السؤال الثالث :- إليك المعلومات المستخرجة من دفاتر إحدى الشركات

سعر بيع وحدة المنتج	٤٠ جنية
التكاليف المتغيرة للوحدة	٣٠ جنية
التكاليف الثابتة الإجمالية	١٢٠ جنية

### المطلوب :-

- ١ - تحديد هامش المساهمة للوحدة .
- ٢ - تحديد عدد الوحدات اللازمة لتحقيق نقطة التعادل .
- ٣ - حساب قيمة المبيعات التى تحقق نقطة التعادل .
- ٤ - تحديد نسبة هامش المساهمة .

### السؤال الرابع :-

تتوقع شركة أبطال سيناء لإنتاج المنسوجات العصرية بيع ٤٠٠٠٠ وحدة فى العام و فيما يلى التكاليف و الدخل المتوقع للعام الحالى :

تكاليف متغيرة	٦٠٠٠٠٠ جنية
تكاليف ثابتة	٤٨٠٠٠٠ جنية
الإيراد	١٦٠٠٠٠٠ جنية

المطلوب :

- ١ - حساب وحدات نقطة التعادل.
- ٢ - حساب نسبة هامش المساهمة.
- ٣ - حساب هامش الأمان .
- ٤ - بفرض أن سعر البيع سوف يرتفع بنسبة ٢٠% و التكاليف الثابتة ستخفض بنسبة ١٠% ، فما هو عدد الوحدات اللازم لتحقيق كمية التعادل ، وقيمة التعادل .

السؤال الخامس :-

تقوم شركة المصريين بإنتاج و بيع منتج واحد ، و فيما يلى البيانات الخاصة بسعر بيع الوحدة و عناصر تكاليف إنتاج الوحدة .

سعر بيع الوحدة	١٠٠ جنية
تكلفة متغيرة للوحدة :	
مواد خام	٢٥ جنية
عمل مباشر	١٥ جنية
تكاليف صناعية غير مباشرة	١٠ جنية
مصروفات بيع	٥ جنية
إجمالي التكلفة المتغيرة للوحدة	٥٥ جنية

إجمالي التكاليف الثابتة السنوية : ٩٠٠٠٠٠٠ جنية

المطلوب :

- ١ - حساب وحدات التعادل للشركة .
- ٢ - قيمة مبيعات التعادل .
- ٣ - حساب عدد الوحدات التى يجب بيعها حتى تحقق الشركة ربح ٤٥٠٠٠٠٠ جنية .
- ٤ - بفرض أن مبيعات الشركة ٢٥٥٠٠٠٠٠ جنية فما هو هامش الامان للشركة .
- ٥ - من واقع دراسات العمالة الفنية توقعت الشركة زيادة فى تكلفة العمل المباشر ٢٠% العام القادم . فما هو الاثر على تحديد كمية التعادل .
- ٦ - بفرض أن تكلفة المواد الخام سوف ترتفع العام القادم بنسبة ١٠% للوحدة و التكاليف الثابتة سوف تزيد بنسبة ٥% . فما هو سعر بيع الوحدة الواجب تحديده للمحافظة على نفس معدل هامش المساهمة .

السؤال السابع :

تبيع إحدى الشركات منتجها بسعر ١٠٠ جنية للوحدة ، و تبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة ٦٠% من سعر البيع . و التكاليف الثابتة للشركة ٨٠٠٠٠٠٠ جنية ، و المبيعات الحالية للشركة بلغت ٣٢٠٠٠ وحدة .

المطلوب

- ١ - حساب نقطة التعادل للشركة .
- ٢ - تحديد الزيادة فى الأرباح الإجمالية التى تحققها كل وحدة مباعه .
- ٣ - ما هى قيمة المبيعات التى تحقق ربح مستهدف ٤٤٠٠٠ جنية .

## الفصل الرابع

### اتخاذ القرار : التكاليف الملائمة والمنافع

#### Decision Making: Relevant Costs and Benefits

#### الأهداف التعليمية Learning Objectives :

بعد اتمام هذا الفصل يجب ان يكون القارئ قادراً على :

١. وصف عملية اتخاذ القرار ودور المحاسب الإداري فيها .
٢. بيان العلاقة بين التحليل الوصفي والكمي في عملية اتخاذ القرار .
٣. بيان خصائص المعلومات الملائمة .
٤. توضيح مفهوم التكاليف الملائمة وأهمية مفهوم التكاليف الغارقة وتكلفة الفرصة .
٥. تحليل قرارات الصنع او الشراء وأهمية اتخاذ القرارات في حالة وجود موارد محدودة.
٦. بيان أثر البيئة الصناعية المتقدمة ومحاسبة تكلفة النشاط في تحليل التكاليف الملائمة .

## The Managerial Accountants Role in اتخاذ القرار ١/٤ : Decision Making

يتمثل دور المحاسب الإداري في عملية اتخاذ القرار في توفير المعلومات المناسبة للإدارة حتى يمكن اتخاذ قرارات رشيدة . فمديري الإنتاج يتخذوا القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج البديلة وجدولة برامج الإنتاج ، كما ان مديري التسويق يتخذوا قرار التسعير ، ومديري التمويل يلعبوا دور أساسي في قرارات الحصول على الموارد كل هؤلاء المديرين في حاجة الى معلومات مستمرة لدعم قراراتهم ، ودور المحاسب الإداري هنا هو توفير المعلومات الملائمة للقرارات المطلوب اتخاذها بواسطة مديري المنشأة . وهكذا فإن المحاسب الإداري في حاجة الى فهم جيد للقرارات المطلوب اتخاذها بواسطة هؤلاء المديرين .

وينظر لعملية اتخاذ القرار على أنها موقف بمقتضاها يتم تخصيص الموارد الى واحد أو أكثر من بدائل القرار المتاحة ، وبناء عليه فإن مستوى الموارد يمكن ان يزيد او ينقص وفقاً لرشد متخذ القرار ، وقد أشارت دراسة (Wilson, R. & Qing, Z,1997) الى مصفوفة ناتج القرار والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم (١/٤)

		الإداء المتوقع / المدرك + ٢	
		قبول	رفض
الأداء المحقق	نجاح	قرار صحيح س١	خطأ من النوع الأول ر١
	عدم نجاح	خطأ من النوع الثاني ر٢	قرار صحيح س٢

**شكل رقم ١/٤**  
**مصفوفة نواتج القرار**

حيث يتضح من مصفوفة القرار السابقة ان هناك أربع نواتج محتملة للقرار هي :

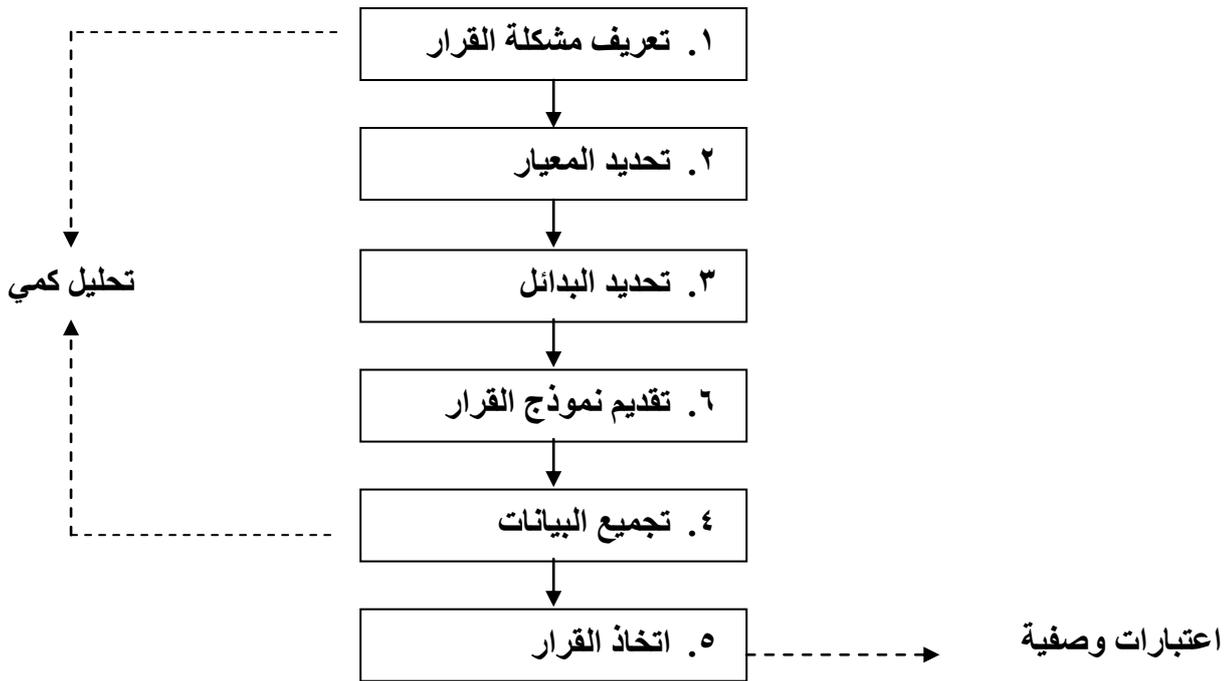
١. قرار سليم لو أن المزيد من الالتزام سوف يؤدي الى نجاح أفضل .
٢. خطأ في الالتزام A error of Commission بمعنى ان المزيد من الالتزام في اتخاذ قرار معين سوف يقود الى الفشل .
٣. قرار سليم س٢ ، لو ان التخلي عن اتخاذ موقف معين سوف ينقذ المنشأة من فشل حتمي بخلاف الفشل الذي لا يمكن تجنبه Un avoidable failure .
٤. خطأ إهمال An error of omission لو ان التخلي عن موقف معين سوف يبعد المنشأة عن أداء كان من الممكن ان يحقق ربحية للمنشأة .

فالرشد الاقتصادي التقليدي هنا يحتم على متخذ القرار ان يتخذ فقط المقترحات التي سوف تؤدي الى أداء موجب (س١) والمعروف مسبقاً ، مع التخلي عن المقترحات التي سوف تؤدي الى أداء

سالب محدد مسبقاً (س٢) ، إلا أنه من الناحية العملية فهناك العديد من القرارات التي تتخذ بعيداً عن تلك القواعد ، حيث ان متخذي القرار قد يتعرضوا لظروف رد فعل سلبية تقودهم الى التصرف بشكل غير رشيد اقتصاديا ، وهنا يبرز دور المحاسب الإداري في المساهمة في مساعدة مديري المنشأة في المراحل المختلفة لعملية اتخاذ القرار ودعمهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه المحاسب الإداري في مجال تجميع البيانات اللازمة لاتخاذ قرار رشيد .

وهناك ستة خطوات لعملية اتخاذ القرار ، يوضحها الشكل رقم ٤/ب وهي على النحو التالي :

### (١) تحديد مشكلة القرار : Clarify the decision problem :



### (٢) تحديد المعيار أو الهدف Specify the criterion :

بمجرد تحديد مشكلة القرار يجب على الإدارة أن تحدد المواصفات أو المعايير التي سيتخذ بناء عليها القرار ، بمعنى هل الهدف من اتخاذ القرار هو زيادة حصة الشركة في السوق ، تعظيم الربحية ، تخفيض التكاليف ، أو تحسين الجودة ؟ وقد تكون مشكلة القرار مزيج من تلك الأهداف . بمعنى أن الشركة لكي تسترد حصتها في السوق يجب أن تخفض التكاليف مع المحافظة على جودة عالية .

### (٣) تحديد البدائل Identify the alternatives :

فالقرار يتضمن الانتقاء بين اثنين أو أكثر من البدائل ، فمثلاً هل يتم تصنيع مكونات المنتج داخلياً أم يتم شراؤها من الخارج ، فتحديد البديل الممكن اتباعه هو خطوة أساسية وهامة في عملية اتخاذ القرار .

#### ٤) تقديم نموذج القرار Develop a decision model :

نموذج القرار هو تصور مبسط ومبدئي لمشكلة الاختيار من بين البدائل المتعددة ، حيث يتم استبعاد التفاصيل غير الضرورية مع التركيز على العناصر الأساسية والهامة في مشكلة القرار والتي سوف تؤثر على نواتج هذا القرار المتخذ كما سبق بيانها في نموذج نواتج القرار .

#### ٥) تجميع البيانات Collect the data :

على الرغم من أهمية دور المحاسب الإداري في جميع المراحل المرتبطة بعملية اتخاذ القرار السابق الإشارة إليها ، إلا أنه يعتبر مسئولاً بشكل أساسي عن انتقاء وتجميع البيانات اللازمة للقرار محل الدراسة وعرضها بشكل ميسر يساعد على الاستفادة منها .

#### ٦) انتقاء البديل Select alternative :

بمجرد صياغة نموذج القرار وتجميع البيانات اللازمة فإن المدير المناسب يقوم باتخاذ القرار .

#### ٢/٤ خصائص المعلومات Information's features :

هناك ثلاثة صفات أو سمات أساسية يجب توافرها في المعلومات المتاحة حتى تكون تلك المعلومات مفيدة لمتخذ القرار هذه الصفات هي :

١. **الملائمة Relevant** : تكون المعلومات ملائمة لو أنها وثيقة الصلة بمشكلة القرار ، فالقرارات المختلفة سوف تتطلب بيانات مختلفة ومن ثم فدور المحاسب الإداري هنا هو تحديد ما هي المعلومات المناسبة لمتخذ القرار .

ولكي تكون المعلومات ملائمة Relevant information فهناك أربعة اعتبارات يجب توافرها هي :

أ- أن يمتد تأثيرها للمستقبل Bearing on the future ، حيث أن آثار القرارات تظهر في المستقبل وليس في الماضي ، ولذلك فإن تكلفة ومنافع المعلومات يجب أن تتداخل مع الحدث المستقبلي ، فقرار الغاء أحد خطوط الانتاج السابق الإشارة إليه يختص بالتكاليف التي سوف تتأثر في المستقبل وليس الماضي ، مثل هل هناك تعويضات سوف تدفع لعمال هذا الخط لتسريحهم المبكر ؟ او هل توجد تكاليف التدريب التحويلي للعمالة الحالية لكي تتلائم مع الخطوط الأخرى ؟

ب- الاختلاف بين البدائل المتنافسة Different under competing alternatives : فالمعلومات الملائمة يجب ان تتضمن التكاليف والمنافع التي ستختلف بين البدائل المتاحة فالتكاليف أو المنافع التي ستكون واحدة عبر جميع البدائل المتاحة لن تؤثر على القرار ، فعلى سبيل المثال لو أن الشركة قررت الاحتفاظ بعمالة الخط الانتاجي المقرر الغاءه فإن تكلفة هذه العمالة لن تختلف بين بديل الغاء الخط او الاحتفاظ به .

ج- الحاجة للتنبؤات Need for predictions : فالمعلومات الملائمة تختص بالأحداث المستقبلية ، ومن ثم فالمحاسب الإداري يجب ان يتنبأ بمقدار التكاليف الملائمة للقرار والمنافع المترتبة عليه ، وعند إعداد تلك التنبؤات فإن المحاسب الإداري سوف يلجأ الى دراسة سلوك التكاليف اعتماداً على بيانات تاريخية فالمعلومات الملائمة يجب أن تتضمن التكاليف والمنافع التي تتحقق في المستقبل ، في حين ان المحاسب الإداري سوف يعتمد في تنبأه لهذه المعلومات على بيانات تاريخية .

د- قرارات مميزه مقابل قرارات روتينية Unique versus Repetitive Decisions:القرارات الغير متكررة هي تلك القرارات التي تتصف بعدم النمطية أو الروتينية مثل إدخال منتج جديد للسوق ،ومثل هذه النوعية من القرارات تتطلب تحليل خاص من جانب المحاسب الإداري ، فالمعلومات الملائمة ، ستكون متوافرة في اماكن مختلفة من نظام المعلومات الكلي للمنشأة . وفي المقابل فإن القرار الروتيني سوف يتم اتخاذه وتكراره مرة بعد مرة على فترات متكررة او غير متكررة ومثال ذلك قرارات جدولة الانتاج الذي يتم كل ثلاثة أشهر على سبيل المثال فمن ثم يكون من المناسب للمحاسب الإداري الاحتفاظ بملف خاص للمعلومات الملائمة لمثل هذه القرارات .

#### ٣/٤ أهمية تحديد التكاليف والمنافع الملائمة Importance of identifying Relevant Costs and benefits

من الجوانب الهامة للمحاسب الإداري تحديد التكاليف الملائمة والمنافع عند تحليل القرار وذلك لاعتبارين أساسيين هما :

١. أن هناك تكلفة ترتبط بتوفير المعلومات ، فإعداد البيانات الملائمة يحتاج الى وقت وجهد ، ومن خلال التركيز على المعلومات الملائمة يمكن للمحاسب الإداري إجراء عملية تجميع البيانات في وقت وجيز .
٢. أن قدرة الأفراد على الاستخدام الفعال للمعلومات المتاحة يكون محدد بخبراتهم و إدراكهم في اتخاذ القرار .

ويفترض التحليل التقليدي للمحاسبة الإدارية وجود بيئة مؤكدة Deterministic عند تقييم التكاليف الملائمة ، في حين ان الواقع العملي يتسم بالتعقد وعدم التأكد فهناك نوعين من عدم التأكد الذي يشار اليه إحصائياً بالعشوائية Stochastic هما :

١. عدم التأكد الخارجي External Uncertainty ويتمثل في عدم التأكد المرتبط بالعوامل الخارجية مثل توقيت استلام المواد أو توقيت استلام طلبات العملاء.
٢. عدم التأكد الداخلي Internal uncertainty والناجم عن عوامل ترتبط بطبيعة الأداء داخل المنشأة ، منها على سبيل المثال أوقات الإعداد والتجهيز للألات على المنتجات المختلفة .

وبما أن التحليل المألوف للمحاسبة الإدارية يتعامل مع أوضاع تنسم بالتأكد ، فإنه لا يأخذ في الاعتبار تلك التكاليف الملائمة المنسوبة الى عدم التأكد المحيط ببيئة العمل . ولبيان كيفية قيام المحاسب الإداري بتحديد التكلفة الملائمة والمنافع المرتبطة ببعض القرارات ، سوف نشير الى بعض مفاهيم التكاليف المناسبة لعملية اتخاذ القرار.

#### ١/٣/٤ التكاليف الغارقة *Sunk Costs* :

التكاليف الغارقة هي تلك التكاليف التي حدثت بالفعل ، ولا تؤثر في أي تكلفة مستقبلية ولا يمكن تغييرها بواسطة أي عمل حالي او في المستقبل وهي تكلفة غير ملائمة لاتخاذ القرارات **مثال ذلك :**

إحدى شركات المقاولات تمتلك ونش كهربائي عمره عشر سنوات يستخدم في عمليات البناء والتكلفة الدفترية لهذا النوش – وهي تكلفة الحصول عليه أو تكلفة حيازته مستبعداً منها مجمع الإهلاك – كما يلي :

٩٠٠.٠٠٠	تكلفة حيازة النوش الكهربائي
(٦٣٠.٠٠٠)	يطرح مجمع الإهلاك
٢٧٠.٠٠٠	القيمة الدفترية
٩٠٠.٠٠٠	تكلفة حيازة النوش الكهربائي
(٦٣٠.٠٠٠)	يطرح مجمع الإهلاك
٢٧٠.٠٠٠	القيمة الدفترية

وهذا النوش صالح للاستخدام لمدة ٣ سنوات وبعدها يتم تخريده وستكون قيمته صفر وإن كان يمكن بيعه الآن بمبلغ ١٠٠.٠٠٠ جنيه . علماً بأن التكلفة المتغيرة لتشغيل النوش سنوياً ١٢٠.٠٠٠ جنيه من وقود وصيانة وهناك اقتراح مقدم بإحلال النوش بأخر جديد يتميز بسعره المنخفض وتكلفة تشغيل أقل ، والبيانات الخاصة بالنوش الجديد كما يلي :

٣٠٠.٠٠٠	تكلفة الحصول على النوش الجديد
٣ سنوات	العمر الإنتاجي
صفر	القيمة التخريدية
١٠٠.٠٠٠	الإهلاك السنوي
٣٠.٠٠٠ جنيه	تكلفة سنوية للتشغيل

وقد قرر مدير التشغيل الاستمرار في استخدام النوش الحالي لفترة السنوات الثلاث القادمة حيث لا يمكن اغراق التكلفة التي سبق دفعها في اقتنائه . كما أن تخلصنا منه سوف يحقق خسارة ١٧٠.٠٠٠ جنيه .وبعرض الموضوع على المحاسب الإداري بالشركة اوضح ان القيمة الدفترية للنوش القديم تعتبر تكلفة غارقة ومن ثم ليس لها أي تأثير على أي تكاليف مستقبلية وقد أورد التقرير التالي ليدعم وجهة نظره :

تكاليف البديلين			
جـ	ب	أ	
التكاليف التفاضلية	الإحلال	عدم إحلال	
صفر		٢٧٠.٠٠٠	١. إهلاك الونش القديم
			أو
	٢٧٠.٠٠٠		٢. استبعاد القيمة الدفترية للونش القديم
١٠٠.٠٠٠	(١٠٠.٠٠٠)	صفر	٣. المتحصل من بيع الونش القديم
(٣٠٠.٠٠٠)	٣٠٠.٠٠٠	صفر	٤. إهلاك الونش الجديد
٢٧٠.٠٠٠	٩٠.٠٠٠	٣٦٠.٠٠٠	٥. تكاليف التشغيل
٧٠.٠٠٠	٥٦٠.٠٠٠	٦٣٠.٠٠٠	إجمالي التكاليف

تكاليف غارقة

وقد اوضح أسفل هذا الجدول انه بغض النظر عن البديل المختار فإن القيمة الدفترية للونش القديم ٢٧٠.٠٠٠ سوف تكون خسارة وارده إذا اتخذ قرار الإحلال وإذا تم الاحتفاظ به في الخدمة فإن هذا المبلغ سوف يكون مصروف اهلاك ، وهكذا فإن القيمة الدفترية الحالية للألة القديمة سوف تكون تكلفة غارقة غير ملائمة لقرار الإحلال .

اما البيانات الملائمة في قرار الإحلال فهي العناصر ٣ ، ٤ ، ٥ كل منها يقابل اختياريين للمعلومات الملائمة :

١. التكاليف والمنافع المرتبطة بالمستقبل .
٢. التكاليف والمنافع التي تختلف بين البدائل .

والنتائج من بيع الونش القديم العنصر (٣) سوف تتسلم في المستقبل فقط في ظل بديل الإحلال ، وبالمثل فإن تكلفة الحصول ( الإهلاك ) للألة الجديدة العنصر رقم ( ٤ ) وهو تكلفة تحدث في المستقبل فقط في ظل بديل الإحلال ، وتكلفة التشغيل العنصر الخامس أيضاً تكلفة مستقبلية تختلف بين البديلين .

ويلاحظ أن العمود الأخير يشير الى التكاليف التفاضلية Differential Costs وهي الفروق في كل عنصر بين التكاليف التي تحدث في ظل البديلين ، وحساب التكاليف التفاضلية يكون اسلوب مناسب لتلخيص المزايا النسبية لبديل عن الآخر .

ومن ثم يمكن للمدير ان يتخذ القرار الصحيح لإحلال المعدات بإحدى طريقتين :

أ- بحساب إجمالي تكاليف البديلين والموضحة في العمودين أ ، ب .

ب- التركيز على إجمالي التكاليف التفاضلية والموضحة في العمود (جـ) و التي تفضل خيار الإحلال .

**مثال آخر : على التكاليف الغارقة تكلفة المخزون المتاح *Cost of Inventory on Hand* :**

إحدى شركات المقاولات تحتفظ بمخزون من قطع الغيار الأصلية لمعداتنا ، ونظراً لمضي فترة طويلة بدون استخدام ولسوء عوامل التخزين أصبح هذا المخزون غير قابل للاستخدام بصورته الحالية Obsolete Inventory وتبلغ تكلفته ٦٠٠.٠٠٠ جنيه ، ويعرض هذه القطع على بعض الفنيين أوضحا إمكانية بيعها لشركات مقاولات أخرى بمبلغ ٢٠٠.٠٠٠ حيث يمكن إجراء بعض التعديلات على تلك القطع واستخدامها مرة أخرى بتكلفة ١٠٠.٠٠٠ جنيه مما يوفر تكلفة شراء قطع جديدة ويعرض الأمر على رئيس مجلس إدارة الشركة قرر عدم التخلص من قطع الغيار نظراً للخسارة التي سوف تتحملها الشركة والمتمثلة في مبلغ ٤٠٠.٠٠٠ جنيه . ويلاحظ ان القيمة الدفترية للمخزون الغير قابل للاستخدام هي تكلفة غارقة ، ولو ان الأجزاء تم تعديلها فإن القيمة الدفترية لها ٦٠٠.٠٠٠ سوف تصبح مصروف أثناء الفترة عندما تستخدم تلك الأجزاء ، وتكلفة غارقة ، فالقيمة الدفترية للمخزون الراكد سوف لا تؤثر في أي تدفق نقدي مستقبلي للشركة .

ولكن المحاسب الإداري للشركة كان له رأي آخر وهو التخلص من تلك القطع ودعم رأيه بتقرير أوضح فيه ان البيانات الملائمة تتضمن مبلغ ٢٠٠.٠٠٠ تتحقق من بيع المخزون ، وتكلفة ١٠٠.٠٠٠ لتعديل الأجزاء ، وتكلفة ٤٠٠.٠٠٠ لشراء قطع جديدة كل هذه البيانات تعتبر بيانات ملائمة لأنها ستؤثر على التدفقات النقدية المستقبلية و يختلفا بين البديلين ، ودعم المحاسب الإداري رأيه بالمعلومات الآتية ضمن تقريره :

تكاليف البديلين			
ج	ب	أ	
التكاليف التفاضلية	بيع القطع	تعديل القطع واستخدامها	
--	٦٠٠.٠٠٠	٦٠٠.٠٠٠	١. القيمة الدفترية لقطع الغيار : قيمة الأصل المستبعد سواء استخدمت القطع او لم تستخدم
٣٥٠.٠٠٠	(٣٥٠.٠٠٠)	--	٢. المتحصل من التخلص من القطع
١٠٠.٠٠٠	--	١٠٠.٠٠٠	٣. تكلفة تعديل القطع
(٤٠٠.٠٠٠)	٤٠٠.٠٠٠	صفر	٤. تكلفة شراء قطع جديدة للمعدات
٥٠.٠٠٠	٦٥٠.٠٠٠	٧٠٠.٠٠٠	<b>إجمالي التكاليف</b>

وقد أوضح تحليل المحاسب الإداري إن تكلفة الشركة سوف تكون أقل ٥٠.٠٠٠ جنيه لو أن القطع الراكدة تم بيعها وتم شراء قطع غيار جديدة .

**٢/٣/٤ التكاليف والمنافع غير الملائمة أو التي لا تؤثر في المستقبل Irrelevant Future Costs and Benefit**

إحدى شركات المنتجات الغذائية العاملة بمدينة السادس من أكتوبر تواجه اتخاذ قرار حول ادخال منتج غذائي جديد على السوق المصري ، وترى ان هذا المنتج سوف يجذب عملاء جدد لمنتجات الشركة ويساهم في زيادة حصتها في السوق المصري ، ولكن ستكون هناك أيضاً تكاليف متغيرة ترتبط بهذا الانتاج ، وفيما يلي البيانات الخاصة بمبيعات وتكاليف الشركة تحت كل بديل .

**قرار انتاج منتج جديد  
التكاليف والفوائد في ظل البديلين**

ج	ب	أ	مدى ملائمة أو عدم ملائمة العنصر	
			عدم انتاج المنتج	انتاج المنتج
المقدار التفاضلي	انتاج المنتج	عدم انتاج المنتج	ملائم	ملائم
(٨٠٠.٠٠٠)	١.٨٠٠.٠٠٠	١.٠٠٠.٠٠٠	١. إيراد بيع للمستهلك المحلي	١. إيراد بيع للتصدير
--	٩٠٠.٠٠٠	٩٠٠.٠٠٠	٢. إيراد بيع للتصدير	٢. إيراد بيع للتصدير
٥٠.٠٠٠	(٥٠.٠٠٠)	--	٣. تكلفة أبحاث وتطوير	٣. تكلفة أبحاث وتطوير
١٠٠.٠٠٠	(١٠٠.٠٠٠)	--	٤. تكلفة حملة إعلانية	٤. تكلفة حملة إعلانية
٣٠.٠٠٠	(٣٣٠.٠٠٠)	(٣٠٠.٠٠٠)	٥. تكلفة عمالة	٥. تكلفة عمالة
٢٠.٠٠٠	(٢٢٠.٠٠٠)	(٢٠٠.٠٠٠)	٦. رسوم وضرائب	٦. رسوم وضرائب
--	(١٨٠.٠٠٠)	(١٨٠.٠٠٠)	٧. تكاليف صيانة	٧. تكاليف صيانة
٦٠٠.٠٠٠	١.٨٢٠.٠٠٠	١.٢٢٠.٠٠٠	إجمالي العائد مطروح منه التكاليف	إجمالي العائد مطروح منه التكاليف

- ❖ في العمودين أ ، ب وجود علامة ( ) تشير الى التكاليف أما الارقام بدون الأقواس فتشير الى العائد .
- ❖ في العمود (ج) القوسين يشيرا الى العناصر التفاضلية التي تؤيد الخيار ب .

يلاحظ ان البديل المفضل هو انتاج السلعة الجديدة ، كما يلاحظ ان العائد من التصدير وكذلك تكاليف الصيانة يعتبران عناصر غير ملائمة لقرار الإنتاج فبالرغم من أن هذه البيانات سوف تؤثر في التدفقات النقدية المستقبلية إلا انها لا تختلف بين البديلين ، وجميع البيانات الأخرى تكون ملائمة للقرار .

**قاعدة :**

أن البيانات لكي تكون ملائمة يجب ان تؤثر في التدفقات النقدية المستقبلية وكذلك يجب ان تختلف بين البديلين فيجب توافر الشرطين معاً .

### ٣/٣/٤ تكلفة الفرصة : Opportunity Costs

ظهر مفهوم تكلفة الفرصة مع مشكلة الاختيار وهي مشكلة تفرض علينا نتيجة لقلّة الموارد المتاحة لنا مقارنة بحاجاتنا ومتطلباتنا ، وإذا كان علينا ان نختار فلا بد لنا من التضحية ، ومع تطور التقنيات الحديثة في مجال اتخاذ القرار وكثرة البدائل المتاحة وحاجة الإدارة الى ترشيد قراراتها نتيجة لنُدرة الموارد ، ظهرت الحاجة الى أساليب تسهل عملية قياس المتغيرات بين البدائل واختيار أفضلها مع عدم التضحية ما أمكن بالفرصة المتاحة نتيجة لعدم أخذ بعض هذه البدائل ، حيث تحتاج الإدارة قبل اتخاذها لأي قرار الى معرفة التوزيع السليم للموارد المتاحة بها ، وإلى تحديد التغيرات في التكاليف والإيرادات المترتبة على اختيار بديل معين دون غيره ، ومن ثم التعرف على النتائج المتوقعة من كل بديل .

وتجدر الإشارة الى ان تكلفة الفرصة لا تظهر الا في حالة وجود استخدامات بديلة للموارد المتاحة ، أما إذا لم تكن هناك استخدامات بديلة فإن تكلفة الفرصة لهذه الموارد تكون صفر .

فتكلفة الفرصة البديلة تعبر عن الأرباح التي يمكن تحقيقها من استخدام الموارد في أفضل الاستخدامات البديلة المتاحة وتمثل هذه الأرباح تكلفة بالنسبة للبدائل الأخرى المتاحة التي لم يتم توجيه الموارد للاستخدام فيها .

ولتوضيح هذه الفكرة بفرض ان إحدى الشركات العاملة بمدينة السادس من أكتوبر تمتلك قطعة ارض فضاء بجوار مصانعها ، وهناك دراسة أمام الإدارة لإنشاء خط انتاجي جديد ، وقد أوضح التحليل المبدئي للتكاليف الملائمة والمنافع أن هناك دخل إضافي يزيد عن التكاليف بمقدار ١٠٠.٠٠٠ جنيه شهرياً ، وقد قدم مدير إدارة النقل والحركة بالشركة إلى ان هناك إحدى الشركات المجاورة قدمت طلب لاستئجار هذه المساحة لاستخدامها كجراج لتخزين معداتها بها مقابل ١٢٠.٠٠٠ جنيه شهرياً .

ويتضح من الحالة السابقة ان قيام الشركة بإنشاء الخط الإنتاجي الجديد سيؤدي الى فقد الشركة لفرصة تأجير المساحة الزائدة بمبلغ ١٢٠.٠٠٠ جنيه ، وهكذا فإن مبلغ ١٢٠.٠٠٠ جنيه الايجار هو تكلفة الفرصة ، فتكلفة الفرصة هي الربح المحتمل فقده Given up عندما يؤدي اختيار بديل معين استبعاد أو منع Precludes اختيار وتنفيذ نشاط آخر وبالرغم من ان العديد من متخذي القرار قد يميلوا الى إغفال أهمية تكلفة الفرصة ، إلا أنهم سوف يعتبرونها ملائمة كتكاليف خارجة في حالة تقييم بدائل القرار . وفي الحالة التي سبق افتراضها فإن القرار الأفضل هو تأجير المساحة الزائدة الى الشركة المجاورة لاستخدامها كجراج ، وذلك افضل من إنشاء خط انتاجي جديد ، يوضح ذلك الشكل الآتي :

ج	ب	أ	
المقدار التفاضلي	التأجير	انشاء خط إنتاجي	
١٠٠.٠٠٠	--	١٠٠.٠٠٠	العائد الإضافي من الخط الجديد مطروحاً منه
(١٢٠.٠٠٠)	١٢٠.٠٠٠	صفر	التكاليف الإضافية لتأجير المساحة
(٢٠.٠٠٠)	١٢٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	

الأرقام بين القوسين تشير الى ان المنافع التفاضلية تفضل الاختيار ( ب ) .

## الخلاصة :

التكاليف الملائمة والمنافع يجب ان تحقق المعياريين الآتيين :

١ . انها تؤثر في المستقبل .

٢ . انها تختلف بين البدائل .

وعلى ذلك فإن التكاليف الغارقة ليست تكاليف ملائمة لأنها لا تؤثر في المستقبل ، ومثال عليها التكلفة الدفترية للأصل وأي تكاليف أخرى او منافع والتي تكون واحدة لجميع القرارات البديلة فهي تكون غير مناسبة ، ويمكن إهمالها عند اتخاذ القرار .

## ٤/٤ تحليل قرارات خاصة : Analysis of Special Decisions

نتعرض في هذا الجزء من الكتاب الى بعض القرارات ذات الطبيعة الخاصة والتي قد تواجه إدارة العديد من المنشآت ، ويستلزم الأمر توفير المعلومات المناسبة للإدارة لاتخاذ القرار الخاص بتنفيذها وقبولها أو عدم قبولها ، ولعل من أهم هذه القرارات ، قرار قبول أو رفض طلب خاص سواء في حالة وجود طاقة فائضة لدى الشركة أو عدم وجود طاقة فائضة ، وكذلك قرار استبعاد أو إضافة خدمة أو منتج أو قسم ، وغيرها من القرارات سوف نتعرض لها بشيء من التفصيل .

## ١/٤/٤ قبول أو رفض طلب خاص : Accept or Reject a special order

وهنا يجب الاهتمام بما إذا كان لدى الشركة طاقة فائضة غير مستغلة ، أو عدم وجود طاقة فائضة لأن التحليل في كل حالة يختلف ، فهذا النوع من القرارات والخاص بقبول أو رفض طلب خاص بسعر مخفض أي يقل عن السعر العادي للشركة يستلزم مراعاة الاعتبارات الآتية :

- ان هامش المساهمة أو المساهمة الإضافية تساهم في تغطية التكاليف الثابتة للشركة .
- عدم تأثر الأسعار المألوفة للشركة نتيجة لتسعير الطلب الخاص بأقل منها .
- إن السعر المطلوب عن الطلب الخاص هو أفضل سعر يمكن الحصول عليه في ظل ظروف اتخاذ القرار .

## أ- حالة وجود طاقة فائضة Excess Capacity :

ولتوضيح هذه الحالة نفترض ان إحدى شركات المطاحن لديها عشر خطوط انتاج وان هناك خطين منهما طاقة كل واحد ١٠ طن في الوردية وان هذين الخطين غير مستغلان حالياً ، فقامت إحدى الشركات الاستثمارية العاملة في مجال طحن الحبوب بتقديم طلب لاستئجار هذين الخطين بمبلغ ١٠.٠٠٠ جنيه لكل وردية .

علماً بان الخط في ظل ظروف التشغيل العادية يمكنه تحقيق دخل ١٥.٠٠٠ جنيه و قد عرضت هذه المعلومات على مديري التشغيل بشركة المطاحن لاتخاذ القرار المناسب . فقام المدير بالاتصال بالمراقب المالي للشركة طالباً توفير بيانات عن التكاليف الخاصة بكل خط في الوردية الواحدة ، فقام المراقب بتوفير البيانات الآتية موضحاً ان التكاليف المتغيرة تغطي تكلفة القوى المحركة للخط والصيانة

وطاقم التشغيل ، وأن التكاليف الثابتة للشركة تخصص على كل خطوط الشركة مثل التكاليف الإدارية ، وقد قام المدير بتحليل البيانات بشكل خاطئ كما يلي :

المبلغ الخاص بتأجير الخط	١٠.٠٠٠ جنية
إجمالي تكاليف الخط للوردية	(١٣.٠٠٠) جنية
-----	
الخسارة في كل وردية مؤجرة للغير	(٣.٠٠٠)

البيانات الخاصة بالوردية العادية للخط

العائد للوردية	١٥.٠٠٠
----------------	--------

### المصروفات :

مصروفات متغيرة	٧.٠٠٠
مصروفات ثابتة محملة	٦.٠٠٠
إجمالي المصروفات	----- (١٣.٠٠٠)
الربح	----- ٢.٠٠٠

ويلاحظ ان تحليل المدير سيؤدي الى اتخاذ قرار بعدم تأجير الخطوط غير المستغلة ، وذلك لأن التحليل تضمن جميع تكاليف الخط الإنتاجي الثابتة والمتغيرة ، علماً بأن التكاليف الثابتة لن تتغير في ظل أيأ من البدائل المختارة فهي تكاليف غير مناسبة للقرار .

أكثر مما سبق فإن المراقب المالي قد أوضح في تقريره ان التكاليف المتغيرة للخط الإنتاجي المؤجر ستقل عن التكلفة المتغيرة للخطوط الأصلية المستغلة والمتمثلة في تكلفة العمالة الانتاجية التي سيحضرها المستأجر معه والتي تبلغ تكلفتها ١.٥٠٠ جنية ومن ثم فإن التحليل المناسب والذي يقترحه المحاسب الإداري للشركة يأخذ الشكل الآتي :

المبلغ الخاص بتأجير الخط الإنتاجي في الوردية	١٠.٠٠٠
تكاليف متغيرة للوردية	٧.٠٠٠
الوفورات في العمالة الانتاجية	١.٥٠٠
التكلفة المتغيرة للوردية المؤجرة للغير	----- (٨.٥٠٠)
المساهمة من الوردية	----- ١.٥٠٠

وهذا التحليل يوضح ان الوردية الإضافية المؤجرة للغير سوف تحقق مساهمة ١٥٠٠ جنية تساهم في تغطية التكاليف الثابتة للشركة ، حيث ان شركة المطاحن لديها طاقة فائضة مما أدى الى وجود خطين انتاج غير مستغلين فالقرار الأمثل هنا هو قبول العرض الخاص باستئجارهم من الشركة الاستثمارية .

## ب- حالة عدم وجود طاقة فائضة No Excess Capacity :

في هذه الحالة نفترض ان شركة المطاحن ليس لديها خطوط انتاج غير مستغلة ومن ثم فإن الموقف هنا امام المدير لكي يقبل القرار الخاص بتأجير أحد الخطوط المستخدمة فعلاً للشركة الاستثمارية هو ضرورة الغاء الخط الأقل ربحية وبافتراض ان هذا الخط الإنتاجي يساهم بمبلغ ٤٠٠٠ جنيه في تغطية التكاليف الثابتة للشركة . وهكذا فلو ان العرض المقدم من الشركة الاستثمارية تم قبوله فسوف يكلف الشركة تكلفة فرصة كمساهمة مفقودة للخط المؤجر ٩٠٠٠ جنيه وسوف يظهر تحليل مدير شركة المطاحن البيانات الآتية :

١٠.٠٠٠	المبلغ الخاص بتأجير الخط الإنتاجي
٧٠٠٠	تكاليف متغيرة للوردية العادية
١٥٠٠	الوفورات في العمالة
-----	
٨٥٠٠	تكاليف متغيرة للخط المؤجر
	<b>يضاف</b>
(١٢.٥٠٠)	تكلفة الفرصة المساهمة المفقودة عن الخط المؤجر ٤.٠٠٠
-----	
(٢.٥٠٠)	الخسارة من الخط الإضافي المؤجر

ومن ثم فإن المدير في هذه الحالة سوف يرفض القرار الخاص باستئجار أحد خطوط الانتاج المستغلة .

### الخلاصة :

القرار الخاص بقبول أو رفض طلب بسعر خاص شائع في المنشآت الصناعية والخدمية ، والتحليل السليم لهذه القرارات يركز على التكاليف والمنافع المناسبة ، فالتكاليف الثابتة غالباً ما تخصص على كل وحدة أو خدمة ومن ثم تكون غير ملائمة ، كما ان التكاليف الثابتة الأصلية لن تتغير في مجموعها سواء تم قبول الطلب أو رفضه .

فعندما توجد طاقة فائضة فإن التكاليف الملائمة سوف تكون فقط هي التكاليف المتغيرة المرتبطة بالطلب الخاص ، وعندما لا توجد طاقة فائضة فإن تكلفة الفرصة لاستخدام تسهيلات الشركة للطلب الخاص سوف تكون ملائمة للقرار .

### ٢/٤/٤ قرار إضافة أو استبعاد سلعة ، خدمة ، قسم ، Add or Drop Product' Service, Department :

إذا كانت الطاقة المتاحة للشركة غير مستغلة بالكامل فإنه يمكن إضافة سلع جديدة أو تقديم خدمات جديدة ، كذلك إذا كانت إحدى السلع أو الخدمات ، الأقسام بالشركة تواجه صعوبات في عملية تسويقها فإن الشركة يمكنها اتخاذ قرار استبعاد تلك السلع أو الأقسام .

ولتوضيح فكرة مثل هذه القرارات بفرض ان هناك إحدى شركات الطيران لديها نادي دولي وتسعى الى تقديم مزيد من بطاقات العضوية يتيح لأعضائها المسافرين الاستفادة من خدمات فندق المطار وتسهيل إجراء المعاملات بالمصالح المختلفة وتتضمن مزايا العضوية وجود سيارات خاصة ، مطعم ، خصومات على الأطعمة والمشروبات واستخدام النادي الصحي للفندق ، وقد تقدم المدير الإداري لشركة الطيران بقائمة دخل تقديرية لهذا النشاط مبدئياً تخوفه من احتمال عدم تحقيق هذا النشاط لأرباح .

### قائمة الدخل الشهرية المتوقعة

٤٠٠.٠٠٠	إيراد الاشتراك في العضوية
	<u>يطرح منها : مصروفات متغيرة</u>
١٤٠.٠٠٠	طعام ومشروبات
٨٠.٠٠٠	عمولات أفراد الخدمة
٥٠.٠٠٠	مصروفات متغيرة أخرى
<u>(٢٧٠.٠٠٠)</u>	-----
١٣٠.٠٠٠	المساهمة الحدية
	<u>يطرح منها : مصروفات ثابتة</u>
٦٠.٠٠٠	اهلاك ااث ومعدات
٤٠.٠٠٠	مرتبات مشرفين
٢٠.٠٠٠	تأمين
٣٠.٠٠٠	مصروفات عامة
<u>(١٥٠.٠٠٠)</u>	-----
<u>(٢٠.٠٠٠)</u>	الخسارة المتوقعة
-----	

وفي اثناء اللقاء الاسبوعي مع فريق العمل اوضح المدير اهتمامه بدراسة هذا المشروع ، وقد تقدم المراقب المالي للشركة بايضاح أن هناك بعض التكاليف الواردة في القائمة السابقة سوف تستمر الشركة في تحملها سواء تم الغاء النادي او استمر الاحتفاظ به ، وقد قام المراقب المالي بإعداد بيان تحليلي بالتكاليف المناسبة والمنافع المرتبطة بالنادي على النحو التالي :

## التكاليف المناسبة والمنافع للنادي

الجزء الأول	أ	ب	ج
	الاحتفاظ بالنادي	الغاء النادي	المقدار التفاضلي
الدخل من الاشتراك في العضوية	٤٠٠.٠٠٠	--	٤٠٠.٠٠٠
<u>مطروحاً منه:</u>			
مصروفات متغيرة			
طعام ومشروبات	(١٤٠.٠٠٠)	--	(١٤٠.٠٠٠)
عمولات	(٨٠.٠٠٠)	--	(٨٠.٠٠٠)
مصروفات متغيرة أخرى	(٥٠.٠٠٠)	--	(٥٠.٠٠٠)
المساهمة الحدية	١٣٠.٠٠٠		١٣٠.٠٠٠

### يطرح منها : مصروفات ثابتة

إهلاك أثاث ومعدات	(٦٠.٠٠٠)	(٤٠.٠٠٠)	(٢٠.٠٠٠)
تأمين	(٢٠.٠٠٠)	(٢٠.٠٠٠)	--
مرتبات مشرفين	٤٠.٠٠٠	--	(٤٠.٠٠٠)
مصروفات عامة (١)	(٣٠.٠٠٠)	(٢٠.٠٠٠)	(١٠.٠٠٠)
إجمالي المصروفات الثابتة	١٥٠.٠٠٠	٨٠.٠٠٠	٧٠.٠٠٠
الربح ( الخسارة )	(٢٠.٠٠٠)	٨٠.٠٠٠	(٦٠.٠٠٠)

### الجزء الثاني :

١٢٠.٠٠٠ - ١٢٠.٠٠٠

المساهمة الحدية من العمليات العامة للشركة التي سوف يتم فقدها حالة استبعاد النادي  
(١) منها رسوم مطار ١٠.٠٠٠ جنيه

والتقرير السابق يتضمن جزئيين الأول منهما يركز على التكاليف المناسبة والمنافع من النادي بينما يهمل أي اثر لهذا النشاط - وجود نادي خدمي - على العمليات الأخرى للشركة . ففي العمود أ سجل المراقب المالي الدخل من النادي والمصروفات المرتبطة به ، العمود ب يوضح المصروفات التي سوف تستمر الشركة في تحملها حتى في حالة الغاء النادي هذه المصروفات تعرف بالمصروفات التي لا يمكن تجنبها Unavoidable Expenses وبالمقابل فإن المصروفات الظاهرة بالعمود (ج) تكون مصروفات يمكن تجنبها والشركة سوف لا تستمر طويلاً في تحمل هذه المصروفات لو تم الغاء النادي . ويلاحظ ان جميع المصروفات المتغيرة يمكن تجنبها ، فقط بعض المصروفات الثابتة تكون من الممكن تجنبها ، فعلى سبيل المثال الجزء الذي لا يمكن تجنبه من مصروفات الإهلاك ٤٠.٠٠٠ تخص المعدات الخاصة بأغراض النادي فلا يوجد استخدام آخر في الشركة ويصعب بيعها . وكذلك الحال بالنسبة للمصروفات العامة فهناك جزء ٢٠.٠٠٠ لا يمكن تجنبه فالشركة سوف تتحملها بغض النظر عن القرار الخاص بالاحتفاظ بالنادي أو الغاءه .

والاستنتاج الموضح في الجزء الأول من تقرير المراقب ان النادي يجب عدم استبعاده لأن قرار الاستبعاد يترتب عليه نقص في المساهمة الحدية للشركة بمقدار ١٣٠.٠٠٠ وهي أكثر من تلك التي ستوفرها في المصروفات الثابتة الممكن تجنبها والبالغة ٧٠.٠٠٠ وهكذا فإن المساهمة الحدية للنادي ١٣٠.٠٠٠ كافية لتغطية المصروفات الثابتة الممكن تجنبها ٧٠.٠٠٠ وتظل هناك مساهمة ٦٠.٠٠٠ لتغطية المصروفات الثابتة العامة للشركة كما يلي :

المساهمة الحدية	١٣٠.٠٠٠
المصروفات الثابتة الممكن تجنبها	(٧٠.٠٠٠)
	-----
مساهمة النادي في تغطية المصروفات العامة الأخرى للشركة	٦٠.٠٠٠

وبمراجعة الجزء الثاني من تحليل المراقب فإن النادي سوف يجتذب العديد من المسافرين ، ومن ثم فإن الغاء النادي يؤدي الى خسارة الشركة ٦٠.٠٠٠ كمساهمة حدية مفقودة من عمليات التشغيل بشكل عام ، وهذا المبلغ هو تكلفة فرصة للاختيار الخاص بإغلاق واستبعاد النادي .

وبأخذ كلاً من الجزئين الأول والثاني من تحليل المراقب فإن الأرباح التي سوف تحققها الشركة سوف تزيد بواسطة ١٨٠.٠٠٠ لو ان النادي ظل محتفظ به .

### يستنتج من التحليل السابق أمرين هما :

١. ان المصروفات الممكن تجنبها سوف تكون مؤثرة في حالة اتخاذ قرار بالاستمرار في النشاط.
٢. ان إغلاق النادي سوف يؤثر عكسياً على باقي عمليات الشركة .

### ٣/٤/٤ قرار الحصول على المنتج أو الخدمة من مصدر خارجي Outsource a product or service:

المصدر الخارجي Outsourcing يشير الى الاستعانة بموردين من خارج المنشأة لأداء خدمات معينة او الحصول على سلع مصنعة يمكن تصنيعها داخلياً وهو ما يشير الى قرارات الصنع او الشراء Make or buy decisions - والتي تختص بالقرارات التي تدور حول صنع جزء من المنتج داخلياً أو شراؤه من مورده خارجي . ولكن قرارات المصادر الخارجية تتضمن أيضاً الاستعانة بشركات خارجية لأداء بعض الأنشطة التقليدية للتشغيل ، فلتحقيق منافسة فعالة في السوق العالمي فإن العديد من الشركات تركز اهتمامها على تحديد الأنشطة التي تؤديها بإتقان مما يساعد على تحسين ربحيتها من خلال التركيز على تلك الأنشطة ، فأحدى الطرق المتاحة للحصول على موارد مالية ، مادية ، بشرية أو تكنولوجية لأداء هذه الأعمال بإتقان هو الحصول عليها من خارج المنشأة مما قد يحمل المنشأة تكلفة مرتفعة . ومن أكثر تلك التكاليف التي تتحملها المنشأة عند الاستعانة بمصدر خارجي هي التدريب ، إدارة أسطول السيارات ، البيع والتسويق ، خدمات الأمن والحراسة وإدارة المعلومات فبعض هذه الأنشطة يحتاج الى موظفين ذوي مهارات عادية ( مثل الأمن والحراسة ، حساب الأجور ، والبعض يحتاج الى معرفة متخصصة ( مثل إدارة المعلومات ) والتي يمكن الحصول عليها بشكل أفضل من بيوت الخبرة .

فالعديد من المنشآت تحقق منافع عندما تحصل على احتياجاتها من مصادر خارج المنشأة ، فإننتاج بعض الأجزاء لدى موردين او أداء بعض الأنشطة لدى الغير قد يؤدي الى خفض استثمارات الشركة في الأصول المادية والموارد البشرية الأمر الذي يمكن ان يؤدي الى تحسن التدفق النقدي . ويمكن ان يساعد ذلك الشركة ايضاً على خفض تكلفة التشغيل وتحسين الربحية ولتوضيح ذلك نعطي المثال الآتي: بفرض أن إحدى دور النشر والتي يعتمد نشاطها أساساً على توزيع وبيع الكتب والمراجع العلمية من خلال الانترنت اتخذت قرار بالاعتماد على مصدر خارجي في توزيع ٨٠% من حجم الكتب التي ستقوم بتوزيعها لإحدى الشركات المتخصصة في مجال التجارة الالكترونية ولتكن الشركة المصرية الالكترونية والتي يمكن لها من خلال استخدام التجارة عبر الانترنت والمصادر الخارجية للتوزيع يمكنها ان تخفض تكلفة التخزين والتوزيع بشكل يسمح لها بإعطاء خصم يعادل ٤٠% من اسعار قائمة الاسعار لأفضل بائعين متميزين يتعاملون معها . كما يمكن للشركة المصرية ان توفر خدمات اضافية تحقق قيمة مضافة additional value – adding services مثل إطلاع مؤلفي الكتب وغيرهم عليها بشكل مباشر on line reviews وإمكانية إجراء مناقشات وحوارات حول الكتب المعروضة . وعلى الرغم من ان الاعتماد على مصدر خارجي قد يحقق منافع عديدة للمنشأة ، إلا ان المنشأة لا يزال لديها القدرة على صنع المنتج او الخدمة داخلياً . وتجدر الإشارة الى ان هناك بعض المشاكل التي قد تصاحب الاعتماد على مصدر خارجي تتمثل في فقدان الرقابة ، فقدان الخبرة داخل المنشأة ، ، كما أن نمو المنشأة سوف يعتمد على الموردين ، وهناك احتمال فقدان معلومات هامة عن المنافسين ولذلك فالجدول رقم (١) يوضح بعض التكاليف المستترة والتي ترتبط بوجود علاقة طويلة الأجل مع مورد وذلك لأن بعض التكاليف غالباً ما تهمل Overlooked .

## جدول رقم ١

### التكاليف المستترة لقرار الشراء بدلاً من الصنع

عندما تقوم إحدى الشركات الصناعية بشراء أجزاء من مورد ، فإنها تتوقع الحصول على جودة مرتفعة وبسعر مناسب ، والتكاليف المستترة عند وجود مثل هذا التعاقد لمدة طويلة مع المورد تتضمن :

❖ تكاليف جودة الأجزاء المشتراه من الموردين .

- تكلفة فحص الأجزاء المسلمة للشركة .
- تكلفة العمالة والشحن للأجزاء غير المطابقة للمواصفات المعادة للمورد .
- تكلفة تدريب الموردين لمتابعة طرق الجودة .
- تكلفة إعادة تشغيل المنتجات التي تعود الى وجود أجزاء ذات جودة منخفضة .
- ❖ تكاليف التسليم المتأخر من الموردين .
- تكلفة فقد مبيعات لمستهلك بسبب تأخر توريد الأجزاء من المورد .
- زيادة في تكلفة نقل المواد المباشرة ومخزون السلع التامة الصنع للتعويض عن تأخر الأجزاء المسلمة من الموردين .
- تكلفة الأوامر المتأخرة التي تعود جزئياً للشحن .

عندما يكون هناك قرار الاعتماد على مصدر خارجي فنظم المحاسبة الإدارية يجب ان تصمم بشكل خاص لتقييم تلك الجوانب . وبعض الشركات تضيف فقرات الى عقودها مع الموردين تتضمن غرامات للتأخر في التوريد او انخفاض جودة الأجزاء الموردة . فالمشكلة التي تواجه مديري الشركات الصناعية هو اتخاذ قرار الصنع داخلياً او الشراء من مورد خارجي لبعض أو لكل الأجزاء التي تدخل في تجميع المنتج فالهدف هنا هو مساعدة الإدارة على انتقاء الاختيار الأكثر ربحية **More profitable choice** من خلال تحديد التكاليف الخاصة بكل بديل والاثار على كل من الدخل والتكاليف ومن العوامل الهامة في هذا التحليل ما يلي :

قرار الصنع	قرار الشراء
- الحاجة الى الات إضافية	- سعر شراء الأجزاء .
- تكاليف متغيرة لصنع الأجزاء	- إيجار او صافي التدفق النقدي المحقق من المساحة الخالية من المصنع .
- تكاليف ثابتة إضافية	- القيمة التخريدية للآلات المستخدمة .

والمثال السابق يوضح التحليل الإضافي لبديلين حيث أدرجت التكاليف المناسبة . مع مراعاة ان الآلات المستخدمة في التصنع موجودة ومشتراه من قبل ولا يوجد استخدام آخر للمساحة التي تشغلها الالة في المصنع ، وتكلفة الاستهلاك والتكاليف الصناعة الأخرى واحدة في البديلين فلهذا لا تعتبر تكلفة ملائمة للقرار . فتكلفة الصنع تبلغ ٥٧.٦٠٠ جنيهه وتكلفة شراء ١٢٠.٠٠٠ وحدة من المنتج سوف تؤدي الى تكلفة شراء ٦٠.٠٠٠ . . الشركة سوف توفر ٢.٤٠٠ جنيهه عند التصنيع

### تحليل قرار الصنع او الشراء

بيان	الصنع	الشراء	الفرق لصالح الصنع
مواد مباشرة [١٦٨ × (١٠٠ ÷ ٢٠.٠٠٠)]	٣٣.٦٠٠	--	(٣٣.٦٠٠)
أجور مباشرة [١٦ × (٢٠ ÷ ٢٠.٠٠٠)]	١٦.٠٠٠	--	(١٦.٠٠٠)
تكاليف صناعية متغيرة [٨ × (٢٠ ÷ ٢٠.٠٠٠)]	٨.٠٠٠	--	(٨.٠٠٠)
تكلفة الشراء [٣ × ٢٠.٠٠٠]	--	٦٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠
الإجمالي	٥٧.٦٠٠	٦٠.٠٠٠	٢.٤٠٠

مثال توضيحي آخر لو ان التكاليف الخاصة بإنتاج إحدى القطع بشركة يوسف الصناعية يوضحها  
الجدول رقم (١)

### جدول رقم (١) التكلفة الصناعية للوحدة

تكاليف متغيرة :	
مواد مباشرة	٦ جنيه
أجور مباشرة	٤ جنيه
مصروفات أخرى متغيرة	٤ جنيه
تكاليف ثابتة (محملة على المنتج):	
أجور مشرفي عمال	٤
إهلاك الآلات ومعدات المصنع	٧
--	
إجمالي تكلفة الوحدة	٢٥ جنيه

وقد تقدم أحد موردي الشركة بعرض لتوريد تلك القطعة بسعر ٢١ جنيه . وكان الرأي المبدئي للمدير العام هو قبول هذا العرض لأنه سيوفر للشركة ٤ جنيه لكل وحدة . إلا أن المراقب المالي للشركة أوضح في اجتماع عاجل مع المدير العام بأن التكاليف السابقة ليست جميعها ستؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرار الشراء وقدم مذكرة لمجلس الإدارة تتضمن التحليل التالي لهذا القرار ، ويوضحها الجدول رقم (٢) .

### جدول رقم (٢) وقرارات التكاليف لقرار الشراء

التكلفة التي ستوفر عند الشراء	تكلفة الوحدة	
		<b>تكاليف متغيرة</b>
٦	٦	- مواد خام
٤	٤	- أجور مباشرة
٤	٤	- مصروفات أخرى متغيرة
		<b>تكاليف ثابتة ( محملة على المنتج )</b>
١	٤	- أجور مشرفين
--	٧	- إهلاك الآلات ومعدات
١٥ جنيه	٢٥ جنيه	<b>إجمالي التكاليف للوحدة</b>
٢١ جنيه		<b>تكلفة شراء الوحدة</b>
٦ جنيه		<b>الخسارة المحققة للوحدة المشتراه (الوفورات - تكلفة الوحدة المشتراه)</b>

ويلاحظ مما سبق ان توقف الشركة عن انتاج تلك القطعة سوف يؤدي الى توفير جميع التكاليف المتغيرة وجنيه واحد من التكاليف الثابتة ، اما التكاليف الثابتة الباقية سوف تظل تحدث كما هي حتى لو تم شراء القطعة من الغير وهذه التكاليف هي الخاصة بالإشراف والإهلاك وسوف يعاد تخصيصها على المنتجات الأخرى .  
وعلى ضوء ما اتضح من تقرير المراقب اتخذ مجلس الإدارة قرار باستمرار الشركة في صنع تلك القطع .

#### ٥/٤ قرارات خاصة بالمنشآت الصناعية: *Special Decisions in manufacturing Firms*

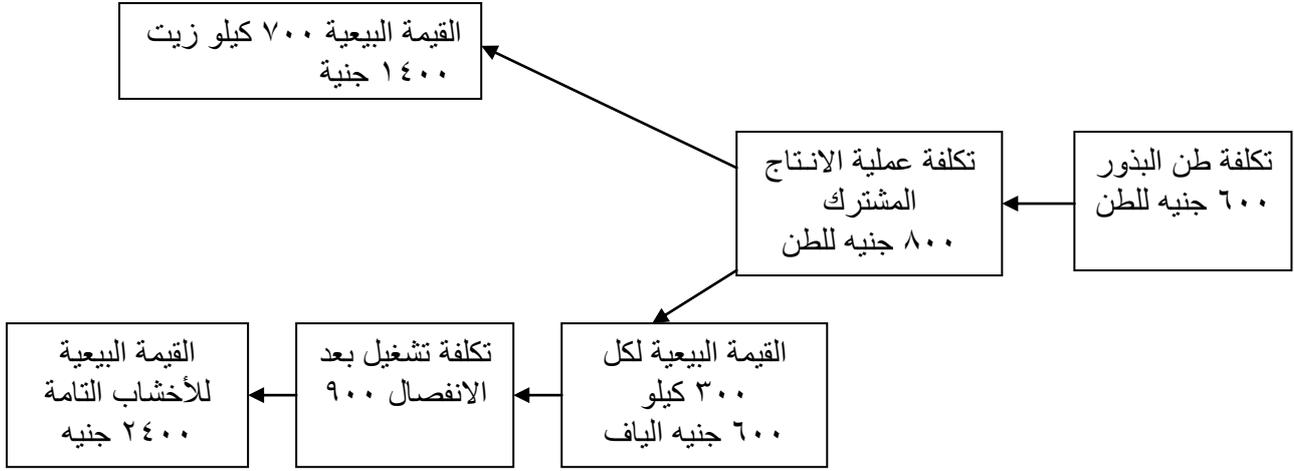
هناك بعض الأنواع من القرارات أكثر شيوعاً في مجال النشاط الصناعي عنها في النشاط الخدمي منها :

#### ١/٥/٤ المنتجات المشتركة *Joint products* والبيع أو الاستمرار في التشغيل *sell or process* : *further*

عملية المنتجات المشتركة تظهر بوضوح عندما يتم استخدام مادة خام واحدة وعند مرحلة معينة من التصنيع يفصل عن هذه المادة الخام أكثر من منتج ، فعلى سبيل المثال في صناعة الزيوت الغذائية فإن المادة الخام هنا قد تكون بذرة القطن او عباد الشمس او غيرها من البذور المستخدمة في استخراج الزيوت منها ، فهي تمثل المدخلات لعملية الانتاج المشترك وينتج عنها زيوت والياف تدخل في صناعة أخشاب أو إعلاف أو منتجات أخرى وهذه المخرجات تعرف بالمنتجات المشتركة . والنقطة التي عندها تفصل هذه المنتجات تعرف بنقطة الانفصال *Split – off point* والشركة الصناعية هنا يجب ان تتخذ قرار بما إذا كان يتم بيع المنتج المشترك عند نقطة الانفصال أو إجراء عمليات تشغيل – تصنيع – إضافية عليه قبل البيع .

ولتوضيح ذلك يفترض أن السيد / يحي صاحب شركة الزيوت العصرية يقوم باستيراد بذور عباد الشمس من الخارج ويقوم بتشغيلها الى زيوت والياف وجزء بنسبة ٢٠% من الالياف يستخدم في الشركة من خلال خط انتاج إضافي في تصنيع اخشاب والجزء الباقي ويمثل ٨٠% يباع في السوق والسيد / يحي يهتم بدراسة مدى إمكانية تشغيل باقي الالياف في انتاج مزيد من الأخشاب والتي يمكن تصنيعها أثنائها حديثاً وبيعها للجمهور والبيانات الخاصة بالقرار يعرضها الشكل رقم (٤/ج) .

## شكل رقم ٤/ج الانتاج المشترك للبذور



يلاحظ من الشكل السابق ان وحدة التشغيل في صناعة الزيوت هي الطن والتكلفة الإجمالية للبذور ولعمليات التشغيل المشترك هي ١٤٠٠ جنيه ويطلق عليها التكاليف المشتركة ومخرجات عملية التشغيل المشترك هي ٧٠٠ كيلو زيت و ٣٠٠ كيلو الياف .

وما يجب ان يفعله رئيس الشركة لاتخاذ قرار حول تشغيل الاليف أو بيعها هو دراسة عناصر التكاليف مع مراعاة ان التكلفة المشتركة لن تكون ملائمة عند اتخاذ أي قرار لأنها لن تتغير بغض النظر عن قرار رئيس الشركة .

فلو افترضنا ان التكلفة المشتركة ١٤٠٠ جنيه تم تخصيصها الى المنتجين المشتركين لأغراض حساب تكلفة الانتاج بالطريقة الشائعة في تخصيص التكاليف المشتركة هي طريقة القيمة النسبية للمبيعات Relative sales value method والتي بمقتضاها تخصص التكلفة المشتركة بين المنتجات المشتركة على ضوء الأهمية النسبية لمبيعات كل منها عند نقطة الانفصال وذلك على النحو التالي :

التكاليف المشتركة	المنتجات المشتركة	القيمة البيعية عند الانفصال	الحصة النسبية	تخصيص التكلفة المشتركة
١٤٠٠ جنيه	زيوت	١٤٠٠	٠.٧	٩٨٠
	ألياف	٦٠٠	٠.٣	٤٢٠
				١٤٠٠

إجمالي التكاليف المشتركة المخصصة

والسؤال هنا هل هذا التخصيص يكون ملائماً لاتخاذ قرار بشأن بيع أو تشغيل الاليف ؟ الإجابة هنا بالنفي لأن التكلفة المشتركة ١٤٠٠ جنيه تظل بدون تغيير في مجموعها سواء تم تشغيل الاليف أو عدم تشغيلها فهي تكاليف غير ملائمة للقرار . فالتكاليف والمنافع الملائمة فقط لقرار رئيس الشركة هي تلك التي تختلف بين البديلين فالتحليل الشائع يوضحه الشكل رقم ( ٤/د ) ففي هذا المدخل فإن الدخل الإضافي Incremental revenue للألياف يقارن مع تكلفة التشغيل المنفصلة separable processing cost التي تحدث بعد نقطة الانفصال كما يلي :

#### الشكل رقم (د/٤)

٢٤٠٠ جنيه	القيمة البيعية للألياف بعد تصنيعها أخشاب
(٦٠٠)	يطرح منها قيمة الألياف عند الانفصال
-----	
١٨٠٠	الدخل الإضافي من التشغيل الإضافي
(٩٠٠)	يطرح منها تكلفة التشغيل بعد الانفصال
-----	
٩٠٠	صافي المنفعة من التشغيل الإضافي

وهذا التحليل يوضح ان رئيس الشركة يجب ان يتخذ قرار بتشغيل الالياف في المزيج الحالي ، ونفس الاستنتاج نصل إليه لو ان التحليل أجرى على مستوى الوحدة بالإضافة الى الاساس الإجمالي كما يلي :

٨ ج لكلو جرام	=	القيمة البيعية للوحدة من المزيج الحالي (٣٠٠÷٢٤٠٠)
(٢) ج	=	القيمة البيعية للألياف (٦٠٠ ÷ ٣٠٠ كيلو)
-----		
٦ ج	=	الدخل الإضافي لكل تشغيل إضافي
(٣)	=	ناقص تكلفة التشغيل بعد الانفصال (٩٠٠ ÷ ٣٠٠ كيلو)
-----		
٣ ج	=	صافي المنفعة من التشغيل الإضافي

والشكل رقم (هـ/٤) يوضح قرار البيع او التشغيل الإضافي وفقاً للتحليل السابق .

#### شكل رقم (هـ/٤)

#### قرار بيع او تشغيل إضافي

ج	ب	أ		
الفرق التفاضلي	تشغيل الالياف في المزيج الحالي	بيع الألياف بعد الانفصال		
			إيرادات البيع :	
--	١٤٠٠	١٤٠٠	زيت	غير ملائم
(١٨٠٠)		٦٠٠	الياف	ملائم
	٢٤٠٠	--	المزيج الحالي	ملائم
			ناقص التكاليف :	
--	(١٤٠٠)	(١٤٠٠)	تكاليف مشتركة	غير ملائمة
٩٠٠	(٩٠٠)	--	تكلفة منفصلة لتشغيل الالياف في المزيج	غير ملائمة
(٩٠٠)	١٥٠٠	٦٠٠	الإجمالي :	

## ٢/٥/٤ القرارات في ظل موارد محدودة : *Decisions involving limited resources*

تتسم ظروف العمل في المنشآت بشكل عام بمحدودية الموارد التي تمتلكها المنشأة ، سواء اكان ذلك في مساحات الأراضي المتاحة للاستخدام ، اوقات تشغيل الآلات أو ساعات العمل او المواد الخام ، وتظهر اهمية التحليل النفعي للتكاليف عندما تواجه المنشأة ظروف يلزم فيها اتخاذ قرار بإنتاج منتج معين من مجموعة المنتجات التي تقدمها ، او قبول طلبات معينة او رفضها او تخفيضها . فالمدير المسئول يجب ان يقرر أي منتج او خدمة يكون اكثر قدرة على تحقيق اعلى ربحية . ولتوضيح ذلك نفترض ان شركة المصري لإنتاج الأغذية المحفوظة تنتج نوعين من المنتجات ، والمساهمة الحدية لكل منتج يوضحها الشكل رقم ( ٤ / و )

### شكل رقم (٤/ و)

#### المساهمة الحدية للعلبة

المنتج الثاني	المنتج الأول	
١٦	١٤	سعر البيع للعلبة
		ناقص : التكاليف المتغيرة
٥	٤	مواد مباشرة
٤	٣	عمل مباشر
٣	٢	مصروفات صناعية أخرى
٢	١	تكاليف بيعية وإدارية متغيرة
=====	=====	
١٤	١٠	إجمالي التكاليف المتغيرة
=====	=====	
٢	٤	المساهمة الحدية للعلبة

يتضح من البيانات الخاصة بالمساهمة الحدية ان المنتج الأول اكثر ربحية من المنتج الثاني ، وهذه حقيقة لأن العلبة من المنتج الأول تساهم اكثر في تغطية التكاليف الثابتة للشركة . ولكي يكون التحليل مقبولاً يجب ان نأخذ في الاعتبار الطاقة التشغيلية للمصنع والممثلة في ساعات تشغيل الآلات المتاحة والتي تقدر بحوالي ١٢٠٠ ساعة عمل آلة في الشهر . هذا مع مراعاة ان الشركة يمكنها ان تباع كل من المنتجين وبأي كمية تنتجها ولذا فإن القيد الأساسي عليها هو ساعات العمل المتاحة بواسطة الآلات .

ويسعى مدير الشركة لتعظيم المساهمة الكلية للشركة لتغطية تكاليفها الثابتة وتحقيق أقصى ربح ممكن ، ومن ثم فاهتمامه ينصب أساساً على الاستخدام الفعال لساعات تشغيل الآلات ، ومن ثم فالتساؤل الذي طرحه رئيس الشركة على المحاسب الإداري لديه هو أيّاً من المنتجين يحقق أعلى مساهمة حدية للعلبة ؟ والسؤال المصاحب هنا هو أي منتج يحقق أعلى مساهمة حدية لكل ساعة آلة ؟

ولقد قدم المحاسب الإداري التحليل التالي لمدير الشركة للرد على هذه التساؤلات يوضحها الشكل رقم (٤/ز)

### شكل رقم (٤/ز)

#### المساهمة الحدية لكل ساعة تشغيل آلة

المنتج الثاني	المنتج الأول	
٢	٤	أ. المساهمة الحدية للعلبة
٠.٠٢	٠.٠٥	ب. ساعات الآلة المطلوبة للعلبة
١٠٠	٨٠	أ ÷ ب المساهمة الحدية لكل ساعة آلة

أي ان ساعة الآلة التي سوف تستخدم في انتاج المنتج الأول سوف تساهم بمبلغ ٨٠ جنيهه لتغطية التكاليف الثابتة والربحية ، بينما ساعة الآلة التي تستخدم في انتاج المنتج الثاني سوف تساهم بمبلغ ١٠٠ جنيه في تغطية التكاليف الثابتة .  
والمنتج الأكثر ربحية للمصنع هو المنتج الثاني عندما تكون الموارد المحدودة في المصنع مأخوذة في الحساب .

وبفرض ان مدير المصنع واجه مشكلة الاختيار بين طلب بيع احد المنتجين فقط في حالة وجود ١٠٠ ساعة آلة غير مستخدمة خلال الشهر وبالتالي يمكن استخدامها في انتاج أي من المنتجين ، والتحليل الثاني يوضح ان المدير يجب ان يتخذ قرار بإنتاج المنتج الثاني .

المنتج الثاني	المنتج الأول	
٢	٤	المساهمة الحدية للوحدة ( العلبة )
٥.٠٠٠ (٢)	٢.٠٠٠ (١) وحدة	عدد الوحدات (العلب) المنتجة في ١٠٠ ساعة عمل آلة
=====	=====	المساهمة الكلية في تغطية التكاليف الثابتة والربح
١٠.٠٠٠	٨.٠٠٠	

- (١) المنتج الأول ١٠٠ ساعة ÷ ٠.٠٥ ساعة للعلبة = ٢.٠٠٠ وحدة .  
(٢) المنتج الثاني ١٠٠ ساعة ÷ ٠.٠٢ ساعة للعلبة = ٥.٠٠٠ وحدة .

### نتيجة :

إن أفضل قرار في حالة الموارد المحدودة يجب ان يعتمد على اساس المساهمة الحدية للوحدة من المورد النادر Contribution margin per unit of the scarce resource :  
ويرتبط بحالة الموارد المحدودة حالة تعدد الموارد النادرة Multiple scarce resources ، ولتوضيح ذلك نفترض ان الشركة لديها عدد محدود من ساعات تشغيل الآلات وفي نفس الوقت هناك حدود على ساعات العمل المباشرة ، فالتحليل في هذه الحالة سيكون أكثر صعوبة ، فالاختيار لتحديد المنتج الأكثر ربحية سوف يتداخل فيه التوازن بين الموردين النادرين ، ويتطلب الأمر هنا استخدام أداة رياضية فعالة تعرف بالبرمجة الخطية linear programming .

كما تظهر هنا أهمية مفهوم نظرية القيود Theory of constraints حيث ان القيد المقيد او الحاكم Binding constraint يمكن ان يحد من ربحية الشركة . ويظهر ذلك بوضوح حالة وجود نقطة اختناق في التشغيل يجب ان تمر من خلالها الوحدة قبل انتقالها لعمليات تشغيل أخرى ، فنظرية القيود تسعى الى تحديد بعض القيود المحددة وطرق الحد من أثرها وقد يكون ذلك من خلال :

- ١ . الاعتماد على بعض المصادر خارج المنشأة للتغلب على نقطة الاختناق من خلال ما يعرف بعقود من الباطن Subcontracting outsourcing .
- ٢ . الاستثمار في معدات انتاج إضافية وتوظيف عمالة جديدة في مسار موازي وبشكل متزامن .
- ٣ . العمل وقت إضافي في مرحلة الاختناق .
- ٤ . إعادة تدريب العمالة وتحويلها الى نقطة الاختناق .
- ٥ . استبعاد أي أنشطة لا تحقق نتيجة مضافة عند نقطة الاختناق .

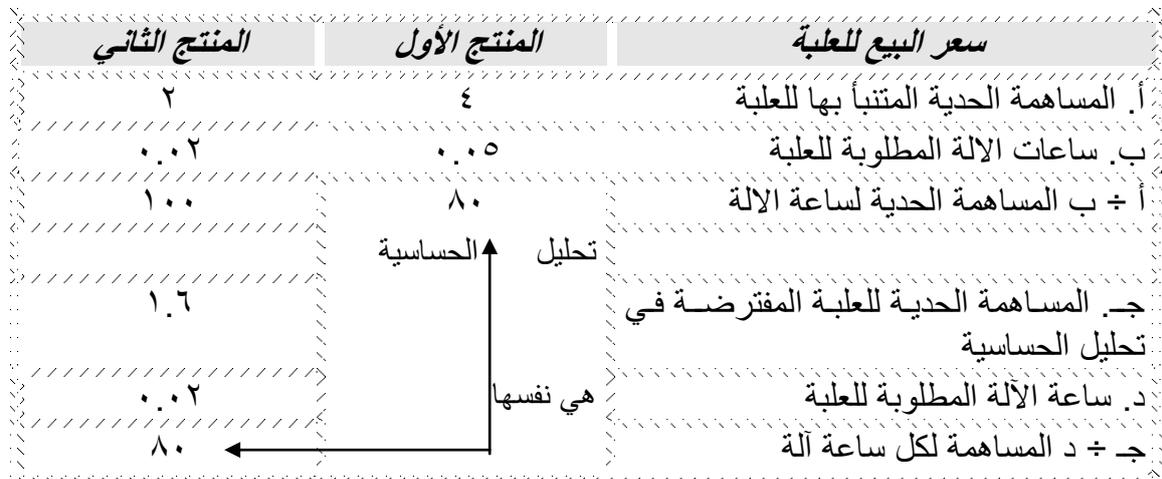
### ٣/٥/٤ عدم التأكد Uncertainty :

ان جميع التحليلات للقرارات في هذا الجزء تمت بافتراض ان جميع البيانات الملائمة كانت معروفة في ظل ظروف التأكد ، ولكن الواقع العملي عند ممارسة النشاط تشير الى ان ظروف عدم التأكد هي التي تسود ، ومن الأساليب الشائعة لبيان اثر عدم التأكد هو تحليل الحساسية Sensitivity analysis وهو أسلوب لتحديد ماذا سوف يحدث في تحليل القرار لو ان تنبؤ اساسي او افتراض مأخوذ في الاعتبار كان خطأ .

لتوضيح ذلك دعنا نعود الى القرار الخاص بكيفية استغلال ١٠٠ ساعة المحتفظ بها من وقت تشغيل الآلات في مصنع المصري ، فمن التحليل السابق للشكل رقم (٤/ز) يتضح ان المنتج الثاني له أعلى مساهمة حدية لساعة الالة ، وبفرض ان المدير غير متأكد من المساهمة الحدية لهذا المنتج ، فتحليل الحساسية يوضح مدى حساسية قراره لقيم هذا المؤشر لعدم التأكد ، كما يوضحها الشكل رقم (٤/ح) فإن المساهمة الحدية للوحدة يمكن أن تنخفض الى ١.٦ فهنا فإن الساعات المتاحة ١٠٠ ساعة من زمن الالة يجب ان توجه الى المنتج الثاني

### شكل رقم (٤/ح)

### تحليل الحساسية



فتحليل الحاسوبية يمكن ان يساعد المحاسب الإداري في تحديد أي المعلمات في التحليل أكثر حاسوبية لتقديرها بدقة ، ففي هذه الحالة فإن المحاسب الإداري يعلم أن المساهمة الحدية للعبة من المنتج الثاني يمكن ان تقل بنسبة ٢٠% عن التنبؤ الأصلي (٢ ج ) دون ان يتغير ناتج التحليل .

#### ٤/٥/٤ القيمة المتوقعة Expected values :

وهي مدخل آخر للتعامل مع ظروف عدم التأكد ، والقيمة المتوقعة لمتغير عشوائي تكون مساوية لمجموع القيم الممكنة للمتغير وذلك على النحو التالي :

المنتج الثاني		المنتج الأول	
الإجمالي	القيمة الممكنة للمساهمة الحدية	الإجمالي	القيمة الممكنة للمساهمة الحدية
٠.٦	٠.٥	٠.٣	٣
٠.٤	١.٥	٠.٢	٢
	--	٠.٥	٣.٥

$$٠.٩ = (٠.٤ \times ١.٥) + (٠.٦ \times ٠.٥) = \text{القيمة المتوقعة}$$

ساعة الآلة المطلوبة للعبة ٠.٩

$$٣.٠٥ = (٠.٥ \times ٣.٥) + (٠.٢ \times ٢) + (٠.٣ \times ٣) = \text{القيمة المتوقعة}$$

ساعة الآلة المطلوبة للعبة ٠.٥

القيمة المتوقعة للمساهمة لكل ساعة آلة ٦١ < ٤٥

وكما هو واضح فإن اختيار أي منتج حالة وجود زمن إضافي متاح لاستخدام الآلة ، ربما يكون الاعتماد على القيم المتوقعة للمساهمة لكل ساعة آلة .

#### ٦/٤ محاسبة تكلفة النشاط والبيئة الصناعية الجديدة :

تعرضنا في هذه الجزء من الكتاب الى أهمية تحديد التكاليف الملائمة والمنافع في المواقف القرارية المختلفة ، والسؤال هنا هل مدخل التكاليف الملائمة سيكون مناسباً في ظل البيئة الصناعية الجديدة والتي تتميز بنظم تقنية إدارة الوقت (JIT) ونظم التصنيع المرنة ؟ وهل سيتغير تحليل التكلفة الملائمة حالة استخدام نظام محاسبة تكلفة النشاط ؟ .

وتجد الإشارة هنا الى ان المفاهيم الاساسية في تحليل التكلفة الملائمة تستمر صالحة في ظل نظم التصنيع الحديثة وعند استخدام مدخل محاسبة تكلفة النشاط ، فالهدف من تحليل بيانات القرار هو تحديد التكاليف والمنافع التي تكون ملائمة للقرار ، وكما أشرنا سابقاً فإن التكاليف والمنافع الملائمة تكون للمستقبل وتختلف بين بدائل القرار ، وسوف يتضح لنا ان متخذ القرار ستكون لديه القدرة على تحديد أي تكاليف تكون ملائمة للقرار ، وفي ظل محاسبة تكلفة النشاط فإن صانع القرار يستطيع ان يحدد التكاليف المرتبطة بالأنشطة ومحركات التكلفة لهذه الأنشطة بدقة أكثر من تلك المتبعة في نظم حساب التكلفة المتعارف عليها ويمكن توضيح ذلك من خلال :

## حالة افتراضية لقرار الصنع او الشراء من مورد خارجي .

هناك إحدى شركات المنطقة الحرة بمدينة العامرية الجديدة تقوم بتصنيع منتجات الالبان المعالجة حرارياً للاستخدام طويل الأجل ، وتقوم بتصنيع العبوات اللازمة والمطابقة للمواصفات ، وقد تقدمت إحدى الشركات الخاصة بتصنيع العبوات بالمنطقة الحرة بعرض لتوريد العبوة بتكلفة ٦٠ قرش للعبوة وقد طلب مدير مصنع الالبان من محاسب تكاليف الشركة تقديم تقرير يعتمد عليه في اتخاذ قرار بالشراء من المورد الخارجي أم الاستمرار في انتاج تلك العبوات ، فقدم مدير إدارة التكاليف تحليل لتكلفة الإنتاج على اساس حجم النشاط اوضح فيه ان تكلفة إنتاج العبوة واحد جنيه ، حيث ان هناك تكاليف يمكن تجنبها عند الشراء من الخارج فتكلفة المواد المباشرة والعمل المباشر والمصروفات المتغيرة الأخرى سوف يمكن تجنبها ، كما أن هناك جزء بسيط من التكاليف الثابتة المحملة سوف يمكن توفيرها . وتم استنتاج ان حوالي ٨٠.٠٠٠ من مرتبات الإشراف ، و ٣٠.٠٠٠ إهلاك الات ، و ١٠.٠٠٠ من تكاليف الشراء سوف تتبع مباشرة وتحمل حالة إنتاج عبوات التعبئة . وهذه التكاليف يمكن تجنبها حالة اتخاذ قرار الشراء ، علماً بأن عدد العبوات المطلوبة ٩٠٠.٠٠٠ عبوة ومن ثم فإن تكلفة الشراء سوف تكون ٩٠٠.٠٠٠ جنيه .

والشكل رقم ( ٤/ط) يوضح بيانات التكاليف لهذا القرار في ظل نظام التكاليف المتعارف عليها

### شكل (٤/ط)

#### بيانات التكاليف المتعارف عليها لقرار الصنع والشراء

##### مصروفات متغيرة أخرى :

٣٠٠.٠٠٠	زيت وشحوم
٩٠٠.٠٠٠	قوى محرك وكهرباء
٢٠٠.٠٠٠	صيانة الات ومعدات
=====	
١.٤٠٠.٠٠٠	إجمالي مصروفات متغيرة

معدل المصروفات المتغيرة = ١.٤٠٠.٠٠٠ ÷ ٧٠.٠٠٠ ساعة عمل مباشر = ٢٠ ج للساعة

##### مصروفات أخرى ثابتة :

١.٠٠٠.٠٠٠	إهلاك مباني المصنع
٢.٧٥.٠٠٠	إهلاك الات ومعدات
١٧٥.٠٠٠	م. إعداد وتجهيز
٢٠٠.٠٠٠	تطوير المنتج
٣٥٠.٠٠٠	مناولة مواد
٢٠٠.٠٠٠	فحص
١٥٠.٠٠٠	شراء
٤٥٠.٠٠٠	مرتبات الإشراف
=====	
٢.٨٠٠.٠٠٠	إجمالي المصروفات الثابتة

معدل المصروفات الثابتة =  $2.800.000 \div 70.000$  ساعة عمل مباشر = 40 ج للساعة

#### أ. المصروفات الصناعية الخاصة بإنتاج العبوات

مواد	٢٦٠.٠٠٠
عمل مباشر (٥٠٠٠ ساعة × ٨ ج للساعة)	١٠.٠٠٠
مصروفات متغيرة أخرى (٥٠٠٠ ساعة × ٢٠ ج)	١٠٠.٠٠٠
مصروفات ثابتة أخرى (٥٠٠٠ ساعة × ٤٠ ج لساعة العمل المباشر)	٢٠٠.٠٠٠
إجمالي التكاليف	٦٠٠.٠٠٠

تكلفة الوحدة =  $600.000 \div 600.000$  عبوة = ١ ج للعبوة

#### ب. تحليل بيانات تكلفة الانتاج للعبوات :

تكاليف ملائمة ( التكاليف التي سوف يمكن تجنبها حالة الشراء من الخارج ) :

##### - تكاليف متغيرة

مواد مباشرة	٢٦٠.٠٠٠
عمل مباشر	٤٠.٠٠٠
مصروفات أخرى متغيرة	١٠٠.٠٠٠

##### - تكاليف ثابتة

إشراف	٨٠.٠٠٠
إهلاك الآلات ومعدات	٣٠.٠٠٠
إجمالي التكاليف التي يمكن تجنبها	٥١٠.٠٠٠

إجمالي تكاليف الشراء (  $900.000 \times 0.6$  ) = ٥٤٠.٠٠٠

ومن ثم فإن القرار سيكون الاستمرار في انتاج العبوات حيث ان التكاليف التي يمكن تجنبها أقل من التكلفة التي سوف تتحملها الشركة عند الشراء من الغير .

وبعرض الأمر على المحاسب الإداري والمراقب المالي للشركة اقترحا إجراء تحليل يعتمد على مدخل محاسبة تكلفة النشاط فقدا تقريرهما لمجلس الإدارة موضحاً تحليل بيانات التكاليف وفقاً لمدخل محاسبة تكلفة النشاط حيث اوضح التقرير ان عناصر التكاليف يمكن تقسيمها الى ١١ مجموعة تكلفة نشاط أو تتطابق مع العناصر الرئيسية في خطة المصروفات الغير مباشرة الأخرى للمصنع حيث تم تصنيفها على اربعة مستويات هما :

- مستوى التسهيلات .
- مستوى المنتج .
- مستوى الدفعة .

- مستوى الوحدة .

ثم في المرحلة التالية من التحليل تم تحديد محركات التكلفة ومعدلاتها لكل مجموعة pool rates ثم حسابها ، وقد اوضح تحليل محاسبة تكلفة النشاط ان هناك ٣٠٠.٠٠٠ مصروفات أخرى يجب تحميلها على العبوات المنتجة بخلاف ٤.٢٠٠.٠٠٠ وهو ما اوضحه نظام حساب التكاليف المتعارف عليه .

وباستخدام قاعدة بيانات محاسبة تكلفة النشاط تبين للمحاسب الإداري ان جميع التكاليف الأخرى المخصصة لإنتاج العبوات يمكن تجنبها عند الشراء من الغير ، مع ملاحظة ان التكاليف على مستوى التسهيلات تعتبر غير ملائمة للتحليل حيث لا يمكن تجنبها والشكل رقم (٤/ي) يوضح نتائج هذا المدخل في التحليل.

### شكل رقم (٤/ي)

### تحليل محاسبة تكلفة النشاط لقرار الصنع أو الشراء

مجموعات تكلفة النشاط	تكاليف مخططة	محرك التكاليف ومعدل المجموعة	التكلفة المحملة على العبوات
١ . مستوى التسهيلات إهلاك مباني المصنع	١.٠٠٠.٠٠٠	---	---
٢ . مستوى المنتج تطوير المنتج الإشراف	٢٠٠.٠٠٠ ٤٥٠.٠٠٠	١٠٠٠ لكل منتج ٥٠ لكل ساعة اشراف	$٦٠٠٠ = ٦ \times ١٠٠٠$ $٥٠.٠٠٠ = ١٠٠٠ \times ٥٠$
٣ . مستوى الدفعة مناولة المواد الشراء الفحص الإعداد والتجهيز	٣٥٠.٠٠٠ ١٥٠.٠٠٠ ٢٠٠.٠٠٠ ١٧٥.٠٠٠	٢٠ لكل ساعة مناولة ٣٠٠ لكل أمر شراء ٢٠٠ لكل فحص ٣٥٠ لكل عملية إعداد وتجهيز	$٨٠.٠٠٠ = ٤٠٠٠ \times ٢٠$ $٣٥٠.٠٠٠ = ١٥٠ \times ٣٠٠$ $٢٠٠٠ = ١٠ \times ٢٠٠$ $٤٠٠٠ = ١٠ \times ٤٠٠$
٤ . مستوى وحدة المنتج إهلاك الات صيانة معدات قوى محرك زيوت وشحوم	٢٧٥.٠٠٠ ٢٠٠.٠٠٠ ٩٠٠.٠٠٠ ٣٠٠.٠٠٠	٠.٥ لكل ساعة عمل آلة ٠.٤ لكل ساعة عمل آلة ٢ ج لكل ساعة آلة ٠.٣ لكل ساعة آلة	$٢٠.٠٠٠ = ٤٠.٠٠٠ \times ٠.٥$ $١٦.٠٠٠ = ٤٠.٠٠٠ \times ٠.٤$ $٨٠.٠٠٠ = ٤٠.٠٠٠ \times ٢$ $١٢.٠٠٠ = ٤٠.٠٠٠ \times ٠.٣$
إجمالي المصروفات الصناعية الأخرى للمصنع	٤.٢٠٠.٠٠٠	إجمالي التكاليف الصناعية الأخرى المحملة على العبوات المنتجة	٣٠٠.٠٠٠

(١) الأرقام هنا في هذا العمود تشير الى الكمية المطلوبة من محرك التكلفة واللازمة لإنتاج العبوة

## أ ) مجموعات تكلفة النشاط ومعدلات التحميل للمجموعات

التكاليف الملائمة ( التكاليف التي سوف يكون من الممكن تجنبها عند شراء العبوات من الغير ) :

٢٦٠.٠٠٠	مواد مباشرة
٤٠.٠٠٠	عمل مباشر
٣٠٠.٠٠٠	مصروفات أخرى ( من تحليل محاسبة تكلفة النشاط )
=====	
٦٠٠.٠٠٠	إجمالي التكاليف الممكن تجنبها عند الشراء
=====	
٥٤٠.٠٠٠	إجمالي تكاليف الشراء (٩٠٠.٠٠٠ وحدة × ٠.٦)

يلاحظ مما سبق أن نتيجة التحليل التقليدي لبيانات التكاليف تختلف عن نتائج التحليل في ظل مدخل محاسبة تكلفة النشاط وبالتالي نصل لاستنتاجات مختلفة ، فالسؤال هنا هو هل مفهوم التكاليف الملائمة كمدخل للتحليل غير ملائم ؟

الإجابة بالنفي ففكرة التكاليف الملائمة لا تزال جيدة في كلاً من المدخلين ، والفرق في التحليلين ينحصر في تفوق التحليل في ظل مدخل محاسبة تكلفة النشاط للتحديد السليم للتكاليف الممكن تجنبها ، فالتحليل التقليدي يعتمد على نظام محاسبة التكاليف الذي يعتمد على علاقة التكاليف بحجم النشاط ، وهذا النظام يعالج التكاليف الثابتة الأخرى كرقم واحد وتحميلها على أساس محرك تكلفة واحد وهو ساعات العمل المباشر . هذا التحليل ببساطة به قصور في ان الكثير من التكاليف الثابتة لا تكون في حقيقتها ثابتة مع منظور محرك التكلفة المناسب .

والخلاصة انه في ظل مدخل محاسبة تكلفة النشاط فالمفاهيم الاساسية لتحليل التكلفة الملائمة تظل صالحة ، إلا ان متخذ القرار سيكون قادراً على عرض نموذج القرار للتكاليف الملائمة بشكل أكثر دقة .

### مثال تطبيقي :

إحدى الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وهي شركة المصري الأمين لصناعة السجاد والموكيت تسلمت طلبية لإنتاج معين من السجاد الفاخر ، ليس من المعتاد انتاجها ، والشركة لديها طاقة انتاجية فائضة ، كما ان انتاج الطلبية الجديدة لن يؤثر على المستوى الحالي من المنتجات العادية للشركة ، وبصفتك المراقب المالي للشركة طلب منك مجلس الإدارة إعداد تقرير يمكن الاستناد اليه في اتخاذ قرار بقبول او رفض هذا العرض ، وفي ظل المعطيات والبيانات الآتية التي قام المراقب المالي بجمعها وهي :

١. تبلغ القيمة الدفترية للألات والمعدات التي سوف تستخدم في انتاج الطلبية الجديدة ٥٠.٠٠٠ وليس لها استخدام اخر في الشركة ، ويمكن بيعها في السوق بسعر ٣٠٠.٠٠٠ جنيه إذا لم يتم الانتفاع بها ، أما إذا استخدمت في انتاج الطلبية الجديدة يمكن بيعها بعد ذلك بمبلغ ٢٠٠.٠٠٠ جنيه .

٢. ان قبول الطلبية الجديدة يتطلب القيام باستئجار مساحة تخزينية مؤقتة بتكلفة ٢٠.٠٠٠ جنيه علماً بأن إهلاك نفس المساحة من المباني التي يمكن استغلالها وبنفس المساحة التخزينية المؤجرة إذا كان متاح استخدامها للطلبية الجديدة ١٥.٠٠٠ جنيه .

٣. ان قبول الطلبية يستلزم صباغتها بشكل خاص ويمكن اتمام ذلك من خلال مصدر خارجي بتكلفة ٤٠ جنيه للوحدة أو اتمامها داخلياً بتكلفة ٥٠ جنيه تفصيلها على النحو التالي :

٢٥	مواد مباشرة
٥	عمل مباشر
٧	مصروفات متغيرة
١٣	مصروفات ثابتة محملة
=====	
٥٠ جنيه	إجمالي تكلفة صنع سجادة

### الحل :

١. القيمة الدفترية للآلات والمعدات تعتبر تكلفة غارقة غير ملائمة للقرار ، والتكاليف الملائمة للمعدات هي ١٠٠.٠٠٠ جنيه حددت كما يلي :

٣٠٠.٠٠٠	القيمة البيعية للمعدات الآن
٢٠٠.٠٠٠	القيمة البيعية للمعدات بعد انتاج الطلبية
-----	التكلفة التفاضلية
١٠٠.٠٠٠ جنيه	

٢. الحصة من إهلاك المباني التي يمكن تخصيصها كمساحة تخزينية للطلبية الخاصة تكون غير ملائمة ١٥.٠٠٠ فهي تكلفة غارقة ، كما انها ترتبط بمباني المصنع ومن ثم فسوف تستمر سواء تم قبول الطلبية الجديدة أو رفضها .

فالتكلفة الملائمة سوف تكون ٢٠.٠٠٠ وهي القيمة الايجارية التي ستحدث عند قبول الطلبية الخاصة .

٣. الشركة يجب عليها ان تقوم بصنع السجاد داخلياً فالتكلفة الملائمة للصنع هي ٣٧ جنيه

التكلفة الملائمة للصنع	التكلفة الملائمة للصنع خارج المنشأة
٢٥	
٥	
٧	
=====	
٣٧	
	تكلفة الصنع خارجياً
	=====
	٤٠

و يلاحظ ان المصروفات الثابتة للوحدة هي ١٣ جنيه لا تكون تكلفة ملائمة للصنع فالتكاليف الثابتة الإجمالية للشركة لن تتغير سواء تم قبول او رفض الطلبية الخاصة .

## تطبيقات للمراجعة على الفصل الرابع

### ١) قرار قبول أو رفض طلبات بيع إضافية بأسعار مخفضة

حالة عملية (١):

تقوم إحدى الشركات بإنتاج نوع معين من المنتجات وفيما يلي البيانات المتوقعة عن العام القادم:

كمية الإنتاج والمبيعات ٢٠٠٠٠ وحدة

ت. صناعية متغيرة للوحدة ٧ جنيه

ت. تسويق متغيرة للوحدة ٢ جنيه

سعر بيع الوحدة ١٥ جنيه

التكاليف الثابتة الكلية للشركة ٥٠٠٠٠ جنيه

وقد تقدم أحد العملاء بطلب للشركة لشراء ١٠٠٠٠ وحدة إضافية بسعر ١٠ جنيه للوحدة ليقوم بتصديرها إلى إحدى الدول الإفريقية. ويرى مدير الإنتاج عدم قبول هذه الطلبية لأن السعر المعروض أقل بكثير من السعر الحالي، في حين يرى محاسب التكاليف قبول هذه الطلبية خاصة وأنها لن تتحمل عمولة مبيعات عنها وهي تبلغ ١/٢ جنيه للوحدة (الطاقة المتاحة ٣٠٠٠٠ وحدة)

المطلوب: إجراء الدراسة اللازمة لاتخاذ القرار بقبول أو رفض الطلبية الإضافية.

حالة عملية (٢):

تقوم شركة الاهرام بإنتاج نوع واحد من المنتجات ، وفيما يلي البيانات المتوقعة عنه خلال العام القادم

عام ٢٠١٨:

- الطاقة الإنتاجية المتاحة ٣٥٠٠٠ وحدة \* كمية الإنتاج والمبيعات ٢٠٠٠٠ وحدة .
- تكاليف صناعية متغيرة للوحدة ٧ جنيه \* تكاليف تسويقية متغيرة للوحدة ٢ جنيه.
- سعر بيع الوحدة ١٥ جنيه \* التكاليف الثابتة الكلية للشركة ٥٠٠٠٠ جنيه.

وقد تقدم احد المصريين للشركة بطلب لشراء ١٠٠٠٠ وحدة اضافية اخرى من نفس المنتج بسعر ١٠ جنيه للوحدة ليقوم بتصديرها إلى احدى الدول الأوربية على ان يتم تغليفها بطريقة خاصة ، وهذا يستلزم استئجار احدى الات التغليف بمبلغ ١٠٠٠ جنيه شهرياً خلال عام ٢٠١٨ لتغليف هذه الطلبية . ويرى مدير المبيعات عدم قبول هذه الطلبية لأن السعر

المعروض اقل بكثير من السعر الحالي . فى حين يرى محاسب التكاليف قبول هذه الطلبية خاصة وان الشركة لن تتحمل عمولة مبيعات عنها وهى تبلغ ١ جنيه للوحدة .  
المطلوب: اجراء الدراسة اللازمة لاتخاذ القرار بقبول أو رفض هذه الطلبية الخاصة.

### حالة عملية (٣) :

تقوم إحدى الشركات بإنتاج نوع معين من المنتجات وفيما يلي البيانات المتوقعة عن العام القادم:  
كمية الإنتاج والمبيعات ٣٠٠٠٠ وحدة، التكاليف الصناعية المتغيرة للوحدة ٨ جنيه، التكاليف التسويقية المتغيرة للوحدة ٣ جنيه، سعر بيع الوحدة ١٥ جنيه، التكاليف الثابتة الكلية للشركة ٦٠٠٠٠ جنيه. وقد تقدم أحد العملاء بطلب للشركة لشراء ١٠٠٠٠ وحدة إضافية بسعر ١٢ جنيه للوحدة ليقوم بتصديرها إلى إحدى الدول الإفريقية. ويرى مدير الإنتاج عدم قبول هذه الطلبية لأن السعر المعروض أقل بكثير من السعر الحالي، في حين يرى محاسب التكاليف قبول هذه الطلبية خاصة وأنها لن تتحمل عمولة مبيعات عنها وهي تبلغ ١ جنيه للوحدة (الطاقة المتاحة ٤٠٠٠٠ وحدة)  
المطلوب: إجراء الدراسة اللازمة لاتخاذ القرار بقبول أو رفض الطلبية الإضافية .

### حالة عملية (٤):

تقوم إحدى الشركات الصناعية بإنتاج وبيع المنتج (ب) ، وفيما يلي قائمة الدخل التي أعدتها الشركة عن العام الحالي :

٢٥٠٠٠٠		المبيعات ( ١٠ × ٢٥٠٠٠ )
١٨٢٥٠٠		( - ) ت. صناعية للوحدات المباعة
٦٧٥٠٠		مجمل الربح
	٢٧٥٠٠	( - ) تكاليف تسويقية وإدارية
٦٢٥٠٠	٣٥٠٠٠	تكاليف تسويقية
		تكاليف إدارية
٥٠٠٠		صافي الربح

### فإذا علمت أن :

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

- تتضمن تكاليف التسويق عمولة مبيعات بنسبة ٢% من المبيعات كما تتضمن تكاليف تسويقية غير مباشرة متغيرة ٠.٥ جنيه 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 الطلبية ، إلا أن هذه الطلبية تتطلب عمليات تعبئة وتغليف إضافية تتكلف ٠.٧٥ جنيه عن كل وحدة بالإضافة إلي استئجار آلة تغليف بتكلفة ١٥٠٠٠ جنيه ولن يؤثر قبول هذه الطلبية علي المبيعات الحالية.

#### المطلوب :

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

#### (٢) قرار إضافة أو استبعاد منتج أو خدمة أو خط انتاجي

#### حالة عملية (١):

تقوم إحدى الشركات بإنتاج السلعة (أ) وقد توافرت عنها البيانات التقديرية التالية للعام القادم:	
كمية الإنتاج والمبيعات المتوقعة	١٠٠٠٠٠ وحدة
سعر بيع الوحدة	١٠ جنيه
ت.ص.غ للوحدة	٥ جنيه
ت. تسويق غ للوحدة	٢ جنيه
ت. الثابتة الإجمالية	١٥٠٠٠ جنيه

ويقترح مدير الإنتاج أن تقوم الشركة أيضاً بإنتاج السلعة (ب) لاستغلال الطاقة العاطلة، وقد توافرت عنها البيانات التالية:

كمية الإنتاج والمبيعات التقديرية	٥٠٠٠ وحدة
سعر بيع الوحدة	٧ جنيه
ت.ص.غ للوحدة	٣ جنيه
ت. تسويق غ للوحدة	٢ جنيه

ويتطلب إنتاج هذه السلعة الجديدة شراء آلة جديدة يقدر قسط استهلاكها السنوي بـ ٣٠٠٠٠ جنيه.

#### المطلوب: اتخاذ القرار المناسب بشأن إنتاج السلعة ب

### حالة عملية (٢):

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 )	
عدد الوحدات المتوقع إنتاجها وبيعها	٥٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠
التكلفة المتغيرة للوحدة	٢٨٠	٣٢٠	١٥٠
سعر بيع الوحدة	٤٠٠	٥٠٠	٢٠٠

وبتحليل عناصر التكاليف الثابتة تبين أن التكاليف الثابتة الخاصة لكل خط والتي يمكن تجنبها تبلغ ١٢٠٠٠٠ ، ١٤٠٠٠٠ ، ٨٠٠٠٠ للخطوط الثلاثة علي التوالي، أما باقي عناصر التكاليف الثابتة والتي تبلغ ٨٦٠٠٠٠ جنيهه تعتبر تكاليف ثابتة عامة تخصص علي الخطوط الثلاثة حسب قيمة المبيعات ، ونظراً لأن الخط ( ث ) يحقق خسائر مستمرة لذا تفكر الإدارة في إلغاء هذا الخط والإبقاء علي 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 إلي زيادة مبيعات ( ت ) بنسبة ٢٥% هل توافق علي إلغاء ( ث ) في هذه الحالة أم لا

### حالة عملية (٣):

يشتمل التشغيل في شركة الصناعات الهندسية على ٣ خطوط إنتاجية بيانها كما يلي:

بيان	الخط الإنتاجي أ	الخط الإنتاجي ب	الخط الإنتاجي ج
إيراد المبيعات	٨٥٠٠٠	١٣٣٠٠٠	٢٠٢٠٠٠ جنيهه
ت. متغيرة	٥٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٩٠٠٠٠ جنيهه
ت. ثابتة خاصة (اختيارية)	٣٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠ جنيهه
نصيب من ت. ثابتة عامة (الزامية)	١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠ جنيهه
صافي الربح أو الخسارة	(٥٠٠٠)	٣٠٠٠	٢٢٠٠٠

ونظراً لأن الخط الإنتاجي (أ) يحقق صافي خسارة ٥٠٠٠ جنيهه، فقد اقترح مدير الإنتاج الاستغناء عن هذا الخط والاكتفاء بالخطين (ب)، (ج) فقط.

المطلوب: بصفتك محاسب بهذه الشركة توضح القرار المناسب بالاستمرار في تشغيل الخط الإنتاجي (أ) أم الاستغناء عنه.

### (٣) قرار الشراء أو التصنيع

#### حالة عملية (١):

- تنتج إحدى الشركات منتجاً معيناً يتم شراء أحد أجزائه من الموردين وتفكر الشركة حالياً في استغلال الطاقة الفائضة لديها في إنتاج هذا الجزء وتصنيعه بنفسها وقد توافرت البيانات الآتية:
- تبلغ كمية الإنتاج والمبيعات السنوية ١٠٠٠٠٠٠ وحدة، وتقدر فترة دورة الإنتاج والبيع بثلاثة شهور.
  - تبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة ٥ جنيهات متضمنة ١ جنيه ثمن شراء الجزء المذكور.
  - تبلغ التكاليف الثابتة الكلية للشركة ١٠٠٠٠٠٠ جنيه.
  - في حالة قيام الشركة بتصنيع الجزء المذكور بمعرفتها تزيد التكلفة المتغيرة للوحدة بمقدار ١٠%.
  - سوف تتحمل الشركة تكاليف ثابتة إضافية نتيجة التصنيع قدرها ٢٠٠٠٠٠ جنيه.
  - التمويل المطلوب لبدل الصنع ٥٠٠٠٠٠ جنيه يوفرها المشروع ذاتياً لمدة ٤ دورات إنتاج وبيع، ومن المتوقع أن يكون سعر الفائدة السائد بالبنوك ١٦% سنوياً.
  - سعر بيع وحدة المنتج ١٠ جنيه ولن يتغير في حالة اختيار بديل التصنيع.
- المطلوب: إجراء الدراسة اللازمة لاتخاذ قرار بشأن الاستمرار في شراء هذا الجزء أم قيام الشركة بتصنيعه داخلياً.

#### حالة عملية (٢):

- تقوم شركة الأهرام بتصنيع الجزء (س) الذي يدخل في إنتاج منتجها الرئيسي، وقد توافرت البيانات التالية عن تكاليف الكمية المتوقع تصنيعها خلال عام ٢٠١٨ من هذا الجزء والتي تبلغ ١٠٠٠٠٠ وحدة: مواد مباشرة ١٢٠٠٠٠٠ ج، أجور مباشرة ٦٠٠٠٠٠ ج، تكاليف صناعية غير مباشرة متغيرة ٤٠٠٠٠٠ ج، تكاليف صناعية ثابتة ٨٠٠٠٠٠ ج. هذا وقد تقدم مدير المشتريات باقتراح يتعلق بإمكانية شراء الجزء (س) من الغير بدلاً من تصنيعه داخلياً وذلك بتكلفة ٢٥ ج للوحدة.
- المطلوب:

١. هل تقبل الإدارة اقتراح مدير المشتريات بوقف تصنيع هذا الجزء وشراؤه من الغير.
٢. بفرض أنه في حالة الشراء وإيقاف التصنيع، فإن المساحة المتاحة يمكن تأجيرها للغير بإيجار سنوي ٥٠٠٠٠٠ ج، هل من الأفضل للشركة الشراء من الغير مع تأجير المساحة المتاحة، أم من الأفضل الاستمرار في تصنيع هذا الجزء.

### حالة عملية (٣)

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 ١٠٠٠٠ وحدة
مواد مباشرة	٨٠٠٠٠
أجور مباشرة	٦٠٠٠٠
ت . صناعية غير مباشرة متغيرة	٥٠٠٠٠
ت . صناعية ثابتة	٧٠٠٠٠

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

- ١- هل تقبل الإدارة اقتراح مدير المشتريات وتوقف إنتاج 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).

حالة عملية (٤) تقوم إحدى الشركات الصناعية بشراء الجزء ( ٩١٢ ) الذي يدخل في إنتاج منتجاتها الرئيسية ويبلغ سعر شراء هذا الجزء من المورد ٢٠ جنيه ومن المتوقع زيادة هذا السعر إلي ٢٢.٥ جنيه خلال العام القادم ، ونظراً لأن لدي 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 ٩٠٠٠٠ جنيه.
- الأجور المباشرة ٧٥٠٠٠ جنيه.
- ت. غير مباشرة متغيرة ٦٠٠٠٠ جنيه.
- ت. صناعية ثابتة ٣٦٠٠٠ 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 ٦٨٠٠٠ جنيه والتكاليف المستقبلية بمبلغ ٤٤٠٠٠ جنيه - تأجيرها بمبلغ ٣٢٠٠٠ جنيه.

# الفصل الخامس

## الموازنات التخطيطية

### The Master Budget

#### الأهداف التعليمية Learning Objectives :

بعد إتمام هذا الفصل يجب أن يكون القارئ قادراً على :

١. تحديد مفهوم الموازنات التخطيطية.
٢. تحديد الأنواع المختلفة للموازنات التخطيطية وكيفية إعدادها.
٣. تحديد العوامل الأساسية المتحكمة في إعداد الموازنات التخطيطية.
٤. طرق وأساليب إعداد تقديرات الموازنات التخطيطية.
٥. إعداد الموازنات الجارية الأساسية للمنشأة.
٦. إعداد قائمة الدخل والمركز المالي التقديرية.
٧. توضيح الدور الرقابي للموازنات التخطيطية.

سبق تعريف الموازنات التخطيطية على أنها " مجموعة من الجداول التي تحتوي على ترجمة كمية أو مالية لخطط أو أهداف المنشأة المختلفة خلال فترة زمنية - غالباً ما تقسم إلى عدد من الفترات الفرعية - مقبلة " .

ارتباطاً بالتعريف السابق للموازنات التخطيطية يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة الحقائق التالية :

أولاً : غالباً ما يتم تقسيم فترة الموازنة إلى مجموعة من الفترات الصغيرة نسبياً ، على سبيل المثال إذا ما تحددت فترة الموازنة على إنها موازنة سنوية ، فإنه تبعاً لذلك يتم تقسيم هذه السنة إلى مجموعة من الفترات المتساوية التي تتساوى في مجموعها مع السنة المالية ؛ كأن يتم تقسيم الموازنة إلى فترات كل فترة تمثل ثلاثة شهور ( ربع سنوية ) ، وعلى ذلك يمكن أن تأخذ الموازنة السنوية الشكل التالي :

بيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	إجمالي
مبيعات السلعة ( أ )	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٧٠٠٠٠
مبيعات السلعة ( ب )	٢٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٥٠٠٠	١١٠٠٠٠
إجمالي المبيعات	٣٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠

ثانياً : لا بد أن تعد الموازنة التخطيطية في صورة كمية ، فالموازنة من وجهة النظر المحاسبية ما هي إلا ترجمة رقمية ( كمية ) ل خطة المنشأة ، وهذه الترجمة الكمية قد تكون في صورة مالية ، أو في صورة عينية <sup>٥</sup> ، أو في صورة مالية عينية . من الموازنات التي تمثل الصورة المالية موازنة المصروفات البيعية والتسويقية ؛ حيث يدرج بهذه الموازنة المبالغ المالية المخصصة لنشاط البيع والتوزيع . ومن الموازنات التي تمثل الصورة العينية موازنة كمية الإنتاج ؛ حيث تشمل على الكميات المخطط إنتاجها خلال كل فترة من فترات الموازنة . وأخيراً من الموازنات التي تمثل الصورة العينية المالية موازنة المبيعات ؛ حيث أنها تحتوي على كل من كميات المبيعات وقيم هذه المبيعات خلال كل فترة من فترات الموازنة .

<sup>٥</sup> الصورة العينية تعني أن الجداول التي تمثل مجموعة الموازنات التخطيطية عبارة عن كميات مجردة ، غير مرجحة بالأسعار أو التكلفة .

ثالثاً : الموازنة تعد بمثابة ترجمة لخطة الإدارة خلال فترة زمنية مقبلة ، وعلى ذلك يجب القيام في نهاية كل فترة من فترات الموازنة بمقارنة الأداء الفعلي أو المحقق ، مع الأداء المخطط المعبر عنه كمياً في الموازنة ، تمهيداً لتحديد الانحراف ومعرفة أسباب حدوثه ، واتخاذ الإجراءات المصححة لأوجه الانحراف غير المرغوب فيها وتدعيم الانحرافات المرغوب فيها ، وأخيراً متابعة فعالية الإجراءات العلاجية .

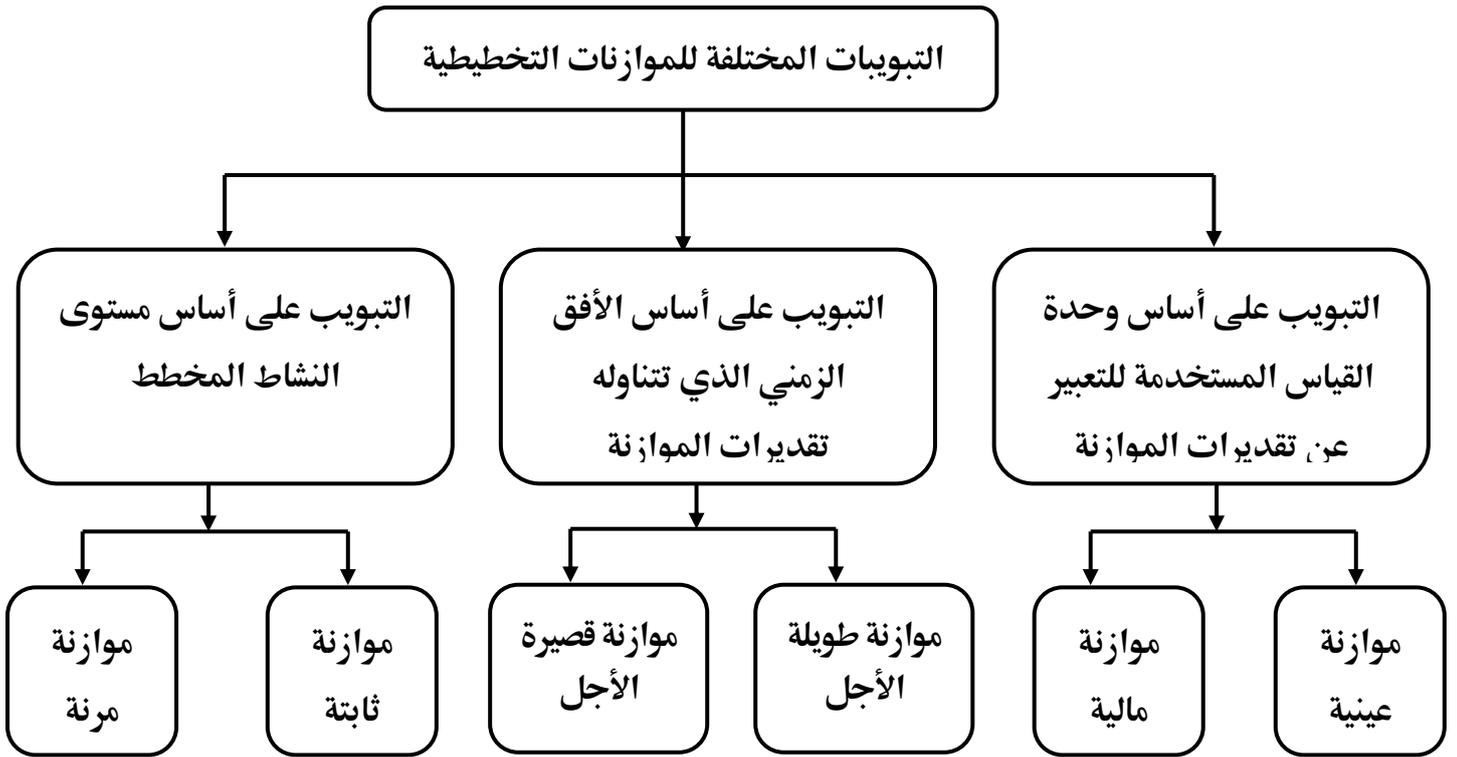
رابعاً : هناك ضرورة لتقسيم فترة الموازنة إلى مجموعة من الفترات الصغيرة نسبياً ، وتظهر أهمية هذا التقسيم في أن حدوث انحراف في الفترة الأولى من فترات الموازنة يُمكن من اتخاذ الإجراءات العلاجية المصححة ، بما يمنع حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها خلال الفترة الثانية من فترات الموازنة .

خامساً : هناك فرق بين مفهوم الموازنة ومفهوم الميزانية العمومية أو قائمة المركز المالي للمنشأة ، ويمكن بيان أوجه الاختلاف بين الموازنة والميزانية من خلال الجدول التالي :

وجه المقارنة	الموازنة	الميزانية
المكونات	تشتمل الموازنة على تقديرات المصروفات والإيرادات الجارية ، وكذلك تقديرات الأصول والخصوم خلال فترة مالية مقبلة .	تشتمل الميزانية العمومية على الأرقام الفعلية للأصول / الممتلكات ، وكذلك خصوم / التزامات المنشأة في لحظة معينة .
البعد الزمني	البيانات المالية التي تشتمل عليها الموازنة تمثل تقديرات لما هو متوقع أن تكون عليه هذه المصروفات أو الإيرادات .	البيانات المالية التي تشتمل عليها الميزانية العمومية تمثل قيم أو أرقام فعلية تم حسابها على أساس وقائع حدثت بالفعل في الماضي .
الدليل الموضوعي للإثبات	البيانات المالية التي تشتمل عليها الموازنة تمثل تقديرات ، ومن ثم فإن درجة موضوعيتها تقل عن موضوعية البيانات المثبتة بقائمة المركز المالي .	البيانات المالية التي تشتمل عليها الميزانية العمومية تمثل قيم فعلية ، ومن ثم فهي مؤيدة بمستندات يمكن الرجوع إليها للتحقق من سلامة هذه البيانات المالية .

٥ / ٢ . أنواع الموازنة التخطيطية .

هناك أكثر من تقسيم يمكن من خلاله تناول الأنواع المختلفة للموازنات التخطيطية ، ويُظهر الشكل التالي التقسيمات التي يمكن تناول أنواع الموازنات التخطيطية من خلالها :



أولاً : التبويب على أساس وحدة القياس المستخدمة للتعبير عن تقديرات الموازنة .

طبقاً لهذا التبويب يتم تقسيم الموازنات التخطيطية على أساس نوعية البيانات التي تشمل عليها ، من كونها بيانات مالية يمكن التعبير عنها بوحدة النقد ( جنيه ، قرش ) ، أو كونها بيانات كمية مجردة أو عينية . وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الموازنة إلى نوعين رئيسيين : النوع الأول موازنات عينية ، والنوع الثاني موازنات مالية .

الموازنة العينية : عبارة عن جدول أو مجموعة من الجداول كل منها يعبر عن الكميات اللازمة لأداء وظيفة أو نشاط معين ، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا النوع من الموازنات لا يتضمن أية بيانات متعلقة بالأسعار أو التكلفة أو الإيرادات ، وعليه فالبيانات الرقمية التي تظهرها هذه الموازنات من النوع الكمي العيني فقط . ومن أمثلة الموازنات العينية : موازنة الاحتياجات من المواد الخام ، وموازنة الإنتاج التي تحدد كمية الإنتاج المخطط إنتاجها خلال كل فترة من فترات الموازنة .

الموازنة المالية : عبارة عن جدول أو مجموعة من الجداول كل منها يعبر عن المبالغ المالية اللازمة لأداء وظيفة أو نشاط معين . ومن أمثلة الموازنات المالية : قائمة الدخل التقديرية ، قائمة المركز المالي التقديري ، موازنة مصروفات البيع والتوزيع .

هذا ، وقد تشمل الموازنة التخطيطية الواحدة على بيانات مالية وأخرى عينية ، كما هو الحال بالنسبة لموازنة المبيعات ، وموازنة المشتريات بغرض البيع . وفي هذه الحالة يمكن أن يطلق على الموازنة " موازنة مالية عينية " .

ثانياً : التبويب على أساس الأفق الزمني الذي يتناوله تقديرات الموازنة .

طبقاً لهذا التبويب يتم تقسيم الموازنات التخطيطية على أساس الزمن الذي يغطيه تقديرات كل موازنة ، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الموازنة إلى نوعين رئيسيين : النوع الأول موازنات قصيرة الأجل ، والنوع الثاني موازنات طويلة الأجل .

الموازنة قصيرة الأجل : عبارة عن جدول أو مجموعة من الجداول كل منها يعبر عن الخطة الرقمية لأعمال أو أنشطة المنشأة خلال فترة زمنية لا تتعدى السنة المالية الواحدة . وقد تكون الموازنة قصيرة الأجل عينية وقد تكون مالية . ومن أمثلة الموازنات قصيرة الأجل : موازنة المبيعات السنوية ، موازنة مصروفات البيع والتوزيع السنوية .

الموازنة طويلة الأجل : عبارة عن جدول أو مجموعة من الجداول كل منها يعبر عن الخطة الرقمية لأعمال أو أنشطة المنشأة خلال فترة زمنية طويلة الأجل غالباً ما تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات ، وقد يزيد الأفق الزمني للموازنة طويلة الأجل عن الخمس سنوات .

ثالثاً : التبويب على أساس مستوى النشاط المخطط .

طبقاً لهذا التبويب يتم تقسيم الموازنات التخطيطية على أساس مدى إمكانية تعديل بيانات أو أرقام الموازنة التخطيطية ، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الموازنة إلى نوعين رئيسيين : النوع الأول يطلق عليه الموازنة الثابتة ، والنوع الثاني يطلق عليه الموازنة المرنة .

الموازنة الثابتة : عبارة عن مجموعة من الجداول كل منها يعبر عن الكميات أو المبالغ اللازمة لإنتاج وبيع مستوى إنتاجي أو بيعي واحد فقط ؛ كأن يتم إعداد مجموعة الجداول المعبرة عن الموازنة في حالة إنتاج أو بيع ١٠٠٠ وحدة فقط ، وعلى ذلك تعد موازنة المبيعات في ضوء بيع ١٠٠٠ وحدة فقط ، وتعد أيضاً موازنة الإنتاج في

ضوء إنتاج ١٠٠٠ وحدة فقط ، وكذلك يتم تحديد الاحتياجات من المواد الخام أو العمالة في ضوء حجم إنتاجي قدره ١٠٠٠ وحدة فقط .

الموازنة المرنة : عبارة عن مجموعة من الجداول كل منها يعبر عن الكميات أو المبالغ اللازمة لإنتاج وبيع أكثر من مستوى إنتاجي أو بيعي واحد ؛ كأن يخصص عمود بالموازنة لحالة إنتاج أو بيع ١٠٠٠ وحدة فقط ، وعمود آخر لحالة إنتاج أو بيع ٢٠٠٠ وحدة فقط ، وعمود ثالث لحالة إنتاج أو بيع ٣٠٠٠ وحدة فقط ، وهكذا .

٥ / ٣ . الإطار العام للموازنات التخطيطية .

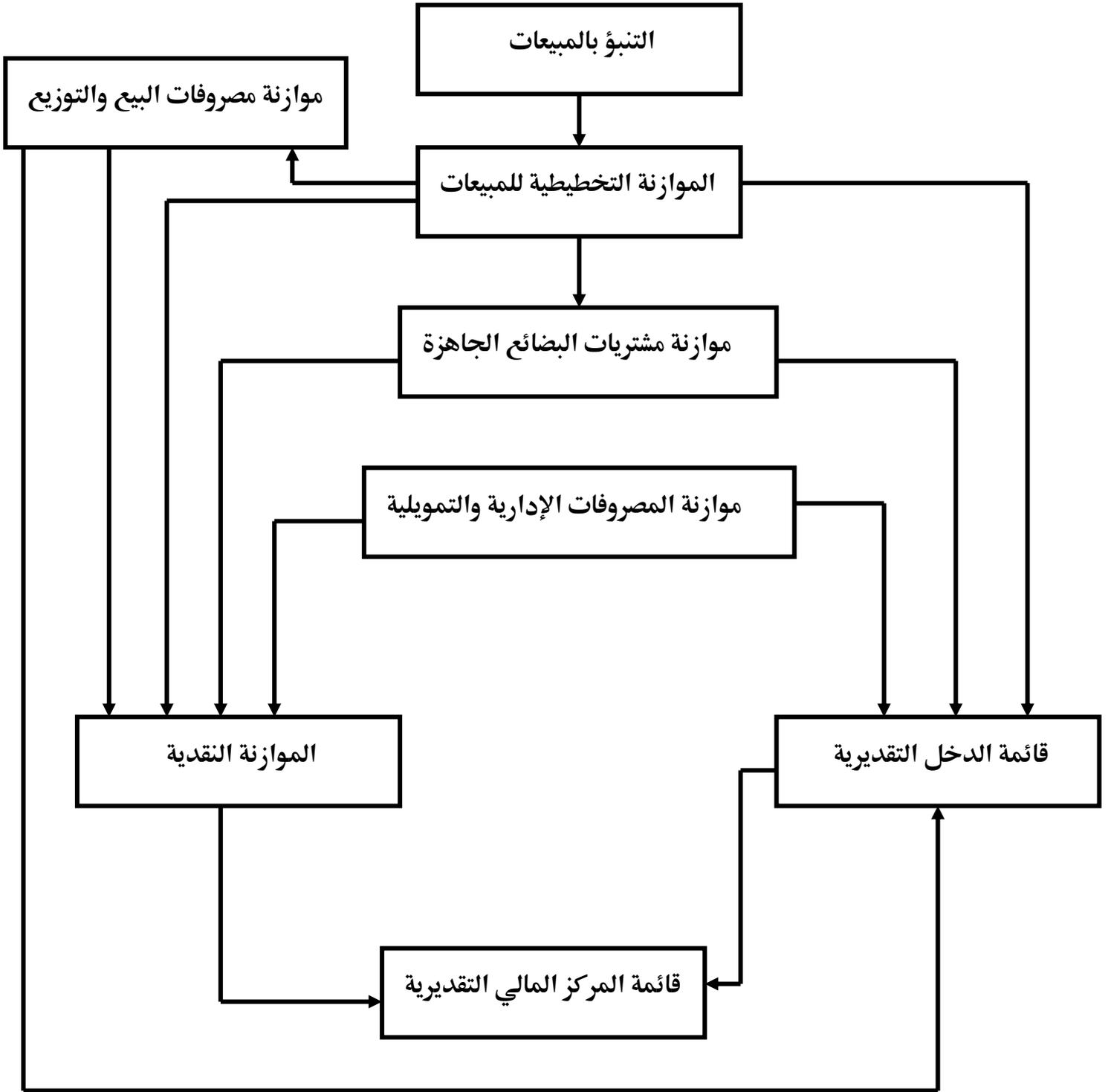
يختلف الإطار العام للموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية عن الإطار العام للموازنات التخطيطية التي تعدها المنشآت الصناعية ، فالمنشأة التجارية تقوم بإعداد الجداول التي تخص أنشطة البيع والشراء دون أن تتضمن أية موازنات مرتبطة بعمليات الإنتاج ، حيث أن المنشأة التجارية تقوم بشراء البضائع التامة الصنع لبيعها على حالتها ، دون أية عمليات إنتاجية أو صناعية . وعلى العكس من ذلك يلاحظ أن المنشأة الصناعية تقوم بشراء المواد الخام ، ثم تحويل هذه المواد الخام إلى وحدات تامة الصنع عن طريق العمالة الإنتاجية ، وغير ذلك من المصروفات الصناعية الأخرى .

أولاً : الإطار العام للموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية .

يتمثل النشاط الرئيسي للمنشأة التجارية باعتمادها على شراء البضائع الجاهزة الصنع وإعادة بيع هذه البضائع على حالتها دون إدخال أية إضافات أو تعديلات على مثل هذه المنتجات ، وعلى ذلك تختفي أية عمليات صناعية من أنشطة المنشأة التجارية ، الأمر الذي يعني أيضاً اختفاء الموازنات المرتبطة بالعمليات الصناعية - مثل موازنة الإنتاج ، موازنة احتياجات الإنتاج من المواد الخام أو العمالة - من مجموعة الموازنات التي تعدها المنشأة التجارية . هذا ويمكن تحديد مجموعة الموازنات التخطيطية التي تقوم بإعدادها المنشأة التجارية في مجموعة الموازنات التخطيطية التي يظهرها البيان التالي :

نوع الموازنة	بيان الموازنة
موازنة مالية عينية .	موازنة المبيعات .....
موازنة مالية .	موازنة مصروفات البيع والتوزيع .....
موازنة مالية عينية .	موازنة المشتريات من البضائع الجاهزة .....
موازنة مالية .	موازنة المصروفات الإدارية والتمويلية .....
موازنة نقدية .	الموازنة النقدية .....
موازنة مالية .	قائمة الدخل التقديري .....
موازنة مالية .	قائمة المركز المالي التقديرية .....

هذا ويظهر الشكل التالي الإطار العام للموازنات التخطيطية المرتبطة بالمنشآت التجارية .



الإطار العام المبسط لمجموعة الموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية

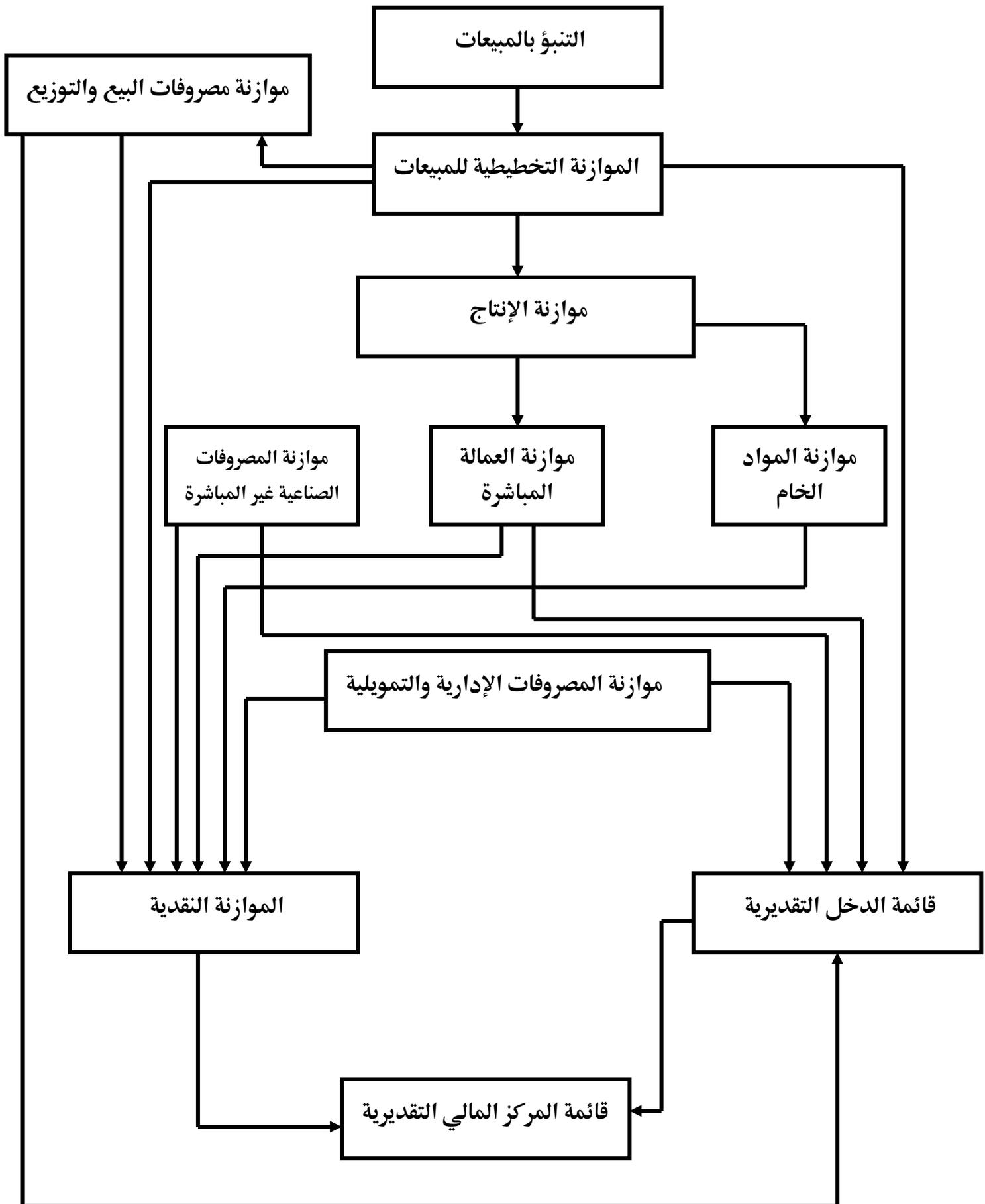
ثانياً : الإطار العام للموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية .

يتمثل النشاط الرئيسي للمنشأة الصناعية أو الإنتاجية باعتمادها على شراء المواد الخام وتشغيل هذه المواد الخام بهدف تحويلها إلى منتجات تامة الصنع - من وجهة نظر نشاط المنشأة - عن طريق الاستعانة ببقية عوامل الإنتاج من عمالة وخطوط إنتاجية . وعلى ذلك يتضح أن أنشطة المنشأة الصناعية أو الإنتاجية تتضمن من بين أنشطتها أنشطة المنشأة التجارية ، حيث تقوم بنشاط الشراء - متمثلاً في شراء المواد الخام - وأيضاً تقوم بنشاط البيع - متمثلاً في نشاط بيع الوحدات المنتجة .

وعلى ذلك يتضمن الإطار العام للمنشأة الصناعية مجموعة الموازنات التي تعدها المنشأة التجارية مضافاً إليها مجموعة الموازنات المرتبطة بالعملية الصناعية أو الإنتاجية ، وهذه الموازنات غالباً ما تتمثل في موازنة الإنتاج ومجموعة الموازنات المرتبطة بالمادة الخام وتحويلها إلى منتج نهائي . هذا ويمكن تحديد مجموعة الموازنات التي تقوم بإعدادها المنشأة الصناعية في الموازنات التالية :

- موازنة المبيعات ..... موازنة مالية عينية .
- موازنة مصروفات البيع والتوزيع ..... موازنة مالية .
- موازنة الإنتاج ..... موازنة عينية .
- موازنة تقدير الاحتياجات من المواد الخام ..... موازنة عينية
- موازنة المشتريات من المواد الخام ..... موازنة مالية عينية .
- موازنة تقدير الاحتياجات من ساعات العمل المباشر ..... موازنة عينية
- موازنة الأجور المباشرة ..... موازنة مالية عينية .
- موازنة المصروفات الصناعية غير المباشرة ..... موازنة مالية .
- موازنة المصروفات الإدارية والتمويلية ..... موازنة مالية .
- الموازنة النقدية ..... موازنة نقدية .
- قائمة الدخل التقديري ..... موازنة مالية .
- قائمة المركز المالي التقديرية ..... موازنة مالية .

هذا ويظهر الشكل التالي الإطار العام للموازنات التخطيطية المرتبطة بالمنشآت الصناعية .



الإطار العام المبسط لمجموعة الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية

## الموازنة التخطيطية للمبيعات :

تهدف الموازنة التخطيطية للمبيعات إلى تحديد كمية وقيمة المبيعات التي يجب أن تحققها المنشأة خلال كل فترة من فترات الموازنة . ويمكن إيجاز أهمية الموازنة التخطيطية للمبيعات في النقاط التالية :

- تعتبر موازنة المبيعات حجر الأساس الذي يتم عليه بناء بقية الموازنات التخطيطية . فعلى أساس الموازنة التخطيطية للمبيعات يتم إعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات من البضائع الجاهزة ، وعليها أيضًا تتحدد موازنة مصروفات البيع والتوزيع .
  - تشير موازنة المبيعات إلى الإيرادات التي يمكن أن تحققها المنشأة خلال فترة الموازنة ، وعليه تُمكن موازنة المبيعات من تحديد مقدار الدخل المتوقع تحقيقه خلال سنة الموازنة ، عن طريق خصم المصروفات أو التكاليف المتوقعة خلال فترة الموازنة من هذا الدخل المتوقع تحقيقه من المبيعات .
  - تعتبر موازنة المبيعات المصدر الأساسي للسيولة الناتجة عن المبيعات النقدية ، ومن ثم يمكن من خلال موازنة المبيعات تخطيط حركة السيولة لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل السيولة ( العسر المالي الفني ) .
  - غالبًا ما تستخدم موازنة المبيعات كأساس لتقييم أداء إدارة المبيعات عن طريق مقارنة المبيعات المخططة والواردة بالموازنة التخطيطية ، مع المبيعات الفعلية التي تحققت خلال فترة الموازنة .
- في حالة قيام المنشأة بتوزيع منتجاتها في منطقة بيعيه واحدة ( منطقة القاهرة ) ، يمكن أن تأخذ الموازنة التخطيطية للمبيعات الشكل التالي :

الموازنة التخطيطية للمبيعات ( حالة البيع في منطقة واحدة )

الإجمالي السنوي	منطقة القاهرة				بيان
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
xx	xx	xx	xx	xx	<u>المنتج الأول</u> كمية المبيعات
xx	xx	xx	xx	xx	x سعر بيع الوحدة
xx	xx	xx	xx	xx	قيمة المبيعات من المنتج الأول
xx	xx	xx	xx	xx	<u>المنتج الثاني</u> كمية المبيعات
xx	xx	xx	xx	xx	x سعر بيع الوحدة
xx	xx	xx	xx	xx	قيمة المبيعات من المنتج الثاني
xx	xx	xx	xx	xx	قيمة المبيعات من المنتجين

أما في حالة قيام المنشأة بتوزيع منتجاتها في أكثر من منطقة بيعية واحدة ( منطقة القاهرة ، منطقة الإسكندرية ، ... ) ، يتم تخصيص عمود لكل منطقة جغرافية مقسم داخلياً لفترات الموازنة ، على أن يتم تخصيص عمود في آخر الموازنة لإيجاد إجمالي مبيعات المناطق من كل منتج . وعلى ذلك يمكن أن تأخذ الموازنة التخطيطية للمبيعات حالة بيع أكثر من منتج في أكثر من منطقة جغرافية الشكل التالي :

الموازنة التخطيطية للمبيعات ( حالة البيع في أكثر من منطقة )

الإجمالي	المنطقة الثانية					المنطقة الأولى					بيان
	الإجمالي السنوي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الإجمالي السنوي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	المنتج الأول
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	كمية المبيعات
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	سعر بيع الوحدة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	قيمة المبيعات من المنتج الأول
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	المنتج الثاني
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	كمية المبيعات
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	سعر بيع الوحدة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	قيمة المبيعات من المنتج الثاني
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	قيمة المبيعات من المنتجين

مثال :

تقوم شركة أعالي البحار بتسويق المنتجين ( محركات اللنشات ، وكبائن اللنشات ) في منطقة بورسعيد ، والإسكندرية . وقد أمكن جمع البيانات التالية عن خطة مبيعات السنة المالية ٢٠٠٠ :

في منطقة بورسعيد :

من المتوقع بيع ٢٠٠٠ وحدة ، ٣٠٠٠ وحدة من كل منتج على التوالي ، ويظهر الجدول التالي خطة البيع خلال فترات الموازنة التي قسمت إلى أربع فترات :

بيان المنتج	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
المنتج : محركات اللنشات	٢٠ %	٣٠ %	٤٠ %	؟
المنتج : كبائن اللنشات	٢٠ %	٤٠ %	؟	٢٠ %

في منطقة الإسكندرية :

من المتوقع بيع ١٠٠٠ وحدة من المنتج الأول ، وعدد ٢٠٠٠ وحدة من المنتج الثاني ، ويظهر الجدول التالي خطة البيع خلال فترات الموازنة التي قسمت إلى أربع فترات :

بيان المنتج	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
المنتج : محركات اللنشات	٢٠ %	٣٠ %	٤٠ %	؟
المنتج : كبائن اللنشات	٣٠ %	٢٠ %	؟	١٠ %

المطلوب : إعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات عن السنة المالية ٢٠٠٠x ، علماً بأن سعر بيع الوحدة من كل منتج ١٠٠٠ ، ٢٠٠٠ جنيه على التوالي.

تمهيد الحل :

تحديد كمية مبيعات كل منتج خلال كل فترة ( ربع سنة ) من فترات الموازنة

( ١ ) منطقة بورسعيد :

بيان المنتج	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي السنوي
<u>المنتج : محركات اللنشات</u>					
كمية المبيعات السنوية	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
× حصة الربع سنة	% ٢٠	% ٣٠	% ٤٠	% ١٠	% ١٠٠
= مبيعات الفترة	٤٠٠	٦٠٠	٨٠٠	٢٠٠	٢٠٠٠
<u>المنتج : كبائن اللنشات</u>					
كمية المبيعات السنوية	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠
× حصة الربع سنة	% ٢٠	% ٤٠	% ٢٠	% ٢٠	% ١٠٠
= مبيعات الفترة	٦٠٠	١٢٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٣٠٠٠

( ٢ ) منطقة الإسكندرية :

بيان المنتج	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي السنوي
<u>المنتج : محركات اللنشات</u>					
كمية المبيعات السنوية	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
× حصة الربع سنة	% ٢٠	% ٣٠	% ٤٠	% ١٠	% ١٠٠
= مبيعات الفترة	٢٠٠	٣٠٠	٤٠٠	١٠٠	١٠٠٠
<u>المنتج : كبائن اللنشات</u>					
كمية المبيعات السنوية	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
× حصة الربع سنة	% ٣٠	% ٢٠	% ٤٠	% ١٠	% ١٠٠
= مبيعات الفترة	٦٠٠	٤٠٠	٨٠٠	٢٠٠	٢٠٠٠

الموازنة التخطيطية للمبيعات ( حالة البيع في أكثر من منطقة )

الإجمالي	منطقة الإسكندرية					منطقة بورسعيد					بيان
	الإجمالي السنوي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الإجمالي السنوي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
											<u>المنتج الأول</u>
٣٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٢٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠	٨٠٠	٦٠٠	٤٠٠	كمية المبيعات
١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	سعر بيع الوحدة
٣٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	قيمة المبيعات من المنتج الأول
											<u>المنتج الثاني</u>
٥٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠	٨٠٠	٤٠٠	٦٠٠	٣٠٠٠	٦٠٠	٦٠٠	١٢٠٠	٦٠٠	كمية المبيعات
٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	سعر بيع الوحدة
١٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	قيمة المبيعات من المنتج الثاني
١٣٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	١١٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	قيمة المبيعات من المنتجين

الموازنة التخطيطية لمصروفات البيع والتوزيع :

تهدف الموازنة التخطيطية لمصروفات البيع والتوزيع إلى تحديد مصروفات البيع والتوزيع المتوقع أن تنفقها المنشأة لتحقيق كمية المبيعات المستهدفة خلال كل فترة من فترات الموازنة . ولأغراض إعداد موازنة مصروفات البيع والتوزيع يتم تقسيم مصروفات البيع والتوزيع في مجموعتين : الأولى مصروفات البيع والتوزيع المتغيرة ، والثانية مصروفات البيع والتوزيع الثابتة .

مصروفات البيع والتوزيع المتغيرة :

يقصد بها مصروفات البيع والتوزيع التي تتغير مع التغير في كمية أو قيمة المبيعات ، وعلى ذلك اعتبرت كمية أو قيمة المبيعات هي المحرك أو المسبب الرئيسي لمصروفات البيع والتوزيع ، وعليه تتضمن مصروفات البيع والتوزيع المتغيرة : تكلفة نقل المنتجات أو البضائع إلى العملاء ، أو إلى موانئ التصدير ، وتكلفة التعبئة والتغليف ، وتكلفة شحن البضاعة المباعة ، وعمولة المبيعات .

مصروفات البيع والتوزيع الثابتة :

يقصد بها مصروفات البيع والتوزيع التي لا تتغير مع التغير في كمية أو قيمة المبيعات ، أي أنها تظل ثابتة حالة تغير كمية أو قيمة المبيعات . وعليه تتضمن مصروفات البيع والتوزيع الثابتة : تكلفة تخزين البضائع ، وتكلفة إيجار المعارض ، وتكلفة التأمين على معارض البيع أو البضائع بالمخازن أو المعارض .

ارتباطاً بتكلفة الإعلان فإن المعالجة المحاسبية لتكلفة الإعلان عادة ما تتوقف على الطريقة التي يتم بها تحديد مبلغ الإعلان ، فإذا كان الإعلان نسبة من قيمة المبيعات ، فيمكن في هذه الحالة معالجة مصروفات الإعلان على اعتبارها مصروفات بيع وتوزيع متغيرة ، أما إذا قررت الإدارة تخصيص مبلغ معين للإعلان ، في هذه الحالة تعالج مصروفات الإعلان على اعتبارها مصروفات بيع وتوزيع ثابتة .

استناداً على ما سبق تظهر موازنة مصروفات البيع والتوزيع على النحو التالي :

#### موازنة مصروفات البيع والتوزيع

الإجمالي السنوي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
xx	xx	xx	xx	xx	مصروفات بيع وتوزيع متغيرة
xx	xx	xx	xx	xx	عمولة مبيعات
xx	xx	xx	xx	xx	مصروفات نقل المبيعات
xx	xx	xx	xx	xx	جملة مصروفات بيع وتوزيع متغيرة
xx	xx	xx	xx	xx	مصروفات بيع وتوزيع ثابتة
xx	xx	xx	xx	xx	إيجار معارض البيع
xx	xx	xx	xx	xx	مصروفات الإعلان ( مبلغ ثابت )
xx	xx	xx	xx	xx	جملة مصروفات بيع وتوزيع ثابتة
xx	xx	xx	xx	xx	إجمالي مصروفات بيع وتوزيع

مثال :

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد الموازنة التخطيطية لمصروفات البيع والتوزيع عن الربع الثالث من عام ٢٠٠٠ :

- كمية المبيعات التقديرية خلال فترة الموازنة يمكن أن يظهرها الجدول التالي :

بيان	يوليو	أغسطس	سبتمبر
كمية المبيعات	١٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٢١٠٠٠
سعر بيع الوحدة	٥	٥	٥.٢

- يتم حساب عمولة المبيعات وفقاً للنسب التالية :

- ال ٥٠٠٠ وحدة الأولى بدون عمولة للبيع أو التوزيع .
  - ال ٥٠٠٠ وحدة الثانية بمبلغ عمولة للبيع والتوزيع جنيه للوحدة .
  - ال ٥٠٠٠ وحدة الثالثة بمبلغ عمولة للبيع والتوزيع جنيه وعشرون قرشا للوحدة .
  - ال ٥٠٠٠ وحدة الرابعة بمبلغ عمولة للبيع والتوزيع جنيه وخمسون قرشا للوحدة .
  - ما يزيد عن ال ٥٠٠٠ وحدة الرابعة بمبلغ عمولة للبيع والتوزيع ٢ جنيه للوحدة .
  - يقدر متوسط مصروفات نقل الوحدة الواحدة من معارض البيع إلى العملاء بمبلغ ١.٥ جنيه .
  - تقدر مصروفات الوحدة الواحدة للتعبئة والتغليف بمبلغ ٢ جنيه فقط .
  - تقدر مصروفات الإعلانات المقررة للبضائع المنشأة بمعدل ١٠ ٪ من قيمة المبيعات .
  - تقدر مصروفات التخزين السنوية للبضائع المتاحة للبيع بمبلغ ٢٤٠٠٠ جنيه .
  - تقدر مصروفات إدارة البيع والتوزيع وتكلفة بحوث التسويق بمبلغ ٣٦٠٠٠ جنيه سنويًا .
- المطلوب : إعداد الموازنة التخطيطية لمصروفات البيع والتوزيع خلال الربع الثالث من عام ٢٠٠٠ .

تمهيد الحل :

أولاً : حساب مصروفات البيع والتوزيع المتغيرة :

١ - عمولة البيع والتوزيع :

حساب عمولة البيع والتوزيع خلال شهر يوليو من عام ٢٠٠٠ :

الكمية	معدل العمولة	حساب العمولة	مبلغ العمولة
ال ٥٠٠٠ الأولى	صفر	٥٠٠٠ × صفر	صفر
ال ٥٠٠٠ الثانية	١ جنيه	٥٠٠٠ × ١	٥٠٠٠ جنيه .
ال ٥٠٠٠ الثالثة	١.٢ جنيه	٢٠٠٠ × ١.٢	٢٤٠٠ جنيه .
<b>الإجمالي</b>		<b>١٢٠٠٠</b>	<b>٧٤٠٠ جنيه .</b>

حساب عمولة البيع والتوزيع خلال شهر أغسطس من عام ٢٠٠٠ :

الكمية	معدل العمولة	حساب العمولة	مبلغ العمولة
ال ٥٠٠٠ الأولى	صفر	٥٠٠٠ × صفر	صفر
ال ٥٠٠٠ الثانية	١ جنيه	٥٠٠٠ × ١	٥٠٠٠ جنيه .
ال ٥٠٠٠ الثالثة	١.٢ جنيه	٥٠٠٠ × ١.٢	٦٠٠٠ جنيه .
ال ٥٠٠٠ الرابعة	١.٥ جنيه	١٠٠٠ × ١.٥	١٥٠٠ جنيه .
<b>الإجمالي</b>		<b>١٦٠٠٠</b>	<b>١٢٥٠٠ جنيه .</b>

حساب عمولة البيع والتوزيع خلال شهر سبتمبر من عام ٢٠٠٠ :

الكمية	معدل العمولة	حساب العمولة	مبلغ العمولة
ال ٥٠٠٠ الأولى	صفر	٥٠٠٠ × صفر =	صفر
ال ٥٠٠٠ الثانية	١ جنييه	٥٠٠٠ × ١ =	٥٠٠٠ جنييه .
ال ٥٠٠٠ الثالثة	١.٢ جنييه	٥٠٠٠ × ١.٢ =	٦٠٠٠ جنييه .
ال ٥٠٠٠ الرابعة	١.٥ جنييه	٥٠٠٠ × ١.٥ =	٧٥٠٠ جنييه .
ال ٥٠٠٠ التالية	٢ جنييه	١٠٠٠ × ٢ =	٢٠٠٠ جنييه .
الإجمالي		<u>٢١٠٠٠</u>	<u>٢٠٥٠٠ جنييه .</u>

وعلى ذلك يمكن أن تتحدد مبالغ العمولة خلال فترة الموازنة على النحو التالي :

سبتمبر	أغسطس	يوليو	عمولة البيع والتوزيع
٢٠٥٠٠	١٢٥٠٠	٧٤٠٠	

٢ - مصروفات النقل :

يمكن حساب مصروفات النقل خلال الربع الثالث من عام ٢٠٠٠ على النحو التالي:

الكمية	حساب مصروفات النقل	المبلغ
يوليو	١٢٠٠٠ × ١.٥ =	١٨٠٠٠ جنييه .
أغسطس	١٦٠٠٠ × ١.٥ =	٢٤٠٠٠ جنييه .
سبتمبر	٢١٠٠٠ × ١.٥ =	٣١٥٠٠ جنييه .
الإجمالي	<u>٤٩٠٠٠</u>	<u>٧٣٥٠٠ جنييه .</u>

٣ - مصروفات التعبئة والتغليف :

يمكن حساب مصروفات التعبئة والتغليف خلال الربع الثالث من عام ٢٠٠٠ على النحو التالي:

الكمية	حساب مصروفات التعبئة والتغليف	المبلغ
يوليو	١٢٠٠٠ × ٢ =	٢٤٠٠٠ جنييه .
أغسطس	١٦٠٠٠ × ٢ =	٣٢٠٠٠ جنييه .
سبتمبر	٢١٠٠٠ × ٢ =	٤٢٠٠٠ جنييه .
الإجمالي	<u>٤٩٠٠٠</u>	<u>٩٨٠٠٠ جنييه .</u>

٤ - مصروفات الدعاية والإعلان :

يمكن حساب مصروفات الدعاية والإعلان خلال الربع الثالث من عام ٢٠٠٠ على النحو التالي :

يوليو	أغسطس	سبتمبر	
١٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٢١٠٠٠	كمية المبيعات
٥	٥	٥.٢	سعر بيع الوحدة
٦٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٠٩٢٠٠	قيمة المبيعات
% ١٠	% ١٠	% ١٠	× النسبة المقررة للإعلان
٦٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٩٢٠	= مصروفات الإعلان

ثانياً : حساب مصروفات البيع والتوزيع الثابتة :

١ - مصروفات التخزين :

حساب مصروفات التخزين خلال أي شهر من أشهر الموازنة تتم عن طريق إيجاد نصيب الشهر الواحد من تكلفة التخزين السنوية على النحو التالي :

$$\begin{aligned} \text{نصيب الشهر من مصروفات التخزين} &= \text{مصروفات التخزين السنوية} \div ١٢ \text{ شهر} = \\ \text{نصيب الشهر من مصروفات التخزين} &= ٢٤٠٠٠ \div ١٢ \text{ شهر} = ٢٠٠٠ \text{ جنيه} . \end{aligned}$$

٢ - مصروفات بحوث التسويق والإدارة العامة للتسويق :

حساب مصروفات بحوث التسويق والإدارة العامة للتسويق خلال أي شهر من أشهر الموازنة ، تتم عن طريق إيجاد نصيب الشهر الواحد من هذه المصروفات السنوية ، وذلك على النحو التالي :

$$\begin{aligned} \text{نصيب الشهر من مصروفات البحوث} &= \text{مصروفات البحوث السنوية} \div ١٢ \text{ شهر} = \\ \text{نصيب الشهر من مصروفات البحوث} &= ٣٦٠٠٠ \div ١٢ \text{ شهر} = ٣٠٠٠ \text{ جنيه} . \end{aligned}$$

استناداً على التمييز السابق في الفصل بين مصروفات البيع والتوزيع المتغيرة عن مصروفات البيع والتوزيع الثابتة ، يمكن إعداد موازنة مصروفات البيع والتوزيع خلال الربع الثالث من عام ٢٠٠٠ على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية لمصروفات البيع والتوزيع عن الربع الثالث من عام ٢٠٠٠

الربع الثالث	سبتمبر	أغسطس	يوليو	بيان
				<u>مصروفات بيع وتوزيع متغيرة :</u>
٤٠٤٠٠	٢٠٥٠٠	١٢٥٠٠	٧٤٠٠	عمولة البيع والتوزيع
٧٣٥٠٠	٣١٥٠٠	٢٤٠٠٠	١٨٠٠٠	مصروفات النقل
٩٨٠٠٠	٤٢٠٠٠	٣٢٠٠٠	٢٤٠٠٠	مصروفات التعبئة والتغليف
٢٤٩٢٠	١٠٩٢٠	٨٠٠٠	٦٠٠٠	مصروفات الدعاية والإعلان
٢٣٦٨٢٠	١٠٤٩٢٠	٧٦٥٠٠	٥٥٤٠٠	مصروفات بيع وتوزيع متغيرة
				<u>مصروفات بيع وتوزيع ثابتة :</u>
٦٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	مصروفات التخزين
٩٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	مصروفات الإدارة والبحوث
١٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مصروفات بيع وتوزيع ثابتة
٢٥١٨٢٠	١٠٩٩٢٠	٨١٥٠٠	٦٠٤٠٠	إجمالي مصروفات البيع والتوزيع

الموازنة التخطيطية لمشتريات البضائع الجاهزة :

تظهر هذه الموازنة في إطار المنشآت التجارية التي تقوم بشراء البضائع الجاهزة بغرض إعادة بيعها ، ولأغراض إعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات من البضائع الجاهزة ، يتم أولاً تحديد الأصناف التي ترغب المنشأة في التعامل معها خلال فترة الموازنة ، ثم يلي ذلك التعرف على المشتريات المتوقعة خلال كل فترة من فترات الموازنة ، من خلال التعرف على كمية المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة ، والتي يتم الحصول عليها من بيانات الموازنة التخطيطية للمبيعات ، والتعرف على موقف المخزون ؛ سواء كان مخزون أول الفترة أو مخزون آخر الفترة . وأخيراً ترجمة هذه الكميات إلى تكلفة بترجيح الكمية المتوقعة شراؤها بتكلفة شراء الوحدة الواحدة .

اختصاراً تتحدد الموازنة التقديرية للمشتريات من البضائع الجاهزة على مرحلتين : المرحلة الأولى تتمثل في تحديد كمية المشتريات المتوقعة خلال كل فترة من فترات الموازنة ، عن طريق إعداد جدول أو موازنة كمية المشتريات من البضائع الجاهزة ، والمرحلة الثانية تتمثل في ترجمة هذه الكميات المطلوب شراؤها إلى تكلفة عن طريق إعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات من البضائع الجاهزة .

أولاً : إعداد الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من البضائع الجاهزة :

كما سبق القول تتحدد كمية المشتريات المتوقعة من البضائع الجاهزة في ضوء كمية المبيعات المتوقعة ، وفي ضوء المخزون الواجب توافره في نهاية كل فترة من فترات الموازنة ، وأخيراً في ضوء كمية المخزون المتوقع توافره في بداية كل فترة من فترات الموازنة . وعلى ذلك يمكن أن تظهر الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من البضائع الجاهزة على النحو التالي :

#### الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من البضائع الجاهزة

بيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي السنوي
كمية المبيعات المتوقعة	xx	xx	xx	xx	xx
+ المخزون الواجب توافره في نهاية الفترة	xx	xx	xx	xx	xx
=	xx	xx	xx	xx	xx
- المخزون المتوقع وجوده في بداية الفترة	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)
= كمية المشتريات خلال الفترة	xx	xx	xx	xx	xx

مثال :

فيما يلي التقديرات التي تتعلق بالموازنة التخطيطية لمشتريات البضائع الجاهزة بإحدى المنشآت التجارية ، وذلك عن الربع الثاني من عام ٢٠٠٠ :

أبريل	مايو	يونيو	يوليو	كمية المبيعات المتوقعة
٦٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠٠٠	

فإذا علمت أن سياسة الاحتفاظ بالمخزون من البضائع بغرض البيع تقضي بضرورة الاحتفاظ بمخزون آخر المدة يعادل ١٠ ٪ من مبيعات الشهر التالي .

المطلوب : إعداد الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من البضائع الجاهزة خلال الربع الثاني من عام ٢٠٠٠ .

أولاً : إيجاد كمية المخزون آخر كل فترة من البضائع :

$$\begin{aligned} \text{مخزون آخر أبريل} &= \text{كمية مبيعات الشهر التالي (مايو)} \times 10\% = 4000 \\ \text{مخزون آخر أبريل} &= 4000 \times 10\% = 400 \text{ وحدة} \\ \text{مخزون آخر مايو} &= 5000 \times 10\% = 500 \text{ وحدة} \\ \text{مخزون آخر يونيو} &= 6000 \times 10\% = 600 \text{ وحدة} \end{aligned}$$

ثانياً : إيجاد كمية المخزون أول كل فترة من البضائع :

$$\begin{aligned} \text{مخزون أول أبريل} &= \text{مخزون آخر مارس} \\ \text{مخزون أول أبريل} &= \text{كمية مبيعات الشهر التالي (أبريل)} \times 10\% = 6000 \\ \text{مخزون أول أبريل} &= 6000 \times 10\% = 600 \text{ وحدة} \\ \text{مخزون أول مايو} &= \text{مخزون آخر أبريل (تم حسابه من قبل)} \\ \text{مخزون أول مايو} &= 400 \text{ وحدة} \\ \text{مخزون أول يونيو} &= \text{مخزون آخر مايو (تم حسابه من قبل)} \\ \text{مخزون أول يونيو} &= 500 \text{ وحدة} \end{aligned}$$

الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من البضائع الجاهزة

بيان	أبريل	مايو	يونيو	الربع الثاني
كمية المبيعات المتوقعة	6000	4000	5000	15000
+ المخزون الواجب توافره في نهاية الفترة	400	500	600	600
=	6400	4500	5600	15600
- المخزون المتوقع وجوده في بداية الفترة	(600)	(400)	(500)	(600)
= كمية المشتريات خلال الفترة	5800	4100	5100	15000

ثانيًا : إعداد الموازنة التخطيطية لقيمة المشتريات من البضائع الجاهزة :

بعد تحديد الكمية المطلوب شراؤها من كل صنف خلال كل فترة من فترات الموازنة ، تعمل الإدارة على رسم البرنامج الزمني لتوفير هذه الكمية خلال فترة الموازنة ؛ أي تحديد عدد مرات الشراء والكمية المطلوب شراؤها في كل مرة ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك سياستين لتوفير الكميات المطلوب شراؤها :

السياسة الأولى : سياسة الشراء الفوري *Just in Time* التي يقصد بها توفير الكمية المتوقع بيعها خلال فترة زمنية قصيرة ، دون الحاجة إلى شراء كميات كبيرة تفوق الطلب المتوقع خلال هذه الفترة القصيرة ، الأمر الذي يعني تضائل أهمية وظيفة التخزين وعدم الحاجة إلى إمكانيات تخزين كبيرة ، نظرًا لأن التخزين غالبًا ما يكون في أضيق الحدود . ومن أهم مميزات هذه السياسة تتمثل في تخفيض تكلفة التخزين إلى أقل حد ممكن ، علاوة على أنها تخفض المال المستثمر في المخزون مما يتيح لإدارة المنشأة توجيه استثماراتها في أوجه نشاط أخرى بديلة .

السياسة الثانية : سياسة الشراء بالكمية الاقتصادية *Economic Lot Size* التي يقصد بها توزيع الكمية الإجمالية من مشتريات البضائع الجاهزة على عدد من المرات ، تتساوى فيها كمية المشتريات في كل مرة . وبذلك تكون كمية المشتريات في المرة الواحدة معبرة عن الحجم الاقتصادي الأمثل لكمية المشتريات . ولتحديد الكمية الاقتصادية للشراء يمكن الاستعانة بالمعادلة التالية :

الحجم الاقتصادي الأمثل لكمية المشتريات =

$2 \times \text{تكلفة الطلب} \times \text{إجمالي كمية المشتريات خلال فترة الموازنة}$

$\text{سعر الوحدة المشتراة} \times \text{معدل النسبة المئوية لتكلفة المخزون}$

سواءً تحددت الكمية المطلوب شراؤها من البضائع الجاهزة بناءً على سياسة الشراء الفوري من أجل البيع ، أو سياسة الشراء بالكمية الاقتصادية ، فإن تكلفة المشتريات تعادل تكلفة شراء هذه البضائع من المورد ، مضافًا إليها جميع المصاريف التي تنفق على هذه المشتريات حتى لحظة فحصها واستلامها من قبل المنشأة . وعلى ذلك يمكن أن تأخذ الموازنة التخطيطية لمشتريات البضائع الجاهزة الشكل التالي :

## الموازنة التخطيطية لمشتريات البضائع الجاهزة

إجمالي تكلفة المشتريات	إجمالي مصاريف بعد الشراء	مصاريف ما بعد الشراء				ثمن الشراء			بيان
		...	تأمين	مناولة	نقل	تكلفة	سعر	كمية	
									<u>السلعة الأولى :</u>
ج+ح	ح=د+هـ+و	..	و	هـ	د	ج=أ×ب	ب	أ	الدفعة الأولى
××	××	×	×	×	×	××	×	××	الدفعة الثانية
××	××	×	×	×	×	××	×	××	الدفعة الثالثة
××	××	×	×	×	×	××	×	××	الدفعة الرابعة
××	××	×	×	×	×	××	×	××	إجمالي

مثال :

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات من البضائع الجاهزة عن الربع الأول من عام ٢٠٠× :

المنتج ص	المنتج س	بيان
٤٥٠٠	٥٥٠٠	كمية المبيعات من المنتج
١٠٠٠	١٢٠٠	المخزون المتوقع وجوده في بداية يناير ٢٠٠×
١٠٠٠	١٧٠٠	المخزون المتوقع وجوده في نهاية مارس ٢٠٠×
ج ٥	ج ٤	سعر شراء الوحدة الواحدة
ج ١.٢	ج ٠.٢٥	مصاريف نقل الوحدة الواحدة
ج ٠.٤٠	-	مصاريف التأمين على المنتجات أثناء النقل
		مصاريف مناولة لكلا المنتجين ٥٢٥٠ جنيه .
		فإذا علمت أن :

- المنتج ص يتم توفيره من الخارج ، وأن معدل الضريبة الجمركية على هذا المنتج يقدر بنحو ٢٠٪ من قيمة المشتريات .
  - يتم توفير كل منتج عن طريق عدد ثلاث دفعات متساوية للشراء .
- المطلوب :

إعداد موازنة كمية المشتريات من كلا المنتجين ، وكذلك إعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات لكلا المنتجين عن الربع الأول من عام ٢٠٠٠ .

أولاً : إعداد الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من كل منتج .

بيان		المنتج س	المنتج ص
كمية المبيعات من المنتج		٥٥٠٠	٤٥٠٠
+ المخزون المتوقع وجوده في نهاية مارس ٢٠٠٠		١٢٠٠	١٠٠٠
=		٧٢٠٠	٥٥٠٠
- المخزون المتوقع وجوده في بداية يناير ٢٠٠٠		(١٢٠٠)	(١٠٠٠)
= كمية المشتريات المتوقعة خلال فترة الموازنة		٦٠٠٠	٤٥٠٠

ثانياً : إعداد الموازنة التخطيطية لقيمة المشتريات من كل منتج .

بيان	ثمن الشراء			مصاريف ما بعد الشراء				إجمالي	إجمالي
	كمية	سعر	تكلفة	نقل	مناولة	تأمين	جمرك		
<u>المنتج س :</u>	أ	ب	ج=أ×ب	د	هـ	و	ز	ح=د+هـ+و+ز	ج+ح
الدفعة الأولى	٢٠٠٠	٤	٨٠٠٠	٥٠٠	١٠٠٠	-	-	١٥٠٠	٩٥٠٠
الدفعة الثانية	٢٠٠٠	٤	٨٠٠٠	٥٠٠	١٠٠٠	-	-	١٥٠٠	٩٥٠٠
الدفعة الثالثة	٢٠٠٠	٤	٨٠٠٠	٥٠٠	١٠٠٠	-	-	١٥٠٠	٩٥٠٠
	٦٠٠٠	٤	٢٤٠٠٠	١٥٠٠	٣٠٠٠	-	-	٤٥٠٠	٢٨٥٠٠
<u>المنتج ص :</u>									
الدفعة الأولى	١٥٠٠	٥	٧٥٠٠	١٨٠٠	٧٥٠	٦٠٠	١٥٠٠	٤٦٥٠	١٢١٥٠
الدفعة الثانية	١٥٠٠	٥	٧٥٠٠	١٨٠٠	٧٥٠	٦٠٠	١٥٠٠	٤٦٥٠	١٢١٥٠
الدفعة الثالثة	١٥٠٠	٥	٧٥٠٠	١٨٠٠	٧٥٠	٦٠٠	١٥٠٠	٤٦٥٠	١٢١٥٠
	٤٥٠٠	٥	٢٢٥٠٠	٥٤٠٠	٢٢٥٠	١٨٠٠	٤٥٠٠	١٣٩٥٠	٣٦٤٥٠
<u>إجمالي</u>			٤٦٥٠٠	٦٩٠٠	٥٢٥٠	١٨٠٠	٤٥٠٠	١٨٤٥٠	٦٤٩٥٠

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{إجمالي مصروفات المناولة}}{\text{إجمالي كمية المشتريات}} = \text{نصيب الوحدة الواحدة من مصروفات المناولة} \\
 &= \frac{٥٢٥٠}{١٠٥٠٠} = \text{نصيب الوحدة الواحدة من مصروفات المناولة} \\
 &= ٠.٥٠ \text{ ج للوحدة} .
 \end{aligned}$$

## الموازنة التخطيطية للإنتاج :

تهدف الموازنة التخطيطية للإنتاج إلى تحديد كمية الإنتاج الواجب توفيرها خلال كل فترة من فترات الموازنة ، وغالباً ما تتحدد كمية الإنتاج الواجب توفيرها خلال كل فترة في ضوء سياسة الإنتاج المتبعة ، وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك سياستين للإنتاج يمكن للمنشأة الصناعية تبني أي منهما : السياسة الأولى تتمثل في سياسة الإنتاج الآمن ، السياسة الثانية تتمثل في سياسة الإنتاج الفوري . وفيما يلي تحليل مختصر لكل سياسة من هاتين السياستين وأثرها على الموازنة التخطيطية للإنتاج .

### سياسة الإنتاج الآمن :

تعتمد سياسة الإنتاج الآمن على تحديد كمية الإنتاج خلال كل فترة من فترات الموازنة في ضوء ثلاث متغيرات أساسية :

- كمية المبيعات المتوقعة خلال كل فترة من فترات الموازنة .
- كمية المخزون الواجب الاحتفاظ بها في نهاية كل فترة من فترات الموازنة .
- كمية المخزون المتاح بمخازن المنشأة في بداية كل فترة من فترات الموازنة .

وعلى ذلك تقوم سياسة الإنتاج الآمن - أو ما يطلق عليها سياسة الإنتاج بالدفع - على الاعتراف بأهمية احتفاظ المنشأة في نهاية كل فترة بكميات من المخزون ، حيث أن وجود هذا المخزون يعتبر ضرورياً في ظل ظروف الإنتاج التقليدية نتيجة العوامل التالية ( Kaplan & Atkinson , 2000 ) :

- الجودة : في حالة انخفاض مستوى الجودة في الإنتاج لأي سبب من الأسباب - انخفاض جودة المواد الخام ، عدم إجراء الصيانة الدورية للآلات ، أو غير ذلك من الأسباب - قد يكون في المخزون الذي تحتفظ به المنشأة عامل أمان لتلبية احتياجات العملاء .
- وقت التجهيز : في حالة اعتماد العملية الإنتاجية على نظام المراحل الإنتاجية ، قد يتطلب الأمر ضرورة تجهيز الآلات والمعدات ، الأمر الذي قد يؤدي إلى وجود اختناق في أحد الخلايا - المراكز - الإنتاجية ، نتيجة عدم تزامن العمليات الإنتاجية بالمراحل المختلفة . استناداً على ذلك وفي ضوء احتمالات وجود اختناقات في العملية الإنتاجية قد يكون الاحتفاظ بكميات مخططة من مخزون الإنتاج التام أحد الطرق لمعالجة حدوث مثل هذه الاختناقات .

- ظروف السوق : قد تفرض ظروف السوق على المنشأة ضرورة الاحتفاظ بمخزون من الإنتاج التام. ويقصد بظروف السوق في هذا الإطار مجموعة من المتغيرات أو العوامل منها ؛ اتجاهات أسعار المواد الخام ، فقد تفرض اتجاهات ارتفاع أسعار المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج على المنشأة سياسة الإنتاج بغرض التخزين للاستفادة من ارتفاع الأسعار . من ناحية أخرى يقصد بظروف السوق درجة التأكد المصاحبة لتوريد الخامات ومستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب وبال جودة المناسبة ، وعلى ذلك قد تمثل ظروف السوق أحد أهم المتغيرات المحددة لسياسة الإنتاج الأمن .

استناداً على مجموعة العوامل السابقة قد تجد المنشأة في سياسة الإنتاج الأمن مبرراً كافياً لاتباع هذه السياسة الإنتاجية . وفيما يلي الإطار العام لموازنة الإنتاج وفقاً لسياسة الإنتاج الأمن .

#### الموازنة التخطيطية للإنتاج وفقاً لسياسة الإنتاج الأمن

بيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي السنوي
كمية المبيعات المتوقعة	xx	xx	xx	xx	xx
+ المخزون الواجب توافره في نهاية الفترة	xx	xx	xx	xx	xx
=	xx	xx	xx	xx	xx
- المخزون المتوقع وجوده في بداية الفترة	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)
= كمية الإنتاج خلال الفترة	xx	xx	xx	xx	xx
الطاقة التخزينية المتاحة	xx	xx	xx	xx	xx
انحراف الطاقة التخزينية	xx	xx	xx	xx	xx
% انحراف الطاقة التخزينية	xx	xx	xx	xx	xx
الطاقة العملية للإنتاج	xx	xx	xx	xx	xx
انحراف الطاقة العملية للإنتاج	xx	xx	xx	xx	xx
% انحراف الطاقة العملية للإنتاج	xx	xx	xx	xx	xx

مثال :

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد الموازنة التخطيطية للإنتاج خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠ .

بيان	يناير	فبراير	مارس	أبريل
كمية المبيعات	١٠٠٠	١٥٠٠	١٨٠٠	٢٠٠٠

\* الطاقة الإنتاجية العملية ١٦٠٠ وحدة شهرياً .

\* تحتفظ المنشأة بمخزون في نهاية كل شهر يعادل ١٠٪ من مبيعات الشهر التالي .

\* إمكانيات التخزين المتاحة للمنشأة خلال الشهر الواحد تكفي لتخزين ١٠٠٠ وحدة فقط .

المطلوب :

إعداد برنامج الإنتاج خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠ بافتراض اتباع المنشأة لسياسة الإنتاج الآمن .

الموازنة التخطيطية للإنتاج ( حالة اتباع سياسة الإنتاج الآمن )

بيان	يناير	فبراير	مارس	الإجمالي
كمية المبيعات المتوقعة	١٠٠٠	١٥٠٠	١٨٠٠	٤٣٠٠
+ المخزون الواجب توافره في نهاية الفترة	١٥٠	١٨٠	٢٠٠	٢٠٠
=	١١٥٠	١٦٨٠	٢٠٠٠	٤٥٠٠
- المخزون المتوقع وجوده في بداية الفترة	(١٠٠)	(١٥٠)	(١٨٠)	(١٠٠)
= كمية الإنتاج خلال الفترة	١٠٥٠	١٥٣٠	١٨٢٠	٤٤٠٠
الطاقة التخزينية المتاحة	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	xx
انحراف الطاقة التخزينية	٨٥٠	٨٢٠	٨٠٠	xx
٪ انحراف الطاقة التخزينية	٪ ٨٥	٪ ٨٢	٪ ٨٠	xx
الطاقة العملية للإنتاج	١٦٠٠	١٦٠٠	١٦٠٠	xx
انحراف الطاقة العملية للإنتاج	٥٥٠	٧٠	٢٢٠ -	xx
٪ انحراف الطاقة العملية للإنتاج	٪ ٣٤	٪ ٤	٪ ١٣ -	xx

التعليق على بيانات موازنة الإنتاج في ظل سياسة الإنتاج الآمن .

بالنسبة للطاقة التخزينية المتاحة للمنشأة : هناك انحراف في استغلال الطاقة التخزينية خلال أشهر الموازنة ، حيث بلغ انحراف عدم استغلال الطاقة التخزينية المتاحة للمنشأة خلال فترة الموازنة ، ففي نهاية شهر يناير احتفظت المنشأة بمخزون قدره ١٥٠ وحدة فقط على الرغم من استيعاب مخازن المنشأة لطاقة تخزينية تقدر

بنحو ١٠٠٠ وحدة ، الأمر الذي يعني عدم استغلال طاقة تخزينية بنسبة ٨٥ ٪ من إجمالي الطاقة التخزينية المتاحة للمنشأة ، وقد بلغت نسبة عدم استغلال الطاقة التخزينية خلال شهري فبراير ومارس ٨٢ ٪ ، ٨٠ ٪ على التوالي . الأمر الذي يشير في ظل بيانات الموازنة إلى ضرورة البحث عن بدائل لاستغلال الإمكانيات التخزينية المتاحة للمنشأة .

بالنسبة للطاقة العملية الإنتاجية :

من بيانات الموازنة السابقة يلاحظ وجود عدم استغلال للطاقة خلال شهري يناير وفبراير ، حيث بلغت نسبة عدم الاستغلال الكامل للطاقة خلال شهر يناير ٣٤ ٪ ، بينما بلغت هذه النسبة خلال شهر فبراير ٤ ٪ فقط . أما فيما يتعلق بشهر مارس يلاحظ عدم قدرة الطاقة الإنتاجية المتاحة للمنشأة على توفير متطلبات السوق ، وقد بلغت نسبة عجز الطاقة خلال الشهر ١٣ ٪ ، الأمر الذي معه يكون على إدارة المنشأة البحث عن كيفية تدبير إنتاج ٢٢٠ وحدة تامة لتلبية احتياجات السوق ، أما عن طريق تشغيل واردات عمل إضافية ، أو عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية للمنشأة ، أو عن طريق القضاء على الاختناقات التي قد تواجه العملية الإنتاجية .

سياسة الإنتاج الفوري :

تعتمد سياسة الإنتاج الفوري على تحديد كمية الإنتاج خلال كل فترة من فترات الموازنة في ضوء متغير وحيد يتمثل في كمية المبيعات المطلوبة خلال كل فترة من فترات الموازنة . ولنجاح هذه السياسة الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توافر مجموعة من الاعتبارات أهمها :

- الاحتفاظ بسجل منظم من الموردين الموثوق بهم : نقطة البداية لنجاح سياسة الإنتاج الفوري الاحتفاظ بسجل موردين يتم تحديثه بصورة مستمرة ، بحيث يتم توريد الأصناف المطلوبة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وبالكمية المطلوبة .
- اتباع سياسة الجودة الشاملة : من المتعارف عليه في إطار تطبيق سياسة الجودة الشاملة أن الإنتاج المعيب يكون مساوياً للصفر ؛ الأمر الذي يعني عدم وجود إنتاج تالف . وفي إطار سياسة الإنتاج الفوري تلعب مراقبة الجودة دوراً حيوياً في تنفيذ ونجاح هذه السياسة .
- اتباع سياسات الصيانة المانعة : لضمان نجاح سياسة الإنتاج الفوري يتطلب الأمر ضرورة تشغيل الآلات والمعدات داخل الخطوط الإنتاجية بدرجة عالية من الكفاءة ، ولا يتم الحصول على هذه الدرجة من الكفاءة إلا من خلال برامج للصيانة الوقائية المانعة لحدوث الأعطال .

وفيما يلي الإطار العام للموازنة التخطيطية للإنتاج حالة اتباع المنشأة سياسة الإنتاج الفوري أو ما يمكن أن يطلق عليه سياسة الإنتاج مع عدم الاحتفاظ بمخزون سلعي .

الموازنة التخطيطية للإنتاج وفقاً لسياسة الإنتاج الفوري

بيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي السنوي
كمية المبيعات المتوقعة	xx	xx	xx	xx	xx
= كمية الإنتاج خلال الفترة	xx	xx	xx	xx	xx
الطاقة العملية للإنتاج	xx	xx	xx	xx	
انحراف الطاقة العملية للإنتاج	xx	xx	xx	xx	
% انحراف الطاقة العملية للإنتاج	xx	xx	xx	xx	

مثال :

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد الموازنة التخطيطية للإنتاج خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠ .

بيان	يناير	فبراير	مارس
كمية المبيعات	١٠٠٠	١٥٠٠	١٨٠٠

\* الطاقة الإنتاجية العملية ١٦٠٠ وحدة شهرياً .

المطلوب :

إعداد برنامج الإنتاج خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠ بافتراض اتباع المنشأة لسياسة الإنتاج الفوري .

الموازنة التخطيطية للإنتاج ( حالة اتباع سياسة الإنتاج الفوري )

بيان	يناير	فبراير	مارس	الإجمالي
كمية المبيعات المتوقعة	١٠٠٠	١٥٠٠	١٨٠٠	٤٣٠٠
= كمية الإنتاج خلال الفترة	١٠٠٠	١٥٠٠	١٨٠٠	٤٣٠٠
الطاقة العملية للإنتاج	١٦٠٠	١٦٠٠	١٦٠٠	xx
انحراف الطاقة العملية للإنتاج	٦٠٠	١٠٠	٢٠٠ -	xx
% انحراف الطاقة العملية للإنتاج	% ٣٧.٥	% ٦.٢٥	% ١٢.٥ -	xx

التعليق على بيانات موازنة الإنتاج في ظل سياسة الإنتاج الفوري .

من بيانات الموازنة السابقة يلاحظ وجود عدم استغلال للطاقة خلال شهري يناير وفبراير، حيث بلغت نسبة عدم الاستغلال الكامل للطاقة خلال شهر يناير ٣٧.٥ %، بينما بلغت هذه النسبة خلال شهر فبراير ٦.٢٥ % فقط .

أما فيما يتعلق بشهر مارس يلاحظ أن عدم قدرة الطاقة الإنتاجية المتاحة للمنشأة على توفير متطلبات السوق ، وقد بلغت نسبة عجز الطاقة خلال الشهر ١٢.٥ ٪ ، الأمر الذي معه يكون على الإدارة الإنتاجية للمنشأة البحث عن كيفية تدبير إنتاج ٢٠٠ وحدة تامة لتلبية احتياجات السوق ، أما عن طريق تشغيل ورديات عمل إضافية ، أو عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية للمنشأة ، أو عن طريق القضاء على الاختناقات التي قد تواجه العملية الإنتاجية .

#### الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد الخام :

على الرغم من اختلاف كمية المشتريات من المواد الخام حالة اتباع سياسة الشراء الفوري عنها حالة الشراء وفقاً للكميات الاقتصادية ، فإن الإطار العام لموازنة المشتريات لا يختلف في جوهره باختلاف أسلوب الشراء .

أولاً : الموازنة التخطيطية للمشتريات من المواد الخام حالة اتباع أسلوب الشراء الفوري :

لأغراض إعداد الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد الخام في ظل اتباع المنشأة لسياسة الشراء الفوري يتحدد الإطار العام لهذه الموازنة في ثلاث أنواع من الموازنات .

#### الموازنة التقديرية لاحتياجات الإنتاج من المواد الخام :

تحدد الموازنة التقديرية لاحتياجات الإنتاج من المواد الخام في ضوء كمية الإنتاج المخطط إنتاجها في كل فترة من فترات الموازنة ، وكذلك في ضوء احتياجات الوحدة الواحدة من المواد الخام التي تتحدد في ضوء قائمة استخدام المواد الخام ، التي تأخذ في كثير من الأحوال الشكل التالي :

قائمة استخدام مواد للمنتج .....

أسم المنتج : ....				
كود المنتج : xxxxx				
وحدة الإنتاج : xx كيلو				
المادة	وحدة القياس	كود المادة	الكمية المثالية	نسبة الفقد المسموح
المادة ( أ )	كيلو جرام	١٢٥٣٢	xx	٪ ..
المادة ( ب )	كيلو جرام	١٤٥٨٩	xx	٪ ..
المادة ( ج )	كيلو جرام	٥٨٧٩٩	xx	٪ ..

في ضوء قائمة استخدام المواد الخام تتحدد الكمية الواقعية اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة بناءً على الكمية المثالية وبناءً على كمية التلف أو الفقد أو الضياع المسموح به ، وعلى ذلك تتحدد الكمية الواقعية للوحدة الواحدة من كل مادة خام على حدة في ضوء العلاقة الرياضية التالية :

الكمية الواقعية من المادة الخام =

$$\text{الكمية المثالية للمادة} + (\text{الكمية المثالية للمادة} \times \text{معدل التلف المسموح به})$$

في ضوء الكمية الواقعية اللازمة من المادة الخام لكل وحدة منتجة وفي ضوء كمية الإنتاج من كل سلعة يتحدد الهيكل العام لموازنة الاحتياجات من المواد الخام على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية للاحتياجات من المواد الخام

المادة	المنتج	كميات الإنتاج			معدل الاستخدام	احتياجات الإنتاج			الإجمالي
		يناير	فبراير	مارس		يناير	فبراير	مارس	
المادة (أ)		١	٢	٣	٤	$٤ \times ١ = ٤$	$٤ \times ٢ = ٨$	$٤ \times ٣ = ١٢$	$٧ + ٦ + ٥ = ١٨$
المنتج	X	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المنتج	Y	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
						xx	xx	xx	xx
المادة (ب)		xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المنتج	X	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المنتج	Z	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
						xx	xx	xx	xx
المادة (ج)		xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المنتج	Y	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المنتج	Z	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
						xx	xx	xx	xx

الموازنة التقديرية لكمية المشتريات من المواد الخام :

نظراً لأن المنشأة تبني سياسة الشراء الفوري ، فمن غير المتوقع احتفاظ المنشأة بمخزون من الخامات ، وعليه تتحدد كمية المشتريات في ضوء كمية الاحتياجات خلال كل فترة من فترات الموازنة . وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه يتم إعداد موازنة تخطيطية لكمية المشتريات من كل مادة خام على حدة ، وتظهر هذه الموازنة على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من المادة الخام ( أ )

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية الاحتياجات	xx	xx	xx	xx
= كمية المشتريات من المادة الخام	xx	xx	xx	xx

الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من المادة الخام ( ب )

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية الاحتياجات	xx	xx	xx	xx
= كمية المشتريات من المادة الخام	xx	xx	xx	xx

الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من المادة الخام ( ج )

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية الاحتياجات	xx	xx	xx	xx
= كمية المشتريات من المادة الخام	xx	xx	xx	xx

الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الخام :

قبل عرض الإطار العام لموازنة المشتريات من المواد الخام تجدر الإشارة إلى أن تكلفة الشراء تتضمن ثمن فاتورة الشراء مستبعداً منها الخصم التجاري أو خصم تعجيل الدفع ؛ أي أن ثمن الشراء يمثل الثمن الصافي بعد استبعاد الخصم التجاري والخصم النقدي بغض النظر عن حصول المنشأة على قيمة الخصم أو عدم حصولها على الخصم ، وذلك وفقاً لما يقضي به المعيار المحاسبي المصري رقم ١١ .

استناداً على ما سبق يتحدد الإطار العام لموازنة المشتريات من المواد الخام على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد الخام

بيان	الشراء بمجموع	مصاريف ما بعد الشراء			ثمن الشراء			
		عمولة	لف	نقل	تكلفة	سعر	كمية المشتريات	
المادة الخام (أ)	يناير فبراير مارس	ح = د + هـ + ز	ز	هـ	د	ج = أ × ب	ب	أ
		xx	xx	xx	xx	xx	x	xx
		xx	xx	xx	xx	xx	x	xx
		xx	xx	xx	xx	xx	x	xx
xx	xx	xx	xx	xx	xx	*	xx	
المادة الخام (ب)	يناير فبراير مارس							
		xx	xx	xx	xx	xx	x	xx
		xx	xx	xx	xx	xx	x	xx
		xx	xx	xx	xx	xx	x	xx
xx	xx	xx	xx	xx	xx	*	xx	
المادة الخام (ج)	يناير فبراير مارس							
		xx	xx	xx	xx	xx	x	xx
		xx	xx	xx	xx	xx	x	xx
		xx	xx	xx	xx	xx	x	xx
xx	xx	xx	xx	xx	xx	*	xx	
إجمالي		xx	xx	xx	xx			

مثال :

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد موازنة مشتريات المواد الخام خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠.

بيان	يناير	فبراير	مارس	أبريل
* كمية مبيعات شاي الجميل بالكيلو	١٠٢٠	١٢٢٠	١٤٠٠	١٥٠٠
* كمية مبيعات شاي الجميلة بالكيلو	٥١٠	٦٢٠	٧٩٠	٧٠٠

\* أعدت الإدارة الفنية قائمة استخدام المواد للمنتج شاي الجميل ، وللمنتج شاي الجميلة على النحو التالي :

قائمة استخدام مواد للمنتج شاي الجميل

أسم المنتج : شاي الجميل				
وحدة الإنتاج : ١٠٠ كيلو				
كود المنتج : ١٠١٠				
المادة	وحدة القياس	كود المادة	الكمية المثالية	نسبة الفقد المسموح
شاي خام	كيلو جرام	١٢٥٣٢	٧٠	٪ ١٠
نشارة خشب	كيلو جرام	١٤٥٨٩	٢٠	٪ ٥
مكسبات طعم	كيلو جرام	٥٨٧٩٩	١٠	٪ ١٠

قائمة استخدام مواد للمنتج شاي الجميلة

أسم المنتج : شاي الجميلة				
وحدة الإنتاج : ١٠٠ كيلو				
كود المنتج : ١٠١٥				
المادة	وحدة القياس	كود المادة	الكمية المثالية	نسبة الفقد المسموح
شاي خام	كيلو جرام	١٢٥٣٢	٧٥	٪ ١٠
نشارة خشب	كيلو جرام	١٤٥٨٩	١٨	٪ ٥
مكسبات طعم	كيلو جرام	٥٨٧٩٩	١٥	٪ ٨

\* تتمثل مصاريف ما بعد الشراء على النحو الظاهر بالجدول التالي :

بيان	يناير	فبراير	مارس
متوسط سعر شراء الكيلو من الشاي الخام	١٢.٥	١٢.٥	١٢.٥
متوسط سعر شراء كيلو نشارة خشب	٢	٢	٢
متوسط سعر شراء كيلو مكسبات طعم	٤	٤	٤.٢٥
مصاريف نقل الكيلو	٠.٢	٠.٢	٠.٢
مصاريف لف وحزم للكيلو	٠.١	٠.١	٠.١
عمولة شراء	٪ ١	٪ ١	٪ ١

المطلوب :

- إعداد موازنة الاحتياجات من المواد الأولية للربع الأول من عام ٢٠٠٠ .
- إعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات من المواد الأولية .

لأغراض إعداد الموازنة التخطيطية لاحتياجات الإنتاج من المواد الخام يستلزم الأمر إعداد الموازنة التخطيطية للإنتاج بالنسبة لكل منتج من المنتجات التي تقدمها المنشأة :

أولاً : الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج شاي الجميل .

الربع الأول	مارس	فبراير	يناير	بيان
٣٦٤٠	١٤٠٠	١٢٢٠	١٠٢٠	كمية المبيعات من المنتج
٣٦٤٠	١٤٠٠	١٢٢٠	١٠٢٠	= كمية الإنتاج خلال الفترة

ثانياً : الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج شاي الجميلة .

الربع الأول	مارس	فبراير	يناير	بيان
١٩٢٠	٧٩٠	٦٢٠	٥١٠	كمية المبيعات من المنتج
١٩٢٠	٧٩٠	٦٢٠	٥١٠	= كمية الإنتاج خلال الفترة

تقدير الاحتياجات الواقعية للوحدة الواحدة من كل منتج :

بعد تحديد كمية الإنتاج اللازمة خلال كل فترة من فترات الموازنة يستلزم الأمر تحديد احتياجات الوحدة الواحدة المنتجة من كل مادة خام على حدة ؛ هذا مع ملاحظة أن الوحدة المنتجة بالنسبة لشاي الجميل وبالنسبة لشاي الجميلة تمثل ١٠٠ كيلو جرام لكل منهما . وهذه الاحتياجات غالباً ما تحدد في ضوء :

• الكمية المثالية اللازمة للإنتاج .

• معدل الفقد المسموح به .

أولاً : تقدير الاحتياجات الواقعية للوحدة الواحدة من شاي الجميل .

#### الشاي الخام :

الاحتياج الواقعي للوحدة	=	الكمية المثالية	+	الفاقد المسموح به
الاحتياج الواقعي للوحدة	=	٧٠	+	(%١٠×٧٠)
الاحتياج الواقعي للوحدة	=	٧٠	+	٧
الاحتياج الواقعي للوحدة	=	٧٧		

#### نشارة الخشب :

الاحتياج الواقعي للوحدة	=	٢٠	+	(%٥×٢٠)
الاحتياج الواقعي للوحدة	=	٢٠	+	١
الاحتياج الواقعي للوحدة	=	٢١		

#### مكسبات الطعم :

الاحتياج الواقعي للوحدة	=	١٠	+	(%١٠×١٠)
الاحتياج الواقعي للوحدة	=	١٠	+	١
الاحتياج الواقعي للوحدة	=	١١		

ثانياً: تقدير الاحتياجات الواقعية للوحدة الواحدة من شاي الجميلة .

الشاي الخام:

$$\begin{aligned} \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= \text{الكمية المثالية} + \text{الفاقد المسموح به} \\ &= 75 + (75 \times 10\%) \\ &= 75 + 7.5 = 82.5 \end{aligned}$$

مكسبات الطعم:

$$\begin{aligned} \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 18 + (18 \times 5\%) \\ &= 18 + 0.9 = 18.9 \end{aligned}$$

نشارة الخشب:

$$\begin{aligned} \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 15 + (15 \times 8\%) \\ &= 15 + 1.2 = 16.2 \end{aligned}$$

الموازنة التخطيطية للاحتياجات من المواد الخام

المادة	المنتج	كميات الإنتاج			معدل الاستخدام	احتياجات الإنتاج			الإجمالي
		يناير	فبراير	مارس		يناير	فبراير	مارس	
شاي خام	شاي	1020	1220	1400	0.77	785.4	939.4	1078	2802.8
	شاي	510	620	790	0.825	420.75	511.5	651.75	1584
						1206.15	1450.9	1729.75	4386.8
نشارة خشب	شاي	1020	1220	1400	0.21	214.2	256.2	294	764.4
	شاي	510	620	790	0.189	96.36	117.18	149.31	362.88
						310.59	373.38	443.31	1127.28
مكسبات طعم	شاي	1020	1220	1400	0.11	112.2	134.2	254	400.4
	شاي	510	620	790	0.162	82.62	100.44	127.98	311.04
						194.82	234.64	281.98	711.44

الموازنة التخطيطية لمشتريات الشاي الخام

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية الاحتياجات	١٢٠٦.١٥	١٤٥٠.٩	١٧٢٩.٧٥	٤٣٨٦.٨
= كمية المشتريات	١٢٠٧	١٤٥١	١٧٣٠	٤٣٨٨

الموازنة التخطيطية لمشتريات نشارة الخشب

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية الاحتياجات	٣١٠.٥٩	٣٧٣.٣٨	٤٤٣.٣١	١١٢٧.٢٨
= كمية المشتريات	٣١١	٣٧٤	٤٤٤	١١٢٩

الموازنة التخطيطية لمشتريات مكسبات الطعم

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية الاحتياجات	١٩٤.٨٢	٢٣٤.٦٤	٢٨١.٩٨	٧١١.٤٤
= كمية المشتريات	١٩٥	٢٣٥	٢٨٢	٧١٢

الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد الخام

بيان	البيان	مصاريف ما بعد الشراء			ثمن الشراء			البيان
		عمولة	لف	نقل	تكلفة	سعر	كمية المشتريات	
الشاي الخام	يناير	ز	هـ	د	ج=أ×ب	ب	أ	١٢٠٧
	فبراير	١٥٠.٨٨	١٢٠.٧٠	٢٤١.٤	١٥٠٨٧.٥٠	١٢.٥	١٤٥١	١٤٥١
	مارس	١٨١.٣٨	١٤٥.١٠	٢٩٠.٢	١٨١٣٧.٥٠	١٢.٥	١٧٣٠	١٧٣٠
		٢١٦.٢٥	١٧٣.٠٠	٣٤٦	٢١٦٢٥.٠٠	١٢.٥	٤٣٨٨	٤٣٨٨
نشارة خشب	يناير	ح=د+هـ+ز	ح	د	ج=أ×ب	ب	أ	٣١١
	فبراير	٩٩.٥٢	٦.٢٢	٦٢.٢	٦٢٢.٠٠	٢	٣٧٤	٣٧٤
	مارس	١١٩.٦٨	٧.٤٨	٧٤.٨	٧٤٨.٠٠	٢	٤٤٤	٤٤٤
		١٤٢.٠٨	٨.٨٨	٨٨.٨	٨٨٨.٠٠	٢	١١٢٩	١١٢٩
	٣٦١.٢٨	٢٢.٥٨	١١٢.٩٠	٢٢٥.٨	٢٢٥٨.٠٠	*	١١٢٩	١١٢٩

								مكسبات طعم
٨٤٦.٣٠	٦٦.٣٠	٧.٨٠	١٩.٥٠	٣٩	٧٨٠.٠٠	٤	١٩٥	يناير
١٠١٩.٩٠	٧٩.٩٠	٩.٤٠	٢٣.٥٠	٤٧	٩٤٠.٠٠	٤	٢٣٥	فبراير
١٢٩٥.٠٩	٩٦.٥٩	١١.٩٩	٢٨.٢٠	٥٦.٤	١١٩٨.٥٠	٤.٢٥	٢٨٢	مارس
٣١٦١.٢٩	٢٤٢.٧٩	٢٩.١٩	٧١.٢٠	١٤٢.٤	٢٩١٨.٥٠	*	٧١٢	
٦٢٤٩٥.٤٧	٢٤٦٨.٩٧	٦٠٠.٢٧	٥٨٩.٢	١٢٤٥.٨٠	٦٠٠٢٦.٥٠			إجمالي

ثانياً : الموازنة التخطيطية للمشتريات من المواد الخام حالة اتباع أسلوب الشراء والاحتفاظ بمخزون :

لأغراض إعداد الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد الخام في ظل اتباع المنشأة لسياسة الاحتفاظ بمخزون يتحدد الإطار العام لهذه الموازنة في الموازنات الثلاثة التالية - وذلك على النحو المتبع في حالة الشراء الفوري .

الموازنة التقديرية لاحتياجات الإنتاج من المواد الخام :

تحدد الموازنة التقديرية لاحتياجات الإنتاج من المواد الخام في ضوء كمية الإنتاج المخطط إنتاجها في كل فترة من فترات الموازنة ، وكذلك في ضوء احتياجات الوحدة الواحدة من المواد الخام التي تتحدد في ضوء قائمة استخدام المواد الخام ، والسابق الإشارة إليها في البند السابق .

في ضوء قائمة استخدام المواد الخام تتحدد الكمية الواقعية اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة بناءً على الكمية المثالية وبناءً على كمية التلف أو الفقد أو الضياع المسموح به ، وعلى ذلك تتحدد الكمية الواقعية للوحدة الواحدة من كل مادة خام على حدة في ضوء العلاقة الرياضية التالية :

الكمية الواقعية من المادة الخام =

الكمية المثالية للمادة + ( الكمية المثالية للمادة × معدل التلف المسموح به )

في ضوء الكمية الواقعية اللازمة من المادة الخام لكل وحدة منتجة وفي ضوء كمية الإنتاج من كل سلعة يتحدد الهيكل العام لموازنة الاحتياجات من المواد الخام على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية للاحتياجات من المواد الخام

الإجمالي	احتياجات الإنتاج			معدل الاستخدام	كميات الإنتاج			المنتج	المادة
	مارس	فبراير	يناير		مارس	فبراير	يناير		
٧+٦+٥ =	٤×٣=٧	٤×٢=٦	٤×١=٥	٤	٣	٢	١		المادة (أ)
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	X	المنتج
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Y	المنتج
xx	xx	xx	xx						
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	X	المادة (ب)
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Z	المنتج
xx	xx	xx	xx						
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Y	المادة (ج)
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Z	المنتج
xx	xx	xx	xx						

الموازنة التقديرية لكمية المشتريات من المواد الخام :

نظراً لأن المنشأة تبني سياسة الاحتفاظ بمخزون ، فمن المتوقع احتفاظ المنشأة بمخزون من الخامات في آخر كل فترة ، وعليه تتحدد كمية المشتريات في ضوء كمية الاحتياجات خلال كل فترة وفي ضوء الكمية المتوقعة من مخزون آخر وأول كل فترة من فترات الموازنة . وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه يتم إعداد موازنة تخطيطية لكمية المشتريات من كل مادة خام على حدة ، وتظهر هذه الموازنة - لكل مادة خام على حدة - على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من المادة الخام ( x )

يناير	فبراير	مارس	الربع الأول	بيان
xx	xx	xx	xx	كمية الاحتياجات
xx	xx	xx	xx	+ كمية المخزون آخر المدة
xx	xx	xx	xx	=
xx	xx	xx	xx	- كمية المخزون أول المدة
xx	xx	xx	xx	= كمية المشتريات

الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الخام :

قبل عرض الإطار العام لموازنة المشتريات من المواد الخام تجدر الإشارة إلى أن تكلفة الشراء تتضمن ثمن فاتورة الشراء مستبعداً منها الخصم التجاري أو خصم تعجيل الدفع ؛ أي أن ثمن الشراء يمثل الثمن الصافي بعد استبعاد الخصم التجاري والخصم النقدي بغض النظر عن حصول المنشأة على قيمة الخصم أو عدم حصولها على الخصم ، وذلك وفقاً لما يقضي به المعيار المحاسبي المصري رقم ١١ .

استناداً على ما سبق يتحدد الإطار العام لموازنة المشتريات من المواد الخام على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد الخام

بيان	رقم فاتورة الشراء	ثمن الشراء			مصاريف ما بعد الشراء			إجمالي تكلفة المشتريات	إجمالي مصاريف ما بعد الشراء
		كمية المشتريات	سعر	تكلفة	نقل	لف	عمولة		
المادة الخام (أ)	يناير	أ	ب	ج=أ×ب	د	هـ	ز	ح=د+هـ+ز	ج+ح
	فبراير	××	×	××	××	××	××	××	××
	مارس	××	×	××	××	××	××	××	××
		××	*	××	××	××	××	××	××
المادة الخام (ب)	يناير	××	×	××	××	××	××	××	××
	فبراير	××	×	××	××	××	××	××	××
	مارس	××	×	××	××	××	××	××	××
		××	*	××	××	××	××	××	××
المادة الخام (ج)	يناير	××	×	××	××	××	××	××	××
	فبراير	××	×	××	××	××	××	××	××
	مارس	××	×	××	××	××	××	××	××
		××	*	××	××	××	××	××	××
إجمالي			××	××	××	××	××	××	××

مثال :

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد موازنة مشتريات المواد الخام خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠x.

بيان	يناير	فبراير	مارس	أبريل
* كمية مبيعات شاي الجميل بالكيلو	١٠٠٠	١٢٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠
* كمية مبيعات شاي الجميلة بالكيلو	٥٠٠	٦٠٠	٨٠٠	٧٠٠

\* تقوم سياسة المنشأة على الاحتفاظ بمخزون آخر الشهر يعادل ١٠٪ من مبيعات الشهر التالي .

\* أعدت الإدارة الفنية للمنشأة قائمة استخدام المواد للمنتج شاي الجميل ، وللمنتج شاي الجميلة على النحو التالي :

#### قائمة استخدام مواد للمنتج شاي الجميل

أسم المنتج		شاي الجميل		
وحدة الإنتاج		: ١٠٠ كيلو		
المادة	وحدة القياس	كود المادة	الكمية المثالية	نسبة الفقد المسموح
شاي خام	كيلو جرام	١٢٥٣٢	٧٠	٪ ١٠
نشارة خشب	كيلو جرام	١٤٥٨٩	٢٠	٪ ٥
مكسبات طعم	كيلو جرام	٥٨٧٩٩	١٠	٪ ١٠

#### قائمة استخدام مواد للمنتج شاي الجميلة

أسم المنتج		شاي الجميلة		
وحدة الإنتاج		: ١٠٠ كيلو		
المادة	وحدة القياس	كود المادة	الكمية المثالية	نسبة الفقد المسموح
شاي خام	كيلو جرام	١٢٥٣٢	٧٥	٪ ١٠
نشارة خشب	كيلو جرام	١٤٥٨٩	١٨	٪ ٥
مكسبات طعم	كيلو جرام	٥٨٧٩٩	١٥	٪ ٨

\* تحتفظ المنشأة بمخزون خامات في آخر كل شهر يعادل ١٠٪ من احتياجات الشهر التالي ، هذا مع العلم بأن مخزون آخر مارس من الشاي الخام ، ونشارة الخشب ، ومكسبات الطعم كان ١٧٩.٠٥ كجم ، ٥٠.٠٩ كجم ، ٣١.٢١ كجم على التوالي .

\* تتمثل مصاريف ما بعد الشراء على النحو الظاهر بالجدول التالي :

بيان	يناير	فبراير	مارس
متوسط سعر شراء الكيلو من الشاي الخام	١٢.٥	١٢.٥	١٢.٨
متوسط سعر شراء كيلو نشارة خشب	٢	٢	٢
متوسط سعر شراء كيلو مكسبات طعم	٤	٤	٤.٢٥
مصاريف نقل الكيلو	٠.٢	٠.٢	٠.٢
مصاريف لف وحزم للكيلو	٠.١	٠.١	٠.١
عمولة شراء	٪١	٪١	٪١

المطلوب :

- إعداد الموازنة التخطيطية لإنتاج كل من شاي الجميل ، وشاي الجميلة .
- إعداد موازنة الاحتياجات من المواد الأولية للربع الأول من عام ٢٠٠٠ .
- إعداد الموازنة التخطيطية لكمية المشتريات من المواد الأولية .
- إعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات من المواد الأولية .

لأغراض إعداد الموازنة التخطيطية لاحتياجات الإنتاج من المواد الخام يستلزم الأمر إعداد الموازنة التخطيطية للإنتاج بالنسبة لكل منتج من المنتجات التي تقدمها المنشأة :

أولاً : الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج شاي الجميل .

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية المبيعات من المنتج	١٠٠٠	١٢٠٠	١٤٠٠	٣٦٠٠
+ كمية مخزون آخر الفترة	١٢٠	١٤٠	١٤٠	١٤٠
=	١١٢٠	١٣٤٠	١٥٤٠	٣٧٤٠
- كمية مخزون أول الفترة	(١٠٠)	(١٢٠)	(١٤٠)	(١٠٠)
= كمية الإنتاج خلال الفترة	١٠٢٠	١٢٢٠	١٤٠٠	٣٦٤٠

مخزون آخر مارس = مبيعات أبريل × ١٠٪ =  
مخزون آخر مارس = ١٤٠٠ = ١٤٠ وحدة × ١٠٪ =

ثانياً : الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج شاي الجميلة .

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية المبيعات من المنتج	٥٠٠	٦٠٠	٨٠٠	١٩٠٠
+ كمية مخزون آخر الفترة	٦٠	٨٠	٧٠	٧٠
=	٥٦٠	٦٨٠	٨٧٠	١٩٧٠
- كمية مخزون أول الفترة	(٥٠)	(٦٠)	(٨٠)	(٥٠)
= كمية الإنتاج خلال الفترة	٥١٠	٦٢٠	٧٩٠	١٩٢٠

$$\begin{aligned} \text{مخزون آخر مارس} &= \text{مبيعات أبريل} \times 10\% = 700 \\ \text{مخزون آخر مارس} &= 700 \times 10\% = 70 \text{ وحدة} . \end{aligned}$$

تقدير الاحتياجات الواقعية للوحدة الواحدة من كل منتج :

بعد تحديد كمية الإنتاج اللازمة خلال كل فترة من فترات الموازنة يستلزم الأمر تحديد احتياجات الوحدة الواحدة المنتجة من كل مادة خام على حدة ؛ هذا مع ملاحظة أن الوحدة المنتجة بالنسبة لشاي الجميل وبالنسبة لشاي الجميلة تمثل ١٠٠ كيلو جرام لكل منهما . وهذه الاحتياجات غالباً ما تحدد في ضوء :

- الكمية المثالية اللازمة للإنتاج .
- معدل الفقد المسموح به .

أولاً : تقدير الاحتياجات الواقعية للوحدة الواحدة من شاي الجميل .

الشاي الخام :

$$\begin{aligned} \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= \text{الكمية المثالية} + \text{الفاقد المسموح به} \\ \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 70 + (70 \times 10\%) \\ \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 70 + 7 = 77 \end{aligned}$$

نشارة الخشب :

$$\begin{aligned} \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 20 + (20 \times 5\%) \\ \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 20 + 1 = 21 \end{aligned}$$

مكسبات الطعم :

$$\begin{aligned} \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 10 + (10 \times 10\%) \\ \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 10 + 1 = 11 \end{aligned}$$

ثانياً: تقدير الاحتياجات الواقعية للوحدة الواحدة من شاي الجميلة .

الشاي الخام :

$$\begin{aligned} \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= \text{الكمية المثالية} + \text{الفاقد المسموح به} \\ &= 75 + (75 \times 10\%) \\ &= 75 + 7.5 = 82.5 \end{aligned}$$

مكسبات الطعم :

$$\begin{aligned} \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 18 + (18 \times 5\%) \\ &= 18 + 0.9 = 18.9 \end{aligned}$$

نشارة الخشب :

$$\begin{aligned} \text{الاحتياج الواقعي للوحدة} &= 15 + (15 \times 8\%) \\ &= 15 + 1.2 = 16.2 \end{aligned}$$

الموازنة التخطيطية للاحتياجات من المواد الخام

المادة	المنتج	كميات الإنتاج			معدل الاستخدام	احتياجات الإنتاج			الإجمالي
		يناير	فبراير	مارس		يناير	فبراير	مارس	
شاي خام	شاي	1020	1220	1400	0.77	785.4	939.4	1078	2802.8
	شاي	510	620	790	0.825	420.75	511.5	651.75	1584
						1206.15	1450.9	1729.75	4387.8
نشارة خشب	شاي	1020	1220	1400	0.21	214.2	256.2	294	764.4
	شاي	510	620	790	0.189	96.36	117.18	149.31	362.88
						310.59	373.38	443.31	1127.28
مكسبات طعم	شاي	1020	1220	1400	0.11	112.2	134.2	254	400.4
	شاي	510	620	790	0.162	82.62	100.44	127.98	311.04
						194.82	234.64	281.98	711.44

الموازنة التخطيطية لمشتريات الشاي الخام

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية الاحتياجات	١٢٠٦.١٥	١٤٥٠.٩	١٧٢٩.٧٥	٤٣٨٦.٨
+ كمية المخزون آخر المدة	١٤٥.٠٩	١٧٢.٩٧	١٧٩.٠٥	١٧٩.٠٥
=	١٣٥١.٢٤	١٦٢٣.٨٧	١٩٠٨.٨	٤٥٦٥.٨٥
- كمية المخزون أول المدة	(١٢٠.٦٢)	(١٤٥.٠٩)	(١٧٢.٩٧)	(١٢٠.٦٢)
= كمية المشتريات	١٢٣٠.٦٢	١٤٧٨.٧٨	١٧٣٥.٨٣	٤٤٤٥.٢٣

الموازنة التخطيطية لمشتريات نشارة الخشب

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية الاحتياجات	٣١٠.٥٩	٣٧٣.٣٨	٤٤٣.٣١	١١٢٧.٢٨
+ كمية المخزون آخر المدة	٣٧.٣٤	٤٤.٣٣	٥٠.٠٩	٥٠.٠٩
=	٣٤٧.٩٣	٤١٧.٧١	٤٩٣.٤	١١٧٧.٣٧
- كمية المخزون أول المدة	(٣١.٠٦)	(٣٧.٣٤)	(٤٤.٣٣)	(٣١.٠٦)
= كمية المشتريات	٣١٦.٨٧	٣٨٠.٣٧	٤٤٩.٠٧	١١٤٦.٣١

الموازنة التخطيطية لمشتريات مكسبات الطعم

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية الاحتياجات	١٩٤.٨٢	٢٣٤.٦٤	٢٨١.٩٨	٧١١.٤٤
+ كمية المخزون آخر المدة	٢٣.٤٦	٢٨.١٩	٣١.٢١	٣١.٢١
=	٢١٨.٢٨	٢٦٢.٨٣	٣١٣.١٩	٧٤٢.٦٥
- كمية المخزون أول المدة	(١٩.٤٨)	(٢٣.٤٦)	(٢٨.١٩)	(١٩.٤٨)
= كمية المشتريات	١٩٨.٨	٢٣٩.٣٧	٢٨٥	٧٢٣.١٧

الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد الخام

إجمالي تكلفة المشتريات	إجمالي مصاريف ما بعد الشراء	مصاريف ما بعد الشراء			ثمن الشراء			برنامج الشراء	بيان
		عمولة	لف	نقل	تكلفة	سعر	كمية المشتريات		
ج+ح	ح=د+ه+ز	ز	هـ	د	ج=أ×ب	ب	أ	يناير فبراير مارس	الشاي الخام
١٥٩٠٥.٧٦	٥٢٣.٠١	١٥٣.٨٣	١٢٣.٠٦	٢٤٦.١٢	١٥٣٨٢.٧٥	١٢.٥	١٢٣٠.٦٢		
١٩١١٣.٢٣	٦٢٨.٤٨	١٨٤.٨٥	١٤٨.٨٤	٢٩٥.٧٦	١٨٤٨٤.٧٥	١٢.٥	١٤٧٨.٧٨		
٢٢٩٦١.٥٦	٧٤٢.٩٤	٢٢٢.١٩	١٧٣.٥٨	٣٤٧.١٧	٢٢٢١٨.٦٢	١٢.٨	١٧٣٥.٨٣		
٥٧٩٨٠.٥٥	١٨٩٤.٤٣	٥٦٠.٨٧	٤٤٤.٥٢	٨٨٩.٠٥	٥٦٠٨٦.١٢	*	٤٤٤٥.٢٣		
									نشارة خشب
٧٣٥.١٤	١٠٤.٤٠	٦.٣٤	٣١.٦٩	٦٣.٣٧	٦٣٣.٧٤	٢	٣١٦.٨٧	يناير	
٨٨٢.٤٥	١٢١.٧١	٧.٦٠	٣٨.٠٤	٧٦.٠٧	٧٦٠.٧٤	٢	٣٨٠.٣٧	فبراير	
١٠٤١.١٦	١٤٣.١٠	٨.٩٨	٤٤.٩٠	٨٩.١٤	٨٩٨.١٤	٢	٤٤٩.٠٧	مارس	
٢٦٥٨.٧٥	٣٣٦.١٣	٢٢.٩٢	١١٤.٦٣	٢٢٨.٥٨	٢٢٩٢.٦٢	*	١١٤٦.٣١		
									مكسبات طعم
٨٦٢.٧٩	٦٧.٥٩	٧.٩٥	١٩.٨٨	٣٩.٧٦	٧٩٥.٢	٤	١٩٨.٨٠	يناير	
١٠٣٨.٨٦	٨١.٣٨	٩.٥٧	٢٣.٩٤	٤٧.٨٧	٩٥٧.٤٨	٤	٢٣٩.٣٧	فبراير	
١٣٠٨.٨٦	٩٧.٦١	١٢.١١	٢٨.٥	٥٧.٠٠	١٢١١.٢٥	٤.٢٥	٢٨٥.٠٠	مارس	
٣٢١٠.٥١	٢٤٦.٥٨	٢٩.٦٣	٧٢.٣٢	١٤٤.٦٣	٢٩٦٣.٩٣	*	٧٢٣.١٧		
٦٣٨٤٩.٨١	٢٥.٠٦.٨١	٦١٣.٤٠	٦٣١.٤٠	١٢٦٢.٧٨	٦١٣٣٣.٠٥				إجمالي

الموازنة التقديرية للعمالة المباشرة :

تعد موازنة الأجور المباشرة استناداً على البيانات الظاهرة في موازنة الإنتاج التام ، واستناداً على قائمة العمل اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة التي يتحدد من خلالها الزمن المعياري ( المثالي والواقعي ) المطلوب لإتمام الوحدة الواحدة من كل منتج وبكل مركز تكلفة . وتعد من أهم أهداف موازنة تكلفة العمالة المباشرة توفير قوة عمالة كافية لتلبية احتياجات الإنتاج خلال كل فترة من فترات الموازنة ، مع توفير الوقت الكافي لإدارة المنشأة في كيفية تدبير العجز في الزمن اللازم لتوفير الإنتاج المخطط ، أو كيفية استغلال الوقت الزائد عن حاجة الإنتاج المخطط .

\* كمية الإنتاج المخطط إنتاجها خلال كل فترة من فترات الموازنة .

\* الزمن المعياري اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة من كل منتج تقدمه المنشأة ؛ ويقصد بالزمن المعياري الوقت اللازم لإنتاج الوحدة بحيث يتضمن هذا الوقت الزمن أو الوقت الضائع المسموح به والذي تتطلبه العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة\* ، وعلى ذلك لا يتضمن هذا الوقت أي زمن يعبر عن وقت ضائع غير مسموح به .

\* معدل الأجر المعياري للساعة الواحدة لكل عامل .

ولأغراض إعداد الموازنة التخطيطية لتكلفة العمالة المباشرة لابد من توافر مجموعة من البيانات التي يتحدد من خلالها الإطار العام لهذه الموازنة . اختصاراً تتضمن عملية إعداد الموازنة التقديرية لتكلفة العمالة المباشرة الموازنات الفرعية التالية :

الموازنة التقديرية لاحتياجات الإنتاج من ساعات العمل المباشر :

تحدد الموازنة التقديرية لاحتياجات الإنتاج من ساعات العمل المباشر في ضوء كمية الإنتاج المخطط إنتاجها في كل فترة من فترات الموازنة ، وكذلك في ضوء احتياجات الوحدة الواحدة من ساعات العمل المباشر التي تتحدد في ضوء قائمة تشغيل المنتج التي يمكن أن تأخذ الشكل التالي :

قائمة تشغيل للمنتج .....

كود المنتج : ×××××					
أسم المنتج : ....					
وحدة الإنتاج : ××					
رقم العامل	اسم العامل	المركز	الزمن المثالي	نسبة الوقت الضائع المسموح به	معدل أجر الساعة
			××	% ..	
			××	% ..	
			××	% ..	

\* الوقت الضائع المسموح به الذي لا تتطلبه الوحدة الواحدة المنتجة ؛ أي الوقت الضائع المسموح به الذي تتطلبه العملية الإنتاجية ككل ، أو الذي تتطلبه إقامة الفرائض الدينية للعامل ، تمثل وقت ضائع مسموح به ، إلا أن تكلفته لا تعد تكلفة مباشرة ولكنها تكلفة غير مباشرة ، ومن ثم لا تدرج ساعات الوقت الضائع المسموح به الذي تتطلبه العملية الإنتاجية ككل أو الذي تتطلبه إقامة الفرائض الدينية للعامل ضمن احتياجات الإنتاج من ساعات العمل المباشر .

في ضوء قائمة تشغيل المنتج يتحدد الزمن الواقعي اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة ، بناءً على الزمن المثالي وبناءً على الوقت الضائع المسموح به ، وعلى ذلك يتحدد الزمن الواقعي للوحدة الواحدة لكل عملية إنتاجية على حدة في ضوء العلاقة الرياضية التالية :

الزمن الواقعي للعملية الإنتاجية =

الزمن المثالي للعملية + (الزمن المثالي للعملية × معدل الزمن الضائع المسموح به)

في ضوء الزمن الواقعي لكل عملية إنتاجية ولكل وحدة منتجة ، وفي ضوء كمية الإنتاج من كل سلعة يتحدد الهيكل العام لموازنة الاحتياجات من ساعات العمل المباشر على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية للاحتياجات من ساعات العمل المباشر

الإجمالي	احتياجات الإنتاج من ساعات العمل			الزمن الواقعي للوحدة	كميات الإنتاج			المنتج	المركز الإنتاجي
	مارس	فبراير	يناير		مارس	فبراير	يناير		
$7+6+5=$	$4 \times 3=7$	$4 \times 2=6$	$4 \times 1=5$	4	3	2	1		مركز 5x
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	X	المنتج
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Y	المنتج
xx	xx	xx	xx						
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	X	المنتج
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Z	المنتج
xx	xx	xx	xx						
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Y	المنتج
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Z	المنتج
xx	xx	xx	xx						

الموازنة التقديرية لتكلفة العمالة المباشرة :

يتم إعداد الموازنة التقديرية لتكلفة العمالة المباشرة استناداً على احتياجات الإنتاج خلال كل فترة من فترات الموازنة من ساعات العمل المباشر ، وفي ضوء معدل أجر الساعة للعمالة المباشرة المستخدمة في العملية الإنتاجية ، وتأخذ الموازنة التخطيطية لتكلفة العمالة المباشرة الشكل التالي :

الموازنة التخطيطية لتكلفة العمالة المباشرة

الربع الأول		مارس		فبراير		يناير		المنتج	معدل أجر الساعة	المركز الإنتاجي
الأجور	ساعات	الأجور	ساعات	الأجور	ساعات	الأجور	ساعات			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	X		المركز xx
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Y		
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	X		المركز xx
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Z		
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	X		المركز xx
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Y		
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx			

مثال

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد الموازنة التخطيطية لتكلفة العمالة المباشرة خلال الربع الأول من عام ٢٠٠x .

بيان	يناير	فبراير	مارس	أبريل
* كمية مبيعات المنتج الأول	١٥٠٠	١٢٠٠	١٨٠٠	٢٠٠٠
* كمية مبيعات المنتج الثاني	٢٥٠٠	٢٨٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠
* كمية مبيعات المنتج الثالث	١٠٠٠	٨٠٠	٩٠٠	١٢٠٠

\* تحتفظ المنشأة بمخزون آخر الشهر يعادل ٢٠٪ من مبيعات الشهر التالي بالنسبة للمنتج الأول ، ١٠٪ بالنسبة للمنتج الثاني والمنتج الثالث .

\* يمر المنتج الأول على مركزي الإنتاج ٥١ ، ٥٣ ، بينما يمر المنتج الثاني على مركزي ٥١ ، ٥٢ ، ويمر المنتج الثالث على مركزي ٥٢ ، ٥٣ . وفيما يلي بيان بالوقت المتوقع استنفاده في كل مركز من مراكز التكلفة .

بيان المنتج	مركز ٥١	مركز ٥٢	مركز ٥٣
المنتج الأول	٥	-	٦
المنتج الثاني	٤	٦	-
المنتج الثالث	-	١٠	٥
متوسط أجر الساعة الواحدة بالمركز	٤	٥	٥

المطلوب :

- إعداد الموازنة التخطيطية لإنتاج كل منتج من المنتجات الثلاثة .
- إعداد موازنة الاحتياجات من ساعات العمل للربع الأول من عام ٢٠٠٠ .
- إعداد الموازنة التخطيطية للأجور المباشرة للربع الأول من عام ٢٠٠٠ .

أولاً : الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتجات التي تقدمها المنشأة .

#### الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج الأول

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية المبيعات من المنتج	١٥٠٠	١٢٠٠	١٨٠٠	٤٥٠٠
+ كمية مخزون آخر الفترة	٢٤٠	٣٦٠	٤٠٠	٤٠٠
=	١٧٤٠	١٥٦٠	٢٢٠٠	٤٩٠٠
- كمية مخزون أول الفترة	(٣٠٠)	(٢٤٠)	(٣٦٠)	(٣٠٠)
= كمية الإنتاج خلال الفترة	١٤٤٠	١٣٢٠	١٨٤٠	٤٦٠٠

مخزون آخر يناير	=	مبيعات فبراير	=	$20\% \times$	=
مخزون آخر يناير	=	١٢٠٠	=	$20\% \times$	٢٤٠ وحدة .
مخزون آخر فبراير	=	١٨٠٠	=	$20\% \times$	٣٦٠ وحدة .
مخزون آخر مارس	=	٢٠٠٠	=	$20\% \times$	٤٠٠ وحدة .
مخزون أول يناير	=	مخزون آخر ديسمبر	=		
مخزون آخر ديسمبر	=	مبيعات يناير	=	$20\% \times$	=
مخزون آخر ديسمبر	=	١٥٠٠	=	$20\% \times$	٣٠٠ وحدة .

الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج الثاني .

الربع الأول	مارس	فبراير	يناير	بيان
٧٨٠٠	٢٥٠٠	٢٨٠٠	٢٥٠٠	كمية المبيعات من المنتج
٣٠٠	٣٠٠	٢٥٠	٢٨٠	+ كمية مخزون آخر الفترة
٨١٠٠	٢٨٠٠	٣٠٥٠	٢٧٨٠	=
(٢٥٠)	(٢٥٠)	(٢٨٠)	(٢٥٠)	- كمية مخزون أول الفترة
٧٨٥٠	٢٥٥٠	٢٧٧٠	٢٥٣٠	= كمية الإنتاج خلال الفترة

مخزون آخر يناير	=	مبيعات فبراير	=	$10\% \times$	=
مخزون آخر يناير	=	٢٨٠٠	=	$10\% \times$	٢٨٠ وحدة .
مخزون آخر فبراير	=	٢٥٠٠	=	$10\% \times$	٢٥٠ وحدة .
مخزون آخر مارس	=	٣٠٠٠	=	$10\% \times$	٣٠٠ وحدة .
مخزون أول يناير	=	مخزون آخر ديسمبر	=		
مخزون آخر ديسمبر	=	مبيعات يناير	=	$10\% \times$	
مخزون آخر ديسمبر	=	٢٥٠٠	=	$10\% \times$	٢٥٠ وحدة .

الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج الثالث

الربع الأول	مارس	فبراير	يناير	بيان
٢٧٠٠	٩٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	كمية المبيعات من المنتج
١٢٠	١٢٠	٩٠	٨٠	+ كمية مخزون آخر الفترة
٢٨٢٠	١٠٢٠	٨٩٠	١٠٨٠	=
(١٠٠)	(٩٠)	(٨٠)	(١٠٠)	- كمية مخزون أول الفترة
٢٧٢٠	٩٣٠	٨١٠	٩٨٠	= كمية الإنتاج خلال الفترة

مخزون آخر يناير	=	مبيعات فبراير	=	$10\% \times$	
مخزون آخر يناير	=	٢٨٠٠	=	$10\% \times$	٢٨٠ وحدة .
مخزون آخر فبراير	=	٢٥٠٠	=	$10\% \times$	٢٥٠ وحدة .
مخزون آخر مارس	=	٣٠٠٠	=	$10\% \times$	٣٠٠ وحدة .

مخزون أول يناير = مخزون آخر ديسمبر  
 = مبيعات يناير × ١٠٪  
 = ٢٥٠٠ × ١٠٪ = ٢٥٠ وحدة .

### الموازنة التخطيطية لاحتياجات الإنتاج من ساعات العمل المباشرة

الإجمالي	احتياجات الإنتاج			ساعات التشغيل	كميات الإنتاج			المنتج	المركز
	مارس	فبراير	يناير		مارس	فبراير	يناير		
٢٣٠٠٠	٩٢٠٠	٦٦٠٠	٧٢٠٠	٥	١٨٤٠	١٣٢٠	١٤٤٠	الأول الثاني	مركز ٥١
٣١٤٠٠	١٠٢٠٠	١١٠٨٠	١٠١٢٠	٤	٢٥٥٠	٢٧٧٠	٢٥٣٠		
٥٤٤٠٠	١٩٤٠٠	١٧٦٨٠	١٧٣٢٠						
٤٧١٠٠	١٥٣٠٠	١٦٦٢٠	١٥١٨٠	٦	٢٥٥٠	٢٧٧٠	٢٥٣٠	الثاني الثالث	مركز ٥٢
٢٧٢٠٠	٩٣٠٠	٨١٠٠	٩٨٠٠	١٠	٩٣٠	٨١٠	٩٨٠		
٧٤٣٠٠	٢٤٦٠٠	٢٤٧٢٠	٢٤٩٨٠						
٢٧٦٠٠	١١٠٤٠	٧٩٢٠	٨٦٤٠	٦	١٨٤٠	١٣٢٠	١٤٤٠	الأول الثالث	مركز ٥٣
١٣٦٠٠	٤٦٥٠	٤٠٥٠	٤٩٠٠	٥	٩٣٠	٨١٠	٩٨٠		
٤١٢٠٠	١٥٦٩٠	١١٩٧٠	١٣٥٤٠						
١٦٩٩٠٠	٥٩٦٩٠	٥٤٣٧٠	٥٥٨٤٠						

الموازنة التخطيطية لتكلفة العمالة المباشرة

الربع الأول		مارس		فبراير		يناير		المنتج	معدل أجر الساعة	المركز الإنتاجي
الأجور	ساعات	الأجور	ساعات	الأجور	ساعات	الأجور	ساعات			
٩٢٠٠٠	٢٣٠٠٠	٣٦٨٠٠	٩٢٠٠	٢٦٤٠٠	٦٦٠٠	٢٨٨٠٠	٧٢٠٠	X	٤	المركز ٥١
١٢٥٦٠٠	٣١٤٠٠	٤٠٨٠٠	١٠٢٠٠	٤٤٣٢٠	١١٠٨٠	٤٠٤٨٠	١٠١٢٠	Y		
٢١٧٦٠٠	٥٤٤٠٠	٧٧٦٠٠	١٩٤٠٠	٧٠٧٢٠	١٧٦٨٠	٦٩٢٨٠	١٧٣٢٠			
٢٣٥٥٠٠	٤٧١٠٠	٧٦٥٠٠	١٥٣٠٠	٨٣١٠٠	١٦٦٢٠	٧٥٩٠٠	١٥١٨٠	X	٥	المركز ٥٢
١٣٦٠٠٠	٢٧٢٠٠	٤٦٥٠٠	٩٣٠٠	٤٠٥٠٠	٨١٠٠	٤٩٠٠٠	٩٨٠٠	Z		
٣٧١٥٠٠	٧٤٣٠٠	١٢٣٠٠٠	٢٤٦٠٠	١٢٣٦٠٠	٢٤٧٢٠	١٢٤٩٠٠	٢٤٩٨٠			
١٣٨٠٠٠	٢٧٦٠٠	٥٥٢٠٠	١١٠٤٠	٣٩٦٠٠	٧٩٢٠	٤٣٢٠٠	٨٦٤٠	X	٥	المركز ٥٣
٦٨٠٠٠	١٣٦٠٠	٢٣٢٥٠	٤٦٥٠	٢٠٢٥٠	٤٠٥٠	٢٤٥٠٠	٤٩٠٠	Y		
٢٠٦٠٠٠	٤١٢٠٠	٧٨٤٥٠	١٥٦٩٠	٥٩٨٥٠	١١٩٧٠	٦٧٧٠٠	١٣٥٤٠			
٧٩٥١٠٠	١٦٩٩٠٠	٢٧٩٠٥٠	٥٩٦٩٠	٢٥٤١٧٠	٥٤٣٧٠	٢٦١٨٨٠	٥٥٨٤٠			

الموازنة التقديرية للمصروفات الصناعية غير المباشرة :

التكلفة الصناعية غير المباشرة هي الترضيات الاقتصادية التي تتحملها المنشأة والتي يصعب تتبعها وإصاقها على وحدة المنتج ، نظراً للعلاقة غير المباشرة بين الموارد الاقتصادية التي تعبر عن بنود التكلفة غير المباشرة وبين وحدة المنتج المراد حساب تكلفته . ارتباطاً بعناصر التكلفة الصناعية غير المباشرة - سواء في مرحلة القياس والتحميل أو في مرحلة التخطيط - أوجدت الكتابات المحاسبية مدخلين سواء لقياس وتحميل التكلفة غير المباشرة أو لأغراض تخطيط وضبط هذه التكلفة : المدخل التقليدي لقياس وتحميل وتخطيط التكلفة الصناعية غير المباشرة ، ومدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط لقياس وتحميل وتخطيط التكلفة الصناعية غير المباشرة .

أولاً : المدخل التقليدي لقياس وتحميل وتخطيط التكلفة الصناعية غير المباشرة .

طبقاً للمدخل التقليدي في تخطيط التكلفة الصناعية غير المباشرة يتم تقدير التكلفة استناداً على معدلات التحميل المعيارية التي يتم الحصول عليها من قسم التكاليف المعيارية واستناداً على أسس التحميل التقديرية التي سبق اعتمادها كأساس لتحميل التكلفة الصناعية غير المباشرة على وحدات التكلفة ؛ والتي قد تكون ساعات العمل المباشر أو ساعات دوران الآلات أو التكلفة المباشرة للمواد أو التكلفة المباشرة للأجور أو إجمالي التكلفة الأولية - تكلفة المواد المباشرة مضافاً إليها تكلفة الأجور المباشرة .

دراسة سلوك عناصر التكلفة تلعب دوراً حيوياً في إطار إعداد الموازنة التخطيطية لعناصر التكلفة الصناعية غير المباشرة ، ففي حين تتميز عناصر تكلفة المواد المباشرة وتكلفة العمالة المباشرة بسلوكها المرن بنسبة ١٠٠٪ ، يلاحظ أن بنود التكلفة الصناعية غير المباشرة تتميز بتعدد وتنوع سلوكها ، وتشير الكتابات في مجال المحاسبة عن التكلفة والمحاسبة الإدارية إلى إمكانية تقسيم عناصر التكلفة غير المباشرة وفقاً لسلوكها تجاه تقلبات حجم النشاط إلى المجموعات الرئيسية التالية : تكلفة متغيرة ، تكلفة ثابتة ، تكلفة شبه متغيرة ، تكلفة شبه ثابتة ، تكلفة تثبت مرحلياً ثم تتغير ، تكلفة تتغير مرحلياً ثم تثبت . ( ولمراجعة سلوك عناصر التكلفة تفصيلاً يمكن الرجوع إلى الباب الأول من هذا المؤلف ) .

هذا ، وتشير الكتابات المحاسبية إلى إمكانية الربط بين سلوك التكلفة بصفة عامة ومدى إمكانية التحكم في التكلفة ، فمن ناحية قد يُرى أن التكلفة الصناعية المباشرة على إطلاقها يمكن تصنيفها على اعتبارها " بنود تكلفة يمكن التحكم فيها " ، أما التكلفة الصناعية غير المباشرة فتختلف درجة التحكم فيها أو السيطرة عليها وفقاً لسلوكها تجاه تقلبات حجم النشاط ؛ فالتكلفة الصناعية غير المباشرة التي تتصف بالمرونة في سلوكها يُرى تصنيفها على اعتبارها تكلفة يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها ، وفي المقابل يُرى أن التكلفة الصناعية غير المباشرة التي يتصف سلوكها بالثبات وعدم التغير يمكن النظر إليها أو تصنيفها على اعتبارها تكلفة يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها .

إذا تم قبول الموازنات التخطيطية كأداة يمكن استخدامها في أغراض الرقابة على عناصر التكلفة الصناعية غير المباشرة قد يكون من الملائم عند تقدير التكلفة الصناعية غير المباشرة التفرقة بين التكلفة الصناعية غير المباشرة التي يمكن التحكم فيها والتكلفة الصناعية غير المباشرة التي يصعب التحكم فيها . التكلفة الصناعية غير المباشرة التي يمكن التحكم فيها لها خصائص تميزها عن تلك التي لا يمكن التحكم فيها ، ومن بين هذه الخصائص : سلطة خلق التكلفة ، سلطة قطع التكلفة ( عوض الله ، ٢٠٠٣ ) .

هذا ، وتعد الموازنة التخطيطية للمصروفات الصناعية غير المباشرة على مرحلتين أساسيتين : المرحلة الأولى لإعداد جدول تقدير بنود التكلفة الصناعية غير المباشرة بكل مركز تكلفة خلال كل فترة من فترات الموازنة .

أولاً : جدول تقديرات المصروفات الصناعية غير المباشرة بكل مركز خلال كل فترة من فترات الموازنة :

يهدف إعداد هذا الجدول إلى إيجاد تكلفة كل بند تكلفة بكل مركز تكلفة إنتاجي خلال كل فترة من فترات الموازنة ، ويمكن تحديد الإطار العام لهذا الجدول على النحو التالي :

الإجمالي	التكلفة الصناعية غير المباشرة لمركز تكلفة			معدل تحميل تكلفة كل بند بكل مركز			أساس التحميل	فترة الموازنة	بند التكلفة
	٥٣	٥٢	٥١	٥٣	٥٢	٥١			
									التكلفة التي يمكن التحكم فيها
									تكلفة المواد غير المباشرة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	يناير	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	فبراير	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	مارس	
									تكلفة العمالة غير المباشرة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	يناير	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	فبراير	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	مارس	
									الجزء المتغير في التكلفة المختلطة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	يناير	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	فبراير	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	مارس	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx		إجمالي التكلفة التي يمكن التحكم فيها
									التكلفة التي لا يمكن التحكم فيها
									تكلفة الإهلاك
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	يناير	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	فبراير	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	مارس	

تكلفة الإشراف											
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	يناير			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	فبراير			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	مارس			
الجزء الثابت في التكلفة المختلطة											
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	يناير			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	فبراير			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	مارس			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	إجمالي التكلفة التي لا يمكن التحكم فيها			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	إجمالي التكلفة الصناعية غير المباشرة			

ثانياً : الموازنة التقديرية للمصروفات الصناعية غير المباشرة :

يهدف إعداد الموازنة التقديرية للمصروفات الصناعية غير المباشرة إلى إيجاد معدل تحميل التكلفة الصناعية غير المباشرة بكل مركز تكلفة إنتاجي ، الأمر الذي يمكن معه إيجاد التكلفة التقديرية للإنتاج من خلال تحميل كل أمر إنتاجي بنصيبه التقديري من التكلفة الصناعية غير المباشرة . ويمكن أن تأخذ الموازنة التخطيطية لعناصر التكلفة الصناعية غير المباشرة الإطار التالي :

الإجمالي			مارس			فبراير			يناير			التكلفة الصناعية غير المباشرة
٥٣	٥٢	٥١	٥٣	٥٢	٥١	٥٣	٥٢	٥١	٥٣	٥٢	٥١	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	التكلفة التي يمكن التحكم فيها
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	تكلفة المواد غير المباشرة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	تكلفة العمالة غير المباشرة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	الجزء المتغير في التكلفة المختلطة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	التكلفة التي لا يمكن التحكم فيها
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	تكلفة الإهلاك
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	تكلفة الإشراف
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	الجزء الثابت في التكلفة المختلطة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	

xx	إجمالي التكلفة غير المباشرة											
xx	÷ ساعات العمل المباشر											
xx	= معدل تحميل كل مركز تكلفة											

مثال :

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد الموازنة التخطيطية لتكلفة الصناعية غير المباشرة خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠ ، علماً بأن المنشأة تستخدم ساعات العمل المباشر لتحميل تكلفة مراكز الإنتاج على المنتجات التي تقدمها المنشأة .

بيان	يناير	فبراير	مارس	أبريل
* كمية مبيعات المنتج الأول	١٠٠	١٥٠	٢٥٠	٢٠٠
* كمية مبيعات المنتج الثاني	٨٠	١٢٠	١٥٠	١٠٠
* كمية مبيعات المنتج الثالث	٥٠	١٠٠	٨٠	١٠٠

\* تحتفظ المنشأة بمخزون آخر الشهر يعادل ٢٠٪ من مبيعات الشهر التالي بالنسبة للمنتج الأول ، ١٠٪ بالنسبة للمنتج الثاني والمنتج الثالث .

\* يمر المنتج الأول على مركزي الإنتاج ٥١ ، ٥٣ ، بينما يمر المنتج الثاني على مركزي ٥١ ، ٥٢ ، ويمر المنتج الثالث على مركزي ٥٢ ، ٥٣ . وفيما يلي بيان بالوقت المتوقع استنفاده في كل مركز من مراكز التكلفة .

بيان المنتج	مركز ٥١	مركز ٥٢	مركز ٥٣
المنتج الأول	١٠	-	٥
المنتج الثاني	٥	٥	-
المنتج الثالث	-	٥	٦

البيانات التي يمكن من خلالها تقدير عناصر التكلفة الصناعية غير المباشرة المتوقعة خلال فترة الموازنة :

أولاً : بيانات التكلفة الصناعية غير المباشرة المتغيرة :

يشير الجدول التالي إلى نصيب الوحدة الواحدة المنتجة بكل مركز من التكاليف غير المباشرة المتغيرة :

بيان التكلفة الصناعية غير المباشرة	مركز ٥١	مركز ٥٢	مركز ٥٣
مواد غير مباشرة	٥	٦	٧
تكلفة عمالة غير مباشرة	٢	٢	٢

ثانياً : بيانات التكلفة الصناعية غير المباشرة الثابتة :

يشير الجدول التالي إلى بنود التكاليف غير المباشرة الثابتة ونسب توزيعها على المراكز الإنتاجية :

بيان التكلفة الصناعية غير المباشرة	التكلفة	معدلات توزيع التكلفة على المراكز
الإهلاك الشهري	٣٠٠٠٠	مركز ٥١ ٣٠٪ مركز ٥٢ ٥٠٪ مركز ٥٣ ٢٠٪
التأمين الشهري	٢٠٠٠٠	مركز ٥١ ٢٥٪ مركز ٥٢ ٥٠٪ مركز ٥٣ ٢٥٪

ثالثاً : بيانات التكلفة الصناعية غير المباشرة الأخرى :

تكلفة الإشراف : تتميز تكلفة الإشراف بثباتها خلال مدى تحدد بـ ١٥٠ وحدة منتجة ، وقد أفاد قسم التكاليف بالمنشأة بأن تكلفة الإشراف خلال إحدى فترات الموازنة - عندما بلغ إجمالي حجم الإنتاج ٣٥٠ وحدة من كلا المنتجين - قدرت بمبلغ ٩٠٠ جنيه . هذا مع العلم أن تكلفة الإشراف الشهرية توزع بالتساوي فيما بين مراكز الإنتاج .

تكلفة القوى المحركة : تتميز تكلفة القوى المحركة بسلوكها المختلط ، وقد أفاد قسم التكاليف بالبيان التالي عن أحد الشهور السابقة للاعتماد عليه في تحديد التكلفة المختلطة للقوى المحركة خلال كل فترة من فترات الموازنة :

بيان التكلفة الصناعية غير المباشرة	حجم النشاط بالوحدات	تكلفة القوى المحركة
بيانات المستوى الأول	٢٥٠	١١٠٠
بيانات المستوى الثاني	٤٠٠	١٤٠٠

المطلوب :

• إعداد الموازنة التخطيطية للتكلفة الصناعية غير المباشرة عن الربع الأول من عام ٢٠٠٠ .

أولاً: الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتجات التي تقدمها المنشأة .

#### الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج الأول

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية المبيعات من المنتج	١٠٠	١٥٠	٢٥٠	٥٠٠
+ كمية مخزون آخر الفترة	٣٠	٥٠	٤٠	٤٠
=	١٣٠	٢٠٠	٢٩٠	٥٤٠
- كمية مخزون أول الفترة	٢٠	٣٠	٥٠	٢٠
= كمية الإنتاج خلال الفترة	١١٠	١٧٠	٢٤٠	٥٢٠

#### الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج الثاني .

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية المبيعات من المنتج	٨٠	١٢٠	١٥٠	٣٥٠
+ كمية مخزون آخر الفترة	١٢	١٥	١٠	١٠
=	٩٢	١٣٥	١٦٠	٣٦٠
- كمية مخزون أول الفترة	٨	١٢	١٥	٨
= كمية الإنتاج خلال الفترة	٨٤	١٢٣	١٤٥	٣٥٢

#### الموازنة التخطيطية لإنتاج المنتج الثالث

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
كمية المبيعات من المنتج	٥٠	١٠٠	٨٠	٢٣٠
+ كمية مخزون آخر الفترة	١٠	٨	١٠	١٠
=	٦٠	١٠٨	٩٠	٢٤٠
- كمية مخزون أول الفترة	٥	١٠	٨	٥
= كمية الإنتاج خلال الفترة	٥٥	٩٨	٨٢	٢٣٥

الموازنة التخطيطية لإجمالي إنتاج المنشأة

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
المنتج الأول	١١٠	١٧٠	٢٤٠	٥٢٠
المنتج الثاني	٨٤	١٢٣	١٤٥	٣٥٢
المنتج الثالث	٥٥	٩٨	٨٢	٢٣٥
= كمية الإنتاج خلال الفترة	٢٤٩	٣٩١	٤٦٧	١١٠٧

جدول تقديرات التكلفة الصناعية غير المباشرة لكل مركز تكلفة

الإجمالي	التكلفة الصناعية غير المباشرة لمركز تكلفة			معدل تحميل تكلفة كل بند بكل مركز			أساس التحميل	فترة الموازنة	بند التكلفة
	٥٣	٥٢	٥١	٥٣	٥٢	٥١			
٤٤٨٢	١٧٤٣	١٤٩٤	١٢٤٥	٧	٦	٥	٢٤٩	يناير	التكلفة التي يمكن التحكم فيها تكلفة المواد غير المباشرة
٧٠٣٨	٢٧٣٧	٢٣٤٦	١٩٥٥				٣٩١	فبراير	
٨٤٠٦	٣٢٦٩	٢٨٠٢	٢٣٣٥				٤٦٧	مارس	
١٩٩٢٦	٧٧٤٩	٦٦٤٢	٥٥٣٥						تكلفة العمالة غير المباشرة
١٤٩٤	٤٩٨	٤٩٨	٤٩٨	٢	٢	٢	٢٤٩	يناير	الجزء المتغير في تكلفة القوى المحركة
٢٣٤٦	٧٨٢	٧٨٢	٧٨٢				٣٩١	فبراير	
٢٨٠٢	٩٣٤	٩٣٤	٩٣٤				٤٦٧	مارس	
٦٦٤٢	٢٢١٤	٢٢١٤	٢٢١٤						
١٤٩٤	٤٩٨	٤٩٨	٤٩٨	٢	٢	٢	٢٤٩	يناير	إجمالي التكلفة التي يمكن التحكم فيها
٢٣٤٦	٧٨٢	٧٨٢	٧٨٢				٣٩١	فبراير	
٢٨٠٢	٩٣٤	٩٣٤	٩٣٤				٤٦٧	مارس	
٦٦٤٢	٢٢١٤	٢٢١٤	٢٢١٤						
٣٣٢١٠	١٢١٧٧	١١٠٧٠	٩٩٦٣						



الموازنة التخطيطية للتكاليف الصناعية غير المباشرة

الإجمالي			مارس			فبراير			يناير			التكلفة
٥٣	٥٢	٥١	٥٣	٥٢	٥١	٥٣	٥٢	٥١	٥٣	٥٢	٥١	الصناعية غير المباشرة
التكلفة التي يمكن التحكم فيها												
٧٧٤٩	٦٦٤٢	٥٥٣٥	٣٢٦٩	٢٨٠٢	٢٣٣٥	٢٧٣٧	٢٣٤٦	١٩٥٥	١٧٤٣	١٤٩٤	١٢٤٥	المواد غير المباشرة
٢٢١٤	٢٢١٤	٢٢١٤	٩٣٤	٩٣٤	٩٣٤	٧٨٢	٧٨٢	٧٨٢	٤٩٨	٤٩٨	٤٩٨	العمالة غير المباشرة
٢٢١٤	٢٢١٤	٢٢١٤	٩٣٤	٩٣٤	٩٣٤	٧٨٢	٧٨٢	٧٨٢	٤٩٨	٤٩٨	٤٩٨	قوى محرك متغيرة
١٢١٧٧	١١٠٧٠	٩٩٦٣	٥١٣٧	٤٦٧٠	٤٢٠٣	٤٣٠١	٣٩١٠	٣٥١٩	٢٧٣٩	٢٤٩٠	٢٢٤١	
التكلفة التي لا يمكن التحكم فيها												
١٨٠٠٠	٤٥٠٠٠	٢٧٠٠٠	٦٠٠٠	١٥٠٠٠	٩٠٠٠	٦٠٠٠	١٥٠٠٠	٩٠٠٠	٦٠٠٠	١٥٠٠٠	٩٠٠٠	تكلفة الإهلاك
١٥٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٥٠٠٠	تكلفة التأمين
٩٠٠	٩٠٠	٩٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	تكلفة الإشراف
٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	القوى المحركة الثابتة
٣٤٥٠٠	٧٦٥٠٠	٤٣٥٠٠	١١٦٠٠	٢٥٦٠٠	١٤٦٠٠	١١٥٠٠	٢٥٥٠٠	١٤٥٠٠	١١٤٠٠	٢٥٤٠٠	١٤٤٠٠	
٤٦٦٧٧	٨٧٥٧٠	٥٣٤٦٣	١٦٧٣٧	٣٠٢٧٠	١٨٨٠٣	١٥٨٠١	٢٩٤١٠	١٨٠١٩	١٤١٣٩	٢٧٨٩٠	١٦٦٤١	الإجمالي
٤٠١٠	٢٩٣٥	٦٩٦٠	١٦٩٢	١١٣٥	٣١٢٥	١٤٣٨	١١٠٥	٢٣١٥	٨٨٠	٦٩٥	١٥٢٠	ساعات العمل المباشر
١١.٦٤	٢٩.٨٤	٧.٦٨	٩.٨٩	٢٦.٦٧	٦.٠٢	١٠.٩٩	٢٦.٦٢	٧.٧٨	١٦.٠٧	٤٠.١٣	١٠.٩٥	معدل التحميل

هذا ، ويتم إيجاد معدل تحميل تكلفة كل مركز إنتاجي عن طريق قسمة إجمالي التكلفة غير المباشرة للمركز على أساس التحميل ، والمحدد في إطار هذه التمرين بساعات العمل المباشر . ولإيجاد ساعات العمل المباشر الخاصة بكل مركز تكلفة استلزم الأمر ضرورة إعداد جدول احتياجات الإنتاج من ساعات العمل المباشر .

في حالة رغبة الإدارة في تحميل وحدات التكلفة ( المنتج الذي تقدمه المنشأة ) استناداً على معدل تحميل واحد ، يتم إيجاد إجمالي التكلفة الصناعية غير المباشرة التقديرية لمراكز التكلفة الثلاثة ، على أن يتم قسمة هذه التكلفة الصناعية غير المباشرة الإجمالية على إجمالي ساعات العمل المباشر المتوقع استنفادها في المراكز الإنتاجية الثلاثة ، وذلك على النحو الذي تظهره المعادلة التالية :

$$\text{معدل التحميل} = \frac{\text{إجمالي التكلفة غير المباشرة}}{\text{ساعات العمل المباشر}} = \frac{٤٦٦٧٧+٨٧٥٧٠+٥٣٤٦٣}{٤٠١٠+٢٩٣٥+٦٩٦٠} = \frac{١٨٧٧١٠}{١٣٩٠٥} = ١٣.٥$$

الموازنة التخطيطية لاحتياجات الإنتاج من ساعات العمل المباشرة

المركز	المنتج	كميات الإنتاج			ساعات التشغيل	احتياجات الإنتاج			الإجمالي
		يناير	فبراير	مارس		يناير	فبراير	مارس	
مركز ٥١	الأول	١١٠	١٧٠	٢٤٠	١٠	١١٠٠	١٧٠٠	٢٤٠٠	٥٢٠٠
	الثاني	٨٤	١٢٣	١٤٥	٥	٤٢٠	٦١٥	٧٢٥	١٧٦٠
						١٥٢٠	٢٣١٥	٣١٢٥	٦٩٦٠
مركز ٥٢	الثاني	٨٤	١٢٣	١٤٥	٥	٤٢٠	٦١٥	٧٢٥	١٧٦٠
	الثالث	٥٥	٩٨	٨٢	٥	٢٧٥	٤٩٠	٤١٠	١١٧٥
						٦٩٥	١١٠٥	١١٣٥	٢٩٣٥
مركز ٥٣	الأول	١١٠	١٧٠	٢٤٠	٥	٥٥٠	٨٥٠	١٢٠٠	٢٦٠٠
	الثالث	٥٥	٩٨	٨٢	٦	٣٣٠	٥٨٨	٤٩٢	١٤١٠
						٨٨٠	١٤٣٨	١٦٩٢	٤٠١٠
					٣٠٩٥	٤٨٥٨	٥٩٥٢	١٣٩٠٥	

إيجاد التكلفة المختلطة لعام ٢٠٠١ .

( أ ) تحديد أعلى مستوى نشاط وأدنى مستوى نشاط .

المستوى	حجم النشاط	التكلفة المختلطة
الأول	٢٥٠	١١٠٠
الثاني	٤٠٠	١٤٠٠

( ب ) إيجاد التكلفة المختلطة المتغيرة للوحدة الواحدة .

$$\frac{\text{التكلفة المختلطة المتغيرة للوحدة الواحدة}}{\text{التكلفة المختلطة المتغيرة للوحدة الواحدة}} = \frac{\text{تكلفة أعلى مستوى نشاط} - \text{تكلفة أدنى مستوى نشاط}}{\text{حجم أعلى مستوى نشاط} - \text{حجم أدنى مستوى نشاط}}$$

$$= \frac{١٤٠٠ - ١١٠٠}{٤٠٠ - ٢٥٠} = ٢ \text{ جنيه .}$$

( ج ) إيجاد الشق الثابت في التكلفة المختلطة .

معادلة التكلفة المختلطة الكلية يمكن صياغتها على النحو التالي :

$$ص = أ + ب س$$

حيث : ص : التكلفة المختلطة الكلية .

أ : الشق الثابت في التكلفة المختلطة الكلية .

ب : التكلفة المتغيرة المختلطة للوحدة الواحدة

س : حجم النشاط ( الإنتاج ) .

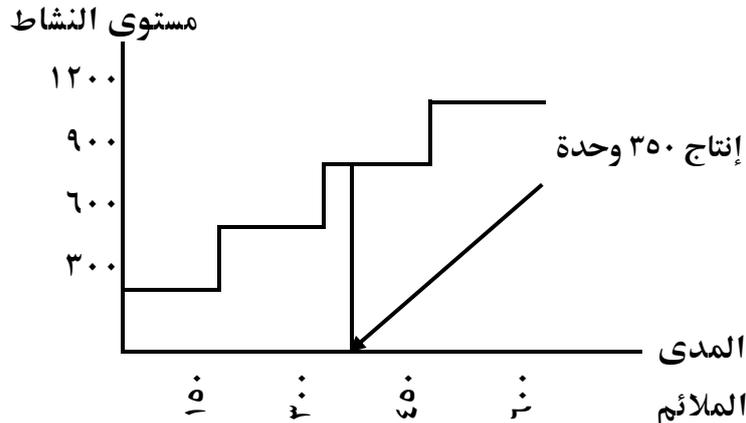
فإنه بمعلومية التكلفة المختلطة الكلية ( ص ) ، والتكلفة المختلطة المتغيرة للوحدة الواحدة ( ب ) ، وحجم النشاط لهذه التكلفة المختلطة الكلية ( س ) ، يمكن إيجاد الشق الثابت في التكلفة المختلطة الكلية ، وذلك بالتعويض في المعادلة التالية .

$$\begin{aligned} أ &= ص - ب س \\ أ &= ١٤٠٠ - ( ٢ \times ٤٠٠ ) \\ أ &= ١٤٠٠ - ٨٠٠ = ٦٠٠ \text{ جنيه} . \end{aligned}$$

( د ) تتحدد التكلفة المختلطة لكل فترة من فترات الموازنة في ضوء المعادلة التالية .

$$\begin{aligned} \text{التكلفة المختلطة للفترة محل إعداد الموازنة} &= \text{الشق الثابت الأصلي} + \text{الشق المتغير} \\ \text{ص لشهر يناير} &= ٦٠٠ + ٢ ( ٢٤٩ ) \\ \text{ص لشهر فبراير} &= ٦٠٠ + ٢ ( ٣٩١ ) \\ \text{ص لشهر مارس} &= ٦٠٠ + ٢ ( ٤٦٧ ) \end{aligned}$$

\* تحديد التكلفة السلمية لعام ٢٠٠٠ :



من الشكل البياني السابق يتضح أن التكلفة الصناعية السلمية عند مستوى إنتاجي ٣٥٠ وحدة تقدر بنحو ٦٠٠ جنيه؛ وحيث أن المدى الملائم للنشاط يقدر بنحو ١٥٠ وحدة، ومن ثم يثبت مدى النشاط إلى ٣٠٠ وحدة ليثبت مرة أخرى من ٣٠٠ وحدة إلى ٤٥٠ وحدة؛ وأخيراً يثبت مدى النشاط من ٤٥٠ وحدة حتى ٦٠٠ وحدة. من الرسم البياني السابق يمكن تحديد التكلفة السلمية (تكلفة الإشراف) عند كل شهر من أشهر الموازنة في ضوء كمية الإنتاج المخططة.

ثانياً: مدخل المحاسبة عن الأنشطة كأساس لإعداد الموازنات .

المدخل التقليدي في إعداد الموازنات التخطيطية - القائم على أساس ربط تقديرات الإيرادات والتكاليف بحجم النشاط - يعمل بكفاءة وفعالية طالما أن هناك علاقة مباشرة بين عناصر الموازنة وبين وحدة التكلفة أو وحدة النشاط، حيث ترتبط الموارد الاقتصادية المستنفدة في العملية الصناعية في علاقة ارتباطية كاملة مع التغيير في حجم النشاط. أما فيما يتعلق بعناصر التكلفة الصناعية غير المباشرة وما يقابلها من موارد اقتصادية تستنفد في أداء الأنشطة المساعدة *Support Activities*، حيث لا يوجد علاقة ارتباطية كاملة أو مباشرة بين كمية أو قيمة الموارد الاقتصادية المستنفدة وبين حجم النشاط - المعبر عنه في إطار المدخل التقليدي بحجم المبيعات أو الإنتاج. وعلى ذلك يمكن القول بأن البيانات الواردة بالموازنات التخطيطية المعدة في ضوء حجم النشاط، يُنظر إليها على اعتبارها مجرد تحديد لمستويات الإنفاق، ولا يمكن النظر إليها على اعتبارها أحد مؤشرات الأداء لانعدام العلاقة السببية بين رقم التكلفة الوارد في موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة وبين حجم النشاط الذي تم على أساسه تحديد تقديرات هذه التكلفة غير المباشرة.

في ظل المدخل التقليدي لإعداد الموازنات التخطيطية تشير انحرافات موازنة المصروفات الصناعية غير المباشرة الناتجة عن مقارنة المصروفات الصناعية غير المباشرة التقديرية مع المصروفات الصناعية غير المباشرة الفعلية إلى الانحراف في مستوى الإنفاق دون التعرض لجوهرية أو مصادر أو مسببات حدوث الانحراف، الأمر الذي يصعب معه ضبط أو رقابة (إدارة) المصروفات الصناعية غير المباشرة، وعلى ذلك يمكن القول بأن المدخل التقليدي في إعداد الموازنات التخطيطية لا يقدم معلومات أو إشارات *Signals* مفيدة تساعد الإدارة في تخطيط وضبط ورقابة بنود المصروفات الصناعية غير المباشرة؛ أي أن المدخل التقليدي في إعداد الموازنات التخطيطية لا يساهم بشكل فعال في مجالات إدارة التكلفة، ولذا ظهر مدخل المحاسبة على أساس النشاط في إعداد الموازنات التخطيطية (*Activity Based Budgeting (ABB)*).

لأغراض إدارة التكلفة بطريقة أكثر كفاءة تحولت نظم المحاسبة عن التكلفة الصناعية غير المباشرة من مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس الحجم ( *Volume Based Costing* ) أو ما أطلق عليه المدخل التقليدي في المحاسبة عن التكلفة الصناعية غير المباشرة إلى مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط ( *Activity Based Costing* ) .

يعتمد كل من مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط ومدخل إعداد الموازنة على أساس النشاط على تقسيم المنشأة لمجموعة من الأنشطة ومن خلال مجموعة من المعالجات المحاسبية يتم تحميل تكلفة هذه الأنشطة على وحدات التكلفة المراد حساب تكلفتها . ومن البديهي أنه لتطبيق مدخل إعداد الموازنات التخطيطية على أساس النشاط فإن الأمر يستلزم أن يكون نظام المحاسبة عن التكلفة المطبق بالمنشأة يعتمد على مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط . وفيما يلي مجموعة الخطوات التي يتم من خلالها إعداد الموازنات بناءً على مدخل المحاسبة على أساس النشاط .

- تقدير كمية المبيعات والإنتاج لكل منتج من منتجات المزيج السلعي الذي تقدمه المنشأة .
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الخطة الإنتاجية .
- تحديد كمية محرك التكلفة المخطط استخدامها بالنسبة لكل نشاط .
- تحديد الموارد الاقتصادية اللازمة لأداء الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة .
- تحديد معدل التحميل التقديري لكل نشاط .

وفيما يلي تناول لإجراءات إعداد الموازنة التخطيطية للمصروفات الصناعية غير المباشرة استناداً على مدخل المحاسبة على أساس النشاط ، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الإجراءات ليس من الضروري أن تتم بصورة تتابعيه ، وإنما يمكن أن تتم بعض الإجراءات بصورة متداخلة ؛ كأن يتم البدء في إعداد جداول الإنتاج في نفس الوقت الذي تتم فيه عملية تحديد الأنشطة التي تؤديها المنشأة وتحديد محرك تكلفة كل نشاط .

أولاً : تقدير كمية المبيعات والإنتاج لكل منتج من منتجات المزيج السلعي الذي تقدمه المنشأة .

لا تختلف هذه الخطوة أو هذا الإجراء في حالة إعداد الموازنات التخطيطية استناداً على المدخل التقليدي القائم على أساس تقدير بيانات موازنة المصروفات الصناعية غير المباشرة على أساس حجم النشاط المتوقع من الإنتاج أو البيع ، عنها في حالة إعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط .

في إطار هذه الخطوة يتم تحديد كمية المبيعات المتوقعة من كل منتج من عناصر المزيج السلي الذي تقدمه المنشأة ، وفي ضوء كمية المبيعات وفي ضوء السياسة الإنتاجية المتبعة - هل هي سياسة الإنتاج الفوري أم هي سياسة الإنتاج الأمان التي تقوم على ضرورة الاحتفاظ بحد معين من المخزون يطلق عليه المخزون الأمان - يتم تحديد كمية الإنتاج المخططة خلال كل فترة من فترات الموازنة التخطيطية . وبفرض أن سياسة المنشأة الإنتاجية تقوم على أساس الاحتفاظ بمخزون أمان . في هذه الحالة تمثل الموازنة التالية أولى خطوات مدخل إعداد الموازنات التخطيطية استناداً على مدخل المحاسبة على أساس النشاط .

#### الموازنة التخطيطية للإنتاج خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠

بيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي السنوي
كمية المبيعات المتوقعة	xx	xx	xx	xx	xx
+ المخزون الواجب توافره في نهاية الفترة	xx	xx	xx	xx	xx
=					
- المخزون المتوقع وجوده في بداية الفترة	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)
= كمية الإنتاج خلال الفترة	xx	xx	xx	xx	xx

ثانياً : تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الخطة الإنتاجية .

بداية يجب الإشارة إلى أن عملية تحديد مجموعة الأنشطة التي تتم من خلالها العملية الإنتاجية لا تنفرد بها إدارة أو قسم التكاليف ، وإنما تتم بالتعاون بين الإدارة الفنية ( الهندسية ) والإدارة المالية ، وغالباً ما يسفر هذا التعاون عن تحديد سليم للأنشطة الإنتاجية ، الأمر الذي يمكن من القياس السليم لتكلفة الأنشطة الإنتاجية .

إن أولى خطوات تطبيق مدخل إعداد الموازنة التخطيطية للمصروفات الصناعية غير المباشرة على أساس النشاط تتمثل في تحديد مجموعة الأنشطة التي تتم من خلالها العملية الصناعية . وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الأنشطة الجوهرية ؛ تلك الأنشطة التي ترتفع تكلفتها وتمثل جزءاً له أهميته النسبية في هيكل التكلفة الكلية للنشاط الإنتاجي . ثم يلي ذلك تحديد مجموعة الأنشطة الفرعية أو الثانوية التي تنخفض تكلفتها مقارنة بتكلفة الأنشطة الجوهرية ، على أن يتم تخصيص وعاء مستقل لحصر تكلفة كل نشاط جوهرية أو رئيسية ، أما بالنسبة للأنشطة الفرعية فيتم تخصيص وعاء أو وعاءين لحصر تكلفة هذه الأنشطة الفرعية أو الثانوية .

بعد عملية تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية يتم التعاون بين الإدارة الفنية والإدارة المالية في دراسة مدى إمكانية دمج بعض الأنشطة المتجانسة في نشاط واحد ، وهنا تجدر الإشارة إلى حقيقتين مهمتين :

الحقيقة الأولى : أنه كلما تم الاستعانة بعدد أكبر من الأوعية التكاليفية المخصصة لاستيعاب بنود التكلفة غير المباشرة ، ارتفعت احتمالات الحصول على نتائج دقيقة للمخرجات المستمدة من نظام التكاليف ، خاصة فيما يتعلق بتكلفة الوحدة . من ناحية أخرى تنخفض احتمالات الحصول على نتائج دقيقة للمخرجات المستمدة من نظام التكاليف المطبق بالمنشأة ، كلما انخفضت عدد الأوعية المخصصة لاستيعاب بنود التكاليف غير المباشرة .

الحقيقة الثانية : أنه كلما تم الاستعانة بعدد أكبر من الأوعية التكاليفية المخصصة لاستيعاب بنود التكلفة غير المباشرة ، ارتفعت تكلفة تشغيل نظام التكاليف ، نتيجة زيادة البيانات التي يتم تجميعها وتحليلها وتشغيلها . من ناحية أخرى تنخفض تكلفة تشغيل نظام التكاليف - نتيجة انخفاض البيانات التي يتم تجميعها وتحليلها وتشغيلها - كلما انخفض عدد الأوعية المخصصة لاستيعاب بنود التكاليف غير المباشرة .

وأخيراً ، تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تصنيف نمطي للأنشطة يمكن الاعتماد عليه واعتماده في قياس تكلفة الأنشطة بالنسبة لجميع أنواع الصناعات ، بل وعلى الأكثر من ذلك يمكن القول بأن هناك صعوبة في وجود تصنيف نمطي أو متعارف عليه للأنشطة داخل الصناعة الواحدة ، يمكن الاعتماد عليه في قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بمنشأة معينة ، فلكل منشأة أنشطتها الخاصة . استناداً على ما سبق يمكن القول بأن لكل منشأة مجموعة الأنشطة التي تزاولها في سبيل إتمام العملية الإنتاجية ، ولكل منشأة أنشطة ذات طابع جوهري قد تختلف عن تلك الأنشطة التي تزاولها منشأة أخرى تعمل في نفس مجال الإنتاج .

ثالثاً : تحديد محرك تكلفة النشاط والكمية المخطط استخدامها منه بالنسبة لكل نشاط .

غالباً ما يؤثر في تحديد تكلفة كل نشاط صعوداً أو هبوطاً عدد من المتغيرات التي تختلف في تأثيرها على تكلفة النشاط ، ويطلق على هذه المتغيرات محركات أو مسببات تكلفة النشاط . ونظراً لصعوبة دمج مجموعة المتغيرات المؤثرة على تكلفة النشاط (محركات تكلفة النشاط) في متغير واحد (محرك تكلفة واحد) ، تظهر أهمية تحديد أقوى هذه المتغيرات تأثيراً على تكلفة النشاط تمهيداً لاتخاذها كأساس لإيجاد تكلفة كل نشاط ولتحميل هذه التكلفة على وحدات التكلفة المراد قياسها .

إن عملية تحديد محركات تكلفة الأنشطة المختلفة لا تتم بواسطة إدارة التكاليف بمعزل عن بقية الإدارات الأخرى ، فالإدارة الهندسية قد يكون لها دور أساسي في تحديد محركات أو مسببات التكلفة المؤثرة على الأنشطة الإنتاجية . وكذلك تقدم أساليب التحليل الإحصائي خاصة أسلوب تحليل الارتباط ( على اختلاف صورته ) مساهمة إيجابية في تحديد أكثر مسببات أو محركات التكلفة ارتباطاً بالتأثير على تكلفة النشاط صعوداً أو هبوطاً .

في حالة اتفاق أكثر من نشاط على محرك أو مسبب تكلفة واحد يمكن دمج تكلفة هذين النشاطين في إطار وعاء واحد للتكلفة ، دون أن يكون لهذا الدمج أي أثر على دقة البيانات والمعلومات المستمدة من نظام التكاليف ، ومن ثم يمكن القول أن الأثر المترتب على دمج تكلفة الأنشطة التي يحركها محرك واحد للتكلفة ، يتمثل في تخفيض تكلفة تشغيل نظام التكاليف . وعلى العكس من ذلك يلاحظ أنه في حالة دمج تكلفة نشاطين لا يحركهما محرك واحد للتكلفة في إطار وعاء واحد للتكلفة ، فإن ذلك يعني وجود خطأ في تحميل تكلفة النشاط الذي تم دمجها في إطار نشاط آخر ، نتيجة تحميل تكلفة هذا النشاط الذي تم دمجها على وحدات التكلفة استناداً على محرك تكلفة غير ملائم .

بعد الاتفاق على محرك ( أو مسبب ) تكلفة كل نشاط واعتماده كأساس لتحميل تكلفة النشاط على وحدات التكلفة - سواءً بصورة تقديرية كما هو الحال بالنسبة لبيانات الموازنة التخطيطية أو بصورة فعلية كما هو الحال في تحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة الفعلية على وحدات التكلفة - يتم إيجاد أو تحديد كمية المحرك الواجب أدرجها ضمن بيانات الموازنة التخطيطية والتي على أساسها تتحدد تكلفة كل نشاط . وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى حقيقة أن كمية المحرك المخططة والمدرجة ضمن بيانات الموازنة التخطيطية تتأثر بمتغيرين أساسيين :

المتغير الأول : كمية المحرك المطلوبة لتحقيق خطة الإنتاج المستهدفة .

تحدد كمية المحرك المطلوبة لتحقيق خطة الإنتاج المستهدفة في ضوء كمية الإنتاج المخططة بالنسبة لكل عنصر من عناصر المزيج السلعي الذي تقدمه المنشأة ، وفي ضوء ما تتطلبه الوحدة الواحدة المنتجة من محرك تكلفة النشاط ؛ على سبيل المثال إذا فرض أن عدد مرات تجهيز الآلات المتوقعة لتنفيذ خطة الإنتاج قدرت بنحو ٣٠٠٠ مرة تجهيز خلال الفترة التكاليفية ، وأن مرة التجهيز الواحدة تقدر بنحو ٤٥ دقيقة . استناداً على هذه البيانات يتحدد الوقت اللازم لتجهيز الآلات خلال الفترة محل إعداد الموازنة ٢٢٠.٥ ساعة عمل [ ( ٣٠٠٠ مرة تجهيز × ٤٥ دقيقة / مرة ) ÷ ٦٠ دقيقة ] .

بعد إيجاد ما يتطلبه كل منتج من محرك تكلفة النشاط يتم إيجاد إجمالي الكمية المطلوبة من محرك التكلفة اللازمة لتحقيق خطة الإنتاج المستهدفة .

مثال :

بفرض أن المنشأة تقدم أربعة منتجات تمثل عناصر المزيج السلعي ، ويشير الجدول التالي إلى مجموعة الأنشطة التي تزاولها المنشأة وكمية المحرك المطلوبة لكل منتج ، إضافةً إلى كمية الإنتاج المخططة من كل منتج .

الأنشطة وكمية المحرك اللازمة لكل منتج				كمية الإنتاج	المنتج
أخرى	التشغيل	المناولة	تجهيز الآلات		
.....	ساعة / ٥٠٠	مناولة / ٥٠٠	مرة / ٥٠	١٠٠٠	الأول
.....	ساعة / ٨٠٠	مناولة / ٤٠٠	مرة / ٢٠٠	٢٠٠٠	الثاني
.....	ساعة / ٤٠٠	مناولة / ٢٠٠	مرة / ٥٠	١٥٠٠	الثالث
.....	ساعة / ١٣٠٠	مناولة / ١٠٠٠	مرة / ٢٢٠	٢٥٠٠	الرابع
.....	ساعة / ٣٠٠٠	مناولة / ٢١٠٠	مرة / ٥٢٠		

فإذا علمت أن :

- مرة التجهيز الواحدة تستغرق ٤٥ دقيقة عمل .
- مرة المناولة الواحدة تستغرق ٢٠ دقيقة .
- .....

استناداً على مجموعة البيانات السابقة يمكن تحديد كمية المحرك المطلوبة لتحقيق المزيج السلعي المستهدف خلال فترة إعداد الموازنة على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية لاحتياجات الإنتاج من محركات تكلفة النشاط

بيان النشاط	المنتج	محرك التكلفة	معدل المحرك	الإجمالي
تجهيز الآلات	الأول	٥٠ / مرة	٥٠ / دقيقة	٢٥٠٠ دقيقة
	الثاني	٢٠٠ / مرة	٥٠ / دقيقة	٥٠٠٠ دقيقة
	الثالث	٥٠ / مرة	٥٠ / دقيقة	٢٥٠٠ دقيقة
	الرابع	٢٢٠ / مرة	٥٠ / دقيقة	١١٠٠٠ دقيقة
		٥٢٠ / مرة		٢١٠٠٠ دقيقة
المناوله	الأول	٥٠٠ / مناولة	٢٠ / دقيقة	١٠٠٠٠ دقيقة
	الثاني	٤٠٠ / مناولة	٢٠ / دقيقة	٨٠٠٠ دقيقة
	الثالث	٢٠٠ / مناولة	٢٠ / دقيقة	٤٠٠٠ دقيقة
	الرابع	١٠٠٠ / مناولة	٢٠ / دقيقة	٢٠٠٠٠ دقيقة
		٢١٠٠ / مناولة		٤٢٠٠٠ دقيقة
التشغيل	الأول	٥٠٠ / ساعة		٥٠٠ ساعة
	الثاني	٨٠٠ / ساعة		٨٠٠ ساعة
	الثالث	٤٠٠ / ساعة		٤٠٠ ساعة
	الرابع	١٣٠٠ / ساعة		١٣٠٠ ساعة
		٣٠٠٠ / ساعة		٣٠٠٠ ساعة
أخرى	الأول	xx	xx	xx
	الثاني	xx	xx	xx
	الثالث	xx	xx	xx
	الرابع	xx	xx	xx
		xx		xx

المتغير الثاني : سلوك محرك التكلفة تجاه الكمية التي يمكن توفيرها .

في بعض الأحيان يصعب توفير الكمية المطلوبة لتحقيق كميات المزيج السلعي المستهدف بسبب سلوك محرك التكلفة تجاه الكمية المطلوب توفيرها ؛ على سبيل المثال إذا كان المطلوب خلال الفترة عدد ٩٧ كيلو جرام من الزيوت والشحوم ، وكانت العبوة الواحدة من هذه الزيوت والشحوم تستوعب ٤ كيلو جرام ، في هذه الحالة تتمثل الكمية المطلوبة من الزيوت والشحوم في ٢٤.٢٥ عبوه . ونظراً لعدم إمكانية توفير ٠.٢٥ عبوه فإن الأمر يتطلب شراء وتوفير ٢٥ عبوه تمثل ١٠٠ كيلو جرام من الزيوت والشحوم .

لأغراض تحديد كمية المحرك التي تبنى عليها بيانات الموازنة التخطيطية يتطلب الأمر دراسة سلوك محرك التكلفة تجاه الكمية المطلوب توفيرها ، وفي هذا الصدد يمكن التفرقة بين هاتين الحالتين :

الحالة الأولى : إذا اتصف سلوك المورد الاقتصادي أو الإنتاجي ( محرك التكلفة ) بالمرونة تجاه الكمية المطلوب توفيرها . في هذه الحالة تتساوى الكمية المطلوبة من محرك التكلفة واللازمة لتحقيق المزيج السلعي المستهدف مع الكمية التي يتم توفيرها خلال كل فترة من فترات الموازنة ، ولن يكون هناك فائض من محرك التكلفة يلقي العبء على إدارة المنشأة لمحاولة استغلاله الاستغلال الأمثل .

الحالة الثانية : إذا اتصف سلوك المورد الاقتصادي أو الإنتاجي ( محرك التكلفة ) بالمرونة غير الكاملة ( شبه المرونة ) تجاه الكمية المطلوب توفيرها . في هذه الحالة لا تتساوى الكمية المطلوبة من محرك التكلفة واللازمة لتحقيق المزيج السلعي المستهدف مع الكمية التي يتم توفيرها خلال كل فترة من فترات الموازنة ، ومن ثم يكون هناك فائض من محرك التكلفة يلقي العبء على إدارة المنشأة لمحاولة استغلاله الاستغلال الأمثل .

مثال :

ارتباطاً ببيانات المثال السابق ، إذا فرض أن وقت تجهيز الآلات يتم من خلال العمالة المساعدة ، ويتصف سلوك العمالة المساعدة بكونه سلوك شبه ثابت . بحيث تتحدد ساعات العمل لهذا العامل بواقع ٢٠٠ ساعة عمل خلال الفترة محل إعداد الموازنة . أما فيما يتعلق بسلوك المورد الخاص بنشاطي المناولة والتشغيل ، فكلاهما يتصف بالمرونة الكاملة ، حيث تتحدد الكمية المطلوبة لأغراض الموازنة بالكمية المطلوبة لاحتياجات الإنتاج والتي تحقق كميات المزيج السلعي الذي تقدمه المنشأة .

المشكلة في هذه الحالة تتمثل في محرك التكلفة الخاص بنشاط التشغيل حيث السلوك غير المرن .  
ويُظهر الجدول التالي الكميات المطلوبة لتحقيق حجم المزيج السلعي المستهدف ، والكميات التي  
يتم توفيرها فعلا خلال الفترة محل إعداد الموازنة .

بيان النشاط				البيان
أخرى	التشغيل	المناولة	التجهيز	
.....	٣٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠	٢١٠٠٠	كمية المورد المطلوبة لتحقيق المستهدف
	١	٦٠	٦٠	وحدة قياس محرك التكلفة
	٣٠٠٠	٧٠٠	٣٥٠	طاقة المحرك مقاسه على أساس وحدة القياس
			٢٠٠	÷ الطاقة العملية المتوقعة للعامل الواحد
			١.٥	= عدد العمالة المطلوبة
			٢	عدد العمالة المطلوبة الواجب تدبيرها لأغراض الموازنة
			٢٠٠	× الطاقة العملية المتوقعة للعامل الواحد
			٤٠٠	= الطاقة المتاحة خلال فترة الموازنة
			٣٥٠	- طاقة المحرك مقاسه على أساس وحدة القياس
			٥٠	= الطاقة الفائضة عن احتياجات الإنتاج

تظهر أهمية تحديد كمية محرك التكلفة اللازم توفيرها خلال كل فترة من فترات الموازنة نتيجة  
إمكانية مقارنة كمية المحرك المتوافرة لدى المنشأة خلال كل فترة من فترات الموازنة مع كمية  
المحرك المطلوبة لتحقيق الخطة المستهدفة ، وبحيث يُظهر الانحراف بين الكميتين مقدار العجز  
الواجب تدبيره خلال كل فترة ، أو يُظهر الزيادة في كمية المحرك المتاحة لدى المنشأة عن الكمية  
المطلوب توفيرها خلال كل فترة من فترات الموازنة ، ومن ثم يكون على إدارة المنشأة اتخاذ قرار  
باتباع بديل معين من البدليين التاليين :

الأول : ترحيل فائض محرك تكلفة النشاط إلى نشاط آخر قد تُظهر الموازنة المعدة على أساس النشاط  
وجود عجزاً به .

الثاني : اعتبار الجزء غير المستغل من كمية محرك التكلفة بمثابة طاقة إضافية غير مستغلة ، ومن ثم  
فهي طاقة غير مستغلة مخططة .

رابعاً : تحديد الموارد الاقتصادية اللازمة لأداء الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة .

يقصد بالموارد الاقتصادية ما توفره المنشأة من مواد خام وعمالة وخدمات أخرى لازمة لأداء الأنشطة التي تمكن من تحقيق الخطة الإنتاجية ، وعلى ذلك يقصد بهذه الخطوة تحديد تكلفة كل نشاط . أولي المهام الحقيقية لقسم ( أو إدارة ) التكاليف تبدأ بقياس تكلفة كل نشاط جوهرى أو رئيسي علي حدة ، وكذلك قياس تكلفة الأنشطة الفرعية التي تزاولها المنشأة . وغالباً ما يتم تحديد تكلفة كل نشاط عن طريق تخصيص وعاء للتكلفة *Cost Pool* يستوعب بنود التكلفة التي أستخدمت في سبيل تنفيذ هذا النشاط ؛ من تكلفة مواد وتكلفة عمالة وتكلفة خدمات . في إطار عملية قياس تكلفة كل نشاط تظهر أهمية التوجيه المحاسبي السليم لبنود التكاليف علي الأنشطة المختلفة ، فالخطأ في التوجيه المحاسبي يعني خطأ في حساب تكلفة أكثر من نشاط - حيث يتم تضخيم تكلفة نشاط معين علي حساب تدني تكلفة نشاط آخر - الأمر الذي يؤدي في النهاية إلي قياس غير سليم للتكلفة .

ارتباطاً بعملية قياس تكلفة كل نشاط تجدر الإشارة إلي مجموعة الحقائق التالية التي تتطلبها عملية نجاح القياس السليم لتكلفة الأنشطة :

\* ضرورة أن يتضمن المستند الخاص بإثبات الواقعة المسببة لاستخدام المورد الإنتاجي ( بند التكلفة ) علي كيفية التوجيه المحاسبي لهذا المورد نحو النشاط الذي استخدم فيه .

\* إن إجمالي التكاليف الصناعية غير المباشرة لابد وأن يساوي مجموع تكلفة الأوعية المخصصة لاستيعاب تكلفة الأنشطة المختلفة . في صياغة أخرى يمكن القول بأن إجمالي التكاليف الصناعية غير المباشرة لن يتأثر بعدد الأوعية المخصصة لاستيعاب بنود هذه التكاليف غير المباشرة ، سواء اعتمد النظام علي فتح عدد كبير من الأوعية التكاليفية أو عدد قليل منها .

\* غالباً ما يتأثر تشغيل نظام التكاليف بعدد الأوعية التكاليفية المخصصة لاستيعاب تكلفة الأنشطة ، فمن المنطقي وجود علاقة طردية بين تكلفة تشغيل نظام التكاليف وعدد الأوعية المخصصة لاستيعاب بنود التكاليف غير المباشرة .

\* قد يكون هناك علاقة طردية بين عدد الأوعية المخصصة لاستيعاب التكلفة غير المباشرة وبين درجة الدقة في حساب التكلفة ، فكلما زادت عدد الأوعية المخصصة لبنود التكاليف غير المباشرة ، زادت احتمالات درجة الدقة في المخرجات المستمدة من نظام التكاليف المبني على أساس مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط .

ارتباطاً ببيانات المثال السابق إذا فرض أن التكلفة التقديرية للأنشطة يمكن لإدارة التكاليف مع إدارة الموازنة تحديدها على النحو التالي :

الأنشطة اللازمة لتحقيق المزيج السلعي				بنود التكاليف
أخرى	التشغيل	المناولة	تجهيز الآلات	
.....	٥٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	مواد غير مباشرة
.....	٨٠٠٠	٣٥٠٠	٣٥٠٠	أجور غير مباشرة
.....	١٢٠٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠	إهلاك الآلات والمعدات
.....	٢٠٠٠	٥٠٠	-	تأمين على الآلات والمعدات
.....	٣٠٠٠	٣٥٠٠	٢٧٥٠	مصروفات أخرى غير مباشرة
.....	٣٠٠٠٠	١٤٠٠٠	٨٧٥٠	

خامساً : تحديد معدل التحميل التقديري لتكلفة كل نشاط .

بمجرد تحديد الأوعية التكاليفية المخصصة لاستيعاب تكلفة الأنشطة التي تزاولها المنشأة ، وبمجرد الاستقرار على محرك تكلفة كل نشاط يمكن إيجاد معدل تحميل تكلفة كل وعاء ، عن طريق قسمة تكلفة كل وعاء على إجمالي المحركات التي استُنفدت في هذا النشاط . وعليه يتحدد معدل تحميل تكلفة كل وعاء في ضوء العلاقة الرياضية التالية :

$$\text{معدل تحميل تكلفة الوعاء (النشاط)} = \frac{\text{تكلفة الوعاء (النشاط)}}{\text{إجمالي محرك التكلفة المستنفد بواسطة النشاط}}$$

وكما هو معروف أن معدلات التحميل هي الأداة التي يتم من خلالها تحميل التكلفة غير المباشرة - للمراكز أو الأنشطة - على وحدات التكلفة ، الأمر الذي يعني أنه بمجرد إيجاد معدل تحميل تكلفة كل وعاء يكون الأمر مهيناً لتحميل تكلفة الأنشطة على وحدات التكلفة .

الأنشطة اللازمة لتحقيق المزيج السلعي				بنود التكاليف
أخرى	التشغيل	المناولة	تجهيز الآلات	
.....	٣٠٠٠٠	١٤٠٠٠	٨٠٠٠	إجمالي تكلفة كل نشاط
.....	٣٠٠٠	٧٠٠	٣٥٠	÷ محرك تكلفة النشاط
.....	١٠	٢٠	٢٥	= معدل التحميل التقديري للنشاط

الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية والتمويلية :

تتمثل المصروفات الإدارية في المبالغ التي تنفقها المنشأة في سبيل أداء مجموعة الوظائف الإدارية ، وهذه الوظائف تتمثل في :

- وظيفة الإدارة العليا بالمنشأة .
- وظيفة الشؤون المالية والحسابات والمراجعة .
- وظيفة الشؤون القانونية .
- وظيفة الشؤون الاجتماعية والأفراد .
- وظيفة الأمن والحراسة .

هذا ، وتجدر الإشارة إلى أن العبرة في اعتماد مصروف معين ضمن مجموعة المصروفات الإدارية ، بالوظيفة المؤداة وليس بمكان أداء الوظيفة . وعلى ذلك فإن مصروفات حراسة معارض البيع ، أو مرتبات المحاسبين والمراجعين بمعارض البيع ، لا تعد مصروفات بيع وتوزيع على الرغم من أن مكان أداء هذه الوظائف يتمثل في معارض البيع ، فالعبرة بطبيعة الوظيفة المؤداة وليس بمكان أداء الوظيفة أو النشاط .

تتمثل المصروفات التمويلية في المبالغ التي تنفقها المنشأة في سبيل الحصول على الأموال من المصادر الخارجية ، وعلى ذلك تتضمن هذه المصروفات :

- المصروفات الخاصة بالإدارة التمويلية بالمنشأة .
- الفوائد المتعلقة بالحصول على الأموال من المصادر الخارجية .

هذا ، وتجدر الإشارة إلى أن المصروفات الإدارية والتمويلية مصروفات مرتبطة بالفترة المحاسبية ، وغالباً ما لا ترتبط بحجم النشاط ، وعليه تعتبر المصروفات الإدارية والتمويلية في معظم الحالات مصروفات ثابتة توزع على فترات الموازنة طبقاً لأساس الاستحقاق المحاسبي . ويمكن أن تظهر الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية والتمويلية على النحو التالي :

الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية والتمويلية عن الربع الأول من عام ٢٠٠٠

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
<u>مصروفات إدارية :</u>				
مصروفات الإدارة العليا	xx	xx	xx	xx
مصروفات الإدارة المالية	xx	xx	xx	xx
مصروفات شؤون الأفراد	xx	xx	xx	xx
مصروفات الشؤون الاجتماعية	xx	xx	xx	xx
<u>مصروفات تمويلية :</u>				
مصروفات الإدارة التمويلية	xx	xx	xx	xx
فوائد على القروض	xx	xx	xx	xx
<u>إجمالي مصروفات إدارية وتمويلية</u>				
	xx	xx	xx	xx

مثال :

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية والتمويلية عن الربع الأول من عام ٢٠٠٠ :

٢٤٠٠٠ جنيه .	المصروفات السنوية للإدارة العليا
١٢٠٠٠ جنيه .	الإهلاك السنوي لأثاث الإدارة العليا
٦٠٠٠ جنيه .	أجور حراسة مبنى المعارض
١٨٠٠٠ جنيه .	أجور حراسة مبنى الإدارة
٣٦٠٠٠ جنيه .	مصروفات وظيفة الشؤون الاجتماعية والأفراد

\* الإيجار السنوي المستحق على المنشأة ٢٤٠٠٠ جنيه ، تشغل معارض البيع ٧٥ ٪ من المساحة المؤجرة ، بينما تشغل الوظيفة الإدارية ١٥ ٪ ، والباقي مساحة مخصصة للإدارة التمويلية .

\* قدرت القروض المتوقع أن تحصل عليها المنشأة في بداية شهر فبراير من عام ٢٠٠٠ مبلغ ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه ؛ علماً بأن الفائدة على القرض تقدر بنحو ١٢ ٪ سنوياً .

المطلوب :

إعداد الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية والتمويلية عن الربع الأول من عام ٢٠٠٠ .

الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية والتمويلية عن الربع الأول من عام ٢٠٠٠

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
<u>مصروفات إدارية :</u>				
مصروفات الإدارة العليا	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٦٠٠٠
إهلاك أثاث الإدارة العليا	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٣٠٠٠
أجور حراسة مبنى المعارض	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	١٥٠٠
أجور حراسة مبنى الإدارة	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	٤٥٠٠
مصروفات الشؤون الاجتماعية والأفراد	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٩٠٠٠
إيجار المبنى الإداري	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٩٠٠
جملة مصروفات إدارية	٨٣٠٠	٨٣٠٠	٨٣٠٠	٢٤٩٠٠
<u>مصروفات تمويلية :</u>				
إيجار مبنى الإدارة التمويلية	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٦٠٠
فوائد على القروض	-	٥٠٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠٠
جملة مصروفات تمويلية	٢٠٠	٥٢٠٠	٥٢٠٠	١٠٦٠٠
إجمالي مصروفات إدارية وتمويلية	٨٥٠٠	١٣٥٠٠	١٣٥٠٠	٣٥٥٠٠

الموازنة التخطيطية للنقدية ( الموازنة النقدية ) :

تهدف عملية إعداد الموازنة النقدية إلى بيان تقديرات المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال فترة الموازنة ، وذلك بهدف التنبؤ بالرصيد النقدي المتوقع وجوده في نهاية فترة الموازنة ، بما يمكن معه اتخاذ الإجراءات التي تكفل توفير النقدية ، حالة وجود زيادة في المدفوعات عن المتحصلات النقدية ؛ أي العجز النقدي ، أو الإجراءات التي تكفل استثمار الفائض النقدي ، الذي يحدث حالة زيادة المتحصلات عن المدفوعات النقدية . اختصاراً يمكن القول بأن المكونات الأساسية التي تشتمل عليها الموازنة النقدية تتمثل في : المتحصلات النقدية ، المدفوعات النقدية . وفيما يلي تناول للبنود التي يتكون منها كل منهما :

أولاً : عناصر المتحصلات النقدية .

المبيعات النقدية :

تمثل المبيعات النقدية أهم مصادر المتحصلات النقدية ، مع ضرورة استبعاد قيمة الخصم النقدي الذي يحصل عليه العملاء من إجمالي المبيعات للوصول إلى المتحصلات النقدية من المبيعات النقدية ، وغالباً ما يتم فرض نسبة معينة للخصم النقدي - في ضوء الخبرات السابقة - على المبيعات النقدية .

المتحصلات النقدية من العملاء :

المبيعات قد تكون مبيعات نقدية ، وقد تكون مبيعات آجلة ، وهذه المبيعات الآجلة تثبت في دفاتر المنشأة على إنها مديونية للمنشأة على العملاء ، غالباً ما يقوم العملاء بسدادها خلال فترة زمنية تالية لواقعة البيع . وتتوقف المتحصلات النقدية من العملاء الناتجة عن عمليات البيع الأجل على سياسة التحصيل و البيع الأجل التي تتبعها المنشأة .

مثال :

يُظهر الجدول التالي المبيعات المتوقعة خلال الأشهر الثلاثة الأولى من عام ٢٠٠٠ ، وكذلك سياسة البيع والتحصيل التي تتبعها المنشأة خلال تلك الفترة :

بيان	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
* إجمالي المبيعات	٨٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
* المبيعات النقدية	% ٦٠	% ٦٠	% ٦٠	% ٦٠	% ٦٠	% ٦٠

\* نسبة الخصم المسموح به على المبيعات النقدية فقط ١٠ % .

تقوم سياسة المنشأة على أساس تحصيل قيمة المبيعات الآجلة وفقاً للبرنامج التالي ٥٠ % خلال الشهر التالي ، ٣٠ % خلال الشهر الذي يليه ، والباقي خلال الشهر الذي يليه .

المطلوب :

بيان المتحصلات النقدية من المبيعات والعملاء خلال فترة الموازنة من يناير إلى مارس ٢٠٠٠ .

أولاً : بيان المتحصلات من المبيعات النقدية .

بيان	يناير	فبراير	مارس	الإجمالي
إجمالي المبيعات	١٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
× نسبة المبيعات النقدية	% ٦٠	% ٦٠	% ٦٠	% ٦٠
= إجمالي المبيعات النقدية	٦٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠
× نسبة الخصم النقدي (المسموح به)	% ١٠	% ١٠	% ١٠	% ١٠
= الخصم النقدي المسموح به	(٦٠٠٠)	(٩٠٠٠)	(١٢٠٠٠)	(٢٧٠٠٠)
المتحصلات النقدية من المبيعات النقدية	٥٤٠٠٠	٨١٠٠٠	١٠٨٠٠٠	٢٤٣٠٠٠

ثانياً : بيان المتحصلات من المبيعات الآجلة .

حتى يمكن تحديد المتحصلات النقدية من المبيعات الآجلة لابد من إعداد جدول نسب المتحصلات النقدية ، مع الأخذ في الاعتبار أن مبيعات شهر يناير الآجلة سوف يتم تحصيلها بعد ذلك الشهر بعدد ثلاث أشهر ، أي أن المتحصلات النقدية خلال شهر يناير سوف تتأثر بالمبيعات الآجلة التي سبقت هذا الشهر بعدد ثلاث أشهر . وعلى ذلك يمكن أن يظهر جدول نسب المتحصلات النقدية على النحو التالي :

بيان	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
مبيعات آجلة شهر أكتوبر		% ٥٠	% ٣٠	% ٢٠		
مبيعات آجلة شهر نوفمبر			% ٥٠	% ٣٠	% ٢٠	
مبيعات آجلة شهر ديسمبر				% ٥٠	% ٣٠	% ٢٠
مبيعات آجلة شهر يناير					% ٥٠	% ٣٠
مبيعات آجلة شهر فبراير						% ٥٠
مبيعات آجلة شهر مارس						-

من الجدول السابق يتضح أن هناك متحصلات خلال شهر يناير متمثلة في :

- ٢٠ % من المبيعات الآجلة لشهر أكتوبر .
- ٣٠ % من المبيعات الآجلة لشهر نوفمبر .
- ٥٠ % من المبيعات الآجلة لشهر ديسمبر .

ولغرض إيجاد المتحصلات النقدية من المبيعات الآجلة ، يستلزم الأمر أولاً تحديد المبيعات الآجلة ، تلك المبيعات التي تتحدد في ضوء النسبة المكتملة لنسبة المبيعات النقدية . وعلى ذلك تتحدد المبيعات الآجلة على النحو التالي :

بيان	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
إجمالي المبيعات	٨٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
× نسبة المبيعات الآجلة	% ٤٠	% ٤٠	% ٤٠	% ٤٠	% ٤٠	% ٤٠
= إجمالي المبيعات الآجلة	٣٢٠٠٠	٤٠٠٠٠	٤٨٠٠٠	٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٨٠٠٠٠

من جدول نسب المبيعات الآجلة ، ومن جدول المبيعات الآجلة يمكن إعداد جدول المتحصلات النقدية من المبيعات الآجلة على النحو التالي :

بيان	المبلغ	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
مبيعات شهر أكتوبر	٣٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٩٦٠٠	٦٤٠٠		
مبيعات شهر نوفمبر	٤٠٠٠٠	-	٢٠٠٠٠	١٢٠٠٠	٨٠٠٠	
مبيعات شهر ديسمبر	٤٨٠٠٠	-	-	٢٤٠٠٠	١٤٤٠٠	٩٦٠٠
مبيعات شهر يناير	٤٠٠٠٠	-	-	-	٢٠٠٠٠	١٢٠٠٠
مبيعات شهر فبراير	٦٠٠٠٠	-	-	-	-	٣٠٠٠٠
مبيعات شهر مارس	٨٠٠٠٠	-	-	-	-	-
إجمالي المتحصلات				٤٢٤٠٠	٤٢٤٠٠	٥١٦٠٠

استناداً على جدول المتحصلات من المبيعات النقدية وجدول المتحصلات من المبيعات الآجلة ، يمكن إعداد جدول المتحصلات النقدية خلال فترة الموازنة على النحو التالي :

بيان	يناير	فبراير	مارس	الإجمالي
متحصلات من مبيعات نقدية	٥٤٠٠٠	٨١٠٠٠	١٠٨٠٠٠	٢٤٣٠٠٠
متحصلات من العملاء ( مبيعات آجلة )	٤٢٤٠٠	٤٢٤٠٠	٥١٦٠٠	١٣٦٤٠٠
إجمالي المتحصلات النقدية من المبيعات	٩٦٤٠٠	١٢٣٤٠٠	١٥٩٦٠٠	٣٧٩٤٠٠

## إيرادات الاستثمارات المالية :

تتمثل الاستثمارات المالية في الأوراق المالية التي تمتلكها المنشأة ، ومن الطبيعي أن تحصل المنشأة على إيرادات نتيجة هذه الاستثمارات المالية . وتتمثل الاستثمارات المالية في الأسهم أو السندات . إيراد الأسهم يطلق عليه " أرباح الأسهم " ، أما الإيراد الناتج عن السندات فيطلق عليه " فوائد السندات " .

## إيرادات الخدمات :

في كثير من الحالات تمثل إيرادات الخدمات أحد عناصر الإيرادات المهمة للمنشأة ، فقد يكون للمنشأة مركز للبحوث والتطوير يقدم خدماته للجهات الخارجية ، علاوة على تقديمه خدمات البحوث والتطوير المطلوبة للمنشأة . وعلى أية حال يمكن أن تتضمن إيرادات الخدمات :

- إيرادات خدمات الصيانة : ويقصد بها الإيرادات التي تحصل عليها المنشأة نظير قيامها بخدمات الصيانة للغير .
- إيرادات الأبحاث والتجارب للغير : ويقصد بها الإيرادات التي تحصل عليها المنشأة نظير قيامها بخدمات أبحاث وتجارب أو تطوير لمنشآت أخرى .
- إيرادات تشغيل للغير : ويقصد بها الإيرادات التي تحصل عليها المنشأة نظير القيام ببعض العمليات الخدمية أو غير الخدمية لصالح وحدة أخرى .

## إيرادات مبيعات الأصول الثابتة والأوراق المالية :

تمثل مبيعات الأصول الثابتة أحد أهم الموارد النقدية للمنشأة ، ويمكن معالجة إيرادات مبيعات الأصول الثابتة بطريقتين :

- الطريقة الأولى : معالجة إجمالي قيمة مبيعات الأصول الثابتة ضمن المتحصلات النقدية خلال الفترة التي تم فيها تحصيل ثمن البيع ، مع معالجة الضريبة على أرباح بيع هذه الأصول ضمن المدفوعات النقدية ، وذلك خلال الفترة التي تم فيها دفع هذه الضريبة . وهنا تجدر الإشارة إلى أن أرباح بيع الأصل الثابت تظهر في حالة ما إذا كانت القيمة البيعة للأصل الثابت تزيد عن صافي القيمة الدفترية للأصل الثابت ؛ أي القيمة الدفترية للأصل الثابت مطروحاً منها مجمع إهلاك هذا الأصل الثابت .

• الطريقة الثانية : استبعاد الضريبة على أرباح بيع هذه الأصول الثابتة من إجمالي قيمة مبيعات الأصول الثابتة ، واعتبار الصافي ضمن المتحصلات النقدية خلال الفترة التي تم فيها تحصيل قيمة مبيعات الأصول الثابتة .

وتتميز الطريقة الأولى عن الطريقة الثانية بكونها أكثر دقة ، نتيجة أن تاريخ تحصيل قيمة مبيعات الأصول الثابتة قد يختلف عن تاريخ سداد الضريبة على أرباح بيع هذه الأصول . فقد تتم عملية البيع خلال شهر فبراير من عام ٢٠٠٠ ، إلا أن الضريبة على أرباح المنشأة يتم المحاسبة عنها في تاريخ لاحق لتاريخ البيع ، وغالبا ما لا يكون خلال السنة التي تم فيها البيع . اختصاراً يمكن القول أن اختلاف تاريخ البيع وتحصيل القيمة ، عن تاريخ سداد الضريبة على أرباح بيع هذه الأصول يرجح أفضلية الطريقة الأولى عن الطريقة الثانية .

القروض :

تعد القروض - على اختلاف أنواعها - التي تحصل عليها المنشأة من أهم مصادر تغذية النقدية بالمنشأة ، ومن ثم تعد القروض ضمن المتحصلات النقدية . وعلى الرغم من تعدد أشكال القروض ، إلا أن القروض سواء كانت قروض مصرفية طويلة أو قصيرة الأجل ، وسواء كانت قروض سندات ، لا تعتبر ضمن المتحصلات النقدية إلا بالقدر المحصل من هذه القروض .

ثانياً : عناصر المدفوعات النقدية .

يقصد بالمدفوعات النقدية أية أوجه إنفاق يترتب عليها خروج نقدية من الخزينة أو البنك ؛ في صياغة أخرى تسجل ضمن بنود المدفوعات النقدية المعاملات المالية التي تؤدي إلى انخفاض رصيد النقدية في الصندوق ( الخزينة ) أو البنك . وفيما يلي مجموعة من أمثلة المدفوعات النقدية :

المشتريات النقدية :

تمثل المشتريات النقدية أهم مصادر المدفوعات النقدية ، وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة استبعاد قيمة الخصم النقدي الذي تحصل عليه المنشأة ؛ أي الخصم المكتسب ، من إجمالي المشتريات للوصول إلى المدفوعات النقدية الحقيقية .

التسديدات النقدية إلى الموردين :

المشتريات قد تكون نقدية ، وقد تكون آجلة ، وهذه المشتريات الآجلة تثبت في دفاتر المنشأة على إنها مديونية على المنشأة لصالح الموردين ، وغالباً ما تقوم المنشأة بسداد قيمة هذه المشتريات الآجلة

خلال فترة زمنية تالية لواقعة الشراء . وتتوقف التسديدات أو المدفوعات النقدية إلى الموردين على سياسة السداد ، وكذلك على سياسة الشراء الأجل التي تتبعها المنشأة ، وعلى ذلك تعتبر سياسة الشراء الأجل أحد الطرق التي يمكن من خلالها معالجة مشاكل السيولة التي قد تواجهها المنشأة ، وذلك عن طريق زيادة المدى الزمني لسداد مستحقات المنشأة .

الأجور :

تعد الأجور من أهم عناصر المدفوعات النقدية انتظاماً أو ثباتاً ، نظراً لأن عدد العاملين ومرتباتهم غالباً ما تكون معلومة قبل إعداد الموازنة . ويقصد بالأجر هنا الأجر الشامل ؛ أي الأجر النقدي الذي يحصل عليه ، والمزايا العينية ، وأخيراً حصة المنشأة في التأمينات الاجتماعية .

أعباء خدمة الدين :

يقصد بأعباء خدمة الدين كل من الفوائد المستحقة وأقساط سداد القروض . ارتباطاً بالمدفوعات النقدية تعتبر الفوائد المتوقعة سدادها خلال فترة الموازنة ، وكذلك أقساط القروض المتوقعة سدادها من أهم بنود المدفوعات النقدية ، نظراً لكبر حجمها في كثير من الحالات .

مشتريات الأصول الثابتة :

على الرغم من أن تكلفة شراء الأصل الثابت تعتبر ضمن التكاليف الاستثمارية أو الرأسمالية التي تتحملها المنشأة ، إلا أنها تعد أحد البنود المهمة في الموازنة النقدية ، نظراً لأن مثل هذه المدفوعات الاستثمارية أو الرأسمالية يترتب عليها خروج نقدية من المنشأة . ولا يعتبر ضمن المدفوعات النقدية إلا الجزء المسدد أو المدفوع من ثمن شراء أو تكلفة هذه الأصول الثابتة ، أما المصروفات التي لن تدفع خلال فترة الموازنة فإنها لا تدخل في بنود الموازنة النقدية ، على اعتبار أن هذا الجزء لن يؤثر على رصيد الخزينة أو البنك .

المدفوعات النقدية الأخرى :

يمكن أن يقصد بالمدفوعات النقدية الأخرى في إطار الموازنة النقدية جميع المدفوعات الجارية التي تقوم المنشأة بسدادها بخلاف الأجور ، وبخلاف أقساط إهلاك الأصول الثابتة ، على اعتبار أن الأجور قد سبق اعتبارها ضمن المدفوعات النقدية في مرحلة سابقة ، وعلى اعتبار أن قسط الإهلاك لا يمثل مصروف نقدي ؛ أي أنه لا يترتب عليه خروج نقدية من خزينة المنشأة ، فقسط الإهلاك يسجل فقط بقيد دفترتي ، دون أن يترتب على هذا القيد المحاسبي أي خروج لنقدية من خزينة المنشأة ، وعليه

إذا نُص على أن هناك مصروفات أخرى إجمالية ، وأن هذه المصروفات تتضمن أقساط الإهلاك ، فإن قيمة الأقساط لابد من استبعادها من إجمالي المصروفات الأخرى للوصول إلى المصروفات الأخرى النقدية .

من بين المدفوعات النقدية الأخرى مصاريف النقل والتأمين والإعلان وغير ذلك من المصروفات التجارية النقدية التي تتحملها المنشأة خلال فترة الموازنة . ويعتبر كذلك من ضمن المدفوعات الأخرى النقدية الضرائب المتوقعة أن تقوم المنشأة بسدادها خلال فترة الموازنة ، وأخيراً تمثل توزيعات الأرباح أحد بنود المدفوعات الأخرى .

الموازنة النقدية عن الربع الأخير من عام ٢٠٠٠

الربع الأخير	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	بيان
xx	xx	xx	xx	رصيد النقدية أول الفترة + المتحصلات النقدية :
xx	xx	xx	xx	متحصلات من مبيعات نقدية
xx	xx	xx	xx	متحصلات من العملاء ( مبيعات أجل )
xx	xx	xx	xx	إيرادات تشغيل للغير
xx	-	xx	-	مبيعات الأصول الثابتة
xx	xx	-	-	قرص مصرفي
xx	xx	xx	xx	متحصلات نقدية أخرى
xx	xx	xx	xx	جملة المتحصلات النقدية
xx	xx	xx	xx	جملة المتحصلات ورصيد النقدية أول الفترة
				- المدفوعات النقدية
xx	xx	xx	xx	مشتريات نقدية
xx	xx	xx	xx	تسديدات إلى الموردين ( مشتريات أجل )
xx	xx	xx	xx	مصاريف بيع وتوزيع نقدية
xx	xx	xx	xx	مصروفات عمومية نقدية
xx	xx	-	-	مشتريات أصول ثابتة
xx	xx	xx	xx	أقساط سداد القروض
xx	xx	xx	xx	فوائد القروض
xx	xx	-	-	الضرائب المدفوعة
xx	xx	xx	xx	مدفوعات أخرى نقدية
xx	xx	xx	xx	جملة المدفوعات النقدية
xx	xx	xx	xx	رصيد النقدية آخر الفترة

مثال :

تقوم منشأة " يُمنى الجميلة " بتسويق منتج جديد تحت أسم " باربي الجميلة " ، وفيما يلي البيانات المتعلقة بالموازنة النقدية للربع الأول من عام ٢٠٠٠ :

أولاً: من المتوقع أن يبلغ رصيد النقدية في أول يناير من عام ٢٠٠٠ مبلغ ٦٣٠٠٠ جنيه .  
ثانياً: بيانات الإيرادات والمتحصلات النقدية .

• إجمالي المبيعات خلال فترة الموازنة يظهرها الجدول التالي :

مارس	فبراير	يناير	ديسمبر	نوفمبر	
٢٠٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	إجمالي كمية المبيعات
% ٨٠	% ٧٥	% ٦٠	% ٤٠	% ٥٠	نسبة المبيعات النقدية
% ١٠	% ١٠	% ١٠	% ١٠	% ١٠	نسبة الخصم المسموح به
ج ٦	ج ٦	ج ٦	ج ٥	ج ٥	سعر بيع الوحدة

• لأغراض عملية تحصيل قيمة المبيعات الآجلة تتبع المنشأة السياسة التالية :

٦٠ % من قيمة المبيعات الآجلة في الشهر التالي للبيع .

٤٠ % من قيمة المبيعات الآجلة في الشهر التالي .

• تقدر إيرادات تشغيل للغير بمعدل ٢٠ % من قيمة المبيعات الآجلة . ويتم تحصيل هذه الإيرادات على دفعيتين متساويتين بداية من الشهر الذي تم فيه أداء هذا التشغيل .

• من المخطط مع بداية شهر فبراير بيع آلات ومعدات انتهى العمر الافتراضي لها بمبلغ ٤٩٠٠٠ جنيه ، تحصل على دفعيتين : الأولى تحصل خلال فبراير بمبلغ ٢٠٠٠٠ جنيه ، والثانية تحصل خلال مارس بالمبلغ الباقي ؛ علماً بأن صافي القيمة الدفترية لهذه المعدات تقدر بنحو ٦٠٠٠٠ جنيه ، والضريبة على أرباح بيع الأصول الثابتة ٤٠ % .

• من المخطط الحصول على قرض مصرفي قيمته ١٠٠٠٠٠٠ جنيه مع بداية يناير من عام ٢٠٠٠ ، بمعدل فائدة ١٢ % سنوياً على أن تبدأ المنشأة بسداد الفائدة في نهاية كل شهر بداية من نهاية يناير ٢٠٠٠ .

ثالثاً : بيانات المصروفات والمدفوعات النقدية .

• تتبع المنشأة في سبيل توفير البضائع الجاهزة للبيع " سياسة الشراء الفوري " ، حيث يتم توفير احتياجات الشهر خلال نفس الشهر فقط ، علماً بأن سعر شراء الوحدة الواحدة من المورد ٣.٥ جنيه ، كما تتحمل المنشأة نصف جنيه عن كل وحدة مشتراة نظير مصاريف النقل والتأمين والعمولة . ويُظهر البيان التالي السياسة التي تتبعها المنشأة لسداد قيمة المشتريات :

٥٠ % من قيمة المشتريات خلال شهر الشراء تسدد نقداً نظير الحصول على خصم مكتسب قدره ١٠ % ، والمبلغ المتبقي يتم سداؤه خلال الشهر التالي لشهر الشراء .

• مصروفات البيع والتوزيع يظهرها البيان التالي :

\* مصاريف الإعلان السنوية ١٢٠٠٠٠ جنيه سنويًا تسدد على أربع أقساط متساوية في نهاية كل ربع .  
\* مصاريف التخزين وبقية مصاريف البيع والتوزيع قدرت بنحو جنيه واحد للوحدة المباعة تسدد في نفس شهر البيع .

• المصروفات العمومية والإدارية السنوية تقدر بنحو ٥٠٠٠٠٠ جنيه سنويًا ، يسدد النقدي منها على مدار شهور السنة بأقساط متساوية . علمًا بأن هذه المصروفات تتضمن إهلاك أصول إدارية قيمتها ٢٠٠٠٠٠ جنيه وتستهلك بمعدل ١٠٪ سنويًا .

• من المخطط شراء أصول ثابتة جديدة بمبلغ ٥٥٧٠٠٠ جنيه ، تسدد قيمتها على ثلاث دفعات شهرية متتالية : الأولى بمبلغ ٢٣٩٠٠٠ جنيه في نهاية يناير ٢٠٠٠ ، والأخيرة في نهاية مارس ٢٠٠٠ بمبلغ ٥٥٠٠٠ جنيه .  
• هناك مصروفات نقدية أخرى من المتوقع سدادها خلال مارس ٢٠٠٠ تقدر بنحو ٤٠٠٠ جنيه .

المطلوب :

إعداد الموازنة النقدية عن الربع الأول من عام ٢٠٠٠ .

لإعداد الموازنة النقدية خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٠ يستلزم الأمر تحديد كل من المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية .

أولاً : تحديد المتحصلات النقدية .

بيان المتحصلات من المبيعات النقدية .

بيان	يناير	فبراير	مارس	الإجمالي
إجمالي المبيعات	١٥٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٥٣٠٠٠٠
× نسبة المبيعات النقدية	٪٦٠	٪٧٥	٪٨٠	*
= إجمالي المبيعات النقدية	٩٠٠٠٠	١٣٥٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٣٨٥٠٠٠
= إجمالي المبيعات النقدية	٩٠٠٠٠	١٣٥٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٣٨٥٠٠٠
× سعر بيع الوحدة	ج ٦	ج ٦	ج ٦	ج ٦
= المبيعات النقدية	٥٤٠٠٠٠	٨١٠٠٠٠	٩٦٠٠٠٠	٢٣١٠٠٠٠
× نسبة الخصم النقدي ( المسموح به )	٪١٠	٪١٠	٪١٠	٪١٠
= الخصم النقدي المسموح به	( ٥٤٠٠٠ )	( ٨١٠٠٠ )	( ٩٦٠٠٠ )	( ٢٣١٠٠٠ )
المتحصلات النقدية من المبيعات النقدية	٤٨٦٠٠٠	٧٢٩٠٠٠	٨٦٤٠٠٠	٢٢٨٦٩٠٠

بيان المتحصلات من المبيعات الآجلة .

حتى يمكن تحديد المتحصلات النقدية من المبيعات الآجلة لابد من إعداد جدول نسب المتحصلات النقدية ، مع الأخذ في الاعتبار أن مبيعات شهر يناير الآجلة سوف يتم تحصيلها بعد ذلك الشهر بشهرين ، أي أن المتحصلات النقدية خلال شهر يناير سوف تتأثر بالمبيعات الآجلة التي سبقت هذا الشهر بشهرين . وعلى ذلك يمكن أن يظهر جدول نسب المتحصلات النقدية على النحو التالي :

بيان	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
مبيعات شهر نوفمبر		٦٠ %	٤٠ %		
مبيعات شهر ديسمبر			٦٠ %	٤٠ %	
مبيعات شهر يناير				٦٠ %	٤٠ %
مبيعات شهر فبراير					٦٠ %
مبيعات شهر مارس					-

من الجدول السابق يتضح أن هناك متحصلات خلال شهر يناير متمثلة في :

- ٤٠ % من المبيعات الآجلة لشهر نوفمبر .
- ٦٠ % من المبيعات الآجلة لشهر ديسمبر .

ولغرض إيجاد المتحصلات النقدية من المبيعات الآجلة ، يستلزم الأمر أولاً تحديد المبيعات الآجلة ، تلك المبيعات التي تتحدد في ضوء النسبة المكتملة لنسبة المبيعات النقدية . وعلى ذلك تتحدد المبيعات الآجلة على النحو التالي :

بيان	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
إجمالي كمية المبيعات	١٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
x نسبة المبيعات الآجلة	٥٠ %	٦٠ %	٤٠ %	٢٥ %	٢٠ %
= إجمالي المبيعات الآجلة	٥٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٤٥٠٠٠	٤٠٠٠٠
x سعر بيع الوحدة	ج ٥	ج ٥	ج ٦	ج ٦	ج ٦
= قيمة المبيعات الآجلة	٢٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠

من جدول نسب المبيعات الآجلة ، ومن جدول المبيعات الآجلة يمكن إعداد جدول المتحصلات النقدية من المبيعات الآجلة على النحو التالي :

بيان	المبلغ	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
مبيعات شهر نوفمبر	٢٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠		١٠٠٠٠٠		
مبيعات شهر ديسمبر	٤٥٠٠٠٠			٢٧٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	
مبيعات شهر يناير	٣٦٠٠٠٠			٢١٦٠٠٠	١٤٤٠٠٠	
مبيعات شهر فبراير	٢٧٠٠٠٠			١٦٢٠٠٠		
مبيعات شهر مارس	٢٤٠٠٠٠			-		
إجمالي المتحصلات				٣٧٠٠٠٠	٣٩٦٠٠٠	٣٠٦٠٠٠

بيان المتحصلات النقدية من إيرادات التشغيل للغير .

\* إيجاد إجمالي إيرادات التشغيل للغير :

تقدر إيرادات التشغيل للغير بمعدل ٢٠ ٪ من قيمة المبيعات الآجلة ، وعلى ذلك يُظهر الجدول التالي قيمة إيرادات التشغيل للغير .

بيان	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
إجمالي المبيعات الآجلة	٤٥٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠
× نسبة إيرادات التشغيل للغير	٪ ٢٠	٪ ٢٠	٪ ٢٠	٪ ٢٠
= إيرادات تشغيل للغير	٩٠٠٠٠	٧٢٠٠٠	٥٤٠٠٠	٤٨٠٠٠

\*\* تحدد نسبة إيرادات التشغيل النقدية بواقع ٥٠ ٪ من قيمة هذه الإيرادات خلال شهر أداء الخدمة ، على أن يتم تحصيل المبلغ المتبقي خلال الشهر التالي لأداء الخدمة . وعلى ذلك يُظهر الجدول التالي نسب المتحصلات من إيرادات التشغيل للغير خلال الفترة محل الدراسة :

بيان	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
إيرادات تشغيل ديسمبر	٪ ٥٠	٪ ٥٠		
إيرادات تشغيل يناير		٪ ٥٠	٪ ٥٠	
إيرادات تشغيل فبراير			٪ ٥٠	٪ ٥٠
إيرادات تشغيل مارس				٪ ٥٠

بيان إيرادات التشغيل للغير النقدية خلال كل فترة من فترات الموازنة :

يتم تحصيل إيرادات التشغيل للغير على دفعتين متساويتين بداية من الشهر الذي تم فيه أداء هذا التشغيل ، وعلى ذلك يظهر الجدول التالي المتحصلات النقدية من إيرادات التشغيل للغير .

بيان	المبلغ	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
إيرادات تشغيل ديسمبر	٩٠٠٠٠	٤٥٠٠٠	٤٥٠٠٠		
إيرادات تشغيل يناير	٧٢٠٠٠		٣٦٠٠٠	٣٦٠٠٠	
إيرادات تشغيل فبراير	٥٤٠٠٠		٢٧٠٠٠	٢٧٠٠٠	
إيرادات تشغيل مارس	٤٨٠٠٠		٢٤٠٠٠		
إجمالي المتحصلات			٨١٠٠٠	٦٣٠٠٠	٥١٠٠٠

• بيان الإيرادات النقدية من مبيعات الأصول الثابتة :

القيمة الدفترية الصافية ؛ أي قيمة الأصل بعد استبعاد مجمع الإهلاك ، للأصل الثابت المباع تقدر بنحو ٦٠٠٠٠ جنيه ، في حين بلغت القيمة البيعية لهذا الأصل ٤٩٠٠٠ جنيه ، الأمر الذي يعني أن هناك خسارة قدرها ١١٠٠٠ جنيه نتيجة هذا البيع ، ومن ثم لا يوجد أرباح نتيجة هذا البيع ، ومن ثم لا توجد أية ضرائب تتحملها المنشأة نتيجة هذا البيع . اختصاراً تتأثر النقدية المتاحة بالمنشأة بالقيمة البيعية لهذا الأصل الثابت والبالغة ٤٩٠٠٠ جنيه ، يتم تحصيلها على دفعتين الأولى بمبلغ ٢٠٠٠٠ جنيه في فبراير ، والثانية بمبلغ ٢٩٠٠٠ جنيه في مارس .

ثانياً : تحديد المدفوعات النقدية .

بيان المدفوعات نتيجة عملية الشراء .

تحدد تكلفة الشراء في ضوء ثمن شراء الوحدة مضافاً إليها نصيب الوحدة الواحدة من المصاريف التي تتحملها المنشأة من لحظة الشراء وحتى لحظة وصول الأصناف المشتراة إلى مخازن المنشأة ، وعلى ذلك تتحدد تكلفة شراء الوحدة بمبلغ ٤ جنيه ؛ ( ٣.٥ ج + ٠.٥ ج ) .

١ - تحديد إجمالي قيمة المشتريات .

بيان	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
كمية المبيعات	١٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
= كمية المشتريات	١٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
× سعر شراء الوحدة	٤	٤	٤	٤	٤
= تكلفة المشتريات	٤٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٧٢٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠
× نسبة المشتريات النقدية	% ٥٠	% ٥٠	% ٥٠	% ٥٠	% ٥٠
= قيمة إجمالي المشتريات النقدية	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠

٢ - استبعاد الخصم النقدي من إجمالي قيمة المشتريات النقدية :

لوصول إلى المدفوعات النقدية نتيجة المشتريات النقدية هناك ضرورة لاستبعاد الخصم المكتسب الذي سوف تحصل عليه المنشأة من قيمة المشتريات النقدية ، للوصول إلى المبلغ الذي تتأثر به المدفوعات النقدية :

بيان	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
قيمة إجمالي المشتريات النقدية	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠
× نسبة الخصم المكتسب	% ١٠	% ١٠	% ١٠	% ١٠	% ١٠
= قيمة الخصم النقدي	(٢٠٠٠٠)	(٣٠٠٠٠)	(٣٠٠٠٠)	(٣٦٠٠٠)	(٤٠٠٠٠)
المدفوعات النقدية للمشتريات	١٨٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	٣٢٤٠٠٠	٣٦٠٠٠٠

٣ - تحديد المدفوعات النقدية للمشتريات الآجلة :

تحدد المشتريات الآجلة في ضوء النسبة المكتملة للمشتريات النقدية ، وحيث أن % ٥٠ من إجمالي المشتريات تمثل مشتريات نقدية ، فإن ذلك يعني أن نسبة المشتريات الآجلة تمثل الـ % ٥٠ الباقية . وعلى ذلك يظهر الجدول التالي المدفوعات المترتبة على المشتريات الآجلة خلال الفترة محل الدراسة :

بيان	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس
تكلفة المشتريات	٤٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٧٢٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠
× نسبة المشتريات الآجلة	% ٥٠	% ٥٠	% ٥٠	% ٥٠	% ٥٠
= قيمة إجمالي المشتريات الآجلة	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠

وفقاً للعقد المبرم بين المنشأة والمورد تقوم المنشأة بسداد قيمة المشتريات الآجلة خلال الشهر التالي للشراء مباشرة ، وعلى ذلك تسدد قيمة المشتريات الآجلة لشهر ديسمبر خلال شهر يناير ، كما يتم سداد قيمة مشتريات شهر يناير خلال شهر فبراير ، وهكذا . وعلى ذلك يظهر الجدول التالي المدفوعات النقدية نتيجة المشتريات الآجلة :

بيان	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل
مشتريات آجلة لشهر ديسمبر	-	٣٠٠٠٠٠			
مشتريات آجلة لشهر يناير		-	٣٠٠٠٠٠		
مشتريات آجلة لشهر فبراير			-	٣٦٠٠٠٠	
مشتريات آجلة لشهر مارس				-	٤٠٠٠٠٠
		٣٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	

مصروفات البيع والتوزيع :

مصاريف الإعلان :

مصاريف الإعلان السنوية تقدر بنحو ١٢٠٠٠٠ جنية ، ومن ثم يقدر النصيب الربع سنوي بمبلغ ٣٠٠٠٠ جنية ، تسدد كما هو وارد بنص التمرين في نهاية كل ربع ، وعلى ذلك هناك مدفوعات نقدية على الإعلان قدرها ٣٠٠٠٠ جنية خلال شهر مارس ٢٠٠٠ .

مصاريف التخزين :

تحدد مصاريف التخزين بواقع جنية للوحدة المباعة ، تسدد خلال الشهر الذي يتم فيه واقعة البيع ، وعلى ذلك يُظهر الجدول التالي المدفوعات النقدية من مصاريف التخزين :

إجمالي كمية المبيعات	١٥٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
× مصروفات التخزين للوحدة	ج ١	ج ١	ج ١
= مصروفات التخزين النقدية	١٥٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠

فائدة القرض المدفوعة :

وفقاً لعقد القرض تفرض فائدة بواقع ١٢ ٪ سنوياً ، على أن تسدد الفائدة المستحقة شهرياً بداية من شهر يناير ٢٠٠٠ . وعلى ذلك يظهر ضمن مدفوعات الموازنة النقدية في كل شهر من شهور الموازنة مبلغ ١٠٠٠ جنية ، تمثل الفائدة المدفوعة والمستحقة عن القرض . الفائدة الشهرية = مبلغ القرض × معدل الفائدة × ( ١٢ ÷ ١ ) .

$$\text{الفائدة الشهرية} = ١٠٠٠٠٠ \times ١٢\% \times (١٢ \div ١) = ١٠٠٠ \text{ جنية} .$$

## المصروفات العمومية والإدارية :

تتضمن المصروفات العمومية والإدارية قيمة إهلاك الأصول الإدارية ، وحيث أن قسط الإهلاك يعتبر مصروف غير نقدي ، فلأغراض إعداد الموازنة النقدية يتطلب الأمر ضرورة استبعاد قسط إهلاك الأصول الإدارية من إجمالي المصروفات العمومية والإدارية للوصول إلى المصروفات العمومية والإدارية النقدية .

$$١ - \text{القسط السنوي لإهلاك الأصول الإدارية} = (٢٠٠٠٠٠ \times ١٠\%) = ٢٠٠٠٠ \text{ جنيه.}$$

$$٢ - \text{المصروفات العمومية والإدارية السنوية النقدية} =$$

إجمالي المصروفات العمومية والإدارية - إهلاك الأصول الإدارية

$$= ٥٠٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ = ٤٨٠٠٠٠ \text{ جنيه.}$$

$$٣ - \text{نصيب الشهر الواحد من المصروفات العمومية والإدارية النقدية} =$$

المصروفات العمومية والإدارية النقدية السنوية  $\div$  ١٢

$$= ٤٨٠٠٠٠ \div ١٢ = ٤٠٠٠٠ \text{ جنيه.}$$

## مشتريات الأصول الثابتة :

من المخطط شراء أصول ثابتة جديدة بمبلغ ٥٥٧٠٠٠ جنيه ، تسدد على ثلاث دفعات شهرية متتالية .

$$٢٣٩٠٠٠ \text{ جنيه.}$$

مدفوعات نقدية لشراء أصول ثابتة خلال يناير

$$٥٥٠٠٠ \text{ جنيه.}$$

+ مدفوعات نقدية لشراء أصول ثابتة خلال مارس

$$٢٩٤٠٠٠ \text{ جنيه.}$$

=

$$٥٥٧٠٠٠ \text{ جنيه.}$$

- إجمالي مدفوعات نقدية لشراء أصول ثابتة

$$٢٦٣٠٠٠ \text{ جنيه.}$$

= مدفوعات نقدية لشراء أصول ثابتة خلال فبراير

استناداً على العمليات الحسابية السابقة ، يمكن أن تظهر الموازنة النقدية للمنشأة على النحو التالي :

الموازنة النقدية عن الربع الأخير من عام ٢٠٠٠

الربع الأول	مارس	فبراير	يناير	بيان
٦٣٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٦٣٠٠٠	رصيد النقدية أول الفترة + المتحصلات النقدية :
٢٠٧٩٠٠٠	٨٦٤٠٠٠	٧٢٩٠٠٠	٤٨٦٠٠٠	متحصلات من مبيعات نقدية
١٠٧٢٠٠٠	٣٠٦٠٠٠	٣٩٦٠٠٠	٣٧٠٠٠٠	متحصلات من العملاء (مبيعات آجلة)
١٩٥٠٠٠	٥١٠٠٠	٦٣٠٠٠	٨١٠٠٠	إيرادات تشغيل للغير
٤٩٠٠٠	٢٩٠٠٠	٢٠٠٠٠	-	مبيعات الأصول الثابتة
١٠٠٠٠٠	-	-	١٠٠٠٠٠	قرص مصرفي
-	-	-	-	متحصلات نقدية أخرى
٣٤٩٥٠٠٠	١٢٥٠٠٠٠	١٢٠٨٠٠٠	١٠٣٧٠٠٠	جملة المتحصلات النقدية
٣٥٥٨٠٠٠	١٤٥٠٠٠٠	١٣٠٨٠٠٠	١١٠٠٠٠٠	جملة المتحصلات ورصيد النقدية أول
				- المدفوعات النقدية
٩٥٤٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٣٢٤٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	مشتريات نقدية
٩٦٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	تسديدات إلى الموردين (مشتريات آجلة)
٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	-	-	مصاريف الإعلان
٥٣٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	مصاريف التخزين
١٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	مصروفات عمومية نقدية
٥٥٧٠٠٠	٥٥٠٠٠	٢٦٣٠٠٠	٢٣٩٠٠٠	مشتريات أصول ثابتة
-	-	-	-	أقساط سداد القروض
٣٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	فوائد القروض
٤٠٠٠	٤٠٠٠	-	-	مدفوعات أخرى نقدية
٣١٥٨٠٠٠	١٠٥٠٠٠٠	١١٠٨٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	جملة المدفوعات النقدية
٤٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	رصيد النقدية آخر الفترة

## قائمة الدخل التقديرية :

تعد قائمة الدخل التقديرية ملخصاً وافياً لجميع الموازنات التخطيطية - عدا الموازنة النقدية ، ويتمثل الهدف من إعداد قائمة الدخل التقديرية في تحديد صافي الدخل المتوقع أن تحققه المنشأة خلال فترة الموازنة . ويمكن إعداد قائمة الدخل التقديرية بطريقتين مختلفتين تؤديان إلى نفس رقم الدخل المتوقع تحقيقه خلال سنة الموازنة .

الطريقة الأولى : أسلوب التكلفة الكلية في إعداد قائمة الدخل .

يعتمد أسلوب التكلفة الكلية في إعداد قائمة الدخل على تمييز بنود التكاليف والمصروفات في أربع مجموعات مستقلة : المجموعة الأولى التكلفة الصناعية ( أو تكلفة المشتريات بالنسبة للمنشآت التجارية ) ، والمجموعة الثانية تتمثل في مصروفات البيع والتوزيع ، والمجموعة الثالثة المصروفات الإدارية ، والمجموعة الرابعة المصروفات التمويلية .

ولأغراض إعداد قائمة الدخل فإن الأمر يتطلب ضرورة إيجاد تكلفة المشتريات للبضاعة المباعة . ويمكن تحديد هذه التكلفة عن طريق المعادلة التالية :

$$\begin{array}{r} \text{تكلفة مخزون أول المدة من البضائع الجاهزة للبيع} \\ \times \times \\ \hline \text{+ تكلفة البضاعة المشتراة} \\ \times \times \\ \hline = \text{تكلفة البضائع الجاهزة والمتاحة للبيع خلال فترة الموازنة} \\ \text{- تكلفة مخزون آخر المدة من البضائع الجاهزة للبيع} \\ \text{( } \times \times \text{ )} \\ \hline = \text{تكلفة شراء البضائع الجاهزة المباعة خلال فترة الموازنة} \\ \times \times \\ \hline \hline \end{array}$$

وعلى ذلك يمكن أن تظهر قائمة الدخل وفقاً لأسلوب التكلفة الكلية على النحو الذي تظهره القائمة التالية :

قائمة الدخل التقديرية وفقاً لأسلوب التكلفة الكلية

مبالغ		بيان
كلي	جزئي	
		إيرادات المبيعات
	xx	مبيعات السلعة س
	xx	مبيعات السلعة ص
	xx	إجمالي إيرادات المبيعات
	(xx)	يخصم منها : الخصم والمردودات والمسموحات
xx		صافي المبيعات
		يخصم منها : مصروفات المبيعات
	xx	مصروفات شراء البضاعة المباعة
	xx	تكلفة مخزون أول المدة من البضائع الجاهزة للبيع
	xx	+ تكلفة البضاعة المشتراة
	xx	= تكلفة البضائع الجاهزة والمتاحة للبيع خلال فترة الموازنة
	(xx)	- تكلفة مخزون آخر المدة من البضائع الجاهزة للبيع
	xx	= تكلفة شراء البضائع الجاهزة المباعة خلال فترة الموازنة
	xx	مصروفات البيع والتوزيع
(xx)		إجمالي مصروفات المبيعات
xx		مجمل الربح
(xx)		يخصم منه : مصروفات إدارية
xx		صافي الدخل قبل خصم الفوائد والمصروفات التمويلية
(xx)		يخصم منه : الفوائد والمصروفات التمويلية
xx		صافي الدخل بعد خصم الفوائد والمصروفات التمويلية
(xx)		يخصم منه : الضرائب على أرباح المنشأة
xx		صافي الدخل القابل للتوزيع

الطريقة الثانية : أسلوب هامش المساهمة في إعداد قائمة الدخل .

يعتمد أسلوب هامش المساهمة ( أو ما يمكن أن يطلق عليه أيضاً أسلوب التحليل الحدي ) في إعداد قائمة الدخل على تمييز بنود التكاليف والمصروفات في مجموعتين : المجموعة الأولى التكلفة المتغيرة ، التي تتضمن تكلفة شراء الوحدات المباعة ومصروفات البيع والتوزيع المتغيرة ، وأية بنود متغيرة أخرى . والمجموعة الثانية التكلفة الثابتة ، التي تتضمن مصروفات البيع والتوزيع الثابتة والمصروفات الإدارية والمصروفات التمويلية\* .

ويمكن تعريف هامش المساهمة على أنه مقدار الزيادة في صافي إيرادات المبيعات عن التكلفة المتغيرة على اختلاف أنواعها ، سواء مصروفات شراء البضاعة المباعة ، أو مصروفات البيع والتوزيع ، أو غير ذلك من المصروفات المتغيرة . وعلى ذلك تتحدد معادلتني صافي الدخل على النحو التالي :

$$\begin{aligned} \text{هامش المساهمة} &= \text{صافي إيرادات المبيعات} - \text{التكلفة المتغيرة} \\ \text{صافي الدخل} &= \text{هامش المساهمة} - \text{التكلفة الثابتة} \end{aligned}$$

إن استخدام أسلوب هامش المساهمة أو أسلوب التحليل الحدي غالباً ما يتم في الحالة التي تتساوى فيها كمية المشتريات مع كمية المبيعات ، وهذه الحالة تتحقق عندما :

- اتباع المنشأة لسياسة عدم الاحتفاظ بأي مخزون من البضائع .
- اتباع المنشأة لسياسة تثبيت المخزون من البضائع .

وعلى ذلك يمكن أن تظهر قائمة الدخل المعدة وفقاً لأسلوب هامش المساهمة أو أسلوب التحليل الحدي على النحو الذي تظهره القائمة التالية :

\* على الطالب الأخذ في الاعتبار أنه قد تم تبويب مصروفات البيع والتوزيع في موازنة مصروفات البيع والتوزيع إلى مصروفات متغيرة ومصروفات ثابتة .

قائمة الدخل التقديرية وفقاً لأسلوب هامش المساهمة

مبالغ		بيان
كلي	جزئي	
		إيرادات المبيعات
	xx	مبيعات السلعة س
	xx	مبيعات السلعة ص
xx		إجمالي إيرادات المبيعات
		يخصم منها : مصروفات المبيعات المتغيرة
	xx	مصروفات شراء البضاعة المباعة
	xx	مصروفات البيع والتوزيع المتغيرة
( xx )		إجمالي مصروفات المبيعات المتغيرة
xx		هامش أو عائد المساهمة
		يخصم منه : مصروفات ثابتة
	xx	مصروفات بيع وتوزيع ثابتة
	xx	مصروفات إدارية ثابتة
	xx	مصروفات تمويلية ثابتة
( xx )		إجمالي المصروفات الثابتة
xx		صافي الدخل قبل الضرائب
( xx )		يخصم منه : الضرائب
xx		صافي الدخل القابل للتوزيع

ومن أهم المميزات التي يقدمها أسلوب التحليل الحدي أو أسلوب هامش المساهمة كونه أحد الأدوات المهمة في اتخاذ القرارات الإدارية ، خاصة القرارات قصيرة الأجل ، كما أنه يعد أحد المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب تحليل التعادل ، الذي يظهر العلاقة بين التكلفة والإيراد وحجم المبيعات .

مثال :

فيما يلي البيانات التي يمكن من خلالها إعداد قائمة الدخل التقديرية لمنشأة تجارية تتعامل في صنفين ، وذلك خلال السنة المالية القادمة ٢٠٠٠ .

بيان	الصنف س	الصنف ص
كمية مبيعات كل صنف	١٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠
سعر بيع الوحدة من كل صنف	٢٠	٤
تكلفة شراء الوحدة	١٢	٢
نسبة الخصم المسموح به	٪ ١٠	٪ ٥
نسبة المردودات والمسموحات	٪ ٨	٪ ٧

• تقدر مصروفات البيع والتوزيع المتغيرة للوحدة خلال السنة المالية ٢٠٠٠ بمبلغ ٢ جنيه للصنف س ، ١ جنيه للصنف ص . كما تقدر مصروفات البيع والتوزيع الثابتة خلال تلك الفترة بمبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه .

• تقدر المصروفات الإدارية خلال الفترة محل إعداد الموازنة بمبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه ، كما تقدر المصروفات التمويلية وفوائد القروض بمبلغ ٣٠٠٠٠٠ جنيه .

المطلوب :

إعداد قائمة الدخل التقديرية مرة أولى باستخدام أسلوب التكلفة الكلية ، ومرة ثانية باستخدام أسلوب هامش أو عائد المساهمة .

إيجاد إيرادات المبيعات :

بيان	الصنف س	الصنف ص	الإجمالي
كمية مبيعات كل صنف	١٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	
سعر بيع الوحدة من كل صنف	٢٠	٤	
إيرادات المبيعات	٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠

إيجاد تكلفة شراء الوحدات المباعة :

الصفحة	الصفحة	الصفحة
الإجمالي	الصفحة	الصفحة
	٥٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
	٢	١٢
٢٢٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠

بيان  
كمية مبيعات كل صنف  
تكلفة شراء الوحدة من كل صنف  
تكلفة شراء البضاعة المباعة

إيجاد الخصم المسموح به :

الصفحة	الصفحة	الصفحة
الإجمالي	الصفحة	الصفحة
	٢٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠
	% ٥	% ١٠
٣٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠

بيان  
إيرادات المبيعات  
نسبة الخصم المسموح به  
قيمة الخصم المسموح به

إيجاد المردودات والمسموحات:

الصفحة	الصفحة	الصفحة
الإجمالي	الصفحة	الصفحة
	٢٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠
	% ٧	% ٨
٣٠٠٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠٠

بيان  
إيرادات المبيعات  
نسبة المردودات والمسموحات  
قيمة المردودات والمسموحات

إيجاد مصروفات البيع والتوزيع:

الصفحة	الصفحة	الصفحة
الإجمالي	الصفحة	الصفحة
	٥٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
	١	٢
٧٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
١٠٠٠٠٠٠		
٨٠٠٠٠٠٠		

بيان  
كمية المبيعات  
× مصروفات بيع وتوزيع متغيرة للوحدة  
= مصروفات بيع وتوزيع متغيرة  
+ مصروفات بيع وتوزيع ثابتة  
= إجمالي مصروفات بيع وتوزيع

أولاً : قائمة الدخل التقديرية وفقاً لأسلوب التكلفة الكلية

مبالغ		بيان
كلي	جزئي	
		إيرادات المبيعات
	٢٠٠٠٠٠٠	مبيعات السلعة س
	٢٠٠٠٠٠٠	مبيعات السلعة ص
	٤٠٠٠٠٠٠	إجمالي إيرادات المبيعات
		يخصم منها :
	( ٣٠٠٠٠٠٠ )	قيمة الخصم المسموح به
	( ٣٠٠٠٠٠٠ )	قيمة المردودات والمسموحات
٣٤٠٠٠٠٠٠		صافي المبيعات
		يخصم منها : مصروفات المبيعات
		مصروفات شراء البضاعة المباعة
	-	تكلفة مخزون أول المدة من البضائع الجاهزة للبيع
	٢٢٠٠٠٠٠٠	+ تكلفة البضاعة المشتراة
	٢٢٠٠٠٠٠٠	= تكلفة البضائع الجاهزة والمتاحة للبيع خلال فترة الموازنة
	( - )	- تكلفة مخزون آخر المدة من البضائع الجاهزة للبيع
	٢٢٠٠٠٠٠٠	= تكلفة شراء البضائع الجاهزة المباعة خلال فترة الموازنة
	٨٠٠٠٠٠٠	مصروفات البيع والتوزيع
( ٣٠٠٠٠٠٠٠ )		إجمالي مصروفات المبيعات
٤٠٠٠٠٠٠		مجمل الربح
( ١٠٠٠٠٠٠ )		يخصم منه : مصروفات إدارية
٣٠٠٠٠٠٠		صافي الدخل قبل الفوائد
( ٣٠٠٠٠٠٠ )		يخصم منه : الفوائد والمصروفات التمويلية
صفر		صافي الدخل بعد خصم الفوائد والمصروفات التمويلية

ثانيًا : قائمة الدخل التقديرية وفقاً لأسلوب هامش المساهمة

مبالغ		بيان
كلي	جزئي	
		إيرادات المبيعات
	٢٠٠٠٠٠٠	مبيعات السلعة س
	٢٠٠٠٠٠٠	مبيعات السلعة ص
	٤٠٠٠٠٠٠	إجمالي إيرادات المبيعات
	( ٣٠٠٠٠٠٠ )	يخصم منها :
	( ٣٠٠٠٠٠٠ )	قيمة الخصم المسموح به
		قيمة المردودات والمسموحات
٣٤٠٠٠٠٠٠		صافي المبيعات
	٢٢٠٠٠٠٠٠	مصروفات شراء البضاعة المباعة
	٧٠٠٠٠٠٠	مصروفات البيع والتوزيع المتغيرة
( ٢٩٠٠٠٠٠٠ )		إجمالي مصروفات المبيعات المتغيرة
٥٠٠٠٠٠٠		هامش أو عائد المساهمة
		يخصم منه : مصروفات ثابتة
	١٠٠٠٠٠٠	مصروفات بيع وتوزيع ثابتة
	١٠٠٠٠٠٠	مصروفات إدارية ثابتة
	٣٠٠٠٠٠٠	مصروفات تمويلية ثابتة
( ٥٠٠٠٠٠٠ )		إجمالي المصروفات الثابتة
صفر		صافي الدخل قبل الضرائب
( - )		يخصم منه : الضرائب
صفر		صافي الدخل القابل للتوزيع

## قائمة المركز المالي التقديري :

بداية يجب الأخذ في الاعتبار أن قائمة المركز المالي على اختلاف توقيت إعدادها ، تظهر حقيقة المركز المالي في لحظة زمنية معينة ، وعلى ذلك تُظهر قائمة المركز المالي التقديرية أصول وخصوم المنشأة في نهاية فترة الموازنة ، وعلى ذلك إذا ما كانت فترة الموازنة السنة المالية ٢٠٠× ، فإن قائمة المركز المالي التقديري ، تظهر أصول وخصوم المنشأة في نهاية السنة المالية ٢٠٠× .

هذا ، ولا يختلف شكل قائمة المركز المالي التقديري عن شكل قائمة المركز المالي الفعلي ، الاختلاف الوحيد بينهما يكمن في اشمال قائمة المركز المالي التقديري على بيانات تقديرية مستقبلية ، في حين تشتمل قائمة المركز المالي الفعلي على بيانات تاريخية ؛ أي بيانات فعلية . ويتم إعداد قائمة المركز المالي التقديري في ضوء قائمة المركز المالي المتوقعة في بداية فترة الموازنة ، مع تعديل بياناتها المالية في ضوء التغيرات التي يمكن أن تحدث على عناصر الأصول أو الخصوم خلال فترة الموازنة . وعلى ذلك يمكن أن تظهر قائمة المركز المالي التقديري على النحو التالي :

قائمة المركز المالي التقديري في نهاية فترة الموازنة

		<u>حقوق الملكية</u>			<u>أصول ثابتة</u>
	xx	رأس المال		xx	أراضي
	xx	الاحتياطيات		xx	مباني
	xx	الأرباح المرحلة		xx	آلات ومعدات
xx		جملة حقوق الملكية		xx	وسائل نقل
		<u>المجمعات والمخصصات</u>		xx	أثاث
		مجمعات أصول ثابتة	xx		جملة الأصول الثابتة
	xx	مجمع إهلاك مباني			
	xx	مجمع إهلاك ...			
		مخصصات بخلاف الإهلاك			
	xx	مخصص هبوط أسعار بضاعة			
	xx	مخصص ديون مشكوك فيها			
	xx	مخصص ...		xx	<u>أصول متداولة</u>
xx		إجمالي المخصصات		xx	مخزون بضائع آخر الفترة
		<u>خصوم طويلة الأجل</u>		xx	مدينون
xx		قرض طويل الأجل		xx	أوراق قبض
		<u>خصوم قصيرة الأجل</u>		xx	أوراق مالية
	xx	دائنون	xx		نقدية بالصندوق
	xx	أوراق دفع			نقدية بالبنك
	xx	بنك سحب على الكشوف			جملة الأصول المتداولة
xx		<u>أرصدة دائنة أخرى</u>			<u>أرصدة مدينة أخرى</u>
	xx	مصروفات مستحقة		xx	مصروفات مقدمة
	xx	إيرادات مقدمة		xx	إيرادات مستحقة
xx		إجمالي أرصدة دائنة أخرى	xx		تأمينات مستردة
xx		إجمالي الخصوم	xx		إجمالي أرصدة مدينة أخرى
					إجمالي الأصول

مثال :

فيما يلي بيانات قائمة المركز المالي لمنشأة " الأخوة الأربعة " في بداية سنة الموازنة ٢٠٠٠ (الأرقام بالألف جنيه) .

قائمة المركز المالي التقديري في نهاية فترة الموازنة

		<u>حقوق الملكية</u>			<u>أصول ثابتة</u>
	١٢٠	رأس المال	١٠٠		أراضي
	٤٠	الاحتياطيات	٥٠		مباني
	١٥	الأرباح المرحلة	٣٠		آلات ومعدات
١٧٥		جملة حقوق الملكية	٢٠		وسائل نقل
		<u>المجمعات والمخصصات</u>	٢٠٠		جملة الأصول الثابتة
	١٠	مجمع إهلاك مباني			<u>أصول متداولة</u>
	٣	مجمع إهلاك آلات ومعدات	٢٥		مخزون بضائع آخر الفترة
	٢	مجمع إهلاك وسائل نقل	٣٥		مدينون
	-	مخصص هبوط أسعار بضاعة	٥		أوراق قبض
	-	مخصص ديون مشكوك فيها	١٠		أوراق مالية
١٥		إجمالي المجمعات والمخصصات	١٥		نقدية بالصندوق
		خصوم طويلة الأجل	٩٠		جملة الأصول المتداولة
٥٠		قرض طويل الأجل			<u>أرصدة مدينة أخرى</u>
		<u>خصوم قصيرة الأجل</u>			مصروفات مقدمة
	٣٠	دائنون			إيرادات مستحقة
	١٠	أوراق دفع	٤		تأمينات مستردة
	١٠	بنك سحب على الكشوف	٣		إجمالي أرصدة مدينة أخرى
٥٠		جملة خصوم قصيرة الأجل	٣		
		<u>أرصدة دائنة أخرى</u>	١٠		
	٥	مصروفات مستحقة			
	٥	إيرادات مقدمة			
١٠		إجمالي أرصدة دائنة أخرى			
٣٠٠		إجمالي الخصوم	٣٠٠		إجمالي الأصول

ومن المتوقع خلال سنة الموازنة حدوث المعاملات المالية التالية :

- المبيعات خلال عام الموازنة تقدر بنحو ٥٠٠٠ وحدة بمتوسط سعر بيع للوحدة الواحدة ١٠٠ جنية ، وتقوم سياسة البيع على أن تبلغ المبيعات النقدية ٨٠ ٪ من إجمالي المبيعات .
- المشتريات خلال عام الموازنة تقدر بنحو ٥٠٠٠ وحدة بمتوسط سعر شراء للوحدة الواحدة ٨٠ جنية فقط . ومن المخطط أن يتم سداد ٦٠ ٪ من قيمة هذه المشتريات خلال سنة الشراء .
- بيع قطعة من الأراضي المملوكة للمنشأة بمبلغ ٢٠ ألف جنية ( تكلفتها الفعلية تساوي أيضاً مبلغ ٢٠ ألف جنية ) ، يحصل منها خلال سنة الموازنة ١٥ ألف جنية ، والمبلغ المتبقي في صورة كمبيالات مسحوبة على المشتري .
- من المخطط مع بداية سنة الموازنة أن يتم شراء آلات ومعدات نقداً قيمتها ٢٠٠٠٠ جنية ، ومن المخطط أيضاً شراء وسائل نقل بمبلغ ٢٠٠٠٠ جنية بموجب ورقة دفع تستحق السداد خلال العام التالي لعام ٢٠٠٠ ؛ علماً بأن متوسط معدل إهلاك الأصول الثابتة يقدر بنحو ١٠ ٪ .
- لتحقيق حجم المبيعات المتوقع من المخطط اتباع سياسة بيع وتوزيع يترتب عليها إنفاق ٣٠٠٠٠ جنية ، يسد منها خلال سنة الموازنة ٢٠٠٠٠ جنية فقط .
- المصروفات الإدارية والعمومية خلال سنة الموازنة من المتوقع أن تبلغ ٥٠٠٠٠ جنية ؛ شاملة إهلاك الأصول الثابتة ، كما يتوقع أن تبلغ المصروفات الإدارية والعمومية المستحقة في نهاية سنة الموازنة مبلغ ٥٠٠٠ جنية .
- من المخطط سداد الرصيد الدائن لحساب البنك ( السحب على المكشوف ) .
- من المخطط توزيع مبلغ ٥٠٠٠ جنية من الأرباح التي سوف تحققها المنشأة على الشركاء ، ومن المخطط أن يتم تعليمة مبلغ ٥٠٠٠ جنية على الاحتياطات .
- من المخطط أن تظل بقية بنود قائمة المركز المالي على ما هي عليه كما كانت في بداية سنة الموازنة .

المطلوب : إعداد قائمة المركز المالي في نهاية سنة الموازنة ٢٠٠٠ .

ملاحظات على الحل :

طالما لم ينص في التمرين على الأرباح المتوقعة خلال سنة الموازنة ، فإن ذلك يعني ضرورة إعداد قائمة الدخل خلال سنة الموازنة لتحديد قيمة الأرباح أو الخسائر الواجب ترحيلها إلى حقوق الملكية .

قائمة الدخل التقديرية

مبالغ		بيان
كلي	جزئي	
٥٠٠٠٠٠		إيرادات المبيعات ( ١٠٠ × ٥٠٠٠ )
	٤٠٠٠٠٠	يخصم منها : مصروفات البضاعة المباعة
	٣٠٠٠٠٠	مصروفات شراء البضاعة المباعة ( ٨٠ × ٥٠٠٠ )
		مصروفات البيع والتوزيع
(٤٣٠٠٠٠)		مصروفات البضاعة المباعة
٧٠٠٠٠		مجمل الربح
		يخصم منه :
(٥٠٠٠٠)		مصروفات إدارية وعمومية
٢٠٠٠٠		صافي الدخل

قائمة توزيع الأرباح

٢٠٠٠٠		صافي الدخل
	٥٠٠٠	توزيعات الأرباح للشركاء
	٥٠٠٠	أرباح تعلى للاحتياطي
(١٠٠٠٠)		
١٠٠٠٠		أرباح تعلى للأرباح المرحلة

من هاتين القائمتين يتضح المعلومات التالية :

$$\begin{aligned}
 & \text{رصيد الاحتياطي آخر سنة الموازنة} = \text{رصيد الاحتياطي أول سنة الموازنة} + \text{المرحل للاحتياطي من أرباح العام} \\
 ٤٥ & = ٤٠ + ٥ \\
 & \text{رصيد الأرباح المرحلة آخر سنة الموازنة} = \text{رصيد الأرباح المرحلة أول سنة الموازنة} + \text{المرحلة من أرباح العام} \\
 ٢٥ & = ١٥ + ١٠
 \end{aligned}$$

بيان أثر كل معاملة على قائمة المركز المالي :

بيان أثر المبيعات على قائمة المركز المالي :

$$\begin{aligned} &= \text{إجمالي المبيعات} = \text{المبيعات النقدية} + \text{المبيعات الآجلة} \\ &= \text{إجمالي المبيعات} = (80\% \times 5000000) + (20\% \times 5000000) \\ &= \text{إجمالي المبيعات} = 4000000 + 1000000 \end{aligned}$$

المبيعات النقدية تؤثر على رصيد  
النقدية المتوقع الاحتفاظ به في  
نهاية فترة الموازنة

المبيعات الآجلة تؤثر على رصيد  
المدينين المتوقع وجوده في نهاية  
فترة الموازنة

$$\begin{aligned} &= \text{رصيد المدينين آخر فترة الموازنة} = \text{رصيد المدينين أول فترة الموازنة} + \text{المبيعات الآجلة} \\ &= 35 = 100 + 135 \end{aligned}$$

بيان أثر المشتريات على قائمة المركز المالي :

$$\begin{aligned} &= \text{إجمالي المشتريات} = \text{كمية المشتريات} \times \text{سعر شراء الوحدة} \\ &= \text{إجمالي المشتريات} = 5000 \times 80 = 400 \text{ ألف} \\ &= \text{إجمالي المشتريات} = \text{المشتريات النقدية} + \text{المشتريات الآجلة} \\ &= \text{إجمالي المشتريات} = (60\% \times 4000000) + (40\% \times 4000000) \\ &= \text{إجمالي المشتريات} = 2400000 + 1600000 = 400 \text{ ألف} \\ &= \text{رصيد الدائنين آخر فترة الموازنة} = \text{رصيد الدائنين أول فترة الموازنة} + \text{المشتريات الآجلة} - \text{تسديدات الموردين} \\ &= 30 = 160 + 190 - 160 \end{aligned}$$

بيان أثر بيع قطعة الأرض على قائمة المركز المالي :

- بيع قطعة من الأراضي المملوكة للمنشأة يعني انخفاض قيمة الأراضي في نهاية فترة الموازنة بمقدار التكلفة الفعلية للأرض المباعة .

$$\begin{aligned} &= \text{رصيد الأراضي آخر فترة الموازنة} = \text{رصيد الأراضي أول فترة الموازنة} - \text{تكلفة الأرض المباعة} \\ &= 100 = 120 - 20 \end{aligned}$$

ثمن الأرض المباعة من الطبيعي أن يؤثر في رصيد النقدية المتوقع وجوده آخر فترة الموازنة بمقدار الجزء المحصل من ثمن هذه الأرض ، أما الجزء الباقي المستحق للمنشأة فمن المتوقع أن يؤثر على رصيد أوراق القبض ، حالة تحرير ورقة تجارية لصالح المنشأة ( أو أن تؤثر على رصيد المدينين حالة عدم تحرير ورقة تجارية ، والاكتفاء بإثبات المديونية كقيد محاسبي في دفاتر المنشأة ) .

$$\begin{array}{rclcl} \text{ثمن بيع الأراضي} & = & \text{المبلغ المحصل} & + & \text{المبلغ المستحق بورقة} & = \\ 20 & = & 15 & + & 5 & = \end{array}$$

المبلغ المحصل يؤثر على رصيد النقدية      المبلغ المستحق يؤثر على رصيد أوراق القبض  
المتوقع الاحتفاظ به في نهاية فترة الموازنة      المتوقع وجوده في نهاية فترة الموازنة

$$\begin{array}{rclcl} \text{رصيد أوراق القبض} & = & \text{رصيد أوراق القبض} & + & \text{قيمة الورقة المستحقة} & = \\ \text{آخر فترة الموازنة} & = & \text{أول فترة الموازنة} & + & \text{للمنشأة} & = \\ 10 & = & 5 & + & 5 & = \end{array}$$

بيان أثر شراء أصول ثابتة على قائمة المركز المالي :

\* شراء الآلات والمعدات من الناحية المحاسبية سوف يؤثر على ثلاثة عناصر :

الأول : قيمة الآلات والمعدات ، حيث تزيد قيمة الآلات والمعدات بمقدار المشتري من هذه الآلات والمعدات .

$$\begin{array}{rclcl} \text{رصيد الآلات والمعدات} & = & \text{رصيد الآلات والمعدات} & + & \text{قيمة الآلات والمعدات} & = \\ \text{آخر فترة الموازنة} & = & \text{أول فترة الموازنة} & + & \text{المشتراة خلال سنة الموازنة} & = \\ 50 & = & 30 & + & 20 & = \end{array}$$

الثاني : قيمة مجمع إهلاك الآلات والمعدات الظاهر بالميزانية العمومية في نهاية سنة الموازنة .  
وحيث أن الآلات والمعدات تم شراؤها مع بداية سنة الموازنة ، إذن يحسب الإهلاك لقيمة الإهلاك عن سنة مالية كاملة .

$$\begin{array}{rclcl} \text{مجمع إهلاك الآلات} & = & \text{مجمع إهلاك الآلات} & + & \text{قسط إهلاك الآلات} & = \\ \text{والمعدات آخر فترة} & = & \text{والمعدات أول فترة} & + & \text{والمعدات خلال سنة} & = \\ \text{الموازنة} & = & \text{الموازنة} & + & \text{الموازنة} & = \\ & = & 3 & + & ( 20 + 30 ) \times 10\% & = \\ 8 & = & 3 & + & 5 & = \end{array}$$

الثالث : الكيفية التي تم بها سداد قيمة الآلات والمعدات . وحيث أن الآلات والمعدات تم شراؤها نقدًا ، فإن الأمر يعني أن مبلغ النقدية سوف يتأثر بالقيمة المسددة عن هذه الآلات والمعدات ؛ أي أن رصيد النقدية سوف يتأثر بالانخفاض بمبلغ يعادل ٢٠٠٠٠ جنيه .

\* شراء وسائل النقل من الناحية المحاسبية سوف يؤثر على ثلاثة عناصر :  
الأول : قيمة وسائل النقل ، حيث تزيد قيمتها بمقدار الجزء المشتري .

$$\begin{aligned} \text{رصيد وسائل النقل آخر فترة الموازنة} &= \text{رصيد وسائل النقل أول فترة الموازنة} + \text{قيمة وسائل النقل المشتراة خلال سنة الموازنة} \\ ٤٠ &= ٢٠ + ٢٠ \end{aligned}$$

الثاني : قيمة مجمع إهلاك وسائل النقل الظاهر بالميزانية العمومية في نهاية سنة الموازنة . وحيث أن وسائل النقل تم شراؤها مع بداية سنة الموازنة ، إذن يحسب الإهلاك لقيمة الإهلاك عن سنة مالية كاملة .

$$\begin{aligned} \text{مجمع إهلاك وسائل النقل آخر فترة الموازنة} &= \text{مجمع إهلاك وسائل النقل أول فترة الموازنة} + \text{قسط إهلاك وسائل النقل خلال سنة الموازنة} \\ &= ( \text{الأرقام بالألف} ) = ٢ + ( ٢٠ + ٢٠ ) \times ١٠ \% \\ ٦ &= ٢ + ٤ \end{aligned}$$

الثالث : الكيفية التي تم بها سداد قيمة وسائل النقل . وحيث أن وسائل النقل تم شراؤها بالأجل بموجب ورقة تجارية مسحوبة على المنشأة ، فإن الأمر يعني أن مبلغ رصيد أوراق الدفع سوف يتأثر بقيمة وسائل النقل المشتراة .

$$\begin{aligned} \text{رصيد أوراق الدفع آخر فترة الموازنة} &= \text{رصيد أوراق الدفع أول فترة الموازنة} + \text{قيمة الورقة المستحقة على المنشأة} \\ &= ( \text{الأرقام بالألف} ) = ١٠ + ٢٠ \\ ٣٠ &= ١٠ + ٢٠ \end{aligned}$$

بيان أثر مصروفات البيع والتوزيع على قائمة المركز المالي :

من الناحية المحاسبية تدرج كامل مصروفات البيع والتوزيع ( سواء المسدد منها خلال العام أو المستحق ، تطبيقاً لأساس الاستحقاق المحاسبي ) ضمن قائمة الدخل ، ولن تتأثر قائمة المركز المالي إلا بالجزء غير المسدد من قيمة هذه المصروفات ، حيث يضاف الجزء غير المسدد إلى المصروفات المستحقة الظاهرة في بداية سنة الموازنة .

$$\begin{array}{rcl} \text{رصيد المصروفات} & & \text{رصيد المصروفات} \\ \text{المستحقة آخر فترة} & = & \text{المستحقة أول فترة} + \text{قيمة المصروفات المستحقة} \\ \text{الموازنة} & & \text{الموازنة} \\ \text{(الأرقام بالألف)} & = & \text{(الأرقام بالألف)} \\ 5 & + & (30 - 20) \\ & = & 15 \end{array}$$

بيان أثر المصروفات الإدارية والعمومية على قائمة المركز المالي :

من الناحية المحاسبية تدرج كامل المصروفات الإدارية والعمومية ( سواء المسدد منها خلال العام أو المستحق ، تطبيقاً لأساس الاستحقاق المحاسبي ) ضمن قائمة الدخل ، ولن تتأثر قائمة المركز المالي إلا بالجزء غير المسدد من قيمة هذه المصروفات ، حيث يضاف الجزء غير المسدد إلى المصروفات المستحقة الظاهرة في بداية سنة الموازنة . وفي هذه الحالة يجب ملاحظة أن المصروفات الإدارية والعمومية تتضمن إهلاك الأصول الثابتة ، الأمر الذي يعني أن المبلغ النقدي للمصروفات الإدارية والعمومية عبارة عن :

$$\begin{array}{rcl} \text{المصروفات الإدارية والعمومية النقدية} & & \\ \text{إجمالي المصروفات الإدارية والعمومية} & = & 50000 \\ \text{يخصم منها : مصروفات غير نقدية وغير مسددة} & & \\ * \text{المبلغ غير المسدد من المصروفات الإدارية والعمومية} & & 5000 \\ * \text{أقساط إهلاك الأصول الثابتة} & & 14000 \\ \hline & = & (19000) \\ \hline \text{المصروفات الإدارية والعمومية النقدية} & & 31000 \end{array}$$

ولذا فإن الأمر يتطلب ضرورة إيجاد أقساط إهلاك الأصول الثابتة :

المبلغ	حساب قسط الإهلاك	قسط إهلاك المباني
5000	$(50000 \times 10\%)$	
5000	$(50000 \times 10\%)$	قسط إهلاك الآلات والمعدات
4000	$(40000 \times 10\%)$	قسط إهلاك وسائل النقل
14000		أقساط إهلاك الأصول الثابتة

إيجاد رصيد النقدية في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧ :

لإيجاد رصيد النقدية في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧ يستلزم الأمر إعداد الموازنة النقدية خلال عام ٢٠٠٧ .

١٥٠٠٠	رصيد النقدية في ١ / ١ / ٢٠٠٧
٤٠٠٠٠٠	يضاف إليه : متحصلات نقدية خلال العام
١٥٠٠٠	متحصلات من مبيعات نقدية
٤١٥٠٠٠	متحصلات من بيع أراضي
٤٣٠٠٠٠	إجمالي المتحصلات النقدية
	إجمالي النقدية المتاحة
	يطرح منها : مدفوعات نقدية خلال العام
٢٤٠٠٠٠	مدفوعات لمشتريات نقدية
٢٠٠٠٠	مدفوعات لشراء آلات ومعدات
٢٠٠٠٠	مدفوعات لمصروفات البيع والتوزيع
٣١٠٠٠	مدفوعات لمصروفات عمومية
١٠٠٠٠	سداد رصيد البنك ( سحب على المكشوف )
٣٢١٠٠٠	إجمالي المدفوعات النقدية
١٠٩٠٠٠	رصيد النقدية في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧

رصيد توزيعات الأرباح المستحقة للشركاء :

طالما أن إعداد القوائم المالية المعتمدة يتم في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧ من العام ، فمن المفترض إذن أن يتم إجراء التوزيع الفعلي للأرباح خلال السنة المالية التالية للسنة المنتهية في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧ ، وعلى ذلك لن يتأثر رصيد النقدية بالتوزيعات التي تخص عام ٢٠٠٧ ، وينتظر توزيعها خلال العام التالي لعام ٢٠٠٧ ، وكذلك يكون هناك التزام على المنشأة بسداد توزيعات للأرباح قدرها ٥٠٠٠ جنيه ، تظهر في جانب الخصوم بقائمة المركز المالي في ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧ .

قائمة المركز المالي التقديري في نهاية فترة الموازنة

		<u>حقوق الملكية</u>			<u>أصول ثابتة</u>
	١٢٠	رأس المال	٨٠		أراضي
	٤٥	الاحتياطيات	٥٠		مباني
	٢٥	الأرباح المرحلة	٥٠		آلات ومعدات
١٩٠		جملة حقوق الملكية	٤٠		وسائل نقل
		<u>مجمعات الإهلاك</u>	٢٢٠		جملة الأصول الثابتة
	١٥	مجمع إهلاك مباني			<u>أصول متداولة</u>
	٨	مجمع إهلاك آلات ومعدات	٢٥		مخزون بضائع آخر الفترة
	٦	مجمع إهلاك وسائل نقل	١٣٥		مدينون
٢٩		إجمالي مجمعات الإهلاك	١٠		أوراق قبض
			١٠		أوراق مالية
			١٠٩		نقدية بالصندوق والبنك
		خصوم طويلة الأجل			جملة الأصول المتداولة
٥٠		قرض طويل الأجل	٢٨٩		
		<u>خصوم قصيرة الأجل</u>			<u>أرصدة مدينة أخرى</u>
	١٩٠	دائنون			مصروفات مقدمة
	٣٠	أوراق دفع	٤		إيرادات مستحقة
	-	بنك سحب على الكشوف	٣		تأمينات مستردة
	٥	أرباح مستحقة للشركاء	٣		إجمالي أرصدة مدينة أخرى
٢٢٥		جملة خصوم قصيرة الأجل	١٠		
		<u>أرصدة دائنة أخرى</u>			
	٢٠	مصروفات مستحقة			
	٥	إيرادات مقدمة			
٢٥		إجمالي أرصدة دائنة أخرى			
٥١٩		إجمالي الخصوم	٥١٩		إجمالي الأصول

## ٤/٢ . الدور الرقابي للموازنة التخطيطية :

لا يقتصر دور الموازنة على اعتبارها أداة للتخطيط والتنسيق وتوزيع الموارد الاقتصادية للمنشأة على الأنشطة المختلفة ، وإنما يمتد دور الموازنة إلى تحقيق الرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف . وعلى ذلك تتضمن عملية الرقابة على الأداء الفعلي عن طريق الموازنات التخطيطية المراحل أو الخطوات التالية :

- إعداد مقاييس للأداء مترجمة في صورة رقمية تظهرها بيانات الموازنة التخطيطية .
  - قياس الأداء الفعلي ، ويقصد بقياس الأداء الفعلي هنا كمية الموارد المستخدمة وكمية المتاح للبيع ، وكذلك قيمة الموارد المستخدمة وتكلفة البضائع المتاحة للبيع .
  - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف لتحديد حجم وقيمة الانحراف ، ثم تحليل الانحرافات الإجمالية إلى مجموعات فرعية من الانحرافات تساعد في معرفة أسباب هذه الانحرافات .
  - اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تصحيح مجموعة الانحرافات غير المرغوب فيها ، في نفس الوقت الذي يتم فيه تدعيم الإجراءات التي تعمل على المحافظة على الانحرافات المرغوب فيها ، ومتابعة جدوى هذه الإجراءات في تحقيق أهدافها .
- اختصاراً يمكن القول أن الدور الرقابي للموازنة التخطيطية يتمثل في تحديد الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف ، والعمل على تحليل هذه الانحرافات ، بقصد توفير مجموعة من الحقائق التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة .

### أولاً : تحليل انحرافات المبيعات .

تعد المبيعات المصدر الرئيسي لموارد المنشأة الجارية ، وما لم تحقق المنشأة كمية وقيمة المبيعات المستهدفة ، فإن الأمر قد يترتب عليه نتائج عادة ما لا تكون في صالح المنشأة ، فالأرقام الواردة بالموازنة التخطيطية للمبيعات تبنى عليها بقية الأرقام الواردة بالموازنات التخطيطية الأخرى ، ومن ثم فإن الخطأ في تقدير أو تحقيق المستهدف من المبيعات من الطبيعي أن يترتب عليه وجود انحرافات في معظم أوجه النشاط الأخرى للمنشأة .

تتم عملية تحليل انحرافات المبيعات على مرحلتين : المرحلة الأولى تتمثل في تحديد الانحراف الإجمالي في قيمة المبيعات ، والمرحلة الثانية تتمثل في تحليل هذا الانحراف الإجمالي إلى مجموعة فرعية من الانحرافات .

المرحلة الأولى : تحديد الانحراف الإجمالي للمبيعات .

يتحدد الانحراف الإجمالي للمبيعات عن طريق مقارنة قيمة إجمالي المبيعات الفعلية مع إجمالي المبيعات التقديرية . وعلى ذلك يمكن أن يتحدد الانحراف الكلي للمبيعات على النحو التالي :

$$\begin{aligned} \text{إجمالي المبيعات التقديرية} &= \text{كمية المبيعات التقديرية} \times \text{سعر بيع تقديري} = \times \times \\ \text{إجمالي المبيعات الفعلية} &= \text{كمية المبيعات الفعلية} \times \text{سعر بيع فعلي} = (\times \times) \\ \text{إجمالي الانحراف} &= \frac{\times \times}{\times \times} \end{aligned}$$

ولمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات الرقابة ومحاسبة المسؤولية يتم تحليل الانحراف الإجمالي للمبيعات إلى مجموعة فرعية من الانحرافات ، وقد جرت الكتابات المحاسبية على تحليل الانحراف الإجمالي للمبيعات لكل صنف من أصناف المبيعات على النحو التالي :

$$\begin{aligned} \text{انحراف كمية مبيعات} &= (\text{كمية مبيعات تقديرية} - \text{كمية مبيعات فعلية}) \times \text{سعر بيع تقديري} \\ \text{انحراف سعر بيع} &= (\text{سعر بيع تقديري} - \text{سعر بيع فعلي}) \times \text{كمية مبيعات فعلية} \end{aligned}$$

مثال :

أسفرت بيانات الموازنة التخطيطية لمبيعات مصانع الأخوة الأربعة عن خطة البيع التالية :

مبيعات السلعة س : ١٠٠٠٠ وحدة . بسعر بيع للوحدة ٥ جنيه .

مبيعات السلعة ص : ٤٠٠٠ وحدة . بسعر بيع للوحدة ١٠ جنيه .

وفي نهاية فترة الموازنة أظهرت الدفاتر المحاسبية البيانات التالية :

قيمة المبيعات الفعلية للسلعة س : ٥٤٦٠٠ جنيه . بسعر بيع للوحدة ٥.٢ جنيه .

قيمة المبيعات الفعلية للسلعة ص : ٣٤٣٠٠ جنيه . بسعر بيع للوحدة ٩.٨ جنيه .

المطلوب :

تحديد انحراف المبيعات لكل سلعة ، وكذلك تحليل الانحراف الخاص بكل سلعة .

بالنسبة للسلعة س :

$$\begin{aligned} \text{إجمالي المبيعات التقديرية} &= \text{كمية المبيعات التقديرية} \times \text{سعر بيع تقديري} = \\ \text{إجمالي المبيعات التقديرية} &= ١٠٠٠٠ \times ٥ = ٥٠٠٠٠ \\ \text{إجمالي المبيعات الفعلية} &= \text{كمية المبيعات الفعلية} \times \text{سعر بيع فعلي} = \\ \text{إجمالي المبيعات الفعلية} &= ١٠٥٠٠ \times ٥.٢ = ٥٤٦٠٠ \\ \text{إجمالي الانحراف} &= \underline{\underline{٤٦٠٠-}} \end{aligned}$$

ويمكن تحليل هذا الانحراف الإجمالي إلى شقيه : انحراف كمية المبيعات ، وانحراف معدل سعر البيع على النحو التالي .

$$\begin{aligned}
 & \text{انحراف كمية مبيعات} = (\text{كمية مبيعات تقديرية} - \text{كمية مبيعات فعلية}) \times \text{سعر بيع تقديري} \\
 & \text{انحراف كمية مبيعات} = (10000 - 10500) \times 5 \\
 & \text{انحراف كمية مبيعات} = -500 \times 5 \\
 & \text{انحراف كمية مبيعات} = -2500 \text{ جنيه} . \\
 & \text{انحراف سعر بيع} = (\text{سعر بيع تقديري} - \text{سعر بيع فعلي}) \times \text{كمية مبيعات فعلية} \\
 & \text{انحراف سعر بيع} = (5 - 5.2) \times 10500 \\
 & \text{انحراف سعر بيع} = -0.2 \times 10500 \\
 & \text{انحراف سعر بيع} = -2100 \text{ جنيه} . \\
 & \text{إجمالي الانحراف} = \text{انحراف كمية المبيعات} + \text{انحراف معدل سعر البيع} \\
 & \text{إجمالي الانحراف} = -2500 + (-2100) = -4600
 \end{aligned}$$

بالنسبة للسلعة ص :

$$\begin{aligned}
 & \text{إجمالي المبيعات التقديرية} = \text{كمية المبيعات التقديرية} \times \text{سعر بيع تقديري} \\
 & \text{إجمالي المبيعات التقديرية} = 4000 \times 10 = 40000 \\
 & \text{إجمالي المبيعات الفعلية} = \text{كمية المبيعات الفعلية} \times \text{سعر بيع فعلي} \\
 & \text{إجمالي المبيعات الفعلية} = 3500 \times 9.8 = 34300 \\
 & \text{إجمالي الانحراف} = 40000 - 34300 = 5700
 \end{aligned}$$

ويمكن تحليل هذا الانحراف الإجمالي إلى شقيه : انحراف كمية المبيعات ، وانحراف معدل سعر البيع على النحو التالي .

$$\begin{aligned}
 & \text{انحراف كمية مبيعات} = (\text{كمية مبيعات تقديرية} - \text{كمية مبيعات فعلية}) \times \text{سعر بيع تقديري} \\
 & \text{انحراف كمية مبيعات} = (3500 - 4000) \times 10 \\
 & \text{انحراف كمية مبيعات} = -500 \times 10 \\
 & \text{انحراف كمية مبيعات} = -5000 \text{ جنيه} .
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
& \text{انحراف سعر بيع} = (\text{سعر بيع تقديري} - \text{سعر بيع فعلي}) \times \text{كمية مبيعات فعلية} \\
& \text{انحراف سعر بيع} = (10 - 9.8) \times 3500 \\
& \text{انحراف سعر بيع} = 0.2 \times 3500 \\
& \text{انحراف سعر بيع} = 700 \text{ جنيه.} \\
& \text{إجمالي الانحراف} = \text{انحراف كمية المبيعات} + \text{انحراف معدل سعر البيع} \\
& \text{إجمالي الانحراف} = 5000 + 700 \\
& \text{إجمالي الانحراف} = 5700 \text{ جنيه.}
\end{aligned}$$

ثانياً : تحليل انحرافات تكلفة المبيعات .

تتشابه عملية تحليل انحرافات تكلفة المبيعات مع عملية تحليل انحرافات المبيعات في جميع النواحي، عدا استخدام تكلفة مبيعات الوحدة الواحدة عند تحليل انحرافات تكلفة المبيعات بدلا من استخدام سعر بيع الوحدة عند تحليل انحرافات المبيعات . ويتم إيجاد تكلفة بيع الوحدة الواحدة عن طريق المعادلة التالية :

$$\text{تكلفة مبيعات الوحدة} = \frac{\text{تكلفة شراء الوحدات المباعة} + \text{مصرفات البيع والتوزيع}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}$$

ويتم تحليل انحرافات تكلفة المبيعات على النحو السابق بيانه عند تحليل انحرافات المبيعات ، أي بالنسبة لكل صنف على حدة .

أولاً : إيجاد إجمالي انحراف تكلفة البيع لكل سلعة :

$$\begin{aligned}
& \text{تكلفة المبيعات التقديرية} = \text{كمية المبيعات التقديرية} \times \text{تكلفة تقديرية للوحدة} = \times \times \\
& \text{تكلفة المبيعات الفعلية} = \text{كمية المبيعات الفعلية} \times \text{تكلفة فعلية للوحدة} = (\times \times) \\
& \text{إجمالي الانحراف} = \frac{\times \times}{\times \times}
\end{aligned}$$

بعد تحديد الانحراف الإجمالي لكل سلعة يمكن تحليل الانحراف الإجمالي لتكلفة المبيعات لكل صنف من أصناف المبيعات على النحو التالي :

$$\begin{aligned}
& \text{انحراف كمية مبيعات} = (\text{كمية مبيعات تقديرية} - \text{كمية مبيعات فعلية}) \times \text{تكلفة تقديرية} \\
& \text{انحراف معدل تكلفة} = (\text{تكلفة تقديرية} - \text{تكلفة فعلية}) \times \text{كمية مبيعات فعلية}
\end{aligned}$$

مثال :

فيما يلي بيانات قائمة الدخل التقديرية لمصانع الأخوة لإحدى الفترات المالية :

قائمة الدخل التقديرية

مبالغ		بيان
كلي	جزئي	
٩٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	إيرادات المبيعات
	٤٠٠٠٠	إيرادات المبيعات السلعة س ( ٥ × ١٠٠٠٠ ) إيرادات المبيعات السلعة ص ( ١٠ × ٤٠٠٠ )
		إجمالي إيرادات المبيعات
		يخصم منها : مصروفات المبيعات
		مصروفات شراء البضاعة المباعة
		مصروفات شراء البضاعة المباعة للسلعة س
	مصروفات شراء البضاعة المباعة للسلعة ص	
	مصروفات البيع والتوزيع	
( ٧٢٠٠٠ )		إجمالي مصروفات المبيعات
١٨٠٠٠		مجمل الربح

وفي نهاية فترة الموازنة أمكن جمع البيانات التالية :

- كمية مبيعات فعليته س : ١٠٥٠٠ وحدة . ، سعر شراء فعليته س : ٢.٨ جنيه .  
كمية مبيعات فعليته ص : ٣٥٠٠ وحدة . ، سعر شراء فعليته ص : ٧.٥ جنيه .  
مصروفات بيع وتوزيع : ١٦٨٠٠ جنيه .

المطلوب :

تحليل انحراف تكلفة مبيعات كل سلعة من السلع التي تتعامل فيها المنشأة ، علماً بأن توزيع مصروفات البيع والتوزيع بين السلعتين يتم على أساس كمية المبيعات .

توزيع مصروفات البيع والتوزيع التقديرية بين السلعتين :

توزع مصروفات البيع والتوزيع على كلا السلعتين في ضوء كمية المبيعات ، وعلى ذلك يمكن إيجاد نصيب كل سلعة على النحو التالي .

نصيب السلعة س =  $14000 = (14000 \div 10000) \times 14000$  جنيه .

نصيب السلعة ص =  $4000 = (14000 \div 4000) \times 14000$  جنيه .

إيجاد التكلفة التقديرية لشراء الوحدة من كل سلعة :

$$\frac{\text{تكلفة شراء الوحدات المباعة} + \text{مصرفات البيع والتوزيع}}{\text{عدد الوحدات المباعة}} = \begin{array}{l} \text{التكلفة التقديرية} \\ \text{للوحدة المشتراة} \end{array}$$

$$4 \text{ جنيه للوحدة} = \frac{10000 + 30000}{10000} = \begin{array}{l} \text{التكلفة التقديرية} \\ \text{للوحدة المشتراة س} \end{array}$$

$$8 \text{ جنيه للوحدة} = \frac{4000 + 28000}{4000} = \begin{array}{l} \text{التكلفة التقديرية} \\ \text{للوحدة المشتراة ص} \end{array}$$

توزيع مصرفات البيع والتوزيع الفعلية بين السلعتين :

نصيب السلعة س =  $16800 = (14000 \div 10500) \times 16800$  جنيه .

نصيب السلعة ص =  $4200 = (14000 \div 3500) \times 16800$  جنيه .

إيجاد التكلفة الفعلية لشراء الوحدة من كل سلعة :

$$4 \text{ جنيه للوحدة} = \frac{12600 + (2.8 \times 10500)}{10500} = \begin{array}{l} \text{التكلفة التقديرية} \\ \text{للوحدة المشتراة س} \end{array}$$

$$8.7 \text{ جنيه للوحدة} = \frac{4200 + (7.5 \times 3500)}{3500} = \begin{array}{l} \text{التكلفة التقديرية} \\ \text{للوحدة المشتراة ص} \end{array}$$

إيجاد إجمالي انحراف تكلفة البيع لكل سلعة :

السلعة س :

تكلفة المبيعات التقديرية = كمية المبيعات التقديرية  $\times$  تكلفة تقديرية للوحدة =

40000 = 4  $\times$  10000 = تكلفة المبيعات التقديرية

تكلفة المبيعات الفعلية = كمية المبيعات الفعلية  $\times$  تكلفة فعلية للوحدة =

42000 = 4  $\times$  10500 = تكلفة المبيعات الفعلية

2000 - إجمالي الانحراف

السلعة ص :

$$\begin{aligned} &= \text{تكلفة المبيعات التقديرية} = \text{كمية المبيعات التقديرية} \times \text{تكلفة تقديرية للوحدة} \\ 32000 &= 8 \times 4000 = \text{تكلفة المبيعات التقديرية} \\ &= \text{تكلفة المبيعات الفعلية} = \text{كمية المبيعات الفعلية} \times \text{تكلفة فعلية للوحدة} \\ 30450 &= 8.7 \times 3500 = \text{تكلفة المبيعات الفعلية} \\ \hline & \text{إجمالي الانحراف} \\ \hline & 1550 \end{aligned}$$

تحليل انحراف تكلفة البيع لكل سلعة :

تحليل انحراف السلعة س :

$$\begin{aligned} &= \text{انحراف كمية مبيعات} = (\text{كمية مبيعات تقديرية} - \text{كمية مبيعات فعلية}) \times \text{تكلفة تقديرية} \\ &= \text{انحراف كمية مبيعات} = (10500 - 10000) \times 4 \\ &= \text{انحراف كمية مبيعات} = -2000 \text{ جنيه} . \\ &= \text{انحراف معدل تكلفة} = (\text{تكلفة تقديرية} - \text{تكلفة فعلية}) \times \text{كمية مبيعات فعلية} \\ &= \text{انحراف معدل تكلفة} = (4 - 4) \times 10500 \\ &= \text{انحراف معدل تكلفة} = \text{صفر} . \end{aligned}$$

تحليل انحراف السلعة ص :

$$\begin{aligned} &= \text{انحراف كمية مبيعات} = (\text{كمية مبيعات تقديرية} - \text{كمية مبيعات فعلية}) \times \text{تكلفة تقديرية} \\ &= \text{انحراف كمية مبيعات} = (3500 - 4000) \times 8 \\ &= \text{انحراف كمية مبيعات} = -4000 \text{ جنيه} . \\ &= \text{انحراف معدل تكلفة} = (\text{تكلفة تقديرية} - \text{تكلفة فعلية}) \times \text{كمية مبيعات فعلية} \\ &= \text{انحراف معدل تكلفة} = (8.7 - 8) \times 3500 \\ &= \text{انحراف معدل تكلفة} = -2450 . \end{aligned}$$

## الفصل السادس

### تحليل وتفسير القوائم المالية

Analysis and Interpretation of Financial Statement

#### الأهداف التعليمية Learning objectives:

- بعد اتمام هذا الفصل يجب أن يكون القارئ قادراً على:
١. إدراك كل من مفهوم وأهداف التحليل المالي.
  ٢. تحديد مصادر معلومات التحليل المالي.
  ٣. إجراء خطوات التحليل المالي.
  ٤. التعرف على أنواع التحليل المالي.
  ٥. تحديد القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي.
  ٦. تفسير المؤشرات والنسب المالية.
  ٧. تفعيل التحليل المالي لإدارة المخاطر.

## مقدمة:

تعد القوائم المالية المنشورة هي المصدر الأساسي للمعلومات المتاحة حول أنشطة وأداء منشأة الأعمال، إلا أن هذه القوائم وحدها لا تفي باحتياجات مستخدميها سواء مساهمين، أو مستثمرين، أو دائنين، أو جهات حكومية ... من معلومات حول معنوية المعلومات التي تتضمنها هذه القوائم، والعلاقات بين مفرداتها، الأمر الذي يتطلب دراسة وتحليل دقيق لمفردات هذه القوائم بما يمكن معه التعرف على التغيرات التي طرأت على أداء المنشأة خلال فترة معينة واتجاهات تطوره مستقبلاً للتنبؤ بأرباح المنشأة مستقبلاً، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل.

### ١/٦: مفهوم التحليل المالي Financial Analysis:

يشير مفهوم التحليل المالي إلى معالجة منظمة لمفردات القوائم المالية لمنشأة معينة وإيجاد الروابط والعلاقات فيما بينها، بما يمكن معه التعرف على ما تدل عليه الأرقام المطلقة لهذه المفردات، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها وما يترتب عليه من تقييم لمدى كفاءة إدارة المنشأة في إدارة الموارد المتاحة لديها، واكتشاف مواطن القوة في أداء المنشأة لتعزيزها، ومواطن الضعف لاقتراح العلاج اللازم لها، وكذلك التنبؤ بأداء المنشأة في الفترات المقبلة.

### ٢/٦: أهداف التحليل المالي Objectives of financial analysis:

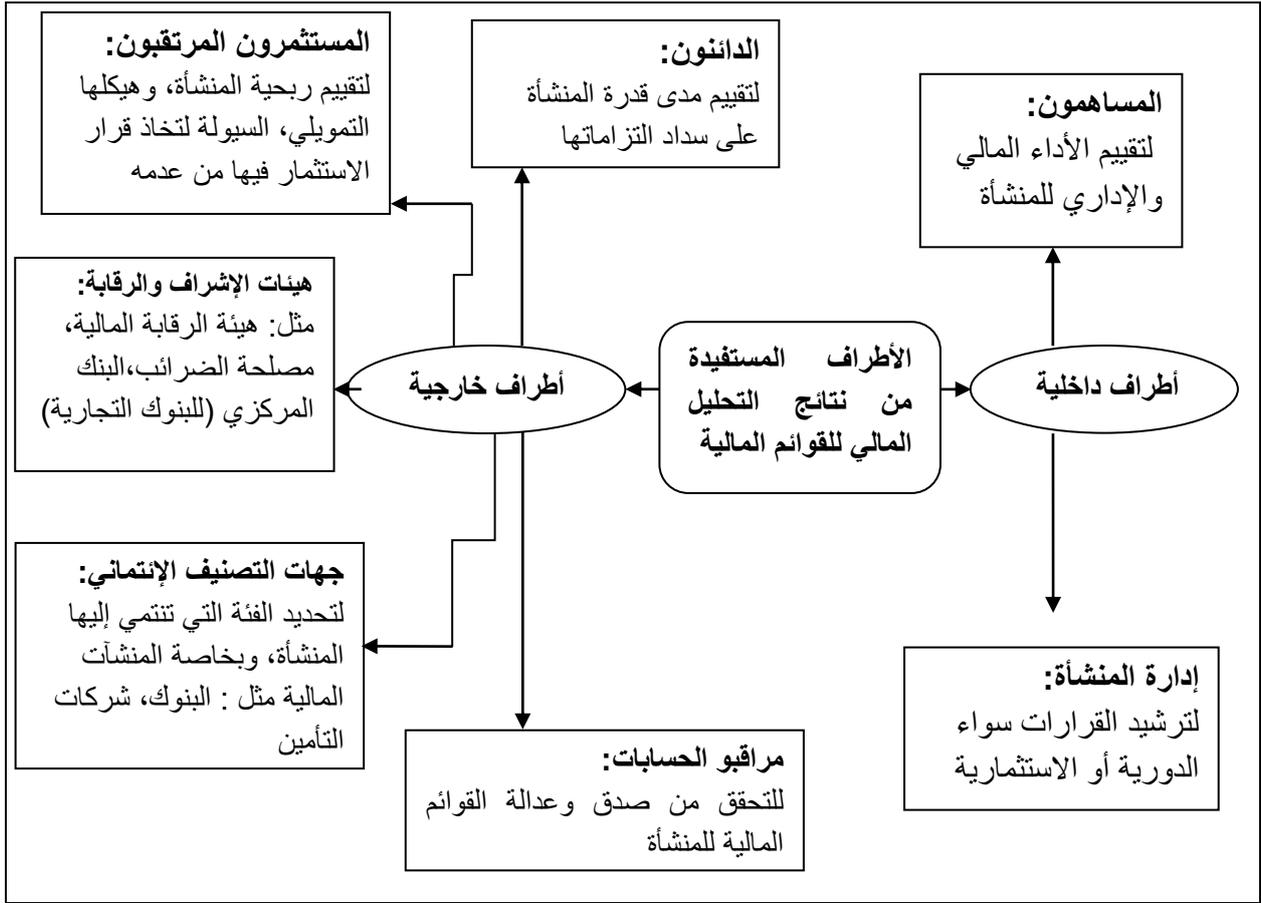
يعمل التحليل المالي على توفير معلومات تفيد مستخدمي القوائم المالية كل بحسب هدفه من التحليل، حيث يساعد التحليل المالي في ما يلي:

أ. تقييم السياسات المالية والتشغيلية والإئتمانية المتبعة في المنشأة من خلال تقييم ربحية المنشأة ومركزها المالي ومدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، وذلك من خلال توفير مؤشرات تدعم عملية اتخاذ القرارات.

ب. تقييم أداء الإدارة من خلال مدى قدرتها على استخدام الموارد المتاحة لديها في تحقيق الأهداف التي كانت تسعى لتحقيقها، وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة بالفعل مع الأهداف المخططة، أو مقارنتها مع نتائج المنشأة على مدار عدة فترات زمنية، أو بالنتائج المناظرة لها في المنشآت الأخرى في نفس الصناعة والظروف.

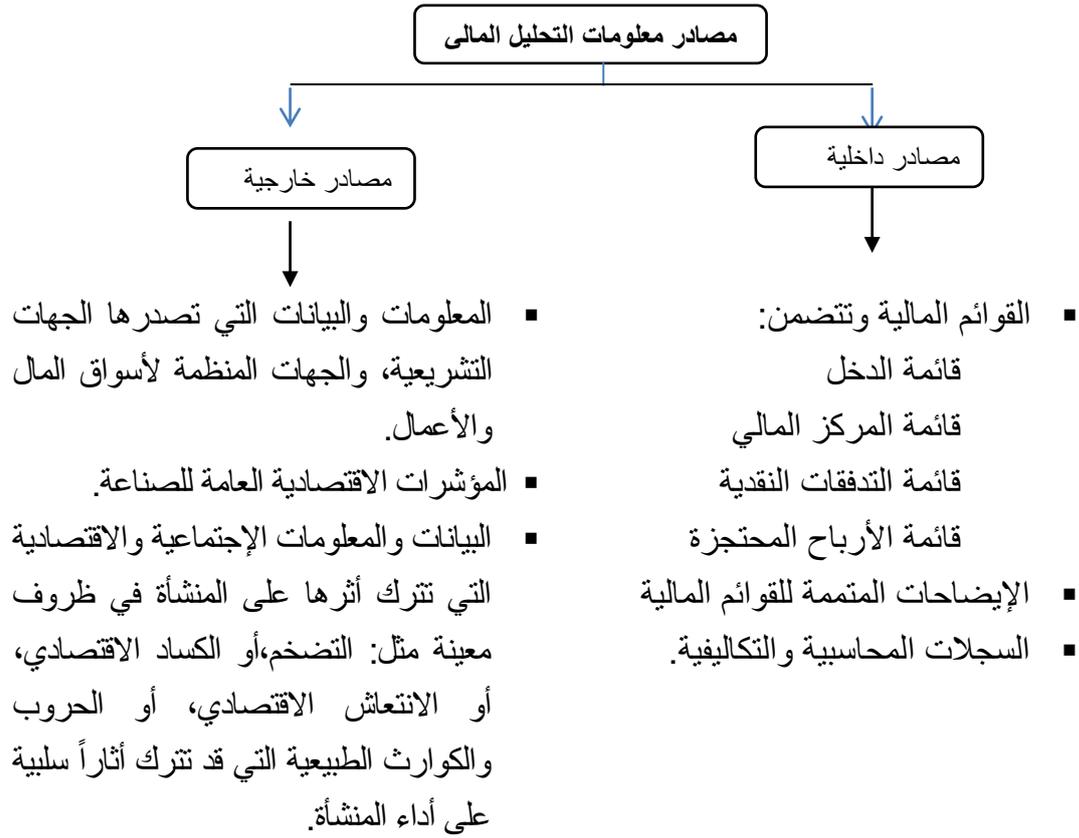
ج. التنبؤ بالأداء المالي للمنشأة مستقبلاً بعد الأخذ في الاعتبار التغيرات المحتمل حدوثها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة، ومن ثم المساعدة في وضع الخطط والسياسات المالية المستقبلية للمنشأة.

وبذلك فإن التحليل المالي للقوائم المالية يخدم العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، هذه الأطراف بعضها من داخل المنشأة، والبعض الآخر من خارجها، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



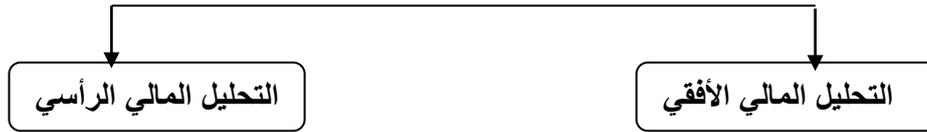
شكل ( ١/٦ ) الأطراف المستخدمة لنتائج التحليل المالي

**٣/٦: مصادر معلومات التحليل المالي** *Sources of financial analysis information*:  
يعتمد التحليل المالي على عدة مصادر للمعلومات بعضها داخلية والبعض الآخر  
خارجية، وذلك على النحو التالي:



#### ٤/٦: أنواع التحليل المالي *Types of financial analysis*:

يستخدم المحللون الماليون نوعين أساسيين من التحليل المالي وهما:



#### أولاً: التحليل المالي الأفقي:

يشير التحليل الأفقي إلى دراسة سلوك البند أو النسبة المالية على مدار عدة فترات مالية- بحد أدنى فترتين- ويتصف هذا التحليل بالديناميكية، حيث يمكن من خلاله التعرف على:

أ- التغيرات التي طرأت على البند أو النسبة من فترة مالية لأخرى ، ويتم حساب التغير على النحو التالي:

قيمة التغير في البند = قيمة البند في الفترة الحالية – قيمة البند في الفترة السابقة.

$$\text{النسبة المئوية للتغير في البند} = \frac{\text{قيمة التغير في البند}}{\text{قيمة البند في الفترة السابقة}} \times 100$$

ب- اتجاه التغير الحادث في البند أو النسبة المالية على مدار عدة فترات مالية، مما يمكن معه تكوين صورة دقيقة عن واقع حال المنشأة وعن اتجاهاتها المستقبلية وما إذا كانت

تصاعدية أو تنازلية، ويتم ذلك بإتخاذ أرقام بنود فترة ما كأساس ويتم نسبة أرقام بنود الفترات التالية إلى ما يناظرها في فترة الأساس.

$$\text{حيث أن: نسبة التطور أو النمو} = \frac{\text{قيمة البند في الفترة الحالية}}{\text{قيمة البند في فترة الأساس}} \times 100$$

مثال:

فيما يلي بيانات كل من قائمة المركز المالي و قائمة الدخل لإحدى المنشآت خلال أعوام ٢٠١٧، ٢٠١٨:

❖ قائمة الدخل عن العام المنتهى في ٣١ ديسمبر:

بيــــــــــــــــان		٢٠١٧	٢٠١٨	التغيرات في ٢٠١٨ عن ٢٠١٧	النسبة %
	صافي المبيعات	٨٥٠٠٠٠	٩٥٢٠٠٠	(+) ١٠٢٠٠٠	١٢ (+)
	- تكلفة البضاعة المباعة	(٥٢٥٠٠٠)	(٦٠٠٠٠٠)	(+) ٧٥٠٠٠	١٤.٣ (+)
	مجمل الربح	٣٢٥٠٠٠	٣٥٢٠٠٠	(+) ٢٧٠٠٠	٨.٣ (+)
	يطرح: مصروفات التشغيل:				
	مصروفات تسويقية	٢١٩٠٠٠	٢٢٩٠٠٠	(+) ١٠٠٠٠	٤.٥ (+)
	مصروفات إدارية	٢٨٥٠٠٠	٣٠٣٨٠٠	(+) ١٨٨٠٠	٦.٦ (+)
	ربح التشغيل	٤٠٠٠٠	٤٨٢٠٠	(+) ٨٢٠٠	٢٠.٥ (+)
	يضاف إيرادات أخرى:				
	دخل الفوائد	١٢٠٠٠	١٢٠٠٠	-	-
	دخل الإيجار	٨٠٠٠	١٦٠٠٠	(+) ٨٠٠٠	١٠٠ (+)
	خصم مكتسب	١٢٠٠٠	١٨٠٠٠	(+) ٦٠٠٠	٥٠ (+)
	جملة الإيرادات الأخرى	٣٢٠٠٠	٤٦٠٠٠	(+) ١٤٠٠٠	٤٣.٧ (+)
	يخصم مصروفات أخرى:				
	مصروف الفوائد	٢٦٠٠٠	١٧٠٠٠	(-) ٩٠٠٠	٣٤.٨ (-)
	خصم مسموح به	٨٠٠٠	٧٠٠٠	(-) ١٠٠٠	١٢.٥ (-)
	جملة المصروفات الأخرى	٣٤٠٠٠	٢٤٠٠٠	(-) ١٠٠٠٠	٢٩.٤ (-)
	صافي الربح قبل الضرائب	٣٨٠٠٠	٧٠٢٠٠	(+) ٣٢٢٠٠	٨٤.٧ (+)
	تطرح الضرائب	١٩٠٠٠	٣١٠٠٠	(+) ١٢٠٠٠	٦٣.١ (+)
	صافي الربح النهائي	١٩٠٠٠	٣٩٢٠٠	(+) ٢٠٢٠٠	١٠٦.٣ (+)

بدراسة التغيرات النسبية التي طرأت على بنود قائمة الدخل بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨

يتضح ما يلي:

- زيادة صافي المبيعات بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ بنسبة ١٢%، بينما زادت تكلفة البضاعة المباعة بنسبة ١٤.٣%، وبالتالي فإن الزيادة في صافي

المبيعات أقل من الزيادة في تكلفة البضاعة المباعة وهو ما انعكس في انخفاض نسبة الزيادة في مجمل الربح.

- زيادة ربح التشغيل بنسبة ٢٠.٥% ، إلا أن مقدار الزيادة بلغ ٨٢٠٠ ج
- هناك زيادة ملحوظة في الإيرادات الأخرى بنسبة ٤٣.٧% ، بينما انخفضت المصروفات الأخرى بنسبة ٢٩.٤% ، وهو ما انعكس في زيادة الربح قبل الضرائب بنسبة ٨٤.٧% مقارنة بربح التشغيل ٢٠.٥% مما يشير إلى اهتمام الإدارة بزيادة الإيرادات الأخرى أكثر من اهتمامها بزيادة ربح التشغيل.

#### ❖ قائمة المركز المالي في ٣١ ديسمبر:

التغيرات في ٢٠١٨ عن ٢٠١٧		٢٠١٨	٢٠١٧	بيان
النسبة %	القيمة			
				<b>الأصول</b>
				<b>أصول متداولة:</b>
(-)	٩٢	(-) ١٠٨٠٠٠	١٠٠٠٠	نقدية وما يعادلها
(-)	٩	(-) ١٩٠٠٠	١٩٠٠٠٠	مدينون بالصافي
(-)	١٩	(-) ٣٠٠٠٠	١٣٠٠٠٠	مخزون
-	-	-	٣٠٠٠	مصروفات مقدمة
(-)	٦٦	(-) ١٩٠٠٠	١٠٠٠٠	اصول متداولة اخرى
<b>(-)</b>	<b>٣٤</b>	<b>(-) ١٧٦٠٠٠</b>	<b>٣٤٣٠٠٠</b>	<b>جملة الأصول المتداولة</b>
(+)	٦٠	(+) ٤٣١٠٠٠	١١٥١٠٠٠	<b>أصول ثابتة</b>
(+)	٣٥	(+) ٢٣٠٠٠	(٨٨٠٠٠)	يطرح مجمع الإهلاك
<b>(+)</b>	<b>٦٢</b>	<b>(+) ٤٠٨٠٠٠</b>	<b>١٠٦٣٠٠٠</b>	<b>صافي الأصول ثابتة</b>
(+)	٢٠	(+) ٢٣٢٠٠٠	١٤٠٦٠٠٠	<b>إجمالي الأصول</b>
				<b>الإلتزامات وحقوق الملكية:</b>
				<b>إلتزامات قصيرة الأجل:</b>
(-)	٥٤	(-) ١٣٨٠٠٠	١١٧٠٠٠	دائنون
(-)	٤٣	(-) ٣٠٠٠	١٠٠٠٠	إلتزامات أخرى مستحقة
(-)	٥٢	(-) ١٣٥٠٠٠	١٢٧٠٠٠	جملة الإلتزامات قصيرة الأجل
				<b>إلتزامات طويلة الأجل:</b>
(+)	٦٣	(+) ١٢٥٠٠٠	٣٢٥٠٠٠	قروض طويلة الأجل
(+)	٦٣	(+) ١٢٥٠٠٠	٣٢٥٠٠٠	جملة الإلتزامات طويلة الأجل
<b>(-)</b>	<b>٢</b>	<b>(-) ١٠٠٠٠</b>	<b>٤٥٢٠٠٠</b>	<b>جملة الإلتزامات</b>
				<b>حقوق الملكية:</b>
(+)	٥٠	(+) ٢٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	رأس المال
(+)	١٣	(+) ٤٢٠٠٠	٣٥٤٠٠٠	أرباح محتجزة
<b>(+)</b>	<b>٣٤</b>	<b>(+) ٢٤٢٠٠٠</b>	<b>٩٥٤٠٠٠</b>	<b>مجموع حقوق الملكية</b>
(+)	٢٠	(+) ٢٣٢٠٠٠	١٤٠٦٠٠٠	<b>إجمالي الإلتزامات وحقوق الملكية</b>

بدراسة التغيرات النسبية التي طرأت على بنود قائمة المركز المالي بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ يتضح ما يلي:

- انخفضت الأصول المتداولة بمقدار ١٧٦٠٠٠ ج بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ ، كما انخفضت الإلتزامات قصيرة الأجل بمقدار ١٣٥٠٠٠ ج، إلا أن نسبة الانخفاض في الأصول المتداولة (٣٤%) أقل من نسبة الانخفاض في الإلتزامات المتداولة (٥٢%)، إلا أن هذا النقص لم يؤثر على صافي رأس المال العامل حيث أن النقص في الأصول المتداولة كان بقدر أقل من النقص في الإلتزامات قصيرة الأجل.
- زادت الأصول الثابتة بمقدار ٤٠٨٠٠٠ ج بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ ، كما أنه يلاحظ زيادة كل من رأس المال و القروض طويلة الأجل بمقدار ٢٠٠٠٠٠ ج، ١٢٥٠٠٠ ج على الترتيب، مما يمكن معه القول بأن الزيادة في الأصول الثابتة يمكن تمويلها عن طريق زيادة رأس المال والقروض طويلة الأجل.
- حدوث انخفاض حاد في رصيد النقدية بمقدار ١٠٨٠٠٠ ج، مما يشير إلى سوء الموقف النقدي بالمنشأة.

ويمكن من خلال التحليل الأفقي للبيانات المالية دراسة اتجاه بنود القوائم المالية، من خلال دراسة سلوك بنود القوائم المالية على مدار عدة سنوات – عادة خمس سنوات- ومقارنتها ببيانات سنة الأساس التي يجب ان تكون فترة مالية مستقرة ولم يحدث فيها أي تغيرات غير متوقعة، وهو ما يتضح من المثال التالي:

بيانات		٢٠١٤		٢٠١٥		٢٠١٦		٢٠١٧		٢٠١٨	
		%		%		%		%		%	
صافي المبيعات		١٠٠	٢٣٠٠	١١٥	٢٤٥٠	١٢٣	٢٤٥٠	١٥٠٠	١٥٠٠	٧٥	٢٥٠٠
تكلفة المبيعات		١٠٠	١٨٠٠	١٤٤	١٩٥٠	١٥٦	١٩٥٠	١٣٠٠	١٣٠٠	١٠٤	١٨٥٠

يتضح من الجدول السابق ان هناك اتجاهاً تصاعدياً لكل من صافي المبيعات وتكلفة المبيعات خلال الفترة محل الدراسة، فيما عدا عام ٢٠١٧ الذي شهد انخفاضاً ملحوظاً في كلا البندين وهو ما قد يرجع لظروف خارجة عن إرادة المنشأة، إلا انه بشكل عام فإن نسب الزيادة في تكلفة المبيعات أعلى من نسب الزيادة في صافي المبيعات وهو ما يتطلب دراسة مسببات ذلك من قبل إدارة المنشأة.

#### ثانياً: التحليل المالي الرأسي:

يوصف التحليل الرأسي بالتحليل الساكن، حيث يهدف إلى دراسة العلاقة بين بنود القوائم المالية ببعضها البعض خلال فترة زمنية واحدة، وذلك من خلال تحويل الأرقام المطلقة الواردة بالقوائم المالية إلى نسب مئوية، حيث يتم نسبة كل بند إلى إجمالي البنود التي ينتمي إليها وذلك للوقوف على الوزن النسبي للبند؛ فعلى سبيل المثال في قائمة المركز المالي تتم نسبة كل بند من الأصول إلى إجمالي الأصول، وكل بند من الإلتزامات إلى إجمالي الإلتزامات، وهكذا.

وكذلك الأمر بالنسبة لقائمة الدخل حيث يتم نسبة كل بند من بنودها صافي المبيعات، وتعرف القائمة المالية طبقاً لهذا التحليل بقائمة الأوزان النسبية Common-Size Statement .

$$\text{حيث أن: نسبة البند} = \frac{\text{قيمة البند}}{\text{إجمالي البنود التي ينتمي إليها هذا البند}} \times 100$$

ويمكن أن يتم إجراء التحليل الرأسي بصورة أكثر تفصيلاً بنسبة قيمة أي بند فرعي في القائمة المالية إلى القيمة الإجمالية للبند الرئيسي الذي يتضمنه.

ومن الجدير بالذكر أن التحليل الرأسي تزداد أهميته عند مقارنة نتائجه مع كل من النتائج المستخرجة عن الفترات السابقة، أو المقارنة مع النتائج المستهدفة، أو تقارن مع النتائج الخاصة بمنشآت أخرى مماثلة، أو تقارن مع النتائج أو المعايير المتعارف عليها والتي تنتمي لنفس النشاط.

مثال :

فيما يلي بيانات كل من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي لكل من المنشأة (س و ص) خلال عام ٢٠١٨:

❖ قائمة الدخل عن العام المنتهي في ٣١ ديسمبر:

منشأة ص		منشأة س		بيانات
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
١٠٠%	٩٧٠٠٠٠	١٠٠%	٢٥٣٨٠٠٠	صافي المبيعات
٤٩%	(٤٧٥٠٠٠)	٥٦%	(١٤٢٢٠٠٠)	- تكلفة البضاعة المباعة
٥١%	٤٩٥٠٠٠	٤٤%	١١١٦٠٠٠	مجمّل الربح
				يطرح: مصروفات التشغيل
٢٨%	٢٧٢٠٠٠	٢٨.٤%	٧٢٠٠٠٠	مصروفات تسويقية
١٠%	٩٧٠٠٠	٢.٧%	١٨٤٠٠٠	مصروفات إدارية
٣٨%	٣٦٩٠٠٠	٣٥.٦%	٩٠٤٠٠٠	جملة مصروفات التشغيل
١٣%	١٢٦٠٠٠	٨.٤%	٢١٢٠٠٠	ربح التشغيل
١%	١٠٠٠٠	١%	٢٦٠٠٠	يضاف إيرادات أخرى
٣%	(٢٩٠٠٠)	١.٦%	(٤٠٠٠٠)	يطرح مصروفات أخرى
١١%	١٠٧٠٠٠	٧.٨%	١٩٨٠٠٠	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
٠.٨%	٨٠٠٠	٠.٤%	١٠٠٠٠	يضاف إيراد الفوائد
٠.٥%	٤٥٠٠	٠.٣%	٧٥٠٠	يطرح مصروف الفوائد
٩.٧%	٩٤٥٠٠	٧.١%	١٨٠٥٠٠	صافي الربح قبل الضرائب
١.٦%	(١٥٥٠٠)	٢%	(٥٠٥٠٠)	تطرح الضرائب
٨.١%	٧٩٠٠٠	٥.١%	١٣٠٠٠٠	صافي الربح النهائي

من خلال المقارنة النسبية بين قائمة الدخل لكل من المنشأتين س و ص يتضح :

- أنه على الرغم من ان قيمة صافي المبيعات في المنشأة س أعلى منها في المنشأة ص إلا أن نسبة تكلفة المبيعات في المنشأة س أعلى منها في المنشأة ص، وهو ما انعكس

في ارتفاع نسبة مجمل الربح في المنشأة ص عنها في المنشأة س، مما يشير إلى ارتفاع كفاءة التسعير في المنشأة ص عنها في المنشأة س.

- على الرغم من ارتفاع نسبة مصروفات التشغيل في المنشأة ص عنها في المنشأة س، إلا أن ذلك لم يؤثر سلباً على ربح التشغيل للمنشأة ص، حيث ظهر بنسبة أعلى منه في المنشأة س

#### ❖ قائمة المركز المالي في ٣١ ديسمبر:

منشأة ص		منشأة س		بيان
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
				الأصول
				أصول متداولة:
٧%	٧٢.٠٠٠	٢.٧%	٥٤.٠٠٠	نقدية
٢٢%	٢٢٦.٠٠٠	٢٢%	٤٤٠.٠٠٠	مدينون بالصافي
١٧%	١٧٤.٠٠٠	١٠%	٢٠٠.٠٠٠	اوراق قبض
٢%	٢١.٠٠٠	١%	٢٢.٠٠٠	مصروفات مقدمة
٢%	٢١.٠٠٠	١%	٢٠.٠٠٠	أصول متداولة أخرى
٥٠%	٥١٤.٠٠٠	٣٦%	٧٣٦.٠٠٠	جملة الأصول المتداولة
٥٠%	٥١٣.٠٠٠	٦٣.٣%	١٢٧.٠٠٠	أصول ثابتة بالصافي
١٠٠%	١.٠٢٧.٠٠٠	١٠٠%	٢.٠٠٦.٠٠٠	إجمالي الأصول
				الإلتزامات وحقوق الملكية:
				إلتزامات قصيرة الأجل:
١٣%	١٣٤.٠٠٠	٤.٢%	٨٤.٠٠٠	دائنون
٦%	٦٢.٠٠٠	٧.٨%	١٥٦.٠٠٠	إلتزامات قصيرة الأجل أخرى
١٩%	١٩٦.٠٠٠	١٢%	٢٤٠.٠٠٠	جملة الإلتزامات قصيرة الأجل
٣١%	٣١٨.٠٠٠	٢٢.٤%	٤٥٠.٠٠٠	إلتزامات طويلة الأجل
٥٠%	٥١٤.٠٠٠	٣٤.٤%	٦٩.٠٠٠	جملة الإلتزامات
٥٠%	٥١٣.٠٠٠	٦٥.٦%	١٣١٦.٠٠٠	حقوق الملكية
١٠٠%	١.٠٢٧.٠٠٠	١٠٠%	٢.٠٠٦.٠٠٠	إجمالي الإلتزامات وحقوق الملكية

بالمقارنة النسبية لقائمة المركز المالي للمنشأتين س و ص يتضح ما يلي:

- المنشأة س يبدو ان لديها نظم بيع آجل وتحصيل أفضل من المنشأة ص، حيث تشكل المدينين وأوراق القبض في المنشأة س ٣٢%، بينما في المنشأة ص ٣٩%.
- نسبة الرصيد النقدي للمنشأة ص أعلى منها للمنشأة س، مما يعكس وضع أفضل للسيولة في المنشأة ص .
- يتضح اعتماد المنشأة س في التمويل على المصادر الداخلية أكثر من المنشأة ص وهو ما يبدو من ارتفاع نسبة حقوق الملكية في المنشأة س ٦٥.٦% عنها في المنشأة ص ٥٠%، وهو ما يعطي تقييم مالي أعلى للمنشأة ص عن المنشأة س.

## ٥/٦: خطوات التحليل المالي *Steps of financial analysis*

يعتمد التحليل المالي على عدة خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل و تتضمن ما يلي:

١. تحديد الهدف من التحليل المالي مثل: تقييم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها، أو تقييم الأداء المالي للمنشأة، أو تحليل الكفاءة التشغيلية للمنشأة.
٢. تحديد الفترة المالية التي يشملها التحليل، وتجميع البيانات المالية التي يمكن الاعتماد عليها، والتي ترتبط بشكل مباشر بالهدف من التحليل.
٣. تحديد أداة أو أدوات التحليل المناسبة التي يطبقها المحلل المالي للوصول لأفضل النتائج، وتعتمد هذه الخطوة على مدى التأهيل الفني والعلمي للقائمين بالتحليل المالي.
٤. تشغيل البيانات ذات الصلة بالغرض من التحليل باستخدام أدوات التحليل المالي المناسبة.
٥. تفسير النتائج التي تم التوصل إليها والتقارير عن الاستنتاجات والتوصيات النهائية.

## ٦/٦: القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي *Financial Statements*

تعد بيانات القوائم المالية هي المادة الخام للتحليل المالي، ومن هذه القوائم ما يلي:

### ١- قائمة المركز المالي *Financial Position Statement*:

هي قائمة تعكس صورة للمنشأة في لحظة معينة من حياتها ، تبين الموارد المتاحة لها والإستخدامات التي وجهت إليها هذه الموارد ، ومن ثم تتصف هذه القائمة بالسكون *Static statement* لبياناتها للموقف المالي للمنشأة ، في لحظة واحدة فقط ، ولا تصبح بعدها ممثلة لهذا الوضع ، لأن عمليات البيع والشراء والوفاء والإستدانة لا تتوقف وبالتالي تغير الوضع المالي للمنشأة بشكل مستمر.

### ٢- قائمة الدخل *Income Statement*:

هي قائمة تهدف إلى قياس نتيجة أعمال المنشأة خلال فترة زمنية معينة، و توصف هذه القائمة بالحركية *Dynamic statement* حيث تقارن إجمالي حركة الإيرادات التي حققتها المنشأة من مختلف المصادر خلال الفترة الزمنية محل القياس مع إجمالي حركة المصروفات التي تحملتها المنشأة خلال نفس الفترة طبقاً لأساس الاستحقاق، وذلك للتعرف على نتيجة أعمال المنشأة من صافي ربح أو خسارة.

### ٣- قائمة التدفقات النقدية *Cash Flow Statement*:

هي قائمة تهدف إلى توضيح حركة التدفقات النقدية للمنشأة خلال فترة معينة سواء كانت تدفقات نقدية داخلية أو تدفقات نقدية خارجية مع تبويبها في ثلاث مجموعات أساسية هي: تدفقات نقدية تشغيلية، تدفقات نقدية استثمارية، تدفقات نقدية تمويلية، ويتبع في هذه القائمة الأساس النقدي وليس أساس الاستحقاق.

ولقد أصبحت منشآت الأعمال ملزمة بالإفصاح عن المعلومات عن التغيرات الفعلية في النقدية وما يعادلها بإعداد قائمة التدفقات النقدية منذ عام ١٩٩٤ طبقاً للمعيار الدولي السابع للمحاسبة ويقابله معيار المحاسبة المصري الرابع.

وتلقى قائمة التدفقات النقدية إهتماماً كبيراً من قبل المحللين الماليين، المستثمرين، الدائنين وغيرهم من مستخدمي القوائم المالية، نظراً للصعوبات والمشاكل المصاحبة لأساس الاستحقاق والتي يترتب عليها اخفاء التدفقات النقدية، واتساع الفجوة بينها وبين صافي الربح.

#### ■ أهمية قائمة التدفقات النقدية:

تنبع أهمية قائمة التدفقات النقدية من أن معلوماتها تمكن مستخدميها مما يلي:

١. المساعدة في تقييم التغيرات في صافي أصول المنشأة وهيكلها التمويلي (بما في ذلك السيولة والملاءة المالية).
٢. تقييم مدى قدرة المنشأة على توليد صافي تدفقات نقدية موجبه في المستقبل، التنبؤ بمقدار وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية.
٣. الحكم على أسباب وجود فروق بين صافي الدخل من ناحية والمتحصلات والمدفوعات النقدية المتعلقة به من ناحية أخرى.
٤. الحكم على أثر صفقات التمويل والاستثمار النقدية وغير النقدية خلال الفترة على المركز المالي للمنشأة.
٥. مقارنة الأداء التشغيلي للمنشآت المختلفة بسبب عدم تأثير المعالجات المحاسبية المختلفة.

■ تبويبات التدفقات النقدية:

يمكن تبويب التدفقات النقدية حسب مصدرها إلى ما يلي:

تدفقات نقدية من أنشطة تمويلية	تدفقات نقدية من أنشطة استثمارية	تدفقات نقدية من أنشطة تشغيلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأنشطة التمويلية هي الأنشطة التي عنها تغيرات في حجم ومكونات حقوق الملكية والقروض الخاصة بالمنشأة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأنشطة الاستثمارية تتضمن الأنشطة المتعلقة بالحصول على أو التخلص من الأصول طويلة الأجل، بالإضافة إلى الاستثمارات الأخرى التي لا تعتبر نقدية معادلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأنشطة التشغيلية تتضمن الأنشطة الرئيسية المولدة لإيرادات المنشأة، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى التي لا تعتبر استثمارية أو تمويلية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تساعد التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية في التنبؤ باحتياجات المنشأة من التدفقات النقدية مستقبلاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ توضح التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية إلى أي مدى تم تخصيص مصادر لتحقيق أرباح وتدفقات نقدية مستقبلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تعد التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية مؤشراً هاماً لبيان مدى قدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الرئيسية تكفي لسداد الإلتزامات وتوزيع الأرباح على المساهمين وتمويل الاستثمارات الجديدة.</li> </ul>
<p>أمثلة على التدفقات النقدية التمويلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● المقبوضات النقدية الناشئة من إصدار الأسهم أو</li> </ul>	<p>أمثلة على التدفقات النقدية الاستثمارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● المدفوعات النقدية لاقتناء أصول ثابتة وأصول</li> </ul>	<p>أمثلة على التدفقات النقدية التشغيلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● المقبوضات النقدية من بيع البضائع وتقديم</li> </ul>

<p>أدوات الملكية الأخرى.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المدفوعات النقدية للملاك لاقتناء أو استرداد أسهم المنشأة .</li> <li>• المقبوضات النقدية من إصدار أدوات المديونية والقروض وأوراق الدفع والسندات والرهنونات والسلفيات الأخرى قصيرة الأجل.</li> <li>• السداد النقدي للمبالغ المقترضة.</li> <li>• المدفوعات النقدية التي يدفعها المستأجر لتخفيض الالتزام القائم المتعلق بالتأجير التمويلي.</li> </ul>	<p>غير ملموسة أو نفقات التصنيع الداخلي لهذه الأصول.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المقبوضات النقدية من بيع الأصول الثابتة والأصول غير ملموسة والأصول الأخرى طويلة الأجل.</li> <li>• المدفوعات النقدية لاقتناء أسهم أو سندات بخلاف المحتفظ بها لإغراض التعامل أو المتاجرة فيها، وكذلك المقبوضات النقدية من بيع هذه الاستثمارات.</li> <li>• المدفوعات والمقبوضات النقدية عن القروض الممنوحة لأطراف أخرى (بخلاف المؤسسات المالية).</li> <li>• المدفوعات والمقبوضات النقدية المتعلقة بالعقود الآجلة والعقود المستقبلية أو عقود الاختيار ما لم تكن محتفظ بها لأغراض التعامل أو المتاجرة.</li> </ul>	<p>الخدمات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المقبوضات النقدية من الإتاوات والأتعاب والعمولات والإيرادات الأخرى.</li> <li>• المدفوعات النقدية للموردين سداداً لقيمة بضائع وخدمات.</li> <li>• المدفوعات النقدية إلى العاملين ونيابة عنهم.</li> <li>• المقبوضات والمدفوعات النقدية من/ إلى منشأة التأمين عن الأقساط والمطالبات والاشتراكات السنوية والمزايا الأخرى.</li> <li>• المدفوعات النقدية أو استردادات ضرائب الدخل إلا إذا أمكن تحديد أنهما مرتبطتان بأنشطة التمويل والاستثمار على وجه الخصوص.</li> <li>• المقبوضات والمدفوعات النقدية من العقود المحتفظ بها لأغراض المضاربة أو المتاجرة.</li> </ul>
---	---	---

## ■ إعداد قائمة التدفقات النقدية:

يتم إعداد قائمة التدفقات النقدية بطريقتين هما:

١. الطريقة المباشرة
٢. الطريقة غير المباشرة

### ١. الطريقة المباشرة:

يتم في هذه الطريقة الإفصاح عن الأنواع الرئيسية لإجمالي المقبوضات النقدية وإجمالي المدفوعات النقدية، وذلك عن طريق تحويل قائمة الدخل المعدة وفقاً لأساس الاستحقاق إلى الأساس النقدي عن طريق تحويل إيرادات المبيعات إلى نقدية محصلة من المبيعات وكذلك تحول تكلفة المبيعات إلى نقدية مدفوعة للمشتريات، بالإضافة لتسوية المصروفات للوصول إلى المصروفات المدفوعة فعلاً. وتتطلب هذه الطريقة وجود قائمة دخل لفترة حالية، بالإضافة لميزانية عن فترتين حالية وسابقة. وفيما يلي نموذج للقائمة بالطريقة المباشرة وفقاً للمعيار الدولي السابع.

مبالغ		بيان
كلي	جزئي	
	xxx	النقدية المحصلة من العملاء
	(xxx)	- النقدية المدفوعة للموردين
	(xxx)	- النقدية المدفوعة للمصروفات
xxx		التدفق النقدي من الربح التشغيلي
	xx	الأرباح والفوائد المستلمة
xxx	(xx)	الفوائد المدفوعة
	(xx)	الضرائب المدفوعة
XXX		صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية — (أ)
	xxx	+ نقدية محصلة من بيع الأصول غير المتداولة
	(xxx)	- نقدية مدفوعة لاقتناء أصول غير المتداولة
xxx		صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية — (ب)
	xxx	+ نقدية محصلة من إصدار أسهم وعلاوة إصدار
	xxx	+ نقدية محصلة من إصدار سندات
	(xxx)	- نقدية مدفوعة لاسترداد الأسهم
	(xxx)	- نقدية مدفوعة لسداد قروض السندات
	(xxx)	- توزيعات أرباح الأسهم المدفوعة
xxx		صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية — (ج)
xxx		التغير في النقدية وما يعادلها + ب + ج
xxx		+ رصيد النقدية في أول الفترة
xxx		= رصيد النقدية في آخر الفترة

ويلاحظ عند إعداد قائمة التدفقات النقدية المتعلقة بأنشطة التشغيل طبقاً للطريقة المباشرة يتم استبعاد البنود التي لا يتولد عنها تدفقات نقدية داخلية أو خارجية، وذلك مثل:

مخصصات أنتفى الغرض منها، الإهلاكات، المخصصات (بخلاف الإهلاك)، الديون المعدومة. كما يتم استبعاد البنود التي لا تتعلق بأنشطة التشغيل، وذلك مثل: أرباح بيع أصول ثابتة، خسائر بيع أوراق مالية.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها توفر معلومات تفيد في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية، حيث توفر معلومات عن المصادر الرئيسية لكل من المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية، وتعد هذه الطريقة أكثر تفضيلاً إلا أنها غير ملزمة.

## ٢. الطريقة غير المباشرة:

طبقاً لهذه الطريقة يتم تسوية صافي الربح قبل الفوائد والضرائب وذلك باستبعاد كافة الإيرادات والمصروفات التي لا تعتبر تدفقات نقدية. وبأية مبالغ مؤجلة أو مستحقة عن مقبوضات أو مدفوعات نقدية تشغيلية في الماضي أو المستقبل وكذلك بنود الدخل أو المصروف المتعلقة بالتدفقات النقدية الاستثمارية أو التمويلية بالإضافة لمعالجة التدفقات النقدية الناتجة عن التغيير في بنود رأس المال العامل، وذلك على النحو التالي:

مبالغ		بيان
xx		رقم صافي الربح قبل الضرائب
xxx		<u>أ. البنود التي أدرجت في قائمة الدخل ولكنها في شكل غير نقدي :</u>
(xxx)		+ المصروفات والأعباء والخسائر غير النقدية (مثل: الإهلاك، المخصصات، الديون المعدومة، خسائر تقييم العملات الأجنبية غير المحققة)
		- الإيرادات والمكاسب والأرباح غير النقدية (مثل: مخصصات انتفى الغرض منها، أرباح تقييم العملات الأجنبية غير المحققة)
		<u>ب. البنود التي أدرجت في قائمة الدخل ولكنها غير مرتبطة بالنشاط التشغيلي:</u>
xxx		+ خسائر بيع أصول ثابتة أو استثمارات مالية
(xxx)		- أرباح بيع أصول ثابتة أو استثمارات مالية
		<u>ج. التغييرات في أرصدة الأصول والخصوم المتداولة غير النقدية :</u>
xxx		+ أي نقص في الأصول أو زيادة في الخصوم المتداولة غير النقدية
(xxx)		- أي زيادة في الأصول أو نقص في الخصوم المتداولة غير النقدية
(xxx)		<u>د. الضرائب المسددة خلال العام</u>
xxx		<u>= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية</u> (أ)
	xxx	+ نقدية محصلة من بيع الأصول غير المتداولة
	(xxx)	- نقدية مدفوعة لاقتناء أصول غير متداولة
xxx		<u>صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية</u> (ب)
	xxx	+ نقدية محصلة من إصدار أسهم وعلوارة إصدار
	xxx	+ نقدية محصلة من إصدار سندات

	(xxx)	- نقدية مدفوعة لاسترداد الأسهم
	(xxx)	- نقدية مدفوعة لسداد قروض السندات
	(xxx)	- توزيعات أرباح الأسهم المدفوعة
xxx		صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية — (ج)
xxx		التغير في النقدية وما يعادلها أ + ب + ج
xxx		+رصيد النقدية في أول الفترة
xxx		=رصيد النقدية في آخر الفترة

وتمتاز الطريقة غير المباشرة بأنها تلقي الضوء على الفروق بين الربح المقرر عنه بقائمة الدخل وصافي التدفقات النقدية مما يمكن معه الوصول إلى مؤشر عن جودة الأرباح في المنشأة، بالإضافة إلى إنها تمكن من التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية عن طريق توقع الدخل المحاسبي المستقبلي.

#### ملاحظات على إعداد قائمة التدفقات النقدية:

أ. بملاحظة طرق إعداد قائمة التدفقات النقدية يتضح أن كلا الطريقتين متشابهتان في معالجة التدفقات النقدية المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية والتمويلية، بينما تختلف الطريقتان في معالجة التدفقات النقدية المتعلقة بالأنشطة التشغيلية.

ب. يجب الإفصاح عن التدفقات النقدية للبنود غير العادية بشكل منفصل ومبوب حسب الأنشطة الناتجة عنها إلى تشغيلية أو استثمارية أو تمويلية بقائمة التدفقات النقدية، وذلك لمساعدة مستخدمي القائمة في فهم طبيعة هذه التدفقات وتأثيرها على التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية.

ج. يمكن تبويب تكاليف التمويل والفوائد المدفوعة وتوزيعات الأرباح النقدية كتدفقات متعلقة بالأنشطة التشغيلية، لكونها تدخل في عملية تحديد صافي الربح أو الخسارة الخاصة بالمنشأة، وذلك بما يمكن مستخدمي البيانات المالية من قياس قدرة المنشأة على سداد توزيعات نقدية من التدفقات النقدية التشغيلية، كما يمكن تبويب هذه البنود ضمن التدفقات النقدية التمويلية باعتبارها تكاليف خاصة بالحصول على الأموال، كما يمكن تبويب الفوائد والتوزيعات المحصلة ضمن بنود التدفقات النقدية الاستثمارية باعتبارها عوائد على الاستثمارات، بشرط الثبات في المعالجة.

د. يمكن تبويب ضرائب الدخل ضمن التدفقات النقدية المتعلقة بالتشغيل ما لم يمكن ربطها بأنشطة الاستثمار أو التمويل، بالإضافة إلى أن التدفقات النقدية الضريبية قد تحدث في فترة مالية مختلفة عن الفترة التي حدثت فيها العمليات المسببة لها.

هـ. عند استخدام طريقة حقوق الملكية أو طريقة التكلفة للمحاسبة عن الاستثمار في منشآت تابعة أو شقيقة، فيتم فقط إثبات التدفقات النقدية بين المنشأة والجهة المستثمر فيها مثل: توزيعات الأرباح والقروض.

و. العمليات الاستثمارية والتمويلية التي لا تؤثر بطريقة مباشرة على التدفقات النقدية للفترة الحالية وبالتالي يتم استبعادها من قائمة التدفقات النقدية، ومن أمثلة هذه العمليات:

- شراء أصول مقابل ديون أو قروض طويلة الأجل، أو عن طريق التأجير التمويلي.
- شراء أحد المشروعات عن طريق إصدار أسهم.
- تحويل بعض الديون إلى حقوق ملكية.

مثال: فيما يلي ملخص القوائم المالية المنشورة لإحدى المنشآت:

أ. قائمة المركز المالي في ١٢/٣١:

بيان	٢٠١٦	٢٠١٧
<b>الأصول</b>		
<b>أصول متداولة:</b>		
نقدية وما يعادلها	٣٧٠٠٠	٥٤٠٠٠
مدينون بالصافي	٢٦٠٠٠	٦٨٠٠٠
مخزون	--	٥٤٠٠٠
مصروفات مقدمة	٦٠٠٠	٤٠٠٠
<b>جملة الأصول المتداولة</b>	<b>٦٩٠٠٠</b>	<b>١٨٠٠٠٠</b>
<b>أصول ثابتة:</b>		
أراضي	٧٠٠٠٠	٤٥٠٠٠
مباني	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
- مجمع إهلاك مباني	(١١٠٠٠)	(٢١٠٠٠)
آلات ومعدات	٦٨٠٠٠	١٩٣٠٠٠
- مجمع إهلاك آلات ومعدات	(١٠٠٠٠)	(٢٨٠٠٠)
<b>جملة الأصول ثابتة</b>	<b>٣١٧٠٠٠</b>	<b>٤٨٩٠٠٠</b>
<b>إجمالي الأصول</b>	<b>٣٨٦٠٠٠</b>	<b>٦٦٩٠٠٠</b>
<b>الإلتزامات وحقوق الملكية:</b>		
<b>إلتزامات قصيرة الأجل:</b>		
موردون	٤٠٠٠٠	٣٣٠٠٠
<b>إلتزامات طويلة الأجل:</b>		
قروض طويلة الأجل	١٠٥٠٠٠	١٢٠٠٠٠
<b>جملة الإلتزامات</b>	<b>١٤٥٠٠٠</b>	<b>١٥٣٠٠٠</b>
<b>حقوق الملكية:</b>		
رأس مال الأسهم العادية	١٦٠٠٠٠	٣١٠٠٠٠
أرباح محتجزة	٨١٠٠٠	٢٠٦٠٠٠
<b>جملة حقوق الملكية</b>	<b>٢٤١٠٠٠</b>	<b>٥١٦٠٠٠</b>
<b>إجمالي الإلتزامات وحقوق الملكية</b>	<b>٣٨٦٠٠٠</b>	<b>٦٦٩٠٠٠</b>

ب. قائمة الدخل عن الفترة المنتهية في ٢٠١٧/١٢/٣١

مبالغ		بيان
كلي	جزئي	
٨٩٠٠٠٠٠		صافي المبيعات
(٤٦٥٠٠٠٠)		- تكلفة البضاعة المباعة
٤٢٥٠٠٠٠		مجمّل الربح
(٢٢١٠٠٠٠)		يطرح: مصروفات التشغيل
٢٠٤٠٠٠٠		ربح التشغيل
--		يضاف إيرادات أخرى
		يطرح مصروفات أخرى:
	١٢٠٠٠	فوائد مدينة
(١٤٠٠٠٠)	٢٠٠٠	خسائر بيع الآلات
١٩٠٠٠٠٠		صافي الربح قبل الضرائب
(٦٥٠٠٠٠)		تطرح الضرائب
١٢٥٠٠٠٠		صافي الربح النهائي

فإذا علمت أن:

- أ. مصاريف التشغيل تتضمن مبلغ ٣٣٠٠٠٠ ج قيمة إهلاك المباني والآلات.  
 ب. الآلات والمعدات المباعة تبلغ تكلفتها ٤١٠٠٠ ج وقيمتها الدفترية ٣٦٠٠٠ ج.  
 ج. الفوائد المدينة تم سدادها بالكامل.  
 د. المقابل العيني لإصدار الأسهم الجديدة هو مباني بمبلغ ١٠٠٠٠٠٠ ج، أما باقي الإصدارات فكانت بمقابل نقدي.

المطلوب: إعداد قائمة التدفقات النقدية وفقاً لكل من الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة.

أولاً: الطريقة المباشرة:

تمهيد الحل:

١. التدفقات النقدية المحصلة من المدينين ٢٠١٧:

٨٩٠٠٠٠٠	صافي المبيعات
٢٦٠٠٠٠	+ رصيد المدينين أول الفترة
(٦٨٠٠٠٠)	- رصيد المدينين آخر الفترة
٤٨٤٠٠٠٠	التدفقات النقدية المحصلة من المدينين

٢. التدفقات النقدية المدفوعة للموردين:

٤٦٥٠٠٠٠	تكلفة المبيعات
---------	----------------

٥٤٠٠٠	+ مخزون آخر الفترة
<u>(-)</u>	- مخزون أول الفترة
٥١٩٠٠٠	المشتريات
٤٠٠٠٠	+ رصيد الموردين أول الفترة
<u>(٣٣٠٠٠)</u>	- رصيد الموردين آخر الفترة
٥٢٦٠٠٠	التدفقات النقدية المدفوعة للموردين

### ٣. التدفقات النقدية عن المصروفات:

٢٢١٠٠٠	مصروفات التشغيل
(٣٣٠٠٠)	- إهلاكات المباني والآلات (مصروف غير نقدي)
٤٠٠٠	+ مصروفات مقدمة آخر الفترة
(٦٠٠٠)	- مصروفات مقدمة أول الفترة
—	+ مصروفات مستحقة أول الفترة
—	- مصروفات مستحقة آخر الفترة
<u>١٨٦٠٠٠</u>	التدفقات النقدية عن المصروفات

### ٤. التدفقات النقدية المحصلة من بيع الآلات:

٤١٠٠٠	تكلفة الآلات المباعة
(٥٠٠٠)	- مجمع اهلاكها = ٤١٠٠٠ - ٣٦٠٠٠
(٢٠٠٠)	- خسائر بيعها
٣٤٠٠٠	التدفقات النقدية المحصلة من بيعها

### ٥. التدفقات النقدية المدفوعة لشراء الآلات:

١٩٣٠٠٠	رصيد الآلات آخر الفترة
(٢٧٠٠٠)	صافي رصيد الآلات أول الفترة ٦٨٠٠٠ - ٤١٠٠٠ مباعة
١٦٦٠٠٠	التدفقات النقدية المدفوعة لشراء الآلات

### قائمة التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة

مبالغ	بيــــــــــــــــان
٨٤٨٠٠٠	نقدية محصلة من المدينين
(٥٢٦٠٠٠)	- نقدية مدفوعة للموردين
<u>(١٨٦٠٠٠)</u>	- نقدية مدفوعة للمصروفات
١٣٦٠٠٠	التدفق النقدي من الربح التشغيلي
-	+ الفوائد المحصلة
(١٢٠٠٠)	- الفوائد المدفوعة
<u>(٦٥٠٠٠)</u>	- الضرائب المدفوعة
٥٩٠٠٠	صافي التدفقات النقدية التشغيلية (أ)

		+النقدية المحصلة من بيع الأصول غير المتداولة:
	٢٥٠٠٠	الأراضي ٧٠٠٠٠ - ٤٥٠٠٠
	٣٤٠٠٠	الالات والمعدات
		- النقدية المدفوعة لشراء الأصول غير المتداولة:
	(١٦٦٠٠٠)	الالات والمعدات
(١٠٧٠٠٠)		صافي التدفقات النقدية الاستثمارية (ب)
	٥٠٠٠٠	+ النقدية المحصلة من اصدار الأسهم = ٣١٠٠٠٠ - ١٦٠٠٠٠ = ١٥٠٠٠٠ - ١٠٠٠٠٠ عيني =
	١٥٠٠٠	+النقدية المحصلة من زيادة السندات = ١٢٠٠٠٠ - ١٠٥٠٠٠ =
٦٥٠٠٠		صافي التدفق النقدي التمويلي (ج)
١٧٠٠٠		التغير في النقدية وما يعادلها أ+ب+ج
٣٧٠٠٠		+ النقدية وما يعادلها أول الفترة
٥٤٠٠٠		= النقدية وما يعادلها آخر الفترة

ثانياً: الطريقة غير المباشرة:

مبالغ	بيــــــــــــــــان
٢٠٢٠٠٠	الربح قبل الفوائد والضرائب *
٣٣٠٠٠	+ إهلاك الأصول الثابتة عن العام
<u>٣٥٠٠٠</u>	+ خسائر بيع الالات والمعدات
٢٣٧٠٠٠	الربح قبل تعديلات رأس المال العامل
(٤٢٠٠٠)	- النقص في أرصدة المدينين ٦٨٠٠٠ - ٢٦٠٠٠
	- النقص في رصيد المخزون
٢٠٠٠	+ النقص في المصروفات المدفوعة مقدماً ٦٠٠٠ - ٤٠٠٠
(٧٠٠٠)	- النقص في أرصدة الموردين ٤٠٠٠٠ - ٣٣٠٠٠
١٣٦٠٠٠	التدفق النقدي من الربح التشغيلي
-	+ الفوائد المحصلة
(١٢٠٠٠)	- الفوائد المدفوعة
<u>(٦٥٠٠٠)</u>	- الضرائب المدفوعة
٥٩٠٠٠	صافي التدفقات النقدية التشغيلية (أ)
	+النقدية المحصلة من بيع الأصول غير المتداولة:
٢٥٠٠٠	الأراضي ٧٠٠٠٠ - ٤٥٠٠٠
٣٤٠٠٠	الالات والمعدات

		- النقدية المدفوعة لشراء الأصول غير المتداولة:
	(١٦٦٠٠٠)	الالات والمعدات
(١٠٧٠٠٠)		صافي التدفقات النقدية الاستثمارية (ب)
	٥٠٠٠٠	+ النقدية المحصلة من اصدار الأسهم = = ٣١٠٠٠٠ - ١٥٠٠٠٠ = ١٦٠٠٠٠ عيني =
	١٥٠٠٠	+ النقدية المحصلة من زيادة السندات = = ١٢٠٠٠٠ - ١٠٥٠٠٠ =
٦٥٠٠٠		صافي التدفق النقدي التمويلي (ج)
١٧٠٠٠		التغير في النقدية وما يعادلها أ+ب+ج
٣٧٠٠٠		+ النقدية وما يعادلها أول الفترة
٥٤٠٠٠		= النقدية وما يعادلها آخر الفترة

\* الربح قبل الفوائد والضرائب = ١٢٥٠٠٠ + ٦٥٠٠٠ + ١٢٠٠٠ = ٣١٠٠٠

### ٧/٦: تحليل النسب والمؤشرات *Ratio Analysis* :

يتطلب النجاح في إدارة أي منشأة التفهم كامل للعلاقات التبادلية بين مجالات الاستثمار، والعمليات، والتمويل، وتحليل أثر قرارات الإدارة علي هذه المجالات ، ويعد التحليل المالي نظاما لتشغيل المعلومات والبيانات المتاحة عن المنشأة للتوصل الى معلومات عن الوضع المالي للمنشأة.

وتعد النسب والمؤشرات المالية أداة من أدوات التحليل المالي التي تهتم بدراسة العلاقة بين عناصر القوائم المالية بما يساعد مستخدمي القوائم في ترشيد قراراتهم المرتبطة بالمنشأة محل الدراسة والتحليل.

ويقصد بالنسبة او المؤشر علاقة بين متغيرين أحدهما يمثل بسط النسبة والآخر يمثل المقام ، بحيث تعكس تلك العلاقة جانبا من من الاداء العملي لكل منهما، بحيث تكون العلاقة السببية هي المحور الاساسي في تحديد تلك المؤشرات.

يمكن تبويب النسب والمؤشرات في ضوء وجهة نظر المهتمين بأداء المنشأة، حيث تتعدد الاطراف ذات العلاقة بالمنشأة والتي تهتم بنشاطها ونتائج أعمالها ، ومن اهم تلك الاطراف: المديرين ، الملاك ، العملاء، الموردين، المقرضين، العاملين ، الجهات حكومية . حيث تختلف اهتمامات كل طرف منها وبالتالي تختلف نظرتهم في تحليل وتقييم اداء المنشأة. فالادارة تهتم بتحقيق مستوي عال من الرضاء عن أداءها، الملاك يهتموا بالعائد علي استثماراتهم، المقرضون يهتموا بقدرة المنشأة على سداد مستحقاتهم، الجهات الحكومية تهتم بالربح كوعاء للضريبة، وبالقيمة المضافة المحققة.

ومع ذلك فقد يكون هناك تداخل بين تلك المجموعات ، فالمؤشرات التي تستخدم من وجهة نظر مجموعة من الممكن استخدامها من وجهة نظر مجموعة اخرى بنفس القيم او باختلاف في مكونات النسبة.

وقد تعد النسب من واقع البيانات التي تحتويها القوائم المالية ، وقد تستخدم في إعداد بعض النسب بيانات غير مدرجة في القوائم المالية النهائية، أو غير متاحة في السجلات المحاسبية للمنشأة. مثل أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية، وكذلك البيانات الخاصة بالمنشآت المنافسة، والمتوسطات الخاصة بالنشاط النوعي بصفة عامة.

يمكن القول ان النسب والمؤشرات من الممكن تصنيفها في المجموعات التالية:

- مؤشرات كفاءة العمليات ونسب النشاط ويهتم بها المديرين
- مؤشرات الربحية ويهتم بها كلا من الملاك والمديرين .
- مؤشرات السيولة والهيكل التمويلي والتدفقات النقدية ويهتم بها الدائنون والملاك و الادارة.
- مؤشرات سوق المال ويهتم بها المستثمرون الحاليين والمرقبين .

يلاحظ أن الإدارة تشترك مع العديد من الأطراف في اهتمامها بالنسب المختلفة ، فالإدارة الناجحة هي تلك التي تعمل على توظيف موارد المنشأة بصورة اقتصادية تغطي تكلفة استخدام تلك الموارد وتحقق فائض مناسب للملاك بعد تغطية التزامات المنشأة تجاه الدائنون . وفيما يلي نتناول اهم المؤشرات المالية :

١- مؤشرات قياس كفاءة العمليات وتشمل :

#### أ- نسب التشغيل *Operating Ratios*

للقوف علي مدي كفاءة العمليات وكذلك تحليل تكلفتها ، فإننا ننسب كافة بنود وعناصر قائمة الدخل إلي المبيعات ومن خلال المقارنة بالمنافسين أو بمتوسطات الصناعة أو بتلك الخاصة بالمنشأة علي مدار سلسلة زمنية معينة ، ومن خلال تفسير وفهم نتائج التحليل يمكن للإدارة الوقوف علي مدي كفاءة العمليات ككل وكذلك كفاءة الأنشطة الفردية للعمليات، وبما ينتج عنه إفادة الإدارة في كيفية ترشيد عناصر التكلفة المختلفة. ومن اكثر تلك المؤشرات شيوعا:

- نسبة تكلفة المبيعات = تكلفة المبيعات

المبيعات

## ب-نسب النشاط Activity Ratios:

لقياس وتحليل فعالية إدارة الأصول وإدارة رأس المال العامل يستخدم في ذلك نسب النشاط أو معدلات الدوران Turnover Ratios. حيث تقيد نسب النشاط في الحكم على مدى كفاءة الإدارة في استثمار أموال المنشأة ، وهل تساهم هذه الأموال بشكل فعال في توليد المبيعات الكافية ، أم أن هناك زيادة أو نقص في هذه الاستثمارات ، الأمر الذي يؤثر على كفاءة المشروع في توليد المبيعات اللازمة وهو ما يفيد أيضا في الحكم على درجة مخاطر التشغيل وتشمل نسب النشاط:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط الأصول}}$$

ويفيد معدل دوران الأصول في قياس مدى كفاءة استغلال الأصول المتاحة في تحقيق مبيعات ، حيث يقيس عدد مرات تغطية المبيعات السنوية للأصول المستخدمة في المنشأة. وحتى لا تقوم الإدارة بزيادة معدل الدوران على حساب خفض نسبة الربح للمبيعات فيكون من المفضل أن يصاحب هذه النسبة دراسة نسبة الربح للمبيعات.

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة ( أو المبيعات)}}{\text{متوسط المخزون}}$$

ويقيس مدى كفاءة إدارة المخزون ، حيث يوضح سرعة حركة المخزون. وكلما ارتفع هذا المعدل كان دليلا على سهولة تحويل المخزون السلعي إلى مبيعات وبالتالي انخفاض مخاطر وجود سلع راكدة . ولتحديد الفترة اللازمة لبيع المخزون من الانتاج التام ، يتم حساب متوسط فترة التخزين حيث:

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{\text{عدد ايام السنة}}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

ويمثل انخفاض هذه الفترة اتجاها جيدا حول امكانية التصرف بالمخزون بالبيع خلال فترة قصيرة وان المخزون جيد وليس راكدا.

- معدل دوران المدينين = صافي المبيعات (الأجلة)

متوسط المدينين واوراق القبض

ويوضح عدد مرات تحويل ارصدة المدينين إلى نقدية خلال العام ومن ثم يمكن الحكم على مدى كفاءة الإدارة في إدارة الموارد وفعالية سياسات الائتمان ولقياس مقدار السرعة في عملية تحصيل المدينين يتم حساب فترة التحصيل حيث:

- متوسط فترة التحصيل = عدد أيام السنة

معدل دوران المدينين

## ٢- مؤشرات الربحية Profit Ratios:

تستخدم نسب الربحية لتقييم قدرة المنشأة على تحقيق ارباح من انشطتها التشغيلية مقارنة بما تتحمله من مصروفات وتكاليف . وهي تعد اداة هامة لقياس كفاءة الادارة في استخدام الموارد المتاحة .

وتعكس مدى قدرة الدخل المحقق من المبيعات أن يغطي كافة عناصر التكلفة والمصروفات ويترك هامش مجزي لأصحاب الملكية مقابل مخاطر استثماراتهم في المنشأة خاصة في ظل كون التغييرات في سعر البيع بالزيادة أو النقص غالباً ما تكون خارج نطاق تحكم الإدارة ، مما يستوجب الكفاءة في التشغيل التي تخفض من تكلفة المبيعات أو على الأقل على تحفظ استقرارها. وتشمل هذه المؤشرات:

- نسبة = مجمل الربح ( صافي المبيعات- تكلفة البضاعة المباعة)

مجم

صافي المبيعات

الربح

تستخدم في تحديد كفاءة الادارة في التعامل مع عناصر تكلفة المبيعات وكفاءة التشغيل

- هامش ربحية = مجمل الربح - مصروفات بيعية وادارية

المبيعات

المبيعات

- نسبة ربح التشغيل = صافي الربح بعد الفوائد و الضرائب

المبيعات

وتفيد في قياس مدى قدرة الادارة على ادارة المنشأة على تغطية واسترداد كافة عناصر المصروفات وتحقيق هامش مناسب من الربح للملاك .

كما يمكن حسابها باستخدام صافي الربح قبل الفوائد والضرائب للتعبير عن الربحية الحقيقية للمبيعات وكمقياس حقيقي لكفاءة الادارة ، لانه بعد استبعاد أثر الفوائد ( كقرار تمويلي) وأثر الضرائب على اعتبار كونها ترجع للسياسة المالية للدولة .

$$\text{نسبة ربح التشغيل} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب}}{\text{المبيعات}}$$

$$\text{العائد على الاصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفوائد والضرائب}}{\text{متوسط الاصول}}$$

ويقيس كفاءة الإدارة في استخدام الاصول لتوليد الارباح ، وحيث أن اصول المنشأة تتشكل من رأس المال المستثمر من كلا من الملاك او الدائنون، حيث تستخدم هذه الاموال في تمويل نشاطات المنشأة لذلك يطلق عليها ايضا معدل العائد على الاستثمار حيث يعطي مؤشر عن مدى فعالية المنشأة في تحويل الاموال المستثمرة الى ارباح. ولكن يفضل حساب معدل العائد على الاستثمار باستخدام صافي الربح قبل الفوائد والضرائب على اعتبار ان الفوائد هي عائد القروض طويلة الاجل التي هي جزء من رأس المال المستثمر. ليشير العائد على الاستثمار بذلك الى القوة الايرادية الاساسية للاموال المستثمرة حيث:

$$\text{العائد على الاستثمار (الاصول)} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{رأس المال المستثمر(الاصول)}}$$

ولبيان اسباب الارتفاع او الانخفاض في القوة الايرادية للمنشأة (العائد على الاستثمار) يستخدم نموذج Du Pont حيث يتم تحليله الى مكوناته بالمعادلة التالية :

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{نسبة ربح التشغيل} \times \text{معدل دوران الاستثمار}$$

- العائد على الاستثمار = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب X صافي المبيعات

صافي المبيعات  
رأس المال المستثمر

ويتم تحليل بنود المبيعات إلى كميات واسعار بيع والتكاليف والاصول للوقوف على اسباب تغير العائد .

ولقياس مدى قدرة الادارة على استخدام الموارد في تحقيق عائد مناسب لحملة الاسهم يتم حساب معدل العائد على حقوق الملكية حيث:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح النهائي}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

حيث تم استخدام صافي الربح النهائي بعد استبعاد تكلفة رأس المال المستثمر من مصادر خارجية .

### ٣- مؤشرات السيولة Liquidity Ratios :

يقصد بالسيولة قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في الاجل القصير، وتقاس السيولة بمجموعة من المؤشرات التي يهتم بها كلا من الدائنين والادارة لتحديد مدى قدرة المنشأة على تحويل اصولها المتداولة او البعض منها الى نقدية لسداد الالتزامات المتداولة ومستلزمات التشغيل . لان عدم كفاية رأس المال العامل او عدم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها يضر كثيرا بالموقف المالي للمنشأة وقد يدفع للاقتراض بتكلفة مرتفعة مما يفقد المنشأة لكثير من ارباحها وتعرضها لخطر الفشل والافلاس. ومن اهم المؤشرات التي تستخدم لقياس مستوى السيولة ما يلي:

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

وتعبر هذه النسبة عن قدرة المنشأة في استخدام اصولها المتداولة في سداد الالتزامات المتداولة في الاجل القصير . وعادة ما ينظر الى ان هذه العلاقة بنسبة ٢ : ١ بمعنى ان كل جنيه واحد من الالتزامات المتداولة يجب ان يتوافر جنيهان كأصول متداولة قابلة للتحويل الى نقدية في الاجل القصير لتحقق اطمئنان كافي لدى لدى الدائنين في الاجل القصير بإمكانية الوفاء بحقهم. لكن لا يجب ان ينظر بارتياح إلى الارتفاع غير العادي لهذه النسبة ، لانه قد يعني إما نقدا معطلا او زيادة عن الحجم المناسب من الاصول المتداولة.

كما ان نجاح استخدام هذا المؤشر لتحديد مستوى السيولة يجب ان يتوقف على مدى موضوعية وحقيقية عناصر كل من البسط والمقام وكونها تعبر عن الواقع ، فإذا تضمن البسط

اصول متداولة يصعب تحويلها فعلا في الاجل القصير (خلال دورة التشغيل ) إلى نقدية فإنه يجب مراعاة ذلك واستبعاده . مثلا إذا تضمنت الودائع لدى البنوك وديعة كضمان لاحد القروض ، فلا ينبغي ان تدرك قيمة تلك الوديعة ضمن البسط.

لذلك يمكن التحفظ بصورة اكبر في معرفة مقدار وحجم السيولة المتاحة خلال فترة قصيرة نسبيا والتي تكون عناصر اصولها سريعة سريعة التحول إلى نقدية لذلك تم الاستعانة بنسبة التداول السريعة حيث :

$$\text{نسبة التداول السريعة Quick Ratio or Acid Test Ratio} = \frac{\text{الأصول السائلة Liquid Assets}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

حيث تقيس العلاقة بين الاصول المتداولة ككل بعد استبعاد المخزون السلعي والمصروفات المدفوعة المقدمة واي بنود اخرى يصعب تحويلها الى نقدية بشكل سريع . والنسبة الشائعة لها هي (١ : ١) .

#### ٤- مؤشرات اليسر المالي في الاجل الطويل Long-term Solvency Ratios :

يستخدم الدائنون مجموعة من النسب تقيس مدي قدرة المنشأة علي الوفاء بالتزاماتها، والوقوف علي مدي اعتماد المنشأة علي الديون كمصدر للاموال، ومدي قدرة التدفقات النقدية من العمليات علي تغطية سداد القرض والفوائد، لذلك يتم الاستعانة بمؤشرات تقيس نسب الاقتراض لتوضيح المدى الذي ذهبت إليه المنشأة في الاعتماد على الاموال المقترضة في تمويل احتياجاتها . فزيادة الاعتماد على الديون في تمويل الاحتياجات يؤدي الى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة لزيادة اعباء الديون وما قد يترتب عليه من عدم القدرة على الوفاء بتلك الابعاء في مواعيد استحقاقها. ومن اهم تلك المؤشرات :

$$\text{نسبة المديونية Debt Ratio} = \frac{\text{إجمالي الالتزامات}}{\text{مجموع الاصول}}$$

وتعتبر من اكثر المؤشرات استخداما لقياس درجة استخدام مصادر التمويل وتحديد مقدار الديون لكل جنيه من مجموع الاصول مما يعطى فكرة عن حجم المخاطر المحتملة التي تواجهها المنشأة من عبء ديونها. ارتفاع هذه النسبة يمثل درجة الخطر المالي الذي قد تواجهه المنشأة خاصة اذا كانت تكلفة هذه القروض تقترب من او تفوق معدل العائد على الاستثمار بالمنشأة.

$$\text{نسبة المديونية إلى حقوق الملكية Debt-equity Ratio} = \frac{\text{إجمالي الالتزامات}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$$

وتمثل مؤشرا لمستوى درجة الخطر المالي الناتج عن تزايد نسبة القروض إلى حقوق الملكية ، ومن ثم فإن ارتفاعها يمثل مؤشرا لارتفاع درجة الخطر ويمثل انخفاضها حد أمان متاح للدائنين.

$$\text{نسبة الديون قصيرة الاجل إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{الالتزامات المتداولة}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$$

يتم حساب هذه النسبة للتأكد من ان المنشأة لا تقوم بزيادة الاقتراض في الاجل القصير لتمويل عملياتها في الاجل الطويل ، وهذا قد يحدث اذا استنفدت قدرتها على الاقتراض طويل الاجل (لضعف وضعها الحالي او للتغيرات السياسية او الاقتصادية ) . ان ارتفاع هذه النسبة قد يكون مؤشرا باقتراب خطر عدم القدرة على خدمة الديون.

$$\text{نسبة تغطية الاصول} = \frac{\text{الاصول الثابتة الملموسة} + \text{رأس المال العامل}}{\text{مجموع الديون}}$$

Assets Coverage  
Ratio

وتقيس عدد مرات قدرة المنشأة على تغطية ديونها(في الاجل القصير والطويل) من خلال اصولها الثابتة الملموسة وبعد تسديد الالتزامات قصيرة الاجل.

$$\text{نسبة تغطية الفوائد} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{اجمالي اعباء الفوائد}}$$

وتعبر عن قدرة المنشأة على سداد اعباء الفوائد ، فتحدد عدد مرات تغطية الارباح لتلك الاعباء. مما يشير الى هامش السلامة الذي يساعد المنشأة على دفع الفوائد خلال فترة استحقاقها. كلما ارتفع المؤشر يوضح كفاءة في تغطية الفوائد بشكل ميسر والعكس صحيح. وتسمى ايضا بعدد مرات تحقق الفائدة Time Interest Earned.

$$\text{نسبة خدمة الديون طويلة الاجل} = \frac{\text{صافي الربح العمليات التشغيلية}}{\text{فوائد واقساط الديون ودفعات التأجير المستحقة}}$$

وتقيس مدى قدرة ارباح التشغيل على مواجهة الفوائد واقساط الديون طويلة الاجل والتي تستحق خلال الفترة المالية . إذا كانت هذه النسبة اقل من الواحد الصحيح فإن ذلك يشير إلى عدم كفاية تغطية المدفوعات السنوية للديون.

#### ٥- مؤشرات ومقاييس كفاية التدفقات النقدية Cash Flow Ratios:

تساعد المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية في تقييم السيولة والملاءة المالية للمنشأة . وتعتبر المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية مفيدة في قياس قدرة المنشأة على الوفاء باحتياجات

التشغيل والوفاء بالتزاماتها. وغالبا ما تكون مؤشرات التدفقات النقدية ذات ارتباط بأهداف السيولة واليسر المالي في الاجل الطويل .

ان المعلومات التي تتضمنها قائمة التدفقات النقدية يمكن استخدامها في اشتقاق مجموعة من النسب التي يمكن الاستعانة بها في تقييم اوجه النشاط المختلفة للمنشأة ومن اهم تلك المقاييس :

### أ- مقاييس جودة الربحية

من اهم المؤشرات التي يمكن اشتقاقها لقياس جودة الارباح:

$$\text{نسبة كفاية التدفقات التشغيلية} = \frac{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الاحتياجات النقدية الاساسية}}$$

الاحتياجات النقدية الاساسية تتمثل في: التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية ، مدفوعات الفوائد والاقساط المستحقة خلال العام ، النفقات الرأسمالية اللازمة للحفاظ على الطاقة الانتاجية ، المدفوعات اللازمة لتسديد توزيعات الارباح النقدية ويعبر هذا المقياس عن المقدرة النقدية التي تحققها الأنشطة التشغيلية وقدرته على تلبية الاحتياجات النقدية .

$$\text{عائد التدفق النقدي} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل}}{\text{صافي الربح}}$$

ويقيس مقدرة ارباح المنشأة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الجارية والمستمرة ، واذا كان هذا المؤشر ايجابيا ومرتفعا فإنه يشير إلى نجاح المنشأة في دعم ارباحها بتوليد تدفقات نقدية تشغيلية وكذلك تزيد مصداقية بيانات قائمة الدخل المعدة على اساس الاستحقاق.

$$\text{العائد على المبيعات من التدفق النقدي} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل}}{\text{صافي المبيعات}}$$

يوضح مدى كفاءة سياسات الائتمان التي تتبعها المنشأة في تحصيل النقدية من العملاء، حيث تمثل المبيعات النقدية مصدرا اساسيا للتدفقات النقدية الواردة للمنشأة.

$$\text{العائد على الاصول من التدفق النقدي} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل}}{\text{اجمالي الاصول}}$$

يقيس القوة الايرادية للاصول ، ويعبر عن مدى كفاءة الإدارة في تشغيل الاموال المتاحة و مقدرة اصول المنشأة على توليد تدفق نقدي تشغيلي.

## ب- مقاييس جودة السيولة:

حيث توفر السيولة جانب الامان من خلال توفير القدرة على مواجهة الالتزامات النقدية الجارية ، حيث ترتبط قوة او ضعف سيولة الوحدة بمدى توفير صافي التدفق النقدي من الانشطة التشغيلية . حيث يمثل الاساس الذي يركن إليه في توفير السيولة ، فإذا كان صافي التدفق النقدي من الانشطة التشغيلية موجبا مما يعني وجود فائض نقدي يمكن استخدامه في توسيع الانشطة الاستثمارية أو في تسديد الديون طويلة الاجل . أما اذا كان سالبا فيعنى انه على الإدارة البحث عن مصدر لتمويل العجز وذلك اما ببيع جزء من الاستثمارات او بالديون . وتشمل تلك المقاييس :

$$\text{نسبة تغطية النقدية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل}}{\text{التدفقات النقدية الخارجية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية}}$$

وتوضح هذه النسبة ما اذا كانت المنشأة تحقق نقدي تكفي لمواجهة التزاماتها الاستثمارية والتمويلية وما مدى الحاجة الى التمويل عن حاجة الى التمويل عن طريق الاقتراض.

$$\text{مؤشر الفوائد المدفوعة} = \frac{\text{فوائد الديون المدفوعة}}{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}$$

ويعكس هذا المؤشر مدى استيفاء النقدية الناتجة من الانشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض . ان ارتفاع هذا المقياس يشير الى احتمال تعرض الوحدة الاقتصادية لمشاكل السيولة .

$$\text{نسبة كفاية التدفق النقدي} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

وتقيس هذه النسبة قدرة المنشأة على توليد التدفقات النقدية اللازمة لتغطية الديون القصيرة الاجل ، حيث ان ارتفاع هذه النسبة يعبر عن السيولة الجيدة للمنشأة

$$\text{مؤشر التدفقات النقدية الحرة} = \text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية} - (\text{صافي الانفاق الرأسمالي} + \text{التوزيعات})$$

التدفقات النقدية الحرة هي التدفقات النقدية المتبقية التي يتم توزيعها على حملة الاسهم واصحاب الديون بعد قيام المنشأة بالاستثمار في الاصول الثابتة الضرورية ورأس المال العامل للمحافظة على استمرارية الانشطة التشغيلية . وتوفر التدفقات النقدية معلومات عن قدرة المنشأة على النمو داخليا وزيادة مرونتها المالية .

## ج- مقاييس تقييم السياسات المالية للمنشأة:

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن تحليلها بواسطة المؤشرات المناسبة ، ومقارنتها لعدد من السنوات للتعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية .ومن بين هذه النسب :

$$\text{نسبة التوزيعات} = \frac{\text{التوزيعات النقدية للمساهمين}}{\text{النقدية}}$$

صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية

تعكس هذه النسبة مدى قدرة التدفقات النقدية التي توفرها الأنشطة التشغيلية على مواجهة التزامات المنشأة في توزيع الأرباح.

$$\text{نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات} = \frac{\text{المتحصلات النقدية من ايراد الفوائد والاستثمارات المالية}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الانشطة التشغيلية}}$$

التدفقات النقدية الداخلة من الانشطة التشغيلية

تعتبر هذه النسبة مؤشر على مدى اهمية المتحصلات النقدية من عوائد الاستثمارات المالية في الاسهم والسندات مقارنة بالتدفقات النقدية للمنشأة من انشطتها التشغيلية.

$$\text{نسبة الانفاق الرأسمالي} = \frac{\text{الانفاق الرأسمالي}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من اصدار اسهم وسندات والقروض طويلة الاجل}}$$

التدفقات النقدية الداخلة من اصدار اسهم وسندات والقروض طويلة الاجل

تقيس هذه النسبة الاهمية النسبية لمصادر التمويل الخارجي في تمويل حيازة الاصول الثابتة . حيث توفر مؤشر عن مدى مساهمة مصادر التمويل في الاستثمار في الاصول الثابتة . وتخدم فئتي المستثمرين والمقرضين على حد سواء بتوفيرها مؤشرات عن كيفية استخدام اموالهم . كما تعكس ايضا مدى نجاح المنشأة في اتباع السياسة الملائمة في تمويل الاصول من مصادر تمويل طويلة الاجل . وتعد هذه النسبة مؤشر يستفيد منها المستثمرين والمقرضين لمعرفة كيف تم استخدام اموالهم من قبل الادارة .

## ٦- مؤشرات سوق المال Capital Market Ratios:

يهتم المحلل المالي بسعر السوق لاسهم المنشأة لانه يعبر عما يفكر فيه المستثمرين بشأن استثماراتهم في المنشآت ، حيث يوفر معلومات حول رأي المستثمرين عن العائد المحتمل والمخاطر المرتبطة بامتلاك اسهم المنشأة وما يحصلون عليه من توزيعات . ومن اهم المؤشرات المتعلقة بسوق المال :

$$\text{ربحية السهم} = \frac{\text{صافي ارباح النشاط العادي- توزيعات الاسهم الممتازة}}{\text{المتوسط المرجح لعدد الاسهم العادية خلال الفترة}}$$

Earnings Per

Share( EPS)

ويوضح هذا المؤشر المقدرة الربحية لكل سهم مما يعطي خلفية عن مدى نجاح المنشأة في تحقيق ارباح لكل سهم بمستوى جيد.

- نسبة العائد الموزع (الكوبون) = توزيعات السنوية لكل سهم

سعر سوق السهم

### حالة عملية:

فيما يلي قائمتي الدخل والمركز المالي لاحدى الشركات خلال عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ مطلوب تحليل البيانات الواردة بالقائمتين باستخدام تحليل النسب المالية وابداء رأيك عن مستوى اداء الشركة.

### قائمة الدخل عن العام المنتهى في ٣١ ديسمبر

بيانات	٢٠١٧	٢٠١٨
صافي المبيعات	١٢٥١٤٠٠	١٢١٠٠٠٠
- تكلفة البضاعة المباعة	(٧١٣٨٠٠)	(٦٦٦٥٠٠)
مجمل الربح	٥٣٧٦٠٠	٥٤٣٥٠٠
يطرح: مصروفات التشغيل:		
مصروفات تسويقية	١٥٨١٠٠	١٤٢٨٠٠
مصروفات إدارية	١٥٥٤٠٠	١٥٠٧٠٠
مصروفات اخرى	٦٧٥٠٠	٦٩٩٠٠
اجمالي مصروفات التشغيل	٣٨١٠٠٠	٣٦٣٤٠٠
ربح التشغيل	١٥٦٦٠٠	١٨٠١٠٠
يخصم مصروفات أخرى:		
مصروف الفوائد	٢١٨٠٠	٣٣٥٠٠
صافي الربح قبل الضرائب	١٣٤٨٠٠	١٤٦٦٠٠
تطرح الضرائب	٤٧٢٠٠	٥١٣٠٠
صافي الربح النهائي	٨٧٦٠٠	٩٥٣٠٠

### قائمة المركز المالي في ٣١ ديسمبر

بيانات	٢٠١٧	٢٠١٨
<u>الأصول</u>		
أصول متداولة:		
نقدية وما يعادلها	٣٩١٠٠	٥٦٥٧٠
مدينون بالصافي	٧٩٧٠٠	٩١٢٨٠
مخزون	٦٨١٠٠	٧٨٣٠٠
مصروفات مقدمة	١٨٢٠٠	٩٣٥٠

<u>٢٣٥٥٠٠</u>	<u>٢٠٥١٠٠</u>	<u>جملة الأصول المتداولة</u>
		الاستثمارات
٤٢٠٠٠	٣٦٠٠٠	ودائع لسداد سندات
١٨٢٠٠٠	١٨١٣٠٠	اوراق مالية
٢٢٤٠٠٠	٢١٧٣٠٠	اجمالي الاستثمارات
١٠٧٠٩٠٠	٨٨١٠٠٠	أصول ثابتة
(٤٢٧٩٠٠)	(٣٧٦٢٠٠)	يطرح مجمع الإهلاك
٦٤٣٠٠٠	<u>٥٠٤٨٠٠</u>	<u>صافي الأصول ثابتة</u>
٩٢٧٢٠٠	١١٠٢٥٠٠	إجمالي الأصول
		<u>الإلتزامات وحقوق الملكية:</u>
		إلتزامات قصيرة الأجل:
٢٣٠٠٠	٣٠٠٠٠	اوراق دفع
٤٢١٠٠	٥٣٢٢٠٠	دائون
١٢٦٠٠	١٠٧٠٠	إلتزامات أخرى مستحقة
٣٨٤٠٠	٤٣٧٠٠	ايرادات مقدمة
١١٦١٠٠	١٣٧٦٠٠	جملة الإلتزامات قصيرة الأجل
		إلتزامات طويلة الأجل:
٣٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	قروض طويلة الأجل
٣٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	جملة الإلتزامات طويلة الأجل
<u>٤٥٢٠٠٠</u>	<u>٤٦٢٠٠٠</u>	<u>جملة الإلتزامات</u>
		<u>حقوق الملكية:</u>
٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	رأس مال اسهم ممتازة
١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	رأس مال اسهم عادية
٤٨٦٤٠٠	٤٣٦٩٠٠	أرباح محتجزة
<u>٥٨٩٦٠٠</u>	<u>٦٣٦٤٠٠</u>	<u>مجموع حقوق الملكية</u>
٩٢٧٢٠٠	١١٠٢٥٠٠	إجمالي الإلتزامات وحقوق الملكية

يمكن تقييم اداء ادارة المنشأة من عدة ابعاد هي :

#### ١- من حيث الربحية :

- حققت المنشأة معدل عائد على الاستثمار في عام ٢٠١٨ بنسبة ١٩.٤٢% وبذلك بارتفاع عن معدل العائد على الاستثمار في عام ٢٠١٧ الذي بلغ ١٤.٢% مما يعني ان ادارة المنشأة تمكنت من تحقيق ٠.١٩٤٢ ج عائد على كل جنيه مستثمر في المنشأة. وبتحليل اسباب تلك الزيادة يتضح ان :
  - زيادة نسبة هامش الربح في عام ٢٠١٨ لتبلغ ١٤.٨٨٤% بعد ان كانت ١٢.٥١٤% عام ٢٠١٧. اي ان الادارة تمكنت من تحقيق هامش قدره ٠.١٤٨٨ ج على كل جنيه مبيعات بعد تغطية واسترداد كافة عناصر المصروفات .

- ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال اصول المنشأة حيث ارتفع معدل دوران الاصول ليصل في عام ٢٠١٨ الى ١.٣ مرة بعد ان كان ١.١٣ مرة في عام ٢٠١٧ . مما يدل على زيادة في عدد مرات تغطية المبيعات السنوية للاصول المستخدمة .
- ارتفاع معدل العائد المحقق للملاك من ١٣.٧٦% في عام ٢٠١٧ الى ١٦.١٦% عام ٢٠١٨ .
- كذلك ارتفعت نسبة مجمل الربح في عام ٢٠١٨ لتصل الى ٠.٤٤٩٢ بعد ان كانت ٠.٤٢٩٦ في عام ٢٠١٧ مما يدل على ارتفاع كفاءة في التشغيل وتخفيض تكلفة المبيعات وهذا ما تأكده نسبة تكلفة المبيعات التي انخفضت في عام ٢٠١٨ الى ٠.٦٦٨٨ بعد ان كانت ٠.٦٩٦٧ عام ٢٠١٧ .

## ٢- قياس وتحليل فعالية إدارة الأصول وإدارة رأس المال العامل :

باستخدام معدلات الدوران يمكن الحكم على مدى كفاءة الإدارة في استثمار أموال المنشأة ، حيث :

- انخفضت كفاءة ادارة المخزون في عام ٢٠١٨ حيث انخفضت سرعة تحويل المخزون الى نقدية ( معدل دوران المخزون) لتصل إلى ٧.٣٠١ مرة بعد أن كان ٨.٩٥٦ مرة في عام ٢٠١٧. وما نتج عنه من زيادة فترة الاحتفاظ بالمخزون لتصل الى ٤٩ يوم تقريبا في عام ٢٠١٨ بعد ان كانت ٤٠ يوم تقريبا في عام ٢٠١٧ .
- انخفضت كفاءة الادارة في ادارة ارصدة المدينين ليقفل عدد مرات تحويل ارصدة المدينين إلى نقدية خلال العام في عام ٢٠١٨ الى ١٣ مرة تقريبا بعد ان كان ١٦ مرة تقريبا وما نتج عنها من ارتفاع متوسط فترة التحصيل لتصل الى ٢٧ يوم تقريبا في عام ٢٠١٨ بعد ان كانت ٢٣ يوم تقريبا في عام ٢٠١٧. مما يشبر الى اهمية التركيز على مدى فعالية سياسة الائتمان بالمنشأة.

## ٣- تقييم ادارة اليسر المالي للمنشأة في الاجل القصير (السيولة):

- حققت ادارة المنشأة تحسنا في ادارة السيولة وفي قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في الاجل القصير حيث اصبحت نسبة التداول في ٢٠١٨ النسبة النمطية تقريبا ٢.٠٣ : ١ بعد ان كانت ١.٤٩ : ١ في عام ٢٠١٧. وهذا التحسن يعني انه حتى يتم سداد كل واحد جنيته من الالتزامات الاجل القصير هناك ٢ ج اصول متداولة . مما يحقق اطمئنانا كافيا لدى دائني الاجل القصير بإمكانية الحصول على حقوقهم. و اكدت تلك النتيجة نسبة السيولة السريعة التي تحسنت ايضا لتقترب من النسبة النمطية حيث اصبحت النسبة في عام ٢٠١٨ ١.٢٧ : ١ بينما كانت ١.٨٦ : ١ في ٢٠١٧ .

#### ٤- تقييم ادارة اليسر المالي للمنشأة في الاجل الطويل:

- شهد عام ٢٠١٨ زيادة في الاعتماد على المديونية في تمويل الاصول لتقرب مساهمة الدائنين في التمويل الى ما يقرب من ٥٠ % بعد ان كانت اكثر من ثلثي التمويل في عام ٢٠١٧ . وكذلك زادت نسبة القروض الى حقوق الملكية مما يشير الى تزايد الخطر من تزايد اعباء الديون وعدم القدرة على الوفاء بها في مواعيد استحقاقها. وهذا ما يؤكد انخفاض قدرة الارباح على تغطية الفوائد في عام ٢٠١٨ لتكون ٥.٣٨ مرة تقريبا بعد ان كانت ٧.١٨٤ مرة في عام ٢٠١٧ . مما يخفض من هامش السلامة امام الدائنين بقدرة المنشأة على تسديد الفوائد في مواعيد استحقاقها.
- ارتفعت قدرة الاصول الثابتة على تسديد ديونها في الاجلين القصير والطويل من ١.٢٣٩ مرة في عام ٢٠١٧ إلى ١.٦٨٧ مرة في عام ٢٠١٨ .

#### جدوى النسب المالية :

إن تقييم النسب المالية يسمح للمحلل المالي بتحديد أي دوائر النشاط يحتاج إلى مزيد من التركيز والتحليل، فالتحليل المالي الفعال لا يعني مجرد تفهم وتفسير كل نسبه ماليه على حدة، وانما يعنى التفسير والتفهم العميق للعلاقة التبادلية والمتداخلة بين هذه النسب أو المؤشرات المالية، ولا شك أن هذا التفسير والتفهم العميق إنما يتوقف على مدى خبرة وكفاءة المحلل في تحليل وتفسير القوائم المالية، فضلا عن تفهمه لطبيعة وخصائص النشاط الذي أعدت عنه القوائم المالية أصلا.

#### ٨/٦: تفعيل دور التحليل المالي في إدارة المخاطر:

تتعرض منشأة الأعمال للعديد من المخاطر بعضها مخاطر تشغيلية تؤثر سلبا على إيرادات وأرباح المنشأة كنتيجة لبعض المتغيرات، سواء كانت تتعلق بظروف نشاطها التشغيلي أو ظروف السوق والصناعة أو ظروف الاقتصاد، والبعض الآخر مخاطر مالية قد تحدث بسبب عدم قدرة التدفق النقدي على سداد الالتزامات كنتيجة للمبالغة في استخدام الرفع المالي في المنشأة، وذلك بغرض تحقيق ربحية عالية.

بالتالي يمكن القول بأنه على المنشأة كي تستطيع ممارسة نشاطها دون أية متاعب أو اضطرابات مالية، أن توازن بين قدرتها على تحقيق الأرباح وقدرتها على سداد الالتزامات المترتبة عليها في تواريخ استحقاقها، أي أن توازن بين ربحيتها وبين قدرتها على توليد تدفقات نقدية معقولة وكافية لسداد الالتزامات، على أن يتم كل ذلك في ظل هيكل مالي متوازن وسليم. ومن بين المخاطر المالية التي قد تتعرض لها المنشأة خطر الفشل المالي والذي يقصد به تلك المرحلة التي وصلت فيها المنشأة إلى حالة من الاضطرابات المالية الخطيرة والتي تجعلها قريبة جدا من مراحل أو مستويات الفشل التي يمكن التدرج بها إلى توقفها عن النشاط، سواء

كانت هذه الاضطرابات تعني عدم قدرتها على سداد التزاماتها تجاه الغير، أو تحقيق خسائر متتالية سنة بعد أخرى مما يجعلها مضطرة إلى إيقاف نشاطها من حين إلى آخر، وغالبا ما يحدث التعثر المالي كنتيجة لوجود المشكلتين معا وبالتالي نكون أمام حالة عسر مالي حقيقي.

ومن المعروف أن الأرباح هي مصدر رئيسي للتدفق النقدي الذي يستخدم في سداد الالتزامات، في حين انه لا يعتبر عدم القدرة على سداد الالتزامات مشكلة خطيرة إلا عندما تكون قيمة الالتزامات لدى المنشأة تفوق قيمة موجوداتها، أي أن هناك خسائر متراكمة إلى درجة تجعل قيمة هذه الأصول غير كافية لتغطية التزامات المنشأة.

وعلى الرغم من أن التحليل المالي يمكن أن يسهم في إدارة المخاطر المالية من خلال تحليل النسب والمؤشرات المالية، إلا أن النسب المالية قد تعطي مؤشرات متضاربة، فمن الممكن أن يكون تفسير نسبة مالية واحدة متناقضا مع نسبة مالية أخرى، كارتفاع نسب الربحية وفي نفس الوقت انخفاض نسب السيولة، ومن ثم فإن الاعتماد على نسبة واحدة للتنبؤ بالفشل المالي لا يعد كافياً وغير موثوق به، لذلك اتجه الباحثين إلى استخدام نماذج رياضية تتضمن مجموعة من النسب المالية التي تعد أكثر قدرة على التنبؤ بأداء المنشآت التي قد تكون عرضة للفشل المالي، ومن أكثر هذه النماذج شيوعا نموذج Z-Score الذي أعده أستاذ العلوم المالية في جامعة نيويورك **Edward Altman** عام ١٩٦٨م وقام بإجراء عدة تعديلات عليه، حيث قام باستخدام ٣٣ نسبة مالية، وفحص كل نسبة على حدة، وباستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد، ثم اقتصر نمودجه على أهم خمس نسب مالية، وذلك على النحو التالي:

### **نموذج ألتمان (Edward Altman) (Z - Score):**

يعتبر نموذج التمان من أبرز الأساليب المستخدمة في هذا المجال، ويظهر نموذج التمان (Z-Score) حسب الصيغة التالية:

$$Z = 1.2(X1) + 1.4 (X2) + 3.3(X3) + 0.6(X4) + 0.999(X5)$$

حيث أن :

X1 = نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول

X2 = نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الأصول

X3 = نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى إجمالي الأصول

X4 = نسبة القيمة السوقية للأسهم إلى إجمالي الخصوم

X5 = نسبة صافي المبيعات إلى إجمالي الأصول

وكلما ارتفعت قيمة (Z)، فإنها تشير إلى سلامة المركز المالي للشركة، بينما تدل القيمة المتدنية على احتمال الفشل المالي. وبموجب هذا النموذج يمكن تصنيف الشركات محل الدراسة إلى ثلاث فئات وفقاً لقدرتها على الاستمرار، وهذه الفئات هي:

- فئة الشركات القادرة على الاستمرار، إذا كانت قيمة (Z) فيها (٢.٩٩) وأكبر.
- فئة الشركات المهددة بخطر الفشل المالي، والتي يحتمل إفلاسها، إذا كانت قيمة (Z) فيها (١.٨١) وأقل.
- فئة الشركات التي يصعب إعطاء قرار حاسم بشأنها والتي تحتاج إلى دراسة تفصيلية، عندما تكون قيمة (Z) أكبر من (١.٨١)، وأقل من (٢.٩٩). ويطلق عليها المنطقة الرمادية.

### مثال:

فيما يلي البيانات المالية المستخرجة من سجلات إحدى المنشآت:

٢٢٠٥٦٠	الأصول المتداولة
٩٣١٩٧٥	مجموع الأصول الملموسة
٢٨١٥٧٠	الالتزامات المتداولة
١٠٢٩٥٤٧	جملة الالتزامات
١٥٥٣٨٩	الأرباح المحتجزة
٢٦٣٠	القيمة السوقية لحقوق المساهمين
٩٦٦٨٥٥	صافي المبيعات
١٦١٤٨	الأرباح قبل الفوائد والضرائب

**المطلوب:** استخدام نموذج ألتمان للتنبؤ بمدى تعرض المنشأة للفشل المالي.

### الحل:

القيم المرجحة	المعامل	القيم	المتغيرات المستقلة
٠.٠٧٨٥٥٢ -	١.٢	٠.٠٦٥٤٦ -	رأس المال العامل / مجموع الأصول الملموسة
٠.٢٣٣٤٢٣٤	١.٤	٠.١٦٦٧٣١	الأرباح المحتجزة / مجموع الأصول الملموسة
٠.٠٥٧١٧٨١١	٣.٣	٠.٠١٧٣٢٦٧	الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مجموع الأصول الملموسة
٠.٠٠١٥٣٢٧	٠.٦	٠.٠٠٢٥٥٤٥	القيمة السوقية لحقوق المساهمين / جملة الالتزامات
١.٠٣٦٣٨٨٤٧	١.٠٩٩٩	١.٠٣٧٤٢٥٩	صافي المبيعات / مجموع الأصول الملموسة
١.٢٤٩٩			مجموع القيم المرجحة

رأس المال العامل / مجموع الأصول الملموسة = (٢٢٠٥٦٠ - ٢٨١٥٧٠) / ٩٣١٩٧٥

المنشأة تتعرض لخطر الفشل المالي حيث بلغت قيمة Z-Score = ١.٢

## أسئلة للمراجعة على الفصل السادس

**حالة (١):**

فيما يلي بيانات قائمه الدخل لأحدي الشركات عن السنتين ٢٠٠٦، ٢٠٠٧

٢٠٠٧	٢٠٠٦	
١٥٠٠	١٠٠٠	صافي المبيعات
١٠٠٠	٨٠٠	تكلفه البضاعة المباعة
١٥٠	١٥٠	المصروفات التسويقية والإدارية
١٥٠	٢٠	الفوائد
؟؟	؟؟	الضرائب (٤٠%)

**المطلوب :- إجراء التحليل الأفقي علي البيانات السابقة مع التعليق .**

**حالة (٢):** فيما يلي بيانات الميزانية العمومية لأحدي الشركات خلال عام ٢٠٠٧

البيان	٢٠٠٧
الألات والمعدات	٧٥٠
مخزون	١٥٠
مدينون	٧٥
تقديية	٥٢
استثمارات مالية	١٢٠
مصروفات مقدمه	٣
دائنون	٩٠
أجور مستحقه	٣٠
ضرائب مستحقه	١٥
رأس المال المملوك	٤٠٥
أرباح محتجزه	٢٢٥
الالتزامات طويلة الأجل	٢٥٥
مجموع الإهلاك	١٣٠

**وكانت بيانات قائمه الدخل كما يلي لعام ٢٠٠٧**

١٢٠٠	صافي المبيعات
(٧٥٠)	(-) تكلفه البضاعة المباعة
٤٥٠	مجمل الربح
(٣٣٠)	(-) مصروفات التشغيل (تتضمن ٢٢.٥ إهلاك)
١٢٠	= صافي الربح قبل الضرائب
(٦٠)	(-) الضريبة
٦٠	= صافي الربح بعد الضرائب

**المطلوب: إجراء التحليل الرأسي لبيانات قائمتي المركز المالي و الدخل.**

### حالة (٣):

فيما يلي بيانات المركز المالي التي أمكن توفيرها عن شركتين تعملان في نفس الصناعة عن عام ٢٠٠٧-:

الشركة (ب)	الشركة (أ)	
		<u>الأصول المتداولة</u>
٦٠	١٠٠	نقدية
٨٠	٢٠٠	أوراق مالية
٤٠	٢٥٠	أوراق قبض
٢٠٠	٣٠٠	مدينون
١٢٠	١٥٠	مخزون آخر المدة
٥٠٠	١٠٠٠	
٣٠٠	٥٠٠	<u>إجمالي الخصوم المتداولة</u>

المطلوب: المفاضلة بين الشركتين السابقتين من حيث القدرة على سداد الخصوم قصيرة الأجل.

### حالة (٤):

فيما يلي بيانات المركز المالي التي أمكن توفيرها عن شركتين تعملان في نفس الصناعة عن عام ٢٠٠٧-:

الشركة (ب)	الشركة (أ)	
٨٠٠٠	٦٠٠٠	إجمالي الأصول
٣٠٠٠	٢٠٠٠	إجمالي الخصوم
؟	؟	حقوق الملكية
٤٠٠	٥٠٠	صافي الربح من التشغيل
١٠٠	١٠٠	الفوائد المدبنة

المطلوب: المفاضلة بين الشركتين السابقتين من حيث القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.

### حالة (٥):

فيما يلي بيانات المركز المالي التي أمكن توفيرها عن شركتين تعملان في نفس الصناعة عن عام ٢٠٠٧-:

الشركة (ب)	الشركة (أ)	
١٥٠٠	١٠٠٠	صافي المبيعات
%٢٠	%٦٠	نسبة المبيعات الآجلة
٩٠٠	٨٠٠	تكلفة البضاعة المباعة
٢٠٠	٣٠٠	مخزون أول المدة
٨٠٠	٥٠٠	مخزون آخر المدة
٨٠٠	٧٠٠	مدينون أول المدة
٦٠٠	١٣٠٠	مدينون آخر المدة

المطلوب: المفاضلة بين الشركتين السابقتين من حيث نسب كفاءة الإدارة.

## حالة (٦):

فيما يلي بعض المعلومات المستخرجة من سجلات الشركتين (أ،ب) اللتان تعملان في نفس المجال:-

بيان	الشركة (أ)	الشركة (ب)		الشركة (أ)	الشركة (ب)
أصول متداولة	١٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	فوائد مدفوعة	٤٠٠٠	٨٠٠٠
أصول ثابتة (بالصافي)	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	ضرائب الدخل	٦٠٠٠	١٢٠٠٠
خصوم متداولة	٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	صافي الربح قبل التوزيعات	٢٠٠٠٠	٢٥٠٠٠
قروض ٨%	٥٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	التوزيعات	٣٠٠٠	٤٠٠٠
حقوق الملكية	٢٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠			

المطلوب: الإجابة عن الاستفسارات التالية:-

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.
٤. إذا كانت تكلفة المخزون تمثل ٤٠% من مجموع الأصول المتداولة في كلا الشركتين فأى الشركتين أثر مقدرة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل.

## حالة (٧):

فيما يلي البيانات المستخرجة من قائمه الدخل المعدة عن العام المنتهي في

٢٠١٥/١٢/٣١ لشركه الأمل للصناعات المعدنية(المبالغ بالألف جنيه):-

إيرادات المبيعات ١٦٠٠٠ - مجمل الربح ٨٤٠٠ - مصروفات البيع والتوزيع ٤٠٠٠ - مصروفات إدارية ٢٤٠٠ - صافي الربح قبل الضرائب ٢٠٠٠ - الضرائب ٤٠٠ - صافي الربح بعد الضرائب ١٦٠٠، فإذا علمت ما يلي:-

١- بلغ النقص في المدينون عن العام الماضي ٣٠٠، كما بلغت الزيادة في المخزون ٢٠٠، كما بلغت الزيادة في الدائنون ١٠٠، كما بلغ النقص في أوراق الدفع ٥٠

٢- خلال عام ٢٠٠٥ تم شراء أصول ثابتة متنوعة بمبلغ ٨٠٠ سددت القيمة نقدا، كما تم بيع الأت بمبلغ ٢٢٠ حصلت نقدا تكلفتها ٣٠٠ و مجمع إهلاكها ١٨٠ .

٣- ضمن المصروفات الإدارية الواردة بقائمه الدخل إهلاكات بمبلغ ٦٠٠، تم سداد الضرائب المتعلقة بأرباح العام المنتهي في ٢٠١٥/١٢/٣١ .

المطلوب : إظهار ناتج نشاط التشغيل عن العام المنتهي في ٢٠١٥/١٢/٣١ باستخدام الطريقة غير المباشرة.

## حالة (٨):

فيما يلي البيانات المتعلقة بإحدى الشركات المساهمة :-

قائمة المركز المالي لعامي (٢٠١٥-٢٠١٤)

٢٠١٤	٢٠١٥	بيان
٢٠٠٠٠	٣٥٠٠٠	نقدية
٦٥٠٠٠	٥٠٠٠٠	حسابات مدينين
٧٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	مخزون
٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	مصروفات مقدمه
٩٦٠٠٠	٨٠٠٠٠	استثمارات بغرض المتاجرة
٤٠٠٠٠٠	٤٧٠٠٠٠	أصول ثابتة
٦٥٥٠٠٠	٧٣٧٠٠٠	إجمالي الأصول
٧٥٠٠٠	٨٢٠٠٠	مجمع الإهلاك
٤٥٠٠٠	٦٠٠٠٠	حسابات دائنين
١٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	التزامات مستحقه
١٥٠٠٠	١٠٠٠٠	ضرائب دخل مستحقه
١٤٠٠٠٠	١٤٥٠٠٠	سندات
٢٣٥٠٠٠	٢٧٠٠٠٠	رأس المال
١٣٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	أرباح محتجزه
٦٥٥٠٠٠	٧٣٧٠٠٠	إجمالي الالتزامات

قائمة الدخل

٨٠٠٠٠٠		صافي المبيعات
(٥٠٠٠٠٠)		(-) تكلفه البضاعة
٣٠٠٠٠٠		= مجمل الربح
(٢٢٠٠٠٠)		(-) مصروف التشغيل (يتضمن إهلاك ١٥٠٠٠)
٨٠٠٠٠		= صافي ربح التشغيل
(٧٠٠٠٠)	(٢٦٠٠٠)	(-) إيرادات ومصروفات أخرى
	١٩٠٠٠	(+) مصروف فوائد
٧٣٠٠٠		= صافي الربح قبل الضرائب
(٣٠٠٠٠)		(-) الضرائب
٤٣٠٠٠		= صافي الربح بعد الضرائب

فإذا علمت ما يلي:

- ١- تم شراء استثمارات بمبلغ ٢٤٠٠٠٠ جنيه نقداً .
- ٢- تم بيع استثمارات نقداً بمبلغ ٤٤٠٠٠٠ جنيه قيمتها الدفترية ٤٠٠٠٠٠ جنيه .
- ٣- تم شراء أصول ثابتة بمبلغ ٩٠٠٠٠٠ جنيه نقداً .
- ٤- تم بيع أصول ثابتة نقداً تكلفتها ٢٠٠٠٠٠ جنيه ومجمع إهلاكها ٨٠٠٠٠ جنيه بمبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه .
- ٥- تم إصدار سندات قيمتها الإئتمانيه ٥٠٠٠٠ جنيه مقابل الحصول علي أصول ثابتة مشتراة .

٦- تم سداد توزيعات أرباح بمقدار ٢٣٠٠٠ جنيه نقداً .

### المطلوب :

١. إعداد قائمة التدفق النقدي باتباع الطريقة المباشرة وغير المباشرة.
٢. باستخدام تحليل النسب تقييم مدى كفاية التدفقات النقدية لدى المنشأة.

### حالة (٩):

فيما يلي بعض المعلومات المستخرجة من سجلات الشركتين (أ،ب) اللتان تعملان في نفس المجال (في ديسمبر ٢٠١٨) :-

بيــــــــــــــــان	الشركة ( أ )	الشركة (ب)
صافي المبيعات	٦٢٥٧٠٠	١٨١٥٠٠٠
- تكلفة البضاعة المباعة	(٣٥٦٩٠٠)	(٩٩٩٧٥٠)
مصروفات تسويقية	٧٩٠٥٠	٢١٤٢٠٠
مصروفات إدارية	٧٧٧٠٠	٢٢٦٠٥٠
مصروفات أخرى	٣٣٧٥٠	١٠٤٨٥٠
مصروف الفوائد	١٠٩٠٠	٥٠٢٥٠
الضرائب	٢٣٦٠٠	٧٦٧٥٠
نقدية وما يعادلها	٣٩١٠٠	٨٤٨٥٥
مدينون بالصافي	٧٩٧٠٠	١٣٦٩٢٠
مخزون	٦٨١٠٠	١١٧٤٥٠
مصروفات مقدمة	١٨٢٠٠	١٤٠٢٥
ودائع لسداد سندات	٣٦٠٠٠	٦٣٠٠٠
اوراق مالية	١٨١٣٠٠	٢٧٣٠٠٠
أصول ثابتة	٨٨١٠٠٠	١٦٠٦٣٥٠
مجمع الإهلاك	(٣٧٦٢٠٠)	(٦٤١٨٥٠)
اوراق دفع	١٥٠٠٠	٣٤٥٠٠
دائنون	٢٦٦١٠٠	٦٣١٥٠
إلتزامات أخرى مستحقة	٥٣٥٠	١٨٩٠٠
ايرادات مقدمة	٢١٨٥٠	٥٧٦٠٠
قروض طويلة الأجل	١٠٠٠٠٠	٥٢٥٠٠٠
رأس مال اسهم ممتازة	٢٥٠٠٠٠	٧٥٠٠٠٠
رأس مال اسهم عادية	٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠
أرباح محتجزة	٢١٨٤٥٠	٧٢٩٦٠٠

في ضوء البيانات السابقة اختر الاجابة الصحيحة للعبارات التالية :

١	تحقق المنشأة ( أ ) معدل عائد على الاستثمار قدره	أ	١٤.٢%	ب	١٩.٤٢%	ج	١٢.٥١%	د	لاشئ مما سبق
٢	تحقق المنشأة (ب) نسبة ربح التشغيل قدرها	أ	١٢.٥١%	ب	١٤.٨٨%	ج	١٩.٤٢%	د	لاشئ مما سبق
٣	تمكنت ادارة المنشأة ب من تحقيق عائد على كل جنيه مستثمر في المنشأة قدره	أ	٠.١٤٢	ب	٠.١٤٨٨	ج	٠.١٩٤٢	د	٠.١٢٥١

٤	عدد مرات تحويل ارصدة المدينين إلى نقدية في المنشأة أ يبلغ تقريبا....					
	أ	ب	ج	د	٧.٣١ مرة	
					١٣.٢٦ مرة	
٥	في المنشأة ب يقدر متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون بمقدار.... يوما					
	أ	ب	ج	د	٧.٣١ مرة	
					١٣.٢٦ مرة	
٦	تتمتع المنشأة أ بقدرة على الوفاء بالتزاماتها في الاجل القصير بحيث يستدعى سداد كل جنيته من الالتزامات المتداولة توافر.....جنيته من الاصول المتداولة.					
	أ	ب	ج	د	لا شئ مما سبق	
					١.٢٧	
٧	المنشأة أ يتوافر لديها اصول سائلة لسداد التزاماتها في الاجل القصير بنسبة					
	أ	ب	ج	د	١ : ١.٤٩	
					١ : ٢.٠٣	
٨	تحقق مبيعات المنشأة أ عائد لحقوق الملاك عن كل جنيته استثماره الملاك قدره...					
	أ	ب	ج	د	٠.٢٠٦٦ ج	
					٠.١٧٩١	
٩	تتمتع المنشأة أ بقدرة على تغطية الفوائد بما تحققه من ارباحها بمقدار.....مرة					
	أ	ب	ج	د	لا شئ مما سبق	
					١.٦٨٧ مرة	
					٧.١٨٤ مرة	

## الفصل السابع

### القوائم المالية المجمعة

### Consolidated Financial Statements

#### الأهداف التعليمية Learning Objectives:

بعد إتمام هذا الفصل يجب أن يكون القارئ قادراً على:

١. التفرقة بين مفهوم الشركات القابضة والتابعة والشقيقة وأشكال السيطرة.
٢. إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في تاريخ السيطرة.
٣. إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في تاريخ لاحق لتاريخ السيطرة.
٤. معالجة العمليات المتبادلة بين الشركة القابضة والشركة التابعة.

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. ولا تقتصر تلك التكتلات الاقتصادية على المستوى العالمي وعلى مستوى الدول، بل تمتد أيضاً على مستوى المنشآت الاقتصادية داخل كل دولة وذلك سعياً وراء تحقيق مكاسب أو مزايا اقتصادية من هذه التكتلات داخل تلك الدولة.

إن مثل 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، واندماج شركة مساهمة أو أكثر في شركات مساهمة أخرى وتكوين شركة جديدة، وسيطرة شركة مساهمة على شركة أو شركات مساهمة أخرى.

وطبقاً للشكل الأول وهو الانضمام، فتتقضي شخصية الشركة المنضمة وتبقي شخصية الشركة المنضم إليها. فمثلاً إذا كانت هناك شركة (أ)، وشركة (ب) وقررت (أ) الانضمام إلى (ب) فإن شخصية الشركة (أ) تنقضي وتبقي شخصية (ب) التي انضمت إليها (أ).

أما بالنسبة للشكل الثاني وهو الاندماج، فعندما تندمج شركة في شركة أخرى فإن شخصية كل الشركات المندمجة تنقضي وتنشأ شركة جديدة مكونة من كل تلك الشركات المندمجة. فمثلاً شركة (أ) قررت الاندماج في شركة (ب) فتتقضي شخصية (أ)، و (ب) وتنشأ منهما 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 الشركتين تبقى كما هي وتحقق الشركة المسيطرة أهدافها من خلال تلك السيطرة.

بالنسبة للشكل الأول والثاني من التكتلات فيترتب عليه مشاكل محاسبية مثل تقييم عناصر المركز المالي للشركة المنضمة أو الشركة المندمجة وإقفال حساباتها وتسوية أي فروق في التقييم. وهذه الإجراءات والمشاكل المحاسبية تحدث مرة واحدة عند الانضمام أو الاندماج، فينتج عنه بعد ذلك شركة واحدة تمارس نشاطها كأى 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 بعض المشاكل المحاسبية المصاحبة لإعداد القوائم المالية المجمعة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التركيز على الشكل الثالث، وبالتحديد عندما تقوم الشركة المقتنية بشراء أكثر من ٥٠% من أسهم الشركة المقتناه، حيث في هذه الحالة تصبح الشركة المقتنية (الشركة القابضة) مسيطرة على القرارات التشغيلية والمالية للشركة المقتناه (الشركة التابعة). وسنوضح كيفية قيام الشركة القابضة بإعداد قائمة المركز المالي المجمعة سواء في تاريخ السيطرة، أو في تاريخ لاحق، وكذلك المعالجة المحاسبية لبعض العمليات المتبادلة بين الشركة القابضة والشركة التابعة.

## ٢/٧ الأشكال المختلفة للاستثمارات في شركات مساهمة أخرى

### ١) استثمارات مالية ناتجة عن شراء أسهم في شركة مساهمة أخرى:

تظهر تلك الاستثمارات عندما تقوم شركة مساهمة بشراء أسهم في شركة مساهمة بنسبة غالباً ما تكون أقل من ٢٠%، حيث يكون للمستثمر حق التصويت على القرارات الخاصة بالسياسات المالية والتشغيلية للمنشأة المستثمر فيها ولكن بدرجة لا ترتقي إلى درجة النفوذ المؤثر أو السيطرة (نفوذ غير مؤثر).

#### إلى المعالجة المحاسبية:

تعالج هذه الاستثمارات بقيمتها العادلة (السعر الذي يتم استلامه عند بيع أصل بين المشاركين في السوق) وذلك وفقاً لمعيار المحاسبة المصري رقم (٢٦) "الأدوات المالية - الاعتراف والقياس"، مع الأخذ في الاعتبار عند الإفصاح عن هذه الاستثمارات وتقويمها بقائمة المركز المالي ضرورة التفرقة بين:

- أ- الاستثمارات المالية المحتفظ بها للمتاجرة.
- ب- الاستثمارات المالية المتاحة لغرض البيع.
- ج- الاستثمارات المالية المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق.

### ٢) استثمارات في شركات شقيقة:

تظهر تلك الاستثمارات عندما تقوم شركة مساهمة بشراء أسهم في شركة مساهمة بنسبة غالباً ما تكون أكبر من ٢٠% وأقل من ٥٠%، تلك النسبة التي تعطي للمستثمر نفوذ مؤثر على القرارات الخاصة بالسياسات المالية والتشغيلية للمنشأة المستثمر فيها ولكن لا ترتقي إلى درجة السيطرة.

#### إلى المعالجة المحاسبية:

تعالج الاستثمارات في الشركات الشقيقة بطريقة حقوق الملكية؛ وذلك وفقاً لمعيار المحاسبة المصري رقم (١٨) "الاستثمارات في شركات شقيقة". ويقصد بطريقة حقوق الملكية الاعتراف بالاستثمار في الشركات الشقيقة بالتكلفة على أن يتم تعديلها بعد ذلك خلال الفترة اللاحقة للاقتناء، وفقاً لنصيب المستثمر في صافي أصول الشركة الشقيقة بما في ذلك نصيب المستثمر في أرباح أو خسائر الشركة الشقيقة، وكذلك توزيعات الأرباح.

### ٣) استثمارات في شركات تابعة:

تظهر تلك الاستثمارات عندما تقوم شركة مساهمة بشراء أسهم في شركة مساهمة بنسبة غالباً ما تكون أكبر من ٥٠%، تلك النسبة يحصل بمقتضاها المستثمر على السيطرة على القرارات الخاصة بالسياسات المالية والتشغيلية للمنشأة المستثمر فيها. وفي هذه الحالة يطلق على المستثمر الشركة المقتنية أو المسيطرة أو الشركة الأم أو الشركة القابضة، ويطلق على الشركة المستثمر فيها الشركة المقنتاه أو المسيطر عليها أو الشركة التابعة.

**هذ؁ وقد تحصل المنشأة على السيطرة رغم عدم الحصول على أكثر من ٥٠% من حقوق التصويت في منشأة أخرى إذا ما كان لديها القدرة على:**

- أ- التحكم في أكثر من ٥٠% من حقوق التصويت في منشأة أخرى بموجب اتفاق مع المستثمرين الآخرين.
- ب- أو التحكم في السياسات المالية والتشغيلية في منشأة أخرى بموجب اتفاق أو تشريع.
- ج- أو تعيين أو عزل أغلبية أعضاء مجلس الإدارة أو أية هيئة مماثلة داخل المنشأة الأخرى.
- د- أو تمثيل أغلبية الأصوات في اجتماعات مجلس الإدارة أو الجهة المماثلة للمنشأة الأخرى.

### **للمعالجة المحاسبية:**

يترتب على هذه الاستثمارات، قيام الشركة القابضة بإعداد القوائم المالية المجمعة وذلك وفقاً لمعيار المحاسبة المصري رقم (٤٢) "القوائم المالية المجمعة". حيث يتم في هذه الحالة الجمع بين البنود المتشابهة من أصول والتزامات كلا من الشركة القابضة والتابعة، على أن يتم استبعاد بند الاستثمارات في أسهم التابعة من أصول الشركة القابضة، وفي المقابل استبعاد بند حقوق الملكية من الشركة التابعة. هذا وتتم عملية التجميع وفقاً لمعيار المحاسبة المصري رقم (٢٩) "تجميع الأعمال". وفي حالة عدم اقتناء الشركة القابضة لكل أسهم الشركة التابعة، يظهر بند الحقوق غير المسيطرة أو حقوق الأقلية بالنسبة التي لا تسيطر عليها الشركة القابضة على الشركة التابعة.

وسيتم خلال هذا الفصل التركيز فقط على الاستثمار في الشركات التابعة، وكيفية إعداد القوائم المالية المجمعة، وبالتحديد قائمة المركز المالي المجمعة، وبعض المشاكل المحاسبية المرتبطة بها.

### **٣/٧ خطوات إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في تاريخ السيطرة**

تتمثل خطوات إعداد قائمة المركز المالي المجمعة فيما يلي:

**الخطوة الأولى: تحديد الشركة القابضة ونسبة السيطرة ومعالجة المقابل المادي المحول وتكاليف الاقتناء الأخرى:**

تحدد الشركة القابضة على أساس أن المنشأة المقتنية تكون مسيطرة على المنشأة المقتناه (التابعة) وذلك عند اقتنائها أكثر من ٥٠% من حقوق التصويت للمنشأة الأخرى، على أن تكون النسبة المتبقية تمثل الحقوق غير المسيطرة (حقوق الأقلية). ويقاس المقابل المادي المحول لإتمام صفقة السيطرة بالقيمة العادلة في تاريخ السيطرة، هذا ولا يشترط أن يكون المقابل المادي المحول من الشركة المقتنية إلى الشركة المقتناه نقدي فقط، فقد يكون عن طريق:

- تحويل النقدية أو ما في حكم النقدية أو أصول أخرى.
- تحمل التزامات الشركة التابعة الحالية أو المحتملة.
- إصدار أدوات حقوق ملكية (أسهم جديدة).
- توفير أكثر من نوع من أنواع المقابل المادي في نفس الوقت.

هذا، ونود الإشارة إلى أنه يجب على المنشأة المقتنية (القابضة) الاعتراف بالقيمة العادلة للالتزامات المحتملة على المنشأة المقتناه (التابعة) في تاريخ الاقتناء وذلك كجزء من المقابل المادي المحول مقابل صفقة الشراء. وهذه الالتزامات تنشأ عن أحداث ماضية (قبل تاريخ السيطرة)، ولم تكن تتوقع الشركة التابعة تدفق نقدي خارج مقابلها وهو ما جعلها لا تعترف بها في الماضي، الأمر الذي

يستوجب على الشركة القابضة الاعتراف بالقيمة العادلة لها في تاريخ السيطرة حال التأكد من إمكانية تحقق هذه الالتزامات، وتضاف هذه الالتزامات إلى القيمة العادلة للمقابل المادى المحول عند حسابه، وتظهر بقائمة المركز المالى المجمع عقب السيطرة، وقد تتمثل هذه الالتزامات المحتملة على سبيل المثال فى: مخصص تعويضات، مخصص منازعات قضائية، مخصص ضمانات أو غيرها.

من جهة أخرى، قد تقوم الشركة القابضة بدفع مصروفات إضافية من أجل السيطرة على الشركة التابعة، تلك التكاليف تسمى بتكاليف الاقتناء، وهي التكاليف التي تتحملها المنشأة القابضة لتنفيذ جميع الأعمال (عملية السيطرة). وتشمل تلك التكاليف: رسوم البحث، ورسوم الاستشارات، والرسوم القانونية والمحاسبية، ورسوم التقويم، والرسوم المهنية الأخرى، أو الرسوم الاستشارية والتكاليف الإدارية العمومية بما فيها تكاليف إنشاء إدارة داخلية للاقتناء، وغيرها. وعلى المنشأة القابضة أن تعالج التكاليف المرتبطة بالاقتناء كمصروفات ضمن قائمة الدخل المستقلة لها في الفترات التي يتم فيها تحمل (إنفاق) هذه التكاليف.

### مثال:

اشترت الشركة العالمية ٤٠٠,٠٠٠ سهم وهي كل أسهم شركة السلام الدولية بسعر السوق ٥٠ ج للسهم (قيمة اسمية ٤٠ ج)؛ وقد تحملت الشركة العالمية في مقابل ذلك ٦٠,٠٠٠ جنيه رسوم قانونية ورسوم استشارات محاسبية وقد تم سداد جميع المبالغ من البنك وذلك في ٢٠١٨/١/١.

**المطلوب: توضيح المعالجة المحاسبية للمبالغ التي قامت الشركة العالمية بدفعها**

### الحل

- المبلغ المدفوع مقابل استحواد الشركة العالمية لأسهم شركة السلام الدولية =

٤٠٠٠٠٠ سهم × ٥٠ ج = ٢٠,٠٠٠,٠٠٠ ج. تمثل استثمارات الشركة العالمية في شركة السلام الدولية.

- تكاليف الاقتناء: عبارة عن ١٠٠,٠٠٠ ج رسوم قانونية ورسوم استشارات محاسبية، تعتبر مصروفات يتم تحميلها على قائمة الدخل المستقلة للشركة العالمية.

وعلى ذلك تكون قيود اليومية في دفاتر الشركة العالمية (الشركة القابضة) كالتالي: (الأرقام بالآلاف جنيه) في تاريخ الشراء:

من مذكورين		
ح/ استثمارات في أسهم التابعة (شركة السلام الدولية)	٢٠,٠٠٠	
ح/ تكاليف اقتناء أسهم شركة السلام الدولية	١٠٠	
إلى ح/ البنك	٢٠,١٠٠	
(إثبات شراء أسهم التابعة وتكاليف اقتنائها)		

في نهاية العام ٢٠١٨/١٢/٣١:

من ح/ قائمة الدخل	١٠٠	
إلى ح/ تكاليف اقتناء أسهم شركة السلام الدولية	١٠٠	
(اقفال تكاليف الاقتناء في قائمة الدخل)		

وبالطبع فإن هذا الشراء لن يكون له أثر في دفاتر التابعة ما عدا تغيير أسماء المساهمين الجدد بدلا من القدامى.

$$\text{نسبة السيطرة} = \frac{\text{عدد الأسهم التي اشترتها القابضة من التابعة}}{\text{عدد الأسهم العادية للشركة التابعة}} \times 100\%$$

$$= \frac{400,000 \text{ سهم}}{400,000 \text{ سهم}} \times 100\% = 100\%$$

وبالتالي تكون نسبة الحقوق غير المسيطرة (مكمل نسبة السيطرة) = صفر %

**هذا، ونود الإشارة هنا إلى:** أن القيمة العادلة لأسهم الشركات التابعة تحدد بناء على سعر السهم في السوق (البورصة) وذلك للشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، أما الشركات غير المقيدة فتحدد القيمة العادلة لأسهما بناء على دراسات مالية خاصة.

**الخطوة الثانية: حساب الفرق بين القيمة الدفترية لصافي أصول الشركة التابعة وبين قيمتها العادلة:**

من خلال هذه الخطوة يتم حساب صافي أصول الشركة التابعة مرة بالقيمة الدفترية، ومرة أخرى بالقيمة بالعدالة وإذا كانت القيمة العادلة أكبر من القيمة الدفترية يعتبر الفرق أرباح إعادة تقدير والعكس صحيح.

<b>صافي الأصول = إجمالي الأصول – إجمالي الالتزامات</b>
<b>أو = إجمالي حقوق الملكية (رأس المال + الأرباح المرحلة + (-)أرباح/ (خسائر) العام)</b>

**مثال:** قامت شركة النصر للغزل والنسيج بشراء ١٠٠% من أسهم شركة النيل للغزل والنسيج وذلك مقابل ٣١ مليون جنيه في ٢٠١٨/١/١، هذا وقد كانت أصول والتزامات شركة النيل للغزل والنسيج بقيمته الدفترية والعدالة كالتالي (القيم بالألف جنيه):

بيان	القيمة الدفترية	القيمة العادلة	بيان	القيمة الدفترية	القيمة العادلة
رأس المال	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	الأراضي	٣٠٠٠٠	٤٢٠٠٠
احتياطيات	٢٠٠٠	٢٠٠٠	الألات	١٣٠٠٠	١٤٠٠٠
أرباح مرحلة	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	النقدية	٨٠٠٠	٨٠٠٠
دائنون	٢٦٠٠٠	٣٦٠٠٠	المدينون	٢٢٠٠٠	٢٠٠٠٠
قرض طويل الأجل	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	المخزون	١٥٠٠٠	١٣٠٠٠
	٨٨٠٠٠	٩٧٠٠٠		٨٨٠٠٠	٩٧٠٠٠

**المطلوب: تحديد المعالجة المحاسبية للفرق بين القيمة العادلة والقيمة الدفترية لصافي أصول شركة النيل للغزل والنسيج.**

**الحل**

الحساب	ق. العادلة	ق. الدفترية	الفرق
<b>أولاً الأصول:</b>			
الأراضي	٤٢٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٢٠٠٠
الألات	١٤٠٠٠	١٣٠٠٠	١٠٠٠
النقدية	٨٠٠٠	٨٠٠٠	-
المدينون	٢٠٠٠٠	٢٢٠٠٠	(٢٠٠٠)
المخزون	١٣٠٠٠	١٥٠٠٠	(٢٠٠٠)
<b>إجمالي الأصول</b>	<b>٩٧٠٠٠</b>	<b>٨٨٠٠٠</b>	<b>٩٠٠٠</b>
<b>ثانياً الالتزامات:</b>			
دائنون	٢٦٠٠٠	٢٦٠٠٠	-
قرض طويل الأجل	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	-
<b>إجمالي الالتزامات</b>	<b>٦٦٠٠٠</b>	<b>٦٦٠٠٠</b>	<b>-</b>
<b>صافي الأصول</b>	<b>٣١٠٠٠</b>	<b>٢٢٠٠٠</b>	<b>٩٠٠٠</b>

∴ الفرق بين القيمة العادلة والقيمة الدفترية لصافي أصول شركة النيل للغزل والنسيج (التابعة)  
= ٣١٠٠٠ القيمة العادلة لصافي الأصول - ٢٢٠٠٠ القيمة الدفترية لصافي الأصول  
= ٩٠٠٠ أرباح.

∴ نصيب الحقوق غير المسيطرة منها = ٩٠٠٠ × صفر % نسبة الحقوق غير المسيطرة = صفر

**ملحوظة من المثال السابق يتضح أن:**

القيمة العادلة للأصول غالباً ما تختلف عن قيمتها الدفترية فيما عدا النقدية تظل كما هي،  
على العكس الالتزامات قيمتها العادلة هي نفسها قيمتها الدفترية.

**الخطوة الثالثة: حساب الفرق بين إجمالي المبلغ المدفوع مقابل السيطرة والقيمة العادلة  
للحقوق غير المسيطرة من جهة، وبين القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة من جهة  
أخرى:**

من خلال هذه الخطوة يتم حساب الفرق بين إجمالي المبلغ المدفوع (المقابل المادى المحول)  
والقيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة من جهة، وبين القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة من  
جهة أخرى، **وهنا يوجد ثلاث احتمالات:**

**الاحتمال الأول: المبلغ المدفوع مقابل السيطرة + القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة**

**= (يساوى)**

**القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة**



في هذه الحالة لا توجد مشكلة محاسبية

**الاحتمال الثاني: المبلغ المدفوع مقابل السيطرة + القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة**

**< أكبر من**

**القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة**



يعالج الفرق بين المبلغين في هذه الحالة باعتباره شهرة محل تظهر ضمن عناصر الأصول في قائمة  
المركز المالي المجمعة.

**الاحتمال الثالث: المبلغ المدفوع مقابل السيطرة + القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة**

**> أصغر من**

**القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة**



فى هذه الحالة يجب أن يعاد النظر فى تقديرات القيم العادلة لعناصر الأصول والالتزامات الحالية والمحتملة للشركة التابعة للتأكد من عدم وجود أخطاء فى القياس، وكذلك القيمة العادلة للمقابل المادى المحول، وإذا تبين صحة هذه القياسات، فإن الفرق بين المبلغين يعتبر أرباح ناتجة عن المهارة التفاوضية (يطلق عليها أيضاً أرباح السيطرة / شهرة سالبة) للمنشأة المشتريّة (القابضة)، وتفقل هذه الأرباح فى قائمة الدخل المستقلة للشركة القابضة.

**مثال ١: (الاحتمال الأول)**

قامت شركة النصر للغزل والنسيج بشراء ١٠٠% من أسهم شركة النيل للغزل والنسيج وذلك مقابل ٣١ مليون جنيه فى ٢٠١٨/١/١، هذا وقد كانت أصول والتزامات شركة النيل للغزل والنسيج بقيمته الدفترية والعدالة كالتالى (القيم بالألف جنيه):

بيان	ق. الدفترية	ق. العدالة	بيان	ق. الدفترية	ق. العدالة
رأس المال	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	الأراضي	٣٠٠٠٠	٤٢٠٠٠
احتياطيات	٢٠٠٠	٢٠٠٠	الألات	١٣٠٠٠	١٤٠٠٠
أرباح مرحلة	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	النقدية	٨٠٠٠	٨٠٠٠
دائنون	٢٦٠٠٠	٢٦٠٠٠	المدينون	٢٢٠٠٠	٢٠٠٠٠
قرض طويل	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	المخزون	١٥٠٠٠	١٣٠٠٠
الأجل					
	٨٨٠٠٠	٩٧٠٠٠		٨٨٠٠٠	٩٧٠٠٠

**المطلوب: المعالجة المحاسبية للفرق بين إجمالي المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة النيل والحقوق غير المسيطرة وبين القيمة العادلة لصافي أصول شركة النيل.**

**الحل**

**صافي الأصول بالقيمة العادلة =**

$$= (٤٢٠٠٠ \text{ الأراضي} + ١٤٠٠٠ \text{ الآلات} + ٨٠٠٠ \text{ النقدية} + ٢٠٠٠٠ \text{ المدينون} + ١٣٠٠٠ \text{ المخزون}) - (٣٦٠٠٠ \text{ دائنون} + ٤٠٠٠٠ \text{ قرض طويل الأجل}) = ٩٧٠٠٠ - ٦٦٠٠٠ = ٣١٠٠٠ =$$

**المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة النيل = ٣١٠٠٠.**

**القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة**

$$= ٣١٠٠٠ \text{ المبلغ المدفوع للسيطرة} \times \frac{\text{صفر} \% \text{ نسبة الحقوق غير المسيطرة}}{١٠٠ \% \text{ نسبة الحقوق المسيطرة}} = \text{صفر}$$

**- الفرق:**

٣١٠٠٠	المبلغ المدفوع للسيطرة على الشركة التابعة
صفر	(+) القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة
(٣١٠٠٠)	(-) القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة
صفر	الفرق صفر. لا توجد مشكلة

### مثال ٢: (الاحتمال الثاني)

بفرض في المثال السابق أن المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة النيل ٤٠ مليون. المطلوب: المعالجة المحاسبية للفرق بين إجمالي المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة النيل والحقوق غير المسيطرة وبين القيمة العادلة لصافي أصول شركة النيل.

#### الحل

- صافي الأصول بالقيمة العادلة = ٣١٠٠٠٠
- المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة النيل = ٤٠٠٠٠٠
- القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة = صفر
- الفرق:

٤٠٠٠٠	المبلغ المدفوع للسيطرة على الشركة التابعة
صفر	(+) القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة
(٣١٠٠٠)	(-) القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة
٩٠٠٠	الفرق موجب: توجد شهرة محل

ويلاحظ أنه إذا كانت هناك حقوق غير مسيطرة يتم حساب نصيبها في الشهرة وفقاً لنسبتها.

### مثال ٣: (الاحتمال الثالث)

بفرض في المثال السابق أن المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة النيل ٢٨ مليون. المطلوب: المعالجة المحاسبية للفرق بين إجمالي المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة النيل والحقوق غير المسيطرة وبين القيمة العادلة لصافي أصول شركة النيل.

#### الحل

- صافي الأصول بالقيمة العادلة = ٣١٠٠٠٠
- المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة النيل = ٢٨٠٠٠٠
- القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة = صفر

الفرق:

٢٨٠٠٠	المبلغ المدفوع للسيطرة على الشركة التابعة
صفر	(+) القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة
(٣١٠٠٠)	(-) القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة
(٣٠٠٠)	الفرق سالب: توجد أرباح سيطرة * تظهر في قائمة الدخل المستقلة الشركة القابضة

\* يلاحظ أنه في هذه الحالة لم يذكر أي شيء عن عملية إعادة قياسات القيمة العادلة لبنود الأصول والالتزامات والمقابل المادي المحول، لذلك تعتبر القياسات الأولية صحيحة، ويتم الاعتراف بالفرق على أنه أرباح تفاوضية (أرباح سيطرة).

الخطوة الرابعة: إعداد ورقة العمل (قائمة التسويات) التي من خلالها يتم إعداد قائمة المركز المالي المجمعة:

يراعي عند إعداد ورقة العمل لإعداد قائمة المركز المالي المجمعة:

- (١) جمع البنود المتشابهة من أصول والتزامات لدى الشركة القابضة والتابعة.
- (٢) يتم تسجيل الإضافات أو الاستبعادات الخاصة بأصول والتزامات الشركة التابعة وفقاً للقيم العادلة.
- (٣) يتم استبعاد الاستثمارات في الشركة التابعة من أصول الشركة القابضة، وفي مقابلها استبعاد حقوق الملكية (رأس المال وأرباح العام والأرباح المرحلة والاحتياطيات) من الشركة التابعة.

- ٤) حساب شهرة المحل وإضافتها ضمن الأصول، أو أرباح السيطرة وإضافتها إلى بند الأرباح المرحلة إذا لم يكن هناك بند لأرباح العام.
- ٥) حساب الحقوق غير المسيطرة بقيمتها العادلة وإضافتها ضمن جانب حقوق الملكية والالتزامات.

وتكون ورقة العمل (قائمة التسويات) بالشكل التالي:

قائمة المركز المالي المجمعة	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	اضافة	استبعاد			
	وفقاً لتعديلات القيمة العادلة				الأصول استثمارات في أسهم التابعة شهرة المحل
	××	××	-	-	
××	××	××	××	××	إجمالي
		التابعة التابعة التابعة			رأس المال احتياطيات أرباح مرحلة الالتزامات
	××	وفقاً لتعديلات القيمة العادلة	-	-	*الحقوق غير المسيطرة
××	××	××	××	××	إجمالي

\*ملحوظة يمكن حساب قيمة الحقوق غير المسيطرة كالتالي:

××	القيمة الدفترية لصافي أصول الشركة التابعة (من خطوة ٢) × نسبة الحقوق غير المسيطرة
××	(+) نصيب الحقوق غير المسيطرة في أرباح إعادة التقدير (من خطوة ٢)
××	(+) نصيب الحقوق غير المسيطرة في شهرة المحل (من خطوة ٣)
	أو (-) نصيب الحقوق غير المسيطرة في أرباح السيطرة (من خطوة ٣)
××	إجمالي الحقوق غير المسيطرة

مثال شامل (١):

قامت الشركة المصرية للمحاصيل في ٢٠١٧/١/١ بشراء ٣٦٠,٠٠٠ سهم من أصل ٤٠٠,٠٠٠ سهم لشركة العربية للدواجن بقيمة أسمية ٦٠ ج للسهم، وقيمة سوقية ٧٠ ج للسهم، كما بلغت مصاريف الاقتناء الأخرى ٥٠,٠٠٠ ج، هذا وقد كانت قائمتي المركز المالي للشركتين كالتالي (القيمة بالألف جنيه):

بيان	العربية للدواجن	المصرية للمحاصيل	بيان	العربية للدواجن	المصرية للمحاصيل
رأس المال	١٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	العقارات	٢٥٠٠٠	٤٠٠٠٠
أرباح مرحلة	١٠٠٠	٢٠٠٠	الألات	١٥٠٠٠	٢٥٠٠٠
احتياطيات	٦٠٠٠	٧٢٠٠	النقدية	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠
دائنون	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	٢٥٢٠٠
قرض طويل الأجل	٤٦٠٠٠	٥٠٠٠٠	المدينون	١٨٠٠٠	٢٠٠٠٠
			المخزون	١٥٠٠٠	٢٤٠٠٠
	٨٣٠٠٠	١٤٩٢٠٠		٨٣٠٠٠	١٤٩٢٠٠

فإذا علمت أنه تم تعديل بعض أصول والتزامات الشركة العربية للدواجن وفقاً لقيمتها العادلة لتصبح: ٣٠٠٠٠ العقارات - ١٧٠٠٠ الألات - ١٥٠٠٠ المدينون - ١٦٠٠٠ المخزون المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١/١ م.

الحل

**الخطوة الأولى: تحديد الشركة القابضة ونسبة السيطرة:**

المبلغ المدفوع مقابل استحواد الشركة المصرية للمحاصيل (القابضة) لأسهم شركة العربية للدواجن (التابعة) =  
 ٣٦٠٠٠٠ سهم × ٧٠ ج = ٢٥,٢٠٠,٠٠٠ ج. تمثل استثمارات الشركة العالمية في شركة السلام الدولية.  
 (نفس قيمة استثمارات في أسهم التابعة)

- نسبة السيطرة:

$$\%٩٠ = \frac{\text{عدد الأسهم التي اشترتها القابضة من التابعة}}{\text{عدد الأسهم العادية للشركة التابعة}} \times \%١٠٠ =$$

∴ نسبة الحقوق غير المسيطرة (مكمل نسبة السيطرة) =  $\%١٠ - \%٩٠ = \%١٠$

**الخطوة الثانية: حساب الفرق بين القيمة الدفترية لصافي أصول الشركة التابعة وبين قيمتها العادلة:**

الفرق	القيمة الدفترية	القيمة العادلة	الحساب
			<b>أولاً: الأصول:</b>
٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٣٠٠٠٠	العقارات
٢٠٠٠	١٥٠٠٠	١٧٠٠٠	الألات
-	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	النقدية
(٣٠٠٠)	١٨٠٠٠	١٥٠٠٠	المدينون
١٠٠٠	١٥٠٠٠	١٦٠٠٠	المخزون
٥٠٠٠	٨٣٠٠٠	٨٨٠٠٠	إجمالي الأصول
			<b>ثانياً: الالتزامات:</b>
-	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	دائنون
-	٤٦٠٠٠	٤٦٠٠٠	قرض طويل الأجل
-	٦٦٠٠٠	٦٦٠٠٠	إجمالي الالتزامات
٥٠٠٠	١٧٠٠٠	٢٢٠٠٠	صافي الأصول

∴ الفرق بين القيمة العادلة والقيمة الدفترية لصافي أصول شركة العربية للدواجن (التابعة) =  
 ٢٢٠٠٠ القيمة العادلة لصافي الأصول - ١٧٠٠٠ القيمة الدفترية لصافي الأصول = ٥٠٠٠ أرباح.

∴ نصيب الحقوق غير المسيطرة منها =  $٥٠٠٠ \times ١٠ \% = ٥٠٠$  نسبة الحقوق غير المسيطرة = ٥٠٠

**الخطوة الثالثة: حساب الفرق بين إجمالي المبلغ المدفوع مقابل السيطرة والقيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة وبين القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة:**

- صافي الأصول بالقيمة العادلة = ٢٢٠٠٠ (من الخطوة الثانية)
- المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة النيل = ٢٥٢٠٠ (من الخطوة الأولى)
- القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة

$$٢٨٠٠ = \frac{\text{١٠ \% نسبة الحقوق غير المسيطرة}}{\text{٩٠ \% نسبة الحقوق المسيطرة}} \times \text{المبلغ المدفوع للسيطرة} = ٢٥٢٠٠$$

∴ الفرق:

٢٥٢٠٠	المبلغ المدفوع للسيطرة على الشركة التابعة
٢٨٠٠	(+) القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة
(٢٢٠٠٠)	(-) القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة
٦٠٠٠	الفرق موجب ∴ يعتبر شهرة محل ... تظهر ضمن عناصر الاصول في المركز المالي المجمع

∴ نصيب الحقوق غير المسيطرة منها = ٦٠٠٠ × ١٠% = ٦٠٠

الخطوة الرابعة: اعداد ورقة العمل التي من خلالها يتم اعداد قائمة المركز المالي المجمعة:

بيان	القابضة	التابعة	تسويات		قائمة المركز المالي المجمعة
			استبعاد	اضافة	
<b>أولاً الأصول:</b>					
العقارات	٤٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	-	٥٠٠٠	٧٠٠٠٠
الألات	٢٥٠٠٠	١٥٠٠٠	-	٢٠٠٠	٤٢٠٠٠
النقدية	١٥٠٠٠	١٠٠٠٠	-	-	٢٥٠٠٠
استثمارات في أسهم التابعة	٢٥٢٠٠	-	٢٥٢٠٠	-	-
المدينون	٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠	٣٠٠٠	-	٣٥٠٠٠
المخزون	٢٤٠٠٠	١٥٠٠٠	-	١٠٠٠	٤٠٠٠٠
شهرة المحل	-	-	-	٦٠٠٠	٦٠٠٠
<b>إجمالي</b>	<b>١٤٩٢٠٠</b>	<b>٨٣٠٠٠</b>	<b>٢٨٢٠٠</b>	<b>١٤٠٠٠</b>	<b>٢١٨٠٠٠</b>
<b>ثانياً حقوق الملكية والالتزامات:</b>					
رأس المال	٨٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	-	٨٠٠٠٠
أرباح مرحلة	٢٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	-	٢٠٠٠
احتياطيات	٧٢٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	-	٧٢٠٠
دائون	١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	-	-	٣٠٠٠٠
قرض طويل الأجل	٥٠٠٠٠	٤٦٠٠٠	-	-	٩٦٠٠٠
*حقوق غير مسيطرة	-	-	-	٢٨٠٠	٢٨٠٠
<b>إجمالي</b>	<b>١٤٩٢٠٠</b>	<b>٨٣٠٠٠</b>	<b>١٧٠٠٠</b>	<b>٢٨٠٠</b>	<b>٢١٨٠٠٠</b>

يلاحظ: أنه تم استبعاد الاستثمارات في الشركة التابعة من أصول الشركة القابضة، وفي مقابلها استبعاد حقوق الملكية (رأس المال وأرباح مرحلة والاحتياطيات) في الشركة التابعة.

\* يمكن حساب الحقوق غير المسيطرة بطريقة أخرى:

١٧٠٠	القيمة الدفترية لصافي أصول التابعة (خطوة ٢) × ١٠% نسبة الحقوق غير المسيطرة
٥٠٠	(+) نصيب الحقوق غير المسيطرة في أرباح إعادة التقدير (من خطوة ٢)
٦٠٠	(+) نصيب الحقوق غير المسيطرة في شهرة المحل (من خطوة ٣)
<b>٢٨٠٠</b>	<b>إجمالي الحقوق غير المسيطرة</b>

وبالتالي قائمة المركز المالي المجمعة في تاريخ الشراء تكون بالشكل التالي:

المركز المالي المجمع في ٢٠١٧/١/١

حقوق الملكية:			الأصول المعنوية:		
رأس المال	٨٠٠٠٠		شهرة المحل		٦٠٠٠
أرباح مرحلة	٢٠٠٠		الأصول الثابتة:		
احتياطيات	٧٢٠٠		العقارات	٧٠٠٠٠	
		٨٩٢٠٠	الألات	٤٢٠٠٠	
حقوق غير مسيطرة		٢٨٠٠	الأصول المتداولة:		١١٢٠٠٠
التزامات طويلة الأجل:			النقدية	٢٥٠٠٠	
قرض طويل الأجل		٩٦٠٠٠	المدينون	٣٥٠٠٠	
التزامات متداولة:			المخزون	٤٠٠٠٠	
دائنون		٣٠٠٠٠			١٠٠٠٠٠
		٢١٨٠٠٠			٢١٨٠٠٠

مثال شامل (٢):

قامت شركة مطاحن جنوب القاهرة في ٢٠١٧/١/١ بشراء ٤٨٠,٠٠٠ سهم من أصل ٦٠٠,٠٠٠ سهم (القيمة الاسمية للسهم ٩٠ ج) لشركة مطاحن شمال القاهرة، وسعر السهم بالبورصة ١٠٠ ج، وبلغت مصاريف الاستشارات القانونية والمالية الخاصة بعملية الشراء ٦٠٠٠٠ ج، هذا وقد كانت قائمتي المركز المالي للشركتين كالتالي: (القيمة بالآلاف جنيه)

بيان	شمال القاهرة	جنوب القاهرة	بيان	شمال القاهرة	جنوب القاهرة
رأس المال	٥٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	العقارات	٣٥٠٠٠	٢٠٠٠٠
أرباح مرحلة	١٠٠٠	٥٠٠	الأثاث	٨٠٠٠	١٠٠٠٠
احتياطيات	١٠٠٠٠	٢٠٥٠٠	النقدية	٧٠٠٠	٥٠٠٠
دائنون	٣٠٠٠	١٠٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	٤٨٠٠٠
أوراق دفع	١٠٠٠	٩٠٠٠	المدينون	٨٠٠٠	٨٠٠٠
	٦٥٠٠٠	١١٠٠٠٠	المخزون	٧٠٠٠	١٩٠٠٠
				٦٥٠٠٠	١١٠٠٠٠

فإذا علمت أن القيمة العادلة لصافي أصول شركة مطاحن شمال القاهرة في تاريخ السيطرة قدرت بمبلغ ٦٦٨٠٠، فالمطلوب: اعداد قائمة المركز المالي المجمع في ٢٠١٧/١/١ م

الحل

الخطوة الأولى: تحديد الشركة القابضة ونسبة السيطرة:

المبلغ المدفوع مقابل استحواد الشركة مطاحن جنوب القاهرة لأسهم شركة مطاحن شمال القاهرة = ٤٨٠٠٠ قيمة الاستثمارات في أسهم التابعة.  
نسبة السيطرة

$$= \frac{٤٨٠٠٠٠ \text{ عدد الأسهم التي اشترتها القابضة من التابعة}}{٦٠٠٠٠٠ \text{ عدد الأسهم العادية للشركة التابعة}} \times ١٠٠\% = ٨٠\%$$

∴ نسبة الحقوق غير المسيطرة (مكمل نسبة السيطرة) = ١٠٠% - ٨٠% = ٢٠%

الخطوة الثانية: حساب الفرق بين القيمة الدفترية لصافي أصول الشركة التابعة وبين قيمتها العادلة:

صافي أصول الشركة التابعة = إجمالي حقوق الملكية أو (إجمالي الأصول - إجمالي الالتزامات)

$$= ٥٠٠٠٠ \text{ رأس المال} + ١٠٠٠ \text{ أرباح العام} + ١٠٠٠٠ \text{ أرباح مرحلة} = ٦١٠٠٠٠$$

∴ الفرق بين القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة وبين قيمتها الدفترية =

$$= ٦٦٨٠٠ \text{ القيمة العادلة لصافي الأصول} - ٦١٠٠٠ \text{ القيمة الدفترية لصافي الأصول}$$

= ٥٨٠٠ أرباح يتم توزيعها على أصول الشركة التابعة (فيما عدا النقدية) بنسبة القيمة الدفترية لكل أصل لمعرفة قيمة كل أصل بعد التعديل كالتالي:

الحساب	القيمة الدفترية (١)	نصيب كل أصل من الربح (٢)	القيمة العادلة (٢+١)
العقارات	٣٥٠٠٠	$٣٥٠٠٠ = (٥٨٠٠٠ / ٣٥٠٠٠)$	٣٨٥٠٠
الأثاث	٨٠٠٠	$٨٠٠٠ = (٥٨٠٠٠ / ٨٠٠٠)$	٨٨٠٠
المدينون	٨٠٠٠	$٨٠٠٠ = (٥٨٠٠٠ / ٨٠٠٠)$	٨٨٠٠
المخزون	٧٠٠٠	$٧٠٠٠ = (٥٨٠٠٠ / ٧٠٠٠)$	٧٧٠٠
الإجمالي	٥٨٠٠٠		

∴ نصيب الحقوق غير المسيطرة في ارباح إعادة التقدير =  $٥٨٠٠٠ \times ٢٠\% = ١١٦٠٠$

**ملحوظة:** تم توزيع أرباح إعادة التقدير على كل الأصول فيما عدا النقدية، على أساس أن القيمة العادلة للأصول غالباً ما تختلف عن قيمتها الدفترية فيما عدا النقدية والالتزامات تظل كما هي.

**الخطوة الثالثة: حساب الفرق بين إجمالي المبلغ المدفوع مقابل السيطرة والقيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة وبين القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة:**

- صافي الأصول بالقيمة العادلة = ٦٦٨٠٠ (من الخطوة الثانية)
- المبلغ المدفوع لشراء أسهم شركة شمال القاهرة = ٤٨٠٠٠ (من الخطوة الأولى)
- القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة

$$= ٤٨٠٠٠ \text{ المبلغ المدفوع للسيطرة} \times \frac{٢٠\% \text{ نسبة الحقوق غير المسيطرة}}{٨٠\% \text{ نسبة الحقوق المسيطرة}} = ١٢٠٠٠$$

∴ الفرق:

٤٨٠٠٠	المبلغ المدفوع للسيطرة على الشركة التابعة
١٢٠٠٠	(+) القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة
(٦٦٨٠٠)	(-) القيمة العادلة لصافي أصول الشركة التابعة
(٦٨٠٠)	الفرق سالب ∴ يعتبر أرباح سيطرة تضاف على الأرباح المرحلة للقابضة في قائمة تسويات المركز المالي المجمع

**يلاحظ أنه** في هذه الحالة لم يذكر أي شيء عن عملية إعادة قياسات القيمة العادلة لبنود الأصول والالتزامات والمقابل المادى المحول، لذلك تعتبر القياسات الأولية صحيحة، ويتم الاعتراف بالفرق على أنه ارباح تفاوضية (أرباح سيطرة).

نصيب الحقوق غير المسيطرة في ارباح السيطرة =  $٦٨٠٠ \times ٢٠\% = ١٣٦٠$

**الخطوة الرابعة: اعداد ورقة العمل التي من خلالها يتم اعداد قائمة المركز المالي المجمعة:**

قائمة المركز المالي المجمعة	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	اضافة	استبعاد			
٥٨٥٠٠	٣٥٠٠	-	٣٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	<b>الأصول:</b> العقارات
١٨٨٠٠	٨٠٠	-	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	الأثاث
١٢٠٠٠	-	-	٧٠٠٠	٥٠٠٠	النقدية
-	-	٤٨٠٠٠	-	٤٨٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة
١٦٨٠٠	٨٠٠	-	٨٠٠٠	٨٠٠٠	المدينون
٢٦٧٠٠	٧٠٠	-	٧٠٠٠	١٩٠٠٠	المخزون
<b>١٣٢٨٠٠</b>	<b>٥٨٠٠</b>	<b>٤٨٠٠٠</b>	<b>٦٥٠٠٠</b>	<b>١١٠٠٠٠</b>	<b>إجمالي</b>
					<b>حقوق الملكية والالتزامات:</b>
٧٠٠٠٠	-	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	رأس المال
٧٣٠٠	٦٨٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠	الأرباح المرحلة
٢٠٥٠٠	-	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٥٠٠	احتياطيات
١٣٠٠٠	-	-	٣٠٠٠	١٠٠٠٠	دائنون
١٠٠٠٠	-	-	١٠٠٠	٩٠٠٠	قرض طويل الأجل
١٢٠٠٠	١٢٠٠٠	-	-	-	حقوق غير مسيطرة
<b>١٣٢٨٠٠</b>	<b>١٨٨٠٠</b>	<b>٦١٠٠٠</b>	<b>٦٥٠٠٠</b>	<b>١١٠٠٠٠</b>	<b>إجمالي</b>

**يلاحظ:** أنه تم استبعاد الاستثمارات في الشركة التابعة من أصول الشركة القابضة، وفي مقابلها استبعاد حقوق الملكية (رأس المال وأرباح مرحلة والاحتياطيات) في الشركة التابعة.

**\* يمكن حساب الحقوق غير المسيطرة بطريقة أخرى:**

١٢٢٠٠	٦١٠٠٠ القيمة الدفترية لصافي أصول التابعة (من خطوة ٢) × ٢٠% نسبة الحقوق غير المسيطرة
١١٦٠	(+) نصيب الحقوق غير المسيطرة في أرباح إعادة التقدير (من خطوة ٢)
(١٣٦٠)	(-) نصيب الحقوق غير المسيطرة في الأرباح التفاوضية (من خطوة ٣)
<b>١٢٠٠٠</b>	<b>إجمالي الحقوق غير المسيطرة</b>

**وبالتالي قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١/١ تكون بالشكل التالي:**

حقوق الملكية:		الأصول الثابتة:	
رأس المال	٧٠٠٠٠	العقارات	٥٨٥٠٠
أرباح مرحلة	٧٣٠٠	الأثاث	١٨٨٠٠
احتياطيات	٢٠٥٠٠		
			٧٧٣٠٠
حقوق غير مسيطرة		الأصول المتداولة:	
التزامات متداولة:		النقدية	١٢٠٠٠
دائنون	١٣٠٠٠	المدينون	١٦٨٠٠
أوراق دفع	١٠٠٠٠	المخزون	٢٦٧٠٠
			٥٥٥٠٠
			١٣٢٨٠٠

## ٤/٧ اعداد القوائم المالية المجمعة في تاريخ لاحق لتاريخ السيطرة

في الجزء الأول قدمنا كيفية إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في تاريخ سيطرة الشركة القابضة على كل أو بعض أسهم التابعة، والتسويات التي يتم القيام بها عند إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في هذا التاريخ. وهذه المبادئ، والتسويات يتم تطبيقها باستمرار عند إعداد قائمة المركز المالي المجمعة سواء في تاريخ السيطرة، أو في تاريخ لاحق لتاريخ السيطرة. هذا، ولكن عند إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في تاريخ لاحق لتاريخ السيطرة تظهر للمحاسبين بعض المعاملات المالية التي تمت ما بين تاريخ السيطرة وتاريخ إعداد القوائم المالية المجمعة، وهذه المعاملات وبلا شك لها تأثير على المركز المالي ونتائج الأعمال لكل من القابضة والتابعة. الأمر الذي يتطلب إجراء مجموعة من التسويات والمعالجات المحاسبية الخاصة، وتتلخص هذه المشاكل المحاسبية في موضوعين رئيسيين:

**الأول: الأرباح (أو الخسائر)، وتوزيعات أرباح الشركة التابعة والتي حدثت بعد تاريخ الشراء (السيطرة) وكيفية معالجتها بقائمة المركز المالي المجمعة.**  
**الثاني: المعاملات المالية المتبادلة بين القابضة والتابعة من تاريخ الشراء وحتى تاريخ إعداد قائمة المركز المالي المجمعة وكيفية معالجتها.**

**بناءً على ذلك،** سيتم تناول الموضوع الأول في هذا الجزء، أما الموضوع الثاني فسيتم تناوله فيما بعد في نقطة منفصلة تالية لها.

## ١/٤/٧ معالجة الأرباح (أو الخسائر) وتوزيعات أرباح الشركة التابعة بعد الشراء (السيطرة) عند إعداد قائمة المركز المالي المجمعة :

عندما تمارس الشركة القابضة والتابعة أعمالهما بعد تاريخ السيطرة تحقق كلا منهما أرباحاً أو خسائر خلال هذه الفترة، وقد يترتب على ذلك إجراء توزيعات أرباح على المساهمين. وبالطبع فإن هذه البنود تؤثر على قائمة المركز المالي المستقلة لكل شركة، ولكن الأمر يحتاج إلى إجراء بعض التسويات المحاسبية قبل إعداد القوائم المالية المجمعة، وذلك لبيان تأثير هذه الأرباح (الخسائر) وكذلك توزيعات الأرباح. هذا، وتجدر الإشارة إلى أن الأرباح (أو الخسائر) التي حققتها الشركة القابضة، وكذلك التوزيعات لا تتطلب إجراء تسويات عليها، حيث أن هذه الأرباح (أو الخسائر) والتوزيعات لا تمثل عامل مشترك بين القابضة والتابعة، وبالتالي لا تمثل أي مشكلة محاسبية. ولكن التسويات التي يجب إجرائها تتركز في الأرباح (أو الخسائر)، وتوزيعات أرباح الشركة التابعة في علاقتها بالشركة القابضة بعد تاريخ السيطرة (الشراء)، وانعكاس ذلك الأمر على بند حقوق القابضة لدى التابعة، وكذلك بند الحقوق غير المسيطرة.

حيث أشار معيار المحاسبة المصري رقم (١٧) بعنوان "القوائم المالية المستقلة"، ومعيار (٢٦) بعنوان "الأدوات المالية: الاعتراف والقياس"، إلى أن الشركات القابضة عندما تعد قوائمها المالية المستقلة فإنها تقوم بالمحاسبة عن بند استثماراتها في الشركات التابعة وفقاً للتكلفة، وفي حالة حدوث اضمحلال في قيمة تلك الاستثمارات، يتم إدراج قيمة هذا الاضمحلال في قائمة الدخل المستقلة للقابضة في تاريخه، كما تعترف الشركة القابضة بتوزيعات الأرباح على هذه الاستثمارات فقط ضمن قائمة الدخل المستقلة لها عندما يصدر لها الحق في استلام هذه التوزيعات.

وتعرف هذه الطريقة في تقييم بند الاستثمارات في اسهم الشركة التابعة في الكتابات المحاسبية بطريقة التكلفة الأصلية، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم بند استثمارات في اسهم التابعة والذي يظهر بدفاتر القابضة من تاريخ شرائها، وحتى يتم التصرف فيها على أساس التكلفة الأصلية لهذه الاستثمارات، أي تقوم هذه الاستثمارات بالقيمة العادلة التي دفعت في تاريخ السيطرة (القيمة العادلة للمقابل المادي المحول). وعلى ذلك فإن أية أرباح (أو خسائر) تحققها الشركة التابعة بعد السيطرة لا تؤثر على قيمة

بند الاستثمارات في التابعة والذي يظهر بدفاتر الشركة القابضة، ولا تسجل الشركة القابضة في دفاترها إلا توزيعات الأرباح التي تعلنها الشركة التابعة فقط ويكون للقابضة حق استلامها (أى وزعت فعلاً) كإيرادات ضمن بنود قائمة الدخل المستقلة للقابضة، أو نصيبها في خسائر اضمحلال قيمة هذه الاستثمارات ضمن بنود قائمة الدخل المستقلة لها.

وتستند هذه الطريقة على أن لكل من الشركة القابضة والتابعة شخصية قانونية مستقلة، وبالتالي فإن الأرباح (أو الخسائر) التي تحققها الشركة التابعة لا تعتبر ربحاً (أو خسارة) للشركة القابضة إلا ما يتم توزيعه فعلاً منها. إلا أنه في المقابل قد يعاب على هذه الطريقة أن بند الاستثمارات في شركات تابعة والظاهر بأصول الشركة القابضة، لن يظهر القيمة الحقيقية لهذه الاستثمارات في أى تاريخ لاحق لتاريخ السيطرة، وبالتالي لن يتمكن مساهمو القابضة من تتبع حقوقهم في التابعة من خلال قيمة بند الاستثمارات في شركات تابعة.

هذا، ونود الإشارة إلى أنه لمعالجة هذه المشكلة المحاسبية، ولأغراض إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في تاريخ لاحق للسيطرة (الشراء) يجب أن تتم المقارنة بين قيمة بند استثمارات في التابعة كما يظهر بالتكلفة الأصلية في دفاتر القابضة (والذي يمثل المبلغ المدفوع للسيطرة / القيمة العادلة للمقابل المادى المدفوع)، والقيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء من جهة، والقيمة العادلة لحقوق مساهمي التابعة (صافي أصول التابعة) في تاريخ الشراء (السيطرة) من جهة أخرى، ومعالجة الفرق بينهما إن وجد كشهرة أو ارباح سيطرة (ارباح تفاوضية)، كما سبق وتم تناوله في بداية هذا الفصل.

كما يجب تحديد القيمة العادلة لبند "حقوق الأقلية / حقوق غير مسيطرة" في تاريخ إعداد المركز المالي المجمع بعد تعديل حقوقهم بالأرباح (أو الخسائر) والتوزيعات النقدية للأرباح المحققة بعد تاريخ السيطرة وحتى تاريخ إعداد القوائم المجمعة إن وجدت، وإظهار بند "الحقوق غير المسيطرة" المعدل في قائمة التسوية ضمن بنود حقوق الملكية والخصوم بقائمة المركز المالي المجمعة.

وكذلك فإنه يجب تحديد نصيب الشركة القابضة في الأرباح (أو الخسائر) غير الموزعة والمحققة بعد تاريخ السيطرة، وإضافتها لبند الأرباح المرحلة (أو الاحتياطات) بجانب حقوق الملكية بقائمة التسويات، أو إظهارها بجانب حقوق الملكية بالسالب إذا كانت خسائر.

وفي ضوء ما تقدم، تتمثل خطوات إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في تاريخ لاحق للسيطرة

**فيما يلي:**

١- تحديد القيمة العادلة لحقوق مساهمي (ملكية) الشركة التابعة في تاريخ الشراء (تاريخ شراء القابضة لأسهم التابعة/ تاريخ الافتناء):

= رأس المال + الاحتياطات والأرباح المرحلة التي كانت في تاريخ الشراء فقط  
+ أو (-) فروق تقييمات القيمة العادلة لأصول الشركة التابعة في تاريخ الشراء.

➤ ويرجع السبب في تحديد القيمة العادلة لحقوق مساهمي (حقوق ملكية) الشركة التابعة في تاريخ الشراء، إلى أن بند الاستثمارات في أسهم التابعة الظاهرة بميزانية القابضة هي التي كانت في تاريخ الشراء، وعندما تتم مقارنتها بالقيمة العادلة لحقوق مساهمي التابعة فيجب أن تكون المقارنة أيضاً في نفس التاريخ أي في تاريخ الشراء.

٢- **المقارنة بين** قيمة بند استثمارات في التابعة كما يظهر بالتكلفة الأصلية في دفاتر القابضة (والذي يمثل المبلغ المدفوع للسيطرة / القيمة العادلة للمقابل المادى المحول)، والقيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء من جهة، والقيمة العادلة لحقوق مساهمي التابعة في تاريخ الشراء (السيطرة) من جهة أخرى، **ومعالجة الفرق بينهما إن وجد كشهرة محل أو أرباح سيطرة (أرباح تفاوضية)**، كما سبق وتم تناوله في بداية هذا الفصل.

٣- تحديد قيمة **"حقوق الأقلية / الحقوق غير المسيطرة"** في تاريخ إعداد القوائم المجمعة، وهي نصيب أقلية المساهمين والذي يشمل القيمة العادلة لحقوقهم في تاريخ الشراء بالإضافة إلى أي تغييرات لحقت به حتى تاريخ إعداد المركز المالى المجمع. **وتضاف هذه الحقوق إلى قائمة التسويات ضمن بنود حقوق الملكية والخصوم بالمركز المالى المجمعة.** وهي تساوى

= القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الاقتناء + (-) نصيب الأقلية في ارباح (خسائر) ما بعد الاقتناء (-) نصيب الأقلية في توزيعات الأرباح النقدية ما بعد الاقتناء

٤- تحديد نصيب القابضة في الأرباح (أو الخسائر) غير الموزعة للتابعة بعد تاريخ الشراء (السيطرة)

= (الأرباح المحققة بعد تاريخ السيطرة وحتى تاريخ إعداد القوائم - التوزيعات النقدية للأرباح) × نسبة السيطرة

➤ ويظهر هذا النصيب في الأرباح مضافاً لبند الأرباح المرحلة (أو الاحتياطات) للشركة القابضة في القائمة المجمعة بجانب حقوق الملكية والخصوم، ليعبر عن نصيب القابضة في أرباح التابعة بعد الشراء، ولكن في بند مستقل بعيداً عند بند الاستثمارات. وبالطبع إذا حققت التابعة خسارة منذ تاريخ الشراء فإن نصيب القابضة من تلك الخسارة يظهر في القائمة المجمعة بجانب حقوق الملكية والخصوم ولكن بالسالب، ليعبر عن نصيب القابضة في خسائر التابعة بعد الشراء. **ويمكن توضيح ما سبق عرضه من خلال الأمثلة التالية**

**مثال (١):**

في ٢٠١٧/١/١ قامت شركة بورسعيد للملابس بشراء ٣٦٠,٠٠٠ سهم عادى من أصل ٤٠٠,٠٠٠ سهم عادى لشركة القاهرة للنسيج، وذلك مقابل قيمة سوقية للسهم ٧٠ ج (القيمة الاسمية للسهم ٥٠ ج)، كما بلغت مصاريف الاستحواذ والتي سددتها شركة بورسعيد ١٠٠٠٠٠٠ ج مقابل اتعاب تقييم واستشارات قانونية وعمولة لشركة تداول الأوراق المالية. هذا وقد كانت قائمتى المركز المالى المستقلة للشركتين في ٢٠١٧/١٢/٣١ كما يلي:

بالألف جنيهه)

بيان	بورسعيد للملابس	القاهرة للنسيج	بيان	بورسعيد للملابس	القاهرة للنسيج
رأس المال	٨٠٠٠٠	١٠٠٠٠	العقارات	٤٠٠٠٠	٢٥٠٠٠
أرباح مرحلة احتياطات	٢٠٠٠	١٠٠٠	الآلات	٢٥٠٠٠	١٥٠٠٠
الدائنون وأوراق الدفع	٧٢٠٠	٦٠٠٠	النقدية وما فى حكمها	١٥٠٠٠	١٠٠٠٠
قروض طويلة الأجل	١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	استثمارات فى أسهم التابعة	٢٥٢٠٠	-
	٥٠٠٠٠	٤٦٠٠٠	المدينون وأوراق القبض	٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠
	١٤٩٢٠٠	٨٨٠٠٠	المخزون	٢٤٠٠٠	١٥٠٠٠
				٨٨٠٠٠	١٤٩٢٠٠

### فإذا علمت أن:

- بلغت القيم العادلة والدفترية لأصول شركة القاهرة للنسيج في تاريخ السيطرة:  
٣٠٠٠٠ العقارات (القيمة الدفترية ٢٥٠٠٠) - ١٧٠٠٠ الآلات (القيمة الدفترية ١٥٠٠٠) -  
١٥٠٠٠ المدينون (القيمة الدفترية ١٨٠٠٠) - ١٦٠٠٠ المخزون (القيمة الدفترية ١٥٠٠٠).
- في ٢٠١٧/١٢/٣١ بلغ صافي ارباح العام بعد الضرائب لشركة بورسعيد ١٠٠٠ جنيه، وزعت  
منها ٣٠٠ ج على المساهمين، كما بلغ صافي ارباح العام الحالي بعد الضرائب لشركة القاهرة  
٥٠٠ جنيه، ولم تعلن الشركة عن أي توزيعات للأرباح.

**المطلوب:** إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١٢/٣١.

### الحل

#### نسبة السيطرة

$$\%٩٠ = \%١٠٠ \times \frac{\text{عدد الأسهم التي اشترتها القابضة من التابعة}}{\text{عدد الأسهم العادية للشركة التابعة}} =$$

$$\%١٠ = \%٩٠ - \%١٠٠ = \text{نسبة الحقوق غير المسيطرة (مكمل نسبة السيطرة)}$$

١- القيمة العادلة لحقوق مساهمي شركة القاهرة (التابعة) في تاريخ الشراء (٢٠١٧/١/١)

$$= ١٠٠٠٠ \text{ رأس المال} + ٦٠٠٠ \text{ الاحتياطيات} + ٥٠٠ \text{ الأرباح المرحلة في تاريخ الشراء} * +$$
$$٥٠٠٠ \text{ فروق تقييمات القيمة العادلة لأصول الشركة التابعة في تاريخ الشراء} * = ٢١٥٠٠ \text{ ج}$$

\* الأرباح المرحلة للتابعة في تاريخ الشراء = ١٠٠٠ رصيد أرباح مرحلة في ٢٠١٧/١٢/٣١ - (٥٠٠ ج  
صافي أرباح عام ٢٠١٧ بعد الضرائب - صفر توزيعات ارباح عام ٢٠١٧) = ٥٠٠ ج

\* فروق تقييمات القيمة العادلة لأصول شركة القاهرة (التابعة) في تاريخ الشراء:

الحساب	القيمة العادلة	القيمة الدفترية	الفرق
العقارات	٣٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٥٠٠٠
الآلات	١٧٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٠٠٠
المدينون وأوراق القبض	١٥٠٠٠	١٨٠٠٠	(٣٠٠٠)
المخزون	١٦٠٠٠	١٥٠٠٠	١٠٠٠
إجمالي	-	-	٥٠٠٠

يلاحظ أن الفروق تحسب للأصول (الخصوم) التي تم إعادة تقييمها فقط في تاريخ السيطرة.

٢- المقارنة وحساب الشهرة أو ارباح السيطرة إن وجدت:

٢٥٢٠٠	المبلغ المدفوع للسيطرة على شركة القاهرة (التابعة)*
٢٨٠٠	(+) القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء*
(٢١٥٠٠)	(-) القيمة العادلة لحقوق مساهمي شركة القاهرة (التابعة) "خطوة ١"
٦٥٠٠	الفرق موجب ... يعالج كشهرة محل... تضاف للأصول

\*المبلغ المدفوع للسيطرة على شركة القاهرة = ٣٦٠٠٠٠٠ سهم × ٧٠ ج = ٢٥,٢٠٠,٠٠٠ ج. تمثل  
استثمارات شركة بورسعيد في شركة القاهرة. (نفس قيمة استثمارات في أسهم التابعة من المركز المالي  
المستقل)

\*القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء

$$28000 = \frac{10\% \text{ نسبة الحقوق غير المسيطرة}}{90\% \text{ نسبة الحقوق المسيطرة}} \times \text{المبلغ المدفوع للسيطرة} = 25200$$

٣- حقوق الأقلية / الحقوق غير المسيطرة في ١٢/٣١

= 28000 القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الاقتناء + (5000 × 10%) نصيب الأقلية في ارباح ما بعد الاقتناء - صفر نصيب الأقلية في توزيعات الأرباح النقدية ما بعد الاقتناء = 28500 (تضاف ضمن الخصوم في المركز المالي المجمع)

٤- تحديد نصيب القابضة في الأرباح غير الموزعة للتابعة بعد السيطرة

= (5000 الأرباح المحققة بعد تاريخ السيطرة وحتى تاريخ إعداد القوائم - صفر التوزيعات النقدية للأرباح) × 90% نسبة السيطرة = 4500 (تضاف ضمن حقوق الملكية في المركز المالي المجمع)

٥- إعداد ورقة العمل (قائمة التسويات) التي من خلالها يتم إعداد قائمة المركز المالي المجمعة (الأرقام بالألف جنيه):

المركز المالي المجمع ٢٠١٧/١٢/٣١	تسويات		القاهرة (التابعة)	بورسعيد (القابضة)	بيان
	اضافة	استبعاد			
					<b>أولاً: الأصول:</b>
٧٠٠٠٠	(١)٥٠٠٠	-	٢٥٠٠٠	٤٠٠٠٠	العقارات
٤٢٠٠٠	(١)٢٠٠٠	-	١٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	الألات
٢٥٠٠٠	-	-	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	النقدية وما في حكمها
-	-	*٢٥٢٠٠	-	٢٥٢٠٠	استثمارات في أسهم التابعة
٣٥٠٠٠	-	(١)٣٠٠٠	١٨٠٠٠	٢٠٠٠٠	المدينون وأوراق القبض
٤٠٠٠٠	(١)١٠٠٠	-	١٥٠٠٠	٢٤٠٠٠	المخزون
٦٥٠٠	(٢)٦٥٠٠	-	-	-	شهرة المحل
<b>٢١٨٥٠٠</b>	<b>١٤٥٠٠</b>	<b>٢٨٢٠٠</b>	<b>٨٣٠٠٠</b>	<b>١٤٩٢٠٠</b>	<b>إجمالي</b>
					<b>ثانياً: حقوق الملكية والالتزامات:</b>
٨٠٠٠٠	-	*١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	رأس المال
٢٤٥٠	(٤)٤٥٠	*١٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	أرباح مرحلة
٧٢٠٠	-	*٦٠٠٠	٦٠٠٠	٧٢٠٠	احتياطيات
٢٨٥٠	(٣)٢٨٥٠	-	-	-	حقوق غير مسيطرة
٣٠٠٠٠	-	-	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	الدائنون وأوراق الدفع
٩٦٠٠٠	-	-	٤٦٠٠٠	٥٠٠٠٠	قروض طويل الأجل
<b>٢١٨٥٠٠</b>	<b>٣٣٠٠</b>	<b>١٧٠٠٠</b>	<b>٨٣٠٠٠</b>	<b>١٤٩٢٠٠</b>	<b>إجمالي</b>

\*يلاحظ: أنه تم استبعاد الاستثمارات في الشركة التابعة من أصول الشركة القابضة، وفي مقابلها استبعاد حقوق الملكية (رأس المال وأرباح مرحلة والاحتياطيات) في الشركة التابعة.

مثال (٢): بفرض في المثال رقم (١) السابق أن صافي ارباح العام الحالي بعد الضرائب (قبل التوزيعات) لشركة القاهرة كانت ٨٠٠ جنيه، وأن شركة القاهرة قد أعلنت توزيع ٢٠٠ ج من صافي

الأرباح المحققة بنهاية عام ٢٠١٧ م على المساهمين. المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١٢/٣١.

### الحل

نسبة السيطرة = ٩٠% (كما هي من مثال ١)  
نسبة الحقوق غير المسيطرة = ١٠% (كما هي من مثال ١)

١- القيمة العادلة لحقوق مساهمي شركة القاهرة (التابعة) في تاريخ الشراء (٢٠١٧/١/١)

= ١٠٠٠٠ رأس المال + ٦٠٠٠ الاحتياطيات + ٤٠٠ الأرباح المرحلة في تاريخ الشراء\* +  
٥٠٠٠ فروق تقييمات القيمة العادلة لأصول الشركة التابعة في تاريخ الشراء\* = ٢١٤٠٠ ج  
\* الأرباح المرحلة للتابعة في تاريخ الشراء = ١٠٠٠ رصيد أرباح مرحلة في ٢٠١٧/١٢/٣١ - )  
٨٠٠ صافي أرباح عام ٢٠١٧ بعد الضرائب - ٢٠٠ توزيعات ارباح نقدية عام ٢٠١٧ =  
٤٠٠ ج

**لاحظ أن** رصيد الأرباح المرحلة في نهاية ٢٠١٧ يتضمن ٦٠٠ ج أرباح مرحلة اليه تخص عام ٢٠١٧ وليس ٨٠٠ ج حيث أن شركة القاهرة قد وزعت منها ٢٠٠ ج وبالتالي فإن ما رحل للأرصدة هو الفرق (٨٠٠ - ٢٠٠) فقط .

\* فروق تقييمات القيمة العادلة لأصول شركة القاهرة (التابعة) في تاريخ الشراء (كما هي من مثال

(١)

٢- المقارنة وحساب الشهرة أو ارباح السيطرة إن وجدت:

٢٥٢٠٠	المبلغ المدفوع للسيطرة على شركة القاهرة (التابعة)*
٢٨٠٠	(+) القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء*
(٢١٤٠٠)	(-) القيمة العادلة لحقوق مساهمي شركة القاهرة (التابعة) "خطوة ١"
٦٦٠٠	الفرق موجب ... يعالج كشهرة محل... تضاف للأصول

\*المبلغ المدفوع للسيطرة على شركة القاهرة (كما هو من مثال ١)  
\*القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء (كما هي من مثال ١)

٣- حقوق الأقلية / الحقوق غير المسيطرة في ١٢/٣١

= ٢٨٠٠ القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الاقتناء + (٨٠٠ × ١٠%) نصيب الأقلية  
في صافي ارباح ما بعد الاقتناء - (٢٠٠ × ١٠%) نصيب الأقلية في توزيعات الأرباح النقدية ما  
بعد الاقتناء = ٢٨٦٠ ج (تضاف ضمن الخصوم في المركز المالي المجمعة)

٤- تحديد نصيب القابضة في الأرباح غير الموزعة للتابعة بعد السيطرة

= (٨٠٠ الأرباح المحققة بعد تاريخ السيطرة وحتى تاريخ إعداد القوائم - ٢٠٠ التوزيعات  
النقدية للأرباح) × ٩٠% نسبة السيطرة = ٥٤٠ (تضاف ضمن الخصوم في  
المركز المالي المجمعة)

٥- إعداد ورقة العمل (قائمة التسويات) التي من خلالها يتم إعداد قائمة المركز المالي المجمعة (الأرقام بالألف جنيه):

المركز المالي المجمع ٢٠١٧/١٢/٣١	تسويات		القاهرة (التابعة)	بورسعيد (القابضة)	بيان
	اضافة	استبعاد			
					<b>أولاً: الأصول:</b>
٧٠٠٠٠	(١)٥٠٠٠	-	٢٥٠٠٠	٤٠٠٠٠	العقارات
٤٢٠٠٠	(١)٢٠٠٠	-	١٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	الآلات
٢٥٠٠٠	-	-	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	النقدية وما في حكمها
-	-	*٢٥٢٠٠	-	٢٥٢٠٠	استثمارات في أسهم التابعة
٣٥٠٠٠	-	(١)٣٠٠٠	١٨٠٠٠	٢٠٠٠٠	المدينون وأوراق القبض
٤٠٠٠٠	(١)١٠٠٠	-	١٥٠٠٠	٢٤٠٠٠	المخزون
٦٦٠٠	(٢)٦٦٠٠	-	-	-	شهرة المحل
<b>٢١٨٦٠٠</b>	<b>١٤٦٠٠</b>	<b>٢٨٢٠٠</b>	<b>٨٣٠٠٠</b>	<b>١٤٩٢٠٠</b>	<b>إجمالي</b>
					<b>ثانياً: حقوق الملكية</b>
					<b>والالتزامات:</b>
٨٠٠٠٠	-	*١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	رأس المال
٢٥٤٠	(٤)٥٤٠	*١٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	أرباح مرحلة
٧٢٠٠	-	*٦٠٠٠	٦٠٠٠	٧٢٠٠	احتياطيات
٢٨٦٠	(٣)٢٨٦٠	-	-	-	حقوق غير مسيطرة
٣٠٠٠٠	-	-	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	الدائون وأوراق الدفع
٩٦٠٠٠	-	-	٤٦٠٠٠	٥٠٠٠٠	قروض طويل الأجل
<b>٢١٨٦٠٠</b>	<b>٣٤٠٠</b>	<b>١٧٠٠٠</b>	<b>٨٣٠٠٠</b>	<b>١٤٩٢٠٠</b>	<b>إجمالي</b>

\* **يلاحظ:** أنه تم استبعاد الاستثمارات في الشركة التابعة من أصول الشركة القابضة، وفي مقابلها استبعاد حقوق الملكية (رأس المال وأرباح مرحلة والاحتياطيات) في الشركة التابعة.

### مثال (٣):

في ٢٠١٧/١/١ قامت شركة مصر للمنتجات الغذائية بالسيطرة على ٨٠% من اسهم شركة طيبة لمنتجات الالبان مقابل شراء ٤٨٠,٠٠٠ سهم بقيمة سوقية ١٠٠ ج للسهم (القيمة الاسمية للسهم ٩٠ ج)، كما بلغت مصاريف الاستحواذ ١٥٠,٠٠٠ ج سددت بشيكات. وتظهر قائمتي المركز المالي المستقلة للشركتين في ٢٠١٧/١٢/٣١ كما يلي:

(القيمة بالألف جنيه)

بيان	طيبة	مصر	بيان	طيبة	مصر
رأس المال	٥٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	العقارات	٣٥٠٠٠	٢٠٠٠٠
أرباح مرحلة	١٠٠٠	٥٠٠	الأثاث	٨٠٠٠	١٠٠٠٠
احتياطات	١٠٠٠٠	٢٠٥٠٠	النقدية	٧٠٠٠	٥٠٠٠
دائنون	٣٠٠٠	١٠٠٠٠	استثمارات في	-	٤٨٠٠٠
أوراق دفع	١٠٠٠	٩٠٠٠	أسهم التابعة		
			المدينون	٨٠٠٠	٨٠٠٠
			المخزون	٧٠٠٠	١٩٠٠٠
	٦٥٠٠٠	١١٠٠٠٠		٦٥٠٠٠	١١٠٠٠٠

### فإذا علمت أن:

- أن القيم العادلة والدفترية لأصول شركة طيبة في تاريخ السيطرة: ٤٠٠٠٠٠ (العقارات) القيمة الدفترية (٣٥٠٠٠) - ٧٨٠٠٠ (المخزون) (القيمة الدفترية ٧٠٠٠) - ٧٥٠٠٠ (الأثاث) القيمة الدفترية (٨٠٠٠) - ٨٥٠٠٠ (المدينون) (القيمة الدفترية ٨٠٠٠)
- في ٢٠١٧/١٢/٣١ بلغ صافي ارباح العام بعد الضرائب لشركة مصر ٩٠٠ جنيه وزعت منها ٤٠٠ ج على المساهمين. كما بلغ صافي ارباح العام الحالي بعد التوزيعات لشركة طيبة ٤٠٠ جنيه، وبلغت توزيعات الأرباح ٢٠٠ ج.

**المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١٢/٣١.**

### تمهيد الحل

نسبة السيطرة = ٨٠% (وردت صراحة في التمرين)

نسبة الحقوق غير المسيطرة (مكمل نسبة السيطرة) = ١٠٠% - ٨٠% = ٢٠%

١- القيمة العادلة لحقوق مساهمي شركة طيبة (التابعة) في تاريخ الشراء (٢٠١٧/١/١)

= ٥٠٠٠٠ رأس المال + ١٠٠٠٠٠ الاحتياطات + ٦٠٠ الأرباح المرحلة في تاريخ الشراء\* +

٥٨٠٠ فروق تقييمات القيمة العادلة لأصول الشركة التابعة في تاريخ الشراء\* = ٦٦٤٠٠ ج

\* الأرباح المرحلة للتابعة في تاريخ الشراء = ١٠٠٠ رصيد أرباح مرحلة في ٢٠١٧/١٢/٣١ - ٤٠٠

صافي ارباح عام ٢٠١٧ بعد التوزيعات\* = ٦٠٠ ج

\* لاحظ أن قيمة صافي الأرباح بعد التوزيعات للشركة التابعة وردت صراحة في هذا التمرين.

\* فروق تقييمات القيمة العادلة لأصول شركة طيبة (التابعة) في تاريخ الشراء:

الفرق	القيمة الدفترية	القيمة العادلة	الحساب
٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	٤٠٠٠٠	العقارات
(٥٠٠)	٨٠٠٠	٧٥٠٠	الأثاث
٥٠٠	٨٠٠٠	٨٥٠٠	المدينون
٨٠٠	٧٠٠٠	٧٨٠٠	المخزون
٥٨٠٠	-	-	إجمالي

٢- المقارنة وحساب الشهرة أو ارباح السيطرة إن وجدت:

٤٨٠٠٠	المبلغ المدفوع للسيطرة على شركة طيبة (التابعة)*
١٢٠٠٠	(+) القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء*
(٦٦٤٠٠)	(-) القيمة العادلة لحقوق مساهمي شركة طيبة (التابعة) "خطوة ١"
(٦٤٠٠)	الفرق سالب .. يعتبر أرباح سيطرة (تضاف لأرباح القابضة)

\*المبلغ المدفوع للسيطرة على شركة طيبة = ٤٨٠٠٠٠٠ سهم × ١٠٠ ج = ٤٨,٠٠٠,٠٠٠ ج. تمثل استثمارات شركة مصر في شركة طيبة. (نفس قيمة استثمارات في أسهم التابعة من المركز المالي المستقل)  
\*القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء

$$٤٨٠٠٠ = \frac{٢٠\% \text{ نسبة الحقوق غير المسيطرة}}{٨٠\% \text{ نسبة الحقوق المسيطرة}} \times ١٢٠٠٠ \text{ ج}$$

٣- حقوق الأقلية / الحقوق غير المسيطرة في ١٢/٣١  
= ١٢٠٠٠ القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الاقتناء + (٤٠٠ × ٢٠%) نصيب الأقلية في ارباح غير موزعة ما بعد الاقتناء = ١٢٠٨٠ ج (تضاف ضمن الخصوم في المركز المالي المجمعة)

٤- تحديد نصيب القابضة في الأرباح غير الموزعة للتابعة بعد السيطرة  
= ٤٠٠ الأرباح غير الموزعة بعد تاريخ السيطرة وحتى تاريخ إعداد القوائم × ٨٠% نسبة السيطرة = ٣٢٠ ج (تضاف ضمن حقوق الملكية في المركز المالي المجمعة)

٥- إعداد ورقة العمل (قائمة التسويات) التي من خلالها يتم إعداد قائمة المركز المالي المجمعة (الارقام بالألف جنيه):

المركز المالي المجمع ٢٠١٧/١٢/٣١	تسويات		طيبة (التابعة)	مصر (القابضة)	بيان
	اضافة	استبعاد			
					<b>أولاً الأصول:</b>
٦٠٠٠٠	٥٠٠٠ <sup>(١)</sup>	-	٣٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	العقارات
١٧٥٠٠	(٥٠٠) <sup>(١)</sup>	-	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	الأثاث
١٢٠٠٠	-	-	٧٠٠٠	٥٠٠٠	النقدية
-	-	*٤٨٠٠٠	-	٤٨٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة
١٦٥٠٠	٥٠٠ <sup>(١)</sup>	-	٨٠٠٠	٨٠٠٠	المدينون
٢٦٨٠٠	٨٠٠ <sup>(١)</sup>	-	٧٠٠٠	١٩٠٠٠	المخزون
١٣٢٨٠٠	٥٨٠٠	٤٨٠٠٠	٦٥٠٠٠	١١٠٠٠٠	<b>إجمالي</b>
					<b>ثانياً حقوق الملكية والالتزامات:</b>
٧٠٠٠٠	-	*٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	رأس المال
٧٢٢٠	٦٧٢٠ <sup>(٤,٢)</sup>	*١٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠	أرباح مرحلة احتياطيات
٢٠٥٠٠	-	*١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٥٠٠	حقوق غير مسيطرة
١٢٠٨٠	١٢٠٨٠ <sup>(٣)</sup>	-	-	-	دائنون
١٣٠٠٠	-	-	٣٠٠٠	١٠٠٠٠	أوراق دفع
١٠٠٠٠	-	-	١٠٠٠	٩٠٠٠	
١٣٢٨٠٠	١٨٨٠٠	٦١٠٠٠	٦٥٠٠٠	١١٠٠٠٠	<b>إجمالي</b>

\***يلاحظ:** أنه تم استبعاد الاستثمارات في الشركة التابعة من أصول الشركة القابضة، وفي مقابلها استبعاد حقوق الملكية (رأس المال وأرباح مرحلة والاحتياطيات) في الشركة التابعة.  
\***بند الأرباح المرحلة للقابضة تمت إضافة مبلغين إليه:** ٦٤٠٠ أرباح السيطرة، و ٣٢٠ ج نصيب القابضة في الأرباح غير الموزعة بعد السيطرة.

### ٢/٤/٧ معالجة العمليات المتبادلة بين القابضة والتابعة

تهدف الشركة القابضة من سيطرتها على شركة (شركات) تابعة إلى تحقيق مجموعة من المصالح والمزايا من هذه السيطرة، ونتيجة لذلك يحدث في الغالب مجموعة من المعاملات التجارية المتبادلة بينهما مثل: البيع والشراء للبضاعة أو الأصول الثابتة، والمديونية والدائنية، والإقراض والاقتراض، وتؤثر هذه المعاملات بالطبع على كلا من قوائم نتائج الأعمال، والمراكز المالية المستقلة لكل من الشركتين باعتبارهما شخصيتين اعتباريتين مستقلتين عن بعضهما البعض عند إعداد قوائمهما المستقلة.

ولكن عند إعداد القوائم المجمعّة تعتبر القابضة والتابعة من وجهة نظر القوائم المجمعّة كأنهما شخصاً واحداً، وبالتالي العمليات المالية بينهما التي مازالت معلقة حتى تاريخ القوائم المجمعّة لا نعترف بها في القائمة المجمعّة لأنه من غير المنطقي أن يكون نفس الشخص (القابضة والتابعة معاً) بائعاً ومشترياً من نفسه ولنفسه، وكذلك لا يكون نفس الشخص مديناً ودائناً في نفس العملية. لذلك يجب عند إعداد القوائم المجمعّة إلغاء أثر تلك العمليات المتبادلة بينهما، حتى لا تشمل القوائم المجمعّة على عمليات مضللة من ازدواج وتكرار لعمليات كأنها وهمية، حيث لا يتصور أن تترجح الوحدة الاقتصادية الواحدة من نفسها، فهذا الأمر مخالف للمبادئ والمعايير المحاسبية المتعارف عليها.

**وستتناول في هذا الجزء المعالجة المحاسبية لبعض للعمليات المتبادلة بين القابضة والتابعة عند إعداد قائمة المركز المالي المجمعّة:**

أ – الأرباح (أو الخسائر) غير المحققة نتيجة مبيعات البضاعة.

ب – الأرباح (أو الخسائر) غير المحققة نتيجة مبيعات الأصول الثابتة.

ج – المديونية والدائنية المتبادلة بين القابضة والتابعة.

### أ – الأرباح (أو الخسائر) غير المحققة نتيجة مبيعات البضاعة:

إذا قامت إحدى الشركات القابضة ببيع بضاعة إلى الشركة التابعة أو العكس بقيمة أكبر أو أقل من تكلفتها، ثم قامت الشركة المشتريّة للبضاعة بإعادة بيعها في نفس العام إلى شركات أو أشخاص خارج مجموعة الشركات القابضة والتابعة، فإن الأرباح (الخسائر) التي تضمنتها عملية البيع بين الشركة القابضة والتابعة تعتبر محققة ولا تثير أية مشكلات عند إعداد القوائم المالية المجمعّة.

أما إذا اشتمل المخزون السلعي للشركة المشتريّة في تاريخ إعداد قائمة المركز المالي المجمعّة على جزء من البضاعة التي سبق أن اشترت من إحدى شركات المجموعة، فإن الأرباح (الخسائر) التي تتضمنها هذه البضاعة تعتبر غير محققة من وجهة نظر مجموعة الشركات (القابضة والتابعة)، حيث تعد المجموعة وحدة اقتصادية واحدة عند إعداد القوائم المالية المجمعّة، لذلك يستوجب الأمر استبعاد هذه الأرباح غير المحققة من المخزون السلعي لدى الشركة المشتريّة حتى يظهر المخزون بالتكلفة، كما تستبعد أيضاً الأرباح غير المحققة من أرباح الشركة البائعة حيث لا يتصور أن تترجح منشأة من نفسها.

أما في حالة بيع البضاعة من إحدى الشركات القابضة إلى التابعة أو العكس بخسارة، فإنه يجب إضافة الخسائر غير المحققة إلى المخزون السلعي لدى الشركة المشتريّة، كما يضاف إلى أرباح الشركة البائعة (أي ترد الخسائر).

وليس هناك اختلافاً محاسبياً على ضرورة استبعاد الأرباح (أو إضافة الخسائر) غير المحققة بالكامل وبغض النظر عن نسبة سيطرة القابضة على التابعة إذا كانت الشركة القابضة هي البائعة. أما في حالة إذا كانت الشركة التابعة هي البائعة يرى البعض تطبيق نفس القاعدة السابقة، أي يتم استبعاد الأرباح غير المحققة بغض النظر عن نسبة سيطرة القابضة على التابعة، ويتجاهل هذا الرأي حقوق أقلية المساهمين "الحقوق غير المسيطرة". ولكن هناك من يرى أنه يجب استبعاد الربح غير المحقق (أو إضافة الخسائر غير المحققة) بمقدار نسبة سيطرة القابضة على التابعة فقط، ويستند أصحاب هذا الرأي على أن أقلية المساهمين ليس لهم علاقة بمسألة القابضة والتابعة وعملية السيطرة، وأن أي أرباح تحققها التابعة من العمليات المتبادلة بينها وبين القابضة تعتبر ارباحاً محققة من وجهة نظرهم، وأن هذه التسويات تخص الأغلبية من المساهمين فقط. **ونميل هنا إلى الرأي الثاني، والذي يقضى باستبعاد الأرباح غير المحققة نتيجة مبيعات بضاعة من الشركة التابعة إلى الشركة القابضة بمقدار نسبة السيطرة فقط.**

### ويمكن توضيح كيفية المعالجة من خلال الأمثلة التالية

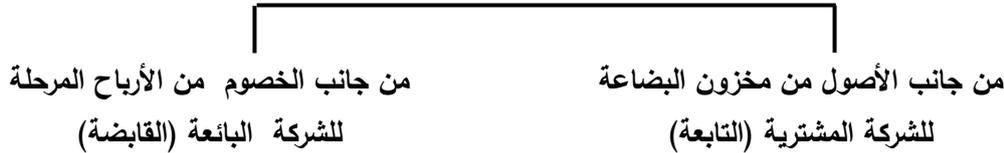
#### مثال (١): (القيم بالألف جنيه)

في ٢٠١٧/٤/١ اشترت التابعة بضاعة من القابضة بمبلغ ٤٠٠٠٠ جنيه تكلفتها لدى القابضة في ذلك التاريخ ٣٠٠٠٠ جنيه، ولا زالت كل البضاعة المشتراه بمخازن التابعة حتى ٢٠١٧/١٢/٣١، وكان رصيد مخزون البضاعة للتابعة في ذلك التاريخ ١٢٠٠٠٠ ج، والأرباح المرحلة للقابضة ١٠٠٠٠٠ جنيه. **المطلوب: بيان الأثر علي قائمة التسويات والمركز المالي المجمع في ٢٠١٧/١٢/٣١**

#### الحل

الربح غير المحقق = ٤٠٠٠٠ - ٣٠٠٠٠ = ١٠٠٠٠ جنيه

هذا الربح غير محقق ١٠٠٠٠ ج يستبعد



#### قائمة التسويات

بيان	القابضة	التابعة	تسويات		قائمة المركز المالي المجمعة
			إضافة	استبعاد	
المخزون	-	١٢٠٠٠٠	-	١٠٠٠٠	١١٠٠٠٠
أرباح مرحلة	١٠٠٠٠٠	-	-	١٠٠٠٠	٩٠٠٠٠

**يلاحظ** أنه عند استبعاد مبلغ في جانب الأصول تم استبعاد مبلغ مساوي له في جانب الخصوم وهو ما يستمر معه التوازن بالمركز المالي المجمع.

#### مثال (٢): (القيم بالألف جنيه)

بفرض في المثال السابق أن ٢٥% فقط من البضاعة المشتراه من الشركة القابضة مازالت بمخازن الشركة التابعة في ٢٠١٧/١٢/٣١. **المطلوب: بيان الأثر علي قائمة التسويات والمركز المالي المجمع ٢٠١٧/١٢/٣١**

#### الحل

**يلاحظ** أن الربح غير المحقق يتواجد فقط في الجزء الذي لم يباع خارج المجموعة، وهو ٢٥% من البضاعة المشتراه من القابضة وليس كل البضاعة، حيث تم بيع ٧٥% منها وهو ما يعنى تحقق الأرباح بالفعل في الجزء المباع خارج المجموعة.

$$\text{الربح غير المحقق} = (٤٠٠٠٠ - ٣٠٠٠٠) \times ٢٥\% = ٢٥٠٠ \text{ ج}$$

**هذا الربح غير محقق ٢٥٠٠ ج يستبعد**

من جانب الأصول من مخزون البضاعة  
للشركة المشتريّة (التابعة)

من جانب الخصوم من الأرباح المرحلة  
للشركة البائعة (القابضة)

#### قائمة التسويات

قائمة المركز المالي المجمعة	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
١١٧٥٠٠	-	٢٥٠٠	١٢٠٠٠٠	-	المخزون
٩٧٥٠٠	-	٢٥٠٠	-	١٠٠٠٠٠	أرباح مرحلة

#### مثال (٣): (القيم بالآلاف جنيه)

بفرض في المثال الأول السابق بنفس البيانات السابقة، ولكن قامت الشركة التابعة ببيع كل البضاعة المشتراه من القابضة للعملاء. المطلوب: بيان الأثر على قائمة التسويات والمركز المالي المجموع.

#### الحل

هنا يصبح كل ربح العملية ١٠٠٠٠ جنيه محققاً نظراً لبيع البضاعة لطرف آخر خارج المجموعة. ولا يوجد أي تأثير أو تسوية على المركز المالي المجموع.

#### مثال (٤): (القيم بالآلاف جنيه)

في ١/١ / ٢٠١٧ اشترت القابضة بضاعة من التابعة بمبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه تكلفتها لدى التابعة في ذلك التاريخ ٨٠٠٠٠ جنيه، ولا زالت ١٠% فقط من البضاعة المشتراه بمخازن القابضة حتى ٢٠١٧/١٢/٣١. وكان رصيد مخزون البضاعة للقابضة ٤٠٠٠٠ ج، والأرباح المرحلة للتابعة ١٢٠٠٠٠ جنيه في ٢٠١٧/١٢/٣١. فإذا علمت أن نسبة السيطرة بلغت ٨٠%. فالمطلوب: بيان الأثر على قائمة التسوية والمركز المالي المجموع في ٢٠١٧/١٢/٣١

#### الحل

$$\text{الربح غير المحقق} = (١٠٠٠٠٠ - ٨٠٠٠٠) \times ١٠\% = ٢٠٠٠ \text{ ج}$$

**ولكن لاحظ:** أنه يجب استبعاد الربح غير المحقق بمقدار نسبة السيطرة فقط حيث أن البائع هنا هو الشركة التابعة كما أوضحنا ذلك من قبل

$$\text{الربح غير المحقق الواجب استبعاده} = ٢٠٠٠ \times ٨٠\% = ١٦٠٠ \text{ ج يستبعد}$$

من جانب الأصول من مخزون البضاعة  
للشركة المشتريّة (القابضة)

من جانب الخصوم من الأرباح المرحلة  
للشركة البائعة (التابعة)

قائمة التسويات

قائمة المركز المالي المجمعة	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
١٣٨٤٠٠	-	١٦٠٠	-	١٤٠٠٠٠	المخزون
١١٨٤٠٠	-	١٦٠٠	١٢٠٠٠٠	-	أرباح مرحلة

**ب - الأرباح (أو الخسائر) غير المحققة نتيجة مبيعات الأصول الثابتة:**

قد تحدث عمليات بيع وشراء بين القابضة والتابعة للأصول الثابتة ويترتب على ذلك أرباح أو خسائر خلال العام ولكن عند إعداد القائمة الموحدة يجب إلغاء أثر هذه العمليات من ربح أو خسارة في القوائم المالية المجمعة. هذا، وتختلف معالجة تلك الأرباح أو الخسائر غير المحققة في الأصول الثابتة حسب قابلية الأصل الثابت للإهلاك من عدمه.

**أولاً: الأرباح (أو الخسائر) غير المحققة في أصول ثابتة غير قابلة للإهلاك:**

يمكن تطبيق نفس القواعد السابقة، والخاصة بالأرباح (أو الخسائر) غير المحققة في مبيعات البضاعة على حالة مبيعات الأصول الثابتة غير القابلة للإهلاك مثل الأراضي. فإذا قامت إحدى الشركات القابضة ببيع أراضي إلى التابعة أو العكس بقيمة أكبر أو أقل من قيمتها الدفترية، وما زالت هذه الأراضي أو جزء منها في حيازة الشركة المشتريّة ولم تباع خارج شركات المجموعة حتى تاريخ إعداد القوائم المجمعة، يجب في هذه الحالة استبعاد أثر الأرباح (أو الخسائر) غير المحققة عند إعداد المركز المالي المجمع بنفس القواعد السابق تناولها في حالة مبيعات البضاعة.

**مثال (١): (القيم بالألف جنيه)**

في ٢٠١٧/١/١ باعت القابضة أراضي للتابعة بمبلغ ٤٠٠٠٠ جنيه، قيمتها الدفترية لدى القابضة في ذلك التاريخ ٣٠٠٠٠ ج، وفي ٢٠١٧/١٠/١ قامت التابعة ببيع نصف هذه الأراضي لإحدى شركات التسويق العقاري خارج شركات المجموعة بمبلغ ٢٥٠٠٠ ج، وبفرض أن رصيد أراضي التابعة ٧٠٠٠٠ ج، والأرباح المرحلة للقابضة ٤٠٠٠٠ ج في ٢٠١٧/١٢/٣١ م، في ضوء ما سبق المطلوب:

بيان الأثر على قائمة التسويات والمركز المالي المجمع في ٢٠١٧/١٢/٣١ م

**الحل**

الأراضي التي ظلت داخل المجموعة حتى ٢٠١٧/١٢/٣١ من عملية البيع المتبادل بين القابضة والتابعة هي نصف هذه الأراضي نظراً لبيع النصف الآخر خارج المجموعة، إذا الربح غير المحقق يكون في نصف هذه الأراضي فقط.

$$\text{الربح غير المحقق} = (٤٠٠٠٠ - ٣٠٠٠٠) \times ٥٠\% = ١٠٠٠٠ \text{ ج}$$



قائمة التسويات

قائمة المركز المالي المجمعة	تسويات		التابعة	القابضة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٦٠٠٠٠	-	١٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	-	أراضي
٣٠٠٠٠	-	١٠٠٠٠	-	٤٠٠٠٠	أرباح مرحلة

## ثانياً: الربح غير المحقق في أصول ثابتة قابلة للإهلاك:

في حالة مبيعات الأصول الثابتة القابلة للإهلاك فإن الحسابات المتأثرة لا تشمل حسابات الأصول المتبادلة وأرباح الشركة البائعة فقط، ولكن تشمل أيضاً حسابات مجمعات الإهلاك حيث تقوم الشركة المشتريّة بحساب الإهلاك على القيمة المدفوعة مقابل اقتنائها للأصل، وهذه القيمة المدفوعة تتضمن أرباح (أو خسائر) غير محققة من وجهة نظر القوائم المالية المجمعة. ويمكن أن نميز بين حالتين تتمثل **الحالة الأولى** في أن تاريخ إعداد القوائم المالية المجمعة هو نفسه تاريخ بيع الأصل الثابت، وفي هذه الحالة فإن الأصل لم يبدأ إهلاكه، وبالتالي يتم تطبيق نفس القواعد السابق ذكرها في حالة مبيعات البضاعة والأصول الثابتة غير القابلة للإهلاك، وهذا يعني استبعاد الأرباح غير المحققة من هذه العملية من أصول الشركة المشتريّة وأرباح الشركة البائعة فقط ولن يتأثر بند مجمع (مخصص) الإهلاك.

أما في **الحالة الثانية**، والتي يتم فيها إعداد القوائم المالية المجمعة في تاريخ لاحق لعملية بيع الأصل الثابت، وهنا يجب أن نميز أولاً بين ما إذا كانت الشركة البائعة هي القابضة أم التابعة.

• إذا كانت الشركة القابضة هي البائعة للأصل الثابت، يتم إجراء التسويات التالية، وبغض النظر عن نسبة السيطرة:

١. استبعاد كل الأرباح غير المحققة من الأصل الثابت لدى الشركة التابعة.

٢. يستبعد من مجمع (مخصص) إهلاك الأصل الثابت لدى الشركة التابعة قيمة ما يتضمنه من أرباح غير محققة من تاريخ شرائه وحتى تاريخ إعداد القوائم المجمعة، ويحسب كما يلي:

$$= \text{أرباح بيع الأصل} \times \text{معدل الإهلاك} \times \text{المدة من تاريخ شراء الأصل حتى تاريخ إعداد المركز المالي المجمع}$$

٣. يستبعد من أرباح الشركة القابضة الفرق بين قيمة أرباح بيع الأصل بالكامل (خطوة ١)، وقيمة الأرباح التي يتضمنها مجمع الإهلاك (خطوة ٢). وهذا يعني أن الأرباح التي يتضمنها مجمع الإهلاك تعتبر محققة، وبمعنى آخر فإن أرباح بيع الأصل تتحول تدريجياً إلى أرباح محققة من خلال الإهلاك وفي نهاية عمر الأصل لدى الشركة المشتريّة تعتبر الأرباح التي تضمنتها عملية البيع قد تحققت بالكامل.

• إذا كانت الشركة التابعة هي البائعة للأصل الثابت:

يتم اتباع نفس القواعد السابق ذكرها ولكن مع مراعاة ان يكون الاستبعاد بمقدار نسبة السيطرة فقط.

أخيراً، إذا تمت عملية البيع بخسارة، فإنه يجب إتباع نفس القواعد السابقة ولكن مع الأخذ في الاعتبار أن الخسائر تضاف ولا تخصم كما أوضحنا سابقاً في حالة البضاعة.

ويمكن توضيح كيفية تطبيق ما سبق من خلال الأمثلة التالية

مثال (١): (القيم بالآلاف جنيه)

في ٢٠١٧/٤/١ باعت القابضة آلات للتابعة بمبلغ ١٠٠٠٠ ج، قيمتها الدفترية لدى القابضة كانت في ذلك التاريخ ٨٠٠٠ ج، ومعدل إهلاك الآلات الذي تعتمده الشركة التابعة ١٠% سنوياً (قسط

ثابت)، علماً بأنه في ٢٠١٧/١٢/٣١ كانت قيمة بند الآلات لدى التابعة في المركز المالي المستقل ١٥٠٠٠ ج، ومجمع إهلاك الآلات ٦٠٠٠ ج، كما بلغت الأرباح المرحلة في نفس التاريخ للشركة القابضة في مركزها المالي المستقل ٧٠٠٠ ج. في ضوء ما سبق المطلوب: بيان الأثر علي قائمة التسويات والمركز المالي المجمع في ٢٠١٧/١٢/٣١ م

### الحل

لاحظ أن القابضة هي البائعة، إذاً يتم استبعاد الأرباح غير المحققة بالكامل بصرف النظر عن نسبة السيطرة

الربح غير المحقق في عملية البيع بالكامل = ١٠٠٠٠ - ٨٠٠٠ = ٢٠٠٠ ج

١. استبعاد كل الأرباح غير المحققة من بند الآلات لدى الشركة المشتريّة (التابعة).
٢. يستبعد من مجمع (مخصص) إهلاك الآلات لدى الشركة المشتريّة (التابعة) قيمة ما يتضمنه من أرباح غير محققة من تاريخ شرائه وحتى تاريخ اعداد القوائم المجمعة =  

$$ج١٥٠ = \frac{٩}{١٢} \times ١٠\% \times ٢٠٠٠$$
٣. يستبعد من أرباح الشركة البائعة (القابضة) الفرق بين ناتج خطوة (١) وخطوة (٢) =  

$$ج١٨٥٠ = ١٥٠ - ٢٠٠٠ =$$

بناء على ذلك يكون الاستبعاد في الأصول والخصوم على النحو التالي

أصول	خصوم
استبعاد ٢٠٠٠ من آلات الشركة المشتريّة (التابعة)	- استبعاد ١٥٠ من مجمع إهلاك آلات الشركة المشتريّة (التابعة)
	- استبعاد ١٨٥٠ من أرباح الشركة البائعة (القابضة)

### قائمة التسويات

بيان	القابضة	التابعة	تسويات		قائمة المركز المالي المجمعة
			استبعاد	إضافة	
الآلات	-	١٥٠٠٠	٢٠٠٠	-	١٣٠٠٠
أرباح مرحلة	٧٠٠٠	-	١٨٥٠	-	٥١٥٠
مجمع اهلاك الآلات	-	٦٠٠٠	١٥٠	-	٥٨٥٠

مثال (٢): (القيم بالألف جنيه)

في ٢٠١٧/٦/١ باعت التابعة سيارات للقابضة بمبلغ ١٢٠٠٠ ج، قيمتها الدفترية لدى التابعة في ذلك التاريخ كانت ١١٠٠٠ ج، ومعدل إهلاك السيارات الذي تعتمد عليه الشركة القابضة ١٠% سنوياً (قسط ثابت)، علماً بأنه في ٢٠١٧/١٢/٣١ كانت قيمة بند السيارات لدى القابضة في المركز المالي المستقل ٢٠٠٠٠ ج، ومجمع إهلاك السيارات ٨٠٠٠ ج، كما بلغت الأرباح المرحلة في نفس التاريخ للشركة التابعة في مركزها المالي المستقل ٥٠٠٠ ج، فإذا علمت أن نسبة السيطرة بلغت ٨٠%، فالمطلوب: بيان الأثر علي قائمة التسويات والمركز المالي المجمع في ٢٠١٧/١٢/٣١ م

## الحل

لاحظ أن التابعة هي البائعة، إذاً يتم استبعاد الأرباح غير المحققة مع مراعاة نسبة السيطرة (٨٠%) فقط

الربح غير المحقق في عملية البيع بالكامل = ١٢٠٠٠ - ١١٠٠٠ = ١٠٠٠ ج

١. استبعاد ٨٠% فقط من الأرباح غير المحققة من بند السيارات لدى المشتري (القابضة) = ١٠٠٠  
 $\times ٨٠\% = ٨٠٠ ج$

٢. يستبعد ٨٠% فقط من مجمع (مخصص) إهلاك السيارات لدى الشركة المشترية (القابضة) قيمة ما يتضمنه من أرباح غير محققة من تاريخ شرائه وحتى تاريخ اعداد القوائم المجمعة

$$٤٠ ج = ١٠٠٠ \times ١٠\% \times \frac{٦}{١٢} \times ٨٠\%$$

٣. يستبعد من أرباح الشركة البائعة (التابعة) الفرق بين ناتج خطوة (١) وناتج خطوة (٢)  
 $= ٨٠٠ - ٤٠ = ٧٦٠ ج$

بناءً على ذلك يكون الاستبعاد في الأصول والخصوم على النحو التالي



- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- استبعاد ٨٠٠ من السيارات للشركة المشترية (القابضة)</li> <li>- استبعاد ٧٦٠ من أرباح الشركة البائعة (التابعة)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استبعاد ٤٠ من مجمع إهلاك السيارات للشركة المشترية (القابضة)</li> </ul> |
|--|---|

### قائمة التسويات

بيان	القابضة	التابعة	تسويات		قائمة المركز المالي المجمعة
			إضافة	استبعاد	
السيارات	٢٠٠٠٠	-	-	٨٠٠	١٩٢٠٠
أرباح مرحلة	-	٥٠٠٠	-	٧٦٠	٤٢٤٠
مجمع اهلاك السيارات	٨٠٠٠	-	-	٤٠	٧٩٦٠

### ج - المديونية والدائنية المتبادلة بين القابضة والتابعة:

قد تتمثل المديونية والدائنية المتبادلة بين القابضة والتابعة في صورة أو أكثر من الثلاث صور التالية:

#### ١. الحسابات الجارية المتبادلة:

قد تقوم كل من الشركة القابضة والتابعة بفتح حساب جارى للشركة الأخرى فى دفاترها يسجل به حركة المعاملات المالية المتبادلة بينهما، وتمثل أرصدة الحسابات الجارية للقابضة والتابعة مديونية ودائنية متبادلة يجب استبعادها عند إعداد قائمة المركز المالي المجمعة للشركتين معاً، حيث لا يصح أن تكون الوحدة الاقتصادية مدينة ودائنة لنفسها فى نفس الوقت. وفى بعض الأحيان قد لا تتساوى الأرصدة المتعلقة بالمديونية والدائنية المتبادلة بين القابضة والتابعة والظاهر فى المراكز المالية

المستقلة للشركتين، وذلك نتيجة تسجيل بعض العمليات المالية في دفاتر إحدى الشركتين وعدم تسجيلها في الأخرى، مثل شيكات بالطريق، أو بضاعة بالطريق، أو خطأ في عدم تسجيل معاملة متبادلة في إحدى الشركتين، ولذلك يجب معالجة هذه الفروق إن وجدت في قائمة التسويات قبل إعداد المركز المالي المجمع.

### مثال (١): (القيم بالألف جنيه)

ظهر بأصول إحدى الشركات القابضة في ٢٠١٧/١٢/٣١ بقوائمها المستقلة رصيد ح/ جاري التابعة (المستحق من أطراف ذوى علاقة) بمبلغ ١٠٠٠٠ جنيه، كما ظهر بخصوم الشركة التابعة بقوائمها المستقلة رصيد ح/ جاري القابضة (المستحق لأطراف ذوى علاقة) بمبلغ ١٠٠٠٠ جنيه. في ضوء ما سبق، المطلوب: بيان الأثر علي قائمة التسويات والمركز المالي المجمع في ٢٠١٧/١٢/٣١ م

#### الحل

يمثل رصيد هذين الحسابين، المدبونية والدائنية بينهما لذا يتم استبعاد هذا الحساب الجاري من جانب الأصول ومن جانب الخصوم.

أصول	خصوم
استبعاد ح/ جاري التابعة ١٠٠٠٠ ج	استبعاد ح/ جاري القابضة ١٠٠٠٠ ج

### مثال (٢): (القيم بالألف جنيه)

بفرض في المثال (١) السابق كان ح/ جاري التابعة لدى القابضة ١٠٠٠٠ جنيه، ولكن ح/ جاري القابضة لدى التابعة ٩٠٠٠ جنيه، وتبين أن هذا الفرق يرجع إلى شيك أرسل من التابعة إلى القابضة ولم يصل إلى القابضة حتى تاريخ إعداد قائمة المركز المالي المجمع. كما بلغ رصيد حساب النقدية وما في حكمها في المركز المالي المستقل للقابضة ١٤٠٠٠ ج. المطلوب: بيان كيفية معالجة ذلك محاسبياً عند إعداد المركز المالي المجمع في ٢٠١٧/١٢/٣١ م

#### الحل

**يلاحظ** أن هنا يجب أولاً تسوية هذا الفرق ليصبح كلا من الحسابين متساويين وبعد ذلك يتم استبعادهما. الشيك بمبلغ ١٠٠٠ جنيه (الفرق بين الحسابين) عندما تم إرساله من التابعة فأدى لتخفيض ح/ جاري القابضة في دفاترها بنفس المبلغ ليصبح ٩٠٠٠ ج، ولكن الشيك لم يصل للقابضة فلم يؤثر على الحساب الجاري للتابعة عندها. لذلك عند إعداد قائمة المركز المالي المجمع نعتبر كأن الشيك المرسل قد وصل للقابضة لأن هذا هو الأمر المنطقي الذي سيحدث. **لذلك يجب أن تتم التسوية على خطوتين:**

١. تضاف قيمة الشيك إلى رصيد النقدية وما في حكمها لدى القابضة في قائمة التسويات، ليصبح ١٤٠٠٠ قديم + ١٠٠٠ تسوية الشيك = ١٥٠٠٠ ج.
٢. استبعاد أرصدة الحسابين الجاريين كما سبق في مثال (١).

#### قائمة التسويات

بيان	القابضة	التابعة	تسويات		قائمة المركز المالي المجمع
			استبعاد	إضافة	
<b>الأصول</b>					
النقدية وما في حكمها	١٤٠٠٠	-	-	١٠٠٠	١٥٠٠٠
جاري التابعة	١٠٠٠٠	-	١٠٠٠٠	-	-
<b>الخصوم</b>					
جاري القابضة	-	٩٠٠٠	٩٠٠٠	-	-

## ٢. الأوراق التجارية بين القابضة والتابعة:

قد تحدث عمليات متبادلة بين القابضة والتابعة يترتب عليها سحب كمبيالات أو التعهد بسداد سندات أذنيه بينهما (أوراق قبض وأوراق دفع)، وهذه الأوراق مقبولة خلال العام لوجود طرفين فيها (ساحب ومسحوب عليه)، ولكن عند إعداد قائمة المركز المالي المجمع ومازالت هذه الأوراق ضمن بنود أوراق القبض والدفع للشركتين يصبح الساحب والمسحوب عليه في تلك الأوراق شخصاً واحداً، مما يجعلها وهمية من وجهة نظر القائمة المجمع، وبالتالي يجب استبعادها من أوراق القبض لدى الساحب وأوراق الدفع لدى المسحوب عليه. أما إذا قام الساحب بالتصرف في الأوراق التجارية المتبادلة بتظهيرها للغير أو بخصمها لدى البنك فإنها في هذه الحالة تتحول إلى مديونية تجاه الغير، ولا تستوجب أي تسويات محاسبية عند إعداد القوائم المجمع.

### مثال: (القيم بالألف جنيه)

في ٣١/١٢/٢٠١٧ وعند إعدادك لقائمة المركز المالي المجمع للشركة (أ) القابضة، والشركة (ب) التابعة، تبين أن رصيد المدينون وأوراق القبض والبالغ ٢٠٠٠٠ ج بقائمة المركز المالي المستقلة للشركة التابعة، يتضمن كمبيالة بمبلغ ٥٠٠٠ ج كانت قد سحبتها التابعة على القابضة في ١/٨/٢٠١٧ وتستحق بعد ٧ أشهر، فإذا علمت أن رصيد الدائنين وأوراق الدفع الظاهر في ٣١/١٢/٢٠١٧ بقائمة المركز المالي المستقلة للقابضة بلغ ١٥٠٠٠ ج. المطلوب: بيان كيفية معالجة ذلك محاسبياً عند إعداد المركز المالي المجمع في ٣١/١٢/٢٠١٧

### الحل

الورقة التجارية بمبلغ ٥٠٠٠ جنيه تستبعد في قائمة التسويات لأنها تستحق في ١/٣/٢٠١٨ (بعد ٧ أشهر) أي ستظل مستحقة بين القابضة والتابعة في تاريخ إعداد المركز المالي المجمع

من الأصول من أوراق قبض (الشركة التابعة)	من الخصوم من أوراق دفع (الشركة القابضة)
رصيد أبق = ٢٠٠٠٠ - ٥٠٠٠ = ١٥٠٠٠ ج	رصيد أيد = ١٥٠٠٠ - ٥٠٠٠ = ١٠٠٠٠ ج

## ٣. قروض طويلة الأجل بين القابضة والتابعة:

قد تمنح الشركة القابضة قرضاً طويلاً للأجل للشركة التابعة أو العكس، وفي هذه الحالة يظهر القرض كأحد الأصول في ميزانية الشركة المانحة للقرض، وأحد الخصوم طويلة الأجل في ميزانية الشركة المديونة، ويعتبر القرض في هذه الحالة مديونية ودائنية متبادلة يجب استبعاده عند إعداد قائمة المركز المالي المجمع.

وفي بعض الأحيان قد تصدر الشركة القابضة قرض سندات، وتقوم الشركة التابعة بشراء كل أو جزء من هذه السندات، أو العكس. ويعتبر قرض السندات أو الجزء المشتري منه بواسطة إحدى شركات المجموعة مديونية ودائنية متبادلة بينهم ويجب استبعاده عن إعداد القوائم المالية المجمع. حيث أن المقرض والمقترض شخصاً واحداً من وجهة نظر المركز المجمع.

ونود الإشارة إلى أنه في حالة سداد (استهلاك) قرض السندات على دفعات، فإن الجزء المتبقي من القرض بعد الاستهلاك هو الذي يمثل مشكلة محاسبية فقط يجب تسويتها، وليس أصل قرض السندات قبل الاستهلاك.

### مثال:

في ١/١/٢٠١٧ أصدرت التابعة سندتات بمبلغ ٥٠٠٠٠٠٠٠ جنيه بمعدل عائد ١٠% ، اشترت القابضة منها ما قيمتها ١٠٠٠٠٠٠ جنيه، المطلوب: بيان كيفية معالجة ذلك محاسبياً عند إعداد المركز المالي المجمع في ٣١/١٢/٢٠١٧

### الحل

قيمة قرض السندات بين القابضة والتابعة هو فقط ١٠٠٠٠٠٠٠ جنيه فتستبعد

من الخصوم من ح/ قرض السندات  
(الظاهر بميزانية الشركة التابعة)

من الأصول من ح/ استثمارات في سندات  
التابعة "أو استثمارات مالية أخرى" (الظاهر  
بميزانية الشركة القابضة)

**تمرين شامل:** فيما يلي قائمتي المركز المالي المستقلة لكل من الشركة العربية، والشركة الخليجية في ٣١/١٢/٢٠١٧ (الأرقام بالآلاف جنيه).

بيان	الخليجية	العربية	بيان	الخليجية	العربية
رأس المال	٨٠٠٠	٢٥٠٠٠	أراضي ومباني	١٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
احتياطيات	٢٠٠٠	١٥٠٠٠	آلات ومعدات	٥٠٠٠	٢٠٠٠٠
أرباح مرحلة	٥٥٠٠	١٥٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	١٥٠٠٠
م. إهلاك آلات ومعدات	١٦٠٠	٤٠٠٠	استثمارات في سندات القابضة	٢٠٠٠	-
قرض سندات	-	١٥٠٠٠	المخزون السلعي	٢٠٠٠	٥٠٠٠
ح/ جاري القابضة	٤٠٠	-	عملاء ومديون	٥٠٠	٣٠٠٠
موردون ودائنون	١٠٠٠	٦٠٠٠	ح/ جاري التابعة	-	٥٠٠
أوراق دفع	١٥٠٠	٦٠٠٠	أوراق قبض	٢٠٠	١٥٠٠
			بنك	٣٠٠	١٠٠٠
	٢٠٠٠٠	٨٦٠٠٠		٢٠٠٠٠	٨٦٠٠٠

### فإذا علمت أن:

١ - في ١/١/٢٠١٧ اشترت الشركة العربية ٨٠% من الأسهم العادية للشركة الخليجية، وبلغت القيم العادلة والدفترية لأصول الشركة الخليجية في ذلك التاريخ: ١١٥٠٠ الأراضي والمباني (القيمة الدفترية ١٠٠٠٠) - ٦٢٥٠ آلات ومعدات (القيمة الدفترية ٥٠٠٠) .

٢ - كانت حقوق مساهمي الشركة الخليجية في ١/١/٢٠١٧ على النحو التالي: رأس المال ٨٠٠٠ - الاحتياطيات ٢٠٠٠ - الأرباح المرحلة ٣٠٠٠، ولم تعلن الشركة الخليجية عن توزيعات للأرباح عن عام ٢٠١٧م.

٣ - باعت التابعة بضاعة للقابضة بمبلغ ٥٠٠ تكلفتها لدى التابعة ٣٠٠ ولازال نصف البضاعة بمخازن القابضة حتى ٣١/١٢/٢٠١٧

٤ - باعت القابضة آلات ومعدات للتابعة بمبلغ ١٠٠٠ في ١/١/٢٠١٧ تكلفتها لدى القابضة ٨٠٠ وتستهلك خلال خمس سنوات من تاريخ الشراء.

٥ - أرسلت التابعة شيكاً للقابضة بمبلغ ١٠٠ سداداً لمديونيات متبادلة لم يصل بعد للقابضة.

٦- سحبت القابضة ٣ كمبيالات في ٢٠١٧/٩/١ بيانها كما يلي: الأولى بمبلغ ٢٠٠ تستحق في ٢٠١٨/٢/١. الثانية بمبلغ ٣٠٠ تستحق في ٢٠١٨/٣/١ خصمت في البنك في ٢٠١٧/١٢/١. الثالثة بمبلغ ١٠٠ تستحق في ٢٠١٨/٤/١ تم تحويلها للغير في ٢٠١٧/١٢/٣٠.

### المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١٢/٣١

#### الحل

#### خطوات الحل تكون بالترتيب التالي:

أولاً: معالجة العمليات المتبادلة بين القابضة والتابعة، وتحديد الأرباح الحقيقية للتابعة في ١٢/٣١. ثانياً: حساب الشهرة (أو ارباح السيطرة) إن وجدت، وتحديد حقوق الأقلية في ١٢/٣١، ونصيب القابضة في الارباح غير الموزعة في ١٢/٣١. ثالثاً: إعداد قائمة التسوية والأخذ في الاعتبار ما ورد في أولاً وثانياً.

#### أولاً: معالجة العمليات المتبادلة:

بيان	أصول	خصوم
١ - ربح غير محقق في البضاعة = $(٣٠٠ - ٥٠٠) \times \frac{٢}{١} = ١٠٠ \times ٨٠\%$ ٨٠% (نسبة السيطرة) = ٨٠ ج	استبعاد ٨٠ من مخزون بضاعة القابضة (المشترى)	استبعاد ٨٠ من أرباح العام للتابعة (البائع)
٢ - ربح غير محقق في الآلات = $١٠٠٠ - ٨٠٠ = ٢٠٠$ الاهلاك السنوي للربح = $٢٠٠ \div ٥$ سنين = ٤٠ الفرق = $٢٠٠ - ٤٠ = ١٦٠$	استبعاد ٢٠٠ من آلات التابعة المشترية	- استبعاد ٤٠ من مخصص إهلاك آلات التابعة - استبعاد ١٦٠ من أرباح القابضة
٣ - حسابات جارية	- استبعاد ٥٠٠ جاري التابعة (بأصول القابضة) - إضافة ١٠٠ لحساب بنك القابضة	استبعاد ٤٠٠ جاري القابضة (بخصوم التابعة)
٤ - أوراق قبض ودفق الكمبيالة الأولى ٢٠٠ (استبعاد) الكمبيالة الثانية لا تستبعد (خصمت) الكمبيالة الثالثة لا تستبعد (حولت)	استبعاد ٢٠٠ من أوراق قبض القابضة	استبعاد ٢٠٠ من أوراق دفع التابعة
٥ - قرض السندات (استثمارات في سندات القابضة ٢٠٠٠ ج)	استبعاد ٢٠٠٠ استثمارات في سندات القابضة (بأصول التابعة)	استبعاد ٢٠٠٠ من قرض السندات لدى القابضة

• الربح الحقيقي للتابعة في ١٢/٣١ = ٢٥٠٠ ربح عام ٢٠١٧\* - ٨٠ ربح غير محقق في البضاعة = ٢٤٢٠ ج

\* ربح عام ٢٠١٧ للتابعة = ٥٥٠٠ رصيد ارباح مرحلة ١٢/٣١ - ٣٠٠٠ رصيد ارباح مرحلة ١/١ = ٢٥٠٠ ج

#### ثانياً: حساب الشهرة أو ارباح السيطرة ان وجدت:

١- القيمة العادلة لحقوق مساهمي التابعة في تاريخ الشراء (٢٠١٧/١/١) = ٨٠٠٠ رأس المال + ٢٠٠٠ الاحتياطي + ٣٠٠٠ الأرباح المرحلة في تاريخ الشراء + ٢٧٥٠ فروق تقييمات القيمة العادلة لأصول الشركة التابعة في تاريخ الشراء\* = ١٥٧٥٠ ج

\* فروق تقييمات القيمة العادلة لأصول الشركة الخليجية (التابعة) في تاريخ الشراء

الحساب	القيمة العادلة	القيمة الدفترية	الفرق
الأراضي والمباني	١١٥٠٠	١٠٠٠٠	١٥٠٠
الألات والمعدات	٦٢٥٠	٥٠٠٠	١٢٥٠
إجمالي	-	-	٢٧٥٠

٢- المقارنة وحساب الشهرة أو أرباح السيطرة إن وجدت:

١٥٠٠٠	المبلغ المدفوع للسيطرة على الشركة الخليجية (التابعة)
٣٧٥٠	(+) القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء *
(١٥٧٥٠)	(-) القيمة العادلة لحقوق مساهمي الشركة الخليجية (التابعة) "خطوة ١"
٣٠٠٠	الفرق موجب ... يعتبر شهرة محل . يضاف للأصول

\* القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الشراء

$$= 15000 \times 20\% \text{ نسبة الحقوق غير المسيطرة} = 3750$$

٣- حقوق الأقلية / الحقوق غير المسيطرة في ١٢/٣١

$$= 3750 \text{ القيمة العادلة للحقوق غير المسيطرة في تاريخ الاقتناء} + (2420 \text{ الربح الحقيقي} \times 20\% \text{ نصيب الأقلية في صافي الأرباح الحقيقية للتابعة ما بعد الاقتناء} = 4234 \text{ ج (تضاف ضمن الخصوم في المركز المالي المجمع)})$$

٤- تحديد نصيب القابضة في الأرباح غير الموزعة للتابعة بعد السيطرة

$$= 2420 \text{ الربح الحقيقي للتابعة} \times 80\% \text{ نسبة السيطرة} = 1936 \text{ ج (تضاف ضمن حقوق الملكية في المركز المالي المجمع)}$$

يلاحظ أن أي تعامل على أرباح التابعة بعد تاريخ السيطرة يكون على قيمة الأرباح الحقيقية.

ثالثاً: قائمة التسويات في ٢٠١٧/١٢/٣١

قائمة المركز المالي المجمع	تسويات		التابعة	القايزة	بيان
	إضافة	استبعاد			
٥١٥٠٠	(١)١٥٠٠	-	١٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	أراضي ومباني
٢٦٠٥٠	(١)١٢٥٠	٢٠٠ (اولا)	٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	آلات ومعدات
-	-	١٥٠٠٠	-	١٥٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة
-	-	٢٠٠٠ (اولا)	٢٠٠٠	-	استثمارات في سندات القايزة
٦٩٢٠	-	٨٠ (اولا)	٢٠٠٠	٥٠٠٠	المخزون السلعي
٣٥٠٠	-	-	٥٠٠	٣٠٠٠	عملاء ومدينون
-	-	٥٠٠ (اولا)	-	٥٠٠	ح/ جاري التابعة
١٥٠٠	-	٢٠٠ (اولا)	٢٠٠	١٥٠٠	أوراق قبض
١٤٠٠	١٠٠ (اولا)	-	٣٠٠	١٠٠٠	بنك
٣٠٠٠	(٢)٣٠٠٠	-	-	-	شهرة محل
٩٣٨٧٠	٥٨٥٠	١٧٩٨٠	٢٠٠٠٠	٨٦٠٠٠	<b>إجمالي الاصول</b>
٢٥٠٠٠	-	٨٠٠٠	٨٠٠٠	٢٥٠٠٠	رأس المال
١٥٠٠٠	-	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠٠	احتياطيات
١٦٧٧٦	(٤)١٩٣٦	*٥٦٦٠	٥٥٠٠	١٥٠٠٠	أرباح مرحلة
٤٢٣٤	(٣)٤٢٣٤	-	-	-	<b>حقوق غير مسيطرة</b>
١٣٠٠٠	-	٢٠٠٠ (اولا)	-	١٥٠٠٠	قرض السندات
٥٥٦٠	-	٤٠ (اولا)	١٦٠٠	٤٠٠٠	مخصص إهلاك آلات ومعدات
-	-	٤٠٠ (اولا)	٤٠٠	-	ح/ جاري القايزة
٧٠٠٠	-	-	١٠٠٠	٦٠٠٠	موردون ودائنون
٧٣٠٠	-	٢٠٠ (اولا)	١٥٠٠	٦٠٠٠	أوراق دفع
٩٣٨٧٠	٦١٧٠	١٨٣٠٠	٢٠٠٠٠	٨٦٠٠٠	<b>إجمالي حقوق الملكية والخصوم</b>

\* الأرباح الواجب خصمها في قائمة التسويات = ٣٠٠٠ أرباح مرحلة للتابعة من تاريخ الشراء + ٢٤٢٠ أرباح حقيقة لعام ٢٠١٧ للتابعة + ٨٠ ربح غير محقق في البضاعة + ١٦٠ ربح غير محقق في الآلات = ٥٦٦٠ ج

## مشاكل و تطبيقات عملية للمراجعة على الفصل السابع

تمرين (١)

قامت الشركة النهار للمقاولات في ٢٠١٧/١/١ بشراء ٤٨٠,٠٠٠ سهم من أصل ٦٠٠,٠٠٠ سهم لشركة القاهرة للإسمنت، هذا وقد كانت قائمة المركز المالي كالتالي (القيمة بالآلاف جنيه):

بيان	القاهرة	النهار	بيان	القاهرة	النهار
رأس المال	٦٠٠٠	١٨٠٠٠	العقارات	٧٠٠٠	١٠٠٠٠
أرباح العام	٨٠٠	١٥٠٠	الأثاث	١٠٠٠	٣٠٠٠
أرباح مرحلة	١٢٠٠	٤٠٠٠	النقدية	١٥٠٠	٤٠٠٠
دائنون	٣٠٠٠	٩٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	١٢٠٠٠
			المدينون	١٠٠٠	٢٠٠٠
			المخزون	٥٠٠	١٥٠٠
	١١٠٠٠	٣٢٥٠٠		١١٠٠٠	٣٢٥٠٠

وقد تم تعديل بعض أصول والتزامات شركة القاهرة للإسمنت وفقاً لقيمتها العادلة كالتالي:

- ١- زيادة العقارات بمبلغ ٣.٠٠٠.
- ٢- تخفيض الأثاث إلي ٨٠٠.
- ٣- تخفيض المدينون بقيمة ديون معدومة بمبلغ ٢٠٠.
- ٤- زيادة المخزون إلي ٦٠٠.

المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة.

تمرين (٢)

قامت شركة النصر للسياحة في ٢٠١٨/١/١ بشراء ٣٠٠,٠٠٠ سهم من أصل ٤٠٠,٠٠٠ سهم لشركة المصرية للمنتجات السياحية، هذا وقد كانت قائمة المركز المالي كالتالي (القيمة بالآلاف جنيه):

بيان	المصرية	النصر	بيان	المصرية	النصر
رأس المال	٧٠٠٠	١٦٠٠٠	المباني	٣٠٠٠	٦٠٠٠
أرباح العام	٣٠٠	١٠٠٠	الآلات	٢٥٠٠	٤٠٠٠
أرباح مرحلة	٥٠٠	٢٠٠٠	النقدية	١٥٠٠	٣٥٠٠
أوراق دفع	١٧٠٠	٦٧٢٥	استثمارات في أسهم التابعة		٦٢٢٥
			المدينون	١٣٠٠	٢٥٠٠
			المخزون	١٢٠٠	٣٥٠٠
	٩٥٠٠	٢٥٧٢٥		٩٥٠٠	٢٥٧٢٥

فإذا علمت أن القيمة العادلة لسهم الشركة المصرية كان ٢١.٥ ج للسهم.

المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة.

### تمرين (٣):

فيما يلي قائمة المركز المالي المستقلة لكل من شركة مصر للتجارة والتوزيع، وشركة السويس للمنتجات الغذائية في ٢٠١٧/١٢/٣١ (الأرقام بالآلاف جنيه):

بيان	السويس	مصر	بيان	السويس	مصر
رأس المال	٢٠٠٠	٥٠٠٠	أراضي ومباني	٢٥٠٠	٧٠٠٠
احتياطيات	١٥٠٠	٤٠٠٠	سيارات وآلات	١٥٠٠	٤٠٠٠
أرباح مرحلة	٢٥٠٠	٥٠٠٠	استثمارات في أسهم ش. السويس	-	٥٤٠٠
قروض طويلة الأجل	--	٣٠٠٠	بضاعة	٢٠٠٠	٣٠٠٠
دائنون وأوراق دفع	١٠٠٠	٤٠٠٠	مدينون وأوراق قبض	٦٠٠	١٠٠٠
مجمع إهلاك أصول ثابتة	٥٠٠	١٠٠٠	نقدية وما في حكمها	٩٠٠	١٦٠٠
إجمالي	٧٥٠٠	٢٢٠٠٠	إجمالي	٧٥٠٠	٢٢٠٠٠

فإذا علمت أن:

- ١ - في ٢٠١٧/١/١ استحوذت شركة مصر على ٩٠% من الأسهم العادية لشركة السويس مقابل ٥.٤٠٠.٠٠٠ جنيه سددت بشيكات (القيمة الاسمية للسهم ٨٠ ج، والسوقية ١٠٠ ج)، كما بلغت مصاريف الاستحواذ والتي سددتها شركة مصر نقداً ٨٠٠.٠٠٠ ج مقابل اتعاب تقييم واستشارات قانونية ومالية.
  - ٢ - بلغت القيم العادلة والدفترية لأصول شركة السويس في ٢٠١٧/١/١: ٣٢٠٠ العقارات (القيمة الدفترية ٢٨٠٠) - ٢٢٠٠ سيارات وآلات (القيمة الدفترية ١٨٠٠) .
  - ٣ - بلغ رصيد رأس المال والاحتياطيات والأرباح المرحلة لشركة السويس في تاريخ الشراء ٢٠٠٠، ١٥٠٠، ١٥٠٠ على الترتيب، ولم تعلن شركة السويس عن أي توزيعات للأرباح في نهاية عام ٢٠١٧ م.
- المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١٢/٣١ م.

### تمرين (٤):

فيما يلي قائمة المركز المالي المستقلة لكل من شركة العبور للتجارة والتوزيع، وشركة النصر للملابس في ٢٠١٧/١٢/٣١ (الأرقام بالآلاف جنيه):

بيان	النصر	العبور	بيان	النصر	العبور
رأس المال	٨٠٠٠	١٦٠٠٠	العقارات	٦٠٠٠	١٤٠٠٠
احتياطيات	٣٠٠٠	١٠٠٠٠	سيارات وآلات	٣٠٠٠	٨٠٠٠
أرباح مرحلة	٥٠٠٠	٨٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	١٤٤٠٠
قروض طويلة الأجل	--	٨٠٠٠	مخزون	٥٠٠٠	٧٤٠٠
دائنون وأوراق دفع	٢٠٠٠	٦٠٠٠	مدينون وأوراق قبض	٢٢٠٠	٢٢٠٠
مجمع إهلاك أصول ثابتة	١٠٠٠	٢٠٠٠	نقدية بالخرينة والبنك	٢٨٠٠	٤٠٠٠
إجمالي	١٩٠٠٠	٥٠٠٠٠	إجمالي	١٩٠٠٠	٥٠٠٠٠

فإذا علمت أن:

- ١ - في ٢٠١٧/١/١ استحوذت شركة العبور على ٩٠% من الأسهم العادية لشركة النصر، كما بلغت مصاريف الاستحواذ والتي سددتها شركة العبور نقداً ١٠٠.٠٠٠ ج مقابل اتعاب تقييم واستشارات قانونية ومالية.

٢ - بلغت القيم العادلة والدفترية لأصول شركة النصر في تاريخ السيطرة: ٧٠٠٠ العقارات (القيمة الدفترية ٦٠٠٠) - ٤٣٠٠ سيارات وآلات (القيمة الدفترية ٣٠٠٠) .

٣ - في ٢٠١٧/١٢/٣١ بلغ صافي أرباح العام بعد الضرائب لشركة العبور ١٠٠٠٠ جنيه، وزعت منها ٢٠٠٠ ج على المساهمين، كما بلغ صافي أرباح العام بعد الضرائب لشركة النصر ٢٠٠٠ جنيه، كما بلغت توزيعات الأرباح ٢٠٠ ج.

المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١٢/٣١ م.

**تمرين (٥):**

فيما يلي قائمة المركز المالي المستقلة لكل من شركة المشرق للأثاث، وشركة السلام للأخشاب في

٢٠١٧/١٢/٣١ (الأرقام بالآلاف جنيه):

بيان	السلام	المشرق	بيان	السلام	المشرق
رأس المال	٦٠٠٠	١٦٠٠٠	العقارات	٥٠٠٠	١٥٠٠٠
احتياطيات	٣٠٠٠	١٠٠٠٠	سيارات وآلات	٣٠٠٠	١٠٠٠٠
أرباح مرحلة	٢٠٠٠	٩٠٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	-	٩٠٠٠
قروض طويلة الأجل	--	١٠٠٠٠	بضاعة	٤٠٠٠	٩٠٠٠
دائنون وأوراق دفع	٣٠٠٠	٥٠٠٠	مدينون وأوراق قبض	١٢٠٠	٤٠٠٠
مجمع اهلاك اصول ثابتة	١٠٠٠	٢٠٠٠	نقدية وما في حكمها	١٨٠٠	٥٠٠٠
إجمالي	١٥٠٠٠	٥٢٠٠٠	إجمالي	١٥٠٠٠	٥٢٠٠٠

فاذا علمت أن:

١ - في ٢٠١٧/٥/١ استحوزت شركة المشرق على ٨٠% من الأسهم العادية لشركة السلام، كما بلغت مصاريف الاستحواذ والتي سددتها شركة المشرق نقداً ٧٠٠٠٠٠ ج مقابل اتعاب تقييم واستشارات قانونية ومالية.

٢ - بلغت القيم العادلة والدفترية لأصول شركة السلام في تاريخ السيطرة: ٦٠٠٠ العقارات (القيمة الدفترية ٥٠٠٠) - ٤٠٠٠ سيارات والآلات (القيمة الدفترية ٣٠٠٠). كما اتضح وجود التزام محتمل على شركة السلام (مخصص تعويضات) لم تعترف به الشركة نتيجة عدم توقع خروج تدفقات نقدية مقابله، تبلغ قيمته العادلة في تاريخ الاستحواذ ٧٠٠ ج.

٣ - بلغ رصيد رأس المال والاحتياطيات والأرباح المرحلة لشركة السلام في ٢٠١٧/١/١: ٦٠٠٠، ٣٠٠٠، ١٢٥٠ على الترتيب، ولم تعلن شركة السلام عن أي توزيعات للأرباح في نهاية عام ٢٠١٧ م.

المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١٢/٣١ م.

## تمرين (٦):

في ٢٠١٧/١/١ اشترت شركة الخليج للغزل والنسيج ٨٠ % من الأسهم العادية للشركة المصرية للأقطان نقداً، بالإضافة إلى مصاريف استشارات مالية وقانونية بلغت ١٥٠.٠٠٠ ج سددت بشيكات. وفيما يلي قائمة المركز المالي المستقلة لكل من الشركتين في ٢٠١٧/١٢/٣١ (الأرقام بالألف جنيه):

بيان	المصرية	الخليج	بيان	المصرية	الخليج
رأس المال	٨٠٠٠	٢٥٠٠٠	الأراضي	٨٠٠٠	١٥٠٠٠
احتياطيات	٧٠٠٠	١٢٠٠٠	المباني	٩٠٠٠	٢٠٠٠٠
أرباح مرحلة	٦٠٠٠	١٣٠٠٠	السيارات	٥٠٠	٢٠٠٠
قرض سندات	--	٦٠٠٠	الآلات	٢٠٠٠	٨٠٠٠
مجمع إهلاك أصول ثابتة	١٦٠٠	٢٥٠٠	استثمارات في أسهم التابعة	--	١٤٠٠٠
موردين ودائنون	٧٠٠	٤٠٠٠	استثمارات في سندات القابضة	٢٠٠٠	--
أوراق دفع	٨٠٠	٢٢٠٠	بضاعة بالمخازن	١٠٠٠	٤٠٠٠
ح/ جاري التابعة	--	٨٠٠	عملاء ومدينون	٥٠٠	٢٠٠٠
قرض قصير الأجل	٢٠٠٠	٣٥٠٠	ح/ جاري القابضة	١٠٠٠	--
			أوراق قبض	١٠٠٠	١٥٠٠
			نقدية بالبنك	٨٠٠	٢٠٠٠
			نقدية بالخزينة	٣٠٠	٥٠٠
إجمالي	٢٦١٠٠	٦٩٠٠٠	إجمالي	٢٦١٠٠	٦٩٠٠٠

### فإذا علمت أن:

- ١ - بلغت القيم العادلة والدفترية لأصول الشركة المصرية في تاريخ السيطرة: ٨٥٠٠ الأراضي (القيمة الدفترية ٨٠٠٠) - ١٠٠٠٠ المباني (القيمة الدفترية ٩٠٠٠) - ١٥٠٠ الآلات (القيمة الدفترية ٢٠٠٠).
  - ٢ - كانت حقوق مساهمي الشركة المصرية في تاريخ الشراء: رأس المال ٨٠٠٠ - الاحتياطيات ٦٠٠٠ - الأرباح المرحلة ٤٠٠٠ (أعلنت الشركة عن توزيعات ارباح بمبلغ ٥٠٠ ج).
  - ٣ - باعت التابعة بضاعة للقابضة بمبلغ ١٠٠٠ تكلفتها لدى التابعة ٨٠٠ وما يزال نصف البضاعة لدى القابضة عند إعداد القوائم المجمعة.
  - ٤ - باعت القابضة آلات للتابعة بمبلغ ١٥٠٠ في ٢٠١٧/٦/١ تكلفتها لدى القابضة ١١٠٠ وتستهلك بنسبة ١٠% من تاريخ الشراء.
  - ٥ - سحبت الشركة المصرية ٣ كمبيالات على شركة الخليج في ٢٠١٧/٣/١ بيانها كما يلي: الأولى بمبلغ ٣٠٠ تستحق في ٢٠١٨/٢/١ وتم خصمها في البنك في ٢٠١٧/٩/١. الثانية بمبلغ ٢٠٠ تستحق في ٢٠١٨/٤/١. الثالثة: بمبلغ ١٠٠ تستحق في ٢٠١٨/٥/١ وقد تم تحويلها للغير في ٢٠١٧/١٢/١.
  - ٧ - أرسلت التابعة بضاعة للقابضة بمبلغ ٢٠٠ ولكنها لم تصل بعد حتى تاريخ إعداد القوائم المجمعة.
- المطلوب: إعداد قائمة المركز المالي المجمعة في ٢٠١٧/١٢/٣١.