

المحاسبة

كتبَ برنامج المحاسبة نايال لوثيان Niall Lothian، وهو بروفيسور في كلية إدنبره لإدارة الأعمال في جامعة هيريويت واط، وجون سمال John Small وهو أستاذ فخري في جامعة هيريويت واط. وقد شغل كلاهما سابقاً مناصب تعليمية في قسم المحاسبة والشؤون المالية في الجامعة.

إن البروفسور لوثيان Lothian قد عُلِم في معهد التطوير الإداري (المعروف بأي أم دي IMD) في لوزان وهو حالياً عضو في الكلية الزائرة للمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال في فونتانبلو. وقد أجرى حلقات دارسية وندوات إدارية في أوروبا وأفريقيا والصين، وقد جرت في هذا البلد الأخير برعاية شركة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية. وكان البروفسور لوثيان Lothian مستشاراً لأقسام إدارية في الحكومة البريطانية كوزارة الدفاع والمكتب الحكومي ولعدد من الشركات الدولية بما فيها شركة أي بي آم IBM وشركة أتوس أوريجين Atos Origin وشركة فيليبس Philips وشركة كليفورد تشانس Clifford Chance وشركة سواير Swire وشركة تي سيسنمز T-Systems.

وتتضمن أبحاثه واهتماماته الاستشارية الحالية دراسة التحكم الإداري بالإنفاق على البحث والتطوير، وهو حقل نشَرَ الكثير فيه، ودراسة مفاعيل أنظمة التصنيع المرنة. إنه محاسب قانوني بالتدريب المهني وقد شغل في السابق منصب رئيس معهد المحاسبين القانونيين في اسكتلندا. ويشغل حالياً منصب رئيس المجلس الاستشاري للتدقيق المحاسبي لدى الهيئة المتقدمة البرلمانية الاسكتلندية، ورئيس شركة تشين بلاس تيه سي آي Chiene + Tait CA.

شغل البروفسور سمال Small منصب رئيس لجنة المحاسبين في اسكتلندا من العام ١٩٨٢ إلى العام ١٩٩١. وإن لجنة المحاسبين مسؤولة عن ترتيب التدقيق المحاسبي للحكومة المحلية في اسكتلندا وعن ضمان اتخاذ الخطوات المناسبة لتحقيق الاقتصاد الفعالية والفاعلية. وقد عمل حديثاً بشكل ناشط في هيئة الشركات الاسكتلندية.

كما أنه عضو في مجلس الجمعية القانونية للمحاسبين المعترف بهم وكان رئيسها بين عامي ١٩٨٢ و ١٩٨٣. وكان رئيس لجنة التعليم في الاتحاد الدولي للمحاسبين وعضو في الهيئة التنفيذية للاتحاد الأوروبي للخبراء في المحاسبة والاقتصاد والمالية. وهو عضو فخري في الجمعية العربية للمحاسبين المعترف بهم. وقد تولى منصب الأستاذ الزائر والفاصل الخارجي في جامعات وكليات متعددة لإدارة الأعمال.

أولى اهتماماً خاصاً لاستخدام المعلومات المالية في صنع القرار بهدف التخطيط والتحكم. وهو في هذا المجال مستشار لعدد من الشركات وقد قدم المشورة لشركات ووكالات حكومية في المملكة المتحدة وفي الخارج.

وصار البروفسور سمال ضابطاً من رتبة فارس في الامبراطورية البريطانية عام ١٩٩١ في إطار الجوائز والألقاب التي تُمنح في عيد ميلاد الملكة.

Arab International Education
Sayegh building
Zouk Mosbeh
Kesrouan
Lebanon
Tel: +961 9 222 827
+961 9 224 827
Fax: +961 9 224 828
Website: www.ebsarabworld.com



HERIOT-WATT UNIVERSITY

المحاسبة

نایال لوثیان Niall Lothian

بروفسور في كلية إدنبره لإدارة الأعمال

جون سمال John Small

أستاذ فخرى في جامعة هيريويت واط Heriot-Watt University



Arab International Education

Sayegh building

Zouk Mosbeh

Kesrouan

Lebanon

Tel: +961 9 222 827

+961 9 224 827

Fax: +961 9 224 828

Website: www.ebsarabworld.com

First published in Great Britain in 1991.

© Niall Lothian and John Small 1991, 1998, 2001, 2003, 2007.

The rights of Niall Lothian and John Small to be identified as Authors of this Work
has been asserted in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

Release AC-A3-engb 1/2008 (1001)

All rights reserved; no part of this publication may be reproduced, stored in a
retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical,
photocopying, recording, or otherwise without the prior written permission of
the Publishers. This book may not be lent, resold, hired out or otherwise disposed
of by way of trade in any form of binding or cover other than that in which it is
published, without the prior consent of the Publishers.

المحتويات

الجزء الأول	المحاسبة المالية للمدراء	الوحدة الأولى
١ ١/١ ٢/١ ٣/١ ٤/١ ٦/١ ٧/١ ٨/١ ١١/١ ١١/١ ١٥/١ ٢٦/١ ٢٧/١ ٢٨/١ ٣٤/١	مدخل إلى المحاسبة والمعادلة المحاسبية مقاربة المحاسبة حقيقة المحاسبة ما هي المحاسبة التركيز على المؤسسات التي تتولى الربح من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية في شركة ما؟ لأي نوع من القرارات يقيّم هؤلاء المستخدمون المعلومات المحاسبية؟ متطلبات المعلومات المشتركة بين المستخدمين المعادلة المحاسبية بيانات المحاسبة التاجر الفرد إزاء شركة أم بي أي MBA المحاسبة: الوظائف الخارجية والداخلية أسئلة للمراجعة دراسة الحالة ١ - ١	١.١ ٢.١ ٣.١ ٤.١ ٥.١ ٦.١ ٧.١ ٨.١ ٩.١ ١٠.١ ١١.١ ١٢.١ ١٣.١ ١٤.١
١/٢ ٢/٢ ٣/٢ ٥/٢ ٩/٢ ١٠/٢ ١١/٢ ١٣/٢ ١٩/٢ ٢٠/٢ ٢١/٢ ٢٣/٢ ٢٥/٢ ٢٧/٢ ٢٧/٢ ٣٢/٢ ٣٩/٢	حساب الأرباح والخسائر المقدمة ما هي الأرباح؟ قياس الإنجاز سبب آخر لاختيار «الشحن وإعداد الفواتير» مباديء تشكل أساس قياس إنجاز المبيعات مبدأ قياس الجهد المهمة الأولى: تحديد استهلاك وسائل الإنتاج المهمة الثانية: تحديد قيمة الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة ومخازين آخر المدة أنواع المخزون في شركة تصنيع طرق تقدير المخزون تقدير الأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة تفسير الأرباح الخلاصة الملحق ٢ - ١: تأثير صرف العملات الأجنبية أسئلة للمراجعة دراسة الحالة ٢ - ٢	١.٢ ٢.٢ ٣.٢ ٤.٢ ٥.٢ ٦.٢ ٧.٢ ٨.٢ ٩.٢ ١٠.٢ ١١.٢ ١٢.٢

المحتويات

<p>٣٩/٢</p> <p>٤٠/٢</p> <p>١/٣</p> <p>٢/٣</p> <p>٣/٣</p> <p>٣/٣</p> <p>٨/٣</p> <p>١٠/٣</p> <p>١٢/٣</p> <p>١٥/٣</p> <p>١٦/٣</p> <p>١٨/٣</p> <p>٢٥/٣</p> <p>٢٦/٣</p> <p>١/٤</p> <p>٢/٤</p> <p>٢/٤</p> <p>٣/٤</p> <p>٤/٤</p> <p>٨/٤</p> <p>٩/٤</p> <p>١٣/٤</p> <p>١٧/٤</p> <p>١٧/٤</p> <p>٢٢/٤</p> <p>٢٣/٤</p> <p>١/٥</p> <p>٢/٥</p> <p>٣/٥</p> <p>٤/٥</p> <p>٥/٥</p> <p>٥/٥</p> <p>٧/٥</p> <p>٧/٥</p> <p>٨/٥</p> <p>١١/٥</p>	<p>دراسة الحالة ٢-٢</p> <p>دراسة الحالة ٣-٢</p> <p>الميزانية</p> <p>المقدمة</p> <p>هيكل الميزانية</p> <p>الأصول الثابتة</p> <p>الأصول المتداولة</p> <p>الخصوم المتداولة</p> <p>الأصول المتداولة الصافية والأصول الصافية</p> <p>لماذا توازن الميزانية دوماً؟</p> <p>الخلاصة</p> <p>أسئلة للمراجعة</p> <p>دراسة الحالة ١-٣</p> <p>دراسة الحالة ٢-٣</p> <p>بيان التدفق النقدي</p> <p>المقدمة</p> <p>لماذا نحتاج إلى بيانات التدفق النقدي؟</p> <p>ما هي «الأموال النقدية» في بيان التدفق النقدي؟</p> <p>الأموال النقدية: من أين تأتي؟ وإلى أين تذهب؟</p> <p>ثماني فنات كبرى للتتدفق النقدي</p> <p>مثل معمول به مع تعقيب</p> <p>تمَّرن بنفسك</p> <p>الخلاصة</p> <p>أسئلة للمراجعة</p> <p>دراسة الحالة ٤-١</p> <p>دراسة الحالة ٤-٢</p> <p>الإطار لإعداد التقارير المالية</p> <p>المقدمة</p> <p>مفهوم الإفصاح</p> <p>مصادر متطلبات الإفصاح</p> <p> التشريع الحكومي – تجربة المملكة المتحدة</p> <p>المعايير المحاسبية – قصة موجزة عن تجربة المملكة المتحدة</p> <p>متطلبات البورصة – تجربة المملكة المتحدة</p> <p>عملية إعداد التقارير المالية</p> <p>تعليق تمهيدي بشأن مجموعات الشركات</p> <p>خلاصة عن التقارير السنوية: شركة أم بي آي MBA</p> <p>شركة أوارد Award</p>	<p>الوحدة الثالثة</p> <p>١.٣</p> <p>٢.٣</p> <p>٣.٣</p> <p>٤.٣</p> <p>٥.٣</p> <p>٦.٣</p> <p>٧.٣</p> <p>الوحدة الرابعة</p> <p>١.٤</p> <p>٢.٤</p> <p>٣.٤</p> <p>٤.٤</p> <p>٥.٤</p> <p>٦.٤</p> <p>٧.٤</p> <p>الوحدة الخامسة</p> <p>١.٥</p> <p>٢.٥</p> <p>٣.٥</p> <p>٤.٥</p> <p>٥.٥</p> <p>٦.٥</p> <p>٧.٥</p> <p>٨.٥</p> <p>٩.٥</p>
---	---	---

المحتويات

١١/٥	١٠.٥ السياسات المحاسبية
١٤/٥	١١.٥ حساب الأرباح والخسائر (بيان الدخل) المُوحَّد أو الجماعي
١٦/٥	١٢.٥ الميزانية الموحَّدة (أو الميزانية الجماعية)
١٩/٥	١٣.٥ تعليق ختامي بخصوص ميزانية شركة أم بي آي MBA
٢٠/٥	١٤.٥ بيان التدفق النقدي الجماعي
٢٤/٥	١٥.٥ متطلبات الإفصاح المُفْصلة لبنيود منتقة
٢٨/٥	١٦.٥ الدروس التي ينبغي تعلمها
٢٨/٥	١٧.٥ مبادئ محاسبة أساسية
٣١/٥	١٨.٥ مُدقّق الحسابات الخارجي
٣٦/٥	الخلاصة
١٤٨/٥	أسئلة للمراجعة
١٥٧/٥	دراسة الحالـة ١ - ٥ (أسئلة إضافـية)

الوحدة السادسة	تفسير البيانات المالية	
١/٦	١.٦ المقدمة	
٢/٦	٢.٦ تحليل النسب	
٣/٦	٣.٦ المجموعة الأولى: نسب السيولة	
٥/٦	٤.٦ المجموعة الثانية: نسب الربحية	
٧/٦	٥.٦ المجموعة الثالثة: نسب البنية الرأسمالية	
١١/٦	٦.٦ المجموعة الرابعة: نسب الفعالية	
١٥/٦	٧.٦ نسب ممكنة أخرى	
١٩/٦	٨.٦ التمويه	
١٩/٦	٩.٦ تجميع كل النسب: مخطط دوبون Dupont التصويري	
٢١/٦	١٠.٦ بيان مئة بالمئة	
٢٢/٦	١١.٦ النسب الأساسية لسوق الأوراق المالية	
٢٣/٦	الخلاصة	
٢٦/٦	أسئلة للمراجعة	
٢٦/٦	دراسة الحالـة ١ - ٦	
٣٣/٦	دراسة الحالـة ٢ - ٦	
٣٦/٦		

الوحدة السابعة	المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية	
١/٧	١.٧ المقدمة	
٢/٧	٢.٧ مزج الأعمال، والشهرة	
٤/٧	٣.٧ الأصول غير الملحوظة وإتلافها	
١٢/٧	٤.٧ الدفعات على أساس المشاركة	
٢١/٧	٥.٧ منافع التقاعد	
٢٦/٧	٦.٧ الأدوات المالية	
٣٥/٧	٧.٧ الاحتياطات، والخصوم الطارئة والأصول الطارئة	
٤١/٧		

٤٥/٧	٨.٧ تعقيبات الإدارة
٤٨/٧	٩.٧ إعداد التقارير بالمسؤولية الاجتماعية في الشركة الكبرى
٤٩/٧	الخلاصة
٥١/٧	أسئلة للمراجعة
٥٧/٧	دراسة الحالة - ٧

١

الجزء الثاني المحاسبة الإدارية لصنع القرار

مَدْخَلٌ إِلَى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية	الوحدة الثامنة
٢/٨	١.٨ ما هي المحاسبة: إنعاش الذاكرة
٤/٨	٢.٨ تتطلع المحاسبة الإدارية إلى الأمام
٥/٨	٣.٨ أين تدخل المحاسبة في شركة ما
٥/٨	٤.٨ تعليق موجز على ما يفعله مدير ما
٨/٨	٥.٨ دور المعلومات المحاسبية
٨/٨	٦.٨ المحاسبة الإدارية في شركة أم بي آي MBA
١٣/٨	٧.٨ الفوارق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية
١٤/٨	٨.٨ المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف
١٤/٨	٩.٨ من أين تأتي التكاليف ونظرة شاملة على الوحدات التي ستلي تحديد تكاليف العملية
١٦/٨	١٠.٨ تحديد تكاليف العملية
١٧/٨	١١.٨ التكاليف ذات الصلة بقرارات الإدارة
١٨/٨	١٢.٨ مواضيع أخرى في مقرر المحاسبة الإدارية
١٩/٨	الخلاصة
٢٠/٨	أسئلة للمراجعة

مُميّزات التكلفة وسلوكها	الوحدة التاسعة
٢/٩	١.٩ المقدمة
٣/٩	٢.٩ التكلفة: كلمة بسيطة بشكل مُضلّل
٤/٩	٣.٩ التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة
٨/٩	٤.٩ حذار توحيد التكاليف الثابتة!
١١/٩	٥.٩ التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة
١٢/٩	٦.٩ التكاليف الممكن تتبعها والتكاليف المشتركة
١٣/٩	٧.٩ تكاليف المنتج وتکالیف المدة
١٣/٩	٨.٩ التكاليف القابلة للتحكّم والتكاليف غير القابلة للتحكّم
١٤/٩	٩.٩ التكاليف المعيارية والتکالیف الفعلیة
١٤/٩	١٠.٩ التكاليف المعاد تقييمها والتکالیف التقديریة
١٥/٩	١١.٩ نظرة أخرى إلى التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة: مخطط التعادل
١٨/٩	١٢.٩ الربح الناجم عن هياكل مختلفة للتکالیف
٢٠/٩	١٣.٩ مخطط التعادل: عرض بدليل

المحتويات

٢١/٩ ٢٦/٩ ٢٩/٩ ٣٠/٩ ٣٤/٩ ٤٢/٩ ٤٣/٩	١٤.٩ طرق أخرى لاحتساب نقاط التوازن ١٥.٩ تحليل التوازن والشركة المتعددة المنتجات ١٦.٩ المساهمة والعوامل المؤثرة للإنتاج ١٧.٩ افتراضات تشكل جزءاً من أساس تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية الخلاصة أسلمة للمراجعة دراسة الحالات ١ - ٩ دراسة الحالات ٢ - ٩	
١/١٠	الوحدة العاشرة تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات	
٢/١٠ ٤/١٠ ٤/١٠ ١١/١٠ ١٦/١٠ ٢٢/١٠ ٢٢/١٠ ٢٥/١٠ ٣٠/١٠ ٣١/١٠ ٤١/١٠ ٤٣/١٠ ٥٦/١٠ ٥٧/١٠ ٥٨/١٠	١.١ المقدمة ٢.١ جمع التكاليف ٣.١ من أين تأتي هذه التكاليف؟ ٤.١ معدلات المصنع (كل الأقسام مجتمعة) إزاء معدلات الأقسام ٥.١ المنتجات المشتركة والسلع الجانبية ٦.١ تحديد تكاليف العملية ٧.١ تحديد تكاليف العملية والوحدة المتكاففة ٨.١ تكلفة الوحدة المتكاففة الواحدة ٩.١ تحديد التكلفة على أساس النشاط ١٠.١ تحديد التكاليف على أساس التقليدي إزاء تحديد التكلفة على أساس النشاط الخلاصة أسلمة للمراجعة دراسة الحالات ١ - ١٠ دراسة الحالات ٢ - ١٠ دراسة الحالات ٣ - ١٠	
١/١١	الوحدة الحادية عشر التكاليف لصنع القرار	
٢/١١ ٣/١١ ٩/١١ ١٠/١١ ١١/١١ ١١/١١ ١٥/١١ ١٥/١١ ١٦/١١ ١٧/١١	١.١ المقدمة ٢.١ مُعضلة المُخرَج ٣.١ مفاعيل ادارية لتحديد التكاليف الكلية إزاء تحديد التكاليف المتغيرة ٤.١ معلومات حول التكلفة للقرارات الإدارية ٥.١ قرارات روتينية وغير روتينية ٦.١ تطوير إطار تحليلي ٧.١ إيجاد التكاليف ذات الصلة ٨.١ مساوى تحديد التكاليف الكاملة ٩.١ تكاليف الفرصة البديلة ١٠.١ القسم إزاء الشركة	

المحتويات

١٨/١١ ١٩/١١ ٢٠/١١ ٢٣/١١ ٢٥/١١ ٢٧/١١ ٢٩/١١ ٣٩/١١ ٤١/١١	١١.١١ التكاليف الغارقة ١٢.١١ القرارات الإدارية في تأدية العمل ١٣.١١ إغلاق وحدة ١٤.١١ طلبية المبيعات الخاصة ١٥.١١ هل يجب أن نصنع أكثر؟ الخلاصة أسئلة للمراجعة دراسة الحالات ١-١١ دراسة الحالات ٢-١١	الوحدة الثانية عشر
١/١٢ ٢/١٢ ٢/١٢ ٤/١٢ ٩/١٢ ٩/١٢ ٢٢/١٢ ٢٦/١٢ ٢٦/١٢ ٣٧/١٢	١.١٢ إعداد الموازنة ١.١٢ المقدمة ٢.١٢ هل الموازنات ضرورية؟ ٣.١٢ أسباب السمعة السيئة لإعداد الموازنة ٤.١٢ إعداد الموازنة في العمل: شركة غو ستريت ترولي Go-Straight Trolley ٤.١٢ الإنفاق الإستهبابي وإعداد موازنة من دون أساس الخلاصة أسئلة للمراجعة دراسة الحالات ١-١٢	الوحدة الثالثة عشر
١/١٣ ٢/١٣ ٣/١٣ ٥/١٣ ٦/١٣ ٨/١٣ ١١/١٣ ١٤/١٣ ٢١/١٣ ٢٢/١٣ ٢٦/١٣ ٢٧/١٣ ٣٦/١٣	تحديد التكاليف المعيارية ١.١٣ المقدمة ٢.١٣ وضع المعايير ٣.١٣ لمحة عن التحفيز ٤.١٣ الموازنات المرنة ٥.١٣ التركيب البنائي للإنحرافات: المواد واليد العاملة ٦.١٣ المسؤولية عن الإنحرافات ٧.١٣ تحليل النفقات العامة المتغيرة والثابتة ٨.١٣ التحقيق في الإنحرافات ٩.١٣ إنحرافات المبيعات الخلاصة أسئلة للمراجعة دراسة الحالات ١-١٣	الوحدة الرابعة عشر
١/١٤ ٢/١٤ ٢/١٤ ٥/١٤	المحاسبة للأقسام ١.١٤ المقدمة ٢.١٤ لم التقييم إلى وحدات مستقلة؟ ٣.١٤ أنواع الأقسام	الوحدة الخامسة عشر

المحتويات

٦/١٤	التعريف بالأرباح وبالاستثمارات	٤.١٤
١٠/١٤	تقييم أساس الأصول	٥.١٤
١١/١٤	الدخل المتبقى: بديل للعائد على الاستثمار	٦.١٤
١٣/١٤	إن معدّل الفائدة المُقدّر يَهُم!	٧.١٤
١٩/١٤	تعليق تبيهي بشأن تقييم الأداء	٨.١٤
٢٠/١٤	تسعير التحويل	٩.١٤
٢١/١٤	معايير إنشاء سعر تحويل	١٠.١٤
٢٤/١٤	البعد الدولي	١١.١٤
٢٨/١٤	الخلاصة	
٢٩/١٤	أسئلة للمراجعة	
٣٩/١٤	دراسة الحالة ١ - ١٤	
١/١٥	قرارات الاستثمار	الوحدة الخامسة عشر
٢/١٥	المقدمة	١.١٥
٣/١٥	عملية الاستثمار	٢.١٥
٥/١٥	مفهوم القيمة الحالية	٣.١٥
٧/١٥	طريقة التدفق النقدي المخصوم	٤.١٥
٧/١٥	صافي القيمة الحالية (ص ق ح)	٥.١٥
١٠/١٥	عائد الاستثمار الداخلي (ع أد)	٦.١٥
١٣/١٥	مقارنة بين صافي القيمة الحالية وعائد الاستثمار الداخلي (ع أد)	٧.١٥
١٥/١٥	تقييم الاستثمار في الحالات التي لا يتوخى منها الإيرادات والربح	٨.١٥
١٦/١٥	المخاطر وعدم التأكيد والتضخم	٩.١٥
١٧/١٥	المخاطر وعدم التأكيد	١٠.١٥
١٨/١٥	فترة استرداد التكاليف	١١.١٥
٢٢/١٥	تحليل مدى حساسية مشروع ما	١٢.١٥
٢٤/١٥	تحليل المخاطر	١٣.١٥
٢٦/١٥	عوامل الاستثمار الرئيسية	١٤.١٥
٣٠/١٥	متوسط تكلفة رأس المال المتوقعة	١٥.١٥
٣٢/١٥	متوسط تكلفة رأس المال	١٦.١٥
٣٣/١٥	تكلفة الفرصة البديلة والمخاطر وتكلفة رأس المال	١٧.١٥
٣٦/١٥	تقييم الاستثمار والتضخم	١٨.١٥
٣٧/١٥	التقييم اللاحق/التدقيق المحاسبي اللاحق المستمر لمشاريع الإنفاق الرأسمالي	١٩.١٥
	الخلاصة	
٣٨/١٥	الملحق ١ - ١: جدول القيمة الحالية	
٤٠/١٥	الملحق ٢ - ٢: احتساب عائد الاستثمار الداخلي (ع أد)	
٤٢/١٥	أسئلة للمراجعة	
٥٢/١٥	دراسة الحالة ١ - ١٥	

المحتويات

١/١٦	الوحدة السادسة عشر	التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية
٢/١٦		المقدمة
٣/١٦		تحديد التكلفة المستهدفة
١٤/١٦		تحديد تكلفة الدورة الحياتية
١٨/١٦		محاسبة الطاقة الإنتاجية
٢٣/١٦		تحديد التكلفة للميزة التنافسية
٢٨/١٦		بطاقة الأداء المتوازن
٣٨/١٦		تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت
٤٢/١٦		الخلاصة
٤٣/١٦		أمثلة للمراجعة
٥٠/١٦		دراسة الحالة ١ - ١٦
٥١/١٦		دراسة الحالة ٢ - ١٦
١/١م	الملحق الأول	إيجابيات
٢/١م		الوحدة الأولى
٢٦/١م		الوحدة الرابعة
٣٣/١م		الوحدة الخامسة
٤١/١م		الوحدة السادسة
٥٦/١م		الوحدة السابعة
٦١/١م		الوحدة الثامنة
٦٤/١م		الوحدة التاسعة
٧٤/١م		الوحدة العاشرة
١٠٣/١م		الوحدة الثانية عشر
١١٦/١م		الوحدة الثالثة عشر
١٢٧/١م		الوحدة الرابعة عشر
١٣٦/١م		الوحدة الخامسة عشر
١٤٧/١م		الوحدة السادسة عشر
١/٢م	الملحق الثاني	نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها
٢/٢م		نماذج عن الامتحانات النهائية ١
١١/٢م		الحلول المعمول بها
٢٣/٢م		نماذج عن الامتحانات النهائية ٢
٣٨/٢م		إيجابيات الامتحانات النهائية

١/س المسند

١/ف الفهرس

المحاسبة المالية للمدراة

الوحدة الأولى مدخل إلى المحاسبة والمعادلة المحاسبية

الوحدة الثانية حساب الأرباح والخسائر

الوحدة الثالثة الميزانية

الوحدة الرابعة بيان التدفق النقدي

الوحدة الخامسة الإطار لإعداد التقارير المالية

الوحدة السادسة تفسير البيانات المالية

الوحدة السابعة المسائل الناشئة والجدلية في إعداد

التقارير المالية الدولية

المحتويات

مدخل إلى المحاسبة والمعادلة المحاسبية

المحتويات

٢/١	١.١ مقاربة المحاسبة
٣/١	٢.١ حقيقة المحاسبة
٤/١	٣.١ ما هي المحاسبة
٦/١	٤.١ التركيز على المؤسسات التي تتوجه نحو الربح
٧/١	٥.١ من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية في شركة ما؟
٨/١	٦.١ لأي نوع من القرارات يقيم هؤلاء المستخدمون المعلومات المحاسبية؟
١١/١	٧.١ متطلبات المعلومات المشتركة بين المستخدمين
١١/١	٨.١ المعادلة المحاسبية
١٥/١	٩.١ بيانات المحاسبة
٢٦/١	١٠.١ الناجي الفرد إزاء شركة أم بي أي MBA
٢٧/١	١١.١ المحاسبة: الوظائف الخارجية والداخلية
٢٨/١	أسئلة للمراجعة
٣٤/١	دراسة الحالة ١-١

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- قيمة أن يكون لفئات متنوعة من المجتمع معرفة في مجال المحاسبة؛
- دور المحاسبة في الإدارة؛
- الحاجة إلى المعلومات المحاسبية في صنع القرارات ضمن أي شركة واستخدام هذه المعلومات في صنع القرارات؛
- المعادلة المحاسبية؛
- التصميم الأساسي لحساب الأرباح والخسائر (الذي يطلق عليه أحياناً اسم بيان الدخل)، وللميزانية ولبيان التدفق النقدي؛
- التمييز بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية.

١.١ مقاربة المحاسبة

يقارب الطلاب بعض مواضيع المقررات التي تخلّهم نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بحسٍ يُسمى بالخشية أكثر منه بالمحاسبة. بمعنى آخر، إن المحاسبة هي المادة التي يفضل الطلاب تجنبها من بين سائر المواضيع التي تُعرض نموذجياً في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ما سبب ذلك؟ إليكم بعض الأسباب التي قد تعكس تفكير القارئ أو القارئة لدى مباشرتهما العمل على هذا المقرر.

- على عكس مواد عديدة أخرى تُدرّس في مجال الماجستير في إدارة الأعمال كالتسويق وعلم الاقتصاد والسلوك المؤسسي التي يُنظر إليها على أنها مواد حديثة، أي أن القارئ يتمتع بفكرة جيدة ووافية عن مضمون الموضوع من دون دراسة مُسبقة، ليست المحاسبة حديثة وهي تتطلّب التعلّم بقواعد متقدمة من البداية.
- يُنظر إلى المحاسبة على أنها تعامل حصرياً مع الأرقام؛ في حين أن العديد من الناس يفضلون التعامل مع الكلمات والأفكار.
- من جراء تركيز المحاسبة على الأرقام، يُعتبر أنها تعنى بالإتقان والدقة وكلاهما يتطلّب فكراً رياضياً متطرّفاً للغاية.
- يعرف القراء أصدقاء أو أقرباء قد درسو النيل شهادة أو تأهيل مهني في المحاسبة؛ وطالما أن هؤلاء الأشخاص أمضوا سنوات عديدة في الدرس، فكيف لمجموعة دروس تُدرّس لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال أن تتعامل مع التعقيدات بهذه السرعة؟
- يُعامل المجتمع المحاسبة والمحاسبين على أنهم مملون ومُضجرون! وقد وضع كتاب نصوص البرامج التلفزيونية ومنتجوها المحاسب في قالب الشخص الذي يفتقر إلى روح الدعاية، ويكثر من التكرار ويُسمى بالثَّدْحَلُق ويفتقر إلى الخيال ويعجز عن إقامة علاقات شخصية حميمة؛ وهذا ما عزّز الصورة المدعومة بالهُوَس الملحوظ بالأرقام والدقة.

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراء

وفي محاولة لطمأنة القارئ في بداية هذا المقرر، ينبغي اعتبار نقطتين أساسيتين:

١. ينظر الجميع عملياً (مِمَّن ليسوا محاسبين متدرّبين، سواء كانوا يدرسون لنيل شهادة الماجستير أم لا) إلى المحاسبة والمحاسبين كما عرّضنا ذلك أعلاه.
٢. جميعهم مخطئون!

٢.١ حقيقة المحاسبة

إن كلّ المواد التي تُدرّس في إدارة الأعمال بما فيها التسويق والاقتصاد والسلوك المؤسسي مبنية على أساس مفاهيم وعلاقات أساسية ينبغي تقديرها منذ البداية. وأن يعتقد المبتدئ أنه يعرف ما تضمنه هذه المواد، أمر لا يُزيل الحاجة إلى دراسة المفاهيم الأساسية بطريقة دقيقة تماماً كالدقة التي يتطلّبها درس المحاسبة.

تعني المحاسبة بالفعل بالأرقام لكنّها تعنى إلى جانبها بنواحٍ أكثر بكثير؛ إن تقديم المعلومات وإيصالها هو بأهمية الأرقام نفسها. ويُولى اليوم أكثر من أي وقت مضى انتباً أكبر إلى استخدام أرقام المحاسبة في عملية صنع القرار.

إن الشركات الكبرى تصدر حالياً للمساهمين مجموعة موجزة من الحسابات السنوية (ربما بعض صفحات فحسب) عوضاً عن المجموعة الكاملة؛ وتعرض الشركات في مواقعها على شبكة الإنترنت نسخات مختصرة عن نتائج أعمالها السنوية فضلاً عن النسخة الكاملة. وبالفعل لقد توقف عدد متزايد من الشركات الأميركيّة عن نشر نتائج أعمالها السنوية آلياً على المساهمين؛ واستعاضت هذه الشركات عن ذلك بتمكين المساهمين من زيارة عنوان الشركة على الشبكة، وبالتالي من الوصول إلى المعالم الأساسية للنتائج المحقّقة خلال العام. وتلجأ الشركات إلى هذه الطريقة ليس من باب توفير المال بل إقراراً منها بأن أرقام المحاسبة المهمة، كالبيانات والأرباح السنوية وأنصبة الأرباح المستحقة الدفع، لا يمكن تمييزها بسهولة في المجموعة الكاملة. يحتاج المساهمون إلى هذه المعلومات لكي يتمكّنوا من تقييم أداء الشركة التي يوظّفون فيها تجاريّاً حصة من مالهم. وتكون وبالتالي أهميّة البساطة في طريقة تقديم الحسابات ووسيلة التواصل متساوية لأهميّة المعلومات المالية المتخصّصة.

وتحاول أرقام المحاسبة أن تعكس النشاط الاقتصادي في منظمة ما. لكن يمكن الوقوع على أكثر من طريقة واحدة محددة لرؤية هذا النشاط. فـيُوسع شخصين أن يكونا رأيين مختلفين عن موضوع واحد. ويتبّع من ذلك أنه لا يمكن إيجاد طريقة واحدة محددة ينبغي استخدامها في أرقام المحاسبة. ويَحُولُ الخيار والحكم وتوفيق المنفعة المقرّرة دون أن يصبح المحاسب يوماً مُملاً أو مُضجراً.

مَثَل

اشترت إحدى الشركات بيتاً سكيناً في العام ١٩٩١ في منطقة جورجيان نيو تاون Gerogian New Town في إدنبره ليستخدمنه كبار مسؤوليها الإداريين عندما يتواجدون في اسكتلندا بحكم العمل للشركة. وتمت عملية الشراء بـ £١٠٠٠٠٠. وفي العام ٢٠٠١، اعتبر مستشارو الشركة لشؤون الملكية أنّ البيت بات يُباع بـ £٥٠٠٠٠٠. وطالب ضامنوه الشركة أن يكون ضمان البناء على أساس قيمة استبداله أي ما قدره £٤٠٠٠٠٠. فأيّ قيمة على محاسب الشركة أن يختار ليُسجل الأصل في حسابات العام ٢٠٠١؟ قد يكون الإتقان والدقة وال الحاجة إلى طريقة تفكير رياضية عناصرًا مرغوبًا فيها لكنها ليست أساسية. لذا غالباً ما يتم الخلط بين هذه الصفات وبين القدرة على فهم الأرقام، أي مهارات قراءة الأرقام والتعامل معها وتطبيق القواعد الرياضية الأساسية عليها، من جمع وطرح. وستثبت آلة حاسبة زهيدة الثمن بأنّها لا تُقدّر بثمن! ولم يكتب هذا المقرّر لأولئك الذين يدرّسون ليالوا شهادة عن طريق التعلم عن بُعد فحسب بل أيضًا للمدراء ولآخرين مِمَّن يحتاجون إلى استخدام أرقام المحاسبة في عملهم. وسيتمّ شرح المنهجية الرئيسية للمحاسبة فقط عندما تكون أساسية ليدرك القارئ أو القارئة المفاهيم وكيفية تطبيق التقنيات في عالم الأعمال.

٣.١ ما هي المحاسبة

يمكن أن تُعرَّف المحاسبة على أنها سلسلة من العمليات والتقنيات المستخدمة للتعرُّف إلى المعلومات الاقتصادية ولقياسها وإيصالها للغير، وهي معلومات يجدها المستخدمون مفيدة لصنع القرارات. إنّ تعريفاً دقيقاً للمحاسبة هو أشبه بأحجية مُتممّة: تكون الصورة بكمالها مرئية بسهولة لكنّها ليست بأهميّة عملية تركيب كلّ القطع معاً. فما هي القطع التي تؤلّف التعريف؟

١.٣.١ المحاسبة هي وظيفة خدماتية

ليست المحاسبة غاية بحدّ ذاتها؛ فهي وسيلة تؤمن من خلالها المعلومات لصانعي القرارات. ويستعمل صانعو القرارات في العالم أجمع معلومات المحاسبة سواء كان الكيان موجّهاً نحو تحقيق الأرباح كشركة أو شركة أشخاص أو تاجر فرد أو نحو تحقيق أهداف غير الأرباح كحزب سياسي أو مؤسسة خيرية أو نادٍ أو دار عبادة.

مَثَل

تخطّط دار عبادة لاستبدال الأرغن لديها. سألت لجنة الأرغن أمين الصندوق عن المعلومات المالية التالية: سلسلة المناقصات التنافسية لجهة المال؛ والتأثير المحتمل

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراء

لمعدلات صرف العملة في المناقصات التي يقدمها صانعو الأرغن خارج البلاد؛ وتكلفة التخلص من الأرغن القديم والأعمال التمهيدية على الموقع؛ والتأثير في تكاليف الطاقة وتكاليف الصيانة مقارنةً مع تكاليف الأرغن الحالي؛ لكن هذه المعلومات هي عامل واحد فقط في عملية صنع اللجنة للقرار؛ وأخيراً سيأخذ القرار بالحسبان أيضاً المسائل الموسيقية والمسائل الدينية الأخرى.

٢.٣.١ المحاسبة تعامل مع المعلومات الاقتصادية

تواجه ضمن الشركات سلسلة مُحِيرَة من المعلومات حول جميع أنواع المواضيع. وتحدّ المحاسبة نفسها ضمن المعلومات الاقتصادية وتُعبّر عن نفسها بقيمة مالية. ومع ذلك، يتعامل المحاسبون بمرونة مع معلومات أخرى كأطنان المواد الأولية المستعملة، وعدد ساعات العمل وقدرة الآلات المستعملة ووحدات المُخرّجات المُتنّجة.

مثال

تدرس منشأة تُعنى بتدمير الدفاع في الحكومة احتمالاً توقيع عقد طويل الأمد مع واحد من ثلاثة مورّدين مَدَنيين لمعدّات الایزير. يبني المحاسبون تقديراتهم لتكلف الإنتاج ولمتطلبات المورّدين على المعدّات الرأسمالية لكي يبنوا نماذج الإنتاج، وعلى معلم استهلاك المعدّات والصيغ التي يستخدمها المورّدون في تحديد السعر، إلى جانب نتائج التجارب التي أجرتها العسكريون على النماذج الأولية التي اختبروها خلال المناورات.

٣.٣.١ ينبغي التعرّف إلى النشاط الاقتصادي، ومن ثمَّ قياسه

إن بعض الأحداث الاقتصادية كبيع وحدة إنتاجية – لِنُقلُّ سيارة – يسهل التعرّف إليه وقياسه. أمّا البعض الآخر فيسهل التعرّف إليه لكن يصعب قياسه: تُستهلك معدّات الرجال الآليين المستخدَمين في عملية تجميع السيارة من خلال الاستخدام ومرور الوقت لكن المحاسبين يستطيعون فقط أن يخمنوا بأيّ سرعة ينبغي أن تُقرَّ هذه التكلفة؛ ويؤدي كل تخمين إلى رقم تكلفة مختلف وهذا بدوره يؤدي إلى رقم ربح مختلف. ويوضع بالطبع حدّ لسلسلة التخمينات بممارسة الحكم التجاري والسابقة المهنية. وقد يكون بعض الأحداث وقع اقتصادي من الصعب التعرّف إليه وقياس نتائجه على الشركة إلى درجة أنّ المحاسب قد لا يلحظه.

مثال

تعرّض المؤسّس والمدير التنفيذي لشركة مُدرّجة حديثاً في البورصة لجلطة تاجية كادت تودي بحياته وهو يلعب الغولف، وذلك قبل أسبوعين من انتهاء السنة المالية. وفي

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراء

اليوم نفسه قام أحد مندوبي المبيعات لدى الشركة باستبدال العجلتين الخلفيتين لسيارة الشركة التي يقودها. وقد تم تقديم بيان بالحدث الأخير لأن المحاسب يستطيع التعرف إلى وقوعه الاقتصادي وقياسه غير أنه فاته تسجيل الحدث الأول الذي قد يكون ذا أثر سلبي طويل الأمد على أداء الشركة.

٤.٣.١ المحاسبة هي أداة تواصل

يُوسع المعلومات المحاسبية أن تساعد صانعي القرارات في الوصول إلى أهدافهم. ويلي ذلك أنه على المحاسبين أن يعرفوا أي نوع من المعلومات الاقتصادية يريده صانعو القرارات؛ يجب أن تكون معلومات المحاسبة على صلة بالأهداف التي رسمت لها وبالتالي على المحاسب بالطبع أن يوصل المعلومات بطريقة تسمح لمستخدميها بفهمها.

مَثَل

إن مؤسسة خيرية وطنية على وشك إطلاق حملة للتبرع بالأموال. يجمع المراقب المالي المعلومات المالية بشكل رسم بياني دائرى ممّا يبيّن أن المدخلول بأكمله، باشتثناء نسبة صغيرة منه، يُفّقق مباشرةً على الأهداف الخيرية. من جهة أخرى، إن المعلومات التي تتطلبها السلطات الضريبية في الحكومة، أي الإيرادات الداخلية، تتطلب تقديم أرقام المحاسبة بطريقة مختلفة كلياً. ولن يكون مُجحِّفاً القول إنه ما زال أمام المحاسبين الكثير من العمل لتحسين مهاراتهم في توصيل المعلومات المحاسبية. وفي أغلب الأحيان، ينسى المحاسبون أنه ليس يُوسع مستخدمي المعلومات أن يفهموا أرقام المحاسبة بالسهولة التي يَسْعُهم هم فهمُها.

٤.٤ التركيز على المؤسسات التي تتوجّى الربح

ما هو القاسم المشترك بين هؤلاء الأشخاص؟

- رئيس نادٍ لكرّة القدم
- مدير تنفيذي في مصنع البسكويت المحلي
- وزير المالية
- مراقب مالي في جامعة
- شريك كبير في شركة قانونية
- المدير الطبي لـنُزُل للفقراء

إنّهم جميعاً يعنون بتجميع المال وإلتفاقه وبالتحكُّم بالموارد من خلال الموازنات. حتى الآن، تُعتبر المحاسبة أداة إدارية تُطبق في العالم أجمع وتلجأ إلى استعمال مبادئ مُطبقة في العالم أجمع. لكنَّ الإجراءات المُفضلة والقواعد السائدة في مصنع البسكويت وفي دائرة حكومية على سبيل المثال، هي مختلفة لدرجة أنَّه سيكون من الحكم التركيز على قطاع واحد فحسب، خلال مجموعة الدراسos هذه. لقد اخترنا القطاع الخاص الذي يتولى الربح وبشكل خاص قطاع التصنيع ضمن القطاع الخاص. نقوم بذلك لأسباب ثلاثة:

١. إن المدراء والقِرَاء الآخرين الذين يعملون في قطاع لا يتولى الربح غالباً ما يملكون استثمارات في شركات تتولى الربح في القطاع الخاص ويهتمُّون تتبع أداء استثماراتهم.

٢. توجُّه الإدارات المالية في الحكومات اليوم في بلدان عديدة نحو "الشخصنة"، كاعتتمادها مثلاً التقنيات وتدابير الأداء المُعتمدة في القطاع الخاص.

٣. نحن نعتقد أنَّ إعطاء قطاع التصنيع كمثل يُمكن الطلاب من إدراك مبادئ المحاسبة وإجراءاتها بسهولة تفوق سهولة أيّ مثلك آخر. وما أن تفهم هذه المبادئ حتى يصبح من الممكن تطبيقها على أمثلة تجارية واجتماعية أخرى. وسنحيلكم إلى أمثلة أخرى عندما نرى ذلك ملائماً.

٥.١ من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية في شركة ما؟

نُخذل شركة أم بي آي MBA كمثل لشركة صناعية. وسنعتمد البيانات المالية الوهمية للشركة في النص كله لخدمتها في التحليل والتوضيح. إن شركة أم بي آي MBA مبنية على أساس إحدى أكبر شركات الهندسة في العالم. إنها متواجدة في كلِّ القارات وتمتد نشاطاتها إلى كلِّ وجه من أوجه التكنولوجيا؛ كما أنَّها تزود موزعيها وزبائنها بخدمات مالية. من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية لشركة أم بي آي MBA؟ يمكن ضمهم إلى فريقين هما المستخدمون الداخليون والمستخدمون الخارجيون.

المستخدمون الداخليون

- أعضاء مجلس الإدارة
- مدراء تنفيذيون
- المدراء
- المستخدمون (والاتحادات العمالية)

المستخدمون الخارجيون

- المساهمون
- المُحَلّلون
- الدائنون
- السلطات الضريبية
- عامة الناس

٦.١ لأي نوع من القرارات يقيّم هؤلاء المستخدمون المعلومات المحاسبية؟

يواجه جميع مستخدمي المعلومات المحاسبية في شركة ما خيارات بين مسارات عمل بديلة. فإن اتخذوا قراراً لهم بعيداً عن المعلومات الملائمة (وهو أمر غالباً ما يحصل)، فسيجدون على الأرجح أن توقعاتهم لم تُصب.

أعضاء مجلس الإدارة

«هل كانت الشركة تستعمل مواردها بأكبر قدر من الفعالية بغية تحقيق الحد الأقصى من الأرباح المكتسبة لمساهمينا؟ هل تحقق الحد الأقصى من قيمة المساهم؟»
«هل تُبيّن الشركة عن مواطنية صالحة؟ فعلى سبيل المثال، هل تحترم عملياتها الصناعية البيئة كافية؟ إن كان الجواب بالنفي، كم من المال أنفق في تحسين العمليات التي يُشوبها خلل؟»

المدرباء التنفيذيون

«هل نديّر أعمال الشركة بفعالية؟ فعلى سبيل المثال، هل نحن واثقون من أن شركة فرعية في أستراليا لا تستدين المال بمعدل فائدة قدره ٢٠ بالمئة لتمويل توسيعاً لها في حين أن فرعاً آخر في اليابان يتراكم لديه رصيد مالي في المصرف ويكسب نسبة ١٪ من الفوائد؟»

«هل خطة مكافأة المدرباء صارمة بما يكفي لتعزيز الجهود والالتزام ولتكون الشركة في الوقت نفسه قادرة على منافسة شركات أخرى متعددة الجنسيات؟»

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراة

المدراة

«هل أن صنع أحد مكونات الانتاج في الشركة أوفر ثمناً من شرائه من مورّد آخر من خارج الشركة؟»
«هل تتحقق جميع مُنتَجاتنا الرابع المنشود؟»

المُسْتَخَدِمُون

«بأيّ قدر من المال ينبغي علينا أن نطالب في سلسلة الأجر المقابلة؟» «ما هي ضمانات العمل وتوقعاته في هذه الشركة؟»

المساهمون

«أينبغي علينا أن نشتري (أو نبيع أو نمتلك) أسهماً في هذه الشركة؟»
«ما هو مقدار أنصبة الأرباح الذي دفع في العام المنصرم مقارنةً مع الأرباح المُكتَسبة؟»

تؤمن شركة أم بي آي MBA تحليلًا إحصائيًّا لمساهميها في العام ٢٠٠٢ على الشكل التالي:

نسبة المئوية لرأسمال الأseم المُصدر	الأسهم العادي	عدد حسابات المساهمين العادي	عدد الأseم (بالملايين)	حجم الأseم
٠,٣-	٢	٤٧٧٠	١٠٠ - ١	
٠,٨	٥	٤١٣٨٦	١٠٠٠ - ١٠١	
١٠,٦	٦٦	٦٩٠٠٢	١٠٠٠٠ - ١٠٠١	
٢,٧	١٧	٤٧٥	١٠٠٠٠١ - ٢٥٠٠٠	
٣,٧	٢٣	٢٧٥	٥٠٠٠٠ - ٢٥٠٠١	
٥,٠	٣١	١٨٧	١٠٠٠٠ - ٥٠٠٠١	
٧٦,٩	٤٧٨	٣٣	١٠٠٠٠٠	أكثـر من
١٠٠	٦٢٢	١١٦٤٣٠		كافـة الأseم

يُقرّ القانون بمساواة المساهمين جميعهم، لكن لاحظ أن ٣٣٥ مساهمًا (مستثمرين مؤسـسـاتـيـين كصناديق التقاعد) الذين يملـكـ كلـ منـهـمـ أكثرـ منـ مـليـونـ سـهـمـ، يـمـلـكـونـ أقلـ بـقـلـيلـ منـ ٧٧ـ بـالـمـئـةـ منـ مـوجـمـلـ رـأـسـمـالـ الأـسـهـمـ مـتـحـدـينـ، فـيـ حـينـ أـنـ ٤٧٧٠ـ مـسـاهـمـاـ يـمـلـكـ كلـ منـهـمـ ٢ـ بـالـمـئـةـ فـحـسبـ، عـلـىـ هـذـاـ المـقـيـاسـ!

المُحَلّون

«أينبغي علينا أن ننصح المساهمين والمساهمين المُحتملين بشراء أسهم في الشركة أو بيعها أو امتلاكها؟»

«هل كان أداء الشركة هذا العام أفضل من أداء منافسيها؟»

«هل علينا أن ننصح بتحويل بعض الاسهم إلى شركة تتمتع بتوقعات واعدة؟»

الدائون

«هل علينا أن نزيد من حجم تسليفنا إلى هذه الشركة، أم علينا أن نضغط لنسعي ديوننا؟»

«هل ستكون الشركة قادرة في المدى البعيد على الوفاء بالتزاماتها؟»

السلطات الضريبية

«ما هو مقدار الضريبة الذي يمكننا أن نتوقع الحصول عليه من الشركة؟»
لاحظ أن شركة متعددة الجنسيات ستقدم الضريبة على الدخل في كل بلد من البلدان التي تعمل فيها.

عامة الناس

إن "عامة الناس" هي عبارة واسعة وتتضمن جماعات الضغط المدافعة عن البيئة وجماعات المستهلكين من بين جماعات أخرى. ويطرح فرقاء كهؤلاء أسئلة متنوعة بما فيها الأسئلة الموجهة بخصوص ربحية الشركة وفعاليتها ومساهماتها في الشركات السياسية والصفقات التي تعدها مع حكومات في الخارج.

«هل تؤدي الشركة واجباتها تجاه المجتمع عبر خفضها من حجم التلوث البيئي مثلاً أو عبر تقديرها بالخطوط التوجيهية المتبعة دولياً لممارسة التجارة في دول العالم الثالث؟»

وتنطلب الإجابة السليمة على هذه الأسئلة معلومات محاسبية تكون أحياناً من النوع الأكثر تعقيداً.

٧.١ متطلبات المعلومات المشتركة بين المستخدمين

تطلب الأجبة على كل الأسئلة المطروحة أعلاه معرفة أرباح الشركة وموقعها النقدي. فكثيرون يعتبرون أن التزويد بالمعلومات حول الربحية والسيولة (إنّها اللغة الاصطلاحية مهنياً للموقع النقدي)، هو غاية النظام المحاسبي.

ومع أن التشديد في مجموعة الدروس هذه سيكون على متطلبات المدراة من المعلومات، ينبغي أن يعني المدير الصالح بكل الأسئلة التي تطرحها مجموعات المصالح المذكورة أعلاه. فينبغي أن يعني بقيمة المساهمين بقدر المساهمين وأن يكون متتبهاً لقدرات الشركة على تسديد ديونها بقدر الدائنين وأن يكون متحسساً للمسائل البيئية بقدر أعضاء مجلس الإدارة أو جماعة الضغط المؤلفة من المستهلكين. وضمّمت مجموعة الدروس هذه لمساعدة المدير على تفسير المعلومات المحاسبية وفهمها وليس لتعليمه كيفية إعدادها. مع ذلك، على كل مدير أن يكون قد أُلِفَ الآليات الأساسية لعملية المحاسبة قبل أن يحاول اكتساب تقدير لما تعنيه أرقام المحاسبة.

٨.١ المعادلة المحاسبية

قبل الشروع في تحليل أكثر تفصيلاً لمفاهيم المحاسبة وأهدافها، سننظر في نظام التسجيل المحاسبي الذي يُنشئ المعلومات حول الأرباح والأموال النقدية. إن نظام التسجيل المحاسبي مبني على أساس المفهوم البسيط (حتى لا نقول البديهي) القائل بأن كل الموارد الاقتصادية التي يكتسبها كيان معين يجب أن تُمْوَل من مكان ما. فلا تكتسب الكيانات مواردها من العدم : يجب أن يزودها أحدهم بالموارد (عادةً يكون المالك) في مرحلة أولى. وقد يدفع لاحقاً أشخاص آخرون كالدائنين أو المصارف المال لتأمين مقدار أكبر من الموارد للشركة. ويُعبر في المحاسبة عن العلاقة القائمة بين الموارد والأموال المزرودة لشرائها على هذا النحو :

$$\text{الأصول} = \text{حقوق الملكية} + \text{الخصوم}$$

أو

$$\text{الأصول} - \text{الخصوم} = \text{حقوق الملكية}$$

تشكّل هذه المعادلة المحاسبية جزءاً من أساس نظام التسجيل المحاسبي بكامله. وسيبيّن مثل بسيط كيفية عمل هذه المعادلة من خلال النظر في سلسلة من الأعمال التي تمت خلال فترة زمنية. سنستخدم، على سبيل المثال، الأحداث الاقتصادية المرتبطة بانطلاق فردية في مجال الأعمال ونفضلها على استخدام عالم الشركات الأكبر تعقيداً كشركة أم بي أي MBA

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراة

لـكـنـ المـعـادـلـةـ المـحـاسـيـبـ نـفـسـهـاـ كـتـلـكـ الـتـيـ سـنـسـتـعـمـلـهاـ أـدـنـاهـ سـتـسـتـخـدـمـ لـتـسـجـيلـ نـشـاطـاتـ شـرـكـةـ أـمـ بـيـ آـيـ M~B~A~ أوـ آـيـ شـرـكـةـ مـغـفـلـةـ أوـ آـيـ شـرـكـةـ أـشـخـاصـ.

العمل الأول

يبدأ فرداً نشاطه في مجال الأعمال في الأول من كانون الثاني/يناير بمبلغ قدره ٢٠٠٠٠٢. وسنسجل المعادلة المحاسبية للمؤسسة:

الأصول (أموال تقدية)	€ ٢٠٠٠٠٢
= حقوق الملكية	€ ٢٠٠٠٠٢

إن قيمة حقوق الملكية تمثل حقوق المالك في أصول المنشأة. عند نهاية هذا العمل، تساوي حصة الفرد في المؤسسة €٢٠٠٠٠. وهو مبلغ يمثل نقدياً بـ €٢٠٠٠٠.

العمل الثاني

اشترى آلات ومعدّات بقيمة €١٢٠٠٠ من موارده النقدية. تحتاج جهة واحدة من المعادلة إلى التعديل:
 الأموال النقدية €٨٠٠٠ + الآلات €١٢٠٠٠ = حقوق الملكية €٢٠٠٠.

الثالث العما

تم شراء مخزون من المواد الأولية بالدين بقيمة €٦٠٠٠
 الأموال النقدية €٨٠٠٠ + الآلات €١٢٠٠٠ + مخازين المواد الأولية €٦٠٠٠
 = حقوق الملكة €٢٠٠٠ + الحسابات الدائنة €٦٠٠٠

نرى هنا اكتساباً لأصل آخر هو المخازين، وقد مولّه مورّدو المخازين. وفي نهاية الأمر سيترتب على المؤسسة أن تدفع هذا المبلغ نقداً؛ وإلى أن تدفعه، تبقى الحسابات الدائنة خصماً. كم يساوي المالك الآن؟ ما زال يساوي $\dots \dots \dots$ €٢٠. ويتمثل هذا المبلغ بمجمل الأصول التي تساوي €٢٦٠٠٠ مطروح منها €٦٠٠٠ التي يدين بها المالك لدائنه.

العمل الرابع

تم تجميع ما يساوي €٥٠٠ من المخزون عبر الآلات بتكلفة يد عاملة بلغت €٢٠ .
فأناشدكم بذلك مخزون من السلع الجاهزة.

الأموال النقدية €٧٩٨٠ + الآلات €١٢٠٠ + مخازين المواد الأولية €٥٠٠
 + مخازين السلع الجاهزة €٥٢٠ = حقوق الملكية €٢٠٠٠ + الحسابات الدائنة €٦٠٠

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراة

ونسلم هنا أن مبلغ €٢٠٠ النقدي الذي أُنفق على اليد العاملة، يرفع من قيمة مخزون المواد الأولية البالغ €٥٠٠ وتأمل المؤسسة استرجاع كلا المبلغين في سعر البيع النهائي.

العمل الخامس

دفع للمحاسب، وهو مستخدم في المؤسسة، أجره البالغ €١٠٠ نقداً.

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية} &= €٧٩٧ + €١٢٠٠ + \text{مخزون المواد الأولية} \\ &+ \text{مخزون السلع الجاهزة} = €٥٢٠ + \text{الحسابات الدائنة} \\ &\quad €٦٠٠ \end{aligned}$$

من المهم التفريق بين الأجر المدفوعة لعمال الإنتاج في العمل الرابع (وهي أجور ترفع من قيمة المخزون الذي ينبغي بيعه) وتلك التي تتسم بطبيعة إدارية (وهي لا ترفع من قيمة الأصول). تشكل هذه النفقات العامة عبئاً على الأرباح التي لم تكتسب بعد، لذا فهي تحسّن في غضون ذلك من رأس المال الأصلي. عند نهاية هذا العمل، يتم تحفيض €١٠٠ من حصة الفرد في مؤسسته فتصبح €١٩٩٩٠ على أن يضاف هذا المبلغ إلى حقوق الملكية عندما تتحقّق الشركة أرباحاً.

العمل السادس

تم بيع مخزون السلع الجاهزة بكامله بمبلغ قدره €٧٥٠ بالدين.

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية} &= €٧٩٧ + €١٢٠٠ + \text{مخازين المواد الأولية} \\ &+ \text{الحسابات المدينة} = €٧٥٠ + \text{الحسابات الدائنة} \\ &\quad €٦٠٠ \end{aligned}$$

تم تحفيض مخزون السلع الجاهزة لكي لا يبقى منه أي سلعة. وقد حققت الشركة بهذه الصفقة أرباحاً قدرها €٢٣٠ مما يزيد من حقوق الملكية. وقد نشأ أصل يدعى "الحسابات المدينة" لأنّ المالك لم يقبض بعد ثمن المبيعات نقداً. وتبدو الصفقة أعلاه وحدها على هذا النحو:

$$\begin{aligned} \text{التغيير في مخازين السلع الجاهزة} &= €٥٢٠ - €٧٥٠ \\ \text{التغيير في الحسابات المدينة} &= €٢٣٠ + €٦٠٠ \end{aligned}$$

العمل السابع

تم دفع €٣٠٠٠ من المبلغ المستحق للموردين إلى جانب فاتورة الإعلانات وقدرها €١٠ حتى الآن، إن الآلة التي تمت حياطها التشغيلية الفعلية إلى ٢٤٠٠٠ ساعة قد استُخدمت لمدة ١٠٠ ساعة.

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية} &= €٤٩٦٠ + \text{الآلات} + €١١٩٥٠ + \text{مخازين المواد الأولية} \\ &+ \text{الحسابات المدينة} = €٧٥٠ + \text{حقوق الملكية} + €٢٠١٦٠ + \text{الحسابات الدائنة} \\ &\quad €٣٠٠ \end{aligned}$$

إن الدفعات للموردين هي مسألة مباشرة تخفيض الأموال النقدية والحسابات الدائنة بالمثل المدفوع وقدره €٣٠٠٠ وقد دفعت فاتورة الإعلانات نقداً هي أيضاً ويجب أن تخفيض حقوق الملكية - إنّه مصروف تم تكبده، على غرار أجر المحاسب، كونه في مجال الأعمال.

يؤدي استخدام الآلات إلى أن تصبح بالية مع الوقت. وتعُرف هذه العملية باسم إستهلاك الأصول، وهي مصروف آخر من مصاريف التشغيل. وما دام عمر التشغيل الفعلي يدوم ٢٤ ساعه وما دامت تكلفة المعدات قد بلغت €١٢٠٠٠ فستتكلّف الآلة €٠٠٥٠ لكلّ ساعه استخدام. (تعُرف هذه الطريقة في احتساب إستهلاك الآلة بـ"طريقة الاستهلاك"؛ وثمة طرق أخرى لاحتسابه). وتبلغ أعباء إستهلاك الآلة لمئة ساعه من التشغيل €٥٠؛ فقد تدنت قيمة الآلات بـ€٥٠ كما تدنت حقوق الملكية بـ€٥٠. لاحظ أنه لم تدرج أي نفقات نقدية في أعباء إستهلاك الآلات. وسيتم درس إستهلاك الأصول في الوحدة الثانية.

عند هذه المرحلة أو في أي مرحلة سابقة لهذه المسألة، يمكن تحديد الأرباح التي تحققت من خلال المقارنة بين حقوق الملكية في بداية الفترة قيد النظر وبين رصيد حقوق الملكية في نهاية الفترة. إذا زادت حقوق الملكية يكون المالك قد حقّق ربحاً وإذا تدنت يكون قد تكبّد خسارة. وفي المثل بلغ قدر الربح €٢٠١٦٠ (€٢٠١٦٠ - €٣٠٠٠).

إن المعادلة المحاسبية هي مجموعة من الأرصدة بعد أن تكون كلّ صفقة قد أُنجزت وسُجّلت. لاحظ أن مدخل المحاسبة تتضمّن مزيجاً من البنود التي تحدّدها الأموال النقدية ومن البنود التي يحدّدها حكم الإداره. ويمكن أن توضع هذه المعادلة أيضاً في نمط له معنى أكبر يُطلق عليه اسم الميزانية.

٩.١ بيانات المحاسبة

		الميزانية عند نهاية العمل السابع
	حقوق الملكية	الأصول
€٢٠١٦٠		€
	الحسابات الدائنة	الأموال النقدية
٣٠٠		الآلات والمعدّات
€٢٣١٦٠		المخازين
	الحسابات المدينة	
		€٢٣١٦٠

يمكن تحسين تصميم هذه الميزانية ليعطي صورة أوضح عن موقع الشركة المالي عند نهاية العمل السابع.

€	€	الأصول الثابتة
١٢٠٠		الآلات والمعدّات بسعر التكلفة
١١٩٥٠	٥٠	مطروح منها: إستهلاك الآلات والمعدّات
		الأصول المتداولة
٥٠٠		المخازين
٧٥٠		الحسابات المدينة
٤٩٦٠		الأموال النقدية
١١٢١٠		
		مطروح منها: الخصوم المتداولة
٨٢١٠	٣٠٠	الحسابات الدائنة
٢٠١٦٠		الأصول الصافية للشركة
		المُتمثّلة بـ:
٢٠٠٠		رأس المال المدخل
١٦٠		الأرباح التي تم كسبها
€٢٠١٦٠		حقوق الملكية

يسلط هذا التصميم الضوء على بعض النقاط الأساسية التي ينبغي ملاحظتها.

١. تتمثل حقوق الملكية لشركة ما بأصول الشركة الصافية (الأصول الثابتة + الأصول المتداولة الصافية)، تستهلك الأموال النقدية الأصلية التي أدخلها المالكون. في شراء الأصول وفي الأنشطة التجارية التي تم تأسيس الشركة من أجلها. (ملاحظة: يتم تحديد الأصول المتداولة الصافية على أنها الأصول المتداولة مطروح منها الخصوم المتداولة).

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدرب

٢. يمكن تجزئة أصول الشركة إلى أصول ثابتة، وهي أصول تدوم طويلاً نسبياً وُتستَخدَم بشكل عام في إنتاج السلع والخدمات أكثر مما تمتلك ليعاد بيعها؛ وأصول متداولة، وهي إما أن تكون حالياً بشكل أموال نقدية وإنما أن تكون على وشك أن تحوَّل إلى أموال نقدية خلال فترة زمنية قصيرة تكون عادةً سنة. إنما الخصوم المتداولة فهي تلك الموجبات التي ينبغي على الشركة الوفاء بها نقداً خلال فترة قصيرة تكون عادةً سنة أيضاً.

تروَّذنا المقارنة المباشرة لأرقام حقوق الملكية برقم دقيق حسابياً يبيِّن الربح، لكنها لا تُعلِّمنا كيف تَحَقَّق ذلك الربح، أي كيف سُجِّلت مبيعات عديدة وما كانت تكلفة هذه المبيعات، أو أي مصاريف تم تكبُّدها في الفترة المحاسبية.

كانت البنود المُفصَّلة التي أثَّرت في حقوق الملكية:

€	العمل
١٠-	أجر المحاسب ٥
٢٣٠ +	الأرباح الناجمة عن بيع السلع الجاهزة ٦
١٠-	فاتورة الإعلانات ٧
٥٠ -	الأعباء المتراكمة على الآلات من جراء استهلاكها ٧
<u>١٦٠ +</u>	الزيادة الصافية في حقوق الملكية

لقد أُنشئَ بيان المحاسبة الذي يتخطَّى بمعناه المعادلة المحاسبية. ويُطلق عليه اسم حساب الأرباح والخسائر (أو بيان الدخل) لفترة محاسبية ما:

€	€	حساب الأرباح والخسائر للفترة الممتدة بين العملين ١-٧
٧٥٠		المبيعات
٥٠٠	المواد	مطروح منها: تكلفة المبيعات
٢٠	اليد العاملة	
٥٧٠	إستهلاك الآلات	
<u>١٨٠</u>		الربح الإجمالي
		مطروح منها: تكاليف البيع والتكاليف الإدارية
	١٠	الإعلانات
٢٠	١٠	الرواتب
<u>€١٦٠</u>		الربح الصافي

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدرباء

إن الربح هو الزيادة في إيرادات المبيعات بالنسبة إلى التكاليف التي تم تكبدها لإنشاء الإيرادات. يُطلق على بنود الإنفاق التي يُقدم بها بيان عبر حساب الأرباح والخسائر، اسم المصروفات الإيرادية؛ ويتطرق على بنود الإنفاق التي يُقدم بها بيان عبر الميزانية، باسم المصروفات الرأسمالية. وفي المثل، أنشئ حساب الأرباح والخسائر من المعطيات السابقة بطريقة سهلة نسبياً. ومع ذلك، يمكن أن يصبح هذا الإجراء عملية معقّدة للغاية في شركة متعددة المنتجات ومتعددة الآلات تعقد يومياً آلاف الصفقات. لذلك قام المحاسبون بابتكار نظام تسجيل مستمر - مبني على أساس الإجراء الذي المدخلين الذي لقيته في القسم السابق - يُريل الحاجة إلى احتساب الأثر الذي تتركه كل صفقة في الأرباح وفي حقوق الملكية لكنه يستمر بالتزويد بالمعلومات المفيدة في حساب الأرباح والخسائر عندما تستدعي الحاجة. وتكون هذه الإجراءات المفصلة لمسك الدفاتر ضمن نطاق عمل المحاسب لا المدير.

وإلى الآن أعطانا بياناً المحاسبة معلومات حول:

- (أ) ربحية الشركة في الأعمال السبعة المدرجة في القائمة؛ فضلاً عن
- (ب) وضع المؤسسة المالي في نهاية العمل السابع.

ومع ذلك لا يبيّن أيّ من البيانات ما له علاقة بالموقع المالي الذي يهم العديد من مستخدمي المعلومات المحاسبية.

مال أنفق على التحسينات الكبرى للعمليات	أعضاء مجلس الإدارة
تحويل الأموال ما بين الدول	المنفذون الرئيسيون
ادخار الأموال النقدية عبر الشراء بالمكتوبات	المدراء
زيادات الأجور	المستخدمون
أنصبة الأرباح	المساهمون
دفع الديون	الدائرون
دفع الضرائب	السلطات الضريبية

ليس الربح كالأموال النقدية. وثمة أسباب عديدة لذلك. يمكن فهم أحداها بسهولة بالنظر إلى طبيعة رقم المبيعات "€٧٥٠" الذي ينشئ الربح الوارد في التقرير. فإن المؤسسة لم تكن قد قبضت الدفعة عن المبيعات في الوقت الذي كان فيه حساب الأرباح والخسائر قد أعد. لكن شرط أن يعتقد المالك أن المدينين سيدفعون المبلغ قريباً، من المتفق عليه في المحاسبة أن يُقرّ بهذا الرقم كما لو أن المال قد قُبض عند احتساب الأرباح. كذلك يمكن حسم الاستهلاك من إيرادات المبيعات قبل تحديد الأرباح من دون أن يكون له تأثير في الأموال النقدية.

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدرب

إن بياناً ثالثاً للمحاسبة، وهو بيان التدفق النقدي، يصور فقط الأحداث الاقتصادية التي تجري في مؤسسة ما والتي تؤثر في التدفقات النقدية ويكون هذا البيان للمثل أعلاه على الشكل التالي:

بيان التدفق النقدي للفترة الممتدة لغاية العمل السابع

€	€	
١٦٠		مصادر الأموال النقدية
٥٠		الربح من العمليات
٢١٠		المُعَدَّل للبنود غير النقدية: إستهلاك الآلات
٢٠٠٠		
٢٣٠٠	٣٠٠٠	إدخال رأس المال الزيادة في الحسابات الدائنة
٢٣٢١٠		
		استخدامات الأموال النقدية
١٢٠٠٠		شراء الآلات
٧٥٠		الزيادة في الحسابات المدينة
١٨٢٥٠	٥٥٠٠	الزيادة في المخازين
€٤٩٦٠		الرصيد النقدي في آخر المدة

لاحظ النقاط التالية:

- ينبغي دائماً أن تكون عمليات المؤسسة مصدر الأموال النقدية الأول (وإذا لم يكن الأمر على هذا النحو فسيؤدي إلى إفلاس المؤسسة في القريب العاجل!) وفي حالة الانطلاق بالعمل، كما في المثل، يكون المصدر الأساسي للأموال النقدية إما عن طريق استعمال رأس المال الأصلي وإما عن طريق الاستدانة من المصرف.
- إن رقم الأرباح هو نقطة الانطلاق الأكثر نفعاً لتحديد كمية الأموال النقدية التي نشأت من العمليات. وتضم إلى رقم الأرباح البنود التي قيدت في حساب الأرباح والخسائر والتي لم يكن لها أثر على الأموال النقدية، ونعني بها إستهلاك الآلات.
- إن الزيادة في الحسابات الدائنة هي مصدر للأموال النقدية. خلال الفترة القصيرة التي تدين بها المؤسسة بالمال، تستطيع استخدام هذا المال لأهداف أخرى في العمل. بناء عليه، يمكن اللجوء إلى دائني المؤسسة لزيادتها بالأموال النقدية.
- العكس صحيح في ما يختص بالزيادة في الحسابات المدينة. فعندما لا يدفع الزبائن ثمن السلع والخدمات نقداً، من شأن ذلك أن يُضعف لفترة قصيرة وضع المؤسسة المالي. وبناءً عليه، تنفق المؤسسة أموالاً نقدية لدعم لفترة قصيرة من الزمن أعمال زبائنها بالدين.
- تتمثل أهمية بيان التدفق النقدي بأنه يكسر طوق الاتفاقيات المحاسبية التي تفصل بين الأحداث الاقتصادية وتقسمها إما إلى الميزانية وإما إلى حساب الأرباح والخسائر.

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراة

فالأموال النقدية هي هي سواء كان الحدث يؤثّر في الميزانية أو على حساب الأرباح والخسائر. وفي حالة أخرى، يمكن أن تعلن شركة ما عن تحقيقها أرباحاً مزدهرة في حساب الأرباح والخسائر لكنّ بيان تدفقها النقدي قد يبيّن أنّ موقع سيولتها يتدهور بسرعة.

٦. بالرغم من التشديد على حساب الأرباح والخسائر وعلى الميزانية، يعتبر العديد من المدراء والمحللين أنّ بيان التدفق النقدي يزوّد بالمعلومات بالقدر نفسه.

لاحظ أن تصميم بيان التدفق النقدي أعلاه، كما تصميم حساب الأرباح والخسائر وتصميم الميزانية اللذين وردما قبله، هي تصاميم صغيرة وبسيطة للغاية. وسيوجه القراء إلى تصاميم أكثر واقعية للبيانات المالية الثلاثة في الوحدات التالية الثالث.

تمرّن بنفسك

في المجال المتوفّر تحت كل عمل من أعمال شركة فورث Forth، عليك أن تؤلّف المعادلة المحاسبية التي تعكس الصفقة أو الصفقات. وفي نهاية العمل الثاني عشر، قُمْ بصياغة الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وبيان التدفق النقدي باعتماد التصاميم الواردة في النص.

العمل الأول

استثمر فريد فورث Fred Forth في مؤسّسته مبلغ ٤٠٠٠€ من مدخراته الخاصة وبلغًا نقدياً آخر قدره ١٠٠٠€ من قريب له. وأعْلمه قريبه هذا بأنه لا يريد الحصول علىفائدة من هذا المال ولا يطلب أن يُعاد دفع ماله في القريب العاجل.

العمل الثاني

اشترى فورث Forth الأصول التالية: الآلات والمعدّات بـ ٥٠٠٠€ نقداً، ومصنعاً ومستودعاً بـ ٢٥٠٠٠€ نقداً، ومواداً أولية بـ ٨٠٠٠€ (نصفها نقداً والنصف الآخر بالدين).

العمل الثالث

قبل أن تتمكن المعدّات من أداء وظيفتها بشكل جيد تحتاج إلى تشحيم بعد التركيب وقد كلف هذا التشحيم ٢٠٠€. دفع فورث Forth هذا المبلغ نقداً. وتمّ التصنيع في الآلات

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراء

لكميّة من المواد الأوليّة تساوي €٤٠٠٠ فصارت هذه المواد سلعاً جاهزة بتكلفة يد عاملة بلغت €٤٠٠.

العمل الرابع

دفع فورث Forth لدائيه ما يتربّب عليه بالكامل. كما باع نصف كميّة السلع الجاهزة (التي سُجّلت تكلفتها بـ €٢٢٠٠٠) بمبلغ €٤٠٠٠ بالدين.

العمل الخامس

اشترى فورث Forth شاحنة مستعملة لتسليم البضاعة بمبلغ €٣٠٠٠ وآلة كاتبة لأمينة سرّه بمبلغ €٢٠٠.

العمل السادس

باع فورث Forth ما تبقى لديه من السلع الجاهزة (التي سُجّلت بتكلفة €٢٢٠٠٠) بمبلغ €٣٩٠٠ نقداً وقبض دفعة €٣٩٠٠ من مدينيه.

العمل السابع

تعطلت شاحنة التسليم واستلزمت تصليحات بقيمة €١٠٠ وهو مبلغ دفعه فورث Forth نقداً. كما اشترى المزيد من المواد الأوليّة بمبلغ €٦٠٠٠ نقداً وصنع ما تبقى من الدفعه الأولى من المواد الأوليّة (التي كانت قد كلفت €٤٠٠٠) بتكلفة يد عاملة بلغت €٣٠٠ دفعها نقداً.

العمل الثامن

في العيد، اشترى فورث Forth لزوجته خلاطة طعام بتكلفة €١٠٠ واحتوى لأمينة سرّه فستان سهرة بتكلفة €١٢٠٠. ودفع ثمن كلّ الغرضين من بطاقة اعتماده.

العمل التاسع

باع الدفعه الثانية من السلع الجاهزة (التي سُجّلت تكلفتها بـ €٤٣٠٠٠) بمبلغ €٦٠٠٠ وقد قبض نصف المبلغ نقداً وسلف النصف الآخر. كما وفي دائيه بالكامل.

العمل العاشر

دفع فورث €٤٠٠ Forth بدل إعلانات و €٢٠٠ بدل أتعاب التدقيق في الحسابات؛ كما صَنَع مواده الأولية كافة (وتكلفتها €٦٠٠٠). وكلفته اليد العاملة التي عملت على تصنيعها €١٠٠٠.

العمل الحادي عشر

نصحه المدققون في الحسابات أن يشطب الدين البالغ €١٠٠ الذي لا يزال عالقاً منذ العمل الرابع؛ وبرأيهم بات هذا الدين هالكاً. وقد أشاروا عليه أيضاً أن يعتمد ١٠٪ لاستهلاك الآلات المعدّات و ٢٥٪ لاستهلاك المركبات الآلية.

العمل الثاني عشر

اعتبر فورث أن خمس مساحة مصنعه ومستودعه هو فائض عن حاجاته، فباع هذا الجزء بـ €٧٠٠٠ نقداً. وسحب من المبلغ مقدار €٢٠٠٠ نقداً لحاجاته الشخصية.

١.٩.١ الحل المعمول به

العمل الأول

الأموال النقدية €٥٠٠٠ = حقوق الملكية €٤٠٠٠ + القرض الطويل الأجل €١٠٠٠.

العمل الثاني

الآلات والمعدّات €٥٠٠٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + مخزون المواد الأولية €٤٠٠٠ + الأموال النقدية €١٦٠٠٠ = حقوق الملكية €٤٠٠٠ + القرض الطويل الأجل €١٠٠٠ + الحسابات الدائنة €٤٠٠٠.

العمل الثالث

الآلات والمعدّات €٥٢٠٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + مخزون المواد الأولية €٤٠٠٠ + مخزون السلع الجاهزة €٤٤٠٠ + الأموال النقدية €١٥٤٠٠ =

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدرباء

حقوق الملكية ٤٠٠€ + القرض الطويل الأمد ١٠٠٠€ + الحسابات الدائنة ٤٠٠€.

لاحظ أن التشحيم ما بعد التركيب قد تمت "رسمته". بوسعنا أن نستنتج من العمل أن المعدات تعجز عن العمل من دون هذا التشحيم لذا نستطيع أن نضيف هذه التكلفة إلى سعر الشراء الأصلي. وسيتم شطب أي صيانة أخرى لهذه المعدات كمصروف أي أنه سيتم شطبها من حقوق الملكية.

العمل الرابع

الآلات والمعدات ٥٢٠٠€ + المصنع والمستودع ٢٥٠٠€ + مخزون المواد الأولية ٤٠٠€ + مخزون السلع الجاهزة ٢٢٠٠€ + الحسابات المدينة ٤٠٠€ + الأموال النقدية ٤٠٠€ = حقوق الملكية ١٨٠٠€ + القرض الطويل الأمد ١٠٠٠€ + الحسابات الدائنة صفر.

العمل الخامس

الآلات والمعدات ٥٤٠٠€ + المصنع والمستودع ٢٥٠٠€ + المركبات الآلية ٣٠٠€ + مخزون المواد الأولية ٤٠٠€ + مخزون السلع الجاهزة ٢٢٠٠€ + الحسابات المدينة ٤٠٠€ + الأموال النقدية ٤٠٠€ = حقوق الملكية ١٢٠٠€ + القرض الطويل الأمد ١٠٠٠€ + الحسابات الدائنة ٣٠٠€.

العمل السادس

الآلات والمعدات ٥٤٠٠€ + المصنع والمستودع ٢٥٠٠€ + المركبات الآلية ٣٠٠€ + مخزون المواد الأولية ٤٠٠€ + مخزون السلع الجاهزة صفر€ + الحسابات المدينة ١٠٠€ + الأموال النقدية ١٩٠٠€ = حقوق الملكية ٤٣٥٠٠€ + القرض الطويل الأمد ١٠٠٠€ + الحسابات الدائنة ٣٠٠€.

العمل السابع

الآلات والمعدات ٥٤٠٠€ + المصنع والمستودع ٢٥٠٠€ + المركبات الآلية ٣٠٠€ + مخزون المواد الأولية ٦٠٠€ + مخزون السلع الجاهزة ٤٣٠٠€ + الحسابات المدينة ١٠٠€ + الأموال النقدية ١٢٦٠٠€ = حقوق الملكية ٤٤٤٠٠€ + القرض الطويل الأمد ١٠٠٠€ + الحسابات الدائنة ٣٠٠€.

العمل الثامن

لم تطرأ تغييرات مقارنة مع العمل السابع. يمثل هذا العمل إنفاقاً شخصياً ولا يؤثر في سجلات مؤسسة فريد Fred.

العمل التاسع

الآلات والمعدّات $\text{€}5400$ + المصنع والمستودع $\text{€}25000$ + المركبات الآلية $\text{€}3000$ + مخزون المواد الأولية صفر + مخزون السلع الجاهزة صفر + الحسابات المدينة $\text{€}3100$ + الأموال النقدية $\text{€}12600$ = حقوق الملكية $\text{€}45100$ + القرض الطويل الأجل $\text{€}10000$ + الحسابات الدائنة صفر.

العمل العاشر

الآلات والمعدّات $\text{€}5400$ + المصنع والمستودع $\text{€}25000$ + المركبات الآلية $\text{€}3000$ + مخزون المواد الأولية صفر + مخزون السلع الجاهزة $\text{€}7000$ + الحسابات المدينة $\text{€}3100$ + الأموال النقدية $\text{€}11000$ = حقوق الملكية $\text{€}44500$ + القرض الطويل الأجل $\text{€}10000$.

العمل الحادي عشر

الآلات والمعدّات $\text{€}4860$ + المصنع والمستودع $\text{€}25000$ + المركبات الآلية $\text{€}2250$ + مخزون السلع الجاهزة $\text{€}7000$ + الحسابات المدينة $\text{€}3000$ + الأموال النقدية $\text{€}11000$ = حقوق الملكية $\text{€}43110$ + القرض الطويل الأجل $\text{€}10000$.

العمل الثاني عشر

الآلات والمعدّات $\text{€}4860$ + المصنع والمستودع $\text{€}20000$ + المركبات الآلية $\text{€}2250$ + مخزون السلع الجاهزة $\text{€}7000$ + الحسابات المدينة $\text{€}3000$ + الأموال النقدية $\text{€}16000$ = حقوق الملكية $\text{€}43110$ + القرض الطويل الأجل $\text{€}10000$.

حساب الأرباح والخسائر للفترة الممتدة حتى العمل الثاني عشر

€	€	المبيعات
١٣٩٠٠		مطروح منها: تكلفة المبيعات
٨٠٠		المواد الأولية
٧٠		اليد العاملة
<u>٩٢٤٠</u>	<u>٥٤٠</u>	استهلاك الآلات والمعدات
٤٦٦٠		الربح الإجمالي
١٠٠		المصاريف العامة
٤٠		تصليحات الآليات
٧٥		الإعلانات
١٠٠		استهلاك المركبات الآلية
١٥٥٠	٢٠٠	الدين الهالك
<u>٣١١٠</u>		التدقيق المحاسبي
<u>٢٠٠٠</u>		الربح الصافي من العمليات
<u>€٥١١٠</u>		الربح الاستثنائي من مبيعات المصنع (أنظر التعليق)
		الربح الصافي

تعليق: يتحقق بيع أصل ثابت ربحاً (أو خسارة) عندما تكون حصيلة المال الذي تقبضه الشركة أكثر (أو أقل) من القيمة الدفترية الصافية وعني سعر الشراء، مطروحاً منه إستهلاك هذا الأصل المسجل لغاية تاريخه. ولا تشتمل هذه المكاسب (أو الخسائر) جزءاً من الأرباح العادية المتآتية عن العمليات وينبغي إظهارها على حدة في حساب الأرباح والخسائر.

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراة

			الميزانية في نهاية العمل الثاني عشر
€	€	€	الأصول الثابتة
	٢٠٠٠		المصنع والمستودع
	٤٨٦٠		الآلات والمعدات
٢٧١١٠	<u>٢٢٥٠</u>		المركبات الآلية
		٧٠٠٠	الأصول المتداولة
		٣٠٠٠	السلع الجاهزة
	٢٦٠٠٠	<u>١٦٠٠٠</u>	الحسابات المدينة
٢٦٠٠٠	<u>—</u>		الأموال النقدية
<u>€٥٣١١٠</u>			مطروح منها: الخصوم المتداولة
€	€		الأصول الصافية للشركة
	٤٠٠٠		المتمثلة بـ
	٥١١٠		رأس المال المُدخل
	<u>٤٥١١٠</u>		الأرباح
	٢٠٠٠		مطروح منها: السحوبات
	٤٣١١٠		حقوق الملكية
<u>€٥٣١١٠</u>	<u>١٠٠٠</u>		القرض الطويل الأمد
			بيان التدفق النقدي للفترة الممتدة حتى العمل الثاني عشر
€	€		مصادر الأموال النقدية
	٣١١٠		الربح من العمليات
٤٤٠٠	<u>١٢٩٠</u>		المعدل للبنود غير النقدية – إستهلاك الآلات والمعدات
	<u>٤٠٠٠</u>		إدخال رأس المال
٥٠٠٠	<u>١٠٠٠</u>		القرض الطويل الأمد
٧٠٠٠			بيع المصنع والمستودع
<u>٦١٤٠٠</u>			
			استخدامات الأموال النقدية
	٢٥٠٠٠	المصنع والمستودع	شراء الأصول
	٥٤٠٠	الآلات والمعدات	
٣٣٤٠٠	<u>٣٠٠٠</u>	المركبات الآلية	
	٧٠٠٠		الزيادة في المخازين – السلع الجاهزة
١٠٠٠٠	<u>٣٠٠٠</u>		الزيادة في الحسابات المدينة
٢٠٠٠			السحوبات
<u>٤٥٤٠٠</u>			
<u>€١٦٠٠٠</u>			الرصيد النقدي في آخر المدة

١٠.١ التاجر الفرد إزاء شركة أم بي أي MBA

يمكن تأسيس المؤسسات بأشكال متعددة. وتخالف كل مؤسسة عن الأخرى لكتها جمِيعاً تستخدم المعادلة المحاسبية ذاتها.

١.١٠.١ التاجر الفرد Sole Trader

بواسع التاجر الفرد كالفرد في المثل (الأعمال من ١ إلى ٧) أن يبدأ في أي وقت بالمتاجرة بالأصول المتواجدة بتصرفه. ومع ذلك، عليه أن يميز بين الصفقات التي تعود إلى مؤسسته وتلك التي تتسم بطبيعة بيتية. فيسجل على سبيل المثال الوقود الذي تستهلكه شاحنة التسليم كإنفاق خاص بالمؤسسة لكن البقالة التي يشتريها أسبوعياً لن تدرج في دفاتره الخاصة بالحسابات. ويكون الرابط بين الإثنين في السحوبات أو الراتب الذي دفعه لنفسه من أرباح المؤسسة.

في القانون تكون مسؤوليته غير محدودة. ويعني هذا أنه إن قام زبون أو مورّد أو شخص آخر بمقاضاته لأنه دفع له أجراً زهيداً أو لأنّه يُتّبع بضائع خطيرة أو لأنّه لم يدفع لمورّد، لا تكون أصول شركته في خطر فحسب بل أيضاً أصوله الشخصية كمنزله أو ممتلكاته البيتية. ولاّنه بواسع الدائنين أن يلاحقوه إلى أبعد من حدود مؤسسته، لا يُطلب منه أن يُعلن سنوياً عن حساب الأرباح والخسائر في شركته أو عن ميزانيتها. وسيقتَدِم بالطبع ضريبة دخل سنوية إلى السلطات الضريبية فتُفرض علىه الضريبة بناءً على أرباحه السنوية.

٢.١٠.١ شركة الأشخاص

تشبه شركة الأشخاص إلى حد بعيد حالة التاجر الفرد. فهنا يوافق عدد من الأفراد على إنشاء مؤسسة معاً، ويقدّمون لشركتهم هذه أصولاً بحسب متنوّعة. وقبل أن يشارعوا بالمتاجرة، يقومون عادةً بإعداد اتفاق شراكة يعرض، من بين أمور أخرى، كيفية تقاسمهم الربح السنوي. وكما في حالة التاجر الفرد، لا تحتاج شركة الأشخاص إلى الإعلان عن نتائجها السنوية لأنّ دائنيها يستطيعون ملاحقة الشركاء إلى أبعد من حدود رؤوس أموالهم التي يستثمرونها في شركة الأشخاص. ويواجه بعض الشركات المحاسبية حول العالم دعاوى قانونية رفعها ضدها زبائن. وإذا فازوا قد يعرّضون استمرار شركات الأشخاص هذه إلى خطر مُحدق أمام المحكمة. إن إحدى هذه الشركات، وهي شركة أرثر أندرسون Arthur Andersen ، قد خسرت أعمالها من جراء عملها مع شركة آنرون Enron. وتقوم حالياً الشركات المحاسبية الأربع الكبرى برفع دفاعات متنوّعة بما فيها الضغط على الحكومات لتسمح بإنشاء شركات أشخاص ذات مسؤولية نسبية أو محدودة المسؤلية.

٣.١٠.١ الشركة المغفلة

تتجّب تركيبة الشركة المغفلة مخاطر المسؤولية غير المحددة المذكورة أعلاه من خلال الحدّ من مسؤولية المالكين (يُطلق عليهم اسم المساهمين) إلى مقدار رأس المال (يُطلق عليه اسم رأس المال الأسمى) المدفوع في الشركة. وفي حال رُفعت دعوى ضدّ الشركة المغفلة، لن يخسر المساهمون مالاً يفوق المبلغ الذي دفعوه لشراء الأسهم (على أن تكون الشركة قد دعت إلى استعمال كامل القيمة الشكلية للأسمى).

ولحماية الدائنين وأخرين من إساءة استعمال هذا الامتياز القانوني، على الشركات المغفلة أن تعلن عن حساباتها السنوية التي يجب أن تدقّق فيها شركة معتمدة من المدقّقين في الحسابات. إنّ إجراء مُكْلِف يُحَمّل الكشف عن أنشطة الشركة وهو أمر لا يختره التجار الأفراد أو شركات الأشخاص.

يُطلق على "حقوق الملكية" لشركة مغفلة ما اسم "رأس المال الأسمى" وهو يُقسّم إلى أسهم فردية يُعبر عنها عادةً بوحدات صغيرة مؤلفة، لِيُقلّ، من €١. وإنّ هذا المبلغ الصغير هو قيمة السهم الشكلية. ويُدعى أيضًا القيمة العنوانية أو القيمة الإسمية. (إنّ القيمة الإسمية في شركة أم بي أي MBA هي €١). عندما يكبر حجم المساهمين في شركة مغفلة وعدد them، لا تؤثّر أيّ صفقة سوقية بأسمها في معادلتها المحاسبية. مع أنّ السعر العالق بين الشاري والبائع يفوق إلى حدّ بعيد القيمة الإسمية. فيبقى للشركة المغفلة وصول إلى رأس المال الأصلي المدفوع فيها.

١١.١ المحاسبة: الوظائف الخارجية والداخلية

إنّ بيانات المحاسبة الموصوفة في القسم السابق تقدّم صورة عن الشركة بمجملها في فترة محاسبية معينة: المبيعات بمجملها، والتكاليف بمجملها، والأرباح بمجملها، وبنية الأصول بمجملها. ويتمّ تجميع هذه المعلومات بعد أن تنتهي الفترة المحاسبية وبعد أن تُقفل دفاتر المحاسبة. ويُطلق على هذا الجزء من المحاسبة اسم المحاسبة المالية أو تقديم التقارير المالية وينشأ من الواجب القانوني المترتب على أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء في تقديم التقارير إلى مالكي المؤسسة (المساهمين) عن كيفية استخدامهم الموارد التي كانت بتصرُّفهم خلال الفترة المحاسبية قيد النظر (وهي عادةً سنوية).

وتلبي المعلومات التي تتضمنها الحسابات المالية إلى حدّ بعيد معظم حاجات المستخدمين المذكورة سابقاً. ويكون أحد أهم الاستثناءات في حاجات الإدارة. ففي حين أنّ تقديم التقارير المالية وتحليل الحسابات المالية يهمّ المدراء في قرارات متنوعة عليهم إتخاذها، ليس للمعلومات التي يحتويانها قيمة تُذَكَّر تساعد المدراء على التخطيط لأنشطة المؤسسة ومراقبتها يوماً فيوماً. ويكون سرّ الإدارة الجيدة في التنبؤ للمستقبل وفي تدبير وجهة سير من شأنها أن تُوجّه المؤسسة اليوم في مصيرها المجهول الذي يتربّص بها. ولتسنّم الإدارة من القيام بعملها على هذا النحو تحتاج إلى معلومات مُفصّلة ذات صلة

الموضوع. فمن عملية المحاسبة تحتاج الإدارة إلى تكاليف المستجات الفردية وأسعارها الفعلية والمُتوقعة على السواء، وتحتاج أيضاً إلى مصادر الأموال النقدية واستخداماتها المُتوقعة، وتحتاج إلى تقديم اقتراحات بشأن استثمار الآلات والمعدات بشكل أكبر كما تحتاج إلى تفاصيل أخرى متعددة. ويطلق على هذه المعلومات اسم المحاسبة الإدارية. وقد خصصنا الوحدات السبع الأولى من مجموعة الدروس هذه للمحاسبة المالية الموجهة إلى الماء؛ أما الوحدات التسع التالية فهي موجهة إلى المحاسبة الإدارية لصنع القرارات.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١ ثمة آراء كثيرة حول دور المحاسبة.
I. تزود المحاسبة صانعي القرارات بالمعلومات.
II. تتطلب المحاسبة درجة عالية من إتقان الرياضيات.
III. تعامل المحاسبة مع المعلومات الاقتصادية فحسب.
IV. تتطلب المحاسبة التضلع بمجموعة من القواعد الصارمة فحسب.
أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) و(ب) فحسب.
ب. (أ) و(ج) فحسب.
ج. (ب) و(د) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.
- ٢.١ تستخدم المعلومات المحاسبية جماعات مختلفة من الأشخاص لأهداف أولية مختلفة.
هي:
I. المساهمون الذين يعنون بمستوى مكافأة المستخدمين؛
II. الماء الذي يعنون بربحية المستجات؛
III. الدائون الذين يعنون بمقدمة الشركة على إيفاء ديونها في الوقت المحدد؛
IV. المحللون الذين يعنون بما تسجله الشركة بيئياً.
أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) و(ب) فحسب.
ب. (أ) و(د) فحسب.
ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (ب) و(ج) فحسب.

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراة

- ٣.١ أيّ خيار من الخيارات التالية يعكس تأثير الدفع للدائنين في المعادلة المحاسبية؟
- أ. تتدنى الأصول؛ وتتدنى حقوق الملكية.
 - ب. تتدنى الأصول؛ وتزداد حقوق الملكية.
 - ج. تزداد الأصول؛ وتتدنى الخصوم.
 - د. تتدنى الأصول؛ وتتدنى الخصوم.
- ٤.١ أيّ خيار من الخيارات التالية يعكس مفعول بيع مخزون السلع الجاهزة بالدين على المعادلة المحاسبية؟
- أ. تتدنى الأصول؛ وتبقى حقوق الملكية كما هي.
 - ب. تتدنى الأصول؛ وتزداد حقوق الملكية.
 - ج. تزداد الأصول؛ وتزداد حقوق الملكية.
 - د. تزداد الأصول؛ وتتدنى حقوق الملكية.
- ٥.١ أيّ خيار من الخيارات التالية يعكس مفعول الشراء نقداً لوحدة من الآلات على المعادلة المحاسبية؟
- أ. تزداد الأصول؛ وتتدنى حقوق الملكية.
 - ب. تبقى الأصول كما هي؛ وتزداد حقوق الملكية.
 - ج. تتدنى الأصول؛ وتبقى حقوق الملكية كما هي.
 - د. تبقى الأصول كما هي؛ وتبقى حقوق الملكية كما هي.
- ٦.١ أيّ عمل من الأعمال الاقتصادية التالية يقلل من كمية حقوق الملكية؟
- أ. دفع أجور إدارية.
 - ب. قبض أموال نقدية من المدينيين.
 - ج. قبض قرض من شقيق المالك.
 - د. دفع أجور الإنتاج.
- ٧.١ أيّ عمل من الأعمال الاقتصادية التالية يزيد من مقدار حقوق الملكية؟
- أ. شراء مخزون من المواد الأولية، بالدين.
 - ب. بيع سلع جاهزة، بالدين.
 - ج. الدفع لشراء مركبة آلية.
 - د. الدفع للدائنين.

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدرباء

٨.١ أيّ عمل من الأعمال الاقتصادية التالية يزيد من مقدار الأصول المتداولة؟

- أ. قبض أموال نقدية من المدينين.
- ب. شراء مخزون من المواد الأولية، بالدين.
- ج. شراء مخزون من المواد الأولية، نقداً.
- د. الدفع للدائنين.

٩.١ أيّ عمل من الأعمال الاقتصادية التالية يُقلّل من كمية الأصول المتداولة؟

- أ. دفع أجور إنتاجية.
- ب. شراء آلات، بالدين.
- ج. شراء آلات، نقداً.
- د. قبض أموال نقدية من المدينين.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٠-١ إلى ٢٢-١.

العمل الأول

شَرَّعْت. هارдинغ وشركاؤه Co T. Harding في مجال الأعمال برصيد نقدٍ يبلغ €١٥ ٠٠٠ يتضمن حقوق الملكية الأصلية. وكان أول عمل قام به هو شراء شاحنة بتكلفة €٥٠٠٠ نقداً؛ ثم اشتري بالدين مخزوناً من المواد الأولية بتكلفة €٨٠٠٠.

١٠.١ ما هو مقدار الأصول المتداولة بعد العمل الأول؟

- أ. €٥٠٠٠.
- ب. €٨٠٠٠.
- ج. €١٥ ٠٠٠.
- د. €١٨ ٠٠٠.

١١.١ ما هو مقدار حقوق الملكية بعد العمل الأول؟

- أ. €١٠ ٠٠٠.
- ب. €١٥ ٠٠٠.
- ج. €٢٣ ٠٠٠.
- د. €٢٨ ٠٠٠.

١٢.١ العمل الثاني

تم شراء آلات بتكلفة €٤٠٠٠ بالدين وتم دفع €٢٠٠ كأجور للعاملين في الإنتاج لكي يحوّلوا المواد الأولية إلى مخزون من السلع الجاهزة. وقد تم بيع نصف هذا المخزون بمبلغ €٧٠٠٠ نقداً.

ما هو مقدار الأموال النقدية بعد العمل الثاني؟

- أ. €٨٨٠٠.
- ب. €١٦٨٠٠.
- ج. €٢١٨٠٠.
- د. €٢٤٨٠٠.

١٣.١ ما هو مقدار الأصول الثابتة بعد العمل الثاني؟

- أ. €٤٠٠٠.
- ب. €٥٠٠٠.
- ج. €٩٠٠٠.
- د. €٢٤٠٠٠.

١٤.١ ما هو مقدار حقوق الملكية بعد العمل الثاني؟

- أ. €١٧٩٠٠.
- ب. €٢٢٠٠٠.
- ج. €٢٧٠٠٠.
- د. €٢٩٩٠٠.

١٥.١ العمل الثالث

دفع مبلغ €٥٠٠٠ إلى الدائنين. تعطلت الشاحنة وتسبّب ذلك بتصليحها بتكلفة €٣٥٠ دفعت نقداً. وينبغي أن يدخل في الحساب استهلاك الآلات الذي يساوي €٤٠٠.

ما هو مقدار مخزون السلع الجاهزة بعد العمل الثالث؟

- أ. €٣٧٠٠.
- ب. €٤١٠٠.
- ج. €٤٥٠٠.
- د. €٤٨٥٠.

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدرباء

١٦.١ ما هو مقدار الأصول الثابتة بعد العمل الثالث؟

- أ. €٣٦٥٠
- ب. €٤٤٠٠
- ج. €٥٣٥٠
- د. €٨٦٠٠

١٧.١ ما هو مقدار حقوق الملكية بعد العمل الثالث؟

- أ. €١٢١٥٠
- ب. €١٧١٥٠
- ج. €١٨٦٥٠
- د. €٢٣٦٥٠

١٨.١ العمل الرابع

تم بيع ما تبقى من مخزون السلع الجاهزة بـ €٨٥٠٠ بالدين. ودفعت الأجور الإدارية بتكلفة €٥٠٠ كما دفع مبلغ قدره €٢٠٠٠ للدائنين.

ما هو مقدار الأموال النقدية بعد العمل الرابع؟

- أ. €٨٩٥٠
- ب. €٩٣٥٠
- ج. €١٧٠٥٠
- د. €٢٢٤٥٠

١٩.١ ما هو مقدار حقوق الملكية بعد العمل الرابع؟

- أ. €١٤٥٠٠
- ب. €١٦٥٠٠
- ج. €١٩٠٥٠
- د. €٢١٠٥٠

٢٠.١ ما هو مقدار الأصول المتداولة بعد العمل الرابع؟

- أ. €١٧٠٥٠
- ب. €١٧٤٥٠
- ج. €١٧٦٥٠
- د. €١٨٠٠٠

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدراة

٢١.١ ما هو مقدار الحسابات الدائنة بعد العمل الرابع؟

- أ. €١٠٠٠
- ب. €٣٠٠٠
- ج. €٥٠٠٠
- د. €٧٩٠٠

٢٢.١ إذا كان ينبغي إعداد حساب أرباح و خسائر في نهاية العمل الرابع، ماذا ينبغي أن يكون مقدار المبيعات؟

- أ. €٧٠٠٠
- ب. €٨٢٠٠
- ج. €٨٥٠٠
- د. €١٥٥٠٠

٢٣.١ أيّ خيار من الخيارات التالية يساوي حقوق الملكيّة؟

- أ. الأصول المتداولة + الخصوم المتداولة.
- ب. الأصول الثابتة + الأصول المتداولة.
- ج. الأصول الثابتة + الخصوم المتداولة.
- د. الأصول الثابتة + الأصول المتداولة الصافية.

٢٤.١ أيّ خيار من الخيارات التالية يعرّف بالربح الإجمالي في شركة تصنيع ما؟

- أ. المبيعات مطروح منها تكاليف البيع.
- ب. المبيعات مطروح منها تكاليف المواد.
- ج. المبيعات مطروح منها تكلفة المبيعات.
- د. المبيعات مطروح منها التكاليف الإدارية.

٢٥.١ أيّ خيار من الخيارات التالية ينبغي أن يكون مصدر الأموال النقدية الأولى في إعداد بيان التدفق النقدي؟

- أ. الربح من العمليات.
- ب. التدّني في الحسابات المدينة.
- ج. الزيادة في الحسابات الدائنة.
- د. إدخال رأس المال.

الوحدة ١ / المحاسبة المالية للمدرباء

- ٢٦.١ في أي مكان من الأمكنة التالية يتم تقسيم حقوق الملكية إلى أسهم فردية ذات قيمة إسمية؟
- أ. الجامعة.
 - ب. شركة الأشخاص.
 - ج. الشركة المغفلة.
 - د. الناجر الفرد.

دراسة الحالة ١ -

فتح بيتر بروان Peter Brown مؤسسة تجارية في أول كانون الثاني/يناير بمبلغ نقداً قدره €٢٥٠٠٠ جاء به من موارده الخاصة. وخلال الأشهر الستة الأولى للتجارة، أنجزت الأعمال الاقتصادية التالية.

١. دفع بدل إيجار مقر مؤسسته عن ستة أشهر وقدره €٢٠٠٠.
٢. اشتري معدات بمبلغ قدره €١٠٠٠٠ و سيارة لنقل البضائع بـ €٦٠٠٠.
٣. اشتري المواد للتصنيع بمبلغ قدره €٨٠٠٠ بالدين وقد دفع نصف هذا المبلغ في شهر حزيران/يونيو.
٤. دفع €٢٠٠٠ كأجرور للتصنيع بعد تحويل ٧٥ بالمئة من المواد إلى سلع جاهزة.
٥. باع ٦٠ بالمئة من المنتجات الجاهزة بـ €١٢٠٠٠ وقبض من هذا المبلغ €٧٥٠٠ فقط نقداً.
٦. دفع €٦٠٠ كأجرور لموظفي المكتب و €٣٠٠ للمحروقات.

معلومات إضافية

يُقدر أن عمر المعدات يصل إلى خمسة أعوام أما سيارة نقل البضائع فتطلب أكثر من ثلاث سنوات لاستهلاك.

المطلوب

١. قم بإعداد المعدلات المحاسبية بعد كلّ عمل من الأعمال الاقتصادية هذه؛ وليتضمن العمل السادس إستهلاك المعدات والسيارات.

قم بإعداد حساب الأرباح والخسائر عن الأشهر الستة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو وقم بإعداد الميزانية كما لو أنها في ذلك التاريخ.

حساب الأرباح والخسائر

المحتويات

٤٠٢	المقدمة
٢٠٢	ما هي الأرباح؟
٣٠٢	قياس الإنجاز
٤٠٢	سبب آخر لاختيارات «الشحن وإعداد الفواتير»
٥٠٢	مبادئ تشكل أساس قياس إنجاز المبيعات
٦٠٢	مبدأ قياس الجهد
٧٠٢	المهمة الأولى: تحديد استهلاك وسائل الإنتاج
٨٠٢	المهمة الثانية: تحديد قيمة الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة ومخازين آخر المدة
٩٠٢	أنواع المخزون في شركة تصنيع
١٠٠٢	طرق تقييم المخزون
١١٠٢	تقييم الأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة
١٢٠٢	تفسير الأرباح
	الخلاصة
٢٧/٢	الملحق ٢ - ١: تأثير صرف العملات الأجنبية
٣٢/٢	أسئلة للمراجعة
٣٩/٢	دراسة الحالة ١ - ٢
٣٩/٢	دراسة الحالة ٢ - ٢
٤٠/٢	دراسة الحالة ٣ - ٢

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حَصَلْتَ ما يلي:

- دور حساب الأرباح والخسائر في قياس إنجاز الشركة وجهدها؛
- توقيت الإيرادات والمصاريف ودور الاتفاقيات المحاسبية؛
- تأثير مختلف طرق تقدير المخزون وطرق إستهلاك الأصول الثابتة في الربح؛
- المعامل الأساسية للاستهلاك؛
- التمييز بين تكاليف المنتج وتكاليف المدة؛
- مفاعيل "الربح الإجمالي" و"الربح الصافي".

١.٢ المقدمة

تم إعداد ثلاثة بيانات مالية في الوحدة الأولى في نهاية العمل السابع للتاجر الفرد وهي ميزانيته وحساب أرباحه وخسائره وبيان تدفقه النقدي. وسنقوم في الوحدتين التاليتين بدرس هذه البيانات بشكل أعمق ليتبّع القراء إلى:

- مصدر المعلومات الأساسية في هذه البيانات؛
- الاتفاقيات التي يستعملها المحاسبون في إعداد البيانات؛ فضلاً عن
- التقنيات المتنوعة التي تُستَعْمل لقياس نواحٍ من نشاط المؤسسة.

كلمة تنبئ: مع أننا قسمنا المادة على وحدتين، لا ينبغي للقراء أن يظنوا أن تقنيات قياس الربح (وهي موضوع هذه الوحدة) يمكن فصلها عن تلك التي تتعلق بتقدير الأصول والخصوم (موضوع الوحدة الثالثة). فإن المسؤولين بما على ارتباط وثيق الواحدة بالأخرى (تذكّر أن حساب الأرباح والخسائر يعطي صورة مفصلة بشكل أوسع عن النشاطات كافة التي تؤثّر في حقوق الملكية في الميزانية) وسيكون بين الوحدتين قدر كبير من التداخل. وقد أوردنا مجدداً أدناه كل من حساب الأرباح والخسائر ومن ميزانية التاجر الفرد اللذين أوردناهما في الوحدة الأولى بغية تسهيل الرجوع إليهما:

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

حساب الأرباح والخسائر للفترة الممتدة حتى العمل السابع

£750.			
		المبيعات	
£500.		المواد	مطروح منها: تكلفة المبيعات
٢٠		اليد العاملة	
£570.	٥٠	إستهلاك الأصول	
<u>£180.</u>			
			الربح الإجمالي
£10.		الإعلانات	مطروح منه: تكاليف البيع
٢٠	١٠	الرواتب	والتكاليف الإدارية
<u>£160.</u>			الربح الصافي
			المزانية في نهاية العمل السابع
			الأصول الثابتة
£12 000.			الآلات والمعدات بسعر التكلفة
£11 950.	٥٠		مطروح منها: الاستهلاك
			الأصول الجارية
			المخازين
£5 500.			الحسابات المدينة
٧٥٠.			الأموال النقدية
<u>£4 960.</u>			مطروح منها: الخصوم الجارية
£11 210.			الحسابات الدائنة
<u>£20 160.</u>			صافي أصول الشركة
			المتمثلة بـ :
		£20 000.	رأس المال المدخل
→	<u>١٦٠</u>		الأرباح المكتسبة
			حقوق المالك
<u>£20 160.</u>			

٢.٢ ما هي الأرباح؟

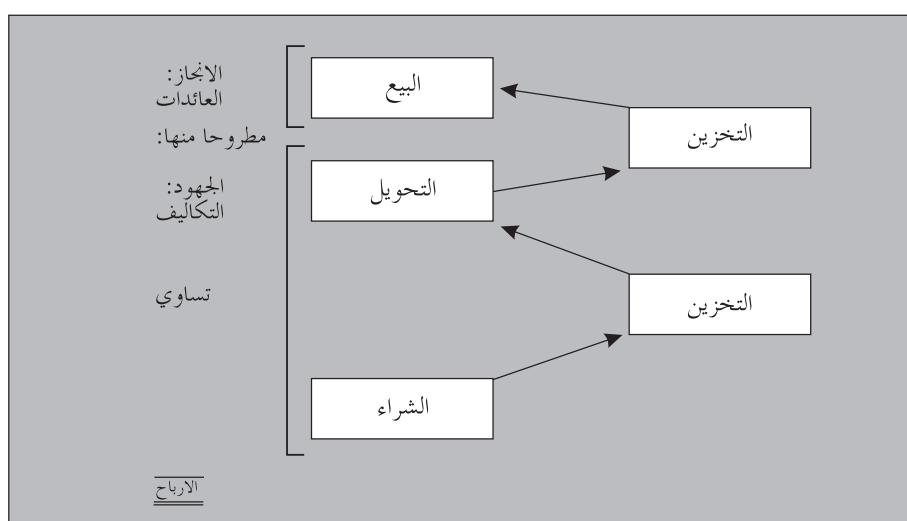
سيُبين إلقاء نظرة خاطفة إلى حساب الأرباح والخسائر أن الأرباح هي الفرق بين المبيعات التي تقوم بها منشأة خلال الفترة قيد المراجعة وبين التكاليف كلّها التي كانت المنشأة قد تكبّدتها لتأتي بالسلع المباعة إلى السوق ولجعلها جاهزة للبيع. وتتضمن هذه التكاليف:

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

- أ. التكاليف المباشرة للتصنيع أو الإعداد (شراء المواد الأولية المستخدمة، أجور القوة العاملة المستخدمة في عملية التحويل وتكاليف استنفاد المعدات، أي إستهلاك المعدات); فضلاً عن
- ب. التكاليف غير المباشرة (الإعلانات ورواتب الموظفين الذين يعملون في مجال تدعيم الخدمة).

بالنسبة إلى العديد من مدراء الشركات وشركات أخرى تتوخى الربح، تكون الأرباح المؤشر الأول للفاعلية ككل. وإن المشاكل التي يواجهها المحاسبون والمدراء فيما يقومون بقياس مكونات الأرباح، تحتاج إلى أن يدرسها هؤلاء عن كثب.

أما الغاية الأساسية من حساب الأرباح والخسائر فهي إظهار نتائج عملية التحويل خلال فترة معينة، وتحدد هذه العملية على أنها الوظائف الازمة لتحويل المواد الأولية إلى منتج قابل للبيع. ويمكن أن تُبيّن سلسلة الوظائف كما في الرسم البياني ١ - ٢



الرسم ١.٢ الإنجازات مطروح منها الجهد

يمكن النظر إلى نتيجة عملية التحويل بأكملها (وهي الأرباح) خلال فترة معينة على أنها الفرق الكامن بين:

- أ. قياس الإنجاز (ما أُنجز في المبيعات): فضلاً عن
- ب. قياس الجهد (ما كلفته هذه المبيعات).

٣.٢ قياس الإنجاز

ما الذي يمكن اعتباره مقياساً للإنجاز في عملية التحويل في فترة محاسبية ما؟ يمكن استعمال مثل بسيط للنظر في هذه المسألة.

مَثَل

- الإنتاج الإجمالي للمُنتَج "ميم" خلال فترة محاسبية واحدة، ٣٠٠ وحدة.
- عدد المنتجات "ميم" التي تم شحنها وإعداد فواتير لزبائن بها، ٢٥٠ وحدة.

إن الفرق بين المقياسيين يمكن في وحدات المنتج التي تم إنتاجها لكن لم يتم بيعها بعد في نهاية الفترة؛ وستُخْرَن وحدات المنتج هذه في المستودع.

في حساب الأرباح والخسائر يُقاس الإنجاز للفترة المحاسبية بعدد المنتجات التي تم شحنها وإعداد فواتير بها لزبائن خلال الفترة. وينظر إلى الشحن وإلى إعداد فواتير بالمنتجات كَحَدَثَيْنِ حاسَمَيْنِ في قياس الإنجاز لأنَّه عند ذاك، وليس قبل ذلك، يسع المؤسسة أن تكون أكيدة بشكل معقول من أنَّ الزبائن قد قبلوا المنتجات وبالتالي إنَّهم مُلَزمُون بالدفع لل المؤسسة. إنَّ السبب الأساسي لعدم اتخاذ الإنتاج الكلّي كمقياس للإنجاز مبني على أساس أنه لا يسع المؤسسة بالعادة أن تكون متيقنة من أنَّ الزبائن سيقبلون في المستقبل المنتجات الجاهزة الموجودة في المستودع. وحتى في ظل غياب الشك حول البيع في المستقبل، غالباً ما لا يُعرف بشكل أكيد سعر المبيع الذي يمكن الحصول عليه.

إن الوحدات الـ ٥ من المنتج الجاهز المتروكة في المستودع قد تكون أجهزة كمبيوتر محمولة غير مزوَّدة بقدرة لاسلكية مدمجة. إذا كانت الوحدات الـ ٥ ستُباع في المستقبل – وهو حدث بعيد الاحتمال – بالتأكيد سينبغي تخفيض سعر المبيعات. بينما يكون بإمكان الشركات كلَّها أن تطبق قياس الإنجاز المذكور أعلاه، يتم عملياً استعمال قياسات مختلفة متوقفة على الظروف الخاصة التي تم فيها العمليات.

١. غالباً ما يُنظر إلى قياس الإنجاز في منجم للذهب في أفريقيا الجنوبيَّة كحدث يتم عند استخراج الذهب من الصخر لسبب بسيط وهو أنَّ طلب العالم على الذهب مدعوم لدرجة أنه بِواسِع شرَّكة التعدين أن تكون أكيدة من بيعه ضمن سلسلة من الأسعار يمكن التنبُؤ بها.
٢. بالنسبة إلى بائع «أيس كريم»، يحصل البيع عندما يناله الزبون المال مقابل «أيس كريم». وتجعل تقلبات الطقس إقرار الإنجاز بشكل مبكر أمراً يفتقر إلى الحكمة!

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

يُقاس الإنجاز بشكل عام عند أول نقطة من دورة التشغيل التي تُستوفى عندها الشروط التالية كافة:

١. تم أداء الخدمة الأساسية المُنتَجَة لـ الإيرادات أي أن المنتج قد صُنِع وسُلِّم بناءً على طلية نهائية.
٢. قد تم تكبد كل التكاليف الالزامية لإنشاء الإيرادات أو إذا لم يكن كذلك، تكون هذه التكاليف إما زهيدة وإما قابلة للتنبؤ بها ضمن درجة مقبولة من الدقة.
٣. يمكن تقدير المبلغ القابل أخيراً للتحصيل نقداً ضمن سلسلة مقبولة من الأخطاء. تذكر أنه لا ينبغي بالضرورة قبض الأموال النقدية كما رأينا في حالة الناجر الفرد في الوحدة الأولى.

إن تبرير قياس الإنجاز عند الشحن وإعداد الفواتير بسيط: ففي معظم الحالات، إنه النقطة الأولى في الدورة التي تستوفي المعايير الثلاثة والتي تعكس ما حققه الإداره عبر المبيعات وليس ما تظن أنها قد تتحقق. ولا ينبغي استخدام قياس كهذا، مع أنه الأكثر شيوعاً، إذا استوفى أساساً آخر للاقرار المعيار بشكل أفضل. ومن الضروري أن تدرس بإيجاز ثلاثة خيارات أخرى محتملة.

١.٣.٢ وقت الطلبيات على المبيعات

سئل مندوب مبيعات عن موعد حصول البيع وسيأتيك الجواب: "عندما أستلم طلبية". ولا يعكس هذا الجواب طريقة فهم حدسيّة لقياس إنجازه فحسب بل أيضاً الطريقة التي يقيم بها رؤساؤه أداءه – فكلما قيد طلبيات كان عمله أفضل. لكن في بعض المؤسسات، ثمة تأخير بين الطلبة والشحن (ربما بسبب عملية التصنيع) وقد يغير الزبون رأيه أو الموصفات خلال هذه الفترة. وتتكبد المؤسسة تكاليف غير قابلة للتنبؤ بها عند استلام الطلبة.

مثال

استلمت شركة ملابس مشغولة بالصنارة طلبية لتزويد فريق الغولف البريطاني/الأوروبي في كأس رايدر كاب Ryder Cup بسترات صوفية غاية في الجودة لارتدائها في المبارزة المُقبلة التي سيجريها هذا الفريق ضد الولايات المتحدة الأميركيّة. هل هي طلبة نهائية؟ أجل. هل هو زبون سيدفع؟ أجل. هل تكاليف الإنتاج أكيدة؟ لا. إن سعر قماش الكشمير في العالم متقلب وقد يتغيّر بشدة بين الطلبة والتسليم.

يمكن تقدير الطلبيات واعتبارها مقياساً للإنجاز فقط إذا: (أ) كانت السلع التي تم طلبها متواجدة في المخزون عند استلام الطلبة. (ب) قد تم تكبد التكاليف الأهم (ج) كان معروفاً أن عدد الطلبيات الملغاة وتوقيتها لن يتغيّر بشدة. من المحتمل أن تصح هذه الشروط فقط عندما تكون الفترة الفاصلة بين استلام الطلبة وشحنها بسيطة لدرجة أن الفرق ليس ذا أهمية تُذكر.

أنظر في مؤسسة تكرّس كامل إنتاجها للتصنيع في فترة محاسبية ما، أي أن المخازين تراكم لديها لكنّها لا تقوم بأي بيع. في الفترة التالية ينعكس الوضع: لا تقوم بأي تصنيع لكنّها تبيع كامل المخزون الذي كان قد تراكم لديها في الفترة المحاسبية السابقة. ويبدو خطأ الإقرار بالإنجاز في الفترة الأولى جلياً – فقد لا تتحقق المبيعات إطلاقاً. وتقوم المؤسسة بجعل الواقع الاقتصادي ينعكس بطريقة أدقّ إذا سجّلت التكاليف في التخزين للفترة الأولى (أي مخزون السلع الجاهزة) في الميزانية للفترة الأولى. وفي الفترة الثانية، يتم نقل هذه التكاليف إلى حساب الأرباح والخسائر التابع للفترة الثانية على أنها تكلفة المبيعات التي ينبغي معادلتها مقابل الإيرادات الناشئة عن المبيعات.

ومع ذلك، في بعض القطاعات كبناء السفن والهندسة المدنية والبناء، يستعمل وقت الإنتاج لتقدير الإنجاز عند انتهاء الحاجة إلى مقدار كبير من الخدمات بعد الانتهاء من جهد الإنتاج وعندما يكون مبلغ التحصيل أكيداً بشكل معقول وعندما يكون توقيت الشحن أقلّ يقيناً من توقيت الإنتاج.

مَثَل

إن شركة البناء المُغفلة "أ" في طور بناء جسر يربط بين جزيرتين اسكتلنديتين هيريديتين Hebridean Islands. وسيستغرق العمل عامين. في نهاية العام الأول الذي يقع في التاريخ نفسه لنهاية السنة المالية في الشركة، قد تم إنجاز ثلث العقد البالغ €١٢ ٠٠٠٠٠٠ مع أنّ الزبائن قد دفع سدس المبلغ فقط أي €٠٠٠٠٠٠٠٢. توقّعت الشركة أن تتحقق أرباحاً من الجسر قدرها €٣ ٠٠٠٠٠٠. وفي نهاية السنة الأولى تكبدت التكاليف على أساس متوازن قابل للتنبؤ به. ما هو مقدار المبيعات والأرباح التي ينبغي على الشركة "أ" أن تقدّرها عند نهاية العام الأول؟

لاحظ أن:

١. ثلث العقد أي €٠٠٠٠٤ يمكن اعتباره مبيعات في العام الأول، شرط أن يؤكّد مساح مستقلّ هذه النسبة.
٢. التكاليف الإجمالية التي تتوقّعها الشركة تبلغ €٩ ٠٠٠٠٠٠، إن ثلث €٩ ٠٠٠٠٠٠ هو €٣ ٠٠٠٠٠٠.

الجواب

يكون من المقبول تسجيل المبيعات على أنها €٤ ٠٠٠٠٠٠ وكلفة المبيعات على أنها €٣ ٠٠٠٠٠٠ في نهاية العام الأول، شرط ألا تكون دفعة €٢ ٠٠٠٠٠٠ على الحساب مؤشّراً لصعوبة في الدفع يواجهها الزبائن. وتكون الأرباح €١ ٠٠٠٠٠٠. وسيُسجّل رصيد إيرادات المبيعات أي €٢ ٠٠٠٠٠٠ في ميزانية الشركة كمبلغ مدّين لأنّ الشركة كانت قد قبضت €٢ ٠٠٠٠٠٠ فقط في نهاية العام. وفي العام الثاني، ستكون

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

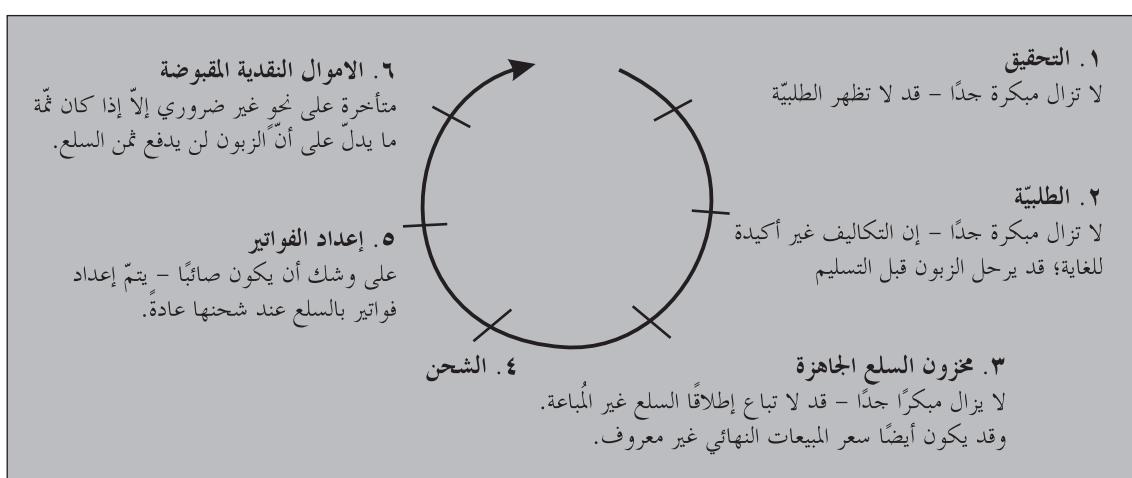
مبيعات شركة "أ" €٨٠٠٠٠٠ وستكون تكلفة المبيعات €٦٠٠٠٠٠ ويتحقق بذلك العام الثاني أرباحاً قدرها €٢٠٠٠٠٠.

وإن استعمال طريقة توقيت الإنتاج لقياس الإنجاز سيسمح للشركة المُعَفَّة "أ" أن تُسجّل الأرباح في عامي العقد كليهما بدلاً من انتظار إتمام العقد في العام الثاني. ومع أنه ليس من الضروري أن يعني القراء بالقواعد المتبعة التي طورها المحاسبون لتنفيذ أساس الإنتاج بغية قياس الإنجاز، من المهم أن يقدروا أن هذا الأساس لا يُطبّق إلا عندما تقوم الشركة بالإنتاج بناءً على طلبية وليس على أمل الحصول على طلبية.

٣.٣.٢ وقت التحصيل

حتى عندما يتم شحن السلع وإعداد فواتير بها، ثمة مناسبات تكون فيها السوق بحالة لا تسمح بالتبؤ بدقة بأرجحية قبض الدفعات، فتصبح النقطة الخامسة وقت التحصيل. فعلى سبيل المثال، تبيع شركات عديدة وحدات كبيرة من السلع (السيارات وأجهزة التلفزيون ومعدات "الهاي فاي" و"الدي في دي" (القرص الرقمي) وفق نظام الدفع بالتقسيط. وإن الشروط العادلة لنظام الدفع بالتقسيط هي: (أ) يُطلب تسديد دفعـة أولى صغيرة نسبياً؛ (ب) تكون مدة الدفع طويلة وتطلب دفعـات شهرية أو أسبوعية للمبلغ الأصلي وللفوائد؛ (ج) يستبقي البائع حق ملكية مشروعـ على السلع. وينجم عن هذه الشروط تعريض البائع لمخاطر إعادة مطالبه الرسائل بالسلع لعدم تسديدهم الدفعـات. وسُـطـ ظروفـ كهذهـ يتم إقرارـ الإيراداتـ ماـ إنـ يتمـ تحصـيلـ الأموـالـ النقـديـةـ؛ـ وـتـقـيـدـ تـكـالـيفـ السـلـعـ المـبـاعـةـ بالـتقـسيـطـ فيـ خـانـةـ المـخـزـونـ فيـ المـيزـانـيـةـ وـيـتمـ تحـويـلـهاـ إـلـىـ تـكـلـفـةـ مـبـيعـاتـ فيـ حـاسـبـ الأـرـبـاحـ وـالـخـسـائـرـ بـنـسـبـةـ مـقـدـارـ الدـفـعـاتـ التـيـ تـمـ قـبـضـهاـ.

متى يكون المبيع مبيعاً؟



الرسم ٢.٢ دورة تصنيع نموذجية

٤.٢ سبب آخر لاختيار «الشحن وإعداد الفواتير»

أنظر في المثل المعطى في الوحدة الأولى:

- سجل التاجر الفرد مبيعات قدرها €٧٥٠ خلال الفترة.
- كانت المبيعات كلها بالدين أي أنه لم يقبض أي أموال نقدية عند البيع.
- عندما أعادت الحسابات في نهاية العمل السابع، لم يكن أي زبون قد دفع ثمن السلع.

بناءً على أن التاجر واثق من أن جميع زبائنه سيدفعون ثمن السلع ضمن فترة التسليف المتفق عليها (النقل ٣٠ يوماً بعد البيع)، تقرر المؤسسة بالرقم €٧٥٠ بكمامه كقياس للإنجاز في نهاية العمل السابع، أي حصيلة الجهد الاقتصادي الذي تم استنفاده خلال الفترة. ولو أن المؤسسة أجّلت الإقرار بالمبيعات إلى الفترة التالية عند قبضها للأموال النقدية، لكان قياس الإنجاز في الفترة الثانية مزيجاً من: (أ) مبيعات تمت في الفترة الثانية ودفع ثمنها في الفترة الثانية؛ و(ب) أموال نقدية قدرها €٧٥٠ قُبضت لقاء المبيعات التي تمت في الفترة الأولى، ولكن المؤسسة فشلت في قياس الإنجاز بشكل صحيح في كلا الفترتين.

المشكلة

يقوم مصنّع حقائب رياضية بتزويد محلّات رياضية كبيرة تبيع بالملفّق. وتأتي الأرقام المتعلقة بالإنتاج وبالمبيعات لسنة واحدة على الشكل التالي:

١٥ ٠٠٠	طلبيات تلقتها قوة المبيعات التابعة للمصنّع خلال السنة
١٠ ٠٠٠	حقائب رياضية مصنّعة
١٢ ٠٠٠	حقائب رياضية تم شحنها وإعداد فواتير بها
١ ٠٠٠	حقائب معاية أعيدت ولم يتم تصليحها بعد

ما هو عدد الحقائب الرياضية التي بيعت خلال العام؟

التعليق والجواب

١. إن الطلبيات مدعاومة لكنّها لم تُلبَّ بعد. ولا يمكن استخدام الرقم ١٥ ٠٠٠ لقياس الإنجاز مع أنه يمكن استخدامه لقياس أداء قوّة المبيعات خلال السنة ولتقدير تراكم الأعمال غير المنجزة بين الطلبيات ومخرجات الإنتاج. لا تنس أن الريائين قد يرحلون في أي وقت (فقد يغادرون وأيّهم أو يغيّرون المورّد) إن لم تُلبَّ طلبياتهم في الوقت المحدد ولا ندري ما قد يكون حجم الخسارة.
٢. إن رقم ١٠ ٠٠٠ حقيقة المصنّعة من جديد لا ينجح في تصوير الواقع الاقتصادي

وهو أنه تم سحب ٢٠٠٠ حقيقة من المخزون (إنتاج غير مباع من العام المنصرم) لتلبية الطلبيات التي تم شحنها فعلياً.

٣. وبناءً عليه، إن أفضل قياس لإنجاز العام هو ١٢٠٠٠. لكن ينبغي تقليل هذا الرقم بـ ١٠٠٠ بسبب الحقائب الألف التي أعيدت لأنها معابة – ولن تكون المحلات الرياضية للبيع بالفرق قد دفعت ثمن هذه السلع للمصنوع. فيجب تخفيض الرقم بـ ١٢٠٠٠ إلى ١٠٠٠. وستسجل مبيعات العام على أنها ١١٠٠٠ حقيقة، وتقدر قيمة كل منها بسعر البيع الذي قيده المصنوع على البائع بالفرق. وستعاد الحقائب المعابة إلى المخزون أو سيتم شطبها.

٥.٢ مباديء تشكّل أساس قياس إنجاز المبيعات

إن المحاسبة هي سلسلة من التقنيات والإجراءات التي طورها المحاسبون على مر السنين. نسمّيها اتفاقيات. ويتم اعتماد مبدأين منها لقياس المبيعات:

١. اتفاقية التحقيق: وحدتها المُتجاجات المُباعة تُقاس كمبيعات. أما المُتجاجات التي أكملت تماماً أو أكملت جزئياً ولم تتحقق ربحاً للمؤسسة فلا تدرج في المبيعات.
٢. اتفاقية الحسابات المستحقة: ليس على الأموال النقدية أن يتم قبضها لتنشئ قيمة؛ فإن التزاماً من زبون موثوق به يمكنه ليطلق عليه اسم المبيع. وتغطي أيضاً اتفاقية الحسابات المستحقة الحالة التي يقوم فيها تاجر فرد أو شركة أو أيّ كيان آخر بدفع فاتورة مُنتجة أو فاتورة خدمة تُعطى فترة تخطّي تاريخ إعداد البيانات المالية. فإذا دفع على سبيل المثال قسط تأمينه السنوي على أصوله في أول تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠١ عن الأشهر الثاني عشر التالية وأعدَّ الحسابات في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، سيتضمن حساب الأرباح والخسائر للعام قيمة ثلاثة أشهر من هذا القسط فقط (ومن المفترض قيمة تسعة أشهر من القسط المدفوع في أول تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠)، وإن رصيد الأشهر التسعة من القسط الذي لم يُقرّ في حساب الأرباح والخسائر سيُسجل في الميزانية كأصل متداول يُدعى "حسابات مدفوعة مقدماً".

وبالطريقة نفسها، عندما يقوم تاجر فرد بدفع ضريبة الملكية سنوياً بتأخير في أول آذار/مارس ٢٠٠٢، سيُسجل قيمة شهرين من الدفع المتوقع في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١. أي أنه سيزعم أنه دفع الضريبة لكنه يعكس حساب الأرباح والخسائر لذلك العام ولغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، استهلاك المورد للوقت في الأشهر الإثنى عشر من الحسابات. وستظهر الميزانية هذه الضريبة غير المدفوعة للأشهر العشرة كخصم متداول يُدعى "حسابات مستحقة".

٦.٢ مبدأ قياس الجهد

تساوي الأرباح قياس الإنجاز (المبيعات) مطروحة منها قياس الجهد (التكاليف). يحكم قياس الجهد ثلاث اتفاقيات وهي اتفاقية الملاءمة، واتفاقية التخصيص واتفاقية التكلفة.

١.٦.٢ مبدأ إستقلالية الدورات المالية (مبدأ الملاءمة)

يتم التوصل إلى الأرباح عبر ملاءمة الجهد (أو التكاليف) مع الوحدات التي تم شحنها وإعداد فواتير للزبائن بها (المبيعات) خلال الفترة. وليس التعريف إلى تكاليف الوحدات المباعة بالسهولة التي يبدو عليها لأنّه نادرًا ما يساوي حجم الوحدات المصنعة في أي فترة محاسبية حجم الوحدات المباعة. وعندما يتخطى حجم الإنتاج حجم المبيعات أو عندما يكون أقل من حجم المبيعات، تكون جهود الفترة غير متساوية للجهود المرتبطة بالمبيعات. وفي هاتين الحالتين يكون مخزون الأعمال قيد التنفيذ و/أو مخزون السلع الجاهزة مُزاداً إليه أو مسحوباً منه. أنظر في الأمثلة التالية:

مثال

أ. عندما يتخطى حجم المبيعات حجم الوحدات المُتَّجَهَّة خلال فترة ما (كما في مثل الحقائب الرياضية لكن بتجاهل السلع المعابة):

حقائب	مبيعات العام
	تكلفة المبيعات
١٢ ٠٠٠	(أ) تكاليف التصنيع
١٠ ٠٠٠	زائد:
٢ ٠٠٠	(ب) التكاليف المرتبطة بالحقائب المأخوذة من مخزون السلع الجاهزة.
١٢ ٠٠٠	

ب. عندما يتخطى حجم الإنتاج الوحدات المباعة (أعكس أرقام مثل الحقائب الرياضية، أي أن الحقائب المباعة عددها ١٠ ٠٠٠ وتلك المصنعة عددها ١٢ ٠٠٠):

حقائب	مبيعات العام
	تكلفة المبيعات:
١٠ ٠٠٠	(أ) تكاليف التصنيع
١٢ ٠٠٠	مطروح منها:
٢ ٠٠٠	(ب) التكاليف المرتبطة بالحقائب الموضوعة في مخزون السلع الجاهزة.
١٠ ٠٠٠	

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

من دون اتفاقية الملامة، كان جهد إنتاج ١٢٠٠٠ حقيقة ليعادل إنجاز بيع ١٠٠٠ حقيقة.

وماذا نعني بالجهود؟ إنها التكاليف التي تدخل في إنتاج منتجات قابلة للبيع فضلاً عن التكاليف التي تدخل في البيع الفعلي للمُنتجات المُقرّ بها في قياس إنجاز المبيعات.

بعض تكاليف الإنتاج النموذجية:

- المواد الأولية
- اليد العاملة
- استهلاك الآلات والمakinat المستخدمة في الإنتاج
- النفقات العامة المتعلقة مباشرة بالدورة الإنتاجية

تكاليف نموذجية للبيع والإدارة:

- الإعلانات والترويج
- التوضيب والتوزيع
- رواتب الموظفين
- مصاريف النفقات العامة غير المتعلقة بالإنتاج
- البحث والتطوير

٢.٦.٢ مبدأ استقلالية الدورات المالية (مبدأ التخصيص)

من شأن المهمة الأولى أن تحدّد بأرقام مالية مقدار ما استهلك من كلّ وسيلة من وسائل الإنتاج خلال الفترة المحاسبية ، أي أنّ كلّ ما اشتريته الشركة من وسائل إنتاج (المواد الأولية والطاقة وأجر العاملين في الإنتاج) يجب أن يُخصص على الفترة المحاسبية. (تُعرف هذه العملية بتحديد التكلفة وتُفترّ بأن المشتريات التي تمت خلال الفترة لا تستهلك كلّها عبر الإنتاج).

ومن شأن المهمة الثانية أن تحدّد بأرقام مالية أيضاً ما ينبغي ملامنته من كلّ وسيلة من وسائل الإنتاج مع إيرادات المبيعات ومقدار ما ينبغي إضافته إلى الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة (مخزون السلع غير الجاهزة) وإلى مخزون السلع الجاهزة (بافتراض أن السلع تبقى غير جاهزة في نهاية الفترة المحاسبية وأن المؤسسة تُنتج وحدات جاهزة أكثر مما تبيع). وستلاحظون أن المهمة الثانية تشبه الإجراءات المعتمدة في اتفاقية الملامة.

٣.٦.٢ مبدأ التكلفة (مبدأ القيمة الاسمية)

لقد ذكرنا أعلاه أنّ وسيلة الإنتاج تُقاس ويُعتبر عنها "بأرقام مالية". ونجد القاعدة العامة

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

لذلك في اتفاقية التكلفة، يستخدم المحاسبون التكلفة التاريخية (أو تكلفة الاكتساب) لمختلف وسائل الإنتاج، أي السعر الذي دفعته المؤسسة عند شراء أو إنتاج أصل ثابت (الوسائل). وستجدون أن هذه القاعدة تسبب مشاكل عندما تقلب أسعار الشراء خلال الفترة المحاسبية.

ومنلقي الآن نظرة أدق إلى مهمتي اتفاقية التخصيص.

٧.٢ المهمة الأولى: تحديد استهلاك وسائل الإنتاج

لا تستنفد كلّياً السلع التي يتم شراؤها في فترة محاسبية ما فيترك بعضها في المخزون. وبطريقة مشابهة، يُسحب بعضها من المخزون بعد أن كان متrocكاً فيه في الفترة المحاسبية السابقة.

١.٧.٢ استخدام المواد الأولية

إن الرقم الذي يشير إلى المواد الأولية المستخدمة، وغالباً ما يكون الأكبر من بين كل تكاليف الإنتاج، يحدّد بحسب الكمية المادية للمواد الأولية في نهاية السنة من مبلغ مخزون أول المدة للمواد الأولية والمشتريات خلال السنة.

مَثَل

بدأت الشركة المحدودة "أ" السنة بـ ١٠٠ وحدة من المواد الأولية. واشترت الشركة خلال السنة ١٢٠٠ وحدة. وفي نهاية السنة كانت ٣٠٠ وحدة متواجدة في مخزون المواد الأولية. وبناءً عليه، بلغ استهلاك المواد الأولية ١٠٠٠ وحدة. يمكن عد الوحدات المادية عادةً بطريقة سهلة نسبياً ويمكن احتساب المخازين في بداية السنة وفي نهايتها من فواتير الشراء. وتتفاوت المشاكل عندما نبدأ بتقييم المقدار المستهلك. افترض أنه تم شراء ١٢٠٠ وحدة في فترة شهدت ارتفاعاً في أسعار المواد الأولية بفواصل من شهرين على الشكل التالي:

٤٠٠	بـ €٢,٠٠	لكلّ وحدة	٢٠٠	شباط/فبراير
٣٠٠	بـ €١,٥٠	لكلّ وحدة	٢٠٠	نيسان/أبريل
٥٠٠	بـ €٢,٥٠	لكلّ وحدة	٢٠٠	حزيران/يونيو
٦٠٠	بـ €٣,٠٠	لكلّ وحدة	٢٠٠	آب/أغسطس
٧٠٠	بـ €٣,٥٠	لكلّ وحدة	٢٠٠	تشرين الأول/أكتوبر
<hr/>			١ ٢٠٠	كانون الأول/ديسمبر
<hr/>			€٢ ٧٠٠	

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

تم تقييم مخزون أول المدة المؤلف من مئة وحدة بـ €١٠٠ للوحدة. وبناءً عليه، يبلغ مقدار التكاليف الإجمالية التي ينبغي تخصيصها €٢٨٠٠.

عند التقرّب من مسألة تقييم الوحدات الألف المستهلكة، ينبغي طرح السؤال التالي "ما هي قيمة مخزون آخر المدة؟". ونستطيع تحديد قيمة المشتريات التي استهلكها الإنتاج خلال السنة من خلال تقييم مخزون آخر المدة وحسم القيمة من مبلغ €٢٨٠٠. وليس دوماً تقييم الإغفال بـ ٣٠٠ وحدة التقييم الأكثر وضوحاً؛ وسيكون للتقييم المختار وقوع مباشر على الجزء المتبقّي أي على الوحدات الألف المستهلكة. ونجد أنفسنا أمام أربعة احتمالات من التقييم:

١. ٣٠٠ وحدة بتكلفة €٣٥٠ لكل وحدة (باستخدام السعر الأخير المدفوع لمخزون آخر المدة كله)؛
٢. ٢٠٠ وحدة بتكلفة €٣٥٠ لكل وحدة (بإعادة العد باستخدام الأسعار الحالية)؛
٣. ٣٠٠ وحدة بتكلفة €١٠٠ لكل وحدة (باستخدام الأسعار الأولى)؛
٤. ٣٠٠ وحدة بتكلفة €٢١٥ (باستخدام التكلفة المتوسطة للوحدات €٢٨٠٠ ÷ ١٣٠٠).

إن الفرق في تقييم مخزون السلع كبير. وبناءً عليه، يكون كذلك الفرق في تكلفة الوحدات المستهلكة.

طريقة التقييم	تقدير مخزون آخر المدة	تقدير الوحدات المستهلكة	المجموع
€٢٨٠٠	€١٧٥٠	€١٠٥٠	١
٢٨٠٠	١٨٠٠	١٠٠٠	٢
٨٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠	٣
٢٨٠٠	٢١٥٥	٦٤٥	٤

لاحظ النقاط التالية:

١. تتراوح سلسلة القيم لاستهلاك المواد الأولية بين €١٧٥٠ و €٢٥٠٠.
٢. تُحدّد هذه القيم بالقيمة التي تم اختيارها لمخزون آخر المدة. ويُظهر هذا أننا لا نستطيع إبقاء المهمتين في عملية التخصيص منفصلتين. فإن المهمة الثانية (تخصيص التكاليف على مخزون آخر المدة من السلع الجاهزة) قد بُوشّر بها قبل إكمال المهمة الأولى.
٣. يؤثّر تقييم مخزون آخر المدة في (أ) قيمة الوحدات المستهلكة (التي قد تم إظهارها وبالتالي (ب) الأرباح (التي سيتم درسها في قسم لاحق).

إن جدول الرواتب السنوي (أو الشهري أو الأسبوعي) هو المصدر العادي لقياس جهد اليد العاملة المستند. وتأتي المعلومات من سجلات الدفع ويعبر عنها بأرقام مالية.

استهلاك الأصول الثابتة

٣.٧.٢

يجب أن يتضمن قياسُ الجهد تكلفة استهلاك الأصول الثابتة (يقصد بالاستهلاك النقص التدريجي الذي يطرأ بصورة نهائية على عناصر الأصول الثابتة بسبب التقادم الزمني والإستخدام في الإنتاج): إن استهلاك الأصول الثابتة أو هبوط قيمتها هو مصروف صحيح كاستهلاك المواد الأولية وخدمات اليد العاملة. والسؤال الذي ينبغي أن يطرح هو: "ما هو المقدار الذي ينبغي الإقرار به كتكلفة لفترة محاسبية معينة؟" ما من جواب مقبول كلياً على هذا السؤال: إن أعباء الاستهلاك مبنية على أساس إجراءات تقريبية يبتكرها المهندسون والمحاسبون وتحاول أن تعكس الاستخدام الدوري للآلات والمakinat. وتحسب العباء الدوري للاستهلاك باعتبار ثلاثة عوامل:

- أ. التكلفة التاريخية الحالية (وتُدعى أحياناً تكلفة الشراء) وتتضمن أعباء التركيب إذا وُجِدت؛
- ب. صافي المبلغ المتبقى المُقدَّر الذي تقبضه المؤسسة عن الأصل الذي يكون بتصْرفها. (ليس هذا بالضرورة قيمة المخلفات (الخردة)): قد تتبع شركة سياسة التصرف بثلث قافلة سياراتها كل عام. وفي حالة كهذه يُوسع الشركة أن تتوقع قيمة جيده بدل قافتتها المستعملة؛
- ج. العمر الإنتاجي للأصل: يقصد بالعمر الإنتاجي الفترة الزمنية التي يكون الأصل خلالها صالحاً لتقديم خدمات إقتصادية للمؤسسة.

لاحظ أن عاملين من أصل ثلاثة ليسا إلا عبارة عن تقديرات.

وسيتم تصوير ثلاث طرق إستهلاك الأصول الثابتة. ولا يُفتَّ عن بالك أن ثمة طرق أخرى. وتأتي المجموعة المشتركة من المعطيات على الشكل التالي:

		الآلة "ز"	
		تكلفة الشراء	
		صافي القيمة المتبقية المُقدَّرة	
سنوات	٣	عمر الخدمة المُقدَّر	النموذج المُقدَّر لساعات التشغيل:
ساعة	٥٠٠	العام الأول	العام الثاني
ساعة	٨٠٠	العام الثاني	العام الثالث
ساعة	٢٠٠		

٤.٧.٢ الطريقة الأولى: إستهلاك الأصل بالنسبة الثابتة (طريقة القسط الثابت)

إن طريقة الاستهلاك بالنسبة الثابتة رائجة الاستعمال لأنها بسيطة ومعقولة في ما يتعلق بأنواع عديدة من الأصول الثابتة. وإن حصة مساوية من تكفة الشراء الأصلية مطروحة منها القيمة المتبقية المقدرة تدريجياً على كل فترة محاسبية خلال عمر خدمة الأصل. وستكون الأعباء السنوية:

$$\text{€} 400 = \frac{\text{€} 50 - \text{€} 1250}{3}$$

ويكون جدول الاستهلاك الذي يغطي عمر الآلة "ز" على الشكل التالي:

نهاية السنة	السنة
المصاريف إستهلاك الأصل	عند الشراء
الرصيد في إستهلاك الأصل المُتراكم	
١٢٥٠	
٨٥٠	١
٤٥٠	٢
٥٠	٣
١٢٠٠	
	١٢٠٠

من حسنان هذه الطريقة أنها بسيطة، وهي ملائمة بشكل خاص عندما يكون استخدام الأصل هو نفسه كل عام، وعندما يصبحه هبوط متساوٍ تقريباً في منفعة الأصل الاقتصادية كل فترة.

٥.٧.٢ الطريقة الثانية: إستهلاك الأصل بتخفيض الرصيد (طريقة القسط المتناقض)

إن هذه الطريقة مبنية على أساس المفهوم القائل بأنه ينبغي أن تكون كميات كبيرة نسبياً من مصروف الاستهلاك قد قُدِّم تقرير بها في السنوات الأولى من عمر الخدمة، وأن يكون بشكل مطابق قد قُدِّم تقرير بكميات أقل من مصروف إستهلاك الأصل في السنوات الأخيرة. ويکمن أساس هذه الطريقة في أن الأصل الثابت يكون فعالاً في إنشاء الإيرادات في السنوات الأولى أكثر منه في السنوات الأخيرة من عمر الأصل، وبناءً عليه يكون معقولاً تخصيص تكفة أكبر على إيرادات السنوات الأولى منه على إيرادات السنوات الأخيرة. وكذلك، يميل الإنفاق على التصليحات إلى أن يكون متداخلاً في السنوات الأولى ومرتفعاً في

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

السنوات الأخيرة، وبناءً عليه تكون صائبة الموازنة بين الصيانة المتداولة في السنوات الأولى والاستهلاك المرتفع في هذه السنوات.

وتكون الأعباء السنوية مبنية على الصيغة:

$$1 - \frac{\text{قيمة المخلفات}}{\text{التكلفة}}$$

حيث $n =$ عمر الخدمة المُقدَّر للأصل. وتكون نتيجة هذه الصيغة في هذا المثل رقماً يبلغ تقريرياً ٦٦ بالمئة من معدل الاستهلاك سنويًا.
وسيكون جدول الاستهلاك الذي يعطي عمر خدمة الآلة "ز" على الشكل التالي:

نهاية السنة		مصاريف إستهلاك الأصل	السنة
القيمة الدفترية للأصل	الرصيد في إستهلاك الأصل المُتراكم		
€١٢٥٠			عند الاكتساب
٤٢٥	€٨٢٥	€٨٢٥	١
١٤٥	١١٥٥	٢٨٠	٢
٥٠	١٢٠٠	٩٥	٣
		€١٢٠٠	

الطريقة الثالثة: طريقة إستهلاك الأصل

إن طريقة إستهلاك الأصل مبنية على أساس عدد ساعات تشغيل الآلة، ويكون الافتراض بأنه كلما اشغلت الآلة ازداد استهلاكها من جراء الاستعمال.
وستكون الأعباء السنوية في هذا المثل:

$$\frac{\text{ساعات التشغيل السنوية}}{\times \text{التكلفة الصافية}} = \text{الرقم الإجمالي لساعات التشغيل}$$

$$\begin{aligned} €400 &= €1200 \times 1000/5 \dots && \text{السنة الأولى} \\ €640 &= €1200 \times 1000/8 \dots && \text{السنة الثانية} \\ €160 &= €1200 \times 1000/2 \dots && \text{السنة الثالثة} \end{aligned}$$

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

نهاية السنة				السنة
الرصيد في إستهلاك الأصل المُتراكم	مصاريف إستهلاك الأصل	مصاريف إستهلاك القيمة الدفترية للأصل	عند الشراء	
€١٢٥٠	€٤٠٠	€٤٠٠	١	
٨٥٠	١٠٤٠	٦٤٠	٢	
٢١٠	١٢٠٠	١٦٠	٣	
٥٠				
		€١٢٠٠		

مقارنة بين الطرق

مصاريف إستهلاك الأصل				السنة
طريقة إستهلاك الأصل	تخفيض الرصيد	النسبة الثابتة	مصاريف إستهلاك الأصل	
€٤٠٠	€٨٣٣	€٤٠٠	١	
٦٤٠	٢٧٨	٤٠٠	٢	
١٦٠	٩٣	٤٠٠	٣	
€١٢٠٠	€١٢٠٠ (لِقْل)	€١٢٠٠		

ينبغي فهم المعالم الأساسية لـ إستهلاك الأصل بوضوح.

- إن إستهلاك الأصل هو تخصيص الأصول التي تم شراؤها في فترة محاسبية واحدة على الفترات المحاسبية التي يتم استعمال هذه الأصول فيها.
- إن إستهلاك الأصل هو تكلفة الإنتاج كالمواد الأولية وتكليف اليد العاملة.
- يؤثر اختيار الطرق في مقدار التكلفة المخصصة على كل فترة محاسبية، وإن مقدار إستهلاك الأصل المخصص تبعاً يؤثر في الأرباح التي يُقدم بها تقرير.
- إن إستهلاك الأصل بحد ذاته لا يؤمن الأموال النقدية بغية استبدال الأصول. لكن تخصيص هذه التكلفة على فترة محاسبية من شأنه أن يقلل من الأرباح التي يُقدم بها تقرير؛ ويوهن ذلك تباعاً خسارة الأموال النقدية الناجمة عن الأعمال عبر تخفيض دفعات الضريبة وأنصبة توزيع الأرباح وربما توقعات الأجور في الفترات المتواالية. وبالتالي يكون لتقييد إستهلاك الأصول تأثير إيجابي في وضع المؤسسة الناهي لكن بطريقة غير مباشرة. وبوسع المؤسسات استبدال أصولها، إذا قيدت إستهلاك الأصول، بشكل أفضل مما لو أنها امتنعت عن تقييده. (وفي العديد من الولايات القضائية المختصة بالضريبة كما في المملكة المتحدة لا يسمح بإستهلاك الأصول بحد ذاته كعب على الأرباح بهدف حساب الضريبة لأنه أمام المؤسسات بسيطة متسع من

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

الخيارات لمعدّلات إستهلاك الأصول و تستطيع بال التالي التلاعب بمستوى الأرباح الخاضعة للضريبة. و تستعوض السلطات الضريبية عن إستهلاك الأصول بالخصصات الرأسمالية؛ وهي معدّلات محدّدة نظامياً لاستهلاك فئات مختلفة من الأصول).

٨.٢ المهمة الثانية: تحديد قيمة الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة ومخازين آخر المدة

سُنَدَّكَرْ أنه يجب أن تُقاس أوّل وسائل الإنتاج المتنوعة التي تمّ استهلاكها خلال الفترة المحاسبية بُغية قياس الجهد أو التكاليف المعنية بإنتاج مُنتجات قابلة للبيع. وتأتي الخطوة التالية لاتخاذ قرار بشأن مقدار هذه التكاليف التي ينبغي تخصيصها على المنتجات غير المباعة أو غير الجاهزة في نهاية الفترة. بتعبير آخر، يجب أن يتمّ تقييم مخازين آخر المدة للسلع الجاهزة وللأعمال قيد التنفيذ ثم يجب أن تُحسم هذه التكاليف من إجمالي التكاليف التي تمّ قياسها في المهمة الأولى؛ وسيُظهر الرصيد كعبء في حساب الأرباح والخسائر. إن اختيار نظام تقييم للمخزون هو بغية الأهمية لأنّه سيكون له وقع كبير على قياس الجهد وبالتالي على الأرباح التي يُقدم بها تقرير لأي فترة محاسبية. ومن السهل فهم ذلك، فمن بين كلّ التكاليف التي تمّ تكبدها في فترة محاسبية ما يمكن تخصيص هذه التكاليف إما على إيرادات المبيعات وإما على المنتجات غير المباعة وغير الجاهزة. وكلّما خصّنا التكاليف على المنتجات غير المباعة وغير الجاهزة، تدنت تكلفة الوحدات المباعة في حساب الأرباح والخسائر. نستطيع التعبير عن هذه العلاقة على هذا النحو:

$$\text{أول المدة} = \frac{\text{تكلفة السلع المباعة}}{\text{مخزون} + \text{المشتريات} - \text{مخزون آخر المدة}}$$

بتعبير آخر:

- أ. كلّما ارتفع تقييم مخزون آخر المدة ارتفعت الأرباح التي يُقدم بها تقرير؛ وبشكل تبادلي
- ب. كلّما تدنت تقييم مخزون آخر المدة تدنت الأرباح التي يُقدم بها تقرير.

ويمكن أن يكون التفاوت في الأرباح كبيراً لأن المخزون غالباً ما يكون أصلاً كبيراً تملكه شركة التصنيع.

مَثَل

يرجع إلى مثل المهمة الأولى بشأن المواد الأولية في القسم ١-٧-٢ . رأينا فيه أربعة تقييمات مإنحراف للمخزون. لنتصور أن الوحدات ١٠٠، المباعة حققت كل واحدة منها ربحاً قدره €٥؛ سيبلغ عند ذاك مقدار المبيعات (قياس الإنجاز) €٥٠٠٠. أدرس حسابات الأرباح والخسائر الأربع التي قد تنشأ عن استعمال أربع طرق لتقييم المخزون:

(٤)	(٣)	(٢)	(١)	المبيعات
€٥ ٠٠٠	€٥ ٠٠٠	€٥ ٠٠٠	€٥ ٠٠٠	تكلفة المبيعات
٢ ١٥٥	٢ ٥٠٠	١ ٨٠٠	١ ٧٥٠	الأرباح
<u>€٢ ٨٤٥</u>	<u>€٢ ٥٠٠</u>	<u>€٣ ٢٠٠</u>	<u>€٣ ٢٥٠</u>	مخزون آخر المدة
€٦٤٥	€٣٠٠	€١ ٠٠٠	€١ ٠٥٠	

لاحظ أن:

- أ. إضافة تكلفة المبيعات والمخزون تبلغ €٢٨٠٠ في كل حالة؛ فضلاً عن أنه
- ب. كلما ازداد مخزون آخر المدة (في الطريقة الأولى) ازدادت الأرباح.

٩.٢ أنواع المخزون في شركة تصنيع

يتوقف نوع المخزون الذي تملكه مؤسسة عادةً على خصائصها. ففي عملية تصنيع نجد عادةً الفئات التالية:

١. مخزون السلع الجاهزة: إنه عبارة عن السلع التي صنعتها المؤسسة وأكملتها وصارت جاهزة للبيع.
٢. مخزون الأعمال قيد التنفيذ: إنه عبارة عن سلع قيد التصنيع لكن لم يتم إكمالها لتصبح جاهزة. ويصبح مخزون الأعمال قيد التنفيذ مخزون سلع جاهزة عندما يتم إكماله ليتم بيعه.
٣. مخزون المواد الأولية واللوازم: إنه عبارة عن وحدات تم اكتسابها عبر الشراء ليتم استعمالها في عملية التصنيع. وعندما يشتغل على مخزون المواد الأولية يصبح أعمالاً قيد التنفيذ وتصبح هذه الأخيرة بعد أن يتم إكمالها مخزون السلع الجاهزة ليتم بيعها.

١٠.٢ طرق تقييم المخزون (البضاعة)

ما أن يُعد المخزون مادياً حتى يتم تقييمه وفقاً لمزيج من اتفاقيات تكلفة واتفاقيات محافظة في المحاسبة. ويتم تقييم السلع في المخزون عموماً لجهة التكلفة أي لجهة مبلغ الإنفاق والأعباء القابلة للتطبيق التي تم تكبدها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لإيصال السلعة إلى حالتها القائمة وإلى موضعها القائم. لكن أحياناً، وبسبب التغييرات التي تطرأ على التكنولوجيا وعلى ذوق الربون وميلوه، ستجد شركة ما أن جزءاً من المخزون لن يُباع حتى يُسرع التكلفة وأنه عليها أن تخفض سعر بيعه إلى ما دون التكلفة لكي تخلص منه في السوق. وفي ظل ظروف كهذه، سيكون من الخطأ تقييم المخزون بسعر التكلفة لأن ذلك سيؤدي إلى إدخال قيمة تكلفة المبيعات وإلى المغالاة في الدخل؛ وسيترتب على الشركة أن تقر بالخسارة في البيع في فترة محاسبية لاحقة. ويعتمد المحاسبون لذلك قاعدة محافظة بشكل أكبر: يتم تقييم المخزون بالتكلفة الأقل أو بصفتي القيمة القابلة للتحقق. وتكون التكلفة أقل من صافي القيمة القابلة للتحقق في ظل ظروف طبيعية.

مَثَل

إرجع مجلداً إلى المثل في المهمة الأولى في القسم ١-٧-٢ واختار الطريقة الثانية للتقييم؛ نرى أنه تم بيع ١٠٠٠ وحدة بـ €٥٠٠٠ وأن تكلفة المبيعات كانت €١٨٠٠ وأن الأرباح كانت €٣٢٠٠ وأن مخزون آخر المدة كان €١٠٠٠ أي €٣٠٠ وحدة بلغ تقييم ٢٠٠ منها بـ €٣٠٠ وعنة منها بـ €٣٥٠٠. إن هذا التقييم بـ €١٠٠٠ مبني على أساس اتفاقية التكلفة.

لفترض أنه تم الإعلان عن تطور تكنولوجي عند نهاية الفترة مما جعل مخزون آخر المدة قدّما ولفترض أن المؤسسة اعتبرت أن €١٠٠ فقط سيتم جمعها من بيع المخزون كمخلفات. والآن سيسجل في حساب الأرباح والخسائر:

€	
٥٠٠٠	البيع
٢٧٠٠	تكلفة المبيعات (٩٠٠ + ١٨٠٠)
<hr/>	
٢٣٠٠	الأرباح
<hr/>	
١٠٠	مخزون آخر المدة (١٠٠٠ - ٩٠٠)

إنه مثل على اتفاقية المحافظة التي تبطل اتفاقية التكلفة. إن لم يكن التعديل ليُجرى في هذه الفترة لكان ينبغي إلغاء التكاليف الإضافية وقدرها €٩٠٠ من الفترة التالية. تقضي اتفاقية المحافظة بـ "الإقرار بالخسائر وبالتخفيضات في القيمة لدى ظهورها". ومن الضروري اختيار طريقة لحساب تكاليف المخزون فقط عندما نجد تكاليف مختلفة للوحدات في مخزون أول المدة و/أو عند شراء الوحدات خلال الفترة المحاسبية.

وتتطلب مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً أن تكون طريقة حساب تكاليف المخزون عقلانية ونظامية. وثمة طرق عديدة وسنقوم بتوسيع الطرق الثلاث الأساسية منها أدناه.

١.١٠.٢ الوارد أولاً يخرج أولاً (FIFO: First in first out)

تفترض طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" أن تكاليف الوحدات الأقدم (الوحدات التي تم شراؤها أولاً) هي التي تُباع أولاً. ويعني ذلك أن الوحدات التي تركت في نهاية الفترة المحاسبية تعتبر أنها آخر ما تم شراؤه وبناءً عليه يتم تقديرها حسب الأسعار الأخيرة. فإن ارتفعت الأسعار خلال الفترة، تكون التكاليف التي تم تخصيصها على تكلفة المبيعات في حساب الأرباح والخسائر هي الأقدم والأقل في حين أن التكاليف التي تم تخصيصها على مخزون آخر المدة في الميزانية تكون الأحدث والأعلى.

في المثل المُعطى في المهمة الأولى في القسم ١-٧-٢، إن الطريقة الثانية للتقييم هي على أساس "الوارد أولاً يخرج أولاً"، مع تقدير مرتفع لآخر المدة قدره €١٠٠٠ وتكلفه مبيعات منخفضة قدرها €١٨٠٠ للمخزون المستهلك. وبُؤثر العديد من المؤسسات طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" لأنها تتنازع مع الدفق المادي للسلع. ويتم الإبقاء على مخزون الميزانية أيضاً بقيمة جارية واقعية شرط أن يتم بسرعة تسليم مخزون السلع ثم بيعه.

غير أن عيب هذه الطريقة الأكبر يمكن في أن يؤدي إلى دخل مرتفع نسبياً خلال فترات ارتفاع الأسعار بسبب التكاليف الأقدم والأقل التي تمت معادلتها مع إيرادات المبيعات. وبؤدي الدخل المرتفع الذي يُقدم به تقرير إلى ضرائب مرتفعة وإلى نسبية أرباح مرتفعة وإلى احتمال طلب أجور مرتفعة. وبالطبع يجب أن يتم استبدال المخزون وهو أمر يتطلب المزيد من النفقات النقدية. وعندما ترتفع الأسعار تجد الشركات أنه من الصعب استبدال حجم المخزون المادي الذي تم استعماله وبيعه وأن هذه الصعوبة تزداد باضطراد.

٢.١٠.٢ الوارد أخيراً يخرج أولاً (LIFO: Last in first out)

تفترض طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" أن السلع الأحدث من حيث الاكتساب هي التي تُباع أولاً. وتفترض هذه الطريقة التي لا تحترم دفق السلع المادي أن المشتريات (وببناء عليه الأسعار الأحدث) هي التي تحول أولاً إلى الإنتاج وترك الوحدات الأقدم (المُسيرة بسعر أقل) في مخزون آخر المدة. في المثل، إن الطريقة الثالثة للتقييم هي على أساس "الوارد أخيراً يخرج أولاً" وتدوي إلى تقدير مخزون آخر المدة بـ €٣٠٠ وإلى تكلفة مبيعات قدرها €٢٥٠٠ لمخزون السلع المستهلكة.

وبالتالي ينجم عن طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" نتائج مناقضة لطريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً": يُقدم تقرير بأرباح أقل في أوقات ارتفاع الأسعار وبناءً عليه يكون من الأسهل استبدال المخازين. ومع ذلك، لا يريد العديد من المدراء تقديم تقرير بالمقدار الأقل من الأرباح.

تضمن الطريقة المتوسطة احتساب تكلفة وحدة السلع المتوفرة للبيع بطريقة المتوسط المرجح. ثم يطبق متوسط تكلفة الوحدة على (أ) عدد الوحدات المباعة بغية حساب تكلفة السلع المباعة، و(ب) عدد الوحدات في مخزون آخر المدة بغية قياس قيمة المخزون. وفي المثل، إن الطريقة الرابعة للتقييم هي الطريقة المتوسطة وتعطي التكلفة بطريقة المتوسط المرجح وقدرها €٢.١٥ للوحدة كما تعطي تباعاً مقدار مخزون آخر المدة الذي بلغ €٦٤٥ ومقدار تكلفة المبيعات الذي بلغ €٢١٥٥ لمخزون السلع المستهلكة. وتمثل تكلفة الوحدة كل التكاليف التي تم تكبدها خلال كل المدة بدلاً من التركيز على التكاليف إما في أول المدة أو في آخر المدة على غرار طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" أو "الوارد أخيراً يخرج أولاً".

(من أجل الإكمال ينبغي ملاحظة أن الطريقة الأولى للتقييم المذكورة في القسم ١-٧-٢ ليست طريقة تقييم معترف بها لأنها لا تعكس وقائع المؤسسة أي أنه تم شراء ٢٠٠ وحدة فقط بسعر €٣.٥ وليس €٣٠٠ وحدة).

٤.١٠.٢ أي طريقة ينبغي اختيارها؟

توافق كل من الطرق الثلاث التي تم درسها مع الممارسة المحاسبية المقبولة عموماً مع أن كل واحدة منها تنشئ مقادير مختلفة من تكلفة السلع ومن تقييمات الأصول. ولا يمكن اعتبار أي نظام بأنه "الأفضل". وعلى الإدارة أن تختار النظام الذي يلائم غاياتها الطويلة الأمد. وغالباً ما يكون تخفيض الضرائب الغاية الأساسية التي تصبو إليها الإدارة؛ ففي أوقات ارتفاع الأسعار سيتخرج من طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" مخازين بقيمة محفوظة. وبناء عليه، يتم تحويل مقدار أكبر من التكاليف إلى تكلفة المبيعات وبالتالي تكون الأرباح أقل. وقد يؤيد عدد قليل من السلطات الضريبية تحولات الإدارة من طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" إلى طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" (ثم العودة إلى طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً") لتجنب الضريبة فحسب.

ويعتقد معظم الإداريين أن أفضل طريقة لتقييم المخزون هي تلك التي تلائم على أفضل وجه سياسة التسعير التي تتبعها الشركة. ويعتقد بأن المؤسسات تضع أسعار البيع ضمن فرضية "الوارد أخيراً يخرج أولاً" بما أن المخزون المستنفد عبر المبيعات يجب أن يستبدل على الرف حسب آخر تكلفة بدلاً من التكلفة الأولى.

١١.٢ تقييم الأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة

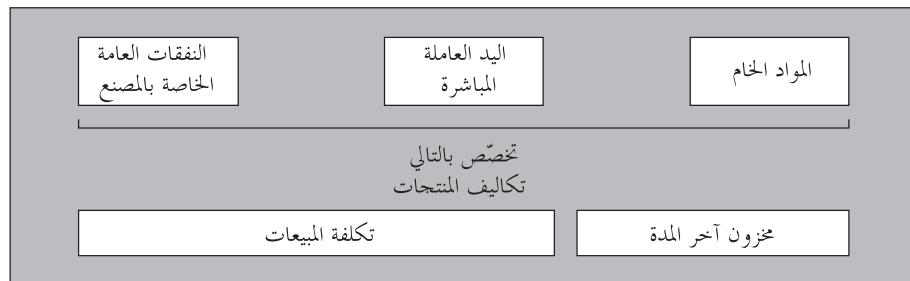
عنيت دراسة التقييم لغاية الآن بشكل موسّع بوحدات المواد الأولية. ويجب الآن أن ندرس فتني المخازين الآخرين المعروف عنهما أعلاه أي الأعمال قيد التنفيذ والسلع

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

الجاهزة. ولفهم المسائل المتعلقة بهذا النطاق المهم من تقييم المخزون يجب أن ينظر في أنواع التكاليف المتعلقة بتحويل المواد الأولية إلى سلع قابلة للبيع إلى جانب كلّ تكاليف الدعم الأخرى التي تكبّتها شركة في سعيها لتحقيق الأرباح.

إن نوعين من التكاليف التي تم درسها بالتفصيل في هذه الوحدة أي المواد الأولية واليد العاملة يُعرَفان بتكليف المُنتَج (تكلفة مباشرة). ويمكن عزو تكاليف كهذه مباشرةً إلى المنتجات التي يتم تصنيعها أو إلى عملية الإنتاج. وفضلاً عن التكاليف التي ذكرناها للتو، نستطيع أن نضيف نفقات عامة متنوعة خاصة بالمصنع كاليد العاملة غير المباشرة (افتراض أن تكاليف اليد العاملة التي أخذت بعين الاعتبار لغاية الآن كانت أجور العمال المرتبطين مباشرةً بالتصنيع) التي تمثل الأجور والرواتب التي يقبضها المشرفون وموظفو المستودع ومهندسو الصيانة وجميعهم لا يعملون بشكل مباشر على المنتجات لكنّ خدمتهم ذات صلة بعملية الإنتاج. وتتضمن النفقات العامة الأخرى الخاصة بالمصنع التدفئة والإضاءة والطاقة واللوازم الصيانة والاستهلاك والتأمينات على الأصول.

إن تخصيص تكاليف المُنتَج بين تكلفة المنتجات المباعة (التي تظهر في حساب الأرباح والخسائر) وبين مخزون آخر المدة (الذي يُسجل كأصل في ميزانية آخر السنة) قد تمت دراسته مطولاً ويمكن معاينته في الرسم البياني ٣-٢.



الرسم ٣.٢ تخصيص تكاليف المنتج

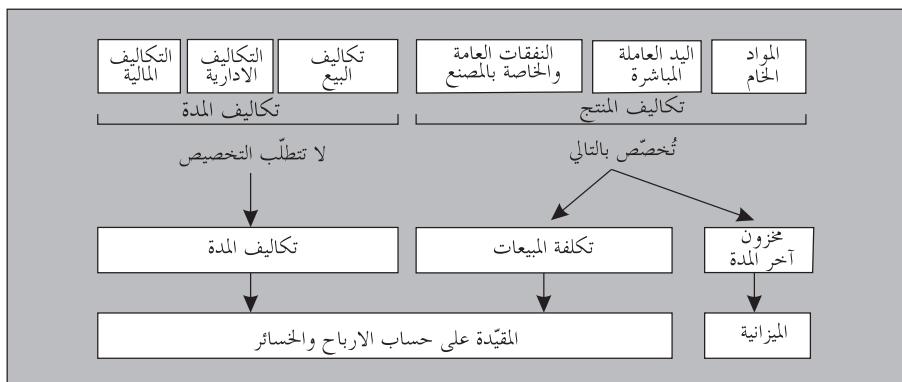
يجب أن يتم التوسيع في هذه الدراسة ليدخلها ثلاثة أنواع من المخزون:

- المواد الأولية: تكلفة المواد الأولية في المستودع;
- الأعمال قيد التنفيذ: تكاليف المنتج المتراكمة لتلك المنتجات التي بدأ العمل على إنتاجها لكنه لم يكتمل بعد في نهاية الفترة المحاسبية؛ فضلاً عن
- السلع الجاهزة: تكاليف المنتج للسلع التي أكتملت لكنّ بيعها لم يتم بعد.

إن تكاليف المنتج هذه (من مواد ويد عاملة ونفقات عامة خاصة بالمصنع) التي لا يتم تخصيصها على أيّ فئة من فئات المخزون الثلاث المدرورة أعلاه تُقَيَّد على إيرادات المبيعات في حساب الأرباح والخسائر كتكلفة مبيعات.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

وَشَمَّةُ فَهَّةٍ أَخْرَى مِنَ التَّكَالِيفِ الَّتِي تَتَكَبَّدُهَا الشَّرْكَاتُ وَالَّتِي يَتَمَّ مَعَادِلُهَا عَلَى إِيرَادَاتِ الْمُبَيْعَاتِ فِي حَسَابِ الْأَرْبَاحِ وَالخَسَائِرِ مِنْ دُونِ أَيِّ خَلَافٍ حَوْلِ إِدْرَاجِهَا فِي تَقْيِيمِ مَخْزُونِ آخِرِ الْمَدَةِ. وَيُطَلَّقُ عَلَى هَذِهِ التَّكَالِيفِ اسْمُ تَكَالِيفِ الْمَدَةِ. إِنَّ تَكَالِيفَ الْبَيعِ وَتَكَالِيفَ التَّوزِيعِ وَالْتَسْويِقِ وَالتَّكَالِيفِ الإِدارِيَّةِ الْعَامَةِ وَالْأَعْبَاءِ الْمَالِيَّةِ هِيَ أَمْثَالٌ عَلَى تَكَالِيفِ الْمَدَةِ. وَيَتَمَّ تَكَبُّدُ هَذِهِ التَّكَالِيفِ لِكَيْ تَمْكِنَ شَرْكَةً مِنْ بَيعِ مُتَجَهَّاتِهَا وَمِنْ تَحْصِيلِ الْمَالِ مِنَ الرِّبُوبِ لَكُتُها بِشَكْلِ نَمُوذِجيٍّ لَا تَضِيفُ قِيمَةً عَلَى الْمُتَجَهَّاتِ غَيْرِ الْمُبَاعَةِ فِي نَهَايَةِ الْفَتَرَةِ الْمَحَاسِبِيَّةِ. وَبَيْنَأَ عَلَيْهِ، يَتَمَّ شَطَبُهَا كُلَّ سَنَةٍ. وَسَتَبُدوُ التَّكَالِيفُ الإِجمَالِيَّةُ فِي حَسَابِ الْأَرْبَاحِ وَالخَسَائِرِ كَمَا فِي الرَّسْمِ الْبَيَانِيِّ ٤-٢.



لا يوافق المحاسبون على مكان رسم الخط الفاصل بين تكاليف المنتج وتكاليف المدة. فيجادل بعضهم مثلاً بأن جزءاً من التكاليف الإدارية ينبغي اعتباره تكلفة مدة. غير أن عددًا قليلاً منهم قد يعارض ألا تكون إطلاقاً تكاليف البيع من ضمن تكاليف المنتج. وللطريقة التي تُصنَّفُ بها شرْكَةً ما تَكَالِيفَهَا عَبْرِ تقسيمِهَا إِلَى تَكَالِيفَ مَدَةٍ وَتَكَالِيفَ مُنْتَجٍ وَقَعَ كَبِيرًا عَلَى مَقْدَارِ الْأَرْبَاحِ الَّذِي يُقَدِّمُ بِهِ تَقْرِيرٍ. فَكُلُّمَا اعْتَبَرَتْ شَرْكَةً مَا بِأَنَّ التَّكَالِيفَ هِيَ تَكَالِيفُ مُنْتَجٍ، ارْتَفَعَ تَقْيِيمُ الْمَخْزُونِ فِي نَهَايَةِ الْفَتَرَةِ الْمَحَاسِبِيَّةِ. وَكُلُّمَا ارْتَقَعَ الْمَخْزُونُ – سَيُعَادُ التَّذَكِيرُ بِذَلِكَ – ارْتَقَعَ مَقْدَارُ الْأَرْبَاحِ الَّذِي يُقَدِّمُ بِهِ تَقْرِيرٍ.

تفسير الأرباح

١٢.٢

ينبغي توخي الحذر بشدة في تفسير مقدار الأرباح أو الخسائر الناتج من ملاءمة قياس الإنجاز مع قياس الجهد (مراجعة مبدأ استقلالية الدوران المالي). لقد سبق ورأينا أن كلاً من الإنجاز (المبيعات) ومن الجهد (التكاليف) يمكن أن يقاس بطرق عديدة مختلفة. وبناءً عليه، يكون معقولاً قياس الأرباح بطريقة ثابتة من فترة محاسبية إلى أخرى. إن المعالجة الثابتة لتقييم المخزون أو الاستهلاك على سبيل المثال يمنع الإدارة من تحويل الطرق لمجرد التأثير في الأرباح التي يُقدم بها تقرير.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

حساب الأرباح والخسائر للتاجر الفرد عن الفترة التي تنتهي عند العمل السابع
(وقد تم توسيعه ليتضمن الفائدة والضريبة)

	٧٥٠	المبيعات	مطروح منها: تكلفة المبيعات	المواد	اليد العاملة	إستهلاك الأصول	الربح الإجمالي	الإعلانات	الرواتب	الربح الصافي قبل الفائدة والضرائب	أعباء الفائدة	الربح الصافي بعد الفائدة لكن قبل الضرائب	الضريبة	الربح الصافي بعد الفائدة والضرائب
(١)	١٨٠			٥٠٠	٢٠	٥٧٠								
(٢)		٢٠	١٠				١٦٠							
(٣)			١٠					١٥٠						
(٤)									٥٠					
										€١٠٠				

ينبغي أن يكون واضحاً الهدف المُبتغى من الرقم الذي يُشير إلى الأرباح. هل هو مطلوب لقياس فعالية الشركة بكاملها وإدارتها أم لقياس فعالية قطاع التصنيع (التحويل) فحسب؟ إن كان يُبتغى قياس فعالية عملية التحويل ينبع اختيار الرقم (١) الذي يُشير إلى الربح الإجمالي أي إلى المبيعات مطروح منها تكلفة المبيعات. ومن جهة أخرى، إن الربح الصافي الذي يعكس المصارييف الأخرى المُعتبر بها عادةً كتكاليف ملء، يمكن القارئ من الحكم على الفعالية الإدارية بكل إزاء الفترات المحاسبية السابقة وإزاء الشركات الأخرى العاملة في الحقل نفسه.

لكن مجداً، يأتي الربح الصافي ضمن أشكال وأحجام مختلفة! والقياس الأكثر شيوعاً للفعالية الإدارية هو الربح الصافي قبل أعباء الفائدة والضرائب (٢): لا ينبغي أن تتأثر فعالية الشركة، لجهة تصنيع منتجاتها وبيعها وتوزيعها، بالترتيبات المالية التي تقوم بها لإحداث النتائج التجارية. إن أراد القارئ تقييم بنية الشركة مالياً فإن الرقمين المهمين هما الرقم الذي يُشير إلى دفع الفائدة (ونعني بالفائدة كلفة المال الذي استدانته الشركة من غير المساهمين) والرقم الذي يُشير إلى الربح الصافي بعد الفائدة لكن قبل الضرائب (٣). وتكون الضرائب في غير محلها عند الحكم على الأداء الإداري لأنَّه نادرًا ما تُشَبِّه الضرائب – التي تظهر بأنَّها تستحق في فترة محاسبية ما – الضرائب المدفوعة فعليًا. ومرد ذلك إلى فروقات شتى في التوقيت النظامي، تُخرج خصم الضريبة ودفع الضريبة من المسألة. ولا تتمتع الإدارة بتأثير ذي شأن في طريقة تحديد مستوى الضريبة المدفوعة.

ومن الدراسة أعلاه يمكن أن نرى أن الربح في حصيلة الحساب (٤) أي الربح الصافي بعد إجراء الحسومات عليه يُطلع القارئ على القليل القليل من فعالية الشركة. وينبغي الاعتراف بأن مقدار الأرباح لشركة بكاملها (أو أحياناً لمجموعة شركات) الذي يُكشف

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

عنه ضمن مجموعة من الحسابات المالية لا يزور بمعلومات كافية للحكم على الفعالية الإدارية. فيطلب الأمر المزيد من التفاصيل (حول قطاعات الشركة وأقسامها ومنتجاتها وهلم جراً). وستؤمن هذا النوع من التفاصيل الوحدات الخاصة بالمحاسبة الإدارية.

الخلاصة

يعنى حساب الأرباح والخسائر بقياس الفرق بين الإنجاز (المبيعات) والجهد (تكلفة المبيعات ونفقات عامة أخرى). تُقاس المبيعات بالرجوع إلى السلع والخدمات التي تم شحنها وإعداد فواتير للزبون بها ولا تتوقف على الأموال النقدية المقبوضة. وتُقاس تكلفة المبيعات بالرجوع إلى تقييم مخزون المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة في نهاية الفترة المحاسبية. ويمكن تقييم هذا المخزون بإحدى طرق عدّة. وسفر كل طريقة عن حصيلة مختلفة لتكلفة المبيعات وبالتالي عن مقدار مختلف من الأرباح. وإن الاستهلاك تكالفة أخرى تخضع لطرق حساب متعددة. وينبغي توخي الحذر عند الفصل بين تكاليف المُنتَج وتكاليف المدة. فيجب أن يتم إلغاء هذه الأخيرة في حساب الأرباح والخسائر في حين أنه يجب أن "يُقام جردة" بالأولى وأن تُرَحَّل في تقييم المخزون في الميزانية. ويمكن حساب الأرباح بعدد من المستويات، قبل النفقات العامة وبعدها، وقبل الفائدة والضرائب وبعدها. وعلى المدراء أن يختاروا حصيلة الأرباح التي تناسب هدفهم على أفضل وجه.

الملحق ٢ : تأثير صرف العملات الأجنبية

تعاني بلدان كثيرة من معدلات تضخم مرتفعة. وإن قواعد قياس الأرباح في ظل اتفاقية التكلفة التاريخية لا تسمح للشركات بإظهار عواقب التضخم المُضرة بالبنية الاقتصادية الأساسية لمواردها. وتتبني بلدان مختلفة تقنيات مختلفة للتغلب على هذه النقائص التي تشوب المحاسبة حسب التكلفة التاريخية. وستعرض أدناه التعديلات النموذجية المستخدمة لإظهار تأثير صرف العملات الأجنبية في الاستهلاك وفي تكلفة المبيعات.

استهلاك الأصول

رأينا في الوحدة الأولى أن استهلاك الأصول هو

- أ. تخصيص التكلفة؛ فضلاً عن
- ب. إحدى الوسائل التي تستطيع شركة ما بواسطتها أن تخفّف على نفسها الأعباء النقدية التي سببها استبدال أصولها.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

إن استبدال الأصول لأساسي بالنسبة إلى الطبيعة المتطرفة للمؤسسة: فعلى المؤسسات استبدال الأصول البالية بأصول جديدة. لكن التضخم وتعثر سعر صرف العملات الأجنبية يتآمران ليجعلا الاستبدال عادةً أغلى من التكفة الأصلية. (أحياناً كما في قطاع المايكروإلكترونيات، قد تلزم التطورات التكنولوجية لتخفيض تكلفة الاستبدال، حتى في بيئة تضخمها). وإن حساب إستهلاك الأصول بأي طريقة من الطرق الثلاث المبنية في الوحدة سيدخل فقط التكفة الأصلية للأصل المستبدل.

مَثَل

أنظر في الآلة "ز" مجدداً مع تكلفة شرائها البالغة €١٢٥٠ وعمر خدمتها المقدر بثلاث سنوات وصافي القيمة المتبقية المقدر بـ €٥٠. افترض أنه خلال عمر الأصل ارتفعت تكلفة استبداله بنسبة ٢٠ بالمائة سنوياً وأن القيمة المتبقية ارتفعت سنوياً بالمقدار ذاته. وإن الحسابات التالية مبنية على أساس طريقة إستهلاك الأصول بالنسبة الثابتة.

(٤) إستهلاك الأصول المقيد بالثلث سنويًّا	(٣) المقدار القابل للمُتبقيّة	(٢) قيمة الاستبدال	(١) نهاية السنة
(٢) - (٣)			
€٤٨٠	€١٤٤٠	€٦٠	€١٥٠٠
٥٧٦	١٧٢٨	٧٢	١٨٠٠
٦٩١	٢٠٧٤	٨٦	٢١٦٠
المجموع €١٧٤٧			٣

قارن بين تكلفة إستهلاك الأصول المقيدة في حساب الأرباح والخسائر في ظل المحاسبة حسب تكلفة الاستبدال وبين تكلفة إستهلاك الأصول المقيدة في ظل المحاسبة حسب التكلفة التاريخية. لقد ازداد إجمالي الأعباء من €١٢٠٠ إلى €١٧٤٧. لكن لاحظ أنه لم يتم تأمين ما يكفي من إستهلاك الأصول لتغطية صافي تكلفة الاستبدال البالغ €٢٠٧٤ وهو عبارة عن تكلفة الاستبدال ككل البالغة €٢١٦٠ مطروحة منها القيمة المتبقية للاستبدال وقدرها €٨٦. ومرد ذلك إلى أن إستهلاك الأصول المبني على أساس الاستبدال في العام المنصرم لم يتم تحديده وفقاً عباء إستهلاك الأصول المبني على أساس الاستبدال في العام الحالي.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

قيمة الدفترية	استهلاك الأصول التراكمي	المقدار الإضافي من استهلاك الأصول	عبء إستهلاك الأصول	نهاية السنة	قيمة الاستبدال
€١٠٢٠	€٤٨٠	-	٤٨٠	€١٥٠٠	١
٦٤٨	١١٥٢	٩٦	٥٧٦	١٨٠٠	٢
(إضافة أموال لإبقاء السنة الأولى عند مستوى مقبول (٤٨٠ - ٥٧٦))					
٨٧	٢٠٧٣	٢٣٠	٦٩١	٢١٦٠	٣
(إضافة أموال لإبقاء السنين الأولى والثانية عند مستوى مقبول (١١٥٢ - ٦٩١) × ٢)					

إن السؤال المطروح الآن هو "هل ينبغي أن تُقيّد المقادير الإضافية كـاستهلاك الأصول إضافي في حساب الأرباح والخسائر للفترات المحاسبية التي تلي تلك التي يُشيرون إليها؟" فعلى سبيل المثال، يشير مبلغ €٩٦ إلى عجز في استهلاك العام الأول وهو مبلغ لازم في العام الثاني ليحمل استهلاك الأصول التراكمي إلى مستوى يعكس ثلثي قيمة الاستبدال مطروحة منها القيمة المتبقية. ولا يمكن إعطاء جواب نهائي على السؤال لكن قد يبدو غير عادل تحويل أرباح العام الثاني تكلفة ترجع إلى العام الأول. وقد يفضل المحاسبون عموماًأخذ هذا المقدار الإضافي البالغ €٩٦ من الاحتياطيات (أرباح غير موزعة من الأعوام المنصرمة) بغية إظهار الربح الفعلي في كلّ عام. وطريقة مشابهة، إن المقدار الإضافي من استهلاك الأصول البالغ €٢٣٠ والظاهر في العام الثالث يعكس عجزاً في العامين الأول والثاني وينبغي تأمينه من الاحتياطيات.

لاحظ أنه قد تم إسقاط اتفاقية التكلفة باستعمال تكاليف الاستبدال.

تكلفة المبيعات

يرجع إلى معطيات القسم ٢-٧-١ المتعلقة بشراء المواد الأولية. ترتفع خلال العام تكلفة كل قطعة من الوحدات من €١ لكل وحدة من الوحدات التي تم امتلاكها في المخزون في بدء السنة إلى €٣.٥٠ لكل وحدة من الوحدات التي تم شراؤها في كانون الأول/ديسمبر. وإن اعتمدت الشركة الطريقة الثانية للتقييم، وهي طريقة شائعة بين الشركات، سيبدو حساب الأرباح والخسائر (المقدّم باختصار في القسم ٨-٢) على هذا النحو:

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

€	€	
٥ ٠٠		مبيعات ألف وحدة بـ €٥٥
	١٠٠	مخزون أول المدة البالغ مئة وحدة بـ €١١
		المشتريات
٢ ٧٠٠		١٢٠٠ وحدة بأسعار متغيرة
<u>٢ ٨٠٠</u>		
		مطروح منها: مخزون آخر المدة البالغ ٣٠٠ وحدة بـ €٢،٥٠
	<u>١ ٠٠</u>	٣٠٠ وحدة بـ €٣،٠٠
<u>١ ٨٠٠</u>		تكلفة السلع المباعة
<u><u>٣ ٢٠٠</u></u>		الأرباح

وستؤدي هذه الأرباح إلى جذب الضريبة كما أن المساهمين سيتوقعون أن يدفع لهم نصيبيهم من أرباح وفيه كهذه. لكن يبدو بوضوح من وضع أسعار الشراء أن الشركة تواجه مشكلة استبدال الوحدات المباعة بسعر أعلى من ذاك الذي دفعته لشراء الوحدات الأصلية. وقد يؤدي ذلك إلى أن تعاني الشركة صعوبات إذا كانت قد تحلت عن الأموال النقدية لتدفع الضريبة وأنصبة الأرباح على أساس تحقيقها أرباحاً وفيه.

وفي محاولة لإظهار الحركة التصاعدية للتکاليف، قام المحاسبون بتصميم تعديل لتکلفة المبيعات من شأنه أن يزيل مکاسب الامتلاک (وهي الأرباح الناجمة عن امتلاک مخزون فيما ترتفع قيمته) من الأرباح التي يقدّم بها تقرير. وثمة طرق عديدة لحساب التعديل، إن إحدى الطرق المفضّلة لدى العديد من الشركات هي طريقة المُعَدَّل التي يسهل العمل بها نسبياً. يمكن أن تتحسّب تکلفة المبيعات الحالية عبر تغيير التکلفة التاريخية لمخزون أول المدة ومخزون آخر المدة فتصبح التکلفة الحالية المتوسطة للسنة، وسيكون تعديل تکلفة المبيعات عبارة عن الفرق بين تکلفة المخزون الحالي عند تاريخ البيع وبين المقدار المُقيّد في احتساب التکلفة التاريخية. وسنطبق الان طريقة المُعَدَّل على معطيات القسم ١-٧-٢ ، مع أنه يمكن التعرّف إلى الارتفاع المُحدّد بوضوح الذي شهدته الأسعار. ونادرأ ما تستطيع منظمة تتبع حركة أسعار مشترياتها الفردية بمثل هذه الدقة!

ويتحسّب تعديل تکلفة المبيعات على الشكل التالي:

١. مؤشر متعلق بالمواد الأولية والتوريدات المحددة:

١٠٠	أول كانون الثاني/يناير
٣٥٠	٣١ كانون الأول/ديسمبر
٢٢٥	معدل السنة

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

٢. تغيير أرصدة المخزون:

$$\begin{array}{ll} €225 = 100/225 \times €100 & \text{مخزون أول المدة} \\ €643 = 350/225 \times €1000 & \text{مخزون آخر المدة} \end{array}$$

٣. التكلفة الحالية للسلع المُباعة:

€	
225	مخزون أول المدة
2 700	المشتريات
<hr/> 2 925	
643	مطروح منها: مخزون آخر المدة
<hr/> 2 282	التكلفة الحالية للسلع المُباعة
<hr/> <hr/>	

٤. تعديل تكلفة المبيعات:

€1 800	التكلفة التاريخية للسلع المُباعة
2 282	التكلفة الحالية للسلع المُباعة
<hr/> 482	تعديل تكلفة المبيعات:

٥. حساب الأرباح والخسائر المُصرّح عنه ثانيةً

€	
5 000	المبيعات
100	مخزون أول المدة
2 700	المشتريات
<hr/> 2 800	
1 000	مطروح منها: مخزون آخر المدة
1 800	التكلفة التاريخية للسلع المُباعة
<hr/> 482	تعديل تكلفة المبيعات:
<hr/> 2 282	التكلفة الحالية للسلع المُباعة
<hr/> <hr/> 2 718	الأرباح

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

إن الربح المُعَدّل هو أقل بـ €٤٨٢ من الربح حسب التكلفة التاريخية الأصلية ويمثل هذا الرقم المكاسب الذي حققته الشركة من مجرد امتلاكها المخزون (البضاعة) (بضاعة) (البضاعة) الذي ارتفع سعره. أما الرقم €٢٧١٨ الذي يشير إلى الربح المُعَدّل فيعكس الفاعلية التشغيلية والإدارية بشكل أفضل من الرقم €٣٢٠٠. كما أن نسبة أقل من الضريبة ومن أقصبة الأرباح تترتب عنه. وبناءً عليه، يسمح للشركة بالاحتفاظ بالمزيد من الأموال النقدية ليساعد ذلك على استبدال المخزون (البضاعة) (البضاعة) الذي يرتفع سعره بشكل ملحوظ.

ويجب أن يتم التشديد على أن لكل بلد يعاني تضخماً مرتفعاً طريقة محاسبة خاصة به لتعديل سعر صرف العملات الأجنبية. ويدرس هذا الملحق طريقة واحدة فحسب للاستهلاك وطريقة واحدة لتكلفة المبيعات. لاحظ أنه إن قررت شركة تفيذ تعديلي التضخم هذين معاً قد تهبط أرباحها التي يُقدّم بها تقرير بشكل ملحوظ.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٢ في حساب الأرباح والخسائر، أي احتمال من الاحتمالات التالية يعتبر قياساً للإنجاز؟
- أ. إجمالي مخرجات التصنيع.
 - ب. إجمالي الطلبيات على المبيعات التي تم استلامها.
 - ج. إجمالي المبيعات التي تم شحنها وإعداد فواتير بها.
 - د. إجمالي المقوضات النقدية من المدينين.
- ٢.٢ في حساب الأرباح والخسائر، أي اتفاقية من الاتفاقيات المحاسبية التالية يتم اعتمادها لقياس الرقم الذي يشير إلى المبيعات في حساب الأرباح والخسائر؟
- أ. المحافظة.
 - ب. الحسابات المستحقة.
 - ج. الملاعة.
 - د. التكلفة.
- ٣.٢ في حساب الأرباح والخسائر، أي اتفاقية من الاتفاقيات المحاسبية التالية تُطبق لقياس الجهد في حساب الأرباح والخسائر؟
- أ. الملاعة.
 - ب. التحقيق.
 - ج. الحسابات المستحقة.
 - د. منشأة تجارية قائمة.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

- ٤.٢ أيّ خيار من الخيارات التالية هو تكلفة نموذجية للبيع والإدارة؟
- استهلاك الآلات والماكينات.
 - أجور الموظفين في الإنتاج.
 - تصليحات الآلات والماكينات.
 - التوسيب والتوزيع.

- ٥.٢ أيّ خيار من الخيارات التالية هو تكلفة نموذجية لإنتاج؟
- رواتب الموظفين في المكتب.
 - البحث والتطوير للمُنتَج.
 - المواد الأولية.
 - الإنفاق على الكرّاسات.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٦-٢ إلى ١٢-٢ في ٣١ كانون الأول/ديسمبر، قامت شركة جايمس وايت وشركاؤه James White Co بالجريدة السنوية والمادية لسلعها التي عدّت ٢٥ تلفازاً ملؤّاً وكان كلّ منها قد كلف €١٠٠. خلال العام التالي، أجرت الشركة المزيد من المشتريات على الشكل التالي:

سعر الوحدة	تلفازات اشتراها الشركة	الشهر
€١٠٠	٥	آذار/مارس
€١١٠	١٠	أيار/مايو
€١١٥	٨	حزيران/يونيو
€١٢٠	٦	أيلول/سبتمبر
€١٢٥	١٢	تشرين الثاني/نوفمبر

بلغ إجمالي المبيعات السنوية ٥٢ تلفازاً بمبلغ قدره €٩٣٥٠.

- ٦.٢ ما هو مقدار المشتريات خلال السنة؟
- €٢٥٠٠
 - €٤٧٤٠
 - €٦٨٥٠
 - €٧٢٤٠

- ٧.٢ ما هي التكلفة الإجمالية التي ينبغي تخصيصها بين مخزون آخر المدة وتكلفة المبيعات؟
- €٢٢٤٠
 - €٤٧٥٩
 - €٧٢٤٠

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

- ٨.٢ إن تم استعمال طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" لتقدير المخزون (البضاعة)، ما هو مقدار مخزون آخر المدة؟
- أ. €١٧٤٠
ب. €١٧٥٠
ج. €٢٥٠٠
د. €٥٥٠٠
- ٩.٢ إن تم استعمال طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" لتقدير المخزون (البضاعة)، ما هو مقدار تكلفة المبيعات؟
- أ. €١٧٤٠
ب. €٢٥٠٠
ج. €٥٥٠٠
د. €٧٢٤٠
- ١٠.٢ إن تم استعمال طريقة التكلفة المتوسطة لتقدير المخزون (البضاعة) (البضاعة)، ما هي تكلفة الجهاز الواحد في مخزون آخر المدة؟
- أ. €١٠٩.٧٠
ب. €١١٤.٠٠
ج. €١٢٠.٦٠
د. €١٢٢.٥٠
- ١١.٢ إن تم استعمال طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" لتقدير المخزون (البضاعة)، ما هو مقدار مخزون آخر المدة؟
- أ. €١٤٠٠
ب. €١٤٧٠
ج. €١٥٤٠
د. €١٦٨٠
- ١٢.٢ أي طريقة من الطرق التالية لتقدير المخزون (البضاعة) سينجم عنها أعلى تكلفة مبيعات؟
- أ. التكلفة بطريقة المتوسط المرجح.
ب. الوارد أخيراً يخرج أولاً.
ج. التكلفة المتوسطة لمشتريات الفترة.
د. الوارد أولاً يخرج أولاً.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

١٣.٢ أي عامل من العوامل التالية في احتساب الاستهلاك هو مبني على أساس رقم فعلّي؟

- أ. القيمة المتبقيّة (الخردة).
- ب. عمر خدمة الأصل.
- ج. قيمة الاستبدال.
- د. تكلفة الاتّساب.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٤-٢ إلى ١٧-٢.

اشترت شركة "ج.ك. بيلدرز" J.K. Builders Co حفارّة جديدة كلفت €٤٠٠٠. إن عمر خدمتها المُتوقع هو ١٠ سنوات. ومن المُتوقع بعد انقضاء هذه السنوات العشر أن تصبح إعادة بيعها ممكّنة بـ €٦٠٠٠.

١٤.٢ إن تم استعمال طريقة الاستهلاك بالنسبة الثابتة، ما هو عبء الاستهلاك السنوي؟

- أ. €٢٨٠٠
- ب. €٣٤٠٠
- ج. €٤٠٠٠
- د. €٤٦٠٠

١٥.٢ إن تم استعمال طريقة الاستهلاك بالنسبة الثابتة، ما هي القيمة الدفترية للحفارّة بعد انقضاء أربع سنوات؟

- أ. €٢٠٤٠٠
- ب. €٢٢٨٠٠
- ج. €٢٦٤٠٠
- د. €٢٩٩٠٠

١٦.٢ إن تم استعمال طريقة الاستهلاك بتخفيض الرصيد، مما يتطلّب معدل استهلاك قدره ١٥ بالمئة، ما هو عبء الاستهلاك السنوي في السنة الثانية؟

- أ. €٣٤٠٠
- ب. €٤٣٣٥
- ج. €٥١٠٠
- د. €٦٠٠٠

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

١٧.٢ إن تم استعمال طريقة الاستهلاك بتخفيض الرصيد، ما هي القيمة الدفترية للحفارة بعد انقضاء ثلاثة سنوات؟

- أ. €١٦ ٠٠٠
- ب. €١٨ ٩٠٥
- ج. €٢٢ ٤٠٠
- د. €٢٤ ٥٦٥

١٨.٢ فيما ندرس معالم الاستهلاك، من المهم أن نقدر أنه:
I. يُنشئ الأموال النقدية لاستبدالات الأصول الثابتة;
II. تخصيص لتكلفة الأصول الثابتة طوال فترة استعمالها؛
III. جزء من تكلفة الأعباء المالية؛
IV. مقياس لقيمة استهلاك أصل ثابت.
أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ) و(ج) فحسب.
- ج. (ب) و(ج) فحسب.
- د. (ب) و(د) فحسب.

١٩.٢ فيما نقيم مخزون آخر المدة حسب صافي القيمة القابلة للتحقيق، أي اتفاقية من الاتفاقيات المحاسبية التالية هي ذات أهمية رئيسية؟

- أ. المحافظة.
- ب. التحقيق.
- ج. الملاعة.
- د. التكلفة.

٢٠.٢ أي خيار من الخيارات التالية هو تكلفة مدة؟

- أ. أجور مهندسي الصيانة.
- ب. الأعباء المالية.
- ج. التدفئة، الإضاءة والطاقة.
- د. استهلاك الآلات.

٢١.٢ أي احتمال من الاحتمالات التالية هو نفقات عامة خاصة بالمصنوع؟

- أ. رواتب المحاسبين.
- ب. التأمين على مركبات المبيعات.
- ج. أجور كبار العمال.
- د. الأعباء المصرفية.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

٢٢.٢ أيّ مقياس من مقاييس الأرباح التالية يلائم استعماله في تقييم فعالية الإدارة في تصنيع مُنتَجاتها وبيعها وتوزيعها؟

- أ. الربح الصافي قبل الفائدة والضرائب.
- ب. الربح الصافي بعد الفائدة والضرائب.
- ج. الربح الصافي بعد الفائدة لكن قبل الضرائب.
- د. الربح الإجمالي.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٢٣-٢ و ٢٤.

في ميزانية شركة تويد المحدودة Tweed Limited المعدّة لتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، تم التصريح بأنّ الأصول الثابتة ستكون بقيمة دفترية صافية قدرها €٨٨٠٠٠ وتتضمن تكلفة الاكتساب الأصلي وقدرها €١١٠٠٠٠ مطروحة منها الاستهلاك التراكمي وقدره €٢٢٠٠٠. ويبلغ عبء الاستهلاك السنوي €١١٠٠٠ في ظل المحاسبة حسب التكلفة التاريخية. وقد ازدادت تكلفة استبدال الأصول الثابتة بنسبة ١٠ بالمائة سنويًا منذ شرائها في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣.

٢٣.٢ ما هو المقدار الإجمالي للاستهلاك الإضافي في نهاية العام ٢٠٠٤ لإدخال عبء الاستهلاك مبنيًّا على أساس تكلفة الاستبدال؟

- أ. €١١٠٠.
- ب. €١٣٢٠.
- ج. €٢٢٠٠.
- د. €٣٣٠٠.

٢٤.٢ ما هو المقدار الإضافي من الاستهلاك في نهاية العام ٢٠٠٥ لعبء الاستهلاك المبنيًّا على أساس تكلفة الاستبدال؟

- أ. €١١٠٠.
- ب. €١٢٠٠.
- ج. €١٢١٠.
- د. €٢٣١٠.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٢٥-٢ إلى ٢٧-٢.

أعدّت شركة هاير أند هاوندز المحدودة Hare and Howndes Limited حساب أرباحها وخسائرها على أساس التكلفة التاريخية للعام الذي ينتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

€	€	
٦٢٥٠		المبيعات
	٦٠٠	مطروح منها: تكلفة المبيعات
	٣٢٥٠	مخزون أول المدة
٣٠٦٠	٧٩٠	المشتريات
<u>٣١٩٠</u>		مخزون آخر المدة
		الربح الإجمالي

إن المؤشر التجاري المتعلق بالمواد المزودة لشركة هاير أند هاوندز المحدودة Hare and Howndes Limited هو:

أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ : ١٠٠
٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ : ١٣٠

٢٥.٢ ما هو مخزون أول المدة الذي تم تغييره، باستخدام طريقة المعدل؟

- . أ. €٥٢٢
- . ب. €٦٠٠
- . ج. €٦٩٠
- . د. €٧٨٠

٢٦.٢ ما هي التكلفة الحالية للسلع المباعة؟

- . أ. €٣٠٧٣
- . ب. €٣٢٤١
- . ج. €٣٣٣١
- . د. €٣٩٤٠

٢٧.٢ ما هو تعديل تكلفة المبيعات؟

- . أ. €١٨١
- . ب. €٢٧١
- . ج. €٣٢٩
- . د. €٣٦٢

دراسة الحالة ١ - ٢

تُشَغِّل شركة أورانج كمبيوتر برينترز المحدودة Orange Computer Printers Limited قسمين للبيع والتوزيع - أحدهما في اسكتلندا والآخر في كندا. وإن الأداء التشغيلي السنوي هو متطابق في كلا القسمين بما أنهما يتوجهان إلى أحجام سوقية مشابهة. مع ذلك، يُقيّم القسم الاسكتلندي مخزونه (بضاعته) على أساس "الوارد أولاً يخرج أولاً" في حين أن القسم الكندي يطبق مقاربة "الوارد أخيراً يخرج أولاً".

وتتوفر المعلومات التالية حول كلّ قسم:

سعر الوحدة	الوحدات	المبيعات
€		المشتريات
٧٠	٢٥ ٠٠٠	نيسان/أبريل
٣٥	١٠ ٠٠٠	حزيران/يونيو
٤٥	١٥ ٠٠٠	أيلول/سبتمبر
	٥٠٤ ٠٠٠	(بضاعة) مخزون أول المدة
	٢٥٥ ٠٠٠	تكليف البيع والتوزيع = €٥٧٥ ٠٠٠

المطلوب
قم بإعداد حسابي الأرباح والخسائر لكلّ قسم واشرح سبب أيّ فارق في الأداء.

دراسة الحالة ٢ - ٢

في أول نيسان/أبريل اشتترت شركة أبلطري يارنس المحدودة Appletree Yarns Ltd حياكة جديدة كلفتها €٦٤ ٠٠٠، وشاحنة جديدة للتوزيع كلفتها €٨١٠٠٠. واتبعت سياسة استهلاك كلّ الآلات بنسبة ٢٥ بالمئة بطريقة تخفيف الرصيد. ويُتوقع أن يطول عمر خدمة الشاحنة أربع سنوات كما تم تقدير قيمة المقايسة النهاية بـ €١٧٠٠٠. وفي ما يختص بالمركبات الآلية، تتبع الشركة سياسة إستهلاك الأصول بالنسبة الثابتة.

المطلوب

١. إحتسب لالة الحياكة وشاحنة التوزيع:

- أ. عبء إستهلاك الأصول السنوي لكل من سنوات الاستخدام الثلاث الأولى؛
- ب. القيمة الدفترية في نهاية كل سنة من سنوات الاستخدام الثلاث الأولى.

٢. إن تم بيع شاحنة التوزيع في نهاية السنة الثانية بـ €٥٢٠٠، ما هو تأثير ذلك في أرباح السنة الثانية؟

دراسة الحالة ٢ - ٣

في أول تشرين الأول / أكتوبر ٢٠٠٠، انطلقت شركة Lowland Brodakins المحدودة Products Limited في مجال التجارة بإصدار ٨٠٠ سهم عادي قدره كل واحد ٥٠ سنتاً. وفي الإصدار بالكامل وقد أودع إيراداته في حساب الشركة المصرفية في مصرف ميدويست ش.م. Midwest Bank plc خلال الفصل الأول من عمل الشركة التجاري، تمت الأعمال الاقتصادية التالية:

التاريخ	
٢٠٠٠/١٠/٤	دفعت سلفاً €٤٠٠٠ كبدل عن إيجار ٦ أشهر.
٢٠٠٠/١٠/١٠	دفعت ثمن الآلات وقد كلفتها €١٠٠٠ وثمن الشاحنة وقد
٢٠٠٠/١٠/١٥	اشترت مواداً أولية بالدين بمبلغ قدره €٨٠٠٠.
٢٠٠٠/١٠/١٦	دفعت بدل تصليحات الشاحنة وقد كلفتها €٢٥٠.
٢٠٠٠/١٠/١٨	دفعت بدل المواد الأولية وقد كلفها ذلك €٤٠٠٠.
٢٠٠٠/١٠/٣١	دفعت أجوراً قدرها €٣٠٠٠ عن شهر تشرين الأول / أكتوبر بعد أن تم تحويل نصف مخزون المواد الأولية إلى سلع جاهزة.
٢٠٠٠/١١/٦	اشترت معدات المكتب بالدين بتكلفة قدرها €٤٥٠٠.
٢٠٠٠/١١/٨	باعت مخزون السلع الجاهزة بـ €١٣٠٠ نقداً.
٢٠٠٠/١١/١٥	دفعت €٦٠٠٠ للدائنين.
٢٠٠٠/١١/٢١	اشترت مواداً أولية بالدين بتكلفة قدرها €٧٠٠٠.
٢٠٠٠/١١/٣٠	دفعت أجوراً قدرها €٣٥٠٠ عن شهر تشرين الثاني / نوفمبر بعد تحويل المزيد من مخزون المواد الأولية بقيمة €٥٠٠٠ إلى سلع جاهزة.
٢٠٠٠/١٢/١	باعت مخزون السلع الجاهزة بالدين بمبلغ قدره €٨٦٠٠ وكان قد كلف هذا المخزون (البضاعة) €٥٣٠٠.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

باعت بالدين ما تبقى من مخزون السلع الجاهزة بمبلغ قدره .€٧٧٠٠	٢٠٠٠/١٢/٥
دفعت €٥٤٠٠ لقاء المواد الأولية.	٢٠٠٠/١٢/٦
دفعت €١٠٠٠ لإعلانات.	٢٠٠٠/١٢/١٢
قبضت من الموردين إشعار ائتمان قدره €٥٠٠ و يتعلق بارجاع مواد أولية معاية.	٢٠٠٠/١٢/١٥
دفعت €٢٨٠٠ كأجور لقاء تحويل مواد أولية بقيمة €٤٢٠٠ إلى سلع جاهزة.	٢٠٠٠/١٢/٢٤
قبضت €٢٥٠٠ من المدينين.	٢٠٠٠/١٢/٣١

و قبل التمكّن من إعداد حسابات نهاية للفصل لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠ يجب أن تؤخذ معلومات إضافية بعين الاعتبار.

١. قررت الشركة تطبيق سياسة إستهلاك الأصول التالية:

- أ. على الآلات بنسبة ١٥ بالمئة سنويًا حسب طريقة تخفيض الرصيد؛
- ب. على الشاحنة بنسبة ٢٥ بالمئة وعلى معدات المكتب بنسبة ٢٥ بالمئة سنويًا حسب طريقة إستهلاك الأصول بالنسبة الثابتة.

٢. تعرّض أحد زبائن الشركة للإفلاس في أوائل العام ٢٠٠١ وهو يدين للشركة بمبلغ €١١٠٠، وما من إمكانية لاسترداد هذا المبلغ.

٣. في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠، ثمة فاتورة كهرباء غير مدفوعة بقيمة €٤٨٠.

المطلوب

١. قم بإعداد المعادلة المحاسبية كما لو أنها في ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠.
٢. قم بإعداد حساب الأرباح والخسائر للفصل لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠.
٣. قم بإعداد الميزانية كما لو أنها في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

الميزانية

المحتويات

٢/٣	١.٣
٢/٣	٢.٣
٢/٣	٣.٣
٨/٣	٤.٣
١٠/٣	٥.٣
١٢/٣	٦.٣
١٥/٣	٧.٣
١٧/٣	الخلاصة
١٨/٣	أمثلة للمراجعة
٢٥/٣	دراسة الحالة ١
٢٦/٣	دراسة الحالة ٤

الأهداف التعليمية

- في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:
- البنية المُفَصَّلة للميزانية ومشاكل التقييم المحيطة بالأصول الثابتة والمخازين وبالحسابات المدنية؛
 - العلاقة القائمة بين تقييم الأصل وقياس الربح؛
 - وقع الدين مقارنةً برأس المال على الأرباح المتوفرة للتوزيع على المساهمين؛
 - لماذا على الميزانية أن توازن دوماً؛
 - أهمية بيان التدفقات النقدية وكيفية إعداده.

١.٣ المقدمة

في الوحدة الثانية التي خصّصت لتحليل حساب الأرباح والخسائر، رأينا أن قياس أرباح شركة (أو خسائرها) لفترة محاسبية ما، توقفت إلى حد كبير على تقدير بعض الأصول الموجودة في آخر الفترة. وكانت مخازين (بضاعة) المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة إلى جانب الأصول الثابتة القابلة للاستهلاك من الأمور التي كان لتقديرها وقع كبير على الأرباح.

وبناءً عليه، يمكن وصف الأصول على أنها:

- أ. وسائل الإنتاج التي لا تتحول كالأراضي والمباني والآلات والماكنات والمواد الأولية؛ فضلاً عن
- ب. وسائل الإنتاج المتحولة كالأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة التي لم تُقيد بعد في حساب الأرباح والخسائر. وعندما تُقيد، نطلق على هذه التكاليف اسم "المصاريف"؛ ولا يمكن توقع منفعة إضافية من هذه التكاليف.

المسألة

اشترت مؤسسة جديدة تجهيزات إضاءة لمكاتبها ومستودعها بقيمة €١٠٠٠. وخلال السنة الأولى، دفعت €١٠٠ لشركة الطاقة المحلية لقاء الطاقة التي استهلكتها هذه التجهيزات. ما هي المعالجات المحاسبية لهذه الصفقات؟

التعليق والجواب

١. إن €١٠٠ المدفوعة بدل استهلاك الطاقة هي مصروف خاص بالمؤسسة؛ وليس لها أي منفعة مستقبلية وبناءً عليه، يتم إغاؤها كمصروف في حساب الأرباح والخسائر.
 ٢. تم شراء تجهيزات الإضاءة بقصد تزويد المؤسسة بمنفعة مستقبلية لعدد من السنوات. وبناءً عليه، تُعتبر التكلفة البالغة €١٠٠٠ أصلًا ويتم إدراجها في الميزانية كأصل ثابت.
 ٣. لكن الأصول لا تدوم إلى الأبد. فيجب أن يتم الإقرار بكل عام بالخسارة في قيمتها أو بتدنّي منفعتها المستقبلية. وبناءً عليه، يجب أن يتم إلغاء جزء من التكلفة الأصلية البالغة €١٠٠٠ كمصروف يُطلق عليه في حساب الأرباح والخسائر اسم إستهلاك تجهيزات الإضاءة. ويتم دفع هذا المصروف سنويًا إلى جانب تكاليف الطاقة بُغية مدة تجهيزات الإضاءة بالطاقة.
- وبالطبع ثمة أصول أخرى عديدة تواجه جميعها مشاكل في التقييم تؤثّر في حساب الأرباح والخسائر. وسيتم استكشافها في هذه الوحدة. وستدرس الأوجه التكميلية للأصول، أي تمويل الأصول بحقوق الملكية (وهي مساهمة المالك)، وبالقروض والتسليف. وسنختتم مراجعة النموذج المحاسبي بتحليل بيان التدفق النقدي، وهو بيان محاسبي صمم ليأخذ نظرة ما بين قسمي كل من حساب الأرباح والخسائر ومن الميزانية.

٢.٣ هيكل الميزانية

قد أوردنا مجدداً الميزانية التي أعدّت في الوحدة الأولى ، بغية تسهيل الرجوع إليها. وسندخل بالطبع قيوداً إضافية في هذه الوحدة في محاولة لنضيف واقعية تجارية ولنفسح المجال أمام دراسة الميزانيات بشكل شامل.

		الميزانية في نهاية العمل السابع
		الأصول الثابتة
€١١٩٥٠	€١٢٠٠٠	الآلات والمعدات بسعر التكلفة
	٥٠	مطروح منها: إستهلاك الآلات والمعدات
	€٥٥٠٠	الأصول المتداولة
	٧٥٠	المخازين (البضاعة)
	٤٩٦٠	الحسابات المدينة (العملاء)
	€١١٢١٠	الأموال النقدية
€٨٢١٠		مطروح منها: الخصوم المتداولة
€٢٠١٦٠	٣٠٠٠	الحسابات الدائنة (الموردون)
		الأصول الصافية للشركة
		المتمثلة بـ:
€٢٠١٦٠	€٢٠٠٠٠	حقوق الملكية
	١٦٠	الأرباح المُكتسبة وغير الموزعة

٣.٣ الأصول الثابتة

إن الأصول الثابتة هي تلك الأصول التي تبقيها شركة لفترة طويلة من الوقت (كالأراضي والمباني أو الآلات والمعدات أو المركبات الآلية)، ليس لتعيد بيعها بل لاستعمالها في العمل. وإن نية الإدارة بشأن استعمال الأصل – وليس خصائصه المادية – هي ما يحدد تصنيفه كأصل ثابت. فيتم استعمال، مثلاً، الآلات والمعدات في تحويل المواد الأولية إلى منتجات مُصنعة وجاهزة؛ كما تُستعمل المركبات الآلية في شحن السلع الجاهزة إلى مركز البيع. أما تاجر سياراتٍ فسيُعَدُ المركبات الآلية على أنها مخزون وأصل متداول. وستؤثر درجة فعالية استخدام هذه الأصول في إيرادات المؤسسة مع مرور الوقت، شأنها في ذلك شأن مصروف صيانة هذه الأصول وتشغيلها.

ومع ذلك، ينبغي التمييز بين مصروف صيانة الأصول الثابتة وتشغيلها وبين إستهلاك هذه الأصول الذي يتم تقييده. إن الإنفاق على الصيانة هو مصروف يُقيّد على الأرباح في فترة الإنفاق. ومن جهة أخرى، إن إستهلاك الأصول هو تخصيص تكلفة تم تكبدها سابقاً. وإذا نظر إلى أصل ثابت على أنه مجموعة من الخدمات التي تم اكتسابها في فترة واحدة

لتشتمل في فترات متلاحقة، يكون إستهلاك الأصول ببساطة تقديرً استخدام هذه الخدمات فترةً تلو الأخرى. وللاستهلاك ومصروف الصيانة الواقع ذاته في حساب الأرباح والخسائر لكنهما بطبيعتهما مختلفان تمام الاختلاف.

فنلندرس أهم فئات الأصول الثابتة ولنفكّر في بعض المسائل المحاسبية المتعلقة بها.

١.٣.٣ الأراضي (وهي غير مدرجة في المثل التوضيحي)

إن الأرضي هي أصل لا يُستهلك عادةً ما دام يتمتع بحياة لا نهاية لها، وبالتالي لا تهبط قيمته عادةً. يُسجّل المحاسبون الأصل بتكلفة شرائه إلى جانب الرسوم القانونية وتكلفة تحضير الأرض. ويعتبر هذا العمل المحاسبي برسمة الرسوم وإنفاق التحضير: قابلٍ بين هذا العمل وبين شطب التكلفة من الأرباح في فترة تَكُونُ التكاليف. لا يمكن وضع أي قاعدة تُوجِّب تحويل الإنفاق إلى رأسمال (وتسجيله كأصول في الميزانية) وتُوجِّب إلغاءه (وتقييده في حساب الأرباح والخسائر). يميل المحاسبون إلى اتخاذ موقف محافظ وبناءً عليه، إلى إلغاء الإنفاق إلا إذا كان متعلقاً بشكل واضح باكتساب الأصل. ولا يمكن تشغيل الأصل من دون تَكُونُ التكلفة.

المسألة

اشترت شركة بقالة للبيع بالمنطقة موقعًا في المدينة اقتربت إنشاء سوبر ماركت جديد عليه خلال الأشهر الستة المُقبلة. وقد كلفت الأرض €٥٠٠٠٠٠ وتكلفت الرسوم القانونية ورسوم المسح €٢٥٠٠٠ وسيكلف مبلغاً آخر قدره €٢٥٠٠٠٠٠ برنامج دعائي يهدف إلى الإعلان عن التطوير الوشيك ويتضمن لوحات الإعلانات والإعلانات اليدوية والإعلانات عبر وسائل الإعلام المحلية.

ما الذي ينبغي اعتباره من هذا الإنفاق أصلاً ثابتاً؟

التعليق و الجواب

١. الأرض هي بوضوح أصل ثابت.
 ٢. إن الرسوم القانونية ورسوم المسح هي إنفاق أساسي في اكتساب الأرض وينبغي تحويلها إلى رأس المال كجزء من الأرض.
 ٣. ينبغي شطب الإنفاق على الدعايات في حساب الأرباح والخسائر. ومع أنه من الواضح أن الإنفاق قد يُؤثر به كنتيجة لاكتساب الموقع الجديد، فإن المنافع المستقبلية التي قد تنشأ عن الحملة هي مجهولة إلى حد كبير. ويدفع هذا المجهول المحاسبين إلى تقدير التكلفة كمصروف في حساب الأرباح والخسائر مباشرةً.

الوحدة ٣ / الميزانية

وليس مهنة المحاسبة راضية عن اتفاقية التكلفة في ما يتعلّق ببعض الأصول، بما فيها الأرض. ولا تُشَبِّه تكفة الاتساب كثيراً القيمة السوقية الجارية التي تكون عادةً أعلى من التكلفة، إن معالجتين بدليتين هما ممكنتان.

- أ. الاستمرار في تسجيل تكفة الاتساب ونشر القيمة السوقية بين هاللين؛ أو
ب. إعادة تقييم الأرض من وقت لآخر، وتعديل القيمة الدفترية (تكفة الاتساب مطروحة منها الاستهلاك لغاية تاريخه) وفقاً لذلك وإضافة/طرح الزيادة في التغيير إلى/من حقوق المساهمين في الشركة. ومع أن هذه الزيادة/التخفيض في القيمة هي مكسب/خسارة في الثروة، لا ينبغي تسجيلها كربح/خسارة فيحافظ هذا الأخير/هذه الأخيرة بقدر المستطاع لصفقات التشغيل.

مَثَل

أُعيد تقييم أرض شركة بتاريخ الميزانية بـ €٢٠٠٠٠٠. وكان قد تم شراء هذه الأرض لخمسة أعوام خللت بـ €٥٠٠٠ ولم يتم إعادة تقييمها إلا الآن.

المعالجة الأولى: خلاصة الميزانية	
الأصل الثابت	
الأرض	€٥٠٠٠
(القيمة السوقية €٢٠٠٠٠)	
الممَمْثلة بـ:	
حقوق المساهمين	
مساهمة المالك	
المعالجة الثانية: خلاصة الميزانية	
الأصل الثابت	
الأرض	€٢٠٠٠٠
الممَمْثلة بـ:	
حقوق المساهمين	
مساهمة المالك	
احتياطي إعادة التقييم	€١٥٠٠٠

في حين أن المعالجة الثانية تبدو الطريقة الجلية لتسجيل هذه الزيادة في القيمة، يأنف العديد من المحاسبين من استخدامها، لأن المكب الحالي البالغ €١٥٠٠٠ لم يتحقق بعد ولأنه لا نية للشركة في بيع الأرض في المستقبل القريب. ومع ذلك، صارت هذه الممارسة مقبولة بشكل أكبر لأن المحاسبين يوافقون على أن مكب قيمة الأرض ستبقى إيجابية وأنه ليس على الشركات الإننتظار إلى يوم بيع الأرض ليقرروا بها.

لاحظ أن الزيادة البالغة €١٥٠٠٠ في حقوق المساهمين ليست ناشئة من عمليات الشركة، ولا تدخل وبالتالي في حساب الأرباح والخسائر. فلا تتأثر أرباح الشركة بإعادة التقييم هذه.

الوحدة ٣ / الميزانية

لكن بالطبع، يُوسع قيم الأرض أن تتدنى مثلاً ترتفع. ومن الممكن تماماً وجوب عكس بعض الارتفاع في القيمة المسجل أعلاه في حال هبوط القيمة السوقية في السنوات التالية.

٢.٣.٣ المباني

غالباً ما يتم ضم أصل المباني إلى الأرض ويظهران كمقدار واحد في الميزانية. لكن شركات عديدة تعتبر الآن أن المباني هي أصل يستهلك لأن عمر خدمتها ينتهي، وتبين هذه الشركات تكلفة الاكتساب الأصلية والاستهلاك الذي تم شطبها لغاية تاريخه. وسيكون عادةً معدل شطب التكلفة بطيئاً فعلاً، خاصةً إذا خططت الإدارة لملكية طويلة الأمد.

٢.٣.٣ الآلات والمعدات

لقد تم درس المعالجة المحاسبية للألات والماكنات في الوحدة السابقة وبيني الرجوع إلى الطرق المتعددة لحساب الاستهلاك. لاحظ العلاقة المترادفة بين إستهلاك الآلات والمعدات، الأصول والقيمة الدفترية: لأن عبء إستهلاك الآلات والمعدات أصول في حساب الأرباح والخسائر هو ببساطة تخصيص لتكلفة تم تكبدها سابقاً، كلما كان المعدل المختار للاستهلاك أسرع، تدنى كل من مقدار الأرباح والقيمة الدفترية (تكلفة الاكتساب مطروحاً منها الاستهلاك المُعدي لتاريخه) في الميزانية. ويقلل اختيار معدل أبطأ للاستهلاك من وقوع الاستهلاك على الأرباح.

٤.٣.٣ الأصول الثابتة التي لا تملكها الشركة

تقوم شركات كثيرة بتشغيل الأصول الثابتة التي لا تملكها قانوناً كالأصول المستأجرة أو المؤجرة، أو الأصول التي تم شراؤها وفق اتفاقيات شراء بالتقسيط. (وإن البحث لغاية الان قد سلم جدلاً بأن الشركة تمتلك الأصول التي قدم بيان بها). ويبحث هذا القسم بإيجاز بالمشكلة المحاسبية الناشئة عن الأصول المستأجرة.
قد تختار شركة استئجار جزء من أصولها كقافلة من المركبات أو كمبيوتر إلكتروني، لعدة أسباب.

١. يتوجب الاستئجار تدفقاً نقدياً خارجاً هاماً، وهو أمر يتطلب الشراء دفعه واحدة.
٢. و كنتيجة لذلك، توزع الشركة التدفقات النقدية الخارجية على تدفقات خارجة أصغر طوال سنوات عمر الأصل.
٣. تستطيع الشركة استبدال الأصل المستأجر بنموذج حديث من دون أن يترتب عليها تسجيل خسارة/ربح من جراء بيع النموذج القديم.
٤. تعطي عادةً اتفاقية الإيجار تكاليف صيانة الأصل، وذلك يوفر على الشركة المستأجرة المزيد من التدفقات النقدية الخارجية.
٥. بالنسبة إلى المستأجر، تكون دفعات الإيجار عبئاً قابلاً للحسن من الأرباح قبل احتساب فرض الضائب.

الوحدة ٣ / الميزانية

ما دامت الشركة لا تملك الأصل، فهي ليست ملزمة قانوناً بتسجيل "الشراء" كأصل (والتعهد بتسديد دفعات الإيجار كخصم). وفي حالة كهذه، تتم معالجة دفعات الإيجار السنوية كمصرف يُقيّد في حساب الأرباح والخسائر. ولا يرضي العديد من المحاسبين عن هذه المعالجة، فَهُم يتعلّعون أنّ عقد إيجار طويل الأمد هو فعلياً صفقة شراء وينبغي تسجيلها في الميزانية. ويجادلون أنه من دون مدخل كهذا في الميزانية، لا يمكن الربط بين مكاسب شركة في فترة محاسبية ما وبين الأصول الأساسية التي أنشأت هذه المكاسب. وتعبر مهنة المحاسبة الآن عن الأصول المستأجرة بعبارة إيجار مالي (وهو إيجار تعود ملكيته إلى المستأجر في نهاية الإيجار) في الميزانية. ويظهر الأصل تحت عنوان "الأصول الثابتة". أمّا دفعات الإيجار المستقبلية فتظهر تحت عنوان "الحسابات الدائنة". ويمكن رؤية مفعول عدم تسجيل الأصل المستأجر في الميزانية، في المثل التالي:

مَثَل

لدى شركة شحن دي المحدودة Dee Ltd ودون المحدودة Don Ltd ميزانيتان متطابقتان.

إجمالي الأصول	حقوق الملكية
١٠	٥
<hr/>	<hr/>
١٠	٥

قررت كلّ شركة اكتساب سفينة شحن جديدة بـ €١٠٠٠٠٠٠٠. ستشتري شركة دي المحدودة Dee Ltd سفينتها بقرض مصرفي في حين أنّ دون المحدودة Don Ltd ستستأجر سفينتها. وستبدو ميزانية كلّ شركة من الشركتين بعد الاكتساب على هذا النحو:

إجمالي الأصول	حقوق الملكية
٢٠	٥
<hr/>	<hr/>
٢٠	١٥
إجمالي الأصول	حقوق الملكية
١٠	٥
<hr/>	<hr/>
١٠	٥

تستخدم كليتا الشركتين المقدار نفسه من الأصول الثابتة في المتاجرة لكن الميزانيتين تُظهران صورة مختلفة.
لو كانت شركة دون المحدودة Don Ltd تعتمد توصيات مهنة المحاسبة على الأصول المستأجرة التي اشتراها بمحض الإيجارات المالية، وكانت الميزانية مطابقة لميزانية شركة Dee Ltd.

شركة Dee Ltd

مليون €	مليون €	
١٠	٥	حقوق الملكية
١٠	٥	القروض
	٥	الحسابات الدائنة: موجبات الإيجار
<u>٢٠</u>	<u>٢٠</u>	

وبالتالي تسمح هذه الميزانية بمقارنة الأداء التجاري المتعلق بكل من شركتي Dee ودون Don بقدر ما لدى كل من الإدارتين تحكم تشغيلي بالمقدار نفسه من الأصول. من أجل الإكمال، ينبغي ملاحظة أن الأصول التي تم اكتسابها بمحض إيجار تشغيلي (وهو إيجار تبقى الملكية فيه للمؤجر) لم تحوّل إلى رأس المال. وتفيد دفعات الإيجار سنويًا في حساب الأرباح والخسائر. وتفيد كل من عُنصري رأس المال والفائدة الخاضعين بدفعات الإيجار التشغيلي في حساب الأرباح والخسائر. وفي حالة الإيجارات المالية، يُفيد عُنصر الفائدة وحده في حين أن جزء رأس المال يُحسّم من مقدار بمحض إيجار في الميزانية.

٤.٣ الأصول المتداولة

إن الأصول المتداولة هي الأصول التي يتوقع أن تباع أو تستهلك خلال الدورة التشغيلية (المالية) العادلة للشركة، وتكون عادةً سنة. وتحتَّ أصولاً متداولةً المخازين النموذجية (من المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة)، والحسابات المدينة (المعروف أكثراً فأكثراً بمصطلحها الأميركي) الحسابات المدينة والأموال النقدية.

٤.٣.١ المخازين

تم درس تقييم الفئات الثلاث من المخازين بإسهام في الوحدة الثانية . وتعيد هنا النقاط الأهم:

الوحدة ٣ / الميزانية

١. إن تقييم المخازين مبني على أساس قاعدة "التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أقل".
٢. تُحدّد التكلفة عادةً بأنّها تكلفة التصنيع المباشرة زائد حصة من نفقات التصنيع العامة.
٣. ولا يتم عادةً تخصيص تكاليف المدة، كالنفقات العامة الإدارية، على المخزون.
يمكن أن يتأثر مستوى الربح الذي يُقدّم به تقرير بتغيير أساس التقييم للمخازين.
ومع ذلك، تمنع اتفاقية الشات المحاسبية الإدارية من إجراء تحويلات لا يمكن أن تضمنها الظروف الاقتصادية الأساسية. وعندما يُجرى تحويل، يجب أن يُلفت إليه انتباه المساهمين والمستخدمين الآخرين للبيانات المالية للتمكن من إجراء تحليل واع لأداء الشركة المالي.

٢.٤.٣ الحسابات المدينة

إن إلقاء نظرة خاطفة على المثل المعهول به في الوحدة الأولى سُيُظهر كيفية نشوء أصل المدينيين. ويكون الحساب عبارة عن أولئك الزبائن الذين أعادت الشركة فاتورة بأموالهم في نهاية الفترة المحاسبية لكتّهم لم يدفعوا. ومن المتوقع أن يقوم هؤلاء المدينيون، بعَيْدَ بدء الفترة المحاسبية التالية، بدفع الأموال النقدية، فتسدّد ديونهم.

ثمة عقبة واحدة فقط تعرّض المقدار الذي ينبغي تسجيله للمدينيين في الميزانية، ويتعلّق ذلك بـ بيان المحافظة. يروق للمحاسبين الإقرار بأنه من الممكن فعلياً لا يدفع بعض المدينيين ديونهم. وفي حالة كهذه، ينبغي شطب الدين من الأرباح في الفترة المحاسبية التي يُعتبر فيها الدين هالكاً. لكن هذه الفترة الفاصلة بين نشوء الدين (في الفترة المحاسبية التي يتم فيها البيع) وبين شطبه (ربما في فترة محاسبية لاحقة) تنقض اتفاقية مبدأ استقلال الدورات المالية القائلة بأن المصاريف (وهي الديون الهالكة في هذه الحالة) ينبغي أن تتم ملاعمتها مع الإيرادات الموحدة. ويقوم المحاسبون بالاحتياط للديون الهالكة في كل فترة ليلتزموا بالمبدأين معاً.

ويُقَيَّد حساب الأرباح والخسائر باحتياط أولٍ (وهو حسم عام مبني على أساس خبرة سابقة) للديون الهالكة كما لو أنه تتضمّن ديون هالكة حقيقة في الفترة المحاسبية التي أعدّ فيها الاحتياط. وفي فترات متواتلة، يتم إدخال الزيادة في التعديل وحدتها في الاحتياط في حساب الأرباح والخسائر. وتقرر الإدارة حجم الاحتياط عبر درس عدد من العوامل التي تتضمّن:

- المخاطر المرتبطة بكل زبون على حدة؛
- القسوة التي ستلاحق بها الشركة المدينيين غير المتّجاوِين؛
- البيئة الاقتصادية العامة؛ مثلاً: تقلبات معدلات الفوائد.

الأصول الثابتة	حقوق المساهمين
	القروض الطويلة الأجل والإحتياطات
الأصول الجارية	الخصوم الجارية

لاحظ مجدداً العلاقة التي تربط الميزانية بحساب الأرباح والخسائر؛ فيؤدي مباشرةً تخفيض في أصل ما (المديني) إلى تخفيض في الأرباح (عبر الاحتياط للديون الهاكلة).

٣.٤.٣ الأموال النقدية

من بين سائر الأصول التي تم درسها لغاية الآن، يخضع أصل الأموال النقدية إلى أقلّ مقدار من التعديل. فيمكن عدّ الأموال النقدية سواء كانت موضوعة في درج القود أم في الشيكات قيد التحصيل التابعة للأقسام، أم في المصرف. وتكون قضية الإداره بخصوص هذا الأصل في أن تضمن الشركة امتلاكها ما يكفي من الأموال النقدية لتأتي حاجاتها التشغيلية وخططها الاستثمارية من دون اختزانها. ولا تتحقق الأموال النقدية العاطلة أي إيرادات.

٥.٣ الخصوم المتداولة

كما أن الشركة تملك أصولاً متداولة يتوقع تحويلها إلى أموال نقدية، كذلك يكون لها خصوم تتوقع تسديدها في المدى القريب عبر دفع الأموال النقدية. وتعتبر الخصوم المتداولة تلك الديون التي تدين بها الشركة والتي تتوقع أن تدفعها خلال الأشهر الإثنى عشر التالية. ونجد تحت هذا العنوان بنوداً كالدائنين، والسحوبات على المكتشوف من المصرف، والضرائب المستحقة الدفع على الأرباح التي قدّم بها تقرير سابقاً، وأنصبة الأرباح المستحقة الدفع على الأرباح التي قدّم بها تقرير سابقاً، والحسابات المستحقة والإيرادات المؤجلة (وهي إيرادات تقبضها الشركة مُسبقاً لتزويد الزبائن بالسلع والخدمات): كشركة تؤجر مصنعاً وتقبض بدل الإيجار مُسبقاً من المستأجر، ويرجع جزء من هذه الدفعة إلى الفترة المحاسبية التالية. وسيكون خطأ جلياً الإقرار بكل ما قبض كإيرادات في حساب الأرباح والخسائر للفترة التي قبضت فيها الدفعة: وتوضع الإيرادات المدفوعة مُسبقاً في الميزانية

الوحدة ٣ / الميزانية

كخصم متداول (في حين أن الأموال النقدية المقبوضة ستزيد من الأصول المتداولة)، لأنّه ما زال على الشركة أن تؤدي خدمة السماح للمُسْتَأْجِر بالوصول إلى المصنوع المعنى.

مثـل عـلـى الإـيرـادـاتـ المؤـجلـة

في العام ٢٠٠٠، أطلقت شركة أيردين إنفستمنت سرفيسز Aberdeen Investment Services Company رسالة في الصحف للاكتتاب كانت تهدف إلى التنبؤ بـ"أرباح طائلة" في بورصة بريطانيا. وخلال العامين الأولين من الإصدار، تمتعت الشركة بمعدل نجاح كبير لجهة أداء الأسهم المختارة وقد تم اختيارها لتكون "صاحبة السلطة في العام ٢٠٠١" وبناءً عليه، توّقعت الشركة زيادة اكتتاباتها للعام ٢٠٠٢.

ولتستغل الشركة سمعتها، عرّضت اكتتاباً لمدة ثلاثة سنوات يبدأ في العام ٢٠٠٢ وقدره €٢١٠. وبقي الاكتتاب السنوي بقيمة €٧٥. وكان ينبغي دفع الـ €٢١٠ بالكامل قبل أن يوضع الزبون في لائحة البريد. وفي العام ٢٠٠٢، تلقت الشركة ثلاثة آلاف اكتتاب لسنة واحدة وألفي اكتتاب لثلاث سنوات.

وبغَزَل هذا الحدث، ستبدو البيانات المالية للأعوام ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، و٢٠٠٤ على هذا النحو:

٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	الميزانيات
–	–	€٦٤٥٠٠٠	الأموال النقدية
€٠	€٠	€٠	حقوق الملكية
–	١٤٠٠٠	٢٨٠٠٠	إيرادات المؤجلة
			حساب الأرباح والخسائر
			إيرادات الاكتتاب:
–	–	€٢٢٥٠٠	سنة واحدة
€١٤٠٠٠	€١٤٠٠٠	١٤٠٠٠	ثلاث سنوات
€١٤٠٠٠	€١٤٠٠٠	€٣٦٥٠٠	

لاحظ أن إيرادات قد أُقرّ بها في حساب الأرباح والخسائر في السنة التي تم التزويد فيها بالخدمة. وإن إيرادات المُسْبَقَة التي تم قبضها هي خصم لأنّه ما زال على الشركة تزويد المستثمرين بالخدمة.

٦.٣ الأصول المتداولة الصافية والأصول الصافية

من المتفق عليه حسم الخصوم المتداولة لشركة ما من أصولها المتداولة وإظهار رقم خاص يشير إلى ما يسمى بالأصول المتداولة الصافية (أو الخصوم المتداولة الصافية إذا كانت هذه هي الحال). إن كتب تدريس علم المال - والحكم التجاري المخض - ستقول إنه على الشركات أن تمتلك أصولاً متداولة صافية ما دام هذا يشير إلى قدرة أساسية لديها لتلبية الالتزامات السائلة من الموارد السائلة. غير أن بعض الشركات الناجحة للغاية، التي يتم فيها مراقبة المخزون والأموال النقدية بصرامة، تجد نفسها أمام خصوم متداولة صافية. وفي الميزانية المقدمة في بدء الوحدة، بلغت الأصول المتداولة الصافية €٨٢١٠ لكنّها لم تُعرف على أنها كذلك.

وإن مبدأ آخر في تقديم الحسابات تكمن في إضافة الأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة الصافية بغية الوصول إلى الأصول الصافية للمنشأة. وما من أهمية خاصة لهذا الرقم سوى أنه يسمح بالنظر إلى اتجاه عظم الأصول الصافية على مدى عدد من الفترات المحاسبية. وفي الميزانية المقدمة في بدء الوحدة، تُبيّن الأصول الصافية بالرقم €٢٠ ١٦٠.

١.٦.٣ تمويل الأصول الصافية

في المثل المقلد في الوحدة الأولى ، رأينا أن اكتساب الأصول الثابتة على مدى فترة محاسبية واحدة تم من مصدرين:

حقوق الملكية الأصلية التي أدخلها المالك؛ فضلاً عن العمليات التي حققت أرباحاً لم يتم توزيعها على المالك.

يُسمى هذان المصدران بالمصدرين المؤلدين داخلياً لأن كليهما يأتيان في الواقع من مالكي الشركة إما عبر مدخلاتهم الأصلية من الأموال النقدية وإما من قرارهم بعدم سحب كل الربح المستحق. إن المبلغ الموحد لهذه الأموال المؤلدة داخلياً يُسمى حقوق الملكية. وقد تتوقع مؤسسة ناجحة رؤية هذا الرقم يتراكم، سنة بعد سنة، من خلال الأرباح المكتسبة لكن غير الموزعة بالكامل على المالكين.

مَثَل

تصوّر أن الأعمال من ١ إلى ٧ في المثل في الوحدة الأولى تمثّل سنة واحدة. وتصوّر أيضاً أن الربح والتوزيعات إلى المالك هي معروفة لكلّ سنة من السنوات التالية. ويمكن احتساب التراكم في حقوق الملكية على هذا النحو:

التحويل إلى الاحتياطي	التوزيع للمالكين	الأرباح	السنة
€١٦٠	—	€١٦٠	١
٢٠٠	٥٠	٢٥٠	٢
٣٠٠	٧٠	٣٧٠	٣
٣٤٠	١٥٠	٤٩٠	٤
١٠٠٠			
٢٠٠٠			
€٢١٠٠٠			
إدخال رأس المال الأصلي			
حقوق الملكية في نهاية السنة الرابعة			

إن المصدر الأساسي الآخر (الذي لم يتم إظهاره في المثل في الوحدة الأولى) يأتي من الموردين للقروض الطويلة الأمد التي يمكن أن تتتنوع من حيث المقدار والمدة والحقوق القانونية والإلتزامات. إنه مصدر الأموال الخارجي للأصول الصافية الخاصة بالشركة. وتنشأ هذه القروض عادةً من الحاجة إلى شراء أصول ثابتة أو من التوسيع في العمليات بشكل كبير، عبر اكتساب مؤسسات أخرى ربما. وتتضمن هذه القروض عادةً أوراق دفع أو سندات مستحقة الدفع طويلة الأمد ذات فائدة ثابتة، ويمكن تسديدها في تاريخ محدد في المستقبل. غالباً ما تكون القروض مضمونة، ويعني ذلك أن ضمانة تُعطى للمقرضين بأنّه إذا كانت الشركة غير قادرة على دفع الفائدة المترتبة عن القرض أو إذا تمت تصفيتها قبل تسديد قرضهم، يُعتبر بأنّ أصلًا ما (أو مجموعة أصول) يعود إليهم ويتم دفع قيمته القابلة للتحقق كتسديد لقراضهم. وعلى عكس المساهمين العاديّين الذين لا يملكون أي حق نظامي على أنصبة الأرباح، يكون لموردي القروض الطويلة الأمد (من سندات وسندات تجارية وأوراق، الخ...) حق مفروض بالقوة بفائدة سنوية ذات معدّل ثابت. يجب أن يُقيّد هذا المقدار من الفائدة كمصرف على الأرباح قبل أن يصبح للمساهمين الحق بأيّ أنصبة أرباح. وفي السنوات التي تتحقّق فيها أرباحاً، يُنسّع المساهمين أن يتقدّموا بإيرادات من استثمارهم أعلى من تلك التي تعود إلى موردي القروض الطويلة الأمد. وفي السنوات الصعبة، يكون على المساهمين أن يتمتعوا عن أنصبة الأرباح تماماً في حين أنه سيتّم الاستمرار بدفع الفائدة الثابتة. وُسمّي العلاقة بين تمويل المُساهم (حقوق الملكية) وبين القروض بـ الدين مقارنةً برأس المال أو نسبة المديونية العامة.

مثال

ثمة شركتان لدى كل واحدة منها أصول تبلغ مجموعها €١٠٠٠٠ وتمويل على هذا النحو:

الشركة "ب"	الشركة "أ"	
€٨٠٠	€٤٠٠	حقوق الملكية
٢٠٠	٦٠٠	دين طويل الأجل بنسبة ١٠%
<u>€١٠٠٠</u>	<u>€١٠٠٠</u>	
%٢٠	%٦٠	نسبة المديونية العامة (الدين الطويل الأجل) إجمالي الأصول

تُسجّل كل شركة المستوى نفسه من الأرباح لمدة ثلاثة سنوات. ويمكن رؤية فعل الدين مقارنة برأس المال على الإيرادات على حقوق الملكية.

	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	
€	€	€	€	
١٥٠٠	٦٠٠	١٠٠٠		الربح قبل الفائدة الشركة "أ"
٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠		الفائدة على الدين المُتيسّر لحقوق الملكية (المساهمين)
٩٠٠	—	٤٠٠		الإيرادات على حقوق الملكية (المساهمين): الشركة "أ" (نسبة دين مرتفعة مقارنة برأس المال)
<u>١٥٠٠</u>	<u>٦٠٠</u>	<u>١٠٠٠</u>		
%٢٢,٥	—	%١٠		الشركة "ب" الفائدة على الدين المُتيسّر لحقوق الملكية (المساهمين)
٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠		الإيرادات على حقوق الملكية (المساهمين): الشركة "ب" (نسبة دين متدنية مقارنة برأس المال)
<u>١٣٠٠</u>	<u>٤٠٠</u>	<u>٨٠٠</u>		
<u>١٥٠٠</u>	<u>٦٠٠</u>	<u>١٠٠٠</u>		
%١٦,٢٥	%٥	%١٠		

توضيحات: تنشأ هذه النسب المئوية عبر قسمة الربح المُتيسّر لحقوق الملكية بعد الفائدة، على حقوق الملكية الأصلية في كل من الشركتين. ففي الشركة "أ" على سبيل المثال، وفي

السنة الثالثة، تنشأ الإيرادات على حقوق الملكية البالغة ٢٢.٥٪ عبر الحساب التالي:

$$\frac{\text{المُنْتَهِيَّ لـ حقوق الملكيَّة} \ €٩٠٠}{\text{حقوق الملكيَّة} \ €٤٠٠٠} \times ١٠٠$$

في سنوات الربح الوفير، كما في السنة الثالثة، سيحقق المساهمون إيرادات أفضل على أموالهم في شركة ذات نسبة مترتفعة من الدين مقارنةً برأس المال. لكن عندما تنخفض الأرباح كما في السنة الثانية، يكون للعبء الشقيق للدين تأثيرً أكبر في إيراداتهم مما لو كانت الشركة ذات نسبة متدنية من الدين مقارنةً برأس المال.

٧.٣ لماذا توازن الميزانية دوماً؟

تبين الدراسة السابقة أن بنوداً عديدة لجهة الأصل هي قابلة لتقييم متعدد:

١. يمكن أن تستهلك الأصول الثابتة ب معدلات كثيرة وبطرق كثيرة.
٢. يمكن أن تقييم المخازين (البضاعة) بطرق كثيرة وقد تتضمن نسباً متنوعة من نفقات المصنع العامة.
٣. يمكن تخفيض الحسابات المدينة بأي مقدار تعتبره الإدارة حكيمًا بعين الاحتياط للديون الهالكة.

وإن البنود الأخرى في الميزانية هي ثابتة وغير متغيرة كلية: كالأموال النقدية والحسابات الدائنة والقروض الطويلة الأجل وهم جرأ. فكيف إذا توازن الميزانية دوماً، مع هذا العدد الكبير من التقييمات الممكنة؟

ويكمن السر في فهم دور حساب الأرباح والخسائر وكيفية ارتباطه بالميزانية. انظر في حالة إدارة تواجه قرار تحويل تقييم مخزونها من الوارد أخيراً يخرج أولاً إلى الوارد أولاً يخرج أولاً: وتنسجم البُنيَّة الاقتصادية بالتضخم كما ترتفع أسعار الوحدات في المخزون. إذا قامت الإدارة بالتحويل، سترتفع تقييم الميزانية للمخزون فيعكس هذا التقييم أسعار الوحدات الأحدث والأكثر ارتفاعاً التي بقيت في المخزون في نهاية الفترة المحاسبية. لكن المفاعيل غير المباشرة لتحويل كهذا هي أيضاً واضحة:

- تقييم مرتفع نسبياً لمخزون آخر المدة (في الميزانية): يؤدي إلى
- عبء منخفض نسبياً لتكلفة السلع المباعة (في حساب الأرباح والخسائر): مما يؤدي إلى
- ربح مرتفع نسبياً يُقدم به تقرير (في حساب الأرباح والخسائر): مما يؤدي إلى
- رقم مرتفع نسبياً لـ "الأرباح المحتجزة" في الميزانية.

مَثَل

تَرِدُ أدناه أرقام المثل التوضيحي في الوحدة الثانية .
تم شراء ١٢٠٠ وحدة بالإجمال في فترة شهدت ارتفاعاً في أسعار المواد الأولية بفوائل من شهرين على الشكل التالي:

٤٠٠	٢٠٠ وحدة	٢٠٠ لكل وحدة	شباط/فبراير
٥٠٠	٢٠٠ وحدة	٢٠٠ لكل وحدة	نيسان/أبريل
٦٠٠	٢٠٠ وحدة	٢٠٠ لكل وحدة	حزيران/يونيو
٧٠٠	٢٠٠ وحدة	٢٠٠ لكل وحدة	آب/أغسطس
			تشرين الأول/أكتوبر
			كانون الأول/ديسمبر
٤٠٠ + ٥٠٠ + ٦٠٠ + ٧٠٠ = ٢٧٠٠	١٢٠٠ وحدة	١٢٠٠ وحدة	

وتم تقييم مخزون (بضاعة) أول المدة وقدره ١٠٠ وحدة بـ €١٠٠ للوحدة . وبناءً عليه، تبلغ التكاليف الإجمالية التي ينبغي تخصيصها €٢٨٠٠ .
إفترض أنّ البديل الذي تواجهه الإدارة هو تقييم المخزون بما على أساس الوارد أخيراً يخرج أولاً وإما على أساس الوارد أولاً يخرج أولاً . إن التكاليف الإجمالية التي ينبغي تخصيصها هي €٢٨٠٠ . وسيبدو حساب الأرباح والخسائر على الشكل التالي :

في ظل الوارد أخيراً يخرج أولاً	في ظل الوارد أولاً يخرج أولاً	المبيعات:
€٤٠٠	€٤٠٠	١٠٠ وحدة بـ لنقل €٤٠٠
€١٠٠	€١٠٠	مخزون (بضاعة) أول المدة
٢٧٠٠	٢٧٠٠	المشتريات:
€٢٨٠٠	€٢٨٠٠	١٢٠٠ وحدة بأسعار متغيرة
١٠٠	٣٥٠	مطروح منها: مخزون (بضاعة) آخر المدة ٣٠٠ وحدة
١٨٠٠	٢٤٥٠	تكلفة السلع المباعة
€٢٢٠٠	€١٥٥٠	الربح الإجمالي
"الوارد أولاً" "يخرج أولاً"	"الوارد أخيراً" "يخرج أولاً"	تقسيم مخزون آخر المدة
€٣٠٠	= €٣٠٠ بـ ١٠٠ وحدة	٣٠٠ وحدة
€٧٠٠	= €٣٥٠ بـ ٢٠٠ وحدة	= €١٠٠ بـ ٢٠٠ وحدة
€١٠٠		€٣٥٠

تقدير المخزون	€٣٥٠	تقدير المخزون	€١٥٥٠
(زيادة قدرها €٦٥٠ على الوارد أخيراً يخرج أولاً)	€٢٢٠٠	(زيادة قدرها €٦٥٠ على الوارد أخيراً يخرج أولاً)	€١٠٠٠

يمكن أن نرى أن حساب الأرباح والخسائر يعمل كنوع من ميّصّة بـهلوان، تسقط فيها التغييرات في تقدير الأصول وسيَرثُ خارجها الواقع الملائم على الأرباح. وستُوازن الميزانية دوماً بسبب هذا الدور الذي يلعبه حساب الأرباح والخسائر.

الخلاصة

غالباً ما تُوَضِّف الميزانية لقطة سريعة لموارد شركة في تاريخ معين. تصوّر المنظر من طائرة مروحيّة أرسلت لأخذ صورة جوية لشركة. يمكن أن تلتقط الله التصوير الآلات والمعدّات، والأرض والمباني، والمخزون (من المواد الأوليّة والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة) وحتى أدراج الأموال النقدية المحسوسة بالمال! بعبير آخر، ستكون الأصول مرئية بوضوح تام وسيكون على القارئ أن يتصرّف كيف تم تمويل هذه الأصول (إلا إذا التقطت الله التصوير طابوراً من المصرفين والدائنين عند أبواب المصنع يصرخون مطالبين بأموالهم).

وعلى عكس الميزانية، يمكن النظر إلى حساب الأرباح والخسائر كشريط فيديو صورت فيه نشاطات الشركة خلال العام. ولشريط الفيديو صورة متّحركة وهو ليس لقطة سريعة جامدة. وسيعكس عمليات الإنجاز والجهد السائلة بشكل متواصل، كما سيعكس نشاطات الشراء والتصنيع والبيع التي تعكس علّة وجود الشركة.

على مدى تاريخ إعداد التقارير المالية بكلّمله تقريراً، احتوت الميزانيات أصولاً تم قياسها بالرجوع إلى التكلفة التاريخية. وأثر المحاسبون والمدقّقون في الحسابات التكاليفيّة التاريخية لأنّهم يستطيعون التتحقق منها بسهولة ولا تؤثّر فيها تقسيمات ذاتيّة إلى حدّ كبير. لكن هل يهم بالفعل ما دفعته شركة بـذلـل شراء أصل ما لسنوات خـلت؟ لا يجدر بها أن تحاول عكس قيمة الأصل اليوم؟ الجواب هو "بـلى"، لكن كيف السبيل إلى ذلك؟ تدخل عندئـذ القيـم العادـلة.

القيمة العادلة هي مفهوم لتقدير الأصول والخصوم أدخله مجلس معايير المحاسبة الدوليّة، واعتمده عدد متزايد من الشركات الدوليّة منذ العام ٢٠٠٥. سنصف هذا المفهوم بالتفصيل في القسم ٥ - ١٥ لكنّ القيمة العادلة هي في جوهرها المبلغ الذي يمكن بيع الأصل لقاءه لشارع عازم على الشراء بشكل ينصف الطرفين. لكن انظر كم أن معظم الأصول هي خاصة بـشركتها. فمن الصعب تصوّر سوق حرّة ومفتوحة بالنسبة إلى أصول كثيرة. وفي هذه الحالة ينصح مجلس معايير المحاسبة الدوليّة بالتحول إلى التكلفة المحبيّة إلى الجميع، أي التكلفة التاريخيّة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٣ تَظَهُرُ القيود التالية في الميزانيات.

I. الأموال النقدية، كأصول متداولة.

II. المخازين، كأصول ثابتة.

III. الآلات، كأصول متداولة.

IV. الحسابات الدائنة، كخصوم متداولة.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

أ. (أ) و(ب) فحسب.

ب. (أ) و(د) فحسب.

ج. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.

د. (أ)، (ب) و(د) فحسب.

٢.٣ تكتسب الشركات أصولاً ثابتة لأسباب متنوعة، تتضمن:

I. أن تعمل كوقاء من التضخم.

II. أن تعيد البيع، مع تحقيق أرباح في المستقبل.

III. أن تجتثب الفائض من الأموال النقدية.

IV. أن تستعمل الأصول أثناء العمل.

أي احتمال من بين الاحتمالات التالية يعكس بشكل صحيح السبب (الأسباب) الأولى (الأولى)؟

أ. (أ) فحسب.

ب. (أ) و(ب) فحسب.

ج. (ج) و(د) فحسب.

د. (د) فحسب.

٣.٣ بالنسبة إلى المحاسبين، يكون لكل من تحويل الإنفاق إلى رأس المال وشطبها وقوع مطابق على حساب الأرباح والخسائر. صَحْ أم خطأ؟

تطبيقات المعلومات التالية على الأسئلة من ٤-٣ إلى ٦-٣.

اشترت شركة إلكترونيات كبيرة موقعًا لبناء مصنع جديد. كلفت الأرض €١٥٠٠٠٠٠ كما ترتب على الشركة رسوم مهنية قدرها €١٠٠٠٠٠. ويطلب الموقع أعمالًا علاجية لمدخل مناجم قديمة قبل التمكن من البدء بأي عمل تشيد. وستتكلف هذه الأعمال €٥٠٠٠٠٠.

الوحدة ٣ / الميزانية

وتخطّط الشركة للقيام بحملة دعائية كبيرة بُغية الترويج للمصنع واستخدام موظفين ماهرين. وقد تمت الموافقة مع وكلاه الإعلانات الذين تعامل الشركة معهم على صفقة أولية بقيمة €٤٠٠٠٠ لهذه الغاية.

٤.٣ ما هو مقدار الإنفاق هذا الذي سيتم شطبه في حساب الأرباح والخسائر؟

- .أ. €١٠٠٠٠
- .ب. €٤٠٠٠٠
- .ج. €٥٠٠٠٠
- .د. €٩٠٠٠٠

٥.٣ ما هي تكلفة الأرض في ميزانية الشركة؟

- .أ. €١٥٠٠٠٠
- .ب. €١٦٠٠٠٠
- .ج. €٢٠٠٠٠٠
- .د. €٢١٠٠٠٠

٦.٣ إذا أعيد تقييم الأرض بـ €٢٩٠٠٠٠ بعد عامين شهدا ازدهاراً للملكية، ما هو المقدار الذي يمكن تحويله إلى احتياطي إعادة التقييم؟

- .أ. €٨٠٠٠٠
- .ب. €٩٠٠٠٠
- .ج. €١٣٠٠٠٠
- .د. €١٤٠٠٠٠

٧.٣ ثمة منافع عديدة تستفيد منها الشركات في استئجار الأصول الثابتة، عِرضاً عن شرائها دفعةً واحدة، وتتضمن:

- I. وَقْع مفید للتَدَفَقِ النَّقْدِي ينجم عن دفعات أصغر؛
 - II. مغالاة في الأرباح؛
 - III. فعالية تشغيلية محسنة للأصول؛
 - IV. استبدال الأصول من دون إحداث أرباح أو خسائر.
- أي احتمال يُصْحِح من بين الاحتمالات التالية؟
 - أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(د) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ب) و(د) فحسب.

الوحدة ٣ / الميزانية

- ٨.٣ طورت مهنة المحاسبة أنسساً مُتبعة للتعامل مع الأصول المستأجرة. على أيّ مبدأ من المباديء التالية تطبق هذه الأسس المتبعة؟
- أ. عقد إيجار، لمركبة.
 - ب. بدل إيجار، لشاحنة.
 - ج. إيجار مالي، لآلية نسخ.
 - د. إيجار قصير الأمد، لضاغطة.

- ٩.٣ يكون لاستثناء أصول مستأجرة من ميزانية ما المفعول التالي:
- أ. المغالة في الأصول والخصوم معاً;
 - ب. إبعاد قيمة الأصول، لكن المغالة في الخصوم;
 - ج. إبعاد قيمة الأصول والخصوم معاً;
 - د. المغالة في الأصول، وإبعاد قيمة الخصوم.

- ١٠.٣ أيّ خيار من الخيارات التالية ليس أصلاً متداولاً؟
- أ. الأموال النقدية.
 - ب. المخازين.
 - ج. المركبات.
 - د. الحسابات المدينة.

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١١-٣ إلى ١٤-٣.
سجلت شركة تايمس المحدودة Thames Limited الحسابات التالية في ميزانيتها:

€٥٥٠٠٠	الحسابات المدينة	€١٠٠٠٠	الأموال النقدية
€٣٠٠٠	الآلات	€٧٥٠٠٠	المبني
€٦٠٠٠	المخازين	€٢٥٠٠٠	الحسابات الدائنة
€٢٠٠٠	أنصبة الأرباح المستحقة الدفع	€١٥٠٠٠	الضرائب المستحقة الدفع

- ١١.٣ ما هو مقدار الأصول المتداولة الإجمالية؟
- أ. €١٢٥٠٠٠
 - ب. €١٥٠٠٠٠
 - ج. €١٨٠٠٠٠
 - د. €٢٥٥٠٠٠

الوحدة ٣ / الميزانية

١٢.٣ ما هو مقدار الأصول الثابتة الإجمالية؟

- أ. €٧٥٠٠٠
- ب. €١٠٥٠٠٠
- ج. €١٣٠٠٠
- د. €١٩٠٠٠

١٣.٣ ما هو مقدار الخصوم المتداولة الإجمالية؟

- أ. €٣٥٠٠٠
- ب. €٤٠٠٠
- ج. €٥٠٠٠
- د. €٦٠٠٠

١٤.٣ ما هو مقدار الأصول المتداولة الصافية؟

- أ. €٤٠٠٠
- ب. €٤٥٠٠٠
- ج. €٦٥٠٠٠
- د. €٩٥٠٠٠

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٥-٣ إلى ١٧-٣.

استخرجت شركة هامبر المحدودة Humber Limited المعلومات التالية لنهاية السنة المالية للسنوات ٢٠٠١ و ٢٠٠٢.

الحسابات المدينة	ديون هالكة مُحدّدة بوضوح ومشطوبة	
لا شيء	€١٥٠٠٠	٢٠٠٠
€٣٥٠٠	€١٨٠٠٠	٢٠٠١
€٥٧٠٠	€٢١٠٠٠	٢٠٠٢

إن السياسة التي اتبعتها إزاء الديون الهالكة هي القيام باحتياط عام بنسبة ٤ بالمائة من الحسابات المدينة. وقد تم شطب ديون هالكة مُحدّدة بوضوح خلال كل سنة من السنوات.

١٥.٣ ما هو مقدار الاحتياط للديون الهالكة في نهاية العام ٢٠٠١؟

- أ. €٧٢٠٠
- ب. €١٠٧٠٠
- ج. €١٣٢٠٠
- د. €١٦٧٩٩

الوحدة ٣ / الميزانية

١٦.٣ ما هو المقدار المقيّد للمبالغ المدينة في حساب الأرباح والخسائر في العام ٢٠٠٢؟

- أ. €٥٧٠٠
- ب. €٦٩٠٠
- ج. €٧٢٠٠
- د. €٨٤٠٠

١٧.٣ ما هو مقدار الحسابات المدينة مطروح منها الاحتياط للديون الهالكة في نهاية العام ٢٠٠٢؟

- أ. €١٩٢٤٠٠
- ب. €١٩٤٤٠٠
- ج. €١٩٥٩٠٠
- د. €٢٠١٦٠٠

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٨-٣ و ١٩-٣.

لدى شركة "غلين إيلغز غولف كلاب المحدودة" Gleeneagles Golf Club Limited سنة مالية تنتهي في ٣١ آذار/مارس كلّ سنة. وتم تحديد الإكتتاب السنوي بـ €٥٠٠٠ لغاية ٣١ آذار/مارس للسنوات ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ و ٢٠٠٢. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٠، كان عشرة أعضاء قد دفعوا مُسبقاً اكتتاباتهم السنوية. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١، كان الأعضاء الأربعون قد دفعوا اكتتاباتهم بالكامل، لكن ٢٠ عضواً دفعوا اكتتاباتهم مُسبقاً للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢.

١٨.٣ ما هي إيرادات الإكتتاب للسنة ولغاية ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١؟

- أ. €١٩٥٠٠٠
- ب. €٢٠٠٠٠٠
- ج. €٢٠٥٠٠٠
- د. €٢١٠٠٠٠

١٩.٣ ما هو مقدار الإيرادات المؤجلة في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١؟

- أ. لا شيء.
- ب. €٥٠٠٠
- ج. €١٠٠٠٠
- د. €١٥٠٠٠

الوحدة ٣ / الميزانية

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٢٠-٣ و ٢١.

تم استخراج الأرصدة التالية من سجلات المحاسبة في شركة مارسي المحدودة Mersey Limited في ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠.

€٢٠٠٠	الدفعتات على الحساب	€٢٠٠٠٠	الحسابات الدائنة
€٤٥٠٠	الحسابات المستحقة	€١٠٠٠	الضرائب المستحقة الدفع
€٨٥٠٠	السحب على المكشوف من المصرف	€٤٠٠٠	أسمهم القروض
€٩٠٠٠	مبلغ دائن لإيجار	€٤٥٠٠٠	الحسابات المدينة

تتوفر معلومات إضافية:

١. يتضمن المبلغ الدائن لإيجار دفعات إيجار لثلاث سنوات أخرى وقدرها €٣٠٠٠ سنوياً.
٢. إن أسمهم القروض قابلة للدفع على أربعة أقساط سنوية متساوية، ويتحقق أولها في ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠١.

٢٠.٣ ما هو مقدار إجمالي الخصوم المتداولة في ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠

- أ. €٤٣٠٠
- ب. €٤٦٠٠
- ج. €٥٢٠٠
- د. €٥٦٠٠

٢١.٣ ما هو مقدار إجمالي الخصوم الطويلة الأجل في ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠؟

- أ. €٣٦٠٠
- ب. €٣٩٠٠
- ج. €٤٦٠٠
- د. €٤٩٠٠

٢٢.٣ أثناء إعداد البيانات المالية لنهاية السنة، أيّة معالجة من المعالجات التالية تصح على الإيرادات المؤجلة؟

- أ. كأصل متداول في الميزانية.
- ب. كخصم متداول في الميزانية.
- ج. كخصم طويل الأجل في الميزانية.
- د. كمصروف في حساب الأرباح والخسائر.

الوحدة ٣ / الميزانية

٢٣.٣ في السنوات التي ترداد فيها الأرباح، بِوُسْعِ المساهمين العاديين أن يتوقعوا إيرادات من استثمارهم، أعلى من إيرادات مُفْرِضي الحسابات الطويلة الأمد. صَحْ أَمْ خَطأً؟

٢٤.٣ أيَّ تكاليف التالية تُسْتَثنى عادةً من تقسيم المخازين؟

- ٥. المواد المباشرة.
- ٦. نفقات التصنيع العامة المُعَيَّنة.
- ٧. النفقات العامة للبيع والتوزيع.
- ٨. نفقات التصنيع العامة الثابتة.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٢٥-٣ و ٢٦-٣.

سجلت شركة سولواي المحدودة Solway Limited الأرباح التالية قبل الفائدة على مدى ثلاثة سنوات.

€	السنة
٥٥٠٠٠	١
٣٦٠٠٠	٢
٤٨٠٠٠	٣

٢٥.٣ في السنة الثانية، ما هو مقدار أسهم القروض الطويلة الأمد الذي سيتخرج منه إيرادات على حقوق الملكية بنسبة ٢٥ بالمائة؟

- أ. €١١٠٠٠.
- ب. €٢٣٠٠٠.
- ج. €٣٠٠٠.
- د. €٣٥٠٠٠.

٢٦.٣ في السنة الثالثة، ما هو مقدار أسهم القروض الطويلة الأمد التي سيتخرج منها نسبة دين مقارنة برأس المال قدرها ٣٧.٥ بالمائة؟

- أ. €٣٧٥٠٠.
- ب. €٦٠٠٠.
- ج. €١٣٧٥٠٠.
- د. €١٦٠٠٠.

دراسة الحالة ١-٣

اشترت شركة كلايدماوث كاميکالس المحدودة Clydemouth Chemicals Limited ١٥٠٠ كيلوغرام من المواد "ص" طوال فترة ستة أشهر، على الشكل التالي:

الكمية	تكلفة الوحدة	التكلفة الإجمالية
كـلـغ	€	€
٣٠٠	٣,٠٠	٩٠٠
٤٠٠	٣,٢٥	١٣٠٠
٢٥٠	٤,٠٠	١٠٠٠
١٥٠	٤,٢٠	٦٣٠
٤٠٠	٤,٥٠	١٨٠٠
١٥٠٠		٥٦٣٠

في أول نيسان/أبريل، كان بحيازة الشركة مواد بـ١٢٠ كـلـغ وبتكلفة €٣٣٦. وقد بلغت الإيرادات من المبيعات طوال ستة أشهر لغاية ٣٠ أيلول/سبتمبر، €٨٠٠٠، في ما يتعلّق بـ١٠٠٠ كـلـغ مباع.

المطلوب

قم بإعداد حساب الأرباح والخسائر للأشهر الستة، باعتماد:

- أ. أساس "الوارد أخيراً يخرج أولاً" لحساب المخزون:
 - ب. أساس "الوارد أولاً يخرج أولاً" لحساب المخزون.
- اذكر بـإيجاز مفاعيل الميزانية لكل أساس.

دراسة الحالة ٣ - ٢

تستعمل شركة لونغهورن المحدودة Longhorn Limited وشركة إنفرنيس المحدودة Inverness Limited مقادير متساوية من الأصول في مؤسسيهما. غير أن تمويل الأصول يختلف بينهما على الشكل التالي:

إنفرنيس	لونغهورن	
المحدودة	المحدودة	
€	€	
٨٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	حقوق الملكية
٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	الدين الطويل الأجل
<hr/> ١٠٠٠٠٠	<hr/> ١٠٠٠٠٠	

يُحَمِّل الدين الطويل الأجل كل شركة عبء فائدة نسبته ٨ بالمائة سنويًا. ولمدة ثلاثة سنوات، جَنَّت كِلَتَا الشَّرْكَتَيْنِ الْأَرْبَاحِ التَّشْغِيلِيَّةِ نَفْسَهَا (قبل الفائدة).

€	
١٠٠٠٠	السنة الأولى
٦٠٠٠	السنة الثانية
١٥٠٠٠	السنة الثالثة
	المطلوب

١. قُم باحتساب نسب المديونية العامة لكل شركة وقيّم وقوع الدين مقارنة برأس المال على الإيرادات على حقوق الملكية لكل شركة في كل سنة من السنوات الثلاث.

بيان التدفق النقدي

المحتويات

٢/٤	١.٤ المقدمة
٢/٤	٢.٤ لماذا نحتاج إلى بيانات التدفق النقدي؟
٣/٤	٣.٤ ما هي «الأموال النقدية» في بيان التدفق النقدي؟
٤/٤	٤.٤ الأموال النقدية: من أين تأتي؟ وإلى أين تذهب؟
٨/٤	٥.٤ ثمانى فئات كبرى للتدفق النقدي
٩/٤	٦.٤ مثل معنوم به مع تعقيب
١٣/٤	٧.٤ تمرّن بنفسك
١٧/٤	الخلاصة
١٧/٤	أسئلة للمراجعة
٢٢/٤	دراسة الحالة ٤ - ١
٢٣/٤	دراسة الحالة ٤ - ٢

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- الحاجة إلى بيان التدفق النقدي فضلاً عن حساب الأرباح والخسائر والميزانية؛
- ليس الربح كالأموال النقدية؛
- الموارد الكبرى للأموال النقدية واستخدامات هذه الأموال وكيفية تجميع هذين العاملين في بيان التدفق النقدي؛
- كيفية تفسير بيان التدفق النقدي، وبشكل خاص الأهمية الحاسمة التي يستمدّها التدفق النقدي من العمليات.

١.٤ المقدمة

إن البيان المالي الثالث الناشئ عن أعمال المعادلة المحاسبية في الوحدة الأولى هو بيان التدفق النقدي الذي يصور فقط الأحداث الاقتصادية التي تؤثر في التدفقات النقدية في مؤسسة ما. نصيحة القراء بالعودة إلى القسم ٩-١ من الوحدة الأولى وبإعادة النظر في كيفية نشوء أرقام بيان التدفق النقدي المعد بعد العمل السابع وبإعادة قراءة التعليقات الستة التي فسرت هذه الأرقام.

٤ لماذا نحتاج إلى بيانات التدفق النقدي؟

بعد التضليل من تعقيبات تجميع حساب الأرباح والخسائر والميزانية، قد يطرح القراء السؤالين التاليين: "لماذا نحتاج إلى بيان ثالث؟" و "ليس بوضع حساب الأرباح والخسائر والميزانية، في ما بينهما، إطلاعك على ما يجري في شركة ما؟" ويأتي الجواب على هذين السؤالين بالتفصي القاطع.

فإن الميزانية تقدم تقريراً بمخزون الموارد (من الأصول الثابتة والأصول المتداولة) وتدعى على هذين الموردين (بالخصوص وحقوق المساهم) في وقت معين يكون عادةً نهاية السنة المالية. ويعكس حساب الأرباح والخسائر تدفقاً ما للموارد خلال فترة معينة، هي عادةً السنة المالية. لكن بسبب المبادئ المحاسبية المتنوعة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من قياس الإنجاز وقياس الجهد (للذين درسا في الوحدة الثانية)، لا تُقاس تدفقات الموارد لجهة الأموال النقدية.

خذ حساب الأرباح والخسائر المعد في نهاية العمل السابع (في القسم ٩-١ من الوحدة الأولى): إن تعبير "المبيعات" يعني أن الزبائن قد دفعوا €٧٥٠ لقاء البضاعة والخدمات التي زوّدتهم بها الشركة في بعض النقاط طوال الفترة المحاسبية. وليس الأمر على هذا النحو. فإنه قد تم بيع البضاعة بالدين في العمل السادس. بتعبير آخر، لم يتم دفع المال مع أن الصفقة كانت تامة بما يكفي لـ"لُقِرْ" بها المحاسب كإنجاز.

أنظر أيضاً في "إسْتَهْلَاك الأصول وقدره €٥٠". إن الاستهلاك هو ببساطة آلية يُوزَع المحاسب بواسطتها تكلفة شراء أصل ما على الفترات المحاسبية التي تستفيد من استخدام هذا الأصل. ويؤثر الشراء الأصلي للأصل في التدفق النقدي؛ في حين أن إسْتَهْلَاك الأصول لا يؤثر فيه.

بناءً عليه، يكون بإمكان شركة:

إما أن تقدم تقريراً بأرباح وفيرة لكن الأموال النقدية تكون قد نفدت منها؛
وإما أن تقدم تقريراً بخسارة تثير القلق لكن الأموال النقدية تفيض لديها.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

يحتاج مستخدمو البيانات المالية، بما فيهم المُدراء، إلى التوفيق بين الأرباح والأموال النقدية؛ ويزوّد بيان التدفق النقدي بهذا التوفيق. كما يمكننا أن نرى في بيان التدفق النقدي (الوارد في القسم ٩-١ من الوحدة الأولى) الذي يعكس تحرك الأموال النقدية خلال الأعمال السبعة الأولى، تنشأ المدخل من الميزانية ومن حساب الأرباح والخسائر معاً.

وبُغية تزويد مستخدمي البيانات المالية بصورة أشمل لتدفقات الموارد خلال فترة محاسبية ما، تُجبر الشركات على إدراج بيان التدفق النقدي. (على القراء أن يتبعوا إلى أنه كان يُطلق على نسخة سابقة لهذا البيان اسم بيان الأموال أو بيان المصادر وتطبيق الأموال. ويختلف هذا البيان إلى حد بعيد عن التدفق النقدي. وتخلّى عنه منظمو تقديم التقارير المالية في بلدان كثيرة من جراء الصعوبة في تفسير ما تعنيه "الأموال" من بين أمور أخرى).

نحتاج إلى بيانات التدفق النقدي لكي "تفكك" المبادئ المحاسبية المطبقة في تجميع الميزانيات وحسابات الأرباح والخسائر، ولبنين ما إذا كان للكيان ما يكفي من الأموال النقدية ليموّل عملياته المستقبلية وطموحاته المستقبلية لكي يتم دفع أنصبة الأرباح للمالكين واستثمار الأصول واكتساب مؤسسات أخرى.

إن المدراء والمستخدمين الآخرين للبيانات المالية الخاصة بالشركة يريدون أجوبة على المجموعة التالية من الأسئلة:

- هل تولّد عمليات المتاجرة العادية ما يكفي من الأموال لتمكين الشركة من الاستمرار في دفع أنصبة الأرباح؟
- أو بتعبير آخر، هل أن أنصبة الأرباح المدفوعة هذه السنة على أساس أرباح هذه السنة، قد تم دفعها من الأموال النقدية المولدة من العمليات أو من المال المفترض؟
- من أين جاء بالمال لاكتساب الأصول؟ أمن العمليات أم من الاستدانة؟
- هل الشركة مليئة؟ يعني، هل لديها ما يكفي من الأصول السائلة لتفادي بالتزاماتها القصيرة الأجل؟
- لماذا يبدو أنه على الشركة أن تستدين بكثرة في حين أنها تحقق أرباحاً بهذه الوفرة؟
- تذكر: الربح لا يساوي الأموال النقدية.

٤.٣.٤ ما هي «الأموال النقدية» في بيان التدفق النقدي؟

تعني "الأموال النقدية" المال المتوفّر في جيوبنا وفي حسابنا المصرفي. وهي ليست على هذه الدرجة من الوضوح في عالم الأعمال. إن القواعد المحاسبية المُفصّلة توسيع مطولاً في تحديد الأموال النقدية. وفي هذه المرحلة من المفترر، يكون كافياً التقدير بأن "الأموال النقدية" تساوي الأرصدة النقدية والأرصدة المصرفية وما يُسمى بـ"المكافآت النقدية"، المؤلفة من استثمارات مؤقتة بالأموال النقدية التي لا تتطلّبها المؤسسة في هذا الوقت.

وتكون هذه الاستثمارات عادةً جاهزة ليتم تحويلها إلى أموال نقدية في أي وقت، أو إذا تُركت و شأنها، تتحول إلى أموال نقدية خلال ثلاثة أشهر.

٤.٤ الأموال النقدية: من أين تأتي؟ وإلى أين تذهب؟

إرجع مرة أخرى إلى بيان التدفق النقدي في القسم ٩-١ من الوحدة الأولى . نرى هنا بعض المصادر والخدمات الممكنة للأموال النقدية. سندرجها في قائمة وتُضيف إليها المزيد.

١.٤.٤ من أين تأتي الأموال النقدية؟ (تدفق داخلي)

الربح من العمليات

لا يساوي الربح الأموال النقدية. وبناءً عليه، كيف نضع هذا البند على رأس اللائحة؟ مرد ذلك إلى أن الربح هو أفضل نقطة انطلاق لتحديد الأموال النقدية الناجمة عن نشاطات المتاجرة أو عن النشاطات التشغيلية. لكن علينا أن نقوم بتعديلها للبنود التي قد قيدت على المبيعات كمصروف لكتها عديمة التأثير على الأموال النقدية. ففي بيان الأعمال من ١ إلى ٧، مثلاً، يخفي إستهلاك الأصول الأرباح لكن لا يقع له على الأموال النقدية. بينما ينبع إعادة إضافة ذلك إلى الرقم الذي يشير إلى الأرباح بعينة الحصول على صورة أوضح للأموال النقدية الناجمة عن العمليات.

والأمر سيان بالنسبة إلى احتياط الديون الهالكة؛ في هذه الحالة، تُقيّد شركة ما على أرباحها مقداراً متعلقاً بالرتبائن الذين اشتروا بضاعة بالدين لكنهم قد لا يفون بذبئهم. ويتم تسجيل هذا البند بشكل دقيق كعبء على الأرباح لكنه من دون تأثير على الأموال النقدية (فقد تُركت الأموال النقدية الشركة منذ وقت طويل عندما تم تصنيع البضائع وبيعها)، وينبع إعادة إضافة هذا البند إلى الأرباح عند احتساب التدفق النقدي الناجم عن العمليات.

وبالعكس، قد تُسجّل الشركات مكاسب لا تؤثر في الأموال النقدية. ويؤدي، مثلاً، بيع أصل ما إلى مكسب إذا حققت له الشركة أرباحاً في السوق أكثر من القيمة المرحّلة في الميزانية. وسيزيد هذا المكسب الأرباح لكن ليس له وقع الأموال النقدية. وإن المقوّضات الإجمالية من الأموال النقدية التي يدفعها الفريق الذي اشتري الأصل هي مصدر للأموال النقدية، وسيظهر في قائمتنا أدناه. وبناءً عليه، نحسب "الربح من بيع أصل" من الربح، بهدف التدفق النقدي.

كلمة تبيّه بشأن إستهلاك الأصول: قد تضع أحياناً بيان التدفق النقدي إستهلاك الأصول كمصدر للأموال النقدية. لو كان إستهلاك الأصول مصدراً للأموال النقدية لقيّدت الشركات رقمًا مرتفعاً لإستهلاك الأصول. وبالطبع هذا هراء.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

مثُل توضيحي

لفترِض أن الشركتين تؤديان كلاهما أعمالاً متطابقة باستثناء ما له علاقة بمعذلات إستهلاك الأصول. فلتلي الشركة ١ أصولها على مدى عشرة أعوام في حين أن الشركة ٢ تلغيها على مدى أربعة أعوام.

الشركة ٢	الشركة ١	خلاصة الأرباح والخسائر
€ ١٠٠٠	€ ١٠٠٠	الربح قبل إستهلاك الأصول
٢٥٠	١٠٠	إستهلاك الأصول
€ ٧٥٠	€ ٩٠٠	الربح بعد إستهلاك الأصول
		خلاصة احتساب التدفق النقدي: الأموال النقدية الناجمة عن العمليات
€ ٧٥٠	€ ٩٠٠	الربح بعد إستهلاك الأصول
٢٥٠	١٠٠	إضافة إستهلاك الأصول
€ ١٠٠٠	€ ١٠٠٠	الأموال النقدية الناجمة عن العمليات

لا يهم مقدار إستهلاك الأصول الذي تم تقييده. فستبقى حصيلة التدفق النقدي هي نفسها.

إدخال رأس المال

تبدأ كل الشركات بضخ الأموال النقدية من مالكيها. لكن تكرار هذا الضخ لرأس المال مُستبعد لعدة سنوات، إلا إذا كانت الشركة تنمو بدرجة من السرعة لا تستطيع معها استحداث الأموال النقدية من مصادر أخرى، بغية اكتساب أصول أو مؤسسات أخرى.

الزيادة في الحسابات الدائنة (الموردون)

في الشركة المصوّرة في الأعمال ٧-١، كانت الحسابات الدائنة في بداية الفترة غير موجودة، وارتفعت لتصير €٣٠٠٠ في نهاية الفترة. وينظر إلى الزيادة كمصدر للأموال النقدية لأن المؤسسة تدين بهذا المال لمورديها، وبوسعها استخدام هذا المال لأهداف أخرى لفترة قصيرة. وحيث تستخدم شركة كبيرة هذا المصدر لاستحداث الأموال النقدية على مدى فترة طويلة من الزمن، على حساب الموردين الصغار، يؤدي ذلك بالتبسيط للموردين بنقص حاد في الأموال النقدية. وقد يرتد ذلك على الشركة الكبيرة إذا غادر مورد ما المؤسسة.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

بيع الأصول الثابتة (لم يتم إظهاره في القسم ٩-١)

عند البدء بمحفظ الأعمال، لن تتوقع أن تبيع شركة ما أصولها. لكن في منشأة تجارية قائمة، سيكون من المتوقع أن تُباع الأصول بانتظام. وسيتم تضمين المبلغ الإجمالي المتتحقق مطروحاً منه التكاليف المرافقة للتصرف، في بيان التدفق النقدي.

القروض (لم يتم إظهارها في القسم ٩-١)

في بعض الأحيان، يكون لدى الشركات طموح بالاستثمار والنمو يتحمّل رأس المال المدفوع من المساهمون والأموال النقدية الناجمة عن العمليات. وبناءً عليه، على هذه الشركات أن تتطلع إلى المصادر وإلى مقدمي القروض الآخرين، عادةً لفترة محددة، وبضمانتهم على أصول محددة، للمساعدة في عملية التمويل.

التدّني في المخازين (البضاعة) (لم يتم إظهاره في القسم ٩-١)

عندما تُقلّل شركة ما من مخازينها (المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة) فهي تُطلق الأموال النقدية الموظفة في هذه البنود. وبناءً عليه، يُنظر إلى تخفيض المخازين كمصدر للأموال النقدية.

التدّني في الحسابات المدينة (لم يتم إظهاره في القسم ٩-١)

التدّني في الحسابات المدينة يؤدي لنفس فعل الزيادة في الحسابات الدائنة. ويمكن إنجاز تخفيض في الحسابات المدينة فقط عندما يدفع المدينون فواتيرهم. ولهذا السبب، يُنظر إلى ذلك كمصدر للأموال النقدية.

٤.٢٤. إلى أين تذهب الأموال النقدية؟ (تدفق خارجي)

إن معظم البنود المُدرجَة في القائمة أدناه هي نقىض تلك المُدرَجة في القسم السابق.

الخسارة من العمليات

نعرف أن الربح من العمليات لا يساوي الأموال النقدية لكنه يستخدم كنقطة انطلاق في بيان التدفق النقدي. وتلعب الخسارة من العمليات دوراً مشابهاً لكن معكوساً. ما أن تتم التعديلات، كإسهامات الأصول والديون الهائلة والربح الناجم عن بيع الأصول، على الرقم المُخصص للخسارة في أسفل حساب الأرباح والخسائر، حتى يُعتبر الرقم الناتج من التعديل - وإن كان سالباً - أمولاً نقدية استهلكتها العمليات.

إن تسديد الأموال النقدية هو أكثر بند غير اعتيادي في معظم المؤسسات، لأنّه عندما يتم دفع رأس المال، يبقى موظفاً في الشركة بشكل أصول ورأسمال تشغيلي. مع ذلك، قد تُقرّر شركة ما استخدام بعض أموالها النقدية الاحتياطية لتشتري بها أسهمها الخاصة، مقللةً بذلك من أساس رأس المال.

التالني في الحسابات الدائنة

إن الدائنين هم أولئك الفرقاء الذين تدين لهم الشركة بالمال. وتكون الطريقة الوحيدة لتخفيض هذا الرصيد في أن تدفع الشركة للدائنين، مُتأخلاً بذلك عن الأموال النقدية.

شراء الأصول الثابتة (تم إظهاره في القسم ٩-١)

إن شراء أصول ثابتة يؤدي إلى استخدام كبير للأموال النقدية (تدفق نفدي خارجي) بالنسبة إلى مؤسسة في طور النمو أو بالنسبة إلى مؤسسة تواجه تغييراً تكنولوجياً سريعاً. وإن إحدى الطرق التي تقلل فيها الشركات من وقع التوسيع في/أو استبدال الأصول هي استئجار الأصول. فيُقلل هذا بشكل ملحوظ التدفق النفدي الخارجي حتى أنه يسمح للشركات باستبدال الأصول بشكل أسرع مما لو اعتمدت طرفاً آخر.

تسديد القروض

من المفهوم أن لتسديد القروض تأثيراً سلبياً للغاية على التدفق النقدي. لكن نادراً ما تواجه شركة ما هذا العمل على أساس غير مدروس. فتعرف الشركات متى يستحق دفع القروض غالباً ما ترتب أمورها للحصول على قرض استبدال، فتتمكن من تسديد القرض القديم في الموعد المحدد. ويمكن أن تكون الطبيعة الدوارة للقروض الشغل الشاغل لأعضاء مجلس الإدارة المسؤولين عن المالية.

الزيادة في المخازين (البضاعة)

إن تجميع المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة يستهلك الأموال النقدية وينبغي تجنبه. لكن أحياناً، يتربّط على شركة تقوم بتوسيع إنتاجها أو تقوم بإطالة السلسلة بينها وبين مورديها، أن تزيد من المخازين لتضمن أن المخزون لن يتنهى، فيُضرر ذلك بالعلاقات مع الزبائن. ومع ذلك، تمثل إدارة المخزون إلى تخفيض المخزون بشكل حاد لتطبيق فلسفة في حينه، أي أن شراء المواد الأولية يتم في حينه لتحول إلى الإنتاج؛ وتنتج البضاعة الجاهزة في حينه ليتم بيعها إلى الزبائن. وتحرر هذه السياسة الأموال النقدية.

يدين المدينون بالأموال النقدية. وبناءً عليه، يُنظر إلى الزيادة في هذه المديونية كاستخدام للأموال النقدية. وتتبع الزيادة في الحسابات المدينية عادةً الزيادة في المبيعات، لكنها غالباً ما تشير إلى ضعفٍ في إجراءات تحصيل الأموال النقدية، أو تكون وسيلة تستخدمها الشركة لتوسيع حجم أعمالها في السوق ("إشتري منا وسنعطيك تسليفًا يزيد بعشرة أيام تسليف المنافس الأقرب إلينا").

٤.٥ ثمانى فئات كبرى للتداوُل النقدي

يمكن إعادة جمع المصادر والاستخدامات المتنوعة للأموال النقدية في ثمانى فئات:

١. التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية

ينبغي أن يكون التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية المصدر الأول للأموال النقدية على المدى الطويل. إذا فشلت شركة ما بشكل ثابت في تحصيل الأموال النقدية من عمليات المتاجرة والتشغيل، فستنهار لأن ذلك سيولد القلق لموردي القروض والاعتمادات الأخرى وسيمتنعون عن تزويذ الشركة بالتزامن مع المدى القصير. مع ذلك، في المدى القصير، يُوسع شركة ما أن تسمح بانسياب الأموال النقدية الناجمة عن العمليات، علمًا منها أن المساهمين أو المصارف أو بيع الأصول غير المرغوب فيها ستُسدِّد العجز.

لاحظ أن الزيادات والتغيرات في المخازين وفي الحسابات المدينية وفي الحسابات الدائنة يتم إدراجها كجزء من التدفق النقدي الناجم عن النشاطات التشغيلية. وهذا معقول لأن البنود الثلاثة (المعروف بـ"جملة برأس المال التشغيلي") تتحرّك كنتيجة مباشرة للنشاطات التشغيلية.

٢. التدفق النقدي من الإيرادات من الاستثمارات والاعباء المالية (فوائد وفروقات صرف)

إن البنود الواردة تحت عنوان التدفق النقدي من الإيرادات من الاستثمارات والاعباء المالية، تعكس إلى حد بعيد الأموال النقدية التي قبضتها الشركة من استثماراتها في كيانات أخرى، والأموال النقدية المدفوعة كأنصبة أرباح إلى المساهمين الذين لا يتمتعون بحقوق، وحصة الأقلية، والفائدة على المال المقترض. لاحظ أن حساب الأرباح والخسائر سيتضمن بنودًا في الفئتين الأولى والثانية لكنَّ بيان التدفق النقدي يحاول الفصل بينهما لأن هدفهم مختلف بشكل أساسي (تشغيلي ومالى).

٣. فرض الضرائب

يُمثل الرقم الذي يشير إلى فرض الضرائب الضريبية المدفوعة للسلطات الضريبية خلال الفترة المحاسبية. وتستغرق المناقشات حول المقدار الصحيح من الضريبة المستحقة وقتاً طويلاً، لذا غالباً ما تتعلق الضريبة المدفوعة في سنة ما بأرباح سنوات سابقة.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

٤. استثمار الأموال المتاحة تتضمن التدفقات النقدية الواردة تحت عنوان استثمار الأموال المتاحة تدفق نقدي داخلي من مبيعات أو تصرفات بالملكية، والآلات والمعدات وتدفق نقدي خارجي من دفعات لشراء ملكية والآلات والمعدات.
٥. الحيازة والتصرفات يُعطي العنوان "الحيازة والتصرفات" التدفقات النقدية الناشئة عن شراء وبيع الفروع، والشركات المتّحدة، والشركات المشتركة، والاستثمارات المماثلة.
٦. أنصبة الأرباح المدفوعة للمساهمين
٧. إدارة الموارد السائلة إن الموارد السائلة هي استثمارات للأصول المتداولة كالأوراق المالية الخاصة بالحكومة التي تُعبّر مخازن للقيمة جاهزة للتصرف بها بأسرع ما يمكن. فيكون من الممكن التصرف بها بسرعة في سوق ناشطة من دون تعطيل العمل.
٨. التمويل تحت عنوان التمويل، يتحول التركيز إلى الجانب الآخر من الميزانية. ويتضمن تمويل التدفقات النقدية تحركات في الدين (ما عدا السحوبات على المكشوف) وفي أموال المساهمين. ويتضمن ذلك بالطبع قبض هذه الأموال وتسديدها.

٦.٤ مثل معمول به مع تعقيب

لكي تُعدَّ بيان التدفق النقدي، تحتاج إلى أربعة نماذج من المعطيات:

- حساب الأرباح والخسائر للفترة;
- الميزانية في بدء الفترة؛
- الميزانية في نهاية الفترة؛
- ملاحظات إضافية (وغالباً ما يصعب استخراجها من مجموعة البيانات المالية المنشورة).

حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢ (بشكل مُختصر)

€

١٤٤٥٠	الربح الناجم عن النشاطات العاديَّة قبل الضريبة
٥١٧٥	الضريبة على النشاطات العاديَّة
<hr/>	
٩٢٧٥	
<hr/>	
٣٠٠٠	نصيب الأرباح المُفترَح
<hr/>	
٦٢٧٥	الأرباح المحتجَزة

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

ملاحظات إضافية

في احتساب الربح الناجم عن النشاطات العادلة، وقع عبء إستهلاك الآلات والماكينات قدره €٢٦٠٠.

ويتم تضمين الخسارة من بيع الآلات والماكينات وقدرها €٥٠٠ في الربح الناجم عن النشاطات العادلة. وكانت هذه الآلات والماكينات قد كلفت في الأصل €٥٤٠٠ وقد تم استهلاكها عند بيعها بمبلغ €٤٥٠٠.

في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢		في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١		
€	€	€	€	
٣٥٢٢٥		٤٠٦٢٥		الأصول الثابتة
٢١٩٥٠	١٣٢٧٥	٢٥٤٥٠	١٥١٧٥	الآلات والماكينات مطروح منها: إستهلاك الآلات والماكينات
٣٠١٠٠		٢٢٩٢٥		الأصول المتداولة المخازين (البضاعة)
١٥٧٧٥		١٠١٠٠		الحسابات المدينة مطروح منها: الاحتياط للديون الهالكة
١٥٠٥٠	٧٢٥	٩٧٠٠	٤٠٠	المصرف والأموال النقدية
٤٧٠٠		٢٠٠٥٠		
٤٩٨٥٠		٥٢٦٧٥		
٣٨٠٧٥		٢٧٠٥٠		الخصوم المتداولة
٦٠٠٢٥		٥٢٥٠٠		الحسابات الدائنة
-		(٧٥٠٠)		فرض الضرائب
٦٠٠٢٥		٤٥٠٠		أنصبة الأرباح المُقْرَّحة
٣٣٧٥٠		٢٥٠٠٠		الأصول المتداولة الصافية
٢٦٢٧٥		٢٠٠٠٠		الأصول الإجمالية مطروح منها
٦٠٠٢٥		٤٥٠٠		الخصوم المتداولة
				القرض الطويل الأمد
حقوق المساهمين				
رأس المال الأسمى الذي تم إصداره				
الأرباح المحتجزة				

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

		الاحتسابات المطلوبة لبيان التدفق النقدي
€	€	تعديلات للربع الناجم عن العمليات:
١٤٤٥٠		الربع الناجم عن النشاطات العادية قبل الضريبة
		إضافة البنود التي لا تؤثر في الأموال النقدية:
٢٦٠٠		استهلاك الآلات والماكينات
٣٢٥		الزيادة في الاحتياط للديون الهالكة
٣٣٢٥	٤٠٠	الخسارة من بيع الآلات والماكينات (١)
١٧٧٧٥		
		التعديلات لرأس المال التشغيلية:
(٧١٧٥)		الزيادة في المخازين (البضاعة)
(٥٦٧٥)		الزيادة في الحسابات المدينة (٢)
(١٤٩٢٥)	(٢٠٧٥)	تدنٌ في الحسابات الدائنة
٢٨٥٠		التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية
€		التعليق ١: الخسارة من بيع الآلات والماكينات
٥٤٠٠		التكلفة الأصلية (سعر الشراء)
٤٥٠٠		استهلاك المتر acum للأصل
٩٠٠		القيمة الدفترية عند البيع
٤٠٠		الخسارة على المبيع
٥٠٠		حصيلة المبيعات

التعليق ٢: الزيادة في الحسابات المدينة، لاحظ أنه تم تسجيل الفرق بين الأرقام التي تشير إلى الحسابات المدينة الحالية في الميزانية. ولا علاقة للاحتياط للديون الهالكة بالتدفق النقدي وينبغي تجاهله.
 التعليق ٣: يتم استعمال الهاللين في بيانات التدفق النقدي للدلالة على التدفقات الخارجية للأموال النقدية.

بيان التدفق النقدي للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢

€	€	التدفق النقدي الصافي من النشاطات التشغيلية
٢٨٥٠		الإيرادات من الاستثمار والاعباء المالية
-		(ما من مدخل تحت هذا العنوان. إن أنسبة الأرباح المدفوعة للمساهمين مُدرجة أدناه)
(٩٩٥٠)		فرض الضرائب
		إنفاق رأس المال
٥٠٠		التصرف بالأصول الثابتة المملوسة
		الحيازة والتصرفات

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

-		(ما من مدخل تحت هذا العنوان)
(١٠٠٠٠)		أنصبة أرباح المساهمين المدفوعة
-		إدارة الموارد السائلة
-		(ما من مدخل تحت هذا العنوان)
٨٧٥٠		التمويل
١٢٥٠	(٧٥٠٠)	إصدار الأسهم
(١٥٣٥٠)		تسديد القرض
		التدنى في الحسابات النقدية

التعليق على بيان التدفق النقدي

تعاني هذه الشركة مشكلة حقيقة في التدفق النقدي. بما أنها قدمت في تقاريرها ربحاً ناجماً عن النشاطات العادية قدره €٤٥٠١٤، فإنها في وضع تدفق نقدي رديء للغاية. أنظر أولاً في التأثيرات السلبية التي تأتيها تحركات رأس المال التشغيلي في التدفق النقدي؛ لقد زادت الشركة المخازين والحسابات المدينة ودلت الحسابات الدائنة، ويقوم كل بند من هذه البند بجعل مستوى الأموال النقدية يتذبذب. ويجب أن تُطرح أسئلة حول الحاجة إلى هذه التحركات السلبية: هل حدثت من جراء ارتفاع ملحوظ في المبيعات وفي الإنتاج أم من جراء ازدياد سوء الظروف الاقتصادية، مُسيرةً بتعزيز المخزون من السلع الجاهزة، ودافعةً بزبائن الشركة إلى تأجيل دفعات الديون المستحقة؟

تشير أنصبة الأرباح البالغ €١٠٠٠٠ إلى أنصبة الأرباح الخاص بالسنة الماضية. تعلن شركة ما عن أنصبة أرباح من أرباح سنة ما لكنها تدفع الأموال النقدية للمساهمين خلال السنة التالية. في هذه الشركة، كانت الأموال النقدية الناجمة عن العمليات، وبالبالغ €٢٨٥٠، للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢، غير ملائمة بكميلها لتسديد الأموال النقدية اللازمة لدفع أنصبة أرباح السنة الماضية. وسيتم دفع أنصبة الأرباح المعلن عنه في أرباح هذه السنة، أي €٣٠٠، خلال السنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣.

وإن إصدار الأسهم الجديدة، وهو ما فعلته هذه الشركة، يساند التدفق النقدي لكنه ليس حدثاً متكرراً. وإذا كان ينبغي تجاهل هذا البند في الوقت الحاضر، فإن مشاكل التدفق النقدي التي تواجه هذه الشركة هي أسوأ حتى مما يشير إليه المبلغ اللاحق البالغ €٨٧٥٠. نظراً لحالة التدفق النقدي في هذه الشركة، سيكون من المرجح أن يتم استبدال القرض الذي سدد هذه السنة، بقرض جديد أو بتسديد مؤجل لفترة لاحقة. وبما أن الرقم النهائي البالغ (€١٥٣٥٠) هو عبارة عن تدفق خارجي لأموال نقدية صافية ولمكافئات نقدية، يمكن أن يتم توفيقه مع تدلى مستوى الأموال النقدية بين ميزانيتي أول المدة وأخر المدة.

٧.٤ تَمَرَّنْ بِنَفْسِكَ

يعنى هذا المثل بالمسائل المالية لتاجر فرد وليس لشركة. يختلف تصميم حساب الأرباح والخسائر والميزانية بشكل بسيط عن مثل الشركة أعلاه. لكن عليك أن تعرّض بيان التدفق النقدي بالطريقة عينها.

حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تنتهي في ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢

€	€	
٤٤٤٣٩		الربح الإجمالي
٨٥٥		زيادة: الربح الناجم عن بيع الآلات والمعدات
<u>٤٥٢٩٤</u>		

€	€	مطروح منه: المصارييف
٢٣٨٥		الصيانة
١٦٣٥		مطروح منها: استهلاك الآلات والمعدات
١٣١٨٥		الأجور والرواتب
٥١٠		الديون الهالكة
١٨٠		الزيادة في الاحتياط للديون الهالكة
<u>٢١١١١</u>	<u>٣٢١٦</u>	مصاريف عامة
<u>٢٤١٨٣</u>		الربح الصافي

الميزانيتان للستينتين اللتين تنتهيان في ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠١ و ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢
٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠١ ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢

€	€	€	€	الأصول الثابتة
١٠٨٠٠		١٦٨٠٠		الآلات والمعدات بسعر التكلفة
٦٣٣٠	٤٤٧٠	١٠٥٦٠	٦٢٤٠	مطروح منها: استهلاك الآلات والمعدات
<u>٢٥٧٢٥</u>		<u>١٥٤٤٣</u>		الأصول المتداولة
٥٠٧٠		٧٧٨٥		المخازين
<u>٣١٧٣</u>		<u>٢٣٥٢</u>		الحسابات المدينة مطروح منها
<u>٣٣٩٦٨</u>		<u>٢٥٥٨٠</u>		الاحتياط للديون الهالكة
٤٣٨٠		٤١٥٥		المصرف والأموال النقدية
				الخصوم المتداولة
				الحسابات الدائنة

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

٢٩٥٨٨	٢١٤٢٥	الأصول المتداولة الصافية		
٣٥٩١٨	٣١٩٨٥	الأصول الإجمالية مطروحة منها		
٧٥٠٠	٩٠٠٠	الخصوم المتداولة		
<u>٢٨٤١٨</u>	<u>٢٢٩٨٥</u>	القرض الطويل الأمد		
		حقوق الملكية		
٢٢٩٨٥	١٨٣٦٥	مخزون أول المدة		
<u>٢٤١٨٣</u>	<u>٢١١٢٠</u>	الربح الصافي للسنة		
<u>٤٧١٦٨</u>	<u>٣٩٤٨٥</u>			
<u>٢٨٤١٨</u>	<u>١٨٧٥٠</u>	<u>٢٢٩٨٥</u>	<u>١٦٥٠٠</u>	مطروح منه: المسحوبات

تعليقات

١. الحسابات المدينة مطروح منها الاحتياط للديون الهاكلة:
السنة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠١: €٨٣٢٥ - الاحتياط €٤٥٠ = €٧٧٨٥.
السنة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢: €٥٧٠٠ - الاحتياط €٥٠٧٠ = €٦٣٠.
٢. تم بيع بند الآلات والمعدات بـ €٣٤٥٠٠ خلال السنة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢.

حُلُك

تأكد من أنك لن تنظر إلى الحل المعمول به قبل أن تحاول القيام بالحل الشكلي.
استعمل قلم رصاص لكي يكون بسعئ إعادة محاولة حل التمرين أكثر من مرة.

الاحتسابات المطلوبة لبيان التدفق النقدي	
€	تعديلات للربح الناجم عن العمليات:
€	الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل الضريبة
	إضافة/حسم البنود التي لا تؤثر في الأموال النقدية:
	إستهلاك الآلات والمعدات
	الزيادة في الاحتياط للديون الهاكلة
	الربح الناجم عن بيع الآلات والمعدات
	التعديلات لرأس المال التشغيلي:
	الزيادة في المخازين
	تدنى الحسابات المدينة
	الزيادة في الحسابات الدائنة
	التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

بيان التدفق النقدي للسنة التي تنتهي في ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢

€

€

التدفق النقدي الصافي من النشاطات التشغيلية
الإيرادات من الاستثمار والاعباء المالية
فرض الضرائب
إنفاق رأس المال
الحيازة والدمج
أنصبة الأرباح المدفوعة
إدارة الموارد السائلة
التمويل

الحل المعمول به

الاحتسابات المطلوبة لبيان التدفق النقدي

التعديلات للربح الناجم عن العمليات:

الربح الصافي

إضافة/حسم البنود التي لا تؤثر في الأموال النقدية:

إستهلاك الآلات والمعدات

الزيادة في الاحتياط للديون الهالكة

الربح الناجم عن مبيع الآلات والمعدات

€	€
٢٤١٨٣	
	١٦٣٥
	١٨٠
٩٦٠	(٨٥٥)
<hr/>	
٢٥١٤٣	
	(١٠٢٨٢)
	٢٥٣٥
(٧٥٢٢)	٢٢٥
<hr/>	
١٧٦٢١	

التعديلات لرأس المال التشغيلي:

الزيادة في المخازين

تدنّي الحسابات المدينة

الزيادة في الحسابات الدائنة

التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية

بيان التدفق النقدي للسنة التي تنتهي في ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢
التدفق النقدي الصافي من النشاطات التشغيلية
الإيرادات من الاستثمار والاعباء المالية
فرض الضرائب
إنفاق رأس المال
التصريف بالآلات والمعدات
الحيازة والدمج

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

-	أنصبة الأرباح المدفوعة
(١٨٧٥٠)	مسحوبات قام بها المالك
-	إدارة الموارد السائلة
	التمويل
(١٥٠٠)	قرض طويل الأجل تم تسديده
٨٢١	الزيادة في الأموال النقدية

تعليقات وملحوظات على مثل "تمرّن بنفسك"

إن المقاربة المأخذة في هذا المثل هي مطابقة لتلك المأخذة في بيان التدفق النقدي الخاص بالشركة. كما في مثل الشركة، لاحظ تراكم المخازين المُعطلش للأموال النقدية. لكن على عكس الشركة، لقد أطلق المالك الفرد الأموال النقدية عبر خفض أمواله المدينة المستحقة وعبر زيادة الرصيد الذي يدين به لدائنيه. وكما في السابق، ولأسباب ذاتها، يؤخذ تحرّك الحسابات المدينة من إجمالي الأرصدة المستحقة.

وتحتاج مسحوبات المالك إلى بعض الشرح. فإنها تمثل مقدار الأموال النقدية الذي تمّ أخذها من المؤسسة للاستعمال الشخصي. وكلما أخذ المالك مالاً، تدنى مقدار الأموال النقدية المتوفّرة لأغراض العمل. ومن المهم أن يتبعه المالك إلى هذا الواقع من خلال بيان التدفق النقدي. وسيكون مكافئ الشركة لهذا البند أنصبة الأرباح المدفوعة للمساهمين. لاحظ أن المالك يسحب مقداراً من الأموال النقدية أكبر من المقدار الذي تُتيجه النشاطات التشغيلية، وهو اختلال في التوازن لا يسعه أن يستمر إلى ما لا نهاية.

قد يهتم القراء بالتوافق بين أرصدة أول المدة وأرصدة آخر المدة لحسابات الأصول الثابتة في الميزانية. وثمة تحرّك واحد في الأصول الثابتة خلال السنة – هو بيع الآلات والمعدّات. وبناءً عليه، يسّعنا أن نفترض أن سعر الشراء الأصلي لهذه الآلات كان €٦٠٠٠ (€١٦٨٠٠ مطروح منها €١٠٨٠٠). إذا باعت الشركة القطعة بسعر €٣٤٥٠ وحققت ربحاً قدره €٨٥٥، نستطيع أن نحسب أن القيمة المستهلكة للقطعة المباعة من الآلات كانت €٢٥٩٥ (€٣٤٥٠ مطروح منها €٨٥٥). وبناءً عليه، كان الاستهلاك الذي تمّ تقييده على الآلات في تاريخ البيع €٣٤٠٥ (€٦٠٠٠ مطروح منها €٢٥٩٥).

الاستهلاك	التكلفة	
€٦٢٤٠	€١٦٨٠٠	مخزون أول المدة (٢٠٠١/٦/٣٠)
٣٤٠٥	٦٠٠	الآلات المباعة
€٢٨٣٥		
١٦٣٥		المُقَيَّد للسنة
€٤٤٧٠	€١٠٨٠٠	رصيد آخر المدة (٢٠٠٢/٦/٣٠)

الخلاصة

من بين البيانات المالية الثلاثة التي تُعدّها الشركات وشركات أخرى، يكون بيان التدفق النقدي البيان الأكثر حسماً. ومرد ذلك إلى أن الكيانات تحتاج إلى الأموال النقدية لتبقى وتستمر. وتشكل الأموال النقدية قوام ما يُبقي هذه الكيانات على قيد الحياة. وتسمى بيانات التدفق النقدي لمستخدمي التقارير المالية تقييم سيولة شركة ما وقابليتها للتكيف مالياً.

لقد رأينا في هذه الوحدة كيف يمكن شركة ما أن تقدم تقريراً بربح وغير نجم عن النشاطات العادي وقدره €١٤٤٥٠، لكن أرصادتها النقدية هبطت بـ€١٥٣٥٠. وتدفع شركة ما فواتيرها من الأموال النقدية وليس من أرباحها. ويزداد بيان التدفق النقدي أكثر فأكثر، لأنّه ببساطة يقطع عبر المباديء التي تشكل أساس حساب الأرباح والخسائر والميزانية، ليتقطّع الجوهر الحيوي المُتداهن في الشركة خلال الفترة. ومن الممكن أن يكون لمباديء المحاسبة ميل مؤسف إلى تصوير الوضع المالي لشركة وقابليتها للحياة بشكل أفضل مما يستحقان.

إن رؤساء الشركات والمدراء التنفيذيين يتّوقعون بشدة إلى التشديد على حجم الأعمال في شركاتهم أو على حصة مُنتجاتهم في السوق. وتميل البورصة إلى التركيز على إيرادات السهم الواحد (أي الأرباح الواردة في حصيلة حساب الأرباح والخسائر مقسومة على عدد الأسهم الصادرة) لكن التدفق النقدي هو ما يُبقي الشركة عائمة فوق الماء.

وتذكّر أنَّ:

- الحصة السوقية هي تقاهة؛
- الربح هو سلامة؛
- التدفق النقدي هو حقيقة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٤ أي خيار يُصبح من بين الخيارات التالية؟
- أ. تُقدم الميزانية تقريراً بالتدفق في الموارد خلال فترة محاسبية ما.
 - ب. يقدم حساب الأرباح والخسائر تقريراً بمخزون الموارد في نهاية فترة محاسبية ما.
 - ج. يقدم بيان التدفق النقدي تقريراً بادعاءات ضدّ موارد الشركة في نهاية فترة محاسبية ما.
 - د. يُوفر بيان التدفق النقدي توفيقاً بين الأرباح والأموال النقدية.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

- ٢.٤ أيّ بندٍ من البنود التالية في حساب الأرباح والخسائر يتضمن تحركاً مباشراً للأموال النقدية خلال فترة محاسبية ما؟
- إستهلاك الأصول.
 - التدنّي في الاحتياط للديون الهاكلة.
 - فرض الضائب.
 - الخسارة من التصرُّف بالأصول الثابتة.
- ٣.٤ أيّ خيار من الخيارات التالية يُعرَّف عن "الأموال النقدية" كما هو مُطبق في بيان التدفق النقدي؟
- الأرصدة النقدية فحسب.
 - الأرصدة النقدية والأرصدة المصرفية زائد الاستثمارات المؤقتة للأموال النقدية.
 - الأرصدة النقدية والأرصدة المصرفية فحسب.
 - الأرصدة المصرفية زائد الاستثمارات المؤقتة للأموال النقدية.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٤ - ٥.

تم الحصول على المعلومات التالية من سجلات المحاسبة في الشركة "أ" والشركة "ب" للسنة التي تنتهي في ٣٠ حزيران/يونيو:

الشركة "ب"	الشركة "أ"
€ ١٥٥٠٠	€ ١٢٥٠٠
٤٥٠٠٠	٥٠٠٠
١٠ % سنوياً	٢٠ % سنوياً

الأرباح (بعد الاستهلاك)
الأصول الثابتة
سياسة إستهلاك الأصول الثابتة

- ٤.٤ ما هو التدفق النقدي من العمليات للشركة "أ"؟
- €٢٥٠٠
 - €١٢٥٠٠
 - €٢٢٥٠٠
 - €٦٢٥٠٠
- ٥.٤ ما هو التدفق النقدي من العمليات للشركة "ب"؟
- €٤٥٠٠
 - €١١٠٠٠
 - €١٥٥٠٠
 - €٢٠٠٠٠

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

٦.٤ أيّ خيار من الخيارات التالية هو مصدر للأموال النقدية؟

- أ. الزيادة في رأس المال الأسمى المُصرّح به.
- ب. التدّني في الحسابات الدائنة.
- ج. الزيادة في الحسابات المدينة.
- د. بيع الأصول الثابتة.

٧.٤ أيّ خيار من الخيارات التالية ليس مصدرًا للأموال النقدية؟

- أ. شراء الأصول الثابتة.
- ب. الاكتتاب في رأس المال الأسمى.
- ج. التدّني في الحسابات المدينة.
- د. حصيلة إصدار أسهم القروض.

٨.٤ أيّ خيار من الخيارات التالية هو استخدامً للأموال النقدية؟

- أ. التدّني في المخازين.
- ب. الزيادة في الحسابات الدائنة.
- ج. الزيادة في الحسابات المدينة.
- د. بيع الأصول الثابتة.

٩.٤ أيّ خيار من الخيارات التالية ليس استخدامًا للأموال النقدية؟

- أ. تسديد أسهم القروض.
- ب. الربح الناجم عن العمليات.
- ج. شراء الأصول الثابتة.
- د. الخسائر من العمليات.

١٠.٤ في بيان التدفق النقدي، أيّ خيار من الخيارات التالية يتم إدراجه في فئة "التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية"؟

- أ. دفع أقصبة الأرباح.
- ب. الزيادة في المخازين.
- ج. شراء الأصول الثابتة.
- د. الاستثمار في شركة متّحدة.

١١.٤ في بيان التدفق النقدي، أيّ خيار من الخيارات التالية يتم إدراجه في فئة "التدفق النقدي من الإيرادات من الاستثمارات وخدمة المالية"؟

- أ. الفائدة على السحب على المكشوف.
- ب. الربح الناجم عن النشاطات العاديّة قبل فرض الضرائب.
- ج. بيع شركة فرعية.
- د. الزيادة في الحسابات المدينة.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

١٢.٤ في بيان التدفق النقدي، أي خيار من الخيارات التالية يتم إدراجها في فئة "استثمار رأس المال"؟

أ. الاستثمار في شركة مشروع مشترك.

ب. التصرف بالأصول الثابتة.

ج. أنصبة الأرباح المقبوسة من شركات متحدة.

د. شراء شركة فرعية.

١٣.٤ في بيان التدفق النقدي، أي خيار من الخيارات التالية يتم إدراجها في فئة "الحيازة والنصرفات"؟

هـ. التصرف بالأصول الثابتة.

وـ. شراء الأصول الثابتة.

زـ. تسديد أسهم القروض.

حـ. الاستثمار في شركة متحدة.

٤.٤ في بيان التدفق النقدي، أي خيار من الخيارات التالية يتم إدراجها في فئة "التمويل"؟

أـ. الزيادة في أرصدة السحب على المكشوف.

بـ. إستهلاك الأصول.

جـ. تسديد أسهم القروض.

دـ. الفائدة المدفوعة على القروض.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٤-١٥ و ٤-١٦.
تم استخراج المقادير التالية من ميزانية شركة في نهاية كل سنة من الستين:

٢٠٠١	٢٠٠٠	
€	€	
٣٦٠٠٠	٥٤٠٠٠	المخازين
٣٦٠٠٠		الحسابات المدينة
		٤٨٠٠٠
٢٦٠٠٠		الحسابات الدائنة
		١٨٠٠٠
٢٨٠٠٠	-	الأموال النقدية في المصرف
-	٤٠٠٠	السحب على المكشوف من المصرف
١٢٠٠٠	١٠٠٠	الآلات

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

١٥.٤ إذا تم إعداد بيان التدفق النقدي للعام ٢٠٠١، ما التحرُّك الذي سيتّم في الرصيد النقدي؟

- أ. €٤٠٠٠ —.
- ب. €٣٢٠٠٠ —.
- ج. €٢٤٠٠٠ +.
- د. €٣٢٠٠٠ +.

١٦.٤ إذا كانت أرباح الشركة في السنة قدرها €٢٧٠٠٠، ما كان المقدار الإجمالي للتدفق النقدي الصافي الناجم عن العمليات؟

- أ. €٢٣٠٠٠
- ب. €٢٥٠٠٠
- ج. €٢٧٠٠٠
- د. €٢٣٠٠٠

١٧.٤ كانت شركة زاد بي بروداكتس المحدودة ZB Products Limited ستتها المالية لغاية ٣١ آذار/مارس ربحاً من النشاطات العادية (قبل فرض الضرائب) قدره €١٠٠٠. توفر لدينا معلومات إضافية:

- I. كان قد أعيد النظر في احتياط الشركة للديون الهدامة وتم تخفيضه بـ €٥٠٠ في نهاية السنة.
 - II. اكتسبت الشركة ربحاً قدره €٧٠٠ من بيع مرکبة آلية.
 - III. بلغ إستهلاك الأصول €٣٠٠٠ للسنة.
- في بيان التدفق النقدي، ما هو الربح الإجمالي قبل الضريبة زائد البند التي أضيفت؟
- أ. €١١٠٠
 - ب. €١٢٠٠
 - ج. €١٣٠٠
 - د. €١٤٠٠

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٤ - ١٨ و ٤ - ١٩.

تم استخراج المعطيات التالية من ميزانيتي شركة معينة لعامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٠.

٢٠٠٠	٢٠٠١	
€	€	
٦٥٠٠٠	٨٠٠٠٠	الأصول الثابتة
٤٢٠٠٠	٧٥٠٠٠	المخازين
٧٢٠٠٠	٨٩٠٠٠	الحسابات المدينة
٢٠٠	١٠٠٠	الأموال النقدية في المصرف
٢١٠٠٠	٧٣٠٠٠	الحسابات الدائنة

بلغ عبء إستهلاك الأصول للعام ٢٠٠١ €١٦٠٠٠. وتم خلال السنة بيع أصول ثابتة بقيمة دفترية صافية قدرها €٣٠٠٠.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

١٨.٤ في بيان التدفق النقدي، ما هو مفعول المقدار الإجمالي لـ "التعديلات لرأس المال التشغيلي" على التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية؟

- أ. تَدَنٌ قدره €٢٠٠٠.
- ب. زيادة قدرها €٢٠٠٠.
- ج. زيادة قدرها €٦٠٠٠.
- د. تَدَنٌ قدره €٣٦ ٠٠٠.

١٩.٤ ما هو المقدار الإجمالي للمشتريات من الأصول الثابتة خلال العام ٢٠٠١؟

- أ. €٢٥٠٠٠.
- ب. €٢٨٠٠٠.
- ج. €٣١٠٠٠.
- د. €٣٤٠٠٠.

٢٠.٤ تَنْظُر الشركة في خيارات متنوعة بغية تحسين تدفقاتها النقدية الداخلية، بما فيها أعمالٍ لـ:

- I. تخفيض الحسابات المدينة؛
- II. زيادة الحسابات الدائنة؛
- III. زيادة المخازين؛
- IV. زيادة إنفاق رأس المال.

أيّ احتمال من بين الاحتمالات التالية سيتّبع منه زيادة في التدفقات النقدية الداخلية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ) و(ج) فحسب.
- ج. (أ)، (ج) و(د) فحسب.
- د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

٢١.٤ إن الأرباح التشغيلية الناشئة عن أعمال طوال فترة محاسبية ما ستتساوى دوماً التغيير في الرصيد النقدي بين بداية الفترة و نهايتها. صحيح أم خطأ؟

٢٢.٤ سينتّبع دوماً من خسارة من العمليات تخفيض في الأرصدة النقدية. صحيح أم خطأ؟

دراسة الحالة ٤ - ١

إن المدير العام في شركة آل آم بي بروداكتس المحدودة LMP Products Limited كان يراجع ميزانيّي العامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٠. وقد أربكته عوامل عديدة. فقد تَدَهُّر الرصيد المصرفي خلال العام، مع أنه قد تم اكتساب أرباح عوّضاً عن خسائر العام ٢٠٠٠. وإن مبالغه الدائنة متداولة بشكل لم يسبق له مثيل من قبل، وكان المساهمون قد اكتتبوا في المزيد من الأسهم العاديّة بمقدار €٢٠٠٠.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

إن الميزانيتين هما على الشكل التالي:

٢٠٠١	٢٠٠٠	
€	€	
١٥٣٠٠	٩٦٠٦	الأصول الثابتة
٧٩٢٠	٤٦٨٠	المخازين
٧٦٤٠	٣٩٢٠	الحسابات المدينة (العملاء)
-	٢٧٢٠	الأموال النقدية في المصرف
<u>١٥٥٦٠</u>	<u>١١٣٢٠</u>	
		الخصوم المتداولة
٣٣٢٦	٥٩٢٠	الحسابات الدائنة (الموردون)
<u>١٢٤٠</u>	<u>-</u>	سحب على المكتشوف من المصرف
<u>٤٥٦٦</u>	<u>٥٩٢٠</u>	
<u>١٠٩٩٤</u>	<u>٥٤٠٠</u>	الأصول المتداولة الصافية
٢٦٢٩٤	١٥٠٠٦	
٥٠٠٩	٧٥٠٠	رأس المال الأسهم العادي
١٦٧٩٤	٧٥٠٦	حساب الأرباح والخسائر
<u>٢٦٢٩٤</u>	<u>١٥٠٠٦</u>	

معلومات إضافية

كانت الأرباح للسنة €٩٢٨٨ (العام ٢٠٠٠ - خسارة €٣٥٠٠) بعد تقييد إستهلاك الأصول قدره €٣٧٠٦.

المطلوب

طلب منك أن تشرح للمدير العام أسباب تدهور الوضع النقدي من خلال إعداد بيان التدفق النقدي لعام ٢٠٠١.

دراسة الحالة ٤ - ٢

كان أعضاء مجلس إدارة شركة إكسماوث ترايدينغ المحدودة Exmouth Trading Limited يراجعون ميزانية السنة التي انتهت لتوها في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١. وقد أثار فضولهم تضارف الظروف الذي يبدو غريباً. فقد شهدت هذه الظروف تكبّد الشركة خسائر كبيرة في السنة لغاية نيسان/أبريل ٢٠٠١ وشهدت أيضاً تنقل الشركة من سحب على المكتشوف في نيسان/أبريل ٢٠٠٠ إلى أرصدة نقدية موجة في نيسان/أبريل ٢٠٠١.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

إن خلاصة حسابي الأرباح والخسائر للستين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ هي على الشكل التالي:

٢٠٠٠	٢٠٠١	
ألف	ألف	المبيعات
٢٧٠	٢٥٠	تكلفة المبيعات
١٢٠	٢٢٠	الربح الإجمالي
١٥٠	٣٠	تكاليف البيع والتوزيع
(٨٥)	(٧٠)	المصاريف الإدارية
(٦٠)	(٩٦)	(الخسارة)/(ربح التشغيلي)
٥	(١٣٦)	

إن الميزانيتين للعامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ هما على الشكل التالي:

٢٠٠٠	٢٠٠١	
ألف	ألف	الأصول الثابتة
١٠٠	٥٠	الأصول المتداولة
١٠٠	٤٦	المخازين
٧٢	٥٥	الحسابات المدينة
—	٢٠	الأموال النقدية في المصرف
١٧٢	١٢١	
		الخصوم المتداولة
٤٥	٧٥	الحسابات الدائنة
٢٥	—	السحب على المكشوف من المصرف
٧٠	٧٥	
١٠٢	٤٦	الأصول المتداولة الصافية
٢٠٢	٩٦	الأصول الإجمالية مطروحة منها الخصوم المتداولة
٧٠	١٠٠	رأس المال والاحتياطيات
١٣٢	(٤)	رأس المال الأسهم العادي
٢٠٢	٩٦	حساب الأرباح والخسائر

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

تتوفر لدينا معلومات إضافية:

- .١. تضمنت الخسارة للسنة عبءً إستهلاك الأصول يبلغ €١٠ ٠٠٠.
- .٢. لم تحصل مشتريات للأصول الثابتة خلال السنة لغاية ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١.
- .٣. لم تحصل حيازة أو خسائر من التصرف بالأصول الثابتة خلال السنة.
- .٤. لم تتکبد الشركة أعباء ضريبية خلال السنة كما أنها لم تدفع أيّ أنصبة أرباح.

المطلوب

١. قُم بإعداد بيان التدفق النقدي للسنة لغاية ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١، وعَقِّبْ على أيّ تحرُّكات مهمّة للأموال النقدية خلال السنة.

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

الإطار لإعداد التقارير المالية

المحتويات	
١.٥	المقدمة
٢.٥	مفهوم الإفصاح
٣.٥	مصادر متطلبات الإفصاح
٤.٥	التشريع الحكومي - تجربة المملكة المتحدة
٥.٥	المعايير المحاسبية - قصة موجزة عن تجربة المملكة المتحدة
٦.٥	متطلبات البورصة - تجربة المملكة المتحدة
٧.٥	عملية إعداد التقارير المالية
٨.٥	تعليق تمهدى بشأن مجموعات الشركات
٩.٥	خلاصة عن التقارير السنوية: شركة أم بي آي MBA وشركة أوارد Award.
١٠.٥	السياسات المحاسبية
١١.٥	حساب الأرباح والخسائر (بيان الدخل) الموحد أو الجماعي
١٢.٥	الميزانية الموحدة (أو الميزانية الجماعية)
١٣.٥	تعليق ختامي بخصوص ميزانية شركة أم بي آي MBA
١٤.٥	بيان التدفق النقدي الجماعي
١٥.٥	متطلبات الإفصاح المفصلة لبود منتسقة
١٦.٥	الدروس التي ينبغي تعلّمها
١٧.٥	مبادئ محاسبية أساسية
١٨.٥	مُدقق الحسابات الخارجي
	الخلاصة
١٤٨/٥	أسئلة للمراجعة
١٥٧/٥	دراسة الحالة ١-٥ (أسئلة إضافية)

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- الإطار القانوني وشبه القانوني الذي تُعدُّ الشركات من خلاله بياناتها المالية؛
- المعالم الأساسية لمتطلبات الإفصاح المتواجدة في المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية؛
- المبادئ والآليات الأساسية للمحاسبة الجماعية؛
- كيفية قراءة مجموعة منشورة من البيانات المالية الخاصة بالشركة الكبرى؛
- دور مدقق الحسابات والتقرير الذي يقدمه إلى الشركة.

١.٥ المقدمة

سلطت الوحدات الثلاث الأولى الضوء على أن تقييم أصول شركة وبالتالي تحديد ربحها الدوري ليس الحصيلة النهائية لتطبيق صيغة علمية، لكنه يتطلب بالأحرى ممارسة مقدار لا بأس به من الحكم. ويمكن التعبير بالأسئلة التالية عن المسائل النموذجية التي تواجه المدراء في ما يتعلق بالمحاسبة المالية وتقديم التقارير المالية في شركاتهم:

«أي طريقة لتقييم المخزون ينبغي أن نستعمل: طريقة الوارد أخيراً يخرج أولاً، أم طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً، أم الطريقة المتوسطة؟»

«أي جزء من النفقات العامة ينبغي تخصيصه على المخزون، وأي جزء ينبغي شطبه من أرباح هذه السنة؟»

«كيف علينا أن نستهلك أصولنا الثابتة؟ ما هو العمر النافع للأصول؟»

«متى علينا الإقرار بالإيرادات – عند الدفع أم عند إعداد الفواتير؟»

ينبغي أن يكون واضحاً للقارئ في هذه المرحلة أن ربح الشركة الذي يُقدم به تقرير سيتأثر بشكل مباشر حسبما يقرّر المدير الإجابة على هذه الأسئلة. وينبغي أيضاً أن يكون واضحاً أنه إذا كان ينبغي ترك حرية اختيار المدراء غير مقيّدة في هذه المسائل، فإن مصداقية البيانات المالية وقدرة الاعتماد عليها ومنفعتها تكون معرضاً للخطر بشكل كبير؛ غالباً ما يغلب الإغراء بعض المدراء، وذلك بإعداد بيانات مالية تُضخّم فعالية أدائهم! وستدرس مواد هذه الوحدة الإطار الذي ينبغي أن تعمل الشركات ضمنه في إعداد التقارير المالية؛ وستدرس أيضاً بإيجاز المعلومات الإضافية التي يجب على الشركات أن تُفصّل عنها غير تلك التي يتضمنها حساب الأرباح والخسائر والميزانية وبيان التدفق النقدي.

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

مع ذلك، ينبغي التشديد على أن هذه الوحدة سترّف القارئ بالإطار القانوني وشبه القانوني؛ ولا ينبغي اعتبارها لائحة مرجعية شاملة لمتطلبات الإفصاح. وإن المادة التالية تشير إلى بيئة إعداد التقارير المتأثرة بعمل مجلس معايير المحاسبة الدولية من خلال معاييره الدولية لإعداد التقارير المالية. ويُشار إلى هذه الأخيرة أحياناً وبشكل غير دقيق بمعايير المحاسبة الدولية. ففي الواقع، إن معايير المحاسبة الدولية صدرت عن لجنة معايير المحاسبة الدولية التي كانت قبل مجلس معايير المحاسبة الدولية الذي تُعرف معاييره اللاحقة بمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. ولا يزال مصطلح معيار المحاسبة الدولي ينطبق على المعايير الأولى التي كان مجلس معايير المحاسبة الدولية مستعداً ليصادق عليها منذ ابتدائه في العام .٢٠٠٠

سيكون بعض قراء هذه الوحدة متواجدين في دول غير ملزمة بتطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. وينبغي على هؤلاء القراء أن يعودوا إلى سلطتهم المحلية للمعايير المحاسبية ليقوموا بمعالجة خاصة للموضوع الذي نواجهه في هذه الوحدة. غير أنه ينبغي علينا أن نضيف بأن هدفنا هو تزويد القارئ بإطار عام ليقيّم مسائل القياس وإعداد التقارير التي تواجهها كل الشركات أينما تكن، والفارق التي قد تكون قائمة بين متطلبات المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية ومتطلبات المعايير المحلية لا ينبغي أن تُزيغ القارئ عن كسب الفهم الأساسي لهذه المسائل.

٢.٥ مفهوم الإفصاح

إن كلمة "الإفصاح" تتطوّي على درجة من المقاومة من قبل شركة ما للإعلان عن بعض أوجه أعمالها. فلماذا تُجبر شركة ما على الإفصاح عن معلومات معينة؟ من جهة أخرى، لماذا ينبغي عليها أن تتردد في الإفصاح لعامة الناس عمّا يجري؟ ماذا عليها أن تُخبئ؟ إن أول سؤال طرحته يحمل جواب وهو يرتبط بحالة المسؤولية المحدودة للشركات. يُلزم التجار الأفراد وشركات الأشخاص قانوناً بكامل الديون التي قد يتکبدونها. وقد يلاحق الدائنوون التجار الأفراد والشركة أبعد من حسابات رأس المال، وذلك في ممتلكاتهم الشخصية كمنازلهم ومحتوياتها وسياراتهم. وبالفعل، يُوسّع الدائنين أن يفرضوا بالقوة بيع كل ما يملكون تاجر فرد أو شريك. ما عدا "القميص الذي يرتديه وأدوات تجارتة"! إن صلاحيات الاسترداد التي يتمتع بها الأشخاص الذين يعملون مع تاجر فرد أو مع شركة أشخاص (شركة تضامن) هي واسعة لدرجة أن القانون يُقرّ بأنه لا حاجة لإلزام هذه الكيانات بالإفصاح عن بيان أعمالها بشكل دوري لدائنيها.

لا ينطبق هذا الوضع على الشركات المُغفلة. فإذا قرر تاجر فرد أو شركة أشخاص تأسيس شركة كبرى، تكون مسؤولية المساهمين (أي التاجر الفرد والشركاء أو أشخاص آخرين مدعوين للمساهمة في رأس المال) محدودة ضمن نطاق مساهماتهم. بتعبير آخر، لا يستطيع مساهم أن يخسر أموالاً تتحطّى ما ساهم به في الشركة، مهما بلغت ديون الشركة. ولأن الدائنين أقل قدرة على استعادة أموالهم عندما يتعاملون مع شركات مُغفلة تعاني مشاكل مالية، مما لو تعاملوا مع تجار أفراد وشركات أشخاص، فإن القانون يؤمّن لهم تدبيراً

لحمایتهم عبر إجبار الشركات المُعفلة على نشر معلومات محددة سنويًا من شأنها أن تساعدهم على تكوين رأي حول قدرة زبائنهم من الشركات باحترام ديونهم.

وفيما توسيع الشركات، يزداد الطلب على رأس المال ويميل عدد المساهمين إلى الأزيد.

ويصبح المساهمون منفصلين عن الإدارة وهم على غرار الدائنين، لهم مصلحة شخصية في كيفية استعمال الشركة أموالهم. وعبر إجبار الشركات المُعفلة على نشر بعض المعلومات، يحمي القانون المساهمين بالطريقة نفسها التي يحمي فيها الدائنين. وحتى مع متطلبات الإفصاح الصارمة المتواجدة اليوم، علينا الاعتراف بأنه لا يزال الدائنو والمساهمون عرضة لخسارة المال إذا كان من يدير شركتهم أشخاص يفتقرن إلى الضمير والحكمة.

إن الرغبة في العمل بمستوى مُتَدَنٌ من التدخل الخارجي، وفي منع المنافسين من الحصول على معلومات تجارية حساسة، دفعت إدارات الشركات أكثر فأكثر إلى الإفصاح عن أقل مقدار ممكن من المعلومات التي تتطلبها الأنظمة المتنوعة. وإن عدداً قليلاً جدًا من الشركات يُفضّل طوعاً عن معلومات إضافية.

إن شركات صناعية كبرى مُطالبة اليوم من قبل جهات عديدة بالإفشاء عن معلومات درست الوحدة الأولى بعض هذه المطالب التي يمكن وصفها جماعياً بأنها تبحث عن الحماية من التلاعب والاستغلال الإداريين. مع ذلك، يتم التشديد في الوقت الراهن، ضمن الإطار القانوني وشبه القانوني، على تزويد المساهمين والدائنين بالمعلومات.

٣.٥ مصادر متطلبات الإفصاح

ثمة مصادر أساسية ثلاثة للقواعد التي تدير ممارسات الإفصاح في كل الشركات.

وهي:

- أ. التشريع الحكومي؛
- ب. قواعد الإجراءات الخاصة بمهنة المحاسبة المضمّنة إما في المعايير المحاسبية المحلية وإما في المعايير المحاسبية الدولية؛ فضلاً عن
- ج. متطلبات البورصة المحلية للشركات التي تكون أسهمها مسجلة فيها. أما الشركات التي لا تكون أسهمها مسجلة في البورصة، فلا تخضع لهذه المتطلبات.

وسيلي وصف "موجز" للغاية لكل مصدر من هذه المصادر؛ ثم سيتم درس بعض الأمثلة حول متطلبات محددة في مجموعة من الحسابات المنشورة.

٤.٥ التشريع الحكموي – تجربة المملكة المتحدة

كان لقوانين الشركات المتعددة التي أقرّها البرلمان أكبر تأثير تحكمي في محتوى البيانات المالية لشركات المملكة المتحدة على مر السنوات. فقبل العام ١٩٧٣، كان الميل يتوجه نحو قانون شركات يوضع في دفتر القوانين البرلمانية كل ٢٠ عاماً أو ما شابه، ويسبق القانون لجنة ملكية تعطي توصياتها على أساس عدم ملاءمة التشريع الحالي. ومنذ العام ١٩٧٣، تسرّعت الخطوات؛ فإن التبني السياسي المتزايد لمفهوم الإفصاح والمُقتَرِن بالمارسة غير النزيهة لعدد قليل من الشركات، دفع بالبرلمان إلى إقرار العديد من قوانين الشركات، ولم يكن لأحدتها المنفعة التي كانت للحكم المدروس الصادر عن لجنة ملكية. وكان من عواقب ذلك أن واجهت الشركات مع مستشاريها المهنيين عدداً كبيراً ومعقداً من المتطلبات التي كان من شأن آخرها أن يلغى أولها، لكنها كانت بمعظمها امتداداً لما سبق ووُجد. وإن القانون الأحدث والأهم، وهو قانون الشركات الصادر في العام ١٩٨٥، قد وحد ونقح كل التشريع السابق وقام القانون الصادر في العام ١٩٨٩ بإضافة مقاطع إلى القانون الصادر في العام ١٩٨٥ وبتعديلاته، فيعني قراءة القانونين معاً. ويقوم البرلمان سنويًا بإضافة بعض المقاطع إلى هذا التشريع وإلغاء البعض الآخر.

وإن متطلبات القانون عموماً تكمن في أن يعطي حساب الأرباح والخسائر لشركة ما وميزانتها رأياً حقيقياً وعادلاً عن الأرباح أو الخسائر للفترة المالية وعن حالة الأعمال في نهاية الفترة المالية على التوالي؛ وماذا يقصد بـ"رأي حقيقي وعادل؟" يفسّر عموماً ليعني أن البيانات المالية قد أعدت وفقاً لمبادئ محاسبة مقبولة تستخدم أرقاماً دقيقة بقدر المستطاع، وتستخدم تقديرات معقولة في ما سوى ذلك، كما يفسّر ليعني أن الصورة بكاملها خالية من الإنحياز المتعَمَّد، أو من التلاعب بالواقع المادي أو إخفائها. ويجب أن يقوم مدقق حسابات شركة ما كل سنة بالتصديق على أنه تم إعطاء رأي حقيقي وعادل عن أرباح الشركة وعن حالة أعمالها.

ويُعطى الكثير من المعلومات عن طريق التعليقات التي يتم إدخالها في أرقام ملخصة في الحسابات. ويكون لهذا تأثير إيجابي بإبقاء البيانات المالية غير محسوسة بالمعلومات، وتأثير سلبي يجعل عملية قراءة مجموعة من الحسابات أو فهمها، مهمة صعبة للغاية.

٥.٥ المعايير المحاسبية – قصة موجزة عن تجربة المملكة المتحدة

لأن قوانين الشركات المتعاقبة في المملكة المتحدة تعاملت بشكل كبير وأوليًّا مع ما ينبغي الإفصاح عنه فحسب، ولم تذهب بعيداً لتطلب من الشركات تطبيق اتفاقيات محاسبية محددة بطريقة محددة، ولأن بعض الشركات أساء استعمال هذه الاتفاقيات المُشَرَّع بها منذ وقت طويل، أخذت مهنة المحاسبة في العام ١٩٦٩ على عاتقها إصدار معايير للإجراءات المحاسبية يكون أعضاؤها ملزمين باتباعها. وإن المعايير التي يطلق عليها حرفيًا اسم بيانات الممارسة المحاسبية المعيارية "أصدرتها لجنة المعايير المحاسبية باسم

مُختلف هيئات المحاسبة المهنية لغاية عام ١٩٩٠. وباءاً من ذلك التاريخ، أصدر "معايير إعداد التقارير المالية"؟ مجلس معايير المحاسبة، وهو مجلس مستقل عن هيئات المحاسبة المهنية.

وينبغي التشدد على الفرق بين قانون الشركات، والمعايير المحاسبية. يعلن قانون الشركات أنه على هذه الأخيرة أن تُفصّل عن بعض المعلومات، ذات طبيعة مالية بأغلبها، بشأن أعمالها خلال الفترة المحاسبية قيد المراجعة. في حين أن المعايير المحاسبية تشكل جزءاً من أساس الإفصاح المالي بأنها تحكم بكيفية وجوب تجميع الأرقام في البيانات المالية. وعلى الشركة أن تُفصّل عن سياساتها المحاسبية، أي عن كيفية تطبيقها المعايير المحاسبية على أعمالها وبيتها المحددة. إن التغيير في السياسة المحاسبية، كالتحول من طريقة الوراد أولاً يخرج أولاً لتقدير المخزون إلى طريقة الوراد أخيراً يخرج أولاً، لا يجب أن يُفصح عنه فحسب بل ينبغي أيضاً أن يُقاس لجهة تأثيره في الأرباح التي يُقدّم بها تقرير. ولقد أصدرت المعايير المحاسبية بخصوص مواضيع متعددة كالمخازين والأعمال قيد التنفيذ وإستهلاك الأصول والحسابات الجماعية وعقود الإيجار وعقود الشراء بالتقسيط وتكليف التقاعد وتقديم تقارير بالأداء المالي وصفقات الأطراف المتعلقة بذلك.

وإنه من الصائب القول إن المعايير المحاسبية قد أتت بوقع أعمق على إعداد التقارير المالية من وقع التشريع للشركات، بسبب الحدود التي تفرضها المعايير المحاسبية على الحرية الإدارية في مسألة اختيار الممارسات والإجراءات المحاسبية التي تستطيع معاً أن تؤدي إلى رقم أرباح، يكون الأنسب لطموحات الإدارة. والآن، ومنذ صدور قانون الشركات في العام ١٩٨٩، تم الاعتراف قانونياً بوجود المعايير المحاسبية. ف تكون، على سبيل المثال، الشركات التي تتخطى حجمًا معيناً مُجبرةً على التصريح «إذا كانت الحسابات قد أعدت وفقاً للمعايير القابلة للتطبيق، وينبغي إعطاء التفاصيل بشأن أي انحراف مادي عن هذه المعايير وتبيان أسبابه».

وإن موطن الضعف العميق في برنامج المعايير المحاسبية في المملكة المتحدة لغاية العام ١٩٩٠ يمكن في أنه كان يُوسّع الشركات أن تختر عدم التقييد بالمعايير المحددة. وباستثناء تطلب لفت انتباه المساهمين إلى عدم امثالهم هذا، كانت الشركات تُقلّل من أيّ جزاء أو عقاب. ولا يتمتع مجلس معايير المحاسبة الجديد بالقدرة على إصدار المعايير من دون البحث عن موافقة ما لا يقل عن ست هنات محاسبية مهنية فحسب، بل يستطيع، عبر هيئة المراجعة التابعة له، إجبار الشركات على إجراء تعديلات في حساباتها لتعطي رأياً حقيقياً وعادلاً. ويتشكل في المملكة المتحدة نظام تقديم تقارير خاصة بالشركات، أكثر صرامة وأقلّ مرونة.

بغية تعزيز تناغم التنظيمات والإجراءات عبر العالم، تم تأسيس لجنة معايير المحاسبة الدولية في العام ١٩٧٣. وفي محاولة منها لضمّ جهود وضع دولأعضاء كثيرة معاييرها الخاصة، سمح مطلبات المعايير الدولية الأولى بسلسلة واسعة من الخيارات. ولم يُلاق المدراء الماليون صعوبة في الامتثال لمعايير لجنة معايير المحاسبة الدولية، إذا كانوا قد استوفوا أولاً مطلبات المعايير الموضوعة محلياً.

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

لكن الخطى تسارعت في أواخر التسعينات، عندما أساء بعض الشركات استعمال النظام الليبرالي نسبياً لكل من المعايير المحلية والدولية، وأعيد تأسيس لجنة معايير المحاسبة الدولية لتصير مجلس معايير المحاسبة الدولية في العام ٢٠٠٠. وقد كان المزيد من الموارد وراء جهوده، وزوّد بهذه الموارد جمهور أوسع من الأنصار، وبدأ بمعالجة مجالات مثيرة لجدل أكبر في إعداد التقارير المالية. كما كسب هذا المجلس ثقة الحكومات ومنظمين آخرين لدرجة أن المفوضية الأوروبية أصدرت مرسوماً يلزم كل الشركات المسجلة في بورصة ضمن الاتحاد الأوروبي أن تتحول إلى المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية في تقاريرها وحساباتها السنوية، بدءاً من العام ٢٠٠٥. وقد قام منظمو دول أخرى كثيرة بتنظيم مماثل. ويجد المدراء الماليون والمدراء الماليون الرئيسيون أن متطلبات المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية أشد صرامة من المعايير المحلية التي كانت قبلها!

٦.٥ متطلبات البورصة - تجربة المملكة المتحدة

عندما تبحث شركة ما عن تسعيرة في بورصة معترف بها، عليها أن تزود البورصة بمعلومات مفصلة حول إدارة الشركة وبنيتها المالية. وبعد ذلك، على الشركة المُسَعَّرة في البورصة أن تزود كل سنة بعض المعلومات في تقريرها السنوي وفي حساباتها السنوية؛ فعلى شركة بريطانية مثلاً أن تقدم بياناً تبيّن فيه أسباب أي انحراف عن المعايير المحاسبية، وتحليلاً جغرافياً عن دوران المبيعات، وتفاصيل حول مساهمتها في شركات أخرى بنسبة تتخطى العشرين بالمائة، وبياناً يعطي تفاصيل حول المحوزات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة في الشركة، أو مصالح أعضاء مجلس الإدارة في العقود التي تبرمها الشركة وتفاصيل حول رفع نسبة الأرباح التي يتخلّى عنها أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمون. ويجب أيضاً على الشركات المُسَعَّرة في البورصة أن تُعد للمساهمين تقارير عن أرباحها مررتين في السنة وأن تُفصح عنها في الصحفة.

ويمكن أن نرى أن متطلبات البورصة بوضع لائحة بالأسعار، توسيع متطلبات قوانين الشركات بدلاً من المعايير المحاسبية. فهي لا تقوم بأي محاولة لتجعل الشركات تعتمد المبادئ المحاسبية، تاركةً لمجلس معايير المحاسبة الدولية مسألة معالجة ذلك.

٧.٥ عملية إعداد التقارير المالية

تقدّم هذه الوحدة خلاصة من حسابات شركة أم بي آي MBA التي نُشرت للعام ٢٠٠٢، فضلاً عن بعض التعليقات ذات الصلة وبعض متطلبات الإفصاح. وسيتمّ لفت الإنتباه إلى الأوجه الأهم مع التشديد بشكل خاص على عملية المعايير المحاسبية.

٨.٥ تعليق تمهدى بشأن مجموعات الشركات

في محاولة لمساعدة القارئ على الفهم، ركزت الوحدات لغاية الآن على المحاسبة المالية وعلى تقديم التقارير المالية لنشاطات شركة فردية. لكن الشركات بالطبع تندمج مع، أو تستولي عليها، شركات أخرى لجملة من الأسباب (التي لا تهمنا في هذا المقرر). ويعرف القانون بمجموعة الشركات الناتجة من ذلك. ويجب أن يقدّم تقرير بنتائجها المالية المشتركة في بيانات مالية موحّدة، أو جماعية. وتكون مسؤولية نشر الحسابات الجماعية متروكة للشركة القابضة، أي الشركة التي تمتلك الأسهم (أكثر من ٥٠ بالمئة) في الشركات الفرعية في المجموعة. وليس على الشركة القابضة أن تنشر حساب الأرباح والخسائر الجماعيّ فحسب أو الميزانية الجماعية فحسب، لكن ميزانيتها الخاصة أيضاً. وعلى الشركات الفرعية أن تستمر في نشر بياناتها المالية الخاصة بالطريقة العادلة. في حين أنه لا يُراد من هذا المقرر تعليم القارئ الآليات المحاسبية المُفصّلة ، يكون من المفيد النظر في المبادئ الأساسية للمحاسبة الجماعية.

مثال

إكتسبت شركة بين نيفيس المحدودة ٧٠ Ben Nevis Co Ltd بالمثلثة من رأس المال الأسهم العادية لشركة بين لوموند المحدودة Ben Lomond Co Ltd لتشكلان مجموعة شركات بين نيفيس Ben Nevis Group of Companies. وقد اكتسبت المحوّلات في شركة بين لوموند Ben Lomond من خلال دفع ٤٠ € نقداً لمساهمتها.

قبل الاتّساب، كانت ميزانية شركة بين نيفيس Ben Nevis على هذا النحو:

€	€	
١٠٠		الأصول الثابتة
	١٠٠	الأصول المتداولة (أموال نقدية بمعظمها)
	١٠٠	الخصوم المتداولة
-		الأصول المتداولة الصافية
١٠٠		إجمالي الأصول مطروح منه الخصوم المتداولة
١٠٠		حقوق الملكية

بعد الاتّساب، بدت ميزانية شركة بين نيفيس Ben Nevis على الشكل التالي:

€	€	
	١٠٠	الأصول الثابتة
١٤٠	٤٠	الاستثمار في الفرع
	٦٠	الأصول المتداولة
	١٠٠	الخصوم المتداولة

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

(٤٠)	الأصول المتداولة الصافية
١٠٠	إجمالي الأصول مطروح منه الخصوم المتداولة
١٠٠	حقوق الملكية
	عند الاتساب، كانت ميزانية شركة بين لوموند Ben Lomond على هذا النحو:
€ ٥٠	الأصول الثابتة
€ ٥٠	الأصول المتداولة
€ ٥٠	الخصوم المتداولة
-	الأصول المتداولة الصافية
€ ٥٠	إجمالي الأصول مطروح منه الخصوم المتداولة
€ ٥٠	حقوق الملكية

- .١. ينبغي ملاحظة أن البيانات المالية في شركة بين لوموند Ben Lomond لن تظهر ما يشير إلى شراء شركة بين نيفيس Ben Nevis باستثناء تعليق موجز يرد في الإيضاحات المرفقة للحسابات.
- .٢. لاحظ أيضاً أن شركة بين نيفيس Ben Nevis اكتسبت ٧٠ بالمئة فقط من حقوق الملكية في شركة بين لوموند Ben Lomond. إن القيمة الدفترية لمحozات بهذه هي $\frac{٧٠}{١٠٠} \times \text{الأصول الثابتة} = €٥٠$ (الأصول الصافية = إجمالي الأصول €١٠٠ مطروح منه الخصوم المتداولة €٥٠). لكن شركة بين نيفيس Ben Nevis دفعت €٤٠.
- .٣. يُعرف الفرق البالغ €٥ بـ الشهرة، وهي "العامل الإضافي" الذي ينوي المكتتب دفعه لقاء الأصول الصافية التي تكون حسب رأيه ذات قيمة حقيقة أكثر ارتفاعاً مما يظهر في الميزانية. ويشير أصل "الشهرة" في ميزانية شركة ما إلى الشهرة المشترأة عند اكتساب فرع ما؛ وهو لا يُشير إلى تقييم الشهرة الخاصة بالشركة، فهي لا تُسجل مطلقاً في الحسابات – مع أن المدراء يعتقدون أنه عليهم تسجيلها.
- .٤. إن مبدأ الحسابات الجماعية يمكن في أنه ينبغي على هذه الحسابات أن تعكس رأياً حقيقياً وعادلاً عن حالة أعمال مجموعة الشركات من وجهة نظر المساهمين في الشركة القابضة. وبناءً عليه، يكون جمجم الأصول الصافية الخاصة بالشركة القابضة وبالفرع ممارسةً محاسبية جيدة، تعكس بذلك التحكم العملي لإدارة الشركة القابضة بكل الأصول الصافية الخاصة بالفرع (وليس بـ ٧٠% بالمئة منها فحسب)، كما تُظهر أن لحصة الأقلية البالغة ٣٠ بالمئة في شركة بين لوموند Ben Lomond حصةً أيضاً في الأصول الصافية الإجمالية للمجموعة.

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

٥. وبالتالي، ستبدو ميزانية مجموعة بين نيفيس Ben Nevis Group عند الحيازة على هذا النحو:

€	€	
١٥٠		الأصول الثابتة
٥		الأصل غير الملموس (الشهرة)
١١٠		الأصول المتداولة
١٥٠	١٥٠	الخصوم المتداولة
(٤٠)		الأصول المتداولة الصافية
١١٥		إجمالي الأصول مطروح منه الخصوم المتداولة
١٠٠		حقوق الملكية
١٥		حصة الأقلية
١١٥		

لاحظ أن:

١. حساب "الاستثمارات في الفرع" في ميزانية شركة بين نيفيس Ben Nevis تم استبداله بالأصول الصافية الأساسية للفرع المعنى، أي شركة بين لوموند Ben Lomond. أما فائض المقدار الذي دفعته شركة بين نيفيس Ben Nevis على القيمة الدفترية في شركة بين لوموند Ben Lomond فهو الشهرة.

٢. تتحسب حصة الأقلية هكذا:

$$\text{٣٠ \%} \times \text{حقوق الملكية في شركة «بين لوموند» Ben Lomond} = \text{€}٥٠ .$$

٣. تبلغ الأصول الصافية للمجموعة €٦٦٥ مطروح منها €١٥٠ أو €١١٥. يملكون مساهمو شركة بين نيفيس Ben Nevis ما قيمته €١٠٠، بما أن الرصيد يعود إلى حصة الأقلية.

٤. في حسابات الأرباح والخسائر اللاحقة، ستحسّم نسبة ٣٠ بالمئة من الأرباح السنوية في شركة بين لوموند Ben Lomond، من الربح الإجمالي للمجموعة وستُضاف إلى حصة الأقلية في الأصول الصافية للمجموعة.

٩.٥ خلاصة عن التقارير السنوية: شركة أم بي آي MBA وشركة أوارد Award.

ننقل خلاصات كبيرة من التقرير السنوي ومن الحسابات السنوية لشركة أم بي آي MBA ، للسنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ ، ولشركة أوارد Award ، للعام ٢٠٠٢ (انظر الملحق ١-٥ والملحق ٢-٥). إن نص هذه الوحدة ونص الوحدة التالية سيشيران أكثر إلى حسابات شركة أم بي آي MBA؛ أما حسابات شركة أوارد Award فستُستخدم بشكل كبير كأساس للأسئلة لكننا نحث القراء على مقارنة المعالجات المحاسبية لدى الشركتين.

كلمة حول الحسابات الحديثة: بالرغم من النوايا الحسنة لدى الكاتبين والناشرين بابقاء نص مقرر بهذا حدثاً، قد ينقضي بعض الوقت بين الطبعات. وبناءً عليه، قد تبدو الحسابات قديمة. وسنشدد على نقطتين:

١. إن المبادئ التي سيركز عليها نص الوحدات هي أساسية وصالحة لمدة تتخطى التعبير الدقيق للمعايير المحاسبية وللتشرعيف ذي الصلة، المتواجهة فعلياً عند نشر هذا النص.
٢. على القراء أن يكونوا متنبهين إلى أن أم بي شركة عامة كبرى تصدر تقريرها السنوي وحساباتها السنوية بناءً لطلب أمين سر الشركة. فيُنصح القراء بالتقدّم بطلب كهذا من شركة كبرى في منطقتهم بغية مقارنتها مع شركة أم بي آي MBA وشركة أوارد Award. ونشر معظم الشركات الكبرى الآن خلاصة عن بياناتها المالية في موقعها على شبكة الإنترنت.

وسيُبين إلقاء نظرة خاطفة على مجموعة الحسابات الواردة في الملحقين، التعقيد الذي تتضمنه وثائق منشورة كهذه، ومستوى التفصيل المطلوب فيها. وإن التضليل من هذا كله سيتطلب كفاءة محترف في المحاسبة! وسنحدّ دراستنا بالمسائل الرئيسية التي ينبغي أن يُليم بها المدراء وطلاب شهادة الماجستير.

١٠.٥ السياسات المحاسبية

يبدأ دوماً قراء الحسابات السنوية ذوو الخبرة درسهم بالمبادئ والسياسات المحاسبية الخاصة بالمنشأة (تقرير شركة أم بي آي MBA، أنظر ص. ٣٤/٥). ويطلب هذه البيانات الموجزة معيار المحاسبة الدولي رقم ٢، "تقديم البيانات المالية". إن السياسات المحاسبية هي الأساس المحدد بوضوح للمحاسبة، التي اختارتتها وتتابعتها بثبات منشأة أعمال على أنها، برأي الإدارة، ملائمة لظروف المنشأة والأفضل لتقديم نتائجها ومركزها المالي بعدل. ولا تحتاج كل المعالجات المحاسبية إلى الشرح.

يقول معيار المحاسبة الدولي رقم ١ ما يلي:

ينبغي على قسم السياسات المحاسبية من التعليقات على البيانات المالية أن يصف ما يلي:

- أ. أساس (أو أسس) القياس المستخدمة في إعداد البيانات المالية؛ و
ب. كل سياسة محاسبية خاصة تكون لازمة لفهم البيانات المالية.

ويضيف:

في اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي الإفصاح عن سياسة محاسبية خاصة، تنظر الإدارة في مسألة ما إذا كان الإفصاح يساعد المستخدمين في فهم الطريقة التي تُعكس بها الصفقات والأحداث في الأداء والموقع المالي المقدم تقرير بهما. وإن السياسات المحاسبية التي قد تنظر منشأة ما في مسألة تقديمها تتضمن (ندرج هنا لائحة بعض الأمثلة فحسب): الإقرار بالعائد؛ مبادئ التوحيد؛ استهلاك الأصول واستهلاك الشهرة؛ عقود البناء؛ تكاليف البحث والتطوير؛ المخازين وتكاليف منافع المستخدمين.

على القراء أن يقدروا طريقة التعبير لأربع سياسات على الأقل في هذه المرحلة من دروسهم.

١. في السياسة رقم ٢، نقرأ أن مجموعة أم بي آي MBA هي بوضوح مجموعة معقدة من الشركات الفردية، وتألف من كل الفروع المادية، ومن ١٧ صندوقاً خاصاً للأرواق المالية، ومن ٢١ مؤسسة مصرفيّة، ويشير الجدول إلى ما في مجموعه ١٧٤ كياناً تتألف منها المجموعة. لكن لاحظ أن ٢٦ شركة فرعية إضافية ليست مضمونة في الأرقام. ومرد ذلك إلى أنها إما في سبات (لم تعقد صفقات في العام المنصرم) وإما صغيرة لدرجة أنها لن تحدث أي فرق في النتائج. وإن لمعظم الشركات التي تمارس التجارة منذ سنوات طويلة فروعًا في سبات من الأسهل إنقاوها بدلاً من إنهائها (إإن إنهاءها يشكل عملية مكلفة تستهلك الوقت).

٢. في السياسة رقم ٤، يتم التطرق إلى الشهرة. وسيكون ذلك موضوعاً يتم تعطيه بشكل أعمق لاحقاً. لكن على القراء الآن أن يفهموا أن الشهرة هي الفرق بين سعر الشراء المدفوع لقاء شركة مُكتسبة والأصول الصافية المشتراة. وهي تمثل القيمة بالنسبة إلى تلك الأصول، كالسمعة والعلامات التجارية والمعرفة، التي لم تظهر في ميزانية الشركة المُكتسبة. ويختضع هذا المبلغ لاختبار إخلاف سنوي، يكون عبارة عن تقسيم القيمة المرحلّة لهذا الإنفاق. ويتم تقييد أي تخفيض في القيمة على حساب الأرباح والخسائر. لاحظ أن هذا الاختبار يمكن أن يؤدي إلى عبء أعلى في سنة ما وإلى انتفاء أي عبء في السنة التالية.

٣. يتم التطرق إلى سياسة إستهلاك الأصول في السياسة رقم ٦ تحت العنوان المُنَصَّد

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

بالأسود الثخين، الملكية والآلات والمعدات. لاحظ أن المجموعة تستخدم عموماً طريقة النسبة الثابتة للاستهلاك وأن الإدارة تقوم بتقدير الأعمار النافعة لمجموعة الأصول المتعددة (تتم مناقشة ذلك في الوحدة الثانية). وستكون هذه التقديرات مبنية على أساس الخبرة السابقة والمعرفة الحالية بالเทคโนโลยيا لكنها نادراً ما ستنسجم مع الاستعمال الفعلي. وسيترتب وبالتالي القيام بتعديل لقيم الأصول الصافية عندما يتم التصرف في النهاية بالأصول.

٤. يتم تقييم المخازين (التي تمت مناقشتها في الوحدة الثانية) بطريقة حذرة حتى لا يُفرَّج بالربح إلا حين يتم كسبه. وحيث تكون شركة ما معنية بعقود طويلة الأمد، على الإدارة أن تقوم بتقدير ربحية كل عقد في نهاية كل سنة. ومجدداً يجب أن يتم ذلك بحذر؛ ويجب أن يتم مباشرةً للقرار بكل الخسائر السابقة التي تم تكبدها على المشروع، ويمكن للقرار فقط بالربح الناجم عن الجزء الذي تم إكماله عند تاريخ الميزانية. وقام الكثير من الشركات في الماضي القريب بتفسير هذه السياسة بشكل طليق من القيود، وانهار عندما صار حجم الخسائر معروفاً في نهاية العقد.

تتمتع الإدارة بحرية محدودة في انتقاء السياسات المحاسبية.

رأي حقيقي وعادل

أولاً، يجب أن تكون الإدارة هي من يختار الأساس لكي تعكس البيانات المالية رأياً حقيقياً وعادلاً عن حالة الأعمال في الشركة. ويعني هذا أن الإدارة حرّة في اختيار الطريقة التي تناسب قطاعها والتي قد لا تناول رضا الآخرين بمعظمهم، شرط أن تعطي البيانات المالية رأياً حقيقياً وعادلاً حسب رأي الإدارة.

مدّققو الحسابات الخارجيون

ثانياً، على مدققي الحسابات الخارجيين في الشركة أن يوافقوا على انتقاء السياسات المحاسبية. وإن لم يوافقوا، عليهم أن يشيروا إلى عدم موافقتهم في التقرير الذي يقدمونه إلى المساهمين. وسيتم درس دور مدققي الحسابات في نهاية هذه الوحدة. وإن نظرة سريعة إلى تقرير مدققي الحسابات في شركة أم بي آي MBA، في الصفحة ٦١/٥ ستُبيّن أنه لا إشارة إلى عدم الموافقة على تخلف زبونهم عن الامتثال إلى المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية.

الثبات (مبدأ الثبات في استخدام أساليب التقييم)

ثالثاً، ما أن يتم الانتقاء، حتى يتوجّب على الإدارة أن تطبّق السياسات بثبات من سنة إلى أخرى، إلا إذا تغيرت مادياً الظروف الاقتصادية الأساسية، فيحول وبالتالي التطبيقُ الثابت دون إظهار رأي حقيقي وعادل عن وضع أعمال الشركة. وأمام حدث كهذا، تُفصّل الشركة عن طبيعة التغيير في السياسة المحاسبية وتحدد تأثير التغيير في الأرباح والموضع الماليّ التي يُقدّم بها تقرير.

ليس بالضرورة الانتقاء الأولي للطرق انتقاءً مفتوحاً تواجهه الإدارة. ففي العديد من المجالات الحاسمة، تصنف المعايير المحاسبية أحياناً الطرق التي ينبغي انتقاها؛ وفي مجالات أخرى، تأخذ المعايير من حرية الإدارة ضمن حدود مُحكمة. وسيُنظر في وقع المعايير المحاسبية على حرية اختيار الإدارة عندما يتم درس البنود الفردية في البيان المالي لشركة أم بي آي MBA.

١١.٥ حساب الأرباح والخسائر (بيان الدخل) الموحد أو الجماعي

إن حساب الأرباح والخسائر النموذجي (أنظر حساب الأرباح والخسائر الخاص بشركة أم بي آي MBA ص. ٣٠/٥) المنصور وفقاً للقانون، لا يطيلنا على الكثير. وبمقارنته مع حسابات الأرباح والخسائر التي بيناها في هذه الوحدات لغاية الآن، إن النسخة المنشورة هي ضئيلة وهي وبالتالي أقل إعلاماً من تلك التي تمت دراستها في السابق. لكنَّ معيار المحاسبة الدولي رقم ١ يتطلب الإفصاح عن معلومات معيينة عن طريق التعليقات، وبالتالي يقتضي المعيار رقم ١٦ (في الصفحة ٤٠/٥) و(في الصفحة ٤٤/٥) أن تساعد القارئ على كسب المزيد من التبصر في حساب الأرباح والخسائر.

إن بعض التعليقات على حساب الأرباح والخسائر (بيان الدخل) الموحد أو الجماعي في شركة أم بي آي MBA، فضلاً عن التعليقين ٨-١٦، قد تكون مفيدة لتساعد القراء على فهم ما يكمن وراء الأرقام الأساسية:

١. لاحظ أن شركة أم بي آي MBA تقسم أرقامها في بيان الدخل الجماعي (وفي الميزانية الجماعية وبيان التدفق النقدي الجماعي) ما بين العمليات الصناعية (التجارية) والعمليات المالية. ويطلب ذلك معيار المحاسبة الدولي رقم ١٤ الذي يتطلب الإفصاح عن المعلومات حول الوحدات المقسمة حسب الأعمال والوحدات المقسمة جغرافياً معاً، مع الإشارة إلى إداحتها على أنها الأساس الأولي والأخرى الأساس الثانوي، حسب أيٍّ منها تعتبر الشركة بأنه يزور بتحليل ذي معنى أكبر للمصدر والطبيعة السائدين في ما يتعلق بالمخاطر والإيرادات. وينبغي أن يعكس عادةً هذا التقسيم المعلومات التي يتطلبه مجلس الإدارة لتقدير الماضي واتخاذ القرارات للمستقبل. وفي التعليق ١ من المبادئ والسياسات المحاسبية في شركة أم بي آي MBA يتم التصریح بأنه "بغية التزويد بتبصر أفضل في أصول المجموعة وخصومها وموقعها المالي وأدائها، تم تقديم معلومات إضافية في البيانات المالية لمجموعة أم بي آي MBA حول العمليات الصناعية (التجارية والمالية".

إن كلَّ البنود الواردة في بيان الدخل لمجموعة أم بي آي MBA مدرومة عملياً بتعليقات مفصلة. وتمَّ ذلك ببساطة لتجنب حشو بيان الدخل بمعلومات تُحدث فيه الفوضى. ولننظر في التعليق ٨ الذي يعطي تحليلًا لتكلفة المبيعات. يتم التعرف إلى ستة عناوين فرعية مستقلة لتزويد القراء ببعض التفصيل عن التكاليف التي تتالف من €٣٤٦٠٠٠٠٠٠، لكن لا تزال فجوات كبيرة قائمة: أفلن تنفع معرفة تحليل

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

تكليف التصنيع بين العناوين الرئيسية الثلاثة للمواد الأولية، واليد العاملة، ونفقات التصنيع العامة؟ وفي حين أن التكلفة الأخرى للمبيعات هي العنصر الثالث الأكبر في المجموع، فإن التعليق يبقى متكتماً بشأن تركيبها.

ماذا يحصل لأرباح المجموعة البالغة €٢٢٢٠٠٠٠٠ طالما أنها أُخضِّعت للضررية. فإن المبلغ بكمائه يعود إلى مساهمي الشركة، مع حسم واحد صغير لحصة الأقلية. وإن حصة الأقلية عبارة عن مساهمين يبقون في الفروع التي اكتسبتها الشركة (الحيازة). وتصبح شركة أم بي آي MBA مناقصة لبعض التصويت إلى طرف واحد. وعندما قدمت شركة أم بي آي MBA فروعها، لم يقبل بعض المساهمين العرض وبقاءً كأقلية في الشركة الأصلية. ويجب أن يقوم القانون بحماية هذه الأقلية كما يجب أن تُعطى حصة متناسبة من أرباح فروعها. ويشير التعليق ٤ إلى أنه لدى مجموعة أم بي آي MBA نسبة ضئيلة من مساهمي الأقلية طالما أن حصتهم من الأرباح صغيرة للغاية، قدرها €٢٣٨٠٠.

يبين التعليق ١٥ كيف أن المجموعة خصصت الربح المتبقى على المساهمين. أولاً، لاحظ أنه للمجموعة نوعين من المساهمين، المساهمين العاديين (وهم الأكثريَّة الكبُرُى) والمساهمين الممتازين. فيتلقى هؤلاء بعض الأفضليات على المساهمين العاديين لجهة نسبية الأرباح والدفع عند إنهاء الشركة، وستعكس هذه الأمور في سعر هذه الأسهم إذا كانت مسيرة في البورصة. ولا يتلقى المساهمون العاديون أي أولوية ويترضون لمخاطر أساسية إذا عانت الشركة من مشاكل. وإن الربح الذي كسبه المساهمون العاديون بلغ €٣,٣٠ للسهم الواحد وقد تلقوا €٠,٦٢ للسهم الواحد كأنصبة أرباح (أموال نقديَّة دُفِعَت لهم بعد أن وافق المساهمون المجتمعون في اجتماع عموميٍّ سنويٍّ على التوزيع). وقد تم الاحتفاظ بالرصيد البالغ €٢,٦٨ للسهم الواحد في الشركة ليتم استخدامه لإنماء الأعمال في السنة التالية.

إن سياسة دفع نسبية الأرباح هي موضوع معقدٍ ويعطيها مقرر علم المال في كلية إدنبره لإدارة الأعمال. وتعلن مجالس الإدارة عن نسبية أرباح ناجم عن الأرباح لكن في بعض السنوات، عندما تكون الشركة قد اختبرت ظروفاً رديئة في المتاجرة يتوقع أن تختطها، أو حيث يكون حدث معين كإعادة هيكلة الشركة قد أثر سلباً في الأرباح، يحق للمدراء أن يعلموا عن نسبية أرباح تختطف الأرباح المتوفرة. وفي ظرف كهذا، يتم تقييد دفع نسبية الأرباح على الاحتياطيات، أي الأرباح التي لم يتم توزيعها في السنوات السابقة.

لعل الرقم الأكثر حسماً من بين كل الأرقام في الحسابات كافة هو العائد على السهم. فإن البورصة تحب أن ترى أن هذا الرقم ينمو فصلاً تلو الآخر، وسنة تلو الأخرى. وغالباً ما تشعر الإدارة بالضغط لتعطي عائدًا قياسيًا آخر على السهم. وتبيَّن شركة أم بي آي MBA نزعة تصاعدية في العائد على السهم من €٢,٨٩ في العام ٢٠٠١ إلى €٣,٣٠ في العام ٢٠٠٢.

لقد أدخل مجلس معايير المحاسبة الدوليَّة تغييرًا أساسياً في ما يتعلق بالبنود النادرة أو الاستثنائية. وحتى اليوم، تطلب معظم الهيئات التي تضع المعايير المحلية، من

الشركات أن تسلط الضوء إما في حساب الأرباح والخسائر وإما في الإيضاحات على الحسابات على تفاصيل بعض الأحداث كبيع الأصول وتخفيض قيمتها الدفترية، وتکاليف إعادة الهيكلة، وتسوية النزاعات، إذا كان حجم هذه الصفقات كبيراً بما يكفي ليحرّف النتائج عن العمليات العاديّة والمتقدمة باستمرار. وُسَمِّي إما بالبنود النادرة إذا كانت مرتبطة بالعمليات العاديّة ويمكن أن تتكرّر، وإما بالبنود الاستثنائيّة إذا كان من غير الوارد أن تتكرّر.

لقد ألغى مجلس معايير المحاسبة الدوليّة البنود النادرة والاستثنائيّة، ويتكلّم عوضاً عن ذلك عن البنود الماديّة. ويتمّ التعريف بالماديّة على الشكل التالي "تكون الإغفالات للبنود والبيانات الكاذبة بها ماديّة إذا استطاعت، فردياً أو جماعيّاً، أن تؤثّر في القرارات الاقتصاديّة للمستخدمين، المتّخذة على أساس البيانات الماليّة. وتتوقف الماديّة على حجم الإغفال أو البيان الكاذب وعلى طبيعته حسب الظروف المحيطة. وإن حجم البند أو طبيعته، أو مزيج لكليهما معاً، يمكن أن يكون عاملاً محليّاً".

يتطلّب معيار المحاسبة الدولي رقم ١ من الشركات أن تتصحّح عن بنديّي الدخل أو الإنفاق اللذين يكونان ماديّين لكنه يغفل ما إذا كان ينبغي الإفصاح عنهما في واجهة حساب الأرباح والخسائر أم في الإيضاحات. ولم تقم شركة أم بي أي MBA بإفصاح بهذا، لذا بوسع القارئ أن يفترض أن نتائج المجموعة المعكوسة في البيانات الماليّة الثلاثة ناشئة عن النشاطات العاديّة.

لاحظ أنه على مجموعة شركات ما أن تنشر حساب أرباحها وخسائرها الموحد (أو بيان دخلها الجماعي) لكن لا يتطلّب منها نشر حساب الأرباح والخسائر الخاص بالشركة القابضة على حدة. وعلى المجموعة أن تنشر أيضاً الأرقام الموحدة للعام المنصرم.

١٢.٥ الميزانية الموحدة (أو الميزانية الجماعية)

مقارنةً مع ميزانيات أخرى كثيرة منشورة، إن ميزانيات شركة أم بي أي MBA تعُج بالتفاصيل في واجهة البيان؛ وتفضّل شركات كثيرة إبقاء عنوانين كبرى فقط في البيان والإفصاح عن التفاصيل عن طريق التعليق (الإيضاحات).

ينبغي ملاحظة بندين في ميزانية شركة أم بي أي MBA وفي التعليقات عليها، يشيران معاً إلى طبيعة الحسابات الموحدة. إن البند الأول مدمج في التعليق ٢٧ ، حقوق الملكية. ففي القسم السابق، وصفنا كيف نشأت حصة الأقلية في بيان الدخل الجماعي. وبشكل طبيعي، إن قيمة حصة الأقلية في فروعها ينبغي أن تقيّم وتقرّ في الحسابات الجماعية. ففي النهاية، لقد تمّ تجميع الأصول والخصوم الإجمالية للفروع في الميزانية الجماعية حتى لو لم يكن لشركة أم بي أي MBA أي ملكيّة قانونيّة على تلك الأصول والخصوم التي يملّكها مساهمو الأقلية. وعندما يكون هذا المبلغ الصافي كبيراً، يتم الإفصاح عنه كبند (يرد على سطر) مستقلّ في واجهة الميزانية، بالقرب من رقم حقوق الملكيّة. وفي حالة شركة أم بي أي MBA نعرف من القسم السابق أن حصة الأقلية صغيرة جدّاً. ويتم إثبات ذلك في قسم

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

مُعنون حصة الأقلية في التعليق ٢٧. وينبغي على القراء أن يتوقعوا أن تحتوي الميزانيات الجماعية على بنود ترد على أسطر مستقلة.

إن البند الثاني الذي يستحق الملاحظة يتعلق بالشهرة. ففي مثل المحاسبة الجماعية الذي أعطي سابقاً في الوحدة، اكتسبت شركة بين نيفيس Ben Nevis ٧٠ بالمئة من شركة بين لوموند Ben Lomond لقاء €٤٠، لكن ٧٠ بالمئة من الأصول الصافية في شركة بين لوموند Ben Lomond بلغت €٣٥. وقد نتج من الصفقة أصل يُدعى الشهرة في الميزانية الجماعية بلغ €٥. وفي الميزانية الجماعية لشركة أم بي آي MBA، إن الشهرة مدمجة في الأصول غير الملموسة، وقد ورد تحليل لذلك في التعليقين ١٧ و ١٨. يقيس التعليق ١٨ المبلغ الذي دفعته شركة أم بي آي MBA لقاء الشهرة كنتيجة لاكتساباتها المتعددة بـ €٢٤ ٠٠٠، وهو رقم غير هام بما يكفي لتبرير المعالجة على حدة في التعليق ١٧. وفي مجموعات أخرى، يمكن أن يكون هذا المبلغ هاماً ويعني استراتيجية اكتساب عدائية في مجموعة ما وأو عزم الإرادة على الدفع بسخاء للمزايا التي تؤلف الشهرة. وستنظر في الشهرة في وحدة لاحقة، لكن في الوقت الراهن ينبغي على القراء أن يكونوا متنبهين إلى تغيير كبير حصل في المعالجة المحاسبية للشهرة في ظل بيانات مجلس معايير المحاسبة الدولية مقابل معايير محلية كثيرة. فقبل مجلس معايير المحاسبة الدولية (ولا يزال الأمر قائماً في ظل معايير محلية كثيرة)، كان يمكن إما شطب الشهرة مباشرةً وبالكامل على احتياطيات حقوق الملكية للشركة وإما استهلاك المبلغ ببطء على مدى فترة من السنوات عبر حساب الأرباح والخسائر على مدى فترة من السنوات تحددها الإدارة. ويطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٦ من الإدارة أن تخضع الشهرة إلى اختبار إتلاف سنوي يضمّن لاختبار معايير التقييم الأصلية مقارنة مع الظروف الاقتصادية السائدة عند تاريخ الميزانية. وسيتم أيضاً وصف هذا الإجراء لاحقاً لكن ينبغي على القراء أن يلاحظوا في هذه المرحلة أن اختبارات الإتلاف السنوية يمكن أن تؤدي إلى شطب مبالغ مختلفة كل سنة، بدءاً من الصفر وصولاً إلى كامل مبلغ الشهرة. وإذا كانت الإدارة قد دفعت مبالغًا مبالغًا في للشهرة وساقت ظروف المتاجرة في ما بعد، يمكن أن يكون الواقع السلبي على أرباح المجموعة هائلاً.

أنظر في رأس المال والاحتياطي لشركة أم بي آي MBA. إن بندَين هما جديران بالشرح.

١.١٢.٥ رأس المال والأسهم: المُرخص به والمُصدر

في ظل شروط التشريع الخاص بالشركات في معظم الدول، يُرخص للكيانات بجمع مبلغ ما من المال عبر بيع أسهم عاديّة. ويتم تحديد هذا المبلغ عادةً بمجموع أكبر بكثير من مبلغ المال المطلوب للعمليات التجارية لتسنّي للشركة السلطة القانونية ببيع المزيد من الأسهم لتمويل التوسّع إذا ما اعتبرت ذلك ملائماً. وفي التعليق ٢٧ ، نرى أنه ما من إشارة إلى رأس المال الأُسهم المُرخص به لشركة أم بي آي MBA، لكن ثمة معلومات حول الأسهم التي أصدرتها الشركة. فإن المجموعة اشتربت عدداً صغيراً من الأسهم الممتازة بغية إصداره للمستخدمين (إن الفجوة بين السعر الأعلى للشراء والقيمة الأقل لهذه الأسهم نفسها التي تم إصدارها للمستخدمين ستشكّل أعباء على الأرباح).

٢.١٢.٥ احتياطيات رأس المال

قد تصدر شركة خلال حياتها أسلوباً في مناسبات عديدة. وفي كلّ مناسبة، تسعر الأسهم التي ينبغي بيعها وفقاً لظروف السوق. فإذا كانت شركة ذات أسهم مُسَعَّرة في البورصة، ستختار سعراً قريباً من سعر البورصة. ومن الأرجح أن يتخطى هذا السعر بمكان القيمة الاسمية لكلّ سهم (أو السعر الإسمي). وفي وضع شركة أم بي أي MBA، إن القيمة الاسمية لكلّ سهم قدرها يورو واحد في حين أنّ القيمة السوقية الجارية تبلغ حوالي €٣٦. لو كان لشركة أم بي أي MBA أن تصدر أسلوباً في هذه الفترة، لاختارت سعر إصدار يبلغ حوالي €٣٦ (أو أقلّ بقليل لأنّها قد ت يريد أن تغري المساهمين المتواجدين للاكتتاب بالأسهم الجديدة) وتعامل الفرق بين المبلغين (€٣٦ - €١) كاحتياطي رأس المال أو علاوة اصدار السهم (علاوة الاصدار). ويُستخدم هذا المبلغ لنفس أهداف القيمة الاسمية للأسلوب المصدرة، وبالتالي لتمويل التوسيع في الأعمال. لكنّ التشريع يتطلب أن يُبيّن احتياطي رأس المال على حدة (انظر التعليق ٢٧).

نقطة مهمة للغاية: إن مالية شركة ما لا تتأثر إطلاقاً بالتحركات اليومية لسعر الأسهم في البورصة. ولا يؤثر ذلك في موارد الشركة، مع أن المدارء يولون اهتمامهم عن كثب لسعر الأسهم يومياً (وهو مؤشر إلى الثقة بالسوق).

٣.١٢.٥ تعقيبات إضافية

سيكون القراء اليقظون قد اكتشفوا استخدام عنوان الأصول الثابتة في الوحدات لغاية الآن وعنوان الأصل غير المتداول المستخدم في الميزانية والتعليقات لشركة أم بي أي MBA. وقد أدخل هذا التغيير معيار المحاسبة الدولي رقم ١ الذي يتطلب من الشركات أن تفرق بين الأصول والخصوم المتداولة، والأصول والخصوم غير المتداولة. ويستخدم المعيار مصطلح "غير متداولة" لتضمين الأصول الملموسة وغير الملموسة والمالية ذات الطبيعة الطويلة الأمد. وهو لا يلزم باستخدام مصطلح الأصول غير المتداولة لكن شركات كثيرة تقوم باستخدامه. ولا يزال بعض الشركات يستخدم مصطلح الأصول الثابتة. أما نحن فسنستخدم مصطلح الأصول غير المتداولة.

لاحظ أنه في الحسابات المنشورة، ليس من المطلوب إدخال مبالغ تورد آخر يورو أو آخر سنت؛ فمن المناسب تدوير كلّ مبلغ إلى المئات الأقرب أو الآلاف أو أحياناً الملايين من اليورو، شرط ألا تتأثر حقيقة الحسابات وعدلها بتدوير كهذا. خذ مثلاً الأصول غير المتداولة في شركة أم بي أي MBA التي تبلغ €٢٢٧٥٣٠,٠٠٠٠، فإن حساباتها لن تتوضّح ولن تكون أكثر إعلاماً إذا أدخل المبلغ الدقيق البالغ €٢٢٧٥٢٨٧٦٧٢,٢١٤ الذي قد يظهر في الدفاتر. وبالعكس، إن منشأة صغيرة تبلغ أصولها الثابتة €٤٧٨,٩٨ قد لا تُظهر رأياً حقيقياً وعادلاً عبر تدوير المبلغ إلى €٥٠٠؛ فالفرق هو مادي أي أنه سيكون للمبلغ تأثير كبير في كامل موقع الشركة المالي المفصح عنه. لذا قد يدور بـ €٤٨٠، وذلك رهن بسياسة التدوير التي اختبرت للمبالغ الأخرى في البيانات المالية.

١٣.٥ تعليق ختاميّ بخصوص ميزانية شركة أم بي آي MBA

على مدى خمس وحدات، قد تم التناقل بالقارئ من حساب الأرباح والخسائر والميزانية عند الناجر الفرد (الأعمال من ١ إلى ٧ في الوحدة الأولى) إلى البيانات المالية لـأحدى أكبر الشركات في العالم. إن التعقيد الصّرف للحسابات وتعليقاتها في شركة أم بي آي MBA قد يشجّع القارئ على الاعتقاد بأن الكيانين مختلفان إلى درجة أن بياناتهما المالية لا تتشابه إطلاقاً من حيث البنية. وليس الأمور على هذا النحو. سنعرض أدناه ميزانيتي المنشآتين لتبين كم أنهما متشابهتان.

الناجر الفرد: الميزانية كما في نهاية العمل السابع

€	€	
		الأصول غير المتداولة
	١٢٠٠	الآلات والمعدات
١١٩٥٠	٥٠	مطروح منها: إستهلاك الآلات والمعدات
		الأصول المتداولة
	٥٥٠٠	المخازين
	٧٥٠	الحسابات المدينة
	٤٩٦٠	الأموال النقدية
	<u>١١٢١٠</u>	
		مطروح منها: الخصوم المتداولة
٨٢١٠	٣٠٠٠	الحسابات الدائنة
	<u>٢٠١٦٠</u>	
		المُتمثّلة به
	٢٠٠٠٠	رأس المال المدخل
	١٦٠	أرباح السنة
٢٠١٦٠		

شركة أم بي آي MBA: الميزانية لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

€	€	
		الأصول غير المتداولة
٢٢٧٥٣		الأصول غير المتداولة الإجمالية مطروح منها إستهلاك الأصول
		الأصول المتداولة
	٦٤٦٧	المخازين
	٣٣٣٩٦	الحسابات المدينة (الذمم من هذه المصادر)
	١٨٣٢	الاستثمارات
	٢١٢٨	الأموال النقدية
	<u>٤٣٨٢٣</u>	

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

٣٨٠٥٢	٥٧٧١	مطروح منها: الخصوم المتداولة
		الدائون التجاريين وخصوم أخرى*
		أصول أخرى
٨٣٩		الضريبة المؤجلة والدفعتات على الحساب
		خصوم أخرى
٣٣٣٣ -	٤١٧٢	الضريبة المؤجلة والدخل المؤجل
٥٧٤٧٢		
		المُتَمَثِّلة بـ:
٣٠٤٨٣		الدين
٩٤٧٢		الاحتياطات
١٧٥١٧		حقوق الملكية
٥٧٤٧٢		

* إن فحص التعليقين ٣٢ و٣٣ في تقرير شركة أم بي آي MBA سيبين أن جزءاً صغيراً من هذين الرقمين قابلً لإعادة التسديد ما بعد سنة، وعلى الصعيد النظري، لا يبعني تضمينه كخصم متداول في هذا التصميم.

إن ميزانية شركة أم بي آي MBA في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ هي، إذا شئت، المعادلة المحاسبية الأخيرة للشركة في هذه السنة. وإن حساب الأرباح والخسائر الخاص بها هو جزء من شرح مفصل لكيفية ارتفاع حقوق الملكية من €١٦١٥٠٠٠٠٠٠ في بداية العام ٢٠٠٢ (في الصفحة ٣١/٥) إلى €١٧٥١٧٠٠٠٠٠ في نهاية العام.

٤.٥ بيان التدفق النقدي الجماعي

على القراء أن ينظروا في النقاط التالية لبيان التدفق النقدي الجماعي لشركة أم بي آي MBA (في الصفحة ٣٢/٥).

١. التدفق النقدي الداخل من العمليات يمكن التعرف إلى أرقام قليلة فحسب من بيانات التدفق النقدي مباشرةً في حساب الأرباح والخسائر والميزانية والتعليقات المرافقة للحسابات الواردة سابقاً. لكنَّ الرقم الحاسم هو الربح الصافي البالغ €٢٢٢٢٠٠٠٠٠. ويمكن تتبعه بشكل بارز في الرقم السفلي لبيان الدخل في شركة أم بي آي MBA. وتذكر أنَّ هذا الرقم هو نتيجة حسم المصارييف النقدية وغير النقدية من الإيرادات النقدية وغير النقدية؛ وهو لا يمثل وبالتالي التدفق النقدي الذي ولدته المجموعة من العمليات خلال السنة. إنَّ ذلك هو بمثابة الوتد الذي يُطرق على الجدار وسيتم الآن تعليق تعديلات متنوعة على هذا الوتد لتحويله إلى تدفق نقدي ناجم عن العمليات. لنفحص بعضها:

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

- أ. إن إستهلاك الآلات والمعدات واستهلاك الشهرة هما عبئان على الأرباح يعكسان قيمة الأصول غير المتداولة التي تم استهلاكها خلال السنة. وليس الأرقام إلا مدخل دفترية؛ وهي لا تمثل الأموال النقدية التي تم إنفاقها. وقد غادرت الأموال النقدية الشركة عندما تم شراء الأصول أو عندما تم استئجارها، وليس عند استخدامها في الأعمال. ويُعاد إضافة إستهلاك الآلات والمعدات واستهلاك الشهرة وبالتالي إلى الربح الصافي في محاولة لقياس الأموال النقدية الفعلية التي تخلصت منها عمليات شركة أم بي آي MBA.
- ب. الزيادة في الاحتياطات. إن القيام باحتياطات لعدم التأكد الذي يحيط بالمستقبل (من ديون هالكة، وآداء عبءات بالكافالات، ونزعات، ومسائل بينية، الخ). يسمح للإدارة بتخفيض أرباح السنة الجارية إذا كانت ترى أنه ثمة مخاطر عالية تبيّن بشكل معقول بإنفاق الأموال النقدية في وقت ما من المستقبل. ومن التعقل تبيّن المستثمرين إلى التكاليف المنشورة. لكن في السنة الجارية، يكون الواقع القديي للاحتياط بعدوماً. وفي بيان التدفق النقدي، ينبغي وبالتالي أن تتم إعادة إضافة هذه الزيادات إلى الربح الصافي.
- ج. الكسب/ الخسارة من التصرف بالأصول غير المتداولة والأوراق المالية القابلة للتداول. عندما تتحقق منشأة ما ربحاً من بيع الأصول فهي تسجل الكسب في حساب الأرباح والخسائر. وإن مكاسب شركة أم بي آي MBA وخسائرها مضمونة وبالتالي في رقم الربح الصافي. لكن ليس لهذه التصرفات بالأصول أي علاقة بالعمليات ويجب وبالتالي أن يتم نقلها. لاحظ أنه طالما أن شركة أم بي آي MBA أعادت إضافة €١٩٠٠٠٠٠٠ في السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، فإن ذلك يشير إلى أن خسارة صافية قد تحققت من التصرفات بالأصول.
- د. التغييرات في الأصول والخصوم المتداولة. يتم تطلب ثلاثة تعديلات في بيان التدفق النقدي لشركة أم بي آي MBA:

المخازين (البضاعة): تحتاج الشركات إلى المخازين لتمهيد لتدفق الإنتاج والمبيعات كجزء من عملياتها. لكن نظراً إلى أن المخازين توظف الأموال النقدية بحيث يتعدّر استثمارها في أغراض أخرى، تزيد الشركات أن تقي ما يكفيها منها لتلبّي حاجات الإنتاج وطلبات الزبائن. وقد زادت شركة أم بي آي MBA مستويات مخزونها بـ €٨٦٥٠٠٠٠٠ خلال العام ٢٠٠٢، فاستهلك ذلك الأموال النقدية.

الذمم المدينة (الحسابات المدينة): إن الزبائن الذين لا يدفعون نقداً مباشرةً ثمن السلع والخدمات التي يشترونها يُعرفون بالذمم أو المدينيين. ويمثل ذلك أموالاً نقدية غير مجموعة للشركة التي تبحث عن تحقيق الحد الأدنى من هذه الفقة. وخلال العام ٢٠٠٢، خفضت شركة أم بي آي MBA مستوى ذممها بـ €٢١٨٠٠٠٠٠، محرّرةً بذلك أموالاً نقدية قيمة لعملياتها.

الخصوم (الحسابات الدائنة): إنها غير محددة لكن ستتصل على الأرجح بالحسابات المستحقة الدفع أو الحسابات الدائنة. وكلما طالت الفترة التي تستطيع شركة ما خلالها ألا تدفع لمورديها أموالهم النقدية كان الأمر أفضل بالنسبة إليها من حيث السيولة؛ وكما يبدو لقد زادت شركة أم بي أي MBA مدعيونيتها لمورديها خلال العام ٢٠٠٢ بـ €٨٦٩٠٠٠٠٠.

يبلغ إجمالي التدفق النقدي من العمليات للعام ٢٠٠٢ €٩٣١١٠٠٠٠٠، ويزيد بشكل جوهرى عن الربع الصافى البالغ €٢٢٢٢٠٠٠٠٠. لاحظ أنه فيما تُنتِج العمليات الصناعية إلى حد بعيد معظم الربح لشركة أم بي أي MBA، فإن العمليات المالية (التي تزود الزبائن بالأموال النقدية بغية مساعدتهم على شراء المنتجات الصناعية) تولّد الأموال النقدية بدرجة أكبر.

٢. التدفق النقدي الخارج من الاستثمارات

يتم تطلب الأموال النقدية لشراء أصول غير متداولة جديدة وأعمال جديدة. وعلى حد سواء، يتبع هذه الأمور الأموال النقدية. لننظر في بعض هذه البنود الواردة على أسطر مستقلة:

أ. الاستثمارات في الأصول غير المتداولة والملكية والآلات والمعدات. يمكننا أن نرى أنه على مدى سنتين على التوالي، كانت المجموعة تستثمر في أصول غير متداولة جديدة تفوق مبلغ €٤٠٠٠٠٠٠٠ سنويًا. وعند مقارنة ذلك مع عبء إسهاك الآلات والمعدات البالغ €٢٦٧٥٠٠٠٠٠، يمكننا أن نستنتج أن شركة أم بي أي MBA توسيّع قاعدة أصولها.

ب. استثمار المنتجات المؤجرة والتصرف بها. من الواضح أن جزءاً كبيراً من أعمال شركة أم بي أي MBA يأتي من قيامها بتأجير منتجاتها الخاصة إلى الزبائن بدلاً من بيعهم إياها فوراً. ومع رقم الاستثمار الأعلى من رقم التصرف في السنتين معاً يمكننا أن نستنتج أن أعمال التأجير تنمو.

ج. الإضافات إلى الذمم الناجمة عن تمويل المبيعات والدفعات المقبوضة من تمويل المبيعات. من الحجم الكلى لهذه الأرقام نستطيع أن نستنتج أن ذلك مكون هام لنموذج أعمال شركة أم بي أي MBA. وإن الواقع السليم الصافي على الأموال النقدية من جهة الأعمال هذه هو فقط €٣٦٩١٠٠٠٠٠ لكن بافتراض أن شركة أم بي أي MBA تقيد فائدة على رُزْم التمويل هذه أعلى مما تدفعه على المال الذي تستدنه لهذا الغرض من مصارفها، فإن النمو في الأموال النقدية الخارجية يفيد المساهمين.

د. الاستثمارات في الأوراق المالية القابلة للتداول، والإيرادات منها. غالباً ما تقوم الشركة التي تمتلك برصيد نقدي يفوق حاجاتها لظروف المتاجرة العادية، باستثمار هذا الرصيد في مواضع أخرى، مما يحقق الحد الأقصى من الإيرادات

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

في حين أنها لا تتعرض عملياً لأي مخاطر. وحققت شركة أم بي أي MBA في عام ٢٠٠٢ أرباحاً بلغت €٣١٥٠٠٠٠٠، وأعادت استثمار €٢٤١٠٠٠٠٠ من هذا النشاط خلال

إن إجمالي الأموال النقدية التي تم استثمارها في الأعمال للعامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ معاً تخطى التدفق النقدي الداخلي من العمليات. وبالتالي تطلب شركة أم بي أي MBA الأموال النقدية من التمويل لتوازن رصيدها النقدي.

٣. التدفق النقدي الداخلي/الخارجي من نشاطات التمويل
إن هذا الجزء من بيان التدفق النقدي يسجل الأموال النقدية التي تقبضها شركة ما من - وتدفعها لـ - مزوديها بالمال كالمساهمين والمصارف والمقرضين:

أ. دفع أقصبة الأرباح. تدفع معظم الشركات، عادةً مررتين في السنة، أقصبة أرباح لمساهميها. وإن دفع الأموال النقدية، إلى جانب أي زيادة في سعر السهم تم تسجيلها في البورصة، يمثلان العائد الذي يحققه المساهم في استثماره.

ب. الإيرادات من إصدارات الأسهم، وإعادة تسديدها. إن السندي هو ببساطة نوع من القروض تصدره الشركة إلى المقرضين الذين يستطيعون المتاجرة بمحوزاتهم في البورصة. وليست السنديات أسهماً؛ إنها قروض تتطلب أن تخدمها فائدة تحدّدها الشركة مسبقاً وتسددها في الوقت المناسب. وقد زادت شركة أم بي أي MBA موقعها في السنديات الصافية في العامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ معاً.

ج. الزيادة في الدين. يشير ذلك إلى الاستدانات العاديّة من المصارف. وقد زادت شركة أم بي أي MBA استداناتها في العامين معاً.

إن الموقع النقدي الشامل في شركة أم بي أي MBA هو أنه بعد أن سمحت بدخول صغير تافه لتحويل العملات، قامت بزيادة رصيدها النقدي بـ €٤٦٩٠٠٠٠٠ إلى €٢١٢٨٠٠٠٠٠ (يمكن تتبع هذا الرقم في الميزانية الجماعية).

سيكون القراء الآن مُنتبهين إلى أن بيان التدفق النقدي في الواقع يقطع بشكل قطري عبر حساب الأرباح والخسائر والميزانية، وهو يُمسّك فقط بتلك المدخلات التي حَصَّت على تدفق نقدي داخلي أو خارجي، ويترك المدخل المحاسبية والتعديلات والاتفاقيات التي تشكل جزءاً من أساس هذين البيانات، و شأنها.

١٥.٥ متطلبات الإفصاح المفصلة لبندٍ منتفقة

سيكون من غير الملائم ومن غير الضروري درس كلّ بند يظهر في حسابات شركة أم بي أي MBA بالتفصيل. بعض البنود بدبيهي في حين أن البعض الآخر أكثر تعقيداً ويطلب إعداداً مفصلاً من قبل محاسبين ماهرين. سُرّكز على مجموعتين من البنود: الأصول غير المتداولة وإستهلاك هذه الأصول من جهة والمخازين من جهة أخرى.

١.١٥.٥ الأصول غير المتداولة والاستهلاك

سيلاحظ القراء أن المبلغ الإجمالي للأصول غير المتداولة المحتجزة في نهاية العام ٢٠٠٢ بلغ €٢٢٧٥٣٠٠٠٠٠٠. ويتألف من أربع فئات كل منها موصوف بشكل أعمق في الإيضاحات ١٨-٢١. لكن الملاحظة رقم ١٧ تزود برأي شامل ونافع حول كل مكونات الأصول غير المتداولة (انتبه إلى أنه ينبغي العثور على الرقم الـ €٢٢٧٥٣٠٠٠٠٠٠ في الزاوية اليمنى السفلية من الملاحظة رقم ١٧).

إن معيار المحاسبة الدولي رقم ١٦ هو المعيار الأساسي الذي ي sist توقيه القياس وإعداد التقارير للملكية والآلات والمعدات (وهي عادةً الأصل غير المتداول السائد)، لكن ينبغي النظر في عدد من المعايير الأخرى أيضاً. فيطلب من الشركات انتقاء إحدى تقنيتي تقسيم الملكية والآلات والمعدات، إما بالتكلفة مطروحة منها إستهلاك الأصول وإما بالقيمة العادلة (القيمة السوقية). وستتم تغطية القيمة العادلة بشكل أعمق لاحقاً لكن لأغراض هذا القسم نقول إن القيمة العادلة هي المقدار الذي يمكن مبادلته أصل ما لقاءه بين طرفين حسني الاطلاع وراغبين في صفقة تنصف كليهما. وفي الملاحظة رقم ٦ لشركة أم بي أي MBA، السياسات المحاسبية، نقرأ أن المجموعة قد انتقت التكلفة مطروحة منها إستهلاك الأصول. وليس ذلك بالمفاجئ لأن تحديد القيمة العادلة هو صعب للغاية بالنسبة إلى الأصول التي تم شراؤها أو بناؤها للمتطلبات الخاصة بالمنشأة. فإن العثور على شار راغب في الصفقة وأقل اطلاعاً لأصول مكرسة بهذه لأمر شبه مستحيل! وسيتبين القراء إلى أن الأعمدة الستة الأولى في الملاحظة رقم ١٧ تشير إلى تكلفة الشراء والتصنيف لأصول شركة أم بي أي MBA، أما الأعمدة الأربع التالية فتشير إلى أعباء إستهلاك الأصول، ويشير عمود واحد إلى العكس (الذي يسجل بندًا واحداً صغيراً فحسب) ومن ثم يمثل عمود القيمة الدفترية الصافية الشراء مطروحاً منه إستهلاك الآلات والمعدات.

يمكن أن يكون بند ما من الملكية والآلات والمعدات مؤهلاً للإقرار كأصول في الميزانية إذا كان من المرجح أن تتدفق منافع مرتبطة به إلى الكيان. فإن قطع الغيار الكبرى، مثل المحرّكات الاحتياطية التي تملّكها شركة خطوط جوية، يمكن معاملتها كملكية وآلات ومعدات في حين أن قطع الغيار الأصغر سُتعامل على أنها من المخزون (البضاعة). وحيث تتطلّب قطع الغيار هذه التي تشكّل جزءاً من أصل أكبر، أن يتم استبدالها بانتظام طوال عمر الأصل الأكبر، مثل المقاعد والزخرفة الداخلية لطائرة ما التي يُعاد تجديدها واستبدالها أكثر من مرّة خلال عمر الطائرة نفسها، يوصي المعيار بأن يتم تسجيل الأصول الأصغر بشكل مستقل عن الأصول الأكبر.

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

حيث تبني شركة ما أصلًاً ما لاستخدامها الخاص، يُسمح لها بالإقرار بالتكليف التي يمكن عزوها مباشرةً إلى المشروع، وبالتحديد اليد العاملة الخاصة، وتكليف إعداد الموقع، والتركيب والتجميع، وإجراء الاختبارات وأتعاب المهنيين. لكن ماذا عن تكاليف المال المستدان لجعل الأصل قابلاً للتشغيل؟ يقوم معيار المحاسبة الدولي رقم ٢٣ بمعطية ذلك: عموماً، يمكن إضافة هذه التكاليف إلى التكلفة المرحلية للأصلشرط أن تتعلق التكاليف بفترة الإعداد أو التطوير. فمثلاً، إن تكاليف الاستدانا التي تم تكبدها عند تطوير الأرض يمكن تضمينها، في حين أن التكاليف المرتبطة بمصرف أرض البناء والمتحجزة للتطوير المستقبلي قد لا يتم تضمينها. وعندما يصبح الأصل جاهزاً للاستخدام أو البيع، يجب أن توقف رسملة الفائدة (أي تسجيلها كأصل).

يحكم أيضاً معيار المحاسبة الدولي رقم ١٦ وبشكل سائد استهلاك الملكية والآلات والمعدات. وإن المبلغ القابل للاستهلاك من أصل «الملكية والآلات والمعدات» هو تكلفته أو تقييمه مطروح منه قيمته المتبقية المقدرة التي يجب أن تراجعاً كل سنة. وبالنسبة إلى معظم الأصول العادية، تكون قيمتها المتبقية تافهة، لكن بالنسبة إلى بعض الأصول كالطائرات والسفن والفنادق، يمكن لهذه المراجعة السنوية أن تُنتج تغييرات كبيرة حسب ظروف السوق. ويعهد إلى الإدارة مهمة تحديد العمر النافع لفئة الأصل (بالنسبة إلى شركة أم بي أي MBA، يتم بسط ذلك في الجدول الذي يتضمنه الملاحظة رقم ٦). وإن الأرضي التي تعتبر ذات عمر غير محدود لا يتم استهلاكها عادةً لكن المباني يتم استهلاكها.

لا يصف المعيار طرقاً لاستهلاك الأصول لكنه يذكر النسبة الثابتة، وتخفيض الرصيد، ومجموع الوحدات كإمكانيات. وإن المطلوبين المهيمنين هما أنه على الطريقة المتنقلة (١) أن تعكس نموذج استهلاك المنافع التي يأتي بها الأصل على مدى عمره النافع و(٢) أن تطبق بتناعماً من سنة إلى أخرى.

يمكن أن تشعر الإدارة بوقع التكنولوجيا عندما تكون بصدق مراجعة قيمة أصول «الملكية والآلات والمعدات» كل سنة. ولا تؤثر التكنولوجيا في الأصول ذات التكنولوجيا العالية كمعدات الاحتساب فحسب، لكنها تؤثر أيضاً في المباني المصممة والمكرسة لمهام علمية محددة، يمكن أن تتخلص من جراء التقديم في حقول أخرى من المساعي. وفي حالة كهذه، على الإدارة أن تقصر عمر الأصول وتعدل (تريد) الاستهلاك السنوي في سنة المراجعة والسنوات المستقبلية.

لتأخذ فئة واحدة من «الملكية والآلات والمعدات» في الملاحظة رقم ١٧ لشركة أم بي أي MBA. الآلات والماكينات، ونحل تحرّكات السنة في هذا العنوان. فمن عمود اليمين، سترى أن القيمة الدفترية الصافية ارتفعت خلال العام ٢٠٠٢ من €٤٧٣٩٠٠٠٠٠٠ إلى €٦٠٥٩٠٠٠٠٠. كيف حصل ذلك؟ أولاً، بدأت شركة أم بي أي MBA السنة مع آلات وماكينات كلفت أصلًاً €١٦٣٢٧ كان قد تم تقييد إستهلاك الآلات والمعدات قدره €١١٥٨٨ منها (من هنا القيمة الدفترية الصافية لأول المدة البالغة €٤٧٣٩). وتم شراء أصول جديدة لقاء €٢٠١٣ وتم التصرف بأصول كلفت أولياً €٧١٤. (ينبغي على القراء أن يتوجهوا عمودي فوارق التحويل وإعدادات التصنيف). ويعطينا ذلك تكلفة أصول في نهاية السنةبالغة €١٨٤٦٣٠٠٠٠٠. وإن رصيد إستهلاك الآلات والمعدات لأول المدة

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

البالغ €١٥٨٨ يزيده أولاً العباء السنوي على قاعدة أصول السنة الماضية زائد الإضافات الصافية خلال العام ٢٠٠٢، ومن ثم تم إزالة إستهلاك الآلات والمعدات المترافق الذي سبق وتم تقديره على الأصول التي تم التصرف بها خلال العام ٢٠٠٢. وإن رصيد إستهلاك الآلات والمعدات المترافق الجديد البالغ €١٢٤٠ يتضمن حسمه من تكاليف الحياة والتصنیع الجدیدین البالغة €١٨٤٦٣ لإعطاء رصيد نهاية السنة البالغ €٦٠٥٩.

٢.١٥.٥ المخازين (البضاعة)

تمثل المخازين دوراً حاسماً في تحديد مستوى الربح الذي يُقدم به تقرير. ومرة ذلک إلى أن المخازين تمثل التكاليف التي تم تكبّدها على المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة في فترة ما من إعداد التقارير وترجّل إلى الفترة التالية من إعداد التقارير. وكلما ازدادت التكاليف المرحلّة إلى السنة التالية، ازدادت الأرباح التي يُقدم بها تقرير في هذه السنة. وعلى غرار الملكية والآلات والمعدات، إن المخازين هي تكاليف مؤجلة تُحتجّر في الميزانية وينبغي مقارنتها مع الإيرادات المستقبلية لرؤية أيهما أعلى. وبسبب احتمال تلاعّب المخازين بالربع، كرس كتاب المعايير المحاسبية على مدى سنوات طويلة انتباهاً كبيراً للموضوع. وستنظر في متطلبات معيار المحاسبة الدولي رقم ٢، المخازين.

يعرف معيار المحاسبة الدولي رقم ٢ بالمخازين على أنها (١) المواد أو التوريدات التي ينبغي استهلاكها في عملية الإنتاج أو في عملية إسادة الخدمات؛ (٢) أصول في عملية الإنتاج للبيع؛ و(٣) أصول محتجزة للبيع في السير العادي للأعمال. وإن القاعدة الأساسية هي أنه ينبغي قياس المخازين بالتكلفة أو القيمة الصافية القابلة للتحقيق أيهما أقل وإن هذه الأخيرة هي سعر البيع المقدر في السير العادي للأعمال مطروحاً منه تكاليف الإكمال المقدرة والتكاليف المقدرة اللازمة لتصبح السلع جاهزة للبيع. وإذا كانت الشركة تبيع (تؤمن) خدمات، قد تكون مخازينها غير ملموسة (مثلاً، تكاليف الخدمة التي لم تُقرّ الشركة بعد بالعائد المتصل بها). ويتألف مخزون الخدمات نموذجيّاً من تكاليف اليد العاملة لطاقم العمل الذي يتلزم بالتزويد بالخدمة.

في بعض الأعمال كالقطاعات التي تتطلب المعالجة بسلسلة من العمليات المتعاقبة، أو السلع الاستهلاكية المتحركة بسرعة، لا يسهل تحديد التكاليف الفعلية للمخزون، ببساطة لأن التعرّف إلى وحدات محددة من الإنتاج ليس بالسهل. فيجب أن يحدث بعض التجميع على أساس المتوسطات. ومع ذلك حيث تختبر الكيانات أسعار بيع متغيرة فهي لن تأتى جهداً في تسجيل هذه الأسعار بطريقة نظامية بغية السماح بقياس تكلفة المبيعات (وبالتالي المخزون). ويتم استخدام ثلث طرق أساسية:

– طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً. إن هذه الطريقة هي أقرب ما يكون إلى التقاط كل من التدفق الماديّ الفعلي للسلع ومن التدفقات الفعلية للتکاليف. وتفترض أن المشتريات الأقدم تُستخدم أو تُباع أولاً وأن تلك التي تبقى في نهاية الفترة هي الأجدد. وفي الفترات التي تشهد ارتفاعاً في الأسعار، تُنتج هذه الطريقة من التقييم تكلفة متقدمة نسبياً من السلع المباعة وبالتالي ربحاً أعلى نسبياً إلى جانب قيمة واقعية لمخزون آخر المدة.

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

المتوسط المرجح. إن هذه الطريقة ملائمة حيث تكون وحدات المخزون متطابقة أو شبه متطابقة. وهي تتضمن التكلفة الإجمالية للوحدات المشترأة أو المصنعة مقسومة بعدد الوحدات. وفيما تتم زيادة المشتريات، تتم مراجعة التكلفة المتوسطة. وفي الممارسة، ما من فرق يُذكر بين طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً وطريقة المتوسط المرجح.

الوارد أخيراً يخرج أولاً. تعكس هذه الطريقة الافتراض القائم في طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً، فهي تحمل تكاليف الشراء الأخير في تكلفة السلع المباعة. وبالتالي، في الفترات التي تشهد ارتفاعاً في الأسعار، ستكون الأرباح التي يقدم بها تقرير أقل مما في ظل طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً. وإن معيار المحاسبة الدولي رقم ٢ الذي تمت مراجعته حديثاً، لم يعد يسمح بهذه الطريقة.

ممّ تتألف «تكلفة» المخزون؟ تسبب التكاليف المباشرة بمشاكل ضئيلة؛ أمّا النفقات العامة المرتبطة بها فتتسبب بمشاكل جمة! لنتظر في ثلاثة أنواع من هذه التكاليف:

أ. إن تكاليف التخزين والتوزيع لا يُسمح بإضافتها إلا إذا كانت ضرورية لعملية الإنتاج كما في تخزين المنتجات قيد النضوج كالجبنة وبعض أنواع الشراب. أمّا تكاليف التوزيع إلى الزبائن فهي تكاليف بيع ولا ينبغي وبالتالي إدراجها في تقدير المخزون؛

ب. إن النفقات العامة الإدارية لا يرجح أن تكون مؤهلة لتضمينها في المخزون لأنّها لا تساهم في جلبه إلى وضعه الحالي. وحتى عندما يمكن رؤية أن بعض النفقات العامة تساهم، فإنّ الجهد الكلي الذي يتطلبه شرح المساعدة وتبريرها يشني شركات كثيرة عن محاولة تضمينها؛ و

ج. يُسمح بتخصيص نفقات الإنتاج العامة الثابتة شرط أن تكون هذه التكاليف مبنية على مستويات "عادية" من النشاط. وسنغطي هذا المفهوم في النصف الثاني من وحدة المحاسبة لكنّ مثلاً قصيراً قد يكون نافعاً هنا. إن نفقات الإنتاج العامة الثابتة (من استهلاك معدات الإنتاج ورواتب إدارة الإنتاج؛ وضرائب استئجار الأصول الإنتاجية وملكيتها) تبلغ €٥٠٠٠٠٠. وإن العدد العادي للوحدات المنتجة سنوياً هو ١٠٠٠٠ لكن هذه السنة تراخت السوق بشكل غير متوقع فتم تصنيع €٥٠٠٠٠ وحدة فقط. وسيكون المستوى الملائم من النفقات العامة التي ينبغي تخصيصها على المخزون €٥ للوحدة الواحدة، وليس €١٠. وتذكر: إن منظمي المحاسبة قلقون من أن تحاول الإدارة رفع أرباح هذه السنة عبر "إيقاف" التكاليف في ميزانية آخر السنة، لذا تؤدي الشروط الشاملة لمعايير المحاسبة الدولي رقم ٢ إلى جعل مستوى تقدير المخزون متذبذباً بقدر ما يكون ذلك واقعياً.

إن المبدأ الشامل الكامن وراء معيار المحاسبة الدولي رقم ١١، عقود البناء، هو أنه يُسمح للمتعهد بالإقرار بالربح من العمل الذي تم إكماله عند تاريخ الميزانية، شرط أن يتم الإقرار مباشرةً بكل الخسائر وتجاوزات التكاليف الممكنة في العقد، في الفترات المحاسبية المستقبلية.

يتم عرض سياسة المخزون في شركة أم بي أي MBA في الملاحظة رقم ٦، ويتم الإفصاح عن مكونات مخزونها في الملاحظة رقم ٢٢ الذي يشرح لما ازداد مخزون السلع الجاهزة خلال السنة. وتوضح أيضاً عن أنّ مقداراً صغيراً من المخزون يتم تقييمه بالقيمة الصافية القابلة للتحقيق، مما يشير إلى أنّ سعر بيع بعض المنتجات قد هبط خلال السنة إلى ما دون تكلفة الإنتاج. ومن الواضح أنّ شركة أم بي أي MBA تعتقد أنّ هذا المخزون سيباع أقلّه بالقيمة الصافية القابلة للتحقيق، وإنّ سُيطلب منها شطب كامل مبلغ التكلفة المرتبطة بهذه القطع.

١٦.٥ ال دروس التي ينبغي تعلمها

يمكن تعلم ثلاثة دروس من المقاطع السابقة في هذه الوحدة.

١. إن متطلبات الإفصاح متعددة ومعقدة وتحتطلب تفسيرًا مفصلاً تقوم به إدارة الشركة والمحاسبون والمحامون ومدققو الحسابات (الذين سنعود إلى دورهم لاحقاً). ولا يحتاج طلاب الماجستير في إدارة الأعمال والمدراء أن يكونوا متضلين من التفصيل.
 ٢. عرّج التقليد في الشركات على الإفصاح عن أقل ما يمكن من المعلومات المطلوبة. ومن النادر بمكان أن تنشر شركة معلومات لا تكون إلزامية.
 ٣. بالرغم من تطبيق متطلبات الإفصاح بشكل صارم. لا يزال يوسع القراء المهتمين أن يستكشفوا فجوات كبيرة في المعلومات. لأن يكون، على سبيل المثال، من النافع معرفة التحليل لرقم تكاليف التصنيع في شركة أم بي أي MBA وقدره €٢٤٦٩٤٠٠٠٠٠٠ (وهو رقم مُعطى في الملاحظة رقم ٨) عندما يدرس المرء عظمة هذا الرقم مقارنةً مع كل التكاليف الأخرى، من المفاجئ أنه لا يتم تطلب الإفصاح عن كيفية تركيبيه.

١٧.٥ مبادئ محاسبة أساسية

في محاولة القارئ فهم التقرير السنوي والحسابات السنوية لأي شركة، ينبغي عليه أن يقدر المبادئ المحاسبية الأساسية السبعة التي تشكل جزءاً من أساس إعدادها. ويتم عرض هذه المبادئ في معيار المحاسبة الدولي رقم ١.

التقديم الملائم

ينبغي على البيانات المالية أن تقدم على نحو ملائم الموقع المالي (الميزانية)، والأداء المالي (حساب الأرباح والخسائر) والتడفقات النقدية لمنشأة ما. ويدهب معيار المحاسبة الدولي رقم ١ إلى التصرير بأن "التطبيق الملائم لمعايير المحاسبة الدولية، إلى جانب الإفصاح عند الاقتضاء، ينجم عنه في كل الظروف عملياً، بيانات مالية تحقق تقديمًا ملائماً".

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

ويتطلب أيضاً من المنشآت التي تقيدت بكل معايير المحاسبة الدولية أن تفصح عن هذا الواقع.

ينطوي تقديم ملائمٍ ما من الإدارة أن تنتهي السياسات المحاسبية (مثلاً طريقة إستهلاك الأصول أو طريقة تقييم المخزون) التي تكون ذات صلة بالمستخدمين وجديرة بالثقة في ما يتعلق بأنها (١) تمثل بأمانة النتائج والموقع المالي للمنشأة؛ (٢) تعكس الجوهر الاقتصادي للأحداث والصفقات وليس الشكل القانوني فحسب؛ (٣) حيادية، أي مجردة من الانحياز؛ (٤) متبصرة؛ و(٥) كاملة من كل التواحي المادية وتطبقها.

لاحظ أن المعيار يقتضي ضمناً أنه في الظروف الاستثنائية، قد لا يتحقق التفسير الحرفي لمعايير المحاسبة الدولية تقديمًا ملائماً. وفي ظروف كهذه، يسمح للإدارة بالانحراف عن معيار ما شرط أن تفصح عن اسم المعيار الذي انحرفت عنه، والمعالجة التي سيطبقها المعيار، والسبب الكامن وراء كون هذه المعالجة مضللة إلى هذا الحد، والمعالجة المعتمدة. وينبغي أيضاً الإفصاح عن الواقع المالي للانحراف على كل بند في البيانات المالية التي كان ليقدم بها تقرير بالامتثال للطلب.

إن الأمثلة على تجاوزات التقديم الملائم نادرة جدًا. خذ معالجة تكاليف التوزيع: انظر في شركة تضمّن تكاليف نقل السلع لإعادة البيع من المصنع إلى المستودع كجزء من تقييم المخزون. ونقرأ في أن تكاليف التوزيع قد لا تضمّن في تقييم المخزون لكن يوسع الإدارة اعتبار تكاليف كهذه ضرورية في جلب المنتج، أو الخدمة، إلى موضعه الحالي أو وضعه الحالي. وحيث تعتبر الإدارة أن الفشل في تضمين هذه التكاليف كجزء من المخزون، سيشوه الرأي العادل بالمنشأة، وحيث تكون هذه التكاليف مادية، سيترتب على البيانات المالية أن تفصح عن المعلومات المعروضة في المقطع أعلاه.

مبدأ استمرار العمل في المنشأة التجارية

عند إعداد البيانات المالية، يتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ١ من الإدارة أن تقوم بتقييم قدرة الشركة على الاستمرار كمنشأة تجارية قائمة. وينبغي ألا يشغل هذا التطلب الكثير من وقت الإدارة في شركة ما تكون مستقرة، ومرجحة ولها وصول إلى ما يكفي من الأموال النقدية لتلبّي طموحاتها في المتاجرة. لكن في بعض الشركات التي لا تتمتع بهذا التأكّد، يمكن أن يتسبّب هذا التطلب بالكارب.

إذا كانت الإدارة متنبّهة إلى عدم التأكّد المادي المتعلّق بالأحداث أو الظروف التي قد تلقي بشكّ كبير على قدرة الشركة على الاستمرار كمنشأة تجارية قائمة، ينبغي الإفصاح عن عدم التأكّد هذا. ويُتطلّب المعيار من الإدارة أن تراجع كل الدلائل المتوفّرة المتعلقة أفله بفترة اثني عشر شهراً من الميزانية. وإمكان شكوك كبيرة بشأن مسائل مثل انهيار الطلبيات، أو إعادة تسديد الدين المستحق، أو دفع الفائدة على مستويات الدين الجاري، أو الدعم المستمر من المصادر ومن مزودين آخرين بالديون، أن تطلق الحاجة إلى إعداد بيانات مالية يتم إعدادها على أساس مختلف عن المنشأة التجارية القائمة. وفي الممارسة، سيؤدي ذلك إلى تخفيض مادي للقيمة المرحلّة للأصول في الميزانية، وهو بدوره سُيُصيّب حساب الأرباح والخسائر.

طريقة المحاسبة بالاستحقاق

ينصّ معيار المحاسبة الدولي رقم ١ على أنه يتم إعداد حساب الأرباح والخسائر والميزانية على أساس تسجيل التكاليف التي يتكبدها كيان ما والمنافع التي يتمتع بها، عوضاً عن تسجيل الأموال النقدية المدفوعة لهذه التكاليف والأموال النقدية المقبوضة لهذه المنافع فحسب. لذا إذا أعدت شركة ما فواتير للزبائن لسلع وخدمات قدّمتها لهم قبل نهاية السنة، ينبغي عليها أن تقرّ بقيمة هذه الفواتير كإيرادات في حساب الأرباح والخسائر حتى إن لم يكن كل الزبائن قد دفعوا للشركة مع حلول ذلك التاريخ. وقد رأينا حدوث ذلك في . أو بشكل معكوس، إذا استهلكت الشركة الطاقة من مزودها قبل نهاية السنة لكنّها لم تُرُد بفاتورة (وبالتالي لم تدفع أموالاً نقدية) لهذا الاستهلاك، على الإدارة أن تقوم بتقدير كم استهلكت وتقييد هذا المبلغ غير المدفوع على حساب الأرباح والخسائر.

إن البيانات المالية التي يتم إعدادها حسب طريقة المحاسبة بالاستحقاق، لا تعلم المستخدمين عن الصفقات الماضية التي تتضمن دفع الأموال النقدية وقبضها فحسب، لكنّها تعكس أيضاً الموجبات بدفع الأموال النقدية أو توقيع قبض الأموال النقدية في المستقبل.

مبدأ الشاغم

بغية التزويد بانعكاس للشئون التجارية في كيان ما، من الأساسي أن تقدم إلى القراء معلومات مُعَدَّة على أساس متناغم. ويسمح ذلك للقارئ بمقارنة أداء هذه السنة مع أداء السنة السابقة. ويطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ١ من الكيانات أن تشير على تقديمها وتصنيفاتها من سنة إلى أخرى، إلا إذا كان ثمة أسباب وجيهة لتغييرها. وقد يوحى اكتساب هام أو تصرف هام، أو مراجعة لنمط التقديم، بتطلب تغيير ما. ويسمح بهذا التغيير فقط إذا كان التقديم المتغير يزور بمعلومات جديرة بالثقة وذات صلة على نحو أكبر بالمستخدمين وإذا كان من الوارد أن تستمر البنية المراجعة، ليتسنى للمستخدمين مقارنة أداء السنوات في المستقبل.

إن معيار المحاسبة الدولي رقم ٨، صافي الربح أو الخسارة للفترة، والأخطاء والتغييرات الأساسية في السياسات المحاسبية، يغطي إمكانية رغبة الإدارة في تغيير سياساتها المحاسبية، أي الطرق التي تستخدمها لقياس بعض البنود في البيانات المالية. ويسمح بذلك فقط عندما يلزم بالتغيير معيار تم إصداره حديثاً، أو إذا كان سينجم عن ذلك معلومات ذات صلة أكبر تضمن في البيانات المالية. وينبغي تعديل الأرقام المقارنة في السنوات السابقة، مع الأرقام المضمّنة في الخلاصات التاريخية بشكل مماثل.

المادّية، والتجميع، والموازنة

إن الشركات هي شركات معقدة، وغالباً ما تكون ذات سلاسل أعمال متعددة تتم إدارتها على صعيد عالمي وتتضمن ملايين الصفقات كلّ سنة. ويواجه المحاسبون إلتقطاط هذه البنية

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

المسحورة والرشيقه في ثلاثة بيانات مالية موجزة، فما هي مستوى من التجميع يسمح لهم به؟ ويحاول معيار المحاسبة الدولي رقم ١ أن يعطيهم الجواب: يجب أن يتم تقديم كل فئة مادية من البنود المماثلة على حدة؛ أما البنود ذات الطبيعة الوظيفية غير المماثلة فينبغي إظهارها على حدة إلا إذا كانت غير مادية. فإذا لم يكن بند وارد على سطر مستقل مادياً بشكل فردي، ينبغي عندئذ تجميعه مع بند آخر، إما في واجهة تلك البيانات وإما في التعليقات.

يعرف معيار المحاسبة الدولي رقم ١ بالمادية على أن "الإغفالات للبنود أو البيانات الكاذبة بها تكون مادية إذا استطاعت، فردياً أو جماعياً، أن تؤثر في القرارات الاقتصادية للمستخدمين، المتخذة على أساس البيانات المالية. وتتوقف المادية على حجم الإغفال أو البيان الكاذب وعلى طبيعته حسب الظروف المحيطة. وإن حجم البند أو طبيعته، أو مزيج لكليهما معاً، يمكن أن يكون عاملًا محددًا".

الموازنة هي ممارسة الجسم لرقم ما من رقم آخر ونشر الرقم الصافي. ويوجه معيار المحاسبة الدولي رقم ١ هذه الممارسة عبر ذكره أن الشركات مجبرة على إظهار الأصول والخصوم، والدخل والمصاريف على حدة، وإن هذه القاعدة واضحة: لا يجب أن تتم المباشرة بالموازنة إذا كانت تقلل من قدرة المستخدمين على فهم الصفقات، والأحداث والظروف الأخرى التي حصلت، وعلى تقييم التدفقات النقدية المستقبلية للكيان. ومع ذلك، يسمح المعيار بقياس الأصول بشكل صافٍ من مخصصات التقييم كالاستهلاك والاحتياطات للديون المشكوك فيها.

الربح أو الخسارة لفترة ما

لعل المبدأ الأهم الذي يتضمنه معيار المحاسبة الدولي رقم ١ ترك للنهاية: فإذا لم يتطلب معيار ما خلاف ذلك، ينبغي تضمين كل بنود الدخل والمصروف المقدرة في فترة ما، في الربح والخسارة. وما يعنيه ذلك هو أن كل كسب أو خسارة، سواء نجم عن العمليات العادي للأعمال، أو عن شراء ما أو بيع ما للأصول، ينبغي إلتقاطه في حساب الأرباح والخسائر. ويقترح تفسير حرفي للمعيار أنه ينبغي أيضاً تضمين التقييم الرأسمالي في الأصول غير المتداولة كالملكية، لكن معيار المحاسبة الدولي رقم ٦، الملكية والآلات والمعدات، يعكس ذلك عبر تطلبـه أخذ إعادة تقييم المكتـابـ والخـسـائـ النـاجـمـةـ عنـ الـمـلكـيـةـ إلىـ حقوقـ الملكـيـةـ مباشرةـ.

١٨.٥

مدقق الحسابات الخارجي

يمكننا أن نرى من الوصف الموجز لمتطلبات الإفصاح عن الأصول الثابتة وعن المخازين في البيانات المالية لشركة ما أن حرية الإدارة في اختيار الطرق المحاسبية وفي تصوير النتائج والموقع المالي هي محدودة بشكل تام. وثمة قوة أخرى تراقب أعمال الإدارـةـ وهيـ التـدـقـيقـ المـحـاسـبـيـ الـخـارـجـيـ السـنـوـيـ. وـنـدـرـسـ ماـ تـبـقـىـ منـ هـذـهـ الـوـحدـةـ بـإـيـجاـزـ دورـ مـدـقـقـيـ الحـسـابـاتـ الـخـارـجـيـنـ وـالـطـرـقـ الـتـيـ يـسـعـمـلـونـهاـ وـالـتـقـرـيرـ الـذـيـ يـقـدـمـونـهـ.

١.١٨.٥ دور مدقق الحسابات

يتطلب التشريع في معظم الدول أن يقوم أشخاص مستقلون ذوو كفاءة في المحاسبة مُعترف بهم من قبل الحكومة، بالتدقيق في حسابات كل الشركات المساهمة والمحدودة المسئولية. وُؤتى بمدققي الحسابات عادةً من شركات ملتزمة بالمارسة العامة، ويعينهم المساهمون في اجتماع عمومي ويمكن إعادة تعينهم كل عام. وثمة إجراءات وقائية تحمي مدققي الحسابات من أن تقوم بطردهم إدارةً مجردةً من الضمير وتغيي الإنقاص.

ويُطلب من مدققي الحسابات أن يكتبوا تقريراً إلى المساهمين بشأن الحسابات التي نظروا فيها. ويشكل هذا التقرير جزءاً من البيانات المالية المنشورة. وسيصرّح هذا التقرير عما إذا كان برأيهم قد أعطى رأي حقيقيًّا وعادل عن أرباح (أو خسائر) السنة وعن الموقع المالي في نهاية السنة. وقد نقلنا نسخة عن تقرير مدققي حسابات شركة أم بي آي MBA في الصفحة ٦١/٥ من حساباتها.

٢.١٨.٥ منهجة التدقيق المحاسبي

لكي يتمكّن مدققو الحسابات من كتابة تقريرهم، عليهم أن يضمنوا أنه قد تمت المحافظة بشكل مُرضٍ على الدفاتر والسجلات والمراقبة الداخلية خلال الفترة المحاسبية. وتتضمن الأوجه الأساسية لعملهم:

- أ. درس نظام مسک الدفاتر والمحاسبة والمراقبة الداخلية للتحقق من أن هذا النظام ملائم للعمل ومن أنه سجّل كل النفقات بدقة. ويتبع ذلك اختبارات وتحقيقات، إذا اعتبرت ضرورية، للتحقق من أنّ النظام يُنفذ بدقة. وإن هاتين الخطوتين معًا هما ضروريتان لتكونا أساساً لإعداد الحسابات؛
- ب. مقارنة الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وبيانات أخرى بالسجلات الأساسية بغية التأكيد من أنها متناسبة؛
- ج. التتحقق من حق ملكية الأصول الظاهرة في الميزانية، ومن وجودها، ومن قيمتها؛
- د. التتحقق من مقدار الخصوم الظاهرة في الميزانية؛
- هـ. التتحقق من أنه قد تم التصريح بوضوح بالنتائج الظاهرة في حساب الأرباح والخسائر؛ فضلاً عن
- و. إثبات أنه قد تم الامتثال للمتطلبات القانونية وأن المعايير المحاسبية ذات الصلة قد طبقت بطريقة صحيحة.

لاحظ أنه لا يطلب من مدققي الحسابات الإطلاع على كل صفة تُجريها الشركة خلال الفترة المحاسبية. وشرط أن يكونوا قد ضمنوا أن نظام المراقبة الداخلية هو آمن، بوسعيهم الاعتماد على ذلك النظام في إنشاء سجلات مناسبة، سيتم استخراج البيانات المالية منها. ويقضي مدققو الحسابات نسبة من وقتهم ترداد اليوم أكثر فأكثر، في درس المراقبة الداخلية وفي اختبارها. فهم يرون أن هذه المراقبة تشكل أساساً مهمّاً لاختبارات التدقيق المحاسبي اللاحقة والتي تصبح أوسع انتشاراً.

إن المراقبة الداخلية هي مصطلح مستخدم لوصف التدابير المتنوعة التي يتّخذها المالكون والمدراء في شركة ما بغية توجيهه مستخدّميهم ومراقبتهم. ولأن أي موظف أو مدير في هذه المسألة قد يكون أو قد يصبح غير نزيه أو غير كفوء أو مهملاً أو كسولاً، من الضروري إنشاء إجراءات من شأنها أن تجعل هؤلاء الأشخاص يُحاسّبون مباشرةً على تصرّفهم وتشجّعهم على تحجّب مخالفه قواعد وعيوب كهذه. وإن طريقة بسيطة لكنّ فعالة لدرس المراقبة الداخلية تكمن في أن يقوم مدقق الحسابات برسم جدول لسير العمليات لكل من الأنظمة الكبرى في الشركة، للمشتريات والمبيعات ولمراقبة المخزون وللمسؤوليات النقدية، وهكذا دواليك. وستُسلط هذه الجداول لسير العمليات الضوء على مواطن الضعف في النظام حيث يتمتع، على سبيل المثال، مسؤول رسمي واحد بمقدار كبير من السلطة ومن العمل التنفيذي. بعدها، يركز مدققو الحسابات انتباهم واختبارتهم على نشاطات هذا الشخص فيضمنوا أن المسؤول الرسمي لم يستغل السلطة المُنطة به من قبل الشركة سواء كان عمداً أم من غير قصد. وسيُلفت مدقق الحسابات أيضاً انتباه الإدارة إلى هذا النوع من العيب الذي يشوب المراقبة الداخلية في الرسالة التي يرسلها إلى مجلس الإدارة في نهاية التدقيق المحاسبي.

٤.١٨.٥ المراقبة الداخلية المحيطة بالإضافات إلى الأصول الثابتة

يمكن إدراك طبيعة المراقبة الداخلية على أفضل وجه عبر مثل مأخذ من اختبارات التدقيق المحاسبي المحيطة بالإضافات إلى الأصول الثابتة لشركة ما. وسينظر مدقق الحسابات إلى النقاط التالية خلال تقييم نظام المراقبة الداخلية.

١. ينبغي الترخيص بكل إنفاق رأسمالي، سواء كان إنفاق كهذا عبارة عن مشتريات من فرقاء ثالثين أو عن اليد العاملة والمواد الخاصة بالشركة، وبينجي وضع قواعد للتقديم العادي للتقارير بشأن الإنفاق الفعلي مقابل التراخيص.
٢. ينبغي منح الترخيص عادةً بواسطة محضر المجلس، أو عبر مسؤول كبير في الشركة عندما لا تُجزي الحسابات المعنية بمحضر مجلس.
٣. في حالة المشاريع التي تتوجّب رأسماً ضخماً، على النظام أن يؤمّن تقديم المشروع وأن يُرخص بالدفعات الالزامية لغاية إكمال المشروع.

الوحدة ٥ / الإطار لإعداد التقارير المالية

٤. ينبغي أن يكون الإنفاق الرأسمالي على الأصول إضافية وليس للاستبدالات (إلاً إذا تم شطب الأصل أو الجزء المستبدل). وينبغي أن يكون ضمن حدود تكلفة العمل المؤدى أو المورّد من قبل مقاولين خارجيين، زائد إنفاق الشركة على المواد المباشرة وعلى اليد العاملة.
٥. إذا كان الإنفاق الرأسمالي مكثفاً، تحتاج نسبة مئوية فقط من الإضافات إلى التحقق منها، لكن على هذا الاختبار أن يتضمن كل البنود في المبلغ المُصرّح به. وينبغي التتحقق من البنود التي اختبرت عبر معانينة الاتفاقيات، وشهادات المهندسين المعماريين، وفواتير المورّدين وأدلة وثائقية أخرى تتعلق بالمشتريات من الفرقاء الثالثين، أو عبر درس طلبات المتاجر وكشوفات الأجور في ما يتعلق بالمواد الأولية واليد العاملة للشركة. وينبغي التدقّق بالنسبة المئوية المُضافة للنفقات العامة. كما ينبغي رؤية أنها محصورة بالنفقات العامة المتعلقة بال محل أو المصنع بالشكل الملائم.
٦. ينبغي الترخيص بدقة للقيود التي تم اختيارها للاختبار، إما عبر مجلس الإدارة، وإما عبر مسؤول رسمي. (وتتسنم هذه النقطة بأهمية خاصة عندما يكافأ أيّ عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو أيّ مسؤول إداريّ كبير عبر اقطاع عمولة من الأرباح، بما أنّ الرقم الذي تم احتساب العمولة على أساسه سيتضخم إذا كان إنفاق الإيرادات الذي قدمّ بيان به بدقة في حساب الأرباح والخسائر قد تم تخصيصه بشكل غير صحيح على رأس المال في الميزانية).
٧. إن أيّ إضافات رأسمالية كبيرة تمت خلال السنة قيد التدقيق المحاسبي، ينبغي معايتها لترضي مدقق الحسابات الذي يرى أن الإنفاق والذي يمثل إنفاقاً رأسمالياً، يتمثل بدقة من خلال أصل ملموس.

إذا كان مدققو الحسابات راضين عن دقة الرقم الصغير الذي يشير إلى الصفقات التي اختبروها وعن الترخيص له ومعالجته، يستطيعون الاعتماد على نظام المراقبة الداخلية المحيطة بإضافات الأصول الثابتة، وبناءً عليه، الاعتماد على الأرقام التي أنسأتها الشركة لهم، فيركّزون انتباهم على مجالات حساسة أخرى متعلقة بالنظام المحاسبي في الشركة.

٥.١٨.٥ المادّة

يزيد حجم الصفقات التي تعقدتها شركة ما خلال السنة من صعوبة مهمة مدقق الحسابات. من الواضح أنه لا يسع مدققي الحسابات التدقيق في كلّ صفقة، كما لا يسعهم أن يتوقفوا أن تطابق كلّ صفقة (عملية) الإجراءات المُصرّح بها بشكل تام. فترتّكب أخطاء، وتختصر السُّبُل. وبناءً عليه، يضع المحاسبون حدوداً، يُعبر عنها عادةً من خلال قيمتها (ثمن)، ولا يدرسون بعمق ما هو دونها. وعلى حدّ سواء، إذا ظهرت أخطاء في صفات قيمتها متداولة، لن يشددوا عليها بما أنها وُضعت مباشرةً قبل توقيعهم تقرير التدقيق المحاسبي. ويندّعى هذا الحدّ الذي يضعونه هم وحدّهم، مستوى المادّة. ويناقش هذا الموضوع في القسم .١٧/٥

مَثَل

أنفقت شركة لصناعة المأكولات حوالي €٢٥٠٠٠٠٠ سنويًا على تصليح مطاعمها وتجديدها. ويعود إلى الشركة اتخاذ القرار بشأن رسملة أو شطب كل قيد فردي من الإنفاق. لكن مدقق الحسابات يدرس هذا القرار لأنّه يؤثّر في مستوى الأرباح التي يقدّم بها تقرير (أي أن الإنفاق المرسّم يزيد من الأصول الثابتة، وبناءً عليه، لا يكون عبئاً على حساب الأرباح والخسائر لهذه السنة). لكن ما دام الرقم البالغ €٢٥٠٠٠٠٠ يتضمّن عدّة آلاف من البرامج الفردية للتّصليح والتّجديد، سيُضيّع مدقق الحسابات حدّاً يبلغ، لِقُلْ، €٥٠٠٠. وسيدرس بنود الإنفاق الفردية التي تتخطّى هذا المبلغ، فإذا كان مُتفقاً إلى حدّ بعيد مع قرارات الإدارة المتّخذة بشأن هذه البنود، سيفترض أنّ البنود الأصغر هي أيضاً صحيحة. وحتى إذا كانت الإدارة مخطئة، لن يؤدّي عِظَم الخطأ إلى فرق مادي في النتائج التي يقدّم بها تقرير والتي تخصّ الشركة.

٦.١٨.٥ تقرير التدقيق المحاسبي

يهدف التدقيق المحاسبي إلى جعل مدقق الحسابات قادرًا على تقديم تقرير إلى المساهمين في الشركة بشأن المسائل التالية:

- أ. إذا كانت الحسابات تؤمّن المعلومات التي يتطلّبها التشريع الخاص بالشركات;
- ب. إذا كانت الميزانية تعطي رأياً حقيقياً وعادلاً عن وضع الأعمال في الشركة في نهاية السنة;
- ج. إذا كان حساب الأرباح والخسائر يعطي رأياً حقيقياً وعادلاً عن الأرباح والخسائر التي تحقّقت في السنة;
- د. في حالة الشركة القابضة التي تقدّم حسابات جماعية، إذا كانت الحسابات الجماعية قد أعدّت بدقة تعطي رأياً حقيقياً وعادلاً عن حالة الأعمال وعن الأرباح والخسائر في الشركة وفي فروعها، بقدر ما تعني أعضاء الشركة.

وفضلاً عن ذلك، على مدققي الحسابات أن يصرّحوا في تقاريرهم عمّا إذا كانوا غير راضين عن المسائل التالية:

- أ. أنّهم حصلوا على كلّ المعلومات والشروط التي يتطلّبونها;
- ب. أنّه قد تمّ مسک الدفاتر الخاصة بالحساب;
- ج. أنّهم تسلّموا الإيرادات الخاصة التي تلائم هدف تدقيقهم المحاسبي من الفروع أو الشركات الفرعية التي لم يزوروها;
- د. أنّ الحسابات تتطابق مع الدفاتر.

إن غياب أي تعليق في تقرير التدقيق المحاسبي يساوي تصريح مدققي الحسابات الإيجابي بأنهم راضون عن المسائل أعلاه.

يكون تقرير مدققي الحسابات عادةً غير متحفظ، معنى أنهم لم يجدوا في التدقيق المحاسبي ما يدفعهم إلى انتقاد الرأي القائل بأن الحسابات تعطي رأياً حقيقياً وعادلاً عن وضع الأعمال في الشركة. وإن تقرير التدقيق المحاسبي في شركة أم بي آي MBA هو غير متحفظ.

إذا تحفظ مدقق الحسابات على تقرير ما، من المهم أن يبين التحفظ بشكل محدد وإيجابي إضافة إلى سبب ومدى عدم رضا مدقق الحسابات. ينبغي أيضاً أن يبين التأثير في الحسابات، وحيث يكون ممكناً، الحسابات المعنية. وينبغي أن يكون هدف مدقق الحسابات نقل المعلومات وليس إثارة التحقيق. ثمة أسباب عديدة تدفع مدققي الحسابات إلى التحفظ في تقاريرهم. قد يكونون، على سبيل المثال، غير راضين عن الاحتياط للديون الهالكة والديون المشكوك فيها. اعتقاداً منهم أنه ينبغي على الشركة أن تكون قد زوّدت بأكثر مما زوّدت به في حساب الأرباح والخسائر. وسيرد في التقرير ما هو على الشكل التالي:

برأينا، إن الاحتياط الذي قامت به الشركة للحسابات المتعلقة بالديون الهالكة والمشكوك فيها لا يكفيه مبلغ €٦٠٠٠٠٠. مع هذا التحفظ في رأينا، تعطي الحسابات المعروضة في الصفحتين س و ص رأياً حقيقياً وعادلاً ...

الخلاصة

إن المدراء مقيدون بثلاث مجموعات من القواعد عند إعدادهم البيانات المالية الخاصة بالشركة:

التشريع بشأن الشركات الذي أقرته حكومة البلد حيث سُجلت الشركة؛
المعايير المحاسبية التي وضعتها مهنة المحاسبة أو ضوابطها؛ فضلاً عن متطلبات وضع لائحة بأسعار البورصة.
يُفصّل عدد قليل من الشركات عن معلومات لا تتطلبها مجموعة القواعد أعلاه.
توحد مجموعات الشركات نتائجها في نهاية السنة المالية ضمن حساب أرباح وخسائر جماعي وميزانية جماعية. فضلاً عن أنه على الشركة الأم أن تنشر ميزانيتها الخاصة.
تخضع هذه البيانات المالية للتدقيق المحاسبي. يطلب من مدقق الحسابات تقديم تقرير إلى المساهمين في شركة ما، يدرس فيه إذا كانت الحسابات تعكس أم لا رأياً حقيقياً وعادلاً عن أعمال الشركة. ول يقوم بذلك، يباشر بسلسلة من أعمال التدقيق والدرس لدفاتر الشركة ولمراقبتها الداخلية.

الملحق ٥ - ١ : خلاصة عن التقرير السنوي لمجموعة أم بي آي MBA للعام ٢٠٠٢

بيان الدخل لمجموعة أم بي آي MBA

الإيضاحات	المجموعه	العمليات الصناعية*	العمليات المالية*	العمليات المالية*	العمليات الصناعية*	العام ٢٠٠٢	العام ٢٠٠١
بملايين اليورو							
الإيرادات (المبيعات)	٧	٤٤٣٣٥	٤١٥٢٥	٤٣٦٦٢	٣٩٧١٢	٨٤٧٩	٧٨٢٢
تكلفة المبيعات	٨	٣٢٠٩٠-	٣٤١٠٧-	٣٤١٠٧-	٣٠٩٢٥-	٧٤٢٣-	٦٨٥٧-
ربح إجمالي	٩	٣٤٠٦٤-	٩٤٣٥	٩٥٥٥	٨٧٨٧	١٠٥٦	٩٦٥
المبيعات والإدارة	١٠	٢٣٣٤-	٢١٤٦-	٤٢٣٤-	-	-	٤٠٧-
تكاليف البحث والتطوير	١١	٢٣٣٤-	٢١٤٦-	٤٢٣٤-	٤٠٥٨-	٤٢٤-	٤٠٧-
دخل ومصاريف تشغيلية أخرى	١٢	٤٦١	٥١٠	٤٢٦	٤٦٩	١٤	١١
الربح قبل النتيجة المالية	١٣	٣٧٤٥	٣٣٥٣	٣٣٩٢	٣٠٥٢	٦٤٦	٥٦٩
النتيجة المالية (فوائد)	١٤	١٩١-	١٤٨-	٢٠٧-	٢٢٩-	٥٧	٨٩
الربح من النشاطات العادية	١٥	٣,٣٢	٢,٩١	٢,٨٩	٢٠٥-	٢٨٢٣	٦٥٨
ضرائب الدخل	١٦	٣,٣٠	٢,٣٢	٢,٨٩	١٢٥٨-	١١٢٨-	٢٣١-
الربح الصافي	١٧	٢,٣٢	٢,٩١	٢,٨٩	١٢٠٤-	١٢٥٨-	٢٥٤-
العائد على السهم للأسهم العادية باليورو	١٨	٢,٣٠	٣,٣٢	٣,٣٠	١٩٤٧	١٩٨١	١٦٩٥
العائد على السهم للأسهم المتداولة باليورو	١٩	٣,٣٠	٢,٣٢	٢,٣٠	١٩٤٧	٤٤٩	٤٢٧

* قبل توحيد الصفقات بين المجموعات الفرعية

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

ميزانيات مجموعة أم بي آي MBA في ٣١ كانون الأول / ديسمبر

الأصول	المجموع	المضادات	الصناعية*	العمليات الصناعية*	العمليات المالية*	المجموع	العمليات الصناعية*	المجموع	العمليات المالية*
بملايين اليورو	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١
الأصول غير الملموسة	٣٧٥٨	٣٢٠٠	٣٧٣٩	٣١٨١	٢٠٠١	٢٠٠٢	١٩	١٩	١٩
الملكية، الآلات والمعدات	١٦٧٢٤	٩٧٠٨	١٠٧٠٣	٩٦٨٨	٢١	٢٠	٢٠	٢١	٢٠
الأصول المالية	٧٦٩	٦٠٧	٧٥٠	٥٩٣	١٩	١٤	٧٥٠	٧٥٠٢	٨٢٩٣
المنتجات المؤجرة	٧٥٠٢	٦٦٩٧	٢٢١	٢٢٥	٩٤٥٠	٨٢٩٣	٢٢٧٥٣	٨٣٤٦	٩٥٠٩
الأصول غير المتداولة	٦٤٦٧	٥٦٩٣	٦٤٥٨	٥٦٨٦	٩	٧	٢٢	٢٢	٢٠٠١
ذمم مدينة (حسابات مدينة)	١٨٦٨	٢٢٥٧	١٨٢٠	٢١٩١	٤٨	٦٦	٢٣	٢٣	٢٥٠٥٤
ذمم مدينة من تمويل المبيعات	٢١٩٥٠	٢١٩٥٠	—	—	٢٥٠٥٤	٢١٩٥٠	٢٣	٢٣	٢١٩٥٠
ذمم مدينة أخرى	٦٤٧٤	٧١٨٤	٤٨١٧	٤٨٢٩	٣٠٨٤	٣٥٤٥	٢٣	٢٣	٣٠٨٤
الأوراق المالية القابلة للتداول	١٨٣٢	١٨٥٧	١٨٣٢	١٨٥٧	—	—	٢٤	٢٤	٤١٢
الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية	٢١٢٨	١٦٥٩	١٩٩٧	١٢٤٧	١٣١	٤١٢	٢٥	٢٥	٤١٢
الأصول المتداولة	٤٣٨٢٣	٤٠٦٠٠	١٦٩٢٤	١٥٨١٠	٢٨٣٤٦	٢٥٩٨٠	١٣	١٣	٨٧٣—
الضرورية المؤجلة	٢٩٦	١٧٥	١٩١	١٢٠	١٠١٢—	٨٧٣—	٢٦	٢٦	٣٢٢
حسابات مدفوعة مقدماً	٥٤٣	٤٨٨	١٢٥	١٦٦	٤١٨	٣٢٢	٣٧٧٧٥	٣٧٢٤١	٢٩٧٨٣
الأصول الإجمالية	٦٧٤١٥	٦١٤٧٥	٣٢٦٥٣	٣٢٦٥٣	٢٩٧٨٣	٣٧٢٤١	*	*	٣٣٧٧٥

حقوق الملكية والخصوم	المجموع	المضادات	الصناعية*	العمليات الصناعية*	المجموع	العمليات الصناعية*	المجموع	العمليات المالية*	المجموع
بملايين اليورو	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢
رأس المال المكتتب	٦٧٤	٦٧٤	٦٧٤	٦٧٤	٦٧٤	٦٧٤	٦٧٤	٦٧٤	٦٧٤
احتياطيات رأس المال	١٩٧١	١٩٧١	١٩٧١	١٩٧١	١٩٧١	١٩٧١	١٩٧١	١٩٧١	١٩٧١
احتياطيات الإيرادات	١٤٥٠١	٦٣٢١	٦٣٧٦	٦٠٠٨	٤٤١	٣٥٦	٢٣	٢٣	٢٣
حقوق ملكية أخرى متراكمة	٣٧١	٨٣٤	٨٣٤	٨٣٤	٨٣٤	٨٣٤	٨٣٤	٨٣٤	٨٣٤
حقوق الملكية	١٧٥١٧	١٦١٥٠	١٦١٥٠	١٤٦٤٧	١٣٥٣٤	٣٦١٣	٣٢٩٨	٣٢٩٨	٣٢٩٨
احتياطيات النقاعد	٢٧٠٣	٢٤٣٠	٢٤٣٠	٢٦٨٠	٢٤١٠	٢٣	٢٠	٢٠	٢٠
احتياطيات أخرى	٦٧٦٩	٦٣٢١	٦٣٢١	٦٣٧٦	٦٠٠٨	٤٤١	٣٥٦	٣٥٦	٣٥٦
الاحتياطيات	٩٤٧٢	٨٧٥١	٨٧٥١	٩٠٥٦	٨٤١٨	٤٦٤	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦
الدين	٣٠٤٨٣	٢٧٤٤٩	٢٧٤٤٩	١٤٦٦	١٢٨٨	٢٩٠١٧	٢٦١٦١	٢٦١٦١	٢٦١٦١
ذمم دائنة (حسابات دائنة)	٣٣٧٦	٣١٤٣	٣١٤٣	٣٠٧٠	٢٧٤٠	٣٠٦	٤٠٣	٤٠٣	٤٠٣
الخصوم الأخرى (حسابات دائنة أخرى)	٢٣٩٥	٢٣٣٤	٢٣٣٤	١٦٠٦	١٨١١	٢٢١٦	٢٠١٣	٢٠١٣	٢٠١٣
الخصوم	٣٦٢٤٤	٣٣٢٢٦	٣٣٢٢٦	٦١٤٢	٥٨٣٩	٣١٥٣٩	٢٨٥٧٧	٢٨٥٧٧	٢٨٥٧٧
الضرورية المؤجلة	٢٥٩٦	٢٥٠١	٢٥٠١	١٨٠٠	١٥٩٢	٦٠١	٧٧٧	٧٧٧	٧٧٧
إيرادات مقبودة مسبقاً	١٥٧٦	٨٤٧	٨٤٧	١٠٠٨	٤٠٠	١٠٢٤	٧٤٧	٧٤٧	٧٤٧
إجمالي حقوق الملكية والخصوم	٦٧٤١٥	٦١٤٧٥	٦١٤٧٥	٣٢٦٥٣	٣٢٦٥٣	٢٩٧٨٣	٣٧٢٤١	٣٧٢٤١	٣٣٧٧٥
* قبل توحيد الصفقات بين المجموعات الفرعية									

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

بيانات التدفق النقدي في مجموعة أم بي أي MBA

الإيضاحات	المجموعة	العمليات الصناعية	العمليات المالية
بملايين اليورو		٢٠٠٢	٢٠٠١
الربح الصافي		٤٤٩	٤٢٧
استهلاك المنتجات المؤجرة		١٦٩٥	٢١٤٦
الاستهلاك واستهلاك الشهرة لأصول أخرى غير متداولة		١٩٨١	٢٣٩٠
الزيادة في الاحتياطات		١٩٤٧	٦
التحرر من الفرع		٢٢٢٢	٥
التغير في الضرائب المؤجلة		٢٠٠١	٢٠٠١
بنود أخرى للدخل والمصاريف غير النقدية		٢٠٠٢	٢٠٠٢
الربح/ الخسارة من الأصول غير المتداولة والأوراق المالية القابلة للتداول		٢٢٧٥	٢٠١١
نتائج غير موزعة من مؤسسات شريكة التغييرات في الأصول والخصوم المتداولة		٧٤٦	١١٥٥
التغير في المخازين		٩٥	٧٤٣
التغيير في الذمم المدينة		٣٢	٥٩
الزيادة في الخصوم (الذمم الدائنة)		٢١٨	٦٣
التدفق النقدي الداخلي من الشاطئ الشغيلية	٣٦	٨٦٩	٨٥٣
الاستثمار في الأصول غير المملوسة والملكية، والآلات والمعادن		٨٦٥	٨٦٤
إيرادات من التصرف بالأصول غير المملوسة والملكية والآلات والمعادن		٢١٨	٦٤٠
مدفوعات أخرى متعلقة بالتحرر من الفرع		٢١٧	١١١
الاستثمار في الأصول المالية		٢١٨	٧٨٧
إيرادات من التصرف بالأصول المالية		٩٥	٤٨٢
الاستثمار في المنتجات المؤجرة		٤٦٧	٤٥٣
إضافات إلى الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات		٤٣٣	٤٣٤
مدفوعات مقبوضة على الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات		٣٦	٣١٥٧
الاستثمار في الأوراق المالية القابلة للتداول		٣٦	٤٩٧٠
إيرادات من الأوراق المالية القابلة للتداول		٣٦	٤٩١
التدفق النقدي الخارج من نشاطات الاستثمار		٣٦	٣١٥٤
دفع في حقوق الملكية		٣٦	٤٩٧٠
دفع أقصى الأرباح عن السنة الماضية		٣٦	٦١٥٧
إيرادات من إصدار السندات		٣٦	٧٨٧١
إعادة تسليم السندات		٣٦	٩٣١١
التمويل الداخلي للعمليات المالية		٣٦	٣١٥٤
الزيادة في الدين		٣٦	٣١٥٧
التغير في الورقة التجارية		٣٦	٧٨٤٢
التدفق النقدي الداخلي/الخارجي من نشاطات التمويل		٣٦	٤٨٤٦
مفهوم سعر الصرف والتغييرات في تركيب المجموعة في الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية		٣٦	٤١١٥
النفيس في الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية		٣٦	١١٢٣١
الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية كما في أول كانون الثاني/يناير		٣٦	١١٩٥٧
الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر		٣٦	١١٢٣١

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

بيان التغيرات في حقوق الملكية لمجموعة أم بي آي MBA

المجموع	حقوق ملكية أخرى متراكمة							بملايين اليورو
	رأس المال	احتياطيات	احتياطيات	رأس المال	رأس المال	المُكتَسب	العائد	
	قياس	القيمة	العادلة	فروقات	التحويل	العائد		
الأدوات المالية المشتقة	العادلة للأوراق المالية	القيمة	التحويل	القيمة	العائد			
القابلة للتداول								
١٣٨٧١	١٠٢٣	٣١٤-	٥٤١-	١١٠٧٥	١٩٥٤	٦٧٤	٢٠٠٠	٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠
-	-	-	-	-	-	-	رأس المال المُكتَسب الزيادة من رأس المال المُرخص به	
١٧	-	-	-	-	١٧	-	رأس المال الإضافي المُسند على الأسهم الممتازة	
٣٥١-	-	-	-	٣٥١-	-	-	أ نسبة الأرباح المدفوعة	
٣٠٠-	١٢١-	-	١٧٩-	-	-	-	فروقات التحويل	
٩٦٦	٧٩٨	١٦٨	-	-	-	-	الأدوات المالية	
١٩٤٧	-	-	-	١٩٤٧	-	-	الربح الصافي	٢٠٠١
١٦١٥٠	١٧٠٠	١٤٦-	٧٢٠-	١٢٦٧١	١٩٧١	٦٧٤	٢٠٠١	٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
٣٩٢-	-	-	-	٣٩٢-	-	-	أ نسبة الأرباح المدفوعة	
١٤٩-	١٠٦-	-	٤٣-	-	-	-	فروقات التحويل	
٣١٤-	٥٢٢-	٢٠٨	-	-	-	-	الأدوات المالية	
٢٢٢٢	-	-	-	٢٢٢٢	-	-	الربح الصافي	٢٠٠٢
١٧٥١٧	١٠٧٢	٦٢	٧٦٣-	١٤٥٠١	١٩٧١	٦٧٤	٢٠٠٢	٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

تعليقات مجموعة أم بي أي MBA على البيانات المالية للمجموعة وعلى المبادئ والسياسات المحاسبية

١ أساس الإعداد

تمت صياغة البيانات المالية الموحدة لمجموعة أم بي أي MBA في ٣١ كانون الأول / ديسمبر ٢٠٠٢ وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية التي صدرت عن مجلس معايير المحاسبة الدولية، في لندن وهي صحيحة بتاريخ الميزانية. وتتضمن علامة «المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية» أيضاً كل معايير المحاسبة الدولية الصحيحة. وتم أيضاً تطبيق كل تفسيرات اللجنة الدولية لتفسير التقارير المالية، التي كانت سابقاً اللجنة الدائمة للتفسيرات المحاسبية، وهي تفسيرات إلزامية للسنة المالية ٢٠٠٢.

تقوم مجموعة أم بي أي MBA بتزويد زبائنها بخدمات مالية متنوعة بغية دعم مبيع منتجاتها - وبشكل أساسي تمويل القروض والتأجير. وإن تتضمن نشاطات الخدمات المالية للمجموعة وقعاً على بيانات المجموعة المالية. وبغية التزويد بتبصر أفضل في أصول المجموعة وخصوصها وموقعها المالي وأدائها، تم تقديم معلومات إضافية في البيانات المالية لمجموعة أم بي أي MBA حول العمليات الصناعية والمالية. وتتضمن العمليات المالية الخدمات المالية ونشاطات شركات التمويل في المجموعة. وتم تضمين إيراد وكلفة الفائدة التشغيلية للعمليات المالية في الإيرادات وتكلفة المبيعات على التوالي. وإن صفقات الأعمال الأساسية بين العمليات الصناعية والمالية، الملغاة في البيانات المالية للمجموعة، هي المبيعات الداخلية للمنتجات، وتوفير الأموال لشركات المجموعة والفائدة المتصلة. وتسمح هذه الإفصاحات الإضافية بتقديم الأصول والخصوم والموقع المالي والأداء للعمليات الصناعية والمالية وفقاً لمبادئ الإقرار والقياس التي تنص عليها المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، كما لو كانتا مجموعتين مستقلتين. وتم التزويد بالمعلومات، التي لم يدقق بها مدققو الحسابات في المجموعة، على أساس طوعي.

بالتزامن مع إعادة تمويل أعمال الخدمات المالية، تم بيع مقدار هام من الندم المدينة الناشئة من تمويل الربائين والتجار. وبشكل مماثل تم بيع حقوق وموجبات متعلقة بالإيجارات. وإن بيع الندم المدينة هو أداة مترسخة جيداً تستخدمها الشركات الصناعية والمالية. وتأخذ هذه الصفقات عادةً الشكل المعروف بـ«التمويل المدعوم بالأصول» وتتضمن بيع محفظة من الندم المدينة إلى مؤسسة مصرفيّة تقوم بدورها بإصدار أوراق مالية قابلة للتداول لإعادة تمويل سعر الشراء. وتستمر مجموعة أم بي أي MBA في «خدمة» الندم المدينة وتقبض رسمياً ملائماً لقاء هذه الخدمات. ووفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم ٢٧ (بيانات المالية الموحدة والمحاسبة للاستثمارات في الفروع) ووفقاً للتفسير في لجنة التفسيرات الدولية رقم ١٢ (التوحيد - كيانات ذات غaiات خاصة) تبقى أصول بهذه في البيانات المالية للمجموعة مع أنه تم بيعها قانوناً. ولا يتم الإقرار بالأرباح والخسائر المتعلقة ببيع أصول بهذه إلا إلى أن تُزال الأصول من ميزانية المجموعة. وبلغت في الميزانية قيمة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

الأصول المباعة بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ في مجموعها ٤,٣ مليار يورو (٢٠٠١/١٢/٣١ : ٥٠٠ مليون يورو). ولفهم المزيد حول الأصول والخصوم والموقع المالي لمجموعة أم بي آي MBA، تحتوي ميزانية المجموعة على إفصاح تكميلي لمجموع الميزانية المعدل للأصول التي تم بيعها.

٢ الشركات الموحدة

تضمن البيانات المالية لمجموعة أم بي آي MBA كل الفروع المادية، و١٧ صندوقاً خاصاً للأوراق المالية، و٢١ مؤسسة مصرفيّة (كلّها يستخدم تقريراً لصفقات التمويل المدعوم بالأصول) في البلد الأم والخارج معاً. وإن عدد الفروع، والصناديق ذات الغايات الخاصة والكيانات الأخرى ذات الغايات الخاصة التي تم تضمينها في البيانات المالية للمجموعة، تغير في العام ٢٠٠٢ على الشكل التالي:

المجموع	الخارج	البلد الأم	المضمنة بتاريخ ٢٠٠١/١٢/٣١
١٦٥	١٢٦	٣٩	المضمنة للمرة الأولى في العام ٢٠٠٢
١٤	١٢	٢	لم تُعد مضمنة في العام ٢٠٠٢
٥	٤	١	المضمنة بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/٣١
١٧٤	١٣٤	٤٠	

لم يتم تضمين ٧٦ فرعاً (٧٤ فرعاً في السنة الماضية) هي إما في سبات وإما تولّد حجماً من الأعمال لا يذكر. فإن تأثير هذه الفروع في أصول المجموعة وفي خصومها وموقعها المالي وعائدها هو غير هام. إن عدم تضمين الفروع التشغيلية يقلل الإيرادات الإجمالية للمجموعة بنسبة ١٠,٦٪ (٢٠٠١ : ٢٠٠٧٪).

تم توحيد ثلاثة مشاريع مشتركة باستخدام طريقة حقوق الملكية. كما لم يتم تضمين أربع مؤسسات شريكية لم تتغير من العام الماضي، بسبب عدم أهميتها النسبية لموقع المجموعة المالي والخاص بالعائد. وتبين هذه المؤسسات الشريكية بالتكلفة مطروحة منها تخفيض قيمة الأصول حيث يكون ذلك قابلاً للتطبيق، تحت بند الاستثمارات في شركات أخرى.

٣ التغييرات في كيان إعداد التقارير

تغير كيان إعداد التقارير للمجموعة مقارنة مع السنة الماضية كنتيجة لتوحيد سبعه كيانات ذات غايات خاصة، لأول مرة، فضلاً عن نزع التوحيد عن كيانين من ذوي الغايات الخاصة ومؤسسة مصرفيّة واحدة. ليس للتغييرات في تركيب المجموعة وقع هام على أصول المجموعة وخصوصها وموقعها المالي وعائدها.

٤ مبادئ التوحيد

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

يتم توحيد حقوق ملكية الفروع وفقاً للمعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣ (توحيدات الأعمال)، الذي حل محل معيار المحاسبة الدولي رقم ٢٢ وصار نافذ المفعول منذ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢. ويطلب المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣ أن يُحسب كل توحيد للأعمال باستخدام طريقة الشراء، التي بواسطتها يتم أولياً قياس الأصول والخصوم المكتسبة القابلة للتعرف، بقيمتها العادلة. وإن الفائض عن حصة المجموعة في صافي القيمة العادلة للأصول والخصوم المكتسبة القابلة للتعرف، على التكاليف، يُقرّ بأنه الشهرة ويُخضع لمراجعة منتظمة بغية احتمال إتلافه. وتبقى الشهرة البالغة ٩١ مليون يورو والناشئة قبل أول كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ تغلّ ربحاً صافياً إزاء الاحتياطيات. وفي حال حصول الإتلاف ونزع التوحيد، يتم التعامل مباشرةً مع الشهرة التي حُسمت من حقوق الملكية، في حقوق الملكية وفقاً لمتطلبات المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣-٨. وإن الشهرة الناشئة بين أول كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ والتاريخ الفعلي للمعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣ بتاريخ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢، والمقدرة كأصل في الميزانية استهلاك لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢؛ وبلغ مصروف إستهلاك الشهرة في العام ٢٠٠٢، ٥ ملايين يورو.

يتم عند التوحيد إلغاء الذمم المدينة والخصوم (الذمم الدائنة) والاحتياطات والدخل والمصاريف والأرباح بين الشركات الموحدة (الأرباح ما بين المجموعات).
تحسب الاستثمارات في شركات أخرى باستخدام طريقة حقوق الملكية، حيث يمكن ممارسة تأثير هام (المعيار المحاسبة الدولي رقم ٢٨ - المحاسبة للاستثمارات في الشركات). وتلك هي الحال عادةً عندما يتم امتلاك حقوق تصويت بين ٢٠٪ و ٥٪ (المؤسسات الشريك). وفي ظل طريقة حقوق الملكية، تُقاس الاستثمارات حسب حصة المجموعة من حقوق الملكية معأخذ التعديلات على القيمة العادلة عند الاكتساب في الحساب، على أساس حيازة الأسهم في المجموعة. وإن أي فرق بين تكلفة الاستثمار وحصة المجموعة من حقوق الملكية يُحسب وفقاً لطريقة الشراء.

٥ تحويل العملات الأجنبية

إن البيانات المالية للشركات الموحدة التي يتم إعدادها بعملة أجنبية يتم تحويلها باستخدام مفهوم العملة الوظيفية (المعيار المحاسبة الدولي رقم ٢١: مفاعيل التغيرات في أسعار الصرف الأجنبية) وطريقة الكيان الأجنبي. وما دامت الفروع الأجنبية تشغل أعمالها بشكل مستقل، من وجهة نظر مالية واقتصادية ومؤسساتية، تكون العملة الوظيفية في هذه الشركات مطابقة للعملة المحلية. ويتم وبالتالي تحويل الدخل والمصاريف في الفروع الأجنبية في البيانات المالية للمجموعة بسعر الصرف المتوسط للسنة، ويتم تحويل الأصول والخصوم بسعر صرف الإقفال. وتتم مباشرةً موازنة فروقات الصرف الناجمة عن تحويل حقوق المساهمين، إزاء حقوق ملكية أخرى متراكمة. وتم مباشرةً أيضاً موازنة فروقات

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

الصرف الناجمة عن استخدام أسعار صرف مختلفة لتحويل بيان الدخل، إزاء حقوق ملكية أخرى متراكمة.

يتم تسجيل الذمم المدينة والديون المستحقة الدفع بالعملات الأجنبية في حسابات الكيان الواحد من شركة أم بي آي MBA وفروعها، عند تاريخ الصفقة، بالتكلفة. وتُقرّ مكاسب الصرف وخسائره المحاسبة في تاريخ الميزانية كدخل أو مصروف.

قد تحرّكت إزاء اليورو وأسعار الصرف للعملات التي تتمتع بوقع هام على البيانات المالية للمجموعة على الشكل التالي:

السعر المتوسط		سعر الإقبال		
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	
١,١٣	١,٢٤	١,٢٥	١,٣٦	الدولار الأميركي
٠,٦٩	٠,٦٨	٠,٧٠	٠,٧١	الجنيه الاسترليني
٨,٥٣	٨,٠١	٨,٢٧	٧,٧٢	الرائد الجنوبي أفريقي
١٣١,٠٤	١٣٤,٤١	١٣٣,٨٢	١٤٠,٨٣	اليين الياباني
١,٧٤	١,٦٩	١,٦٧	١,٧٥	الدولار الاسترالي

٦ السياسات المحاسبية

قد أعدّت البيانات المالية لمجموعة أم بي آي MBA وفروعها بهدف التوحيد باستخدام السياسات المحاسبية المنتظمة وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ٢٧.

تُقرّ الإيرادات من بيع المنتجات عندما يتم تحويل المخاطر والمكافآت الناجمة عن ملكية السلع إلى الزبون، ويتم الاتفاق على سعر المبيعات أو يكون قابلاً للتحديد ويمكن افتراض قبض الدفعات. ويتم التصریح بالإيرادات بشكل صافٍ من الحسومات، والتنتزيلات، وحسوم التصفیة والتخفیضات. وفي حال عمل البناء الطویل الأمد، لا تُقرّ الإيرادات وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ١٨ (العائد) ومعيار المحاسبة الدولي رقم ١١ (عقود البناء) بالرجوع إلى مرحلة الإكمال (مرحلة طریقة الإكمال) ما دام المفعول على الإقرار بالإيرادات ليس حالياً هاماً بالنسبة إلى مجموعة أم بي آي MBA. وتتضمن الإيرادات أيضاً بدلات الإيجار ودخل الفائدة الناجم عن الخدمات المالية. وتتضمن الإيرادات للمجموعة الفرعية للعمليات المالية أيضاً دخل الفائدة الذي تکسبه شركات تمویل المجموعة.

إذا كان بيع المنتجات يتضمن مقداراً قابلاً للتحديد من الخدمات اللاحقة («عقود متعددة المكونات»)، تؤجل الإيرادات المتصلة وتُقرّ كدخل على مدى فترة العقد. وتُقرّ الحسابات عادةً كدخل بالرجوع إلى المخطط المتوقع للإنفاق المتصل.

إن الأرباح الناشئة عن بيع منتجات، تقوم شركة من المجموعة بالإلتزام بإعادة شرائها (عقود إعادة الشراء) لا تُقرّ إلا إلى أن تتحقق هذه الأرباح. ويتم تضمين المنتجات في المخازين ويتم التصریح بها بالتكلفة.

تنألف تکلفة المبيعات من تکلفة تصنيع المنتجات ومن تکلفة اکتساب البضاعة المشترأة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

التي تم بيعها. وتتضمن تكاليف كلّ المواد الأولية وتكاليف الإنتاج التي يمكن عزوّها مباشرةً وكلّ نفقات الإنتاج العامة. وتتضمن هذه الأخيرة استهلاك الملكية، والآلات والمعدّات، واستهلاك الأصول غير الملموسة المتعلّقة بالإنتاج وتخفيض القيمة الدفترية للمخازين. وتتضمن تكلفة المبيعات أيضًا تكاليف النقل والتّأمين المتعلّقة بالتسليم إلى أسواق المبيعات، ورسوم الوكالات، في حال المبيعات المباشرة. ويتمّ في تكلفة المبيعات تقديم المصارييف التي تُعزى مباشرةً إلى أعمال الخدمات المالية، ومصروف الفائدة من إعادة تمويل أعمال الخدمات المالية بكمالها، بما فيها مصروف الاحتياطات للمخاطر وتخفيض القيمة الدفترية للأصول. وتتضمن أيضًا تكلفة المبيعات للمجموعة الفرعية للعمليات المالية مصروف الفائدة لشركات التمويل في المجموعة.

تُقرّ تكاليف البحث والتطوير غير المُرسَمَة (ليست إنفاقاً رأسمالي) كمصروف عندما يتم تكبدها.

وفقاً لمعايير المحاسبة الدوليّ رقم ٢٠ (المحاسبة للمبيح الحكوميّ والإفصاح عن المساعدة الحكوميّة) لا تُقرّ مبيح القطاع العام إلا إلى أن يتم التأكيد بشكل معقول على أن الشروط المتعلّقة بها قد تم الامتنال لها وأن المبيح سُتمّنح. وتُقرّ كدخل على مدى الفترات اللازمّة لملاءمتها مع التكاليف المتصلة التي يُراد التعويض عنها.

يُحسب العائد الأساسي على السهم وفقاً لمعايير المحاسبة الدوليّ رقم ٣٣ (العائد على السهم). ويُحسب العائد غير المُحَفَّ على الأسهم العاديّة والممتازة عبر قسمة الدخل الصافي الذي يُعزى إلى كلّ فئة من الأسهم – صافي حصة الأقلية – على العدد المتوسط من الأسهم المستحقة. ويتم تخصيص الربح الصافي وفقاً لذلك على مختلف فئات الأسهم. وإن نصيب دخل المجموعة الصافي للسنة الذي لا يُوزَع، يُخصَّص على كلّ فئة من الأسهم على أساس عدد الأسهم المستحقة. ويتم تخصيص الربح الصافي المتوفر للتوزيع، وفقاً للدفع الفعليّ. وسيترتّب الإفصاح عن العائد المُحَفَّ على السهم على حدة.

تُقرّ الأصول غير الملموسة المشتراة والمولدة داخلياً كأصول وفقاً لمعايير المحاسبة الدوليّ رقم ٣٨ (الأصول غير الملموسة)، حيث يُرجح أن يولّد استخدام الأصل منافع اقتصادية مستقبلية وحيث يمكن تحديد تكاليف الأصل بشكل موثوق. وتُقاس أصول كهذه بسعر الشراء والتصنيع ويتم استهلاكها على أساس النسبة الثابتة على مدى عمرها النافعة المُقدّرة. وباستثناء تكاليف التطوير المُرسَمَة (التي تعتبر إنفاقاً رأسمالي)، تُسْتهلك الأصول غير الملموسة عموماً على مدى عمرها النافعة المُقدّرة بين ثلث وخمس سنوات.

تُرسَمَل تعتبر مصروف رأسالي تكاليف التطوير لمشاريع منتجات جديدة بالتكلفة، إلى المدى الذي يمكن معه تخصيص التكاليف بشكل موثوق، وضمان الجدوی التقنية والتسويق الناجح. ويجب أيضاً أن يُرجح أن الإنفاق على التطوير سيولّد منافع اقتصادية مستقبلية. وتتألّف تكاليف التطوير المُرسَمَة من كلّ النفقات التي يمكن أن تُعزى مباشرةً إلى عملية التطوير والنفقات العامة المتعلّقة بالتطوير. ويتم استهلاك تكاليف التطوير المُرسَمَة على أساس نظامي بُعيد البدء بالإنتاج، على مدى العمر المُقدّر للمنتج الذي يكون عموماً سبع سنوات.

يُعتبر أن لكلّ بنود الملكية والآلات والمعدّات أعماراً نافعة محدودة. ويتم التصرّح بها

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

بتكلفة الشراء أو التصنيع مطروح منها الاستهلاك النظامي على أساس الأعمار النافعة المُقدّرة للأصول. ويعكس استهلاك الملكية والآلات والمعدّات مخطط استعمالها ويحتسب عموماً باستخدام طريقة النسبة الثابتة.

يُشطب بالكامل الإنفاق على الأصول غير المتداولة ذات القيمة المتداولة في سنة الشراء. يُبني الاستهلاك النظامي على أساس الأعمار النافعة التالية، المُطبقة على كل المجموعة.

بالسنوات	المباني السكنية	مباني المكاتب والمصانع، بما فيها المباني المعدّة للتوزيع	الآلات والماكينات	أماكن أخرى، المصنع والمعدّات المكتبية
من ٤٠ إلى ٥٠				
من ٤٠ إلى ١٠				
من ٥ إلى ١٠				
من ٣ إلى ١٠				

للماكينات المستخدمة في عمليات متعددة المناوبات، تتم زيادة معدلات إستهلاك الأصول لتحتسب الاستعمال الإضافي.

تتألف تكلفة الآلات والمعدّات المبنية داخلياً من كل التكاليف التي يمكن عزوها مباشرةً إلى عملية التصنيع ومن قسم ملائم من النفقات العامة المتعلقة بالإنتاج. ويتضمن ذلك الاستهلاك المتعلق بالإنتاج ونسبة ملائمة من التكاليف الإدارية والاجتماعية.

لا يتم تضمين تكاليف التمويل في تكاليف الاتساب أو التصنيع. تتضمن أيضاً الأصول غير المتداولة الأصول المتعلقة بالإيجارات. وتستخدم مجموعة أم بي أي MBA الملوكية والآلات والمعدّات كمستأجر ومؤجر أيضاً الأصول، وبشكل أساسي المنتجات التي تصنّعها المجموعة، كمؤجر. ويتضمن معيار المحاسبة الدولي رقم ١٧ (إيجارات) أنظمة لتحديد المالك الاقتصادي للأصول، على أساس مخاطر الإيجار ومكافأته. وفي حالة الإيجارات المالية، تُعزى الأصول إلى المستأجر، أما في حالة الإيجارات التشغيلية، فُعزى الأصول إلى المؤجر.

وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ١٧، تُقاس الأصول المؤجرة بموجب الإيجارات المالية بقيمتها العادلة عند بدء سريان الإيجار أو بالقيمة الحالية لدفعتات الإيجار، إذا كانت أقل. وتُستهلك الأصول باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى أعمارها النافعة المُقدّرة أو على مدى مدة الإيجار، إذا كانت أقصر. وتقرب الموجبات لأقساط الإيجار المستقبلية كخصوم ضمن الدين.

حيث تُقر شركات التأجير في مجموعة أم بي أي MBA بمنتجاتها كأصول مؤجرة تحت بند الإيجارات التشغيلية، تُقاس هذه المنتجات بتكلفة التصنيع. وتُقاس كل المنتجات المؤجرة الأخرى بتكلفة الشراء. وتُستهلك كل المنتجات المؤجرة باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى مدة الإيجار بقيمتها المتبقية المنسوبة إليها أو بقيمتها العادلة المُقدّرة أيهما أقل.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن قابلية استرداد المبلغ المُرَحَّل للأصول غير الملموسة (بما فيها تكاليف التطوير المُرَسَّمة والشهرة) والملكية والآلات والمعدات، تُختبر بانتظام للتأكد من عدم إتلافها وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ٣٦ (إتلاف الأصول) على أساس الوحدات المولدة للأموال النقدية. وتُقرّ خسارة إتلاف ما عندما يكون المبلغ القابل للاسترداد (المُعْرَف به كسعر البيع الصافي للأصل وقيمته المتداولة أيهما أعلى) أدنى من المبلغ المُرَحَّل. وإذا زال سبب خسارة الإتلاف المُقرّة سابقاً، تُعكس خسارة الإتلاف لغاية مستوى تكلفتها المستهلكة المتقدمة. تُحسب الأصول المالية على أساس تاريخ التسديد. وفي إقرار أولي، تُقاس بتكلفة الاكتساب، بما فيها تكاليف الصفقة.

وبشكل لاحق لإلقاء الأولي، تُقاس الأصول المالية المتوفّرة للبيع والمحتجزة للمتاجرة بالقيمة العادلة. وعندما لا تكون الأسعار السوقية متوفّرة، تُقاس القيمة العادلة للأصول المالية المحتجزة للمتاجرة باستخدام تقنيات ملائمة للتقييم، مثل تحليل التدفق النقدي المُقدّر بالقيمة الحالية، على أساس المعلومات السوقية المتوفّرة عند تاريخ الميزانية.

إن القروض والذمم التي لا تحتجزها المجموعة للمتاجرة (فروض وذمم مُنشأة)، والاستثمارات المالية المحتجزة إلى أن تستحق وكل الأصول المالية التي لا توفر لها التسعيرات المُعلنة في سوق ناشطة والتي لا يمكن تحديدها العادلة بشكل موثوق، تُقاس إلى المدى الذي تتمتع به بأجل ثابت، حسب التكالفة المستهلكة، باستخدام طريقة الفائدة النافذة. وعندما لا يكون للأصول المالية أجل ثابت، تُقاس حسب تكلفة الاكتساب.

وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ٣٩ (الأدوات المالية: الإقرار والقياس)، تم التقييمات بانتظام لجهة ما إذا كان ثمة دليل موضوعي يشير إلى أن أصلاً مالياً ما أو مجموعة أصول ما قد تُنَلَّف. وإذا ما تواجد دليل كهذا، يتم تضمين خسارة الإتلاف في الربح الصافي أو الخسارة الصافية للفترة. وإن المكاسب والخسائر على الأصول المالية المتوفّرة للبيع تُقرّ مباشرة في حقوق الملكية إلى أن يتم التصرف بالأصل المالي أو إلى أن يُحَادَّد وجوب إتلافه، وعندذاك إن الخسارة التراكمية المُقرّة سابقاً في حقوق الملكية تُضمّن في الربح الصافي أو الخسارة الصافية للفترة.

إن الاستثمارات في شركات المجموعة غير الموحدة التي أُعدّ بها تقرير في الأصول المالية غير المتداولة تُقاس بالتكلفة، ما دامت التسعيرات المُعلنة في سوق ناشطة، غير متوفّرة ولا يمكن تحديدها العادلة بشكل موثوق.

يتم عموماً توحيد المؤسسات الشريكية باستخدام طريقة حقوق الملكية، التي بواسطتها يُقاس الاستثمار حسب حصة المجموعة من حقوق الملكية في الشركة. تُقاس الاستثمارات في شركات أخرى حسب تسعيرتها السوقية أو قيمتها العادلة. وعندما لا تكون هذه القيم متوفّرة أو من غير الممكن تحديدها بشكل موثوق، تُقاس الاستثمارات في شركات أخرى بالتكلفة.

تُقاس القروض والأوراق المالية القابلة للتداول غير المتداولة وفقاً لفترة الأصل المالي المُصنّفة فيه. ولا يتم تضمين الأصول المالية المحتجزة للمتاجرة تحت هذا العنوان.

يتم التصرّح بمخازين المواد الأولية، والتوريدات والسلع المُعدّة لإعادة البيع بتكلفة الشراء المتوسطة وصافي القيمة القابلة للتحقيق أيهما أقل.

يتم التصريح بالأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة بتكلفة التصنيع وصافي القيمة القابلة للتحقيق أيهما أقل. وتتألف تكلفة التصنيع من كل التكاليف التي تُعزى مباشرةً إلى عملية التصنيع ومن نسبة ملائمة من النفقات العامة المتعلقة بالإنتاج. ويتضمن ذلك الاستهلاك المتعلق بالإنتاج ونسبة ملائمة من التكاليف الإدارية والاجتماعية.

لا يتم تضمين تكاليف التمويل في تكاليف الاتساب أو التصنيع.

باستثناء الأدوات المالية المشتقة، إن كل الدعم المدينة والأصول المتداولة الأخرى هي بنود نشأت عن المجموعة ولا تُحتجز للمتاجرة. وتقاس بالتكلفة المستهلكة. وتقدير بالقيمة الحالية الذمم ذات الاستحقاقات التي تفوق السنة والتي لا تحمل معدلات فائدة سوقية أو تحمل معدلات فائدة أقل من معدلات الفائدة السوقية. وتقرّ الحسومات لتأخذ في الحسبان كل المخاطر القابلة للتعرف.

تتألف الدعم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات من الذمم الناجمة عن الزبون وتمويل الإيجار. إن الأدوات المالية المشتقة تُستخدم فقط ضمن مجموعة أم بي أي MBA بهدف التغطية، بغية تخفيض مخاطر العملة، ومعدل الفائدة والسعر السوقي، الناجمة عن النشاطات التشغيلية ومتطلبات التمويل المتصل. وإن كل الأدوات المالية المشتقة (الفائدة والعملة ومقاييس العملة/الفائدة المشتركة فضلاً عن عقود العملات الآجلة) تُقاس وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ٣٩ بالقيمة العادلة، بغضّ النظر عن الغاية من أدوات كهذه أو عن سبب الدخول فيها. وفي الحالات التي يتم فيها تطبيق محاسبة التغطية، تُقرّ التغييرات في القيمة العادلة إما في الدخل أو مباشرةً في حقوق الملكية تحت بند حقوق الملكية الأخرى المترافق، حسب تصنيف الصفقات كتغطية للقيمة العادلة أو تغطية للتدفق النقدي. وفي حالة تغطية القيمة العادلة، إن نتائج قياس القيمة العادلة للأدوات المالية المشتقة وللينود المعطاة المتصلة تُقرّ في بيان الدخل. وفي حالة تغير القيمة العادلة عن تغطية التدفق النقدي التي تُستخدم لتلطيف مخاطر التدفق النقدي المستقبلي الناجمة عن أصل أو خصم مُقرّ أو عن الصفقات المتباعدة بها، تُقرّ أولياً و مباشرةً المكاسب والخسائر غير المتحققة والناجمة عن أداة التغطية في حقوق الملكية الأخرى المترافق. وإن أي مكاسب أو خسائر كهذه تُقرّ بشكل لاحق في بيان الدخل عندما يُقرّ البند المُعطى في بيان الدخل. وإن نصيب المكاسب والخسائر الناجمة عن قياس القيمة العادلة وغير المتعلقة بالبند المُعطى، يُقرّ مباشرةً في بيان الدخل. وإذا لم يكن من الممكن تطبيق محاسبة التغطية، خلافاً للحالة الطبيعية ضمن مجموعة أم بي أي MBA، فإن المكاسب والخسائر الناجمة عن قياس القيمة العادلة للأدوات المالية المشتقة تُقرّ في بيان الدخل مباشرةً.

إن الأوراق المالية القابلة للتداول التي أعدّ بها تقرير في الأصول المتداولة هي كلّها أصول مالية متوفّرة للبيع.

وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ١٢ (ضرائب الدخل)، تُقرّ الأصول والخصوم والضريبة المؤجلة على كل الفروقات المؤقتة بين الضريبة والأسس المحاسبية للأصول والخصوم وعلى إجراءات الاندماج التي تؤثّر في الدخل الصافي. وتتضمن الأصول الضريبية المؤجلة أيضاً الادعاءات بالتخفيضات على الضريبة المستقبلية، الناشئة من الاستعمال المتوقع لخسائر الضريبة القائمة والمتوفرة للترحيل، حيث يكون الاستعمال مُرجحاً. وتحسب الضرائب

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

المؤجّلة باستخدام معدلات الضريبة التي سُنت أو التي تم التخطيط لها والتي يُتوقع أن تُطبّق في فروع القوانين الوطنية ذات الصلة عندما يتم استرداد الحسابات.

تُقر احتياطات التقاعد والموجبات المماثلة باستخدام طريقة تسليف الوحدة المتوقعة وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ١٩ (منافع المستخدمين). وفي ظل هذه الطريقة، لا تُقر فقط الموجبات المتعلقة بالمنافع المكتسبة المعروفة عند تاريخ إعداد التقارير، بل أيضاً المفعول على الزيادات المستقبلية في التقاعد والرواتب. ويتضمن ذلكأخذ عوامل المدخلات المتوقعة في الحسبان، وهي عوامل تقييم على أساس حذر. وينشأ الاحتياط من تقييم مستقل ومتصل بحسابات التأمين يأخذ العوامل الإحصائية ذات الصلة في الحسبان.

تُقر المكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين فقط كدخل أو مصاريف عندما يتخطى مقدارها التراكمي الصافي نسبة ١٠٪ من الموجبات. وفي هذه الحالة، تُقر إلى المدى الذي تتخطى فيه المكاسب والخسائر نسبة ١٠٪ من الموجبات، على متوسط أعمار العمل المتبقية للمستخدمين. وإن كلاً من المصروف المتعلق بعكس الجسم على موجبات التقاعد والدخل الناجم عن العائد المتوقع على أصول خطة التقاعد، تُعد التقارير بهما على حدة كجزء من النتيجة المالية. وإن كل التكاليف الأخرى المتعلقة بالتخصيصات على احتياطات التقاعد يتم تخصيصها على التكاليف حسب الوظيفة في بيان الدخل.

تُقر الاحتياطات الأخرى عندما يكون للمجموعة موجب كفريق ثالث، ويرجح تدفق خارج للموارد ويمكن القيام بتقدير موثوق لمقدار الموجب. ويُحسب الفياس على أساس التكاليف الممكن عزوها بالكامل. وإن الاحتياطات غير المتداولة التي تمتّع بفترة متبقية تزيد عن سنة واحدة تُقر بالقيمة الحالية من النفقات التي يُتوقع أن تسدد الموجب عند تاريخ الميزانية.

تقاس الخصوم المالية عند الإقرار للمرة الأولى بالتكلفة، التي تعادل القيمة العادلة للتعويض المالي المعطى. ويتم تضمين تكاليف الصفقة في هذا القياس الأولي. وبشكل لاحق للإقرار الأولي، تُقاس الخصوم. باستثناء الأدوات المالية المشتقة، بالتكلفة المستهلكة. وليس لمجموعة أم بي أي MBA أي خصوم محتجزة للمتاجرة. ويتم التصرّح بالخصوص الناجمة عن الإيجارات المالية بالقيمة الحالية من دفعات الإيجار المستقبلية، ويتم الإفصاح عنها تحت بند الدين.

إن إعداد البيانات المالية للمجموعة وفقاً للمعايير الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية يتطلب من الإدارة أن تقوم بعض الافتراضات والتقدّيرات التي تؤثّر في الحسابات المُقدّم بها تقارير من أصول وخصوص، وإيرادات ومصاريف، وخصوص طارئة. وتتعلّق الافتراضات والتقدّيرات بشكل أساسي بالتحديد على نطاق المجموعة للأعمر النافعة الاقتصادية، والإقرار بالاحتياطات وقياسها، وقابلية استرداد منافع الضريبة المستقبلية. ويمكن أن تختلف الحسابات الفعلية في بعض الحالات عن الافتراضات والتقدّيرات. وحيث تصبح المعلومات الجديدة متوفّرة، يتم إظهار الفروقات في بيان الدخل.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٧ الإيرادات (المبيعات)

تتألف الإيرادات حسب النشاط مما يلي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٣٤٤٩٨	٣٧١٣٨	مبيعات المنتجات والسلع المتصلة
٢٥٣٢	٢٦٢٣	الدخل من أقساط التأجير
٢٦٤٢	٢٤٧٣	بيع المنتجات المؤجرة سابقاً للزبائن
١٢٧٨	١٤٢٩	دخل الفائدة الناجم عن تمويل القروض
٥٧٥	٦٧٢	دخل آخر
٤١٥٢٥	٤٤٣٣٥	الإيرادات

تضمن إيرادات المجموعة إيرادات قدرها ٦٨٢٩ مليون يورو (٢٠٠١: ٦٧٠٩ مليون يورو) متعلقة بأعمال الخدمات المالية.

٨ تكلفة المبيعات

تتألف تكلفة المبيعات من:

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٢٢٩٩٧	٢٤٦٩٤	تكاليف التصنيع
١٤٨٧	١٢٨٣	نفقات الكفالة
٤٧٠٧	٤٧٢٣	تكلفة المبيعات التي يتم عزوها مباشرةً إلى الخدمات المالية
٧٨٢	٨١٣	مصرف الفائدة على أعمال الخدمات المالية
٤٧٩	٤٩٢	مصرف الاحتياطات للمخاطر وتحفيض القيمة الدفترية للأعمال الخدمات المالية
١٦٣٨	٢٠٥٩	تكلفة أخرى للمبيعات
٣٢٠٩٠	٣٤٠٦٤	تكلفة المبيعات

تضمن تكلفة المبيعات ٦٠٢٨ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٩٦٨ مليون يورو) متعلقة بأعمال الخدمات المالية.

إن مصرف الاحتياطات للمخاطر وتحفيض القيمة الدفترية للأصول يتضمن تحفيض القيمة الدفترية بمقدار ٢٥٨ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٦٥ مليون يورو) للذمم الناجمة عن الخدمات المالية.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن تكاليف التصنيع للعمليات الصناعية تتضمن خسائر الإتلاف للملكية والآلات والمعدات البالغة ١٦ مليون يورو (٥٦٠٠٢٠٠١). وإن الدعم العام بشكل ضرائب مخفّضة على الأصول وضرائب مبنية على الاستهلاك بلغ ١٣ مليون يورو (١٥٠٠١). مليون يورو).

٩ تكاليف المبيعات والتكاليف الإدارية

تبليغ تكاليف المبيعات ٣٨١١ مليون يورو (٢٠٠١٢٠٠٢) بملايين اليورو وبشكل أساسي من التسويق، والإعلان، وتكاليف طاقم عمل المبيعات.

تبليغ التكاليف الإدارية ٨٤٢ مليون يورو (٧٧٦٢٠٠١). وتألف هذه التكاليف من المصاريق على الإدارة التي لا يمكن عزوها إلى وظائف التطوير، أو الإنتاج أو المبيعات.

١٠ تكاليف البحث والتطوير

إن تكاليف البحث والتطوير البالغة ٢٣٣٤ مليون يورو (٢١٤٦٢٠٠١) تتألف من تكاليف البحث وتكاليف التطوير التي لم تُقر كأصول فضلاً عن استهلاك الشهرة والتصرفات بتكاليف التطوير المُسمَّلة البالغة ٦٣٧ مليون يورو (٥٨٣٢٠٠١). مليون يورو).

كانت نفقات البحث والتطوير الإجمالية (أي تكاليف البحث وتكاليف التطوير التي لم تُقر كأصول وتكاليف التطوير المُسمَّلة) على الشكل التالي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٢١٤٦	٢٣٣٤	تكاليف البحث والتطوير
٥٨٣-	٦٣٧-	استهلاك الشهرة والصرفات
٩٩٦	١١٢١	إنفاق جديد على تكاليف التطوير المُسمَّلة
٢٥٥٩	٢٨١٨	تكاليف البحث والتطوير

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

١١ دخل الإيراد تشغيليّ ومصاريف تشغيلية أخرى

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٢١٠	١١٦	دخل من فروقات الصرف
١٥٦	١٨٤	دخل ناجم عن تحويل الاحتياطات
١٠٧	١٣٣	دخل ناجم عن عكس تخفيف القيمة الدفترية للأصول
٢٥	٦	دخل ناجم عن التصرف بالأصول غير المتداولة
٦١٣	٥٤١	دخل تشغيليّ متعدد
١١١	٩٨٠	دخل تشغيليّ آخر
١٥٨	٩٨	خسائر من فروقات الصرف
٢٠٧	٢٦٤	مصاريف من الإضافات على الاحتياطات
٢٨	٢٤	مصاريف لتخفيف القيمة الدفترية للذمم
٢٠٨	١٣٣	مصاريف تشغيلية متعددة
٦٠١	٥١٩	مصاريف تشغيلية أخرى
٥١٠	٤٦١	دخل تشغيليّ ومصاريف تشغيلية أخرى

يتضمن الدخل التشغيليّ الآخر منح القطاع العام البالغة ٣٩ مليون يورو (٣٣ : ٢٠٠١) مليون يورو).

١٢ النتيجة المالية

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٣٠	٨٦	الدخل من الاستثمارات
		– من ذلك من الفروع: ٦٦ مليون يورو (٣ : ٢٠٠١) مليون يورو)
١٣-	١١	الدخل (٢٠٠١) : خسائر (٣) من المؤسسات الشريكية
٢٠-	٣-	خسائر الإتلاف الناجمة عن الاستثمارات في الفروع والمؤسسات الشريكية
٣-	٩٤	النتيجة من الاستثمارات
٢٤٩	٢٧١	العائد المتوقع على أصول الخطة
٢٨١	٢٤٤	فائدة أخرى ودخل مماثل آخر
		– من ذلك من الفروع: ١٨ مليون يورو (١٧ : ٢٠٠١) مليون يورو)
٥٣٠	٥١٥	الفائدة والدخل المماثل
٤١٠-	٤٥٠-	المصروف الناجم عن عكس الحسم لموجبات التقاعد
١٠٤-	٨٦-	المصروف الناجم عن عكس الحسم لاحتياطات أخرى طويلة الأجل
١-	١١-	تحفيض القيمة الدفترية للأوراق المالية القابلة للتداول المتداولة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٢٩٦-	٢٤٦-	فائدة متعددة ومصاريف مماثلة متعددة
		- من ذلك إلى الفروع: ١٥ مليون يورو (٢٠٠١: مليوناً يورو)
٨١١-	٧٩٣-	الفائدة والمصاريف المماثلة
٢٨١-	٢٧٨-	صافي مصروف الفائدة
		الخسارة (٢٠٠١: المكاسب) الناجمة عن قياس القيمة العادلة
١٣٦	٧-	للاتدوات المالية
١٣٦	٧-	نتيجة مالية أخرى
١٤٨-	١٩١-	النتيجة المالية

١٣ ضرائب الدخل

تتألف ضرائب الدخل مما يلي:

ملايين اليورو
٢٠٠١
٤٤١
٨١٧
١٢٥٨
٢٠٠٢
٨٤١
٤٩١
١٣٣٢

بإن الزيادة في الضرائب الحالية تُعزى بشكل أساسي إلى مصروف الضريبة الأعلى في البلد الأعمى.

إن التخفيض في مصروف الضريبة المؤجلة ينجم عن الاستعمال الأقل للأصول الضريبية المؤجلة كنتيجة لاستعمال خسائر الضريبة.

تحسب الضرائب المؤجلة باستخدام معدلات الضريبة المبنية على أساس القوانين التي سُنت سابقاً في مختلف فروع القوانين المتعلقة بالضرائب، أو باستخدام معدلات يتوقع أن تطبق عند تاريخ دفع الحسابات أو استردادها.

لم تنشأ أي ضرائب بالتزامن مع البنود الاستثنائية أو من جراء عدم الاستمرار في العمليات في السنة قيد التقرير. ولا يتضمن مصروف ضريبة الدخل أي مبالغ متعلقة بالتغييرات في السياسات المحاسبية.

لم تُقرّ الضرائب المؤجلة على الأرباح المُحتجزة البالغة ١٠٥٤١ مليون يورو (٢٠٠١: ٩٤١٩ مليون يورو)، بما أنه يراد استثمار هذه الأرباح للمحافظة على حجم الأعمال وتوسيعها في الشركات ذات الصلة. ولم يتم احتساب الواقع المحتمل لضرائب الدخل بسبب المصروف غير المتكافئ.

الوحدة ٥ / التقارير و الحسابات السنوية

٣١ كانون الأول /ديسمبر : **يُبيّن أدناه تحليل للأصول والخصوم الضريبية المؤجلة حسب موقع الميزانية، كما في**

الأصول الضريبية المؤجلة		الخصوم الضريبية المؤجلة		
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	
١١٢٧	١٣٢٢	٢٧	٦	الأصول غير الملموسة
٥٠٥	٥٣٤	٤٧٣	٤٠١	الملكية، الآلات والمعدات
٢٣٧١	٢٦٩٥	٨٠٤	٨٣٠	المنتجات المؤجّرة
٢	-	١	٧	الأصول المالية
٤١٣٠	٤٠٠٢	٨٦٧	٥٦٩	الأصول المتداولة
-	-	١١١٧	١١٤٧	ترحيلات خسارة الضريبية
٢٣	١٨٢	٧٢١	٧٠٠	الاحتياطات
٥٤٣	٥٨٤	٢٤١٩	٣٠٨٨	الخصوم
١٣٩	٢٠٩	١١٨٦	١٣٦١	التوحيدات
٨٨٤٠	٩٥٢٨	٧٦١٥	٨١٠٩	
-	-	١١٠١-	٨٨١-	مخصصات التقييم
٦٣٣٩-	٦٩٣٢-	٦٣٣٩-	٦٩٣٢-	غل ربح صافٍ
٢٥٠١	٢٥٩٦	١٧٥	٢٩٦	

تُقرَّ مخصّصات التقييم على الأصول الضريبيّة المؤجلة عندما يكون الاسترداد غير أكيد، وفي تحديد مستوى مخصّصات التقييم، تؤخذ في الحسبان كل العوامل الإيجابية والسلبية التي تتعلّق بالوجود المُرجح لما يكفي من الربح الخاضع للضريبة في المستقبل. ويمكن أن تغيّر هذه التقديرات حسب سير الأحداث الفعليّ. وتتضمن مخصّصات التقييم ٤٣٩ مليون يورو (٢٠٠١: ٤٤٠ مليون يورو) على التصرّفات («خسائر رأسمالية») في البلد، التي يمكن موازنتها فقط إزاء المكاسب الرأسمالية، لكن ليس إزاء الأرباح التشغيلية وبلغ ١٤٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٢٦ مليون يورو) على ترحيلات الخسائر الضريبيّة. وفضلاً عن ذلك، ثمة مخصّصات تقييم قدرها ٢٩٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٤٣٥ مليون يورو) على الأصول الضريبيّة المؤجلة المتعلّقة بالمخصّصات الرأسمالية في البلد أ المُبيّنة أعلاه في الملكيّة، والآلات والمعدّات. وقد تراجعت مخصّصات التقييم بمقدار ٢٢٠ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ (٢٠٠١: ٢٠٤ مليون يورو). ونشأ مصروف الضريبة المؤجلة بمقدار ١٢٧ مليون يورو (٢٠٠١: ٧٥ مليون يورو) في البلد أ من جراء استعمال الخسائر الضريبيّة والمخصّصات الرأسمالية.

كانت الفائدة والمشتقات النقدية التي أقرّت مباشّرةً في حقوق الملكيّة أقلّ بـ١٠٣٤ مليون يورو في نهاية العام ٢٠٠٢ مما لسنته خلّت كنتيجة للأحجام المُخضّبة والقيمة العادلة الأقلّ. وقد هبّطت الخصوم الضريبيّة المؤجلة التي أقرّت مباشّرةً في حقوق الملكيّة بشكلٍ متشارّه بمقدار ٤٠٦ مليون يورو.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن مصروف الضريبة الفعلية للسنة المالية ٢٠٠٢ البالغ ١٣٣٢ مليون يورو (٢٠٠١: ١٢٥٨ مليون يورو) هو أقل بـ ٥١ مليون يورو (٢٠٠١: ٣١ مليون يورو) من مصروف الضريبة المتوقعة البالغ ١٣٨٣ مليون يورو (٢٠٠١: ١٢٨٩ مليون يورو) الذي كان لينشأ نظريًا لو أن معدل الضريبة البالغ ٣٨,٩٠٪ (٤٠,٢١٪ ٢٠٠١) القابل للتطبيق على شركات البلد الأم طُبِّقَ على كل المجموعة. ويعزى الفرق بين مصروف الضريبة الفعلية والمتوقعة إلى ما يلي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
١٢٨٩	١٣٨٣	مصروف الضريبة المتوقعة
١٠١-	١١٥-	اختلافات متأتية عن معدلات مختلفة للضريبة
٣٦	٧٧-	تخفيضات الضريبة (-) / زيادات الضريبة (+) كنتيجة للدخل غير الخاضع للضريبة والمصاريف غير القابلة للاقتطاع
١٠٢	١٩٨	مصروف (+) / منافع (-) الضريبة عن فترات سابقة
٦٨-	٥٧-	اختلافات أخرى
١٢٥٨	١٣٣٢	مصروف الضريبة الفعلية

إن المبلغ الصافي المبين على سطر تخفيضات الضريبة/زيادات الضريبة يُعزى في العام ٢٠٠٢ أولياً إلى المستوى الأعلى من الدخل المُعفى من الضريبة. أما الزيادة في سطر مصروف/منافع الضريبة لفترات السابقة فتُعزى أولياً إلى دفعات الضريبة للسنوات السابقة.

٤ حصة الأقلية

إن حصة الأقلية في الربح البالغة بمجملها ٠,٢٣٨ مليون يورو (٢٠٠١: ٠,٢٣٥ مليون يورو) تتألف من ٠,٢٤٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٠,٢٢٣ مليون يورو) متعلقة بحصة المساهمين أ و ٠,٠٠٨ مليون يورو (٢٠٠١: ٠,٠١٢ مليون يورو) متعلقة بحصة المساهمين ب.

١٥ العائد على السهم

٢٠٠١	٢٠٠٢		
١٩٤٧,٠	٢٢٢١٧٩	الربح الصافي للسنة بعد حسم حصة الأقلية	مليون يورو
١٧٩٧,٨	٢٠٥١,٧	الربح المعزول للأسهم العادية	مليون يورو
١٤٩,٢	١٧٠٢	الربح المعزول للأسهم الممتازة	مليون يورو
٦٢٢٢٢٧٩١٨	٦٢٢٢٢٧٩١٨	العدد المتوسط للأسهم العادية المستحقة خلال السنة	العدد
٥١٢٧٥٩٧٢	٥١٣٠١١١٧	العدد المتوسط للأسهم الممتازة المستحقة خلال السنة	العدد
٢,٨٩	٣,٣٠	العائد على السهم للأسهم العادية	يورو
٢,٩١	٣,٣٢	العائد على السهم للأسهم الممتازة	يورو
٠,٥٨	٠,٦٦	نصيب الأرباح للسهم للأسهم العادية	يورو
٠,٦٠	٠,٦٤	نصيب الأرباح للسهم للأسهم الممتازة	يورو

يُحسب العائد على السهم للأسهم الممتازة على أساس عدد الأسهم الممتازة المحوّلة تسلّم أنصبة أرباح في كلّ سنة من السنوات المالية ذات الصلة. ولم يكن العائد المُحَفَّف على السهم قابلاً للتطبيق في أيّ من السنتين الحاليّة والسابقة.

١٦ إفصاحات أخرى لبيان الدخل

يتضمّن بيان الدخل تكاليف طاقم العمل على الشكل التالي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٥٩٥١	٥٩٥٤	تكاليف طاقم العمل
١١١٥	١٢٠٠	الأجور والرواتب
		الضمان الاجتماعي، تكاليف التقاعد والرعاية الاجتماعية
		- من ذلك لتكاليف التقاعد: ٧٠١ مليون يورو (٢٠٠١): ٦٥٧ مليون يورو)
٧٠٦٦	٧١٥٤	

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

كان العدد المتوسط للمُستخدمين خلال السنة:

٢٠٠١	٢٠٠٢	
٥٤٨٢٢	٥٤٤٩٠	الأجراء
٤١٣١٥	٤٢٧٩٢	مُستخدمون آخرون
٩٦١٣٧	٩٧٢٨٢	
٥٩٣٩	٦٣٤٤	متعلمون وطلاب يكسبون خبرة من العمل
١٠٢٠٧٦	١٠٣٦٢٦	

مجموعة أم بي آي MBA
تعليقات على البيانات المالية للمجموعة
تعليقات على الميزانية

١٧ تحليل التغيرات في أصول المجموعة غير المتداولة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

١٨ الأصول غير الملموسة

تتألف الأصول غير الملموسة بشكل أساسى من تكاليف التطوير المُرسَّمة (مصروف رأسمالي) على مشاريع الهندسة فضلاً عن الدعم لتكاليف الأدوات، والرَّخص، ومشاريع التطوير المشترأة والبرمجيات. وأقرَّ مبلغ ٤٢ مليون يورو للشهرة بالتزامن مع الاندماج الأولي للشركة ج. ولم يتم تقديم هذا البند على حِدة في ميزانية مجموعة أم بي أي MBA طالما أنه غير هام في ما يتعلق بمحمل الميزانية أو بالأصول غير الملموسة.

ثُبَّين التغييرات في الأصول غير الملموسة خلال السنة في تحليل التغييرات في الأصول غير المتداولة للمجموعة.

١٩ الملكية، الآلات والمعدات

إنَّ تصنيف الأنواع المختلفة للملكية والآلات والمعدات التي تم الإفصاح عنها في الميزانية والتغييرات خلال السنة ثُبَّين في تحليل التغييرات في الأصول غير المتداولة للمجموعة ص ٤٨/٥.

تضمن الملكية، والآلات والمعدات الآلات والماكنات المؤجرة والمعدات الأخرى التي تبلغ ٢٣ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٢٠ مليون يورو) وتعلق بشكل أولي بمصنعي الإنتاج «م» و«ن». وبسبب طبيعة ترتيبات الإيجار (إيجارات مالية)، تُعزى الملكية الاقتصادية لهذه الأصول إلى المجموعة. وإن إيجارات الآلات والماكنات ومعدات أخرى في مصنع الإنتاج «م»، مع مبلغ مرَّحَل قدره ١١١ مليون يورو (٢٠٠١: ١٤٩ مليون يورو) في ٣١ كانون الأول/ديسمبر، تظل نافذة المفعول لفترات تصل إلى الـ ٢٠٠٩ كحد أقصى. ولكلٌ من الإيجارات، ثمة خيار بتمديد الإيجارات لسنة واحدة. ولم يتم الاتفاق على خيار الشراء. وإن إيجار الآلات والماكنات وأمكنة أخرى، والمصنع والمعدات المكتوبة في مصنع الإنتاج «ن»، مع مبلغ مرَّحَل قدره ٨٨ مليون يورو (٢٠٠١: ١٤١ مليون يورو) يظل نافذ المفعول لغاية ٢٠١٤ ويمكن تمديده لفترات من سنة واحدة بعد ذلك. ولم يتم الاتفاق على خيار الشراء.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن دفعات الإيجار الدنيا للإيجارات ذات الصلة هي على الشكل التالي:

	٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
دفعات الإيجار الدنيا المستقبلية الإجمالية			
٧٧	٧٩		التي تستحق خلال سنة واحدة
٣٣٠	٣٤٠		التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
٧٢٧	٤١٠		التي تستحق في فترة تخطى الخمس سنوات
٩٣٤	٨٢٩		
نسبة الفائدة من دفعات الإيجار الدنيا المستقبلية			
٢٢	٢٠		التي تستحق خلال سنة واحدة
٧٦	٧٢		التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
١٥٥	١٢٢		التي تستحق في فترة تخطى الخمس سنوات
٢٥٣	٢١٤		
القيمة الحالية لدفعات الإيجار الدنيا المستقبلية			
٥٥	٥٩		التي تستحق خلال سنة واحدة
٢٥٤	٢٦٨		التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
٣٧٢	٢٨٨		التي تستحق في فترة تخطى الخمس سنوات
٦٨١	٦١٥		

٢٠ الأصول المالية

إن تصنيف الأنواع المختلفة من الأصول المالية التي تم الإفصاح عنها في الميزانية والتغيرات خلال السنة تُبيّن في تحليل التغيرات في الأصول غير المتداولة للمجموعة ص ٤٨/٥.

	٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
إفصاحات متعلقة ببيان الدخل			
٢٢٥	٣١٧		الدخل
٢١٧	٣٠٧		الخسائر
إفصاحات متعلقة بالميزانية			
١٣٩	١٢٤		الأصول غير المتداولة
٢٢٩	٣١٢		الأصول المتداولة
٨٣	٨٢		حقوق الملكية
١٠٤	٧٩		الخصوم غير المتداولة
١٨١	٢٧٥		الخصوم المتداولة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن عكس تخفيض القيمة الدفترية للاستثمارات في شركات أخرى في السنة قيد التقرير يتعلّق بالاستثمار في الشركة ب؛ وقد تمت الحسابات في تقدير قيمة المبلغ المُرَحَّل حسب القيمة السوقية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢. وإن عكس تخفيض القيمة الدفترية للأصول (١١٢ مليون يورو) لغاية التكلفة التاريخية للكسب غير المتتحقق (٤٢ مليون يورو) بالإضافة إلى التكلفة التاريخية قد أقرّا كلاهما مباشرةً في حقوق الملكية الأخرى المتراكمة.

٢١ المنتجات المؤجرة

إن مجموعة أم بي آي MBA، كموجّر، تؤجر الأصول (وبشكل سائد المنتجات الخاصة) كجزء من أعمالها في الخدمات المالية. وتستحق دفعات الإيجار الدنيا البالغة ٤٠٨٤ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٦٨٤ مليون يورو) الناجمة عن الإيجارات التشغيلية غير القابلة للإلغاء على الشكل التالي:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
١٩٢٥	٢٠٧٥	خلال سنة واحدة
١٧٥٣	٢٠٠٩	بين سنة وخمس سنوات
٦	—	في فترة تتخطى الخمس سنوات
٣٦٨٤	٤٠٨٤	

٢٢ المخازين (البضاعة)

تتألف المخازين مما يلي:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
٥٦٩	٦١٧	المواد الأولية والتوريدات
٨٢٧	٩٧٨	الأعمال قيد التنفيذ، والعقود غير المفتوحة
٣٤٣٩	٣٩٩١	السلع الجاهزة
٨٥٨	٨٨١	سلع لإعادة البيع
٥٦٩٣	٦٤٦٧	

إن إدخال منتجات خلال السنة المالية ٢٠٠٢، بالتزامن مع هجوم منتجات المجموعة، نتج منه زيادة في السلع النهائية مقارنةً مع السنة السابقة. في ٣١ كانون الأول/ديسمبر، بلغت المخازين المُقايسة بصفي قيمتها القابلة للتحقيق ٤٣٧ مليون يورو (٢٠٠١: ٤٧٥ مليون يورو) وتم تضمينها في إجمالي المخازين البالغة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٦٤٦٧ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٦٩٣ مليون يورو). ولم تكن هامةً الحسابات التي أقرّت كدخل ناجم عن عكس تخفيض القيمة الدفترية للسلع المباعة خلال السنة.

٢٣ الذمم المدينة وأصول أخرى

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
٢٢٥٧	١٨٦٨	الذمم المدينة التجارية من ذلك مع استحقاق يتجاوز السنة: مليون يورو (٢٠٠١: مليون يورو)
٢١٩٥٠	٢٥٠٥٤	الذمم الناجمة عن تمويل المبيعات - من ذلك مع استحقاق يتجاوز السنة: ١٥٧٣٧ مليون يورو (٢٠٠١: ١٣٣٣٠ مليون يورو)
٧١٨٤	٦٤٧٤	ذمم أخرى - من ذلك مع استحقاق يتجاوز السنة: ١٦٩٠ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٠٩٠ مليون يورو)
٣١٣٩١	٣٣٣٩٦	

الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات

تتألف الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات من ١٨٧٨٢ مليون يورو (٢٠٠١: ١٦٤٢ مليون يورو) لتمويل القروض للزبائن والتجار والأقساط المستحقة على الإيجارات التشغيلية فضلاً عن ٦٢٧٢ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٥٢٧ مليون يورو) لإيجارات المالية. ويتم تحليل الإيجارات المالية على الشكل التالي:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
٢٤٤٢	٢٥٩٢	الاستثمار الإجمالي في الإيجارات المالية التي تستحق خلال سنة واحدة
٣٧٣٥	٤٤٠٩	التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
١١	٦	التي تستحق في فترة تتجاوز الخمس سنوات
٦١٨٨	٧٠٠٧	القيمة الحالية لدفعات الإيجار الدنيا المستقبلية
٢٢٢٦	٢٣٥٩	التي تستحق خلال سنة واحدة
٣٢٩١	٣٩٠٨	التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
١٠	٥	التي تستحق في فترة تتجاوز الخمس سنوات
٥٥٢٧	٦٢٧٢	
٦٦١	٧٣٥	دخل الفائدة غير المتحقق

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

ذمم مدينة أخرى

			بملايين اليورو
٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١		
٧٦٠	٨٤٢	الذمم المدينة الناجمة عن الفروع	
		– من ذلك مع استحقاق ينطوي السنة: ١٦٨ مليون	
		يورو (٢٠٠١: ١٩٣ مليون يورو)	
٣١١	٢٧٥	الذمم الناجمة عن الشركات المتحدة وشركات أخرى	
		التي يتم فيها القيام باستثمار	
		– من ذلك مع استحقاق ينطوي السنة: ١٠ ملايين	
		يورو (٢٠٠١: ١٠ ملايين يورو)	
٦١١٣	٥٣٥٧	أصول متفرقة	
		– من ذلك مع استحقاق ينطوي السنة: ١٥١٢ مليون	
		يورو (٢٠٠١: ٢٨٨٧ مليون يورو)	
٧١٨٤	٦٤٧٤		

تضمن الذمم المدينة الناجمة عن الفروع الذمم المدينة التجارية البالغة ٢٢٩ مليون يورو (٢٠٠١: ١٦٦ مليون يورو) والذمم المالية البالغة ٦١٣ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٩٤ مليون يورو).

تتألف الأصول المتفرقة من:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
٣٥٤٣	٢٦٧٤	الفائدة ومشتقات نقدية
		القيمة الحالية للذمم الناجمة من الشركة «ر»
٨٦٧	٩٧١	المتعلقة ببيع فرع
٧٦٣	٦٦٧	الذمم الضريبية
٢٥٧	٣١٣	الذمم المكفولة بكفالات إضافية
١٥١	١٦٨	ذمم بطاقات الائتمان
٢٨	٣١	الذمم الناجمة عن المستخدمين
٢٢	٩	الفائدة المدينة
٤٨٢	٥٢٤	أصول أخرى متعددة
٦١١٣	٥٣٥٧	

إن التراجع في القيم السوقية للفائدة والمشتقات النقدية يعزى أولياً لانقضاء التغطيات النقدية.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٤ ٢ الأوراق المالية القابلة للتداول

تتألف الأوراق المالية القابلة للتداول المتداولة من:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
٤٠٧	٥٣١	الأسهم
١٢٩	١٤	أموال الاستثمار
١٢٤٢	١١٩٦	الأوراق المالية للمدآخيل الثابتة
٧٩	٩١	الأوراق المالية القابلة للتداول المتعددة
١٨٥٧	١٨٣٢	

إن الاستحقاقات المُتعاقَد عليها للأوراق المالية التي تشكّل مديونية هي على الشكل التالي:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
		الأوراق المالية للمدآخيل الثابتة
٣١	٢٨	التي تستحق خلال ٣ أشهر
٩٣١	١١٦٨	التي تستحق في فترة تتخطى الثلاثة أشهر
		الأوراق المالية القابلة للتداول المتعددة
٤٦	٧٤	التي تستحق خلال ٣ أشهر
٣٣	١٧	التي تستحق في فترة تتخطى الثلاثة أشهر
١٣٢١	١٢٨٧	

٥ ٤ الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية

إن الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية البالغة ٢١٢٨ مليون يورو (٢٠٠١ : ١٦٥٩) تتألف من الأموال النقدية في المتناول، والودائع والأموال النقدية في المصرف، وكلها ذات استحقاق دون الثلاثة أشهر.

٦ ٤ الدفعات على الحساب

إن الدفعات على الحساب البالغة ٥٤٣ مليون يورو (٢٠٠١ : ٤٨٨ مليون يورو) تتعلق بشكل أساسي بالفائدة المدفوعة مسبقاً، وبتكاليف التطوير غير الجديرة بالرسملة كالأصول غير المتداولة، وعلاوات الضمان، وبدل الإيجار. وللدفعات على الحساب البالغة ٣٥٥ مليون يورو (٢٠٠١ : ٣٨٨ مليون يورو) فترة استحقاق تقل عن سنة.

إن بيان المجموعة بالتغييرات في حقوق الملكية مُبيّنٌ ص ٣٥/٥.

عدد الأسهم التي تم إصدارها

في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، قُسّمت الأسهم العاديّة التي تم إصدارها في مجموعة أم بي آي MBA ، كما في السنة السابقة، إلى ٦٢٢ ٩١٨ سهماً مع قيمة اسمية قدرها يورو واحد. وقُسّمت الأسهم الممتازة التي تم إصدارها في مجموعة أم بي آي MBA إلى ١٦٢ ٥٢ سهماً من دون حق اقتراح، لم تغيّر عن السنة السابقة، وكل منها مع قيمة اسمية قدرها يورو واحد. وتم إصدار كلّ أسهم الشركة بشكل أسهم لحامليها. وتحمل الأسهم الممتازة ربحاً مُسبقاً (نصيب أرباح إضافي) قدره ٠٠٢ يورو للسهم الواحد. وإن ٤٥ ٨٩٥ سهماً من الأسهم الممتازة لها فقط الحق في استلام نصبة أرباح تصبح نافذة المفعول منذ بدء السنة المالية ٢٠٠٣.

في الفترة الممتدة من شباط/فبراير إلى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٢، اكتسبت مجموعة أم بي آي MBA ٨٩٥ ٤٥ سهماً من الأسهم (أسهم الخزينة) الممتازة الخاصة بها بسعر متوسط قدره ٢٤,١٦ يورو للسهم الواحد؛ وتم بيع هذه الأسهم للمستخدمين بسعر مُحَفَّض قدره ١٤,٢٦ يورو للسهم الواحد بالتزامن مع برنامج أسهم للمستخدمين. وكتيبة لإعادة شراء أسهم الخزينة وإصدارها اللاحق، بقي رأس المال أسهم الشركة كما هو بـ ٦٧٤ مليون يورو خلال العام ٢٠٠٢ (٢٠٠١: سجل زيادة قدرها ٧,٠ مليون يورو بالتزامن مع إصدار أسهم جديدة من رأس المال المُرخص به).

احتياطيات رأس المال

تألف احتياطيات رأس المال من رأس المال إضافي مدفوع على إصدار الأسهم وبقيت كما هي بـ ١٩٧١ مليون يورو.

احتياطيات الإيراد

تم الإفصاح عن احتياطيات الإيراد وفقاً لمتطلبات الإفصاح التي يحتويها قانون التجارة في البلد الأم. وتتألف من الإيراد ما بعد الاتساع وغير الموزع لشركات المجموعة الموحدة. وفضلاً عن ذلك، تتضمّن احتياطيات العائد الشهادة الإيجابية والسلبية معًا الناشئة من اندماج شركات المجموعة قبل تاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢.

ازدادت احتياطيات العائد خلال السنة بنسبة ٤,٤% لتبلغ ١٤٥٠١ مليون يورو. وزادت في العام ٢٠٠٢ بمقدار صافي الربح للسنة البالغ ٢٢٢ مليون يورو وتدنّت بدفع نصيب الأرباح للعام ٢٠٠١ البالغ ٣٩٢ مليون يورو.

حقوق ملكية أخرى متراكمة

تتألف حقوق الملكية الأخرى المتراكمة من كل الحسابات التي أُقرّت مباشرةً في حقوق الملكية والناجمة عن تحويل البيانات المالية للفروع الأخرى. وتتضمن أيضاً المفاعيل (الخالية من الضريبة المؤجلة) للإقرار بالتغييرات في القيمة العادلة للأدوات المالية مباشرةً في حقوق الملكية. وتتضمن حقوق الملكية الأخرى المتراكمة الخصوم الضريبية المؤجلة البالغة ٧٠٤ مليون يورو (١١٠٢ مليون يورو) التي أُقرّت مباشرةً في حقوق الملكية.

حصة الأقلية

نتيجة عدم أهمية حصة مساهمي الأقلية في حقوق الملكية لفروع المجموعة، لم يتم تقديم حصة الأقلية على حدة في التقارير.

بلغ حصة الأقلية في رأس المال الأسمى في الفروع ٣١٢٠، مليون يورو (٢٩٧٠،٢٠٠١). مليون يورو). ومن هذا المبلغ، يتعلّق مقدار ٣١١٠، مليون يورو (٢٨٦٠،٢٠٠١) مليون يورو) بمساهمي الأقلية A، و٠٠٠١١٠، مليون يورو (٠١١٠، مليون يورو) بمساهمي الأقلية B.

٢٨ احتياطات التقاعد

تُقر احتياطات التقاعد كنتيجة للالتزامات بدفع منافع التقاعد المستقبلية المُكتسبة ومعاشات التقاعد الحالية للمستخدمين الحاليين والسابقين في مجموعة أم بي آي MBA والتابعين لهم، وحسب الظروف القانونية والاقتصادية والضريبية السائدة في كل بلد، مستخدم خطط متنوعة للتقاعد، مبنية بشكل عام على أساس طول فترة خدمة المستخدم وراتبه.

تصنّف خطط منافع ما بعد العمالة إما كخطط مساهمة مُعرفة وإما كخطط منافع مُعرفة. وتحت عنوان خطط المساهمة المُعرفة، تدفع منشأة ما مساهمات ثابتة في كيان أو صندوق مستقل ولا تتحمّل أي موجبات أخرى. وإن مصروف التقاعد الإجمالي لكل خطط المساهمة المُعرفة في مجموعة أم بي آي MBA بلغ ١٤ مليون يورو (١٠٠٠١).

تحت عنوان خطط المنافع المُعرفة، يطلب من المنشأة دفع المنافع الممنوحة للمستخدمين الحاليين والسابقين. ويمكن أن تكون خطط المنافع المُعرفة مموّلة أو غير مموّلة، ويتم أحياناً تمويلها في هذه الحالة الأخيرة بواسطة احتياطات المحاسبة. وإن معظم التزامات التقاعد لمجموعة أم بي آي MBA في البلد الأم تتعلق بمجموعة أم بي آي MBA، التي لا تموّل خطط التقاعد فيها، على غرار كل خطط التقاعد في فروع مجموعة أم بي آي MBA في البلد الأم، بل يتم تمويلها بواسطة احتياطات المحاسبة. وفضلاً عن ذلك، ثمة برنامج تقاعد للمكافأة المؤجلة داخل مجموعة أم بي آي MBA تموّله مساهمات المستخدمين.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

تحتسب موجبات التقاعد على أساس يتعلّق بحسابات التأمين على مستوى موجب المنافع المُعرَفة. ويطلّب هذا الاحتساب استخدام التقديرات. وإن الافتراضات الأساسية، فضلاً عن متوسط العمر المتوقّع، تتوّقف على الوضع الاقتصادي في كل بلد معين. وتُستخدم القيمة المتوسطة المرجحة التالية في البلد أ وفي البلدان الأخرى:

بلدان أخرى	البلد أ	البلد الأم	%			
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٣١ كانون الأول/ديسمبر
٥,٣	٥,٣	٥,٤	٥,٣	٥,٥	٤,٨	معدل الجسم
٣,٢	٣,٢	٣,٨	٣,٩	٣,٥	٣,٣	النزعة على مستوى الراتب
١,٨	١,٧	٢,٧	٢,٧	٢,٠	١,٨	النزعة على مستوى التقاعد

تشير النزعة على مستوى الراتب إلى الزيادة المتوقّعة في معدل الرواتب، وهي زيادة يتم تقديرها سنويًا حسب التضخم وفترة الخدمة التي يقضيها المستخدمون ضمن المجموعة. في حالة الخطط الممولة، تتم موازنة موجب المنافع المُعرَفة إزاء أصول الخطة التي تُقاس بقيمتها العادلة. وحيث تتحمّل أصول الخطة موجبات التقاعد ويكون للمنشأة الحق في التعويض أو الحق في تخفيض المساهمات المستقبلية، يُقر المبلغ الفائض وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ١٩ كأصل تحت احتياطات التقاعد في حالة الخطط الممولة حيث يتخطى مصروف التقاعد المساهمات المدفوعة للصندوق.

قد تنتج المكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين من زيادات أو تراجعات إما في القيمة الحالية لموجب المنافع المُعرَفة وإما في القيمة العادلة لأصول الخطة. وتتضمن الأسباب المؤدية إلى مكاسب أو خسائر متعلقة بحسابات التأمين مفاعيل التغييرات في بارامترات القياس، والتغييرات التي سببها التطور الفعلي للمخاطر الذي يؤثر في موجبات التقاعد والفارق بين العائد الفعلي والمتوقع الناجم عن أصول الخطة. وتنشأ تكلفة الخدمة الماضية عندما تقوم شركة من مجموعة أم بي أي MBA بإدخال خطة منافع مُعرَفة أو بتغيير المنافع المستحقة الدفع في ظل خطة قائمة.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

على أساس مبادئ القياس التي يحتويها معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩، ينطبق وضع التمويل التالي على خطط تقاعد المجموعة:

المجموع		بلدان أخرى		البلد أ		البلد الأم		بملايين اليورو	
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٣١ كانون الأول/ديسمبر	
القيمة الحالية للتقاعد									
٢٦٠٤	٣٤٤٠	٩١	١٠٤	-	-	٢٥١٣	٣٣٣٦	المنافع التي تغطيها احتياطات المحاسبة	
٥٧٨٦	٦٠١٣	٢٢٢	٢٤٩	٥٥٦٤	٥٧٦٤	-	-	القيمة الحالية لمنافع التقاعد الممولة	
٨٣٩٠	٩٤٥٣	٣١٣	٣٥٣	٥٥٦٤	٥٧٦٤	٢٥١٣	٣٣٣٦	موجبات المنافع المُعرَفَة	
٤٩٠٠	٥٢٦٦	١٥٦	١٨٠	٤٧٤٤	٥٠٨٦	-	-	القيمة العادلة لأصول الخطة	
٣٤٩٠	٤١٨٧	١٥٧	١٧٣	٨٢٠	٦٧٨	٢٥١٣	٣٣٣٦	الموجب الصافي	
١١٠٤-	١٥٢١-	٤٤-	٥١-	٨٥٢-	٦٩٩-	٢٠٨-	٧٧١-	مكاسب (+) و خسائر (-) متعلقة بحسابات التأمين لم تُقرَّ بعد	
٢-	٢-	٢-	٢-	-	-	-	-	ناتجم عن تكلفة خدمة سابقة لم يُقرَّ بعد	
١٠	٩	١٠	٩	-	-	-	-	مبلغ لم يُقرَّ كأصل بسبب الحدود في معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩.٥٨	
٢٣٩٤	٢٦٧٣	١٢١	١٢٩	٣٢-	٢١-	٢٣٠٥	٢٥٦٥	مقدار الميزانية بتاريخ ١٢/٣/٢١	
٢٤٣٠	٢٧٠٣	١٢٢	١٣٠	٣	٨	٢٣٠٥	٢٥٦٥	- من ذلك احتياط التقاعد	
٣٦-	٣٠-	١-	١-	٣٥-	٢٩-	-	-	- من ذلك أصل التقاعد (-)	

بلغت احتياطات التقاعد المتعلقة بخطط التقاعد في بلدان أخرى ١٣٠ مليون يورو (١٢٢ مليون يورو). ويتضمن ذلك ٣٦ مليون يورو (٣٤ مليون يورو) متعلقة بالخطط الممولة خارجياً.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن التغيرات في احتياط التقاعد وأصل التقاعد (ادعاءات التعويض أو الحق في تخفيض المساهمات المستقبلية في الصناديق) كما تم الإفصاح عنها في الميزانية هي على الشكل التالي:

المجموع										بملايين اليورو
٢٠٠١	٢٠٠٢	بلدان أخرى	٢٠٠١	٢٠٠٢	البلد أ	٢٠٠١	٢٠٠٢	البلد الأم	٢٠٠١	٢٠٠٢
٢٢١٣	٢٣٩٤	١٠٦	١٢١	١٠-	٣٢-	٢١١٧	٢٣٠٥	١/١	مقدار الميزانية بتاريخ ١/١	
٣٣٩	٤٣٣	٤٨	٣٨	٨٨	١٢٣	٢٠٣	٢٧٢	المصروف الناجم عن موجبات التقاعد		
١٩١-	١٩٦-	٢٤-	٢٥-	١١١-	١١٢-	٥٦-	٥٩-	دفعات التقاعد أو التحويلات إلى صناديق خارجية		
٤٣	٤٧	-	-	-	-	٤٣	٤٧	مساهمات المستخدمين في برنامج التقاعد للمكافأة المؤجلة		
٢-	-	-	-	-	-	٢-	-	تحويل الموجبات إلى كيانات غير مرخصة		
٨-	٥-	٩-	٥-	١	-	-	-	فرقotas التحويل الناجمة عن خطط التقاعد الأجنبية		
٢٣٩٤	٢٦٧٣	١٢١	١٢٩	٣٢-	٢١-	٢٣٠٥	٢٥٦٥	١٢/٣١	مقدار الميزانية بتاريخ ١٢/٣١	
٢٤٣٠	٢٧٠٣	١٢٢	١٣٠	٣	٨	٢٣٠٥	٢٥٦٥	- من ذلك احتياط التقاعد		
٣٦-	٣٠-	١-	١-	٣٥-	٢٩-	-	-	- من ذلك أصل التقاعد (-)		

إن خطط المنافع المعرفة لمجموعة أم بي آي MBA أنشأت مصروفًا ناجمًا عن موجبات التقاعد في السنة المالية ٢٠٠٢ قدره ٤٣٣ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٣٩ مليون يورو)، يتالف من المكونات التالية:

المجموع										بملايين اليورو
٢٠٠١	٢٠٠٢	بلدان أخرى	٢٠٠١	٢٠٠٢	البلد أ	٢٠٠١	٢٠٠٢	البلد الأم	٢٠٠١	٢٠٠٢
١٦٨	١٧٦	٣٩	٣١	٤٨	٥٤	٨١	٩١	تكلفة الخدمات الحالية		
٤١٠	٤٥٠	١٥	١٥	٢٧٣	٣٠٣	١٢٢	١٣٢	مصروف ناجم عن عكس حسم موجبات التقاعد		
١	٤٩	١	-	-	-	-	٤٩	تكلفة الخدمات الماضية		
٢٤٩-	٢٧١-	١٠-	١٠-	٢٣٩-	٢٦١-	-	-	العائد المتوقع على أصول الخطة (-)		
٩	٢٩	٣	٢	٦	٢٧	-	-	مكاسب (+) وخسائر (-) متعلقة بحسابات التأمين		
٣٣٩	٤٣٣	٤٨	٣٨	٨٨	١٢٣	٢٠٣	٢٧٢	مصروف من موجبات التقاعد		

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن المصروف الناجم عن عكس حسم موجبات التقاعد والدخل الناجم عن العائد المتوقع على أصول الخطة يتم تقديمها في التقارير كجزء من النتيجة المالية. ويتم تضمين كل المكونات الأخرى لمصروف التقاعد في التكاليف ذات الصلة حسب الوظيفة في بيان الدخل.

كان العائد الفعلي من صناديق التقاعد الخارجية ٥٣٦ مليون يورو (٢٠٠١ : ٤٠٧ مليون يورو). وكان مرد اختلاف العائد الفعلي عن العائد المتوقع، كما في السنة السابقة، إلى أن أصول صندوق التقاعد ولدت عائدًا أعلى من العائد المخطط له. ونتج ذلك بشكل أساسي من انتعاش الأسواق الرأسمالية الدولية، وبشكل خاص في البلد أ. وإن الفرق بين العائد الفعلي والمتوقع الناجم عن صناديق التقاعد الخارجية يؤدى إلى مكاسب أو خسائر متعلقة بحسابات التأمين. وإن المكاسب أو الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين تُفرّك كدخل أو مصروف على مدى أعمال العمل المتوقعة المتبقية للمستخدمين المشاركين في الخبط، إلى المدى الذي تكون فيه هذه المكاسب أو الخسائر تخطي نسبة ١٠٪ من القيمة الحالية لموجبات المنافع المُعرَّفة.

يختلف مستوى موجبات التقاعد حسب نظام التقاعد القابل للتطبيق في كل بلد. وما دام نظام التقاعد على مستوى الدولة في البلد أ يزود فقط بمقدار ذات مقدار ثابت وأساسي، تُنظم منافع التقاعد إلى حد بعيد بشكل معاشات تقاعد وترتيبات خاصة بالشركة يمولها الفرد. وتتضمن وبالتالي منافع التقاعد في البلد أ مساهمات يقوم بها المستخدم.

إن الموجب الصافي الناجم عن خطط التقاعد في البلد الأ و في البلد أ تطور على الشكل التالي:

البلد أ				البلد الأ				بملايين اليورو	
الموجب الصافي	أصول الخطة	القيمة الحالية لمنافع التقاعد	القيمة الحالية لمنافع التقاعد	الموجب الصافي	أصول الخطة	القيمة الحالية لمنافع التقاعد	القيمة الحالية لمنافع التقاعد		
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢		
٦٠٧	٨٢٠	٤٧٢٢-	٤٧٤٤-	٥٣٢٩	٥٥٦٤	٢١٨٦	٢٥١٣	أول كانون الثاني/يناير	
٨٨	١٢٣	٢٣٩-	٢٦١-	٣٢٧	٣٨٤	٢٠٣	٢٧٢	المصروف الناجم عن موجبات التقاعد	
١١١-	١١٢-	١١١-	١١٢-	-	-	-	-	الدفع للصناديق الخارجية	
-	-	٢٥٥	٢٨١	٢٥٥-	٢٨١-	٥٦-	٥٩-	دفعات التقاعد	
٢٨٠	١٥٣-	١٥٥-	٢٦٧-	٤٣٥	١١٤	١٣٩	٥٦٣	المكاسب (+) والخسائر (-) المتعلقة بحسابات التأمين	
٤٤-	-	٢٢٨	١٧	٢٧٢-	١٧-	٤١	٤٧	فروقات التحويل وأعباء أخرى	
٨٢٠	٦٧٨	٤٧٤٤-	٥٠٨٦-	٥٥٦٤	٥٧٦٤	٢٥١٣	٣٢٣٦	٣١ كانون الأول/ديسمبر	

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين، التي أذت إلى زيادة في القيمة الحالية لتخويلات التقاعد في السنة المالية ٢٠٠٢، نتجت من تغيرات في عوامل الجسم والافتراضات حول التضخم والوفيات المستخدمة بهدف الاحتساب المتعلق بحسابات التأمين. وإن الدخل المتعلق بحسابات التأمين الناجم عن أصول صناديق التقاعد في البلد A، والبالغ ٥٢٨ مليون يورو، تخطى العائد المتوقع البالغ ٢٦١ مليون يورو بـ ٢٧ مليون يورو، وهو مُبين أعلاه كمكاسب متعلقة بحسابات التأمين.

إن الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين التي تخطى نسبة ١٠٪ من موجبات المنافع المعرفة تبلغ ٥٨٩ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٢١ مليون يورو). ويُطلب منها أن تُقْرَر كدخل أو كمصاريف على مدى أعمار العمل المتبقية للمستخدمين ذوي الصلة. وسينجم عن هذه الخسائر مصروف إضافي في السنة المالية ٢٠٠٣ قدره ٢٩ مليون يورو في البلد A، و ١١ مليون يورو في البلد B. ويُعزى الفشل الحالي في تحقيق الهدف في البلد A بشكل أساسي إلى التخفيض في عامل الجسم من ٥,٥٪ إلى ٤,٨٪ على ضوء تطورات الأسواق الرأسمالية.

٢٩ احتياطات أخرى

تتألف الاحتياطات الأخرى بشكل أساسي من البنود التالية:

بملايين اليورو	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠١/١٢/٣١	المجموع	المجموع	المجموع
	من ذلك تستحق خلال سنة واحدة	من ذلك تستحق خلال سنة واحدة	خلال سنة واحدة	خلال سنة واحدة	خلال سنة واحدة
الضرائب	٤٤٧	٤٣٦	٣٥٩	٣٣٤	٢٠٠١/١٢/٣١
الموجبات لمصاريف طاقم العمل والمصاريف الاجتماعية	١٤٨٦	١٠٦٢	١٤٤٠	١٢٨٤	٢٠٠٢/١٢/٣١
الموجبات للمصاريف التشغيلية المتقدمة باستمرار	٣٥١١	١٦٩٦	٣٢٨٨	١٥١٣	٢٠٠١/١٢/٣١
موجبات أخرى	١٣٢٥	٥٧٨	١٢٣٤	٧٤٨	٢٠٠٢/١٢/٣١
	٦٧٦٩	٣٧٧٢	٦٣٢١	٣٨٧٩	

تتألف الاحتياطات لموجبات مصاريف طاقم العمل والمصاريف الاجتماعية بشكل أساسي من برامج حصة الأرباح والعلاوات، وترتيبات العمل بدوماً جزئيًّا في التقاعد المُبكر، ومكافآت المستخدمين الذين خدموا لوقت طويل، واعتمادات فترة العمل المُرنة، والتخويلات بالعطلات. وتعود الزيادة مقارنةً مع السنة السابقة بشكل أساسي إلى المستوى الأعلى من الموجبات المتعلقة ببرامج حصة الأرباح والعلاوات ومكافآت المستخدمين الذين خدموا لوقت طويل.

تتألف الاحتياطات لموجبات المصاريف التشغيلية المتقدمة باستمرار أولياً من موجبات

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

الكفاله وعلاوات المبيعات والتنزيلاط. وتعزى الزيادة بشكل اساسي إلى المستوى الأعلى من الاحتياطات التي أحدثتها أحجام الأعمال المزدادة.

تغطي الاحتياطات للموجبات الأخرى مخاطر خاصة متعددة وموجبات ذات مقدار غير أكيد. وتتألف بشكل اساسي من موجبات ومخاطر في ما يتعلق بالتحرر من فرع سابق، وموجب الاسترداد وإعادة التدوير لمنتجات نهاية العمر ومخاطر ناجمة عن نزاعات قانونية.

إن عامل الحسم المستخدم لجسم الاحتياطات غير المتداولة تراوح بين ٣٪ و ٥٪.

حسب طول الفترة المعنية.

تغير الاحتياطات خلال السنة على الشكل التالي:

بملايين اليورو	بتاريخ ٢٠٠١/١١/٢٠٠١	فروقات التحويل	الإضافات	عكس الجسم	المستعملة	المُحرّرة	بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/٣١
٣٥٩	-	٤٣٧	-	٣١١	٣٨	٤٤٧	الضرائب
١٤٤٠	٣-	١٠٥٤	-	٩٧٨	٢٧	١٤٨٦	الموجبات لمصاريف طاقم العمل والمصاريف الاجتماعية
٣٢٨٨	١٥-	١٦٨٣	٦٧	١٤٦٢	٥٠	٣٥١١	الموجبات للمصاريف التشغيلية المتقدمة باستمرار
١٢٣٤	٢	٥٠٤	١٩	٢٨٦	١٤٨	١٣٢٥	موجبات أخرى
٦٣٢١	١٦-	٣٦٧٨	٨٦	٣٠٣٧	٢٦٣	٦٧٦٩	

من المبلغ المُبيّن حالماً أذن بنشره، يتم تضمين ٤١ مليون يورو في التكاليف حسب الوظيفة في بيان الدخل.

يتضمن الدين كل الخصوم المُدرّة لفائدة في مجموعة أم بي آي MBA في تاريخ الميزانية ذات الصلة. ويتألف مِمَّا يلي:

المجموع	الاستحقاق في فترة تخطى الخمس سنوات	الاستحقاق بين سنتين وخمس سنوات	الاستحقاق خلال سنة واحدة	٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ بملايين اليورو
١٢٤٤٨	٣٣٤٦	٦٢٢٥	٢٨٧٧	السندات
٣٧٩٠	٢٠٣	١٥٩٨	١٩٨٩	الخصوم للمصارف
٥١٠١	—	٢٢٣	٤٨٧٨	الخصوم الناجمة عن ودائع الزبائن (المصرفية)
٤٠٥٩	—	—	٤٠٥٩	الورقة التجارية
١	—	—	١	الكمبيالات
٥٠٨٤	٣٨١	٣٥٤٥	١١٥٨	دين آخر
٣٠٤٨٣	٣٩٣٠	١١٥٩١	١٤٩٦٢	

المجموع	الاستحقاق في فترة تخطى الخمس سنوات	الاستحقاق بين سنتين وخمس سنوات	الاستحقاق خلال سنة واحدة	٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١ بملايين اليورو
١١٤٠٤	١١٠٣	٧٠٠١	٣٣٠٠	السندات
٣١٥٦	٢٢	١٧٨٧	١٣٤٧	الخصوم للمصارف
٣٨٦٥	—	٦٤	٣٨٠١	الخصوم الناجمة عن ودائع الزبائن (المصرفية)
٣٣٢٧	—	—	٣٣٢٧	الورقة التجارية
٢	—	—	٢	الكمبيالات
٥٦٩٥	٤٥٩	٢٩٩٤	٢٢٤٢	دين آخر
٢٧٤٤٩	١٥٨٤	١١٨٤٦	١٤٠١٩	

تتضمن السندات سندًا قابلاً للمبادلة قدره ٥٦١ مليون يورو صادرًا في العام ٢٠٠١ ومتعلقاً باستثمار مجموعة أم بي آي MBA في الشركة «ف». ويُخضع هذا السند لمعدل فائدة سنوية قدره ١,٨٧٥٪ ويدوم أجله خمس سنوات. وبعد مضيّ ثلاثة سنوات من الأجل، يحقّ للمجموعة، لغاية تاريخ الاستحقاق، بأن تقدم إشعاراً بالسند إذا ما ارتفعت أسهم الشركة «ف» إلى مستوى يزيد عن ١٣٠٪ من سعر التحويل البالغ ١٥,٥٤ €. وإن خياراً بإخراج الأموال النقدية هو أيضاً قيد العمل به ويعطى المجموعة، في حال تمت ممارسة حقّ التحويل، الحقّ بتسديد دفعه تعادل السعر السوقي للأسهم في ذلك التاريخ، بدلاً من تسليم الأسهم نفسها. وكانت القيمة الحالية للسند عند تاريخ الميزانية، بما فيها تكاليف الصفقات، ٥٠٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٠١ مليون يورو). ويتمّ تضمين خصم الخيار المتصل في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ في خصوم أخرى بقيمة العادلة البالغة ٩٦ مليون يورو.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

(٤٩ : ٢٠٠١) مليون يورو. وإن التغيير السلبي في القيمة العادلة لخصم الخيار، البالغ ٤٧ مليون يورو، يَقْرَر كمصروف في سطر «نتيجة مالية أخرى». يتَّسِعُ دَيْنٌ آخر قدره ٥٠٨٤ مليون يورو (٥٦٩٥ مليون يورو) بشكل أساسي من خصوم التمويل المدعومة بالأصول ومن خصوم الإيجارات المالية.

[عند هذه المرحلة زوَّدت مجموعة أم بي آي MBA بتفاصيل عن السندات.]

٣١ الدائون التجاريين (الذمم المدينة)

المجموع	الاستحقاق في فترة تخطى الخمس سنوات	الاستحقاق بين سنة وخمس سنوات	الاستحقاق خلال سنة واحدة	الاستحقاق خلال سنة واحدة	٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ بـ٥٦٩٥ مليون يورو
٣٣٧٦	-	٥٤	٣٣٢٢		٣١ الدائون التجاريين
المجموع	الاستحقاق في فترة تخطى الخمس سنوات	الاستحقاق بين سنة وخمس سنوات	الاستحقاق خلال سنة واحدة	الاستحقاق خلال سنة واحدة	٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١ بـ٥٠٨٤ مليون يورو
٣١٤٣	-	٣٣	٣١١٠		٣١ الدائون التجاريين

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٣٢ الخصوم الأخرى

تألف الخصوم الأخرى من البنود التالية:

المجموع	الاستحقاق في فترة تتحطىي الخامس سنوات	الاستحقاق بين سنتة وخمس سنوات	الاستحقاق خلال سنتة واحدة	٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ بملايين اليورو
٣٩١	—	١	٣٩٠	الضرائب المستحقة الدفع
١٢٣	—	١	١٢٢	الضمان الاجتماعي
٢٤	—	—	٢٤	المستخدمون
٢٩٠	—	٤	٢٨٦	الدفعات المُسبيقة من الزبائن
١٥٦	—	١٠٣	٥٣	الودائع المقبوضة
٦٦	—	—	٦٦	الفائدة
٤٦	—	١	٤٥	الفروع
٣٨٢	٢٥	١٢٠	٢٣٧	القيمة العادلة للأدوات المالية المشتقة
٢	—	—	٢	الخصوم للشركات المتحدة والشركات الأخرى التي يتم فيها القيام باستثمار
٩١٥	٤٢	١٥٨	٧١٥	خصوم أخرى متعددة
٢٣٩٥	٦٧	٣٨٨	١٩٤٠	

المجموع	الاستحقاق بفترة تتحطىي الخامس سنوات	الاستحقاق بين سنتة وخمس سنوات	الاستحقاق خلال سنتة واحدة	٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١ بملايين اليورو
٣٥٦	—	٢	٣٥٤	الضرائب المستحقة الدفع
١٢٠	—	١	١١٩	الضمان الاجتماعي
٢١	—	—	٢١	المستخدمون
٢٧٤	—	٢	٢٧٢	الدفعات المُسبيقة من الزبائن
١٦٣	—	٩٣	٧٠	الودائع المقبوضة
٩٦	—	—	٩٦	الفائدة
٥٥	—	—	٥٥	الفروع
٣٧٢	٢٢	١٣١	٢١٩	القيمة العادلة للأدوات المالية المشتقة
—	—	—	—	الخصوم للشركات المتحدة والشركات الأخرى التي يتم فيها القيام باستثمار
١١٧٧	٤١	٥٥٤	٥٨٢	خصوم أخرى متعددة
٢٦٣٤	٦٣	٧٨٣	١٧٨٨	

إن المبلغ الإجمالي للخصوم التي تستحق في فترة تتحطىي الخامس سنوات يبلغ ٣٩٩٧ مليون يورو (٢٠٠١: ١٦٤٧ مليون يورو).

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٣٣ إيرادات مقبوضة مسبقاً

يتتألف الإيراد المقبوض مسبقاً من البنود التالية:

بملايين اليورو	المجموع	من ذلك تستحق خلال سنة واحدة	المجموع	بملايين اليورو	٢٠٠١/١٢/٣١
	المجموع	من ذلك تستحق خلال سنة واحدة	المجموع		٢٠٠٢/١٢/٣١
الدخل المؤجل الناجم عن تمويل الإيجار	٥٢٧	٣٤٧	٤١٦	٤١٦	٢٧٧
الدخل المؤجل المتعلق بعقود الخدمات	٦٢١	١٣٠	١٠٨	١٠٨	٣١
المنح	٣٦٣	٢٦	٢٨٠	٢٨٠	٥٥
دخل مؤجل آخر	٦٥	٥٠	٤٣	٤٣	٤٣
	١٥٧٦	٥٥٣	٨٤٧	٨٤٧	٤٠٦

إن الدخل المتعلق بالخدمة وبأعمال التصليح التي ينبغي التزويد بها في ظل الالتزامات المعطاة عند بيع منتج ما، يتم تقديمها في التقارير في العام ٢٠٠٢ تحت الدخل المقبوض مسبقاً. وتتألف المنح أولياً من الأموال العامة التي ترمي إلى تعزيز الاستثمار البنيوي الإقليمي، ويشكل خاص المتعلق ببناء مصنع الإنتاج في البلد. ووفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ٢٠، تقرّ دخل على مدى الأعمار النافعة للأصول التي تتعلق بها.

إفصاحات أخرى

٤ الخصوم الطارئة وإلتزامات مالية أخرى

الخصوم الطارئة

لم تُقرّ أي احتياطات للخصوم الطارئة التالية (المُصرّح بها بمقدارها الاسمي)، ما دام لا يُعتبر حصول تدفق خارج للموارد مرجحاً:

بملايين اليورو	٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١
الضمانات	٦٢	٥٤
ضمانات الأداء	١٠٥	٨٨
الكمبيالات	١٦	٤
	١٨٣	١٤٦

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

تضمن الحسابات أعلاه ١ مليون يورو (١١ مليون يورو) في ما يتعلق بالفروع غير الموحدة.

تطبق خصوم عدّة في حالة الاستثمارات في شركات أشخاص عامة.

إلتزامات مالية أخرى

بالإضافة إلى الخصوم، والاحتياطات والخصوم الطارئة، لدى مجموعة أم بي آي MBA أيضاً إلتزامات مالية أخرى، بشكل أولي تحت عقود إيجار الأرضي والمباني والآلات والمakinat والأدوات والمكتب وأمكنته أخرى. ويكون الإيجار نافذاً لفترات تدوم بين سنة و٩٨ سنة، وبحتوي في بعض الحالات على تمديد و/أو خيارات بالشراء. وأقرت دفعات الإيجار البالغة ١٦٤ مليون يورو (١١٨ مليون يورو) كمصروف خلال السنة.

إن مجموع دفعات الإيجار المستقبلية الدنيا، تحت الإيجارات غير القابلة للإلغاء، يمكن تحليلها حسب الاستحقاق على الشكل التالي:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	المجموع الاسمي لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا
١٦٦	١٦٧	التي تستحق خلال سنة واحدة
٤٤٨	٥٠٨	التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
٦١٢	٦١٣	التي تستحق في فترة تتخطى الخمس سنوات
١٢٢٦	١٢٨٨	

تضمن الحسابات أعلاه ٢٨ مليون يورو (٢٩ مليون يورو) في ما يتعلق بالفروع غير الموحدة و٥٤ مليون يورو (٢٧ مليون يورو) للايجارات التشغيلية المتبادلة.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن الموجبات لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا الناجمة عن الإيجارات المالية المتبادلة كانت على الشكل التالي:

		٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
مجموع دفعات الإيجار المستقبلية الدنيا				
٣٠	٣			التي تستحق خلال سنة واحدة
١١	٣			التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
-	-			التي تستحق في فترة تخطى الخمس سنوات
٤١	٦			
نصيب الفائدة لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا				
١	-			التي تستحق خلال سنة واحدة
١	-			التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
-	-			التي تستحق في فترة تخطى الخمس سنوات
٢	-			
القيمة الحالية لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا				
٢٩	٣			التي تستحق خلال سنة واحدة
١٠	٣			التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
-	-			التي تستحق في فترة تخطى الخمس سنوات
٣٩	٦			

تضاهي الموجبات المستقبلية هذه أو تتحطّطاها ذمم الإيجارات المالية التي يتمّ تضمينها في الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات. فضلاً عن ذلك، إن مجموعة أم بي آي MBA هي المستأجر في حالة الإيجارات التشغيلية للمنتجات التي تُؤجر لأطراف ثالثين على مدى فترات ملائمة. ويستحق دفع الحسابات التالية بموجب هذه العقود:

		٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
المجموع الاسمي لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا				
٧٧٣	٨٢٨			التي تستحق خلال سنة واحدة
٧٢٢	٩٠٠			التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
-	-			التي تستحق في فترة تخطى الخمس سنوات
١٤٩٥	١٧٢٨			

يضاهي هذه الموجبات المستقبلية أو ينطحّها الدخل الناجم عن الإيجارات الفرعية.

تبلغ إلتزامات الشراء للملكية والآلات والمعدات ٧٣٢ مليون يورو (١١٥١ مليون يورو).

تبلغ إلتزامات مالية أخرى متعددة ٢٠٧ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٥٥ مليون يورو). ويتضمن ذلك مبلغ ٥٠ مليون يورو محال للتجديد المُراد للمركز الرئيسي لمجموعة أم بي آي MBA.

٣٥ الأدوات المالية

استخدام الأدوات المالية والتحكم بها

إن مجموعة أم بي آي MBA، كمنشأة تقوم بعمليات حول العالم، تنجذب أعمالها بعدد متنوع من العملات، الأمر الذي ينجم عنه مخاطر أسعار الصرف. وتُموّل العمليات في مجموعة أم بي آي MBA بعمليات متنوعة، بشكل أساسى عبر إصدار سندات وأوراق نقدية متوسطة الأجل وعبر القروض المصرفية. ويتضمن نظام الإدارة المالية في مجموعة أم بي آي MBA استخدام أنواع معيارية من الأدوات المالية، مثلًا الودائع القصيرة الأجل، والاستثمارات في الأوراق المالية للمداخيل المتغيرة والثابتة، فضلاً عن صناديق الأوراق المالية. وبالتالي تكون مجموعة أم بي آي MBA معرضة للمخاطر الناجمة عن التغيرات في معدلات الفائدة، وأسعار الأسهم السوقية، وأسعار الصرف. وُتستخدم الأدوات المالية فقط لتغطية الواقع الأساسية أو الصفقات التي تم التنبؤ بها.

يتم توفير الحماية من مخاطر بهذه في مرحلة أولى عبر التغطية الطبيعية التي تنشأ عندما يكون لقييم الأدوات المالية غير المشتقة استحقاق ملائم ومتباين ملائمة (غل ربح صاف). وُتُستخدم الأدوات المالية المشتقة لتخفيض المخاطر التي تبقى بعد غل الربح الصافي.

يتم في خطوط توجيهية داخلية بسط هدف الصفقات المسموح بها، والمسؤوليات، وإجراءات تقديم التقارير المالية، وأليات التحكم المستخدمة للأدوات المالية. ويتضمن ذلك، قبل كل شيء، فصلاً واضحاً للواجبات بين المتاجرة والتصنيع. وتم إدارة سعر الصرف ومعادل الفائدة ومخاطر السيولة في مجموعة أم بي آي MBA على مستوى الشركة الكبرى. وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، كانت الأدوات المالية المشتقة قيد الاستعمال لتغطية مخاطر أسعار الصرف، وبشكل خاص للعملات بالدولار الأميركي، والجنيه الاسترليني، والين الياباني.

إلاصحات الكمية للأدوات المالية

يتم في الجدول التالي بسط المبلغ المرحّل والقيمة العادلة للأدوات المالية غير المشتقة والمادية:

بملايين اليورو	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠١/١٢/٣١	المبلغ المرحّل	القيمة العادلة	المبلغ المرحّل	القيمة العادلة
الذمم الناجمة عن تمويل المبيعات		٢٥٠٥٤	٢٥٤٤٨	٢١٩٥٠	٢٢١٩٩	
الدين		٣٠٤٨٣	٣٠٤٢١	٢٧٤٤٩	٢٧٤١٠	

تحسب القيمة العادلة للمبوبة باستخدام المعلومات السوقية المتوفّرة بتاريخ الميزانية، على أساس التسعيرات التي وضعها الشركاء في العقد أو باستخدام طرق ملائمة للقياس، مثلًا نماذج التدفق النقدي المقدّر بالقيمة الحالية. وفي الحالة الأخيرة، تم حسم الحسابات بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ على أساس معدلات الفائدة التالية:

مجموعة قوانين شركة المعايير الدولية بـ٪	يورو	دولار أمريكي	جنيه استرليني	ين ياباني
معدل الفائدة لستة أشهر	٢,٢	٢,٨	٤,٩	٠,١
معدل الفائدة لسنة	٢,٣	٣,١	٤,٩	٠,١
معدل الفائدة لخمس سنوات	٣,٢	٤,١	٤,٩	٠,٧
معدل الفائدة لعشر سنوات	٣,٨	٤,٧	٤,٩	١,٥

تم تعديل معدلات الفائدة هذه، حيث اقتضى الأمر، لتأخذ نوعية التسليف ومخاطر الأداة المالية الأساسية في الحسبان.

تطابق الحسابات الاسمية للأدوات المالية المشتقة مع شراء الصفقات الأساسية أو مع مبالغها الاسمية أو مع قيم عقودها. وتبين في التحليل التالي الحسابات الاسمية والقيم العادلة (وأيضاً الحسابات المرحّلة) واستحقاقات الأدوات المالية المشتقة لدى مجموعة أم بي آي MBA.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

القيمة العادلة						بملايين اليورو
	الذي يستحق خلال سنة واحدة	الذي يستحق في فترة تخطى الخمس سنوات	المجموع	المبلغ الاسمي	القيمة العادلة	
						٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢
						الأصول
١	٤٥٣	١٣٩٠	١٨٤٤	١٣٨٣٣	عقود تغطية العملات	
١٩٤	٤٩٥	١٢٤	٨١٣	٩٦٠٨	عقود معدلات الفائدة	
-	٩	٨	١٧	١١٤	أدوات مالية مشتقة أخرى	
١٩٥	٩٥٧	١٥٢٢	٢٦٧٤	٢٣٥٥٥	المجموع	
					الخصوم	
٢٢	٩١	١٢٤	٢٣٧	٣١٨٩	عقود تغطية العملات	
٣	٢٧	٨	٣٨	٧٠٤٣	عقود معدلات الفائدة	
-	٢	١٠٥	١٠٧	٦٤٦	أدوات مالية مشتقة أخرى	
٢٥	١٢٠	٢٣٧	٣٨٢	١٠٨٧٨	المجموع	
					٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١	
					الأصول	
٤٣	١٠٩٠	١٨٢٤	٢٩٥٧	١٦٨٧٧	عقود تغطية العملات	
٣٥٦	١٤٦	٦٥	٥٦٧	٩٢١٧	عقود معدلات الفائدة	
-	-	١٢	١٩	٦٠٠	أدوات مالية مشتقة أخرى	
٤٠٦	١٢٣٦	١٩٠١	٣٥٤٣	٢٦٦٩٤	المجموع	
					الخصوم	
-	٨٨	١٠٢	١٩٠	٣١٦٩	عقود تغطية العملات	
١٣	٤٣	٥٢	١٠٨	٥٥٢٧	عقود معدلات الفائدة	
٩	-	٦٥	٧٤	٦٣٩	أدوات مالية مشتقة أخرى	
٢٢	١٣١	٢١٩	٣٧٢	٩٣٣٥	المجموع	

إن القيمة العادلة للأدوات المالية المشتقة، المبنية على أساس مبالغها الاسمية، لا تأخذ في الحسبان أيَّ تغيرات معوّضة في قيمة الصفقة الأساسية. وبالإضافة إلى ذلك، إن القيمة العادلة التي تم الإفصاح عنها لا تتطابق بالضرورة مع الحسابات التي ستحققها مجموعة أم بي أيَّ MBA في المستقبل في ظل الظروف السوقية السائدة في تلك الفترة.

تتألف عقود تغطية العملات بشكل أساسي من عقود العملات الآجلة التي تُعين كتغطية للتدفق النقدي. وتتضمن عقود معدلات الفائدة مقاييس تُفسّر على أساس ما إذا كانت مُعيينة كتغطية لقيمة العادلة أو كتغطية للتدفق النقدي.

إن القيمة العادلة للأدوات المالية المتعلقة بالصفقات المغطاة التي تم التنبؤ بها تقرّ

مباشرةً في حقوق الملكية الأخرى المتراكمة. وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، إنَّ الواقع الإيجابيَّ الناجم عن قياس القيمة العادلة للأدوات المالية (بشكل صافٍ من الضرائب المؤجلة) بلغ ١١٣٤ مليون يورو (٢٠٠١: ١٥٥٤ مليون يورو) وقد تم إقراره مباشرةً في حقوق الملكية. ويتألف ذلك من وقع إيجابيَّ ناجم عن تغطيات التدفق النقديَّ البالغة ١٠٧٢ مليون يورو (٢٠٠١: ١٧٠٠ مليون يورو) ومن وقع إيجابيَّ ناجم عن الأوراق المالية المتوفرة للبيع وقدرها ٦٢ مليون يورو (٢٠٠١: ١٤٦ مليون يورو).

خلال السنة التي يتم تقديم التقارير بها، إنَّ التغييرات السلبية في قياس القيمة العادلة البالغة ٤٢٠ مليون يورو (٢٠٠١: كانت تغيرات إيجابية بلغت ٨٤٥ مليون يورو) أقرَّت مباشرةً في حقوق الملكية. ويتضمن ذلك وقعاً سلبياً قدره ٦٢٨ مليون يورو ناجماً عن الحجم الأقل من تغطيات التدفق النقديَّ (٢٠٠١: وقع إيجابيَّ قدره ٦٧٧ مليون يورو) ووقاً إيجابياً قدره ٢٠٨ مليون يورو (٢٠٠١: ١٦٨ مليون يورو) ناجماً عن الأوراق المالية المتوفرة للبيع.

في السنة المالية التي يتم تقديم التقارير بها، إنَّ التغييرات في قياس القيمة العادلة الإيجابية البالغة ٩٤٢ مليون يورو (٢٠٠١: ٦٠٢ مليون يورو) تم نزعها من حقوق الملكية المتراكمة الأخرى وتحقيقها خلال السنة. وإنَّ تخفيض القيمة الدفترية البالغة ١١ مليون يورو (٢٠٠١: مليون يورو) للأوراق المالية المتوفرة للبيع، التي كانت تغيرات القيمة العادلة قد أقرَّت لها سابقاً في حقوق الملكية مباشرةً، أقرَّت كمصاريف في العام ٢٠٠٢، أمَّا عكس تخفيض القيمة الدفترية للأوراق المالية القابلة للتداول والبالغة ٦ ملايين يورو (٢٠٠١: ٣ ملايين يورو) فأقرَّت كدخل. وفي العام ٢٠٠٢، تم تحقيق مكاسب بلغت ٤ ملايين يورو (٢٠٠١: خسائر بلغت ٢١ مليون يورو) نجمت عن التصرف بالأوراق المالية المتوفرة للبيع وتم نزع المبلغ المعادل من حقوق الملكية المتراكمة الأخرى.

مخاطر التسليف

تُقرِّ الأصول المالية في الميزانية بشكل صافٍ من تخفيض القيمة الدفترية للمخاطر الناشئة من أنَّ الفرقاء المواجهين هم غير قادرين على الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية، بصرف النظر عن قيمة الضمانة الإضافية التي تم تلقِّيها. وفي حالة كل علاقات الأداء التي تشكُّل أساس الأدوات المالية غير المشتقة، يتم تطلب الضمانة الإضافية، ويتم الحصول على معلومات حول وضع الفريق المواجه من حيث التسليف، أو تتم مراجعة البيانات التاريخية المبنية على علاقات العمل القائمة (أي مخططات الدفع لغاية تاريخه) بغية تحقيق الحد الأدنى من مخاطر التسليف. ويتم تسجيل تخفيض القيمة الدفترية للأصول حالما يتم التعرُّف على مخاطر التسليف الناجمة عن الأصول المالية الفردية. ويتم تحقيق الحد الأدنى من مخاطر التسليف المتعلقة بالأدوات المالية المشتقة بفعل أن المجموعة تتعاقد فقط مع فرقاء يتمتعون بوضع تسليفيٍّ من الدرجة الأولى. وبالتالي لا تُعتبر ذات شأن مخاطر التسليف العامة الناجمة عن الأدوات المالية المشتقة التي تستخدمها مجموعة أم بي أي MBA. كما لم يتم التعرُّف إلى كثافة مخاطر التسليف مع مقتضي معين أو مع مجموعات من المقتضي.

٣٦ ملاحظات تفسيرية على بيانات التدفق النقدي

تُبيّن بيانات التدفق النقدي ككيفية تغيير الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية في مجموعة أم بي أي MBA، والعمليات الصناعية والعمليات المالية خلال السنة كنتيجة للتدفقات النقدية الداخلية والخارجية. ووفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ٧ (بيانات التدفق النقدي)، تُصنف التدفقات النقدية إلى تدفقات نقدية ناجمة عن النشاطات التشغيلية، ونشاطات الاستثمار، ونشاطات التمويل. ويتم تقديم بيانات التدفق النقدي لمجموعة أم بي أي MBA في الصفحة ٣٤/٥.

تناول الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية في بيان التدفق النقدي من الأموال النقدية في المتناول، والشيكات، والودائع والأموال النقدية في المصرف، إلى المدى الذي تكون فيه متوفّرة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ الميزانية وتكون خاضعة لمخاطر غير هامة من حيث التغييرات في القيمة. وإن الواقع السلبي للتغييرات في الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية الناجمة عن مفعول تقلبات أسعار الصرف في العام ٢٠٠٢ بلغ ٢٣ مليون يورو (٢٠٠١: وقع سلبياً قدره ١٠٩ مليون يورو).

إن التدفقات النقدية الناجمة عن نشاطات الاستثمار والنشاطات المالية مبنية على الدفعات والمقوّضات الفعلية. ويُحسب التدفق النقدي الناجم عن النشاطات التشغيلية باستخدام الطريقة غير المباشرة، بدءاً من الربح الصافي للمجموعة. وفي ظلّ هذه الطريقة، يتم تعديل التغييرات في الأصول والخصوم المتعلقة بالنشاطات التشغيلية حسب مفعول تحويل العملات والتغييرات في تركيب المجموعة. وبالتالي إن التغييرات في موقع الميزانية المُبيّنة في بيان التدفق النقدي لا تتوافق مباشرةً مع الحسابات المُبيّنة في ميزانية المجموعة.

إن التدفق النقدي الداخل من العملات التشغيلية يتضمّن التدفقات النقدية التالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولي رقم ٧ في مقطعيه ٣١ و٣٥:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
٢٩٠	٢٤٣	الفائدة المقبوضة
٣٣٦	٢٦٧	الفائدة المدفوعة
٣٠	٨٦	أنصبة الأرباح المقبوضة
٢٥٧	٧٣٦	ضرائب الدخل المدفوعة

[عند هذه المرحلة، نشرت مجموعة أم بي أي MBA المعلومات عن الوحدات المستقلة].

تقرير مدققي حسابات مجموعة أم بي آي MBA

لقد دققنا في البيانات المالية الموحدة، التي تتألف من بيان الدخل، والميزانية، وبيانات التغيرات في حقوق المساهمين والتدفقات النقدية فضلاً عن التعليقات على البيانات المالية التي أعدتها مجموعة أم بي آي MBA لسنة الأعمال الممتدة من أول كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢. وإن إعداد البيانات المالية الموحدة ومضمونها وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية هما من مسؤولية إدارة الشركة. وإن مسؤوليتنا تقصر على التعبير عن رأي حول هذه البيانات المالية الموحدة على أساس تدقيقنا.

لقد أجرينا تدقيقنا المحاسبي للبيانات المالية الموحدة وفقاً لأنظمة التدقيق المحاسبي المحلية والمعايير المقبولة عموماً للتدقيق المحاسبي في البيانات المالية. وتطلب تلك المعايير أن نخطّط لتدقيقنا المحاسبي ونؤديه بشكل يمكن معه، بضمانته معقول، تقييم ما إذا كانت البيانات المالية الموحدة خالية من البيانات الكاذبة المادّية. وإن معرفة نشاطات المؤسسة والبيئة الاقتصادية والقانونية للمجموعة وتقييمات بيانات كاذبة محتملة تؤخذ في الحسبان في تحديد إجراءات التدقيق المحاسبي. وإن الدليل الداعم للمبالغ والإفصاحات الواردة في البيانات المالية الموحدة يتم درسه على أساس الاختبار ضمن إطار التدقيق المحاسبي. ويتضمن التدقيق المحاسبي تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الهامة التي قامت بها الإدارة، فضلاً عن تقييم التقاديم لكل للبيانات المالية الموحدة. ونعتقد أن تدقيقنا المحاسبي يزود بأساس معقول لرأينا.

في رأينا، تعطي البيانات المالية الموحدة رأياً حقيقياً وعادلاً عن الأصول الصافية، والموقع المالي، ونتائج العمليات والتدفقات النقدية في المجموعة، لسنة الأعمال، وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية.

إن تدقيقنا المحاسبي، الذي يمتد أيضاً ليشمل تقرير إدارة المجموعة الذي أعدته إدارة الشركة لسنة الأعمال الممتدة من أول كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ لم يؤد إلى أي تحفظات. وفي رأينا يزود تقرير إدارة المجموعة بشكل إجمالي بهم ملائم لموقع المجموعة ويقدم بشكل ملائم مخاطر التطور المستقبلي.

٢٠٠٣ مارس آذار

ر، س، و ت (RS and T)
محاسبون قانونيون ومدققو حسابات معتمدون

الملحق ٥ - ٢ : خلاصة عن التقرير السنوي لمجموعة أوراد Award للعام ٢٠٠٢

التقرير الإداري الصادر عن مجلس الإدارة

ينبغي قراءة التقرير الإداري التالي بالتزامن مع البيانات المالية الموحدة التي تم التدقيق المحاسبي فيها في شركة أوراد Award.

الوقع على العملات الأجنبية

لأسعار صرف العملات الأجنبية وقع هام على بياناتنا المالية. ففي العام ٢٠٠٢، تحقق ١٤٪ (١٨,٩٪) من صافي المبيعات بالجنيه الاسترليني، و١٣,٨٪ (٢٠٠١٪ ٦,٨ بالدولار الكندي، و٧,٨٪ (٩,٥٪) بالدولار الأميركي، و٤,٩٪ (٤,٩٪) بالروبل الروسي، و١١,٤٪ (٦,٤٪) بالوان الكوري الجنوبي، و٦,٢٪ (٦,١٪) بالبيزو الأرجنتيني (٢٠٠١٪ - لا شيء). كان لتقلب أسعار صرف العملات الأجنبية وقع تحويلي سلبي على صافي المبيعات في العام ٢٠٠٢ بقدر ١٤٢ مليون يورو، وعلى الربح قبل احتساب الفائدة والضريبة والاستهلاكات بقدر ٣٣ مليون يورو وعلى الربح من العمليات بقدر ٢٢ مليون يورو.

إن ربحنا الصافي تأثر سلباً بتقلب العملات الأجنبية بقدر ٢٠ مليون يورو وأساس عائدنا على السهم (مستوى الربح الصافي لاستهلاك الشهرة) بقدر ٢٢ مليون يورو أو ٠,٠٥٪ يورو للسهم الواحد.

إن وقع تقلب العملات الأجنبية على ديوننا الصافية بلغ ١١٢ مليون يورو وعلى حقوق ملكيتنا ١٠٦ مليون يورو.

الأرقام المالية المنتقة

يسقط الجدول أدناه مكونات دخلنا التشغيلي ومصاريفنا التشغيلية، فضلاً عن بيانات أخرى معينة.

	%	٢٠٠١	%	٢٠٠٢	مليون يورو
الإيرادات (المبيعات) الصافية	١٠٠,٠	٧٠٤٤	١٠٠,٠	٨٥٦٨	
تكلفة المبيعات	٤٨,١	(٣٣٨٥)	٤٦,٦	(٣٩٩٦)	
الربح الإجمالي	٥١,٩	٣٦٥٩	٥٣,٤	٤٥٧٢	
مصاريف التوزيع	١١,٠	(٧٧٨)	١١,١	(٩٥٣)	
مصاريف المبيعات والتسويق	١٩,٥	(١٣٧٧)	١٨,٠	(١٥٤٤)	
المصاريف الإدارية	٨,٧	(٦١٥)	٨,٥	(٧٢٨)	
إيرادات/مصاريف تشغيلية أخرى	٠,٧	(٥٠)	١,١	(٩٦)	
الربح المعدل من العمليات (صافي الربح المعدل قبل الفوائد والضرائب)	١١,٩	٨٣٩	١٤,٦	١٢٥١	
البنود الاستثنائية	-	-	٠,٧	٥٩	
الربح من العمليات (صافي الربح قبل الفوائد والضرائب)	١١,٩	٨٣٩	١٥,٣	١٣١٠	
الربح الصافي المعدل	٧,٢	٥٠٥	٧,٢	٦٢١	
الربح الصافي	٧,٢	٥٠٥	٨,٤	٧١٩	
إستهلاك الأصول الملموسة وغير الملموسة (غير الشهرة)	٧,٧	(٥٣٩)	٩,٣	(٧٩٩)	
استهلاك الشهرة وإتلافها	١,٧	(١٢٠)	٢,٥	(٢١٦)	
العائد المعدل قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول	٢١,٣	١٤٩٨	٢٤,٦	٢١١٢	
العائد قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول	٢١,٣	١٤٩٨	٢٧,١	٢٣٢٥	
العائد المعدل على رأس المال المستثمر	٪١٠,٦		٪١٢,٩		
العائد على رأس المال المستثمر	٪١٠,٦		٪١٤,٥		

عندما يتم استخدام المصطلح «معدل» في هذه الوثيقة، يشير إلى قياسات الأداء (العائد قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول، صافي الربح قبل الفوائد والضرائب، صافي الربح، العائد على رأس المال المستثمر، العائد على السهم) قبل البنود غير المتكررة أو الاستثنائية. أما البنود الاستثنائية فهي بنود الإيرادات أو التكاليف التي لا تحصل بانتظام كجزء من النشاطات العادية في الشركة والتي ينبغي الإفصاح عنها على حدة بما أنها مهمة لفهم النتائج الأساسية في الشركة بسبب حجمها أو طبيعتها. وتعتقد مجموعة أوارد Award أن إيصال القياسات المعدلة وشرحها أمرٌ أساسيٌّ لقراء البيانات المالية لمجموعة أوارد Award لكي يفهموا بشكل كامل الأداء المستدام في المجموعة. وإن القياسات المعدلة هي قياسات إضافية تستخدمها الإدارة ولا ينبغي أن تحل محل القياسات التي تحددتها المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية كمؤشر لأداء الشركة.

إيرادات الصافية

لقد ازدادت إيراداتنا الصافية بمقدار ١٥٢٤ مليون يورو، أو بنسبة ٢١.٦٪، من ٧٠٤٤ مليون يورو في العام ٢٠٠١ إلى ٨٥٦٨ مليون يورو في العام ٢٠٠٢. وإن هذه الزيادة هي نتيجة مفعول صافٍ إيجابيٍ لاكتسابات الأعمال وتجرياتها بقدر ١٣٦٣ مليون يورو، ونتيجة مفعول سلبيٍ بقدر ١٤٢ مليون يورو متعلق بالتقيلات في أسعار الصرف الأجنبي، وأخيراً نتيجة نموٌّ عضويٍّ إيجابيٍّ بقدر ٣٠٣ مليون يورو، أو بنسبة ٤.٣٪. وينتخطي هذا النمو العضوي نسبة ٣.٣٪ من معدل نمو الحجم العضوي بسبب موج المنتجات وتسيرها المؤتمنين.

المصاريف التشغيلية

ازدادت المصاريف التشغيلية (قبل التكاليف الاستثنائية) بمقدار ١١١٢ مليون يورو، أو بنسبة ١٧.٩٪، من ٦٢٠٥ مليون يورو (٨٨.١٪ من الدوران الصافي) في العام ٢٠٠١ إلى ٧٣١٧ مليون يورو (٨٥.٤٪ من الدوران الصافي) في العام ٢٠٠٢. ونتجت هذه الزيادة في المصاريف من زيادة قدرها ١٠٢٥ مليون يورو ناجمة عن الاكتسابات والتجريدات، ومن تراجع قدره ١٢٠ مليون يورو ناجم عن التقيلات في أسعار الصرف، وأخيراً من زيادة في التكلفة العضوية بمقدار ٢٠٧ مليون يورو، أو بنسبة ٣.٣٪، وهي نسبة أدنى من نمو دورانا الصافي البالغ ٤.٣٪.

بيّنت تكلفة المبيعات نمواً عضوياً قدره ٤.٥٪. وباستثناء وقع الحجم، يفسّر هذه الزيادة مزيج العلامة التجارية والتوضيب في أوروبا الوسطى والشرقية وفي كوريا، والتكاليف الأعلى في روسيا، وأعباء إستهلاك أصول الأعلى في شرقى أوروبا. بعد استثمار هام في القدرة، وفي كوريا بعد استثمارات في القدرة على الإنتاج.

بيّنت مصاريف التوزيع نمواً عضوياً قدره ٦.٥٪. وباستثناء وقع الحجم، تُعزى هذه الزيادة بشكل أساسى إلى روسيا والصين وأوروبا الغربية. وفي روسيا ازداد متوسط مسافات التوزيع بسبب الطلب المرتفع جداً على منتجاتنا في الجزء الشرقي من البلاد. وقد تأثرت أيضاً بشكل سلبيٍ تكاليف التوزيع الروسية بزيادة تعرفات السكك الحديدية بما ينطوي التضخم. وفي الصين تأثرت تكاليفنا بشكل سلبيٍ بالزيادة في سعر المحروقات والتغييرات في التشريع. وفي أوروبا الغربية يفسّر الزيادة نمواً عمليات توزيعنا المباشر.

بيّنت تكاليف المبيعات والتسويق نمواً عضوياً متواضعاً بنسبة ١.٣٪، بشكل أساسى بسبب استخدام نفقاتنا التجارية بشكل أكثر فعالية.

نمت مصاريفنا الإدارية عضوياً بنسبة ٣,٣٪، بما يزيد قليلاً عن متوسط التضخم المرجح. وتفسر هذه الزيادة بشكل أساسياً الاستثمارات الأعلى في تكنولوجيا المعلومات وتكليف الاستشارة الأعلى في روسيا وبليجيكا، والزيادة في المصروفات الإدارية بعد نمو عمليات توزيعنا المباشر في أوروبا الغربية.

باستثناء أعباء الإلتلاف الاستثنائية، إن أعباء إستهلاك الأصول (غير استهلاك الشهرة) المُعَبَّر عنها كنسبة مئوية من الإيرادات الصافية تزداد قليلاً بشكل أساسياً بسبب استثمارات القدرة والاستثمارات التجارية في أوروبا الشرقية، واستثمارات التوزيع في أوروبا الغربية. وازداد أيضاً استهلاك الشهرة كنسبة مئوية من الإيرادات الصافية بشكل أساسياً نتيجة الشهرة الناجمة عن اكتسابات السنة في أميركا الوسطى والجنوبية، وفي المانيا والصين.

الربح المُعدَّل من العمليات قبل إستهلاكات الأصول (العائد المُعدَّل قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول)

إن الربح المُعدَّل من العمليات قبل إستهلاكات الأصول ازداد بمقدار ٦١٤ مليون يورو أو بنسبة ٤١,٠٪، من ١٤٩٨ مليون يورو (٢١,٣٪ من الإيرادات الصافية) في العام ٢٠٠١ إلى ٢١١٢ مليون يورو (٢٤,٦٪ من الدوران الصافي) في العام ٢٠٠٢. ونتجت هذه الزيادة البالغة ٦١٤ مليون يورو من مفعول صاف إيجابي قدره ٥١٤ مليون يورو ناجمة عن الاتساعات والتجريديات، ومن مفعول سلبي قدره ٣٣٨ مليون يورو يُعزى إلى التقلبات في أسعار الصرف الأجنبي؛ وأخيراً من نمو عضوي إيجابي بمقدار ١٣٣ مليون يورو، أو بنسبة ٨,٩٪.

الربح المُعدَّل من العمليات (صافي الربح المُعدَّل قبل الفوائد والضرائب)

ازداد الربح المُعدَّل من العمليات بمقدار ٤١٢ مليون يورو، أو بنسبة ٤٩,١٪، من ٨٣٩ مليون يورو (١١,٩٪ من الإيرادات الصافية) في العام ٢٠٠١، إلى ١٢٥١ مليون يورو (٤,٦٪ من الدوران الصافي) في العام ٢٠٠٢. ونتجت هذه الزيادة البالغة ٤١٢ مليون يورو من مفعول صاف إيجابي قدره ٣٣٨ مليون يورو متعلقة باكتساباتنا وتجريدياتنا، ومن مفعول سلبي قدره ٢٢ مليون يورو يُعزى إلى التقلبات في أسعار الصرف الأجنبي؛ وأخيراً من نمو عضوي إيجابي بمقدار ٩٦ مليون يورو، أو بنسبة ١١,٥٪.

العائد المُعدَّل على رأس المال المستثمر

إن احتساب العائد المُعدَّل على رأس المال المستثمر مبني على الربح التشغيلي الصافي المُعدَّل بعد الضريبة زائد الدخل من الشركاء ودخل آخر من أنصبة الأرباح المدفوعة من

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

الشركات غير الموحدة، مقسوم على رأس المال المستثمر بما فيه الشهرة بالقيمة الدفترية الصافية المُقيمة بشكل مناسب للاكتسابات الجديدة.

ازداد العائد المُعَدّل على رأس المال المستثمر بمقدار ٢٣٠ مليار جنيه استرليني، من ٦٪ في العام ٢٠٠١ إلى ١٢,٩٪ في العام ٢٠٠٢. وبأخذ البنود الاستثنائية في الحسبان، ازداد العائد على رأس المال المستثمر من ١٠,٦٪ في العام ٢٠٠١ إلى ١٤,٥٪ في العام ٢٠٠٢. وكانت المحددات الرئيسية للزيادة الهامة في العائد على رأس المال المستثمر عبارة عن الربح المزدوج ككل والناتج عن العمليات المدعومة بمحفول المجال في أميركا الوسطى والجنوبية، والموازن جزئياً بالزيادة الحادة في رأس المال المستثمر في آسيا والمحيط الهادئ.

تكاليف التمويل الصافية

إن تكاليف التمويل الصافية هي ١٧٢ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ مقارنةً مع ١٣١ مليون يورو في العام ٢٠٠١. وإن الارتفاع البالغ ٤١ مليون يورو في تكاليف التمويل الصافية يمكن تقسيمه إلى تغيير عضوي سلبيّ بمقدار ١٢ مليون يورو، ووقيع سلبيّ للاكتسابات والتجريدات بمقدار ٣٢ مليون يورو ووقيع إيجابيّ بمقدار ٣ مليون يورو يُعزى إلى التقلبات في أسعار الصرف الأجنبيّ.

وفي مجال مشابه، إن أعباء الفائدة الأعلى (بسبب مزيج معدلات الفائدة المتوسطة الأعلى مع موقع متوسط للدين الصافي أعلى قليلاً) والمصاريف المالية الأخرى الأعلى تتم موازنتها إلى حد بعيد بالنتائج الأفضل للغاية في الصرف الأجنبيّ.

الدخل من الشركاء

إن دخلنا من الشركاء هو ٢٣ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ مقارنةً مع ٣٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١. ويمثل الشريك أغلبية هذا المبلغ في العام ٢٠٠١ والعام ٢٠٠٢. وإن الدخل المُحَفَّض هو نتيجة مزيج من محفول المجال البالغ ١٠ مليون يورو بعد قيامنا خلال السنة ببيع استثمارنا في الشريك، وبعد تطور سلبيّ للعملات بمقدار ٥ ملايين يورو، وبعد مليوني يورو ناجمين عن النمو العضويّ.

مصروف ضريبة الدخل

إن ضرائب الدخل على الربح العاديّ بعد حسم البنود غير المتكررة (المتدولة والمؤجلة) تبلغ ٢٦٣ مليون يورو في العام ٢٠٠٢، أو ٢٣,١٪ من الربح قبل حسم الضرائب مطروحاً منه الدخل من الشركاء، مقارنةً مع ١٨٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١، أو ٢٦,١٪. وباستثناء البنود الاستثنائية، إن معدل الضريبة الفاعل هو ٢٥,١٪.

حصص الأقلية

ازدادت حصة الأقلية من ٥٣ مليون يورو في العام ٢٠٠١ إلى ١٧٩ مليون يورو في العام ٢٠٠٢. وقد تأثرت بتطور العملات بمقدار ٣ ملايين يورو، ودخول أقليات أميركا الوسطى والجنوبية في المجال بمقدار ١٣٤ مليون يورو، ودخول أقليات جديدة في مؤسستنا الكندية الفرعية، والحصة المزدادة في مؤسستنا الكورية الفرعية بمقدار ٢٣ مليون يورو، والربح المزداد في مؤسساتنا الفرعية في أوروبا الشرقية بمقدار ١٠ ملايين يورو.

الربح الصافي المُعدّل

ازداد الربح الصافي المُعدّل بمقدار ١١٦ مليون يورو من ٥٠٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١ إلى ٦٢١ مليون يورو في العام ٢٠٠٢. وتأخذ هذه الزيادة في الحسابان وقعاً سلبياً للصرف الأجنبي قدره ١٧ مليون يورو.

العائد المُعدّل على السهم

على أساس الربح الصافي المُعدّل قبل استهلاك الشهرة، ازداد العائد المُعدّل على السهم من ١,٤٥ إلى ١,٦٩ أو ١٦,٦ %. وباستثناء مفعول اليورو السلبي البالغ ٠,٠٥ يورو على السهم، ازداد العائد على السهم بنسبة ١٩,٧ %.

البنود غير المتكررة

تُضمن البنود الاستثنائية التالية في عائدنا قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول، وفي ربحنا من العمليات وفي ربحنا الصافي من النشاطات العاديّة:

التغيير	٢٠٠١	٢٠٠٢	
-	-	٢١١٢	العائد المُعدّل قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول (غير الشهرة)
-	-	٤٧٣	النصرف بالأعمال
-	-	(١٦٥)	أعباء إعادة الهيكلة والدمج
-	-	(٩٥)	أمور أخرى، بشكل أساسى العبء المتعلق بالصفقة مع (م)
-	-	٢٣٢٥	العائد قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول
التغيير	٢٠٠١	٢٠٠٢	
-	-	١٢٥١	الربح المُعدّل من العمليات (صافي الربع قبل الفوائد والضرائب)
-	-	٤٧٣	النصرف بالأعمال
-	-	(١٦٥)	أعباء إعادة الهيكلة والدمج
-	-	(٧٣)	خسائر الإتلاف (إعادة الهيكلة)
-	-	(٨١)	إتلاف الأصول (آخر)
-	-	(٩٥)	أمور أخرى، بشكل أساسى العبء المتعلق بالصفقة مع م
-	-	١٣١٠	الربح من العمليات
التغيير	٢٠٠١	٢٠٠٢	
-	-	٦٢١	الربح الصافي المُعدّل
-	-	٤٠٥	النصرف بالأعمال
-	-	(١٤٠)	أعباء إعادة الهيكلة والدمج (بما فيها إتلاف إعادة الهيكلة)
-	-	(٦٨)	إتلاف الأصول (آخر)
-	-	(٩٩)	أمور أخرى، بشكل أساسى العبء المتعلق بالصفقة مع م
-	-	٧١٩	الربح الصافي

في العام ٢٠٠٢، تابعت مجموعة أوارد Award المراجعة الاستراتيجية للأثر الصناعي الذي خلفته. ونتج من هذه المراجعة إعلان الإدارة إقفال مصانع في المملكة المتحدة وكندا. وبلغت تكاليف الإقفال الإجمالية في العام ٢٠٠٢، قبل فرض الضرائب، ١٢٠ مليون يورو وتضمنت تخفيض القيمة الدفترية للأصول الثابتة الملموسة إلى صافي القيمة القابلة للإسترداد ٧٣ مليون يورو وتكاليف الترشيد، بما فيها تكاليف الفائض عن الحاجة وتكاليف الإقفال المرتبطة (٤٧ مليون يورو). وبعد فرض الضرائب وحسم حصة الأقلية، بلغت التكاليف في العام ٢٠٠٢، ٦٩ مليون يورو.

خلال السنة، تابعت مجموعة أوارد Award مراجعة تكاليفها التشغيلية وبشكل خاص نفقاتها العامة. ونتج من هذه المراجعة إعلان الإدارة إعادة هيكلة عملياتها الفنلندية مما أدى إلى تكاليف إعادة هيكلة خلال السنة قيد المراجعة بلغت ٥١ مليون يورو قبل فرض الضرائب و١٧ مليون يورو بعد فرض الضرائب وحسم حصة الأقلية. وتتعلق هذه التكاليف بشكل أساسي بتكاليف الانقطاع وبعض المصارييف المرتبطة المتعلقة بإعادة التنظيم.

نتج من مراجعة القيمة المُرَحَّلة للأصول الشركة إتلاف بعض الشهرة، والأصول غير الملموسة، والأصول الملموسة والاستثمارات. وتم إتلاف الأصول الالمانية في الشركة إلى قيمتها الصافية القابلة للاسترداد مما أدى إلى عبء غير ندبي قدره ٢٠ مليون يورو. وإن مراجعة القيمة الصافية القابلة للاسترداد للأصول غير الملموسة في الولايات المتحدة التي تم اكتسابها في العام ٢٠٠٢ أدى إلى عبء إتلاف غير ندبي قدره ٢٨ مليون يورو. وإن المراجعة المتتظمة لعمليات الشركة في أوروبا الوسطى والشرقية أدى إلى إتلاف بعض الشهرة (عبء قبل فرض الضرائب قدره ٦ ملايين يورو) وأصول ثابتة ملموسة (Ubء قبل فرض الضرائب قدره ٢٧ مليون يورو). وبعد فرض الضرائب وحسم حصة الأقلية، بلغت هذه الأعباء غير النقدية ٦٨ مليون يورو في العام ٢٠٠٢.

[في هذه المرحلة، تزود مجموعة أوارد Award بمراجعة مفصلة للنشاطات التشغيلية حسب النطاق].

موقع السيولة والموارد الرأسمالية

التدفقات النقدية

ازداد تدفقنا النقدي الناجم عن النشاطات التشغيلية من ١١٥١ مليون يورو في العام ٢٠٠١ إلى ١٣٨٤ مليون يورو في العام ٢٠٠٢، أو بنسبة ٢٠,٢ %. وتمت جزئياً موازنة النمو في الأموال النقدية المولدة من العمليات وبالنسبة ٤٣٣ مليون يورو، بالفائدة والضرائب الأعلى المدفوعة وبأقصبة الأرباح الأدنى المقبوضة.

إن تطور الأموال النقدية المستخدمة في نشاطات الاستثمار من ٩٣٩ مليون يورو في العام ٢٠٠١ إلى ٥٠٣ مليون يورو في العام ٢٠٠٢، أو بنسبة ٤٦,٤ % جرى بواسطة إيرادات المبيعات المقبوضة والناجمة عن تصرف الشريك أ، وتمت جزئياً موازنة ذلك بزيادة الاستثمارات في اكتساب الفروع والآلات والمعدات.

تراجع التدفق النقدي من نشاطاتنا في التمويل من ٧٣ مليون يورو في العام ٢٠٠١ إلى ٣٦١ مليون يورو في العام ٢٠٠٢، وقد تأثر بإنفاق أقصبة أرباح أعلى، والتحرك في الإيرادات والتسديدات الناجمة عن الاستدانات، والتدفق النقدي الخارجي لإعادة شراء أسهم خزينة في البرازيل والأرجنتين.

النفقات والاكتسابات الرأسمالية

أنفقنا ٧٢٥ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ و ٥٩٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١ على اكتساب الأصول الرأسمالية. وفي العام ٢٠٠٢، تم استخدام ما يقارب الـ ٧٤٪ من النفقات الرأسمالية الإجمالية، لتحسين أمكانية الإنتاج وأو لشراء التوصيب القابل للرد، في حين أن نسبة ١٧٪ تم استخدامها للجستيّات وللاستثمارات التجارية. وتم استخدام ما يقارب الـ ٩٪ لتحسين القدرات الإدارية ولشراء عتاد الكمبيوتر والبرمجيات. وعند اكتساب المؤسسات، أنفقنا ٩١١ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ و ٤٥٤ مليون يورو في العام ٢٠٠١.

الموارد الرأسمالية وحقوق الملكية

كان ديننا الصافي (الدين الطويل الأمد والقصير الأمد، والأموال النقدية والودائع) كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، ٣٢٧١ مليون يورو مقارنة مع الدين الصافي في العام ٢٠٠١ البالغ ٢٤٣٤ مليون يورو. ومرة التطور بشكل أساسى إلى تغيير المجال (بشكل أساسى في أميركا الوسطى والجنوبية) مما ساهم في دين صافٍ قدره ١١٧٢ مليون يورو. وتراجع الدين الصافي عضويًا بمقدار ٢٢٣ مليون يورو وأدى مفعول تطور العملات إلى تراجع قدره ١١٢ مليون يورو.

كان رأس المال الموحد والاحتياطيات الموحدة كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، ٨٥٣٠ مليون يورو، مقارنةً مع ٤٧٢٠ مليون يورو في نهاية العام ٢٠٠١. وبالتوالي مع تقوية عملة اليورو، تم تسجيل تعديل على تحويل الصرف الأجنبي بمقدار ٦ مليون يورو.

إدارة المخاطر السوقية

إن الفئات الأساسية للمخاطر السوقية التي نواجهها هي التغيرات في أسعار الصرف الأجنبية، وفي معدلات الفائدة وفي أسعار السلع الاستهلاكية. وإن تركيزنا يقوم على فهم كل من هذه المخاطر بشكل خاص كما بشكل متراصٍ، وعلى التعريف بالاستراتيجيات بغية تلطيف الواقع الاقتصادي على أداء المجموعة بالتماشي مع سياسة إدارة المخاطر المالية في المجموعة. وإن لجنة إدارة المخاطر الخاصة بنا، التي تتضمن المسؤول المالي العام، تجتمع شهرياً وهي مسؤولة عن مراجعة نتائج تقييمنا للمخاطر، وعن الموافقة على الاستراتيجيات المُوصى بها لإدارة المخاطر، وعن رصد الامتثال لسياستنا في إدارة المخاطر المالية، وعن إعداد التقارير للجنة المالية التابعة للمجلس.

البحث والتطوير

في العام ٢٠٠٢، استثمرنا ١٤ مليون يورو في البحث والتطوير مقارنةً مع مبلغ ١٤ مليون يورو في العام ٢٠٠١. وتمّ استثمار جزء من ذلك في نطاق البحث السوقي، لكنّ معظم الإنفاق يتعلّق بالابتكار في نطاقات تحقيق الحد الأمثل من التصنيع بما أنه بشكل خاص يتّم إلى القدرة، وتطويرات المنتجات الجديدة ومبادرات التوضيب. وإن إدارة المعرفة والتعلم هما أيضاً جزء لا يتجزأ من البحث والتطوير، ويتم إيلاء أهميّة كبرى للتعاون مع الجامعات وقطاعات أخرى لكي نعزّز معرفتنا باستمرار.

البيانات المالية الموحدة لمجموعة أوارد Award

بيان الدخل الموحد

			للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر
			مليون يورو
٢٠٠١	٢٠٠٢	التعليقات	
٧٠٤٤	٨٥٦٨		الإيرادات الصافية
(٣٣٨٥)	(٣٩٩٦)		تكلفة المبيعات
٣٦٥٩	٤٥٧٢		الربح الإجمالي
(٧٧٨)	(٩٥٣)		مصاريف التوزيع
(١٣٧٧)	(١٥٤٤)		مصاريف المبيعات والتسويق
(٦١٥)	(٧٢٨)		المصاريف الإدارية
(٥٠)	(٩٦)	٣	دخل/(مصاريف) تشغيلية أخرى
٨٣٩	١٢٥١		الربح من العمليات، قبل حسم البنود غير المتكررة
-	٥٩	٤	البنود غير المتكررة
٨٣٩	١٣١٠		الربح من العمليات
(١٣١)	(١٧٢)	٧	تكاليف التمويل الصافية
٣٥	٢٣		الدخل من الشركاء
٧٤٣	١١٦١		الربح قبل الضريبة
(١٨٥)	(٢٦٣)	٨	مصروف ضريبة الدخل
٥٥٨	٨٩٨		الربح بعد الضريبة
(٥٣)	(١٧٩)		حصة الأقلية
٥٠٥	٧١٩		الربح الصافي
٤٣٢	٤٨٠		العدد المتوسط المرجح للأسهم العاديَّة (مليون سهم)
٤٣٤	٤٨٣		العدد المتوسط المرجح المُخَفَّف كلياً للأسهم العاديَّة (مليون سهم)
٤٣٢	٥٧٦		عدد الأسهم العاديَّة في آخر السنة (مليون سهم)
١,١٧	١,٥٠		العائد الأساسي على السهم
١,١٦	١,٤٩		العائد المُخَفَّف على السهم
١,٤٥	١,٦٩		العائد على السهم قبل الشهادة وقبل البنود غير المتكررة
١,٤٤	١,٦٨		العائد المُخَفَّف على السهم قبل الشهادة وقبل البنود غير المتكررة
١,٤٥	١,٩٥		العائد على السهم قبل الشهادة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

البيان الموحد للمكاسب والخسائر المُقرَّة

للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
(٣٤٢)	(١٠٦)	فرقotas تحويل الصرف الأجنبي
		تعطيات التدفق النقدي:
١٠	(١٨)	جزء فاعل من التغييرات في القيمة العادلة
(٨)	٤	محولة إلى بيان الدخل
(٣٤٠)	(١٢٠)	النتيجة الصافية المُقرَّة مباشرةً في حقوق الملكية
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي
١٦٥	٥٩٩	المكاسب الإجمالية المُقرَّة

الميزانية الموحدة

كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

٢٠٠١	٢٠٠٢	التعليقات	مليون يورو
٣٣٤٢	٥٢٩٨	الأصول	
٣٧٤٤	٧٤٥٩	الأصول غير المتداولة	
٢٢٨	٢٤٦	الملكية، الآلات والمعدات	
٩	٤٩	الشهرة	
٤٤٣	٦	الأصول غير الملموسة غير الشهرة	
٢٤٧	٢٧٤	القروض الممنوحة المُدرة لفائدة	
١٦٩	٧٤٣	الاستثمارات في الشركاء	
٣١	٣٩	الأوراق المالية للاستثمار	
٣٢٤	٥٥٠	الأصول الضريبية المؤجلة	
٨٥٣٧	١٤٦٦٤	متأنف المستخدمين	
		الذمم التجارية والذمم الأخرى	
		الأصول المتداولة	
٢	١١	القروض الممنوحة المُدرة لفائدة	
-	٢	الأوراق المالية للاستثمار	
٤٦٠	٨٤٧	المخازين	
٣٠	١١٩	ضريبة الدخل المستحقة القبض	
١٥٠٩	١٩٧٧	الذمم المدينة التجارية وذمم مدينة أخرى	
٤٤٥	٩٧٦	الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية	
٢٤٤٦	٣٩٣٢		
١٠٩٨٣	١٨٥٩٦	الأصول الإجمالية	

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٢٣٣	٤٤٤	١٨	حقوق الملكية والخصوم
٣٢١٥	٦٤٧١	١٨	رأس المال والاحتياطيات
(٢٣٢)	(٣٥٣)	١٨	رأس المال الذي تم إصداره
١٤٠٤	١٩٦٨	١٨	علاوة الأسهم
			الاحتياطيات
			الأرباح المُتحجّزة
٤٧٢٠	٨٥٣٠		
٤١٠	٤١٢		حصص الأقلية
			الخصوم غير المتداولة
٢٢٠٠	٢٢١٧	٢٠	القروض والاستدادات المُدرة لفائدة
٣٠٠	٣٧١	٢١	منافع المستخدمين
٤٠	٤٠١	٢٣	الدائون التجاريين وديون أخرى مستحقة الدفع
٢٠٠	٥٠٢	٢٢	الاحتياطيات
٢٥١	٣١٤	١٤	الخصوم الضريبية المؤجلة
٢٩٩١	٣٨٠٥		
			الخصوم المتداولة
٨٥	١٠٠	١٧	السحبات على المكشوف من المصرف
٦١٢	٢٠٧٤	٢٠	القروض والاستدادات المُدرة لفائدة
١٢٢	٣١٠		ضريبة الدخل المستحقة الدفع
١٩٥٦	٣٢٨٤	٢٣	الدائون التجاريين وديون أخرى مستحقة الدفع
٨٧	٨١	٢٢	الاحتياطيات
٢٨٦٢	٥٨٤٩		
١٠٩٨٣	١٨٥٩٦		الخصوم الإجمالية

بيان التدفق النقدي الموحد للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
النشاطات التشغيلية		
٥٠٥	٧١٩	ربح الصافي الناجم عن النشاطات العادية
٥٠٤	٦٢١	الاستهلاك
١٢٠	٢١٦	استهلاك الشهرة وإتلافها
٣٧	٤٩	استهلاك الأصول غير الملموسة
(١)	١٣٥	خسائر الإتلاف (غير الشهرة)
١	٣	شطب الأصول غير المتداولة والممتداولة
٢٦	(٢٥)	خسائر/(مكاسب) غير متحققة للصرف الأجنبي
١٠٧	١٩٦	صافي (دخل)/مصرف الفائدة
(٥)	(٣٩)	صافي (دخل)/مصرف الاستثمار
—	(٤٨٨)	الخسارة/(الكسب) من بيع الاستثمارات في الشركات
(١٩)	(٣١)	الخسارة/(الكسب) من بيع الآلات والمعدات
—	٣	الخسارة/(الكسب) من بيع الأصول غير الملموسة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

١٨٥	٢٦٣	مصروف ضريبة الدخل
(٣٥)	(٢٣)	الدخل الناجم عن الشركاء
٥٣	١٧٩	حصة الأقلية
١٤٧٨	١٧٧٨	الربح من العمليات قبل التغيرات في رأس المال التشغيلي والاحتياطات
-	(١٩٤)	التراجع/(الزيادة) في الذمم المدينة التجارية والذمم المدينة الأخرى
(٢٥)	(٦٣)	التراجع/(الزيادة) في المخازين (البضاعة)
-	٣٢٩	الزيادة/(التراجع) في الدائنين التجاريين والديون الأخرى المستحقة الدفع
(٩٦)	(٦٠)	الزيادة/(التراجع) في الاحتياطات
١٣٥٧	١٧٩٠	الأموال النقدية التي تم توليدها من العمليات
(١٣٩)	(٢٥٢)	الفائدة المدفوعة
٣٣	٧٥	الفائدة المقبوضة
٥٨	٨	أنصبة الأرباح المقبوضة
(١٥٨)	(٢٣٧)	ضريبة الدخل (المدفوعة) / المقبوضة
١١٥١	١٣٨٤	التدفق النقدي الناجم عن النشاطات التشغيلية
		نشاطات الاستثمار
٨٣	١٣٥	إيرادات من بيع الملكية، الآلات والمعدات
٣	-	إيرادات من بيع الأصول غير الملموسة
١٠٠	١١٥٥	إيرادات من بيع الاستثمارات
٧	٣	إعادة تسديد القروض الممنوحة
-	٧	بيع الفروع، صافي الأموال النقدية التي تم التصرف بها
(٣٨٣)	(٨٩٩)	اكتساب الفروع، صافي الأموال النقدية المُكتسبة
(٥٤٤)	(٨١٢)	اكتساب الملكية، الآلات والمعدات
(١٣٧)	(٤٨)	اكتساب الأصول غير الملموسة
(٦٢)	(١٢)	اكتساب استثمارات أخرى
(٦)	(٣٢)	دفعات القروض الممنوحة
(٩٣٩)	(٥٠٣)	التدفق النقدي الناجم عن نشاطات الاستثمار
		نشاطات التمويل
٧	٢٩	إيرادات من إصدار رأس المال الأسهم
-	(٧٤)	شراء الأسهم الخاصة لمؤسسة فرعية
-	(٦)	إعادة تسديد رأس المال
٦٢٢٨	٤٩٤١	إيرادات من الاستدانات
٥٩٨٥	٥٠١٥	إعادة تسديد الاستدانات
(٩)	(٧)	دفع خصوم الإيجارات المالية
(١٦٨)	(٢٢٩)	أنصبة الأرباح المدفوعة
٧٣	(٣٦١)	التدفق النقدي الناجم عن نشاطات التمويل
٢٨٥	٥٢٠	صافي الزيادة/(التراجع) في الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية
٩٣	٣٦٠	الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية مطروح منها السحب على المكتشوف من المصرف في بدء السنة
(١٨)	(٤)	مفعول تقلبات أسعار الصرف
٣٦٠	٨٧٦	الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية مطروح منها السحب على المكتشوف من المصرف في نهاية السنة

التعليق على البيانات المالية الموحدة لمجموعة أوارد Award

١ سياسات محاسبية هامة

(أ) بيان بالامثال

تم إعداد البيانات المالية الموحدة وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (التي كانت تُدعى سابقاً معايير المحاسبة الدولية) الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية، وللتفسيرات الصادرة عن اللجنة الدولية لتفسير التقارير المالية، كما اعتمدها الاتحاد الأوروبي لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢. ولم تطبق مجموعة أوارد Award أي معايير وتفسيرات صادرة لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ لكنّها تصبح نافذة المفعول بعد ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

(ب) أساس الإعداد

تُقدّم البيانات المالية بالبيورو، وتُدور إلى المليون الأقرب. ويتم إعدادها على أساس التكلفة التاريخية باستثناء الأدوات المالية المشتقة، والاستثمارات المحتجزة للمتاجرة والاستثمارات المتوفرة للبيع التي يُصرّح بها بالقيمة العادلة. وإن الاستثمارات بأدوات حقوق الملكية أو المشتقات المتصلة بها والتي ينبغي تسديدها بتسليم أداة حقوق ملكية، يُصرّح بها بالتكلفة عندما لا يكون لأداة كهذه تسعيرة سوقية في سوق ناشطة، وعندما تكون لها طرق أخرى غير ملائمة بوضوح أو غير عملية لتقدير القيمة العادلة بشكل معقول. ويُصرّح بالأصول والخصوم المقرّرة والمغطاة بالقيمة العادلة في ما يتعلّق بالمخاطر المغطاة.

تم تطبيق السياسات المحاسبية بشكل متزامن، باستثناء المحاسبة للكيانات التي يتم التحكّم بها بشكل مشترك.

يتم إعداد البيانات المالية الموحدة كما للفترة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ ولتلك الفترة.

(ج) مبادئ التوحيد

إن الفروع هي الشركات حيث يكون لمجموعة أوارد Award. بشكل مباشر أو غير مباشر، حصة تفوق نصف حقوق التصويت أو يكون لها التحكّم بشكل مباشر أو غير مباشر بالعمليات على نحو تحصل فيه المجموعة على منافع من نشاطات الشركات. ويتم تضمين البيانات المالية للفروع في البيانات المالية الموحدة منذ تاريخ بدء التحكّم حتى تاريخ توقيفه.

تُوحَّد الكيانات التي يتم التحكّم بها معاً باستخدام طريقة التوحيد المتناسبة.

إن الشركاء هي مشاريع يكوِّن لمجموعة أوارد Award فيها تأثير هام في السياسات المالية والتشغيلية، لكنها لا تحكم بها. ويُبرهن ذلك عموماً بملكية ما بين ٢٠٪ و ٥٠٪ من حقوق التصويت. ويحسب الشركاء بطريقة حقوق الملكية في المحاسبة، منذ تاريخ بدء التأثير الهام حتى تاريخ توقيفه. وعندما تختفي حصة مجموعة أوارد Award من الخسائر المبلغ المرحّل للشريك، يتم تخفيض المبلغ المرحّل ليصبح صفرًا ويتوقف الإقرار بخسائر إضافية باستثناء إلى المدى الذي تكبّدت فيه مجموعة أوارد Award موجبات في ما يتعلق بالشريك.

تم إلغاء كل الصفقات ما بين وحدات الشركة، والأرصدة، والمكاسب والخسائر غير المتحققة الناجمة عن الصفقات بين شركات المجموعة.

(د) العملات الأجنبية

(١) صفقات العملات الأجنبية

تقدير صفقات العملات الأجنبية بأسعار الصرف السائدة عند تاريخ الصفقات. ويتم تحويل الأصول والخصوم النقدية المعنونة بالعملات الأجنبية حسب السعر عند تاريخ الميزانية. وتقرّ في بيان الدخل المكاسب والخسائر الناجمة عن تسديد تحويلات العملات الأجنبية وعن تحويل الأصول والخصوم النقدية المعنونة بالعملات الأجنبية. ويتم تحويل الأصول والخصوم غير النقدية المعنونة بالعملات الأجنبية بسعر الصرف الأجنبي السائد عند تاريخ الصفقة.

(٢) البيانات المالية للعمليات الأجنبية

تعتبر العمليات الأجنبية في الشركة كيانات أجنبية. ووفقاً لذلك، يتم تحويل الأصول والخصوم إلى عملة اليورو حسب أسعار الصرف الأجنبية السائدة عند تاريخ الميزانية. وإن بيانات الدخل للكيانات الأجنبية، باستثناء الكيانات الأجنبية في الاقتصادات المفروطة في التضخم، يتم تحويلها إلى اليورو بأسعار صرف السنة التي تقارب أسعار الصرف الأجنبية السائدة عند تواريخ الصفقات. ويتم تحويل مكونات حقوق المساهمين حسب الأسعار التاريخية. وإن فروقات الصرف الناجمة عن تحويل حقوق المساهمين إلى عملة اليورو حسب أسعار صرف نهاية السنة، تؤخذ إلى «احتياطيات التحويل» في رأس المال والاحتياطيات.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

في الاقتصادات المتضخمة بإفراط، تتم إعادة قياس الأصول والخصوم غير النقدية المعنونة بالعملة المحلية، وحسابات بيان الدخل المتصلة فضلاً عن حسابات حقوق الملكية عبر تطبيق مؤشر عام للسعر. وتُستخدم هذه الحسابات المُعاد قياسها للتحويل إلى عملة اليورو بسعر صرف الإقفال. وللفروع والمؤسسات الشريكة في الدول التي تشهد تضخماً مفرطاً ولم تستقر فيها طريقة المؤشر العام للسعر ولا تزود بتائج موثوقة، يُعاد قياس البيانات المالية بعملة اليورو كما لو كانت عملية قياس العملة.

كنتيجة لذلك، يُعاد قياس الأصول والخصوم غير النقدية وحسابات بيان الدخل المتصلة باستخدام الأسعار التاريخية بغية إحداث النتيجة نفسها لجهة العملة التي يتم إعداد التقارير بها والتي كانت لتحصل لو أنه تم أولاً تسجيل الصفة الأساسية بهذه العملية.

(ه) الأصول غير الملموسة

(١) البحث والتطوير

إن الإنفاق على نشاطات البحث، المباشر بها بهدف كسب معرفة وفهم علميين أو تقنيين جديدين، يُفترَّ في بيان الدخل كمصروف عند تكبده.

إن الإنفاق على نشاطات التطوير، الذي بواسطته تُطبق نتائج البحث على خطة أو تصميم لإنتاج منتجات وعمليات جديدة أو محسنة جوهرياً، يُرسَمل إذا كان المنتج أو العملية عمليين على الصعيد التقني والتجاري وإذا كان لدى الشركة ما يكفي من الموارد لتكملة التطوير. ويتضمن الإنفاق المُرسَمل تكلفة المواد، واليد العاملة المباشرة، وجزءاً ملائماً من النفقات العامة. ويُفترَّ إنفاق آخر على التطوير في بيان الدخل كمصروف عند تكبده. ويتم التصرير بالإنفاق المُرسَمل على التطوير بالتكلفة مطروحاً منها إستهلاك البحث والتطوير المتراكם وخسائر الإتلاف.

(٢) الأصول غير الملموسة الأخرى

يتم التصرير بالأصول غير الملموسة الأخرى، التي اكتسبتها الشركة، بالتكلفة مطروحة منها الاستهلاك المتراكם وخسائر الإتلاف. وإن الإنفاق على الشهرة والعلامات التجارية المولدة داخلياً يُفترَّ في بيان الدخل كمصروف عند تكبده.

(٣) إنفاق لاحق

إن الإنفاق اللاحق على الأصول غير الملموسة المُرسَملة يُرسَمل فقط عندما يزيد المنافع الاقتصادية المستقبلية المضمونة في الأصل المحدد الذي يتعلّق هذا الإنفاق به. ويتم شطب كل إنفاق آخر كمصروف عند تكبده.

(٤) إستهلاك الأصول غير الملموسة

تُسْتَهَلِكُ الأصول غير الملموسة باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى أعمارها النافعة المُقدَّرة. وتُسْتَهَلِكُ عموماً حقوق التوريد على مدى ٥ سنوات. أمّا الرُّخص وحقوق التصنيع والتوزيع فتُسْتَهَلِكُ على مدى فترة تواجد الحقوق.

(و) الشهرة

(١) الشهرة

تمثّل الشهرة ما يفيض في تكلفة اكتساب ما عن القيمة العادلة لحصة الشركة في صافي الأصول القابلة للتعرّف في الفرع المُكتَسب، أو الكيان المُكتَسب الذي يتم التحكّم به بشكل مشترك، أو الشريك المُكتَسب، عند تاريخ الاكتساب.

تُسْتَهَلِكُ الشهرة باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى عمرها النافع المُقدَّر. فإنّ الشهرة التي نجمت عند اكتساب أصول مهمّة استراتيجيّاً في أميركا الوسطى والجنوبية، وكندا، والمملكة المتحدة، والمانيا، تُسْتَهَلِكُ على مدى ٤٠ سنة. أمّا الشهرة الناجمة عند اكتساب أصول أخرى فتُسْتَهَلِكُ على مدى ٢٠ سنة، في حين أنّ الشهرة الناجمة عند اكتساب شركات التوزيع تُسْتَهَلِكُ على مدى ٥ سنوات.

إنّ الشهرة الناجمة عند الاكتسابات المُؤتَقة عليها في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢ أو ما بعد هذا التاريخ، لا تُسْتَهَلِكُ لكنّها ستخضع لاختبار إتلاف سنويّاً، وعندما يكون ثمة مؤشر بأنّ الوحدة التي تم تخصيص الشهرة لها يمكن إتلافها.

يُعبّر عن الشهرة بعملة الفرع أو بعملة الكيان الذي يتم التحكّم به بشكل مشترك والذي تتعلّق به الشهرة (باستثناء الفروع التي تعمل في الاقتصادات المتضخمة بـإفراط) ويتم تحويلها إلى اليورو باستخدام سعر صرف آخر السنة.

يتم التصرّح عن الشهرة بالتكلفة مطروحة منها إستهلاك الشهرة المتراكّم وخسائر الإتلاف.

في ما يتعلّق بالشركة، يتم تضمين المبلغ المُرَاحَل للشهرة في المبلغ المُرَاحَل للاستثمار في الشريك.

(٢) الشهرة السالبة

تمثل الشهرة السالبة فائض القيمة العادلة لحصة الشركة في صافي الأصول القابلة للتعرف والمكتسبة، على تكلفة الاتساب.

إلى المدى الذي تتعلق فيه الشهرة السالبة بتوسيع خسائر ومصاريف مستقبلية يتم التعرف إليها في خطة الاتساب ويمكن قياسها بشكل موثوق، لكن لم تُقرَّ بعد، تُقرَّ هذه الشهرة السالبة في بيان الدخل عندما تُقرَّ الخسائر والمصاريف المستقبلية. إن أي شهرة سالبة متبقية، لكن لا تخطى القيمة العادلة للأصول المكتسبة غير النقدية، تُقرَّ في بيان الدخل على مدى متوسط العمر النافع المرجح للأصول القابلة للاستهلاك. أما الشهرة السالبة الفائضة عن القيمة العادلة للأصول المكتسبة غير النقدية فتُقرَّ مباشرةً في بيان الدخل. ويُحسَّن المبلغ المرجح للشهرة السالبة من المبلغ المرجح للشهرة.

في ما يتعلق بالشركاء، يتم تضمين المبلغ المرجح للشهرة السالبة في المبلغ المرجح للاستثمار في الشريك.

(ز) الملكية، الآلات والمعدات

(١) الأصول المملوكة

يتم تسجيل كل الملكية، والآلات والمعدات في التكلفة التاريخية مطروحة منها إستهلاك الآلات والمعدات المتراكم وخسائر الإتلاف. وتتضمن التكلفة سعر الشراء وتكليف اتساب مباشرة أخرى (مثلاً الضريبة غير القابلة لإعادة، والنقل). وتتضمن تكلفة الأصول المنشأة ذاتياً تكلفة المواد، واليد العاملة المباشرة وجزءاً ملائماً من نفقات الإنتاج العامة.

(٢) الإنفاق اللاحق

يُرسَّمل الإنفاق اللاحق فقط عندما يزيد المنافع الاقتصادية المستقبلية المضمنة في بند الملكية، والآلات والمعدات. وإن التصليحات والصيانة، التي لا تزيد المنافع الاقتصادية المستقبلية للأصل الذي تتعلق به، يتم شطبها كمصروف عند تكبدها.

(٣) إستهلاك الأصول الملموسة

يُحتَسَب إستهلاك الأصول منذ التاريخ الذي يصبح فيه الأصل متوفراً للاستخدام، باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى الأعمار النافعة المقدرة للأصل.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن المعدّلات المستخدمة هي على الشكل التالي:

٢٠ سنة	المباني الصناعية
١٥ سنة	آلات ومعدّات الإنتاج
٧ سنوات	معدّات التخزين والتوضيب
٥ سنوات	معدّات الشحن ومعدّات أخرى
١٠ سنوات	التوضيب القابل للرد:
٥ سنوات	الحاويات
٥ سنوات	أثاث ومعدّات نقاط البيع
٣ أو ٥ سنوات	المركبات
٣٣ سنة	معدّات معالجة المعلومات
	ممتلكات عقارية أخرى

لا يتم استهلاك الأراضي طالما أن عمرها يُعتبر لامحدوداً

(ح) محاسبة التأجير الرأسمالي

إن إيجارات الملكية، والآلات والمعدّات حيث تتحمّل الشركة جوهرياً كل مخاطر الملكية ومكافآتها، تُصنف كإيجارات رأسمالية. وترسمّل هذه الإيجارات بالقيمة العادلة أو القيمة الحالية المقيدة أيهما أقلّ لدفعات الإيجار الدنيا عند بدء سريان الإيجار، مطروحة منها الاستهلاك المتراكّم وخسائر الإتلاف.

يتم تخصيص كل دفعـة إيجـار بين أعبـاء الـخصوص والأعبـاء المـالية لـكي يـتحقـق مـعدل فـائـدة دوريـيـ على الرـصـيد المـالـيـ المـسـتـحقـ. وإن مـوجـات بـدـلات الإـيجـار المـوازـيةـ، الـخـالـيـةـ منـ الأـعبـاءـ المـالـيـةـ، يـتمـ تـضـمـنـهاـ فيـ الـديـونـ الـأـخـرىـ الطـوـيلـةـ الـأـمـدـ وـالـمـسـتـحـقـةـ. ويـتمـ تـقيـيدـ عـنـصـرـ الـفـائـدةـ فيـ بـيـانـ الدـخـلـ كـعـبـءـ مـالـيـ عـلـىـ مـدـىـ فـرـةـ الإـيجـارـ. ويـتمـ استهـلاـكـ الـمـلـكـيـةـ، وـالـآـلـاتـ وـالـمـعـدـدـاتـ الـمـكـتـسـبـةـ بـمـوـجـبـ عـقـودـ الإـيجـارـ الرـأـسـمـالـيـ عـلـىـ مـدـىـ الـعـمـرـ النـافـعـ لـلـأـصـلـ.

تُصنـفـ كـإـيجـارـاتـ تـشـغـيلـيـةـ إـيجـارـاتـ الـأـصـولـ الـتـيـ يـحـتـجـزـ بـمـوـجـبـهاـ الـمـؤـجـرـ جـوـهـرـيـاـ مـخـاطـرـ الـمـلـكـيـةـ وـمـكـافـآتـهاـ. ويـتمـ تـقيـيدـ الـدـفـعـاتـ الـتـيـ تـتـمـ بـمـوـجـبـ الإـيجـارـاتـ التـشـغـيلـيـةـ فـيـ بـيـانـ الدـخـلـ عـلـىـ أـسـاسـ السـبـبـةـ الثـابـتـةـ عـلـىـ مـدـىـ أـجـلـ الإـيجـارـ.

عـندـمـاـ يـتـمـ إـنـهـاءـ إـيجـارـ تـشـغـيلـيـ قـبـلـ انـقـضـاءـ فـرـةـ الإـيجـارـ، إـنـ أـيـ دـفـعـةـ يـُطـلـبـ تـسـدـيـدـهـاـ لـلـمـؤـجـرـ عـنـ طـرـيقـ الـجـزـاءـ تـقـرـرـ كـمـصـرـوفـ فـيـ الـفـرـةـ الـتـيـ يـتـمـ فـيـهـاـ إـنـهـاءـ.

(ط) الاستثمارات

تُحسب كل فئة استثمار عند تاريخ المتاجرة.

(١) الاستثمارات في الأوراق المالية التي تمثل حقوق ملكية

إن الاستثمارات في الأوراق المالية التي تمثل حقوق ملكية هي مشاريع ليس لمجموعة أوراد Award تأثير أو تحكم هام بها. ويرهن ذلك عموماً بملكية ما يقل عن ٢٠٪ من حقوق التصويت. وتُعين استثمارات بهذه الأصول مالية متوفّرة للبيع ويتم تسجيلها بقيمتها العادلة إلا إذا كان لا يمكن تحديد القيمة العادلة بشكل موثوق، وفي هذه الحالة تُرَحَّل بالتكلفة مطروحة منها خسائر الإتلاف. وتُقرّ أعباء الإتلاف في بيان الدخل. كما تُقرّ التغييرات في القيمة العادلة عبر حقوق الملكية. وعند التصرف باستثمار، إن الفرق بين صافي الإيرادات من التصرف والمبلغ المُرَحَّل يتم تقييده في الدخل أو في الجانب الدائن من الدخل.

(٢) الاستثمارات في الأوراق المالية التي تمثل مدینونية

إن الاستثمارات في الأوراق المالية التي تمثل مدینونية والمُصنفة كمحتجزة للمتاجرة أو كمتوفّرة للبيع يتم التصریح بها بالقيمة العادلة، مع الإقرار بأي كسب أو خسارة ناتجين عنها، في بيان الدخل أو عبر حقوق الملكية على التوالي. وإن القيمة العادلة لاستثمارات بهذه هي تسعيرة المناقصة عند تاريخ الميزانية. وتُقرّ أعباء الإتلاف في بيان الدخل.

إن الاستثمارات في الأوراق المالية التي تمثل مدینونية والمُصنفة كمحتجزة للاستحقاق يتم التصریح بها بالتكلفة المستهلكة.

(٣) استثمارات أخرى

إن استثمارات أخرى قامت بها الشركة تُصنف كمتوفّرة للبيع ويتم التصریح بها بالقيمة العادلة، مع الإقرار بأي كسب أو خسارة ناتجين عنها عبر حقوق الملكية. وتُقرّ أعباء الإتلاف في بيان الدخل.

(ي) المخازين

تُقيّم المخازين بطريقة التكلفة أو صافي القيمة القابلة للتحقيق أيهما أقل. وتحدد التكلفة بطريقة المتوسط المرجح.

تتألف تكلفة المنتجات الجاهزة والأعمال قيد التنفيذ من المواد الأولية، ومواد إنتاج أخرى، واليد العاملة المباشرة، وتكلفة مباشرة أخرى ومن تخصيص ل النفقات العامة الثابتة والمتحركة مبني على أساس القدرة التشغيلية العادي. وإن صافي القيمة القابلة للتحقيق هي سعر المبيع المقدر في سير العمل العادي، مطروح منه التكاليف المقدرة لإكمال وتكلفه البيع.

(ك) الذمم المدينة التجارية

ترحل الذمم المدينة التجارية بالتكلفة مطروح منها خسائر الإتلاف. ويتم تقدير الذمم المشكوك فيها، على أساس مراجعة كل الحسابات المستحقة في نهاية السنة. ويتم شطب الديون الهاكلة خلال السنة التي يتم فيها التعرف إليها.

(ل) الأموال النقدية وما يقابل الأموال النقدية

تتألف الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية من الأرصدة النقدية ومن الودائع تحت الطلب. وبهدف التصریح بالتدفقات النقدية، يتم تقديم الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية بشكل صافٍ من السحبوبات على المكتشوف من المصرف.

(م) الإتلاف

إن الحسابات المُرحلة لأصول الشركة، غير المخازين والأصول الضريبية المؤجلة، تتم مراجعتها عند تاريخ كل ميزانية لتحديد ما إذا كان ثمة ما يشير إلى الإتلاف. وإذا توجد ما يشير إلى ذلك، يتم تقدير المبلغ القابل للاسترداد من الأصل. وللأصول غير الملحوظة وغير المتوفرة بعد للاستخدام، وللشهرة التي تستهلك على مدى فترة تتخطى عشرين سنة من الإقرارات الأولى، يُقدر المبلغ القابل للاسترداد عند تاريخ كل ميزانية. وتُقر خسارة الإتلاف عندما يقوم المبلغ المُرحلة لأصل ما أو وحدته المولدة للأموال النقدية بتخطي مقداره القابل للاسترداد. وتُقر خسائر الإتلاف في بيان الدخل.

(١) احتساب المبلغ القابل للاسترداد

إن المبلغ القابل للاسترداد من استثمارات الشركة في الأوراق المالية الخاصة بالدين وفي الدعم المدينة الناشئة عن الشركة يُحسب كالقيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة، والمحسومة بمعدل الفائدة النافذ والأصلي والملازم في الأصل. ولا تُحسّن الدعم المدينة ذات الأمد القصير.

(٢) عکس الاتلاف

يتم عكس خسارة إتلاف ما في ما يتعلّق بالاستثمارات أو الذمم التي أنشأتها الشركة إذا كان يمكن بشكل موضوعي ربط الزيادة اللاحقة في المبلغ القابل للاسترداد بحدث حصل بعد أن أُفْتَت خسارة الإتلاف.

لا تُعكس خسارة إتلاف ما في ما يتعلّق بالشهرة إلا إذا تسبّب بالخسارة حدث خارجيٌّ محدّد ذو طبيعة استثنائية، لا يُتوقع تكراره، وإذا كانت الزيادة في المبلغ القابل للاسترداد تتعلّق بوضوح بعكس مفعول الحدث المحدّد.

في ما يتعلّق بأصول أخرى، تُعكّس خسارة إتلاف ما إذا كان ثمة تغيير في التقدّيرات المستخدمة لتحديد الميلغ القابل للاسترداد.

يتم عكس خسارة إتلاف ما فقط إلى المدى الذي لا يتحطّي فيه المبلغ المُرَحَّل من الأصل المبلغ المُرَحَّل الذي كان ليُحدَّد، بشكل صافٍ من إستهلاك الأصول، لو لم تُقرّ خسارة الإتلاف.

(ن) رأس المال الأسهم

(١) إعادة شراء بعض أسهم الشركة من السوق

عندما تتم إعادة شراء أسهم الشركة المُقر حقوق ملكية، إن مقدار المقابل المالي المدفوع، بما فيه التكاليف القابلة مباشرة للعزل، يُقرّ كتغير في حقوق الملكية. وتُصنّف الأسهم التي أعيد شراؤها كأسهم خزينة وتُقدم كحسم على إجمالي حقوق الملكية.

(٢) أنصبة الأرباح

تُقرّ أنصبة الأرباح كخصم في الفترة التي يتم إعلانها فيها.

(س) الاحتياطات

تُقرّ الاحتياطات عندما يكون للشركة موجب حالي قانوني أو إنساني، كنتيجة لأحداث ماضية. ومن المُرجح أن يتم طلب تدفق خارج من الموارد المدمجة في المنافع الاقتصادية بغية تسديد الموجب، ويمكن القيام بتقدير موثوق لمقدار الموجب. وإذا كان المفعول ماديًا، تُحدّد الاحتياطات عبر حسم التدفقات القديمة المستقبلية المتوقعة بمعدل قبل فرض الضرائب، يعكس تقييمات السوق الحالية لقيمة المال الزمنية، وللمخاطر الخاصة بالخصم عندما يكون ذلك ملائماً.

(١) إعادة الهيكلة

يُقرّ احتياط لإعادة الهيكلة عندما تكون الشركة قد وافقت على خطة مفصلة ورسمية لإعادة الهيكلة، وتكون إعادة الهيكلة إما قد بدأت وإما قد تم إعلانها جهاراً. ولا يتم التزويد بدعم للتکاليف المتعلقة بالنشاطات المتقدمة باستمرار في الشركة.

(٢) العقود المرهقة

يُقرّ احتياط للعقود المرهقة عندما تكون المنافع المتوقعة التي ينبغي أن تنتجهها الشركة من عقدٍ ما أقلّ من التكلفة المحتملة للوفاء بالموجبات بموجب العقد.

(ع) منافع المستخدمين

(١) منافع ما بعد العمالة (تعويض نهاية الخدمة)

تتضمن منافع ما بعد العمالة معاشات التقاعد، والتأمين على الحياة ما بعد العمالة، ومنافع العناية الطبية. وتشغل الشركة عدداً من خطط المنافع المعرفة وخطط المساهمة المعرفة عبر العالم، وإن أصول هذه الخطط محتجزة في صناديق مستقلة تديرها مؤسسات مالية. ويتم تمويل خطط التقاعد عموماً بدفعات يسددها المستخدمون والشركات ذات الصلة، معأخذ توصيات المحاسبين المستقلين في شركات التأمين في الحسابان. وتبقى مجموعة أوراد Award على خطط تقاعد ممولة وغير ممولة.

(أ) خطط المساهمة المعرفة

تقرّ المساهمات في خطط المساهمة المعرفة كمصرف في بيان الدخل عند تكبّدها.

(ب) خطط المنافع المعرفة

لخطط المنافع المعرفة، تقييم الكاليف المحاسبية للتقاعد لكلّ خطة على حدة باستخدام طريقة تسليف الوحدة المتوقعة. وتعتبر هذه الطريقة أن كل فترة خدمة تنشئ وحدة إضافية تعطي الحقّ بمنافع كما تقيس كلّ وحدة على حدة. وفي ظلّ هذه الطريقة، يتمّ تقييد تكلفة التزويد بمعاشات التقاعد في بيان الدخل بشكل توزّع فيه التكلفة العادلة على أعمار خدمة المستخدمين وفقاً لنصيحة محاسبين كفوئين في حسابات التأمين يقومون بإجراء تقييم كامل للخطط أقله كلّ ثالث سنوات. وتتألف الحسابات المُقيّدة في بيان الدخل من تكلفة الخدمة الحالية، وتكلفة الفائدة، والعائد المتوقع على أيّ أصول خطة، والمكاسب والخسائر المتعلقة بالحسابات، وتكاليف الخدمة الماضية.

إنّ موجبات التقاعد المُقرّة في الميزانية تُقاس كالقيمة الحالية للتغيرات النقدية المستقبلية المُقدّرة، باستخدام معدلات الفائدة لسندات الشركة ذات النوعية العالية، وهي تكون ذات آجال تستحقّ تقريراً كآجال الخصم المُصلّ، وتُعدّل للمكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين غير المُقرّة، مطروحاً منها أيّ تكاليف خدمة ماضية لم تقرّ بعد والقيمة العادلة لأصول أيّ خطة. وإن الإقرار بالمكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين يُحدّد على حدة لكلّ خطة منافع معرفة. وتتألف المكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين من مفاعيل الفروقات بين الافتراضات السابقة المتعلقة بحسابات التأمين وما حصل بالفعل ومفاعيل التغييرات في الافتراضات المتعلقة بحسابات التأمين. وإن كلّ المكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين التي تتحمّل نسبة ١٠٪ من القيمة العادلة لأصول الخطة أو القيمة الحالية لموجبات المنافع المعرفة أيّهما أفضل، تقرّ في بيان الدخل على مدى متوسّط أعمار الخدمة

المتبقيّة للمستخدمين المشاركيّن في الخطة. وإنّا لا يُقرّ الكسب أو الخسارة المتعلّقين بحسابات التأمين. وُتقرّ تكاليف الخدمة الماضية كمصروف على مدى متّوسط الفترة إلى أن تصبح المنافع مُكتسبةً كحقّ، إلاّ إذا كانت مُكتسبةً كحقّ في السابق بعد إدخال خطة منافع مُعرّفة أو بعد إحداث تغييرات فيها، وفي هذه الحالة تُقرّ تكاليف الخدمة الماضية مباشرةً كمصروف.

حيث يتّبع من الاحتساب منفعة للشركة، يُحدّد الأصل المُقرّ إلى صافي إجمالي أيّ خسائر متعلّقة بحسابات التأمين غير مُقرّة وتكاليف الخدمة الماضية غير المُقرّة، والقيمة الحالية لأيّ مبالغ مُعاوَدة مستقبلية ناجمة عن الخطة، أو تخفيضات في المساهمات المستقبلية في الخطة.

(٢) موجبات أخرى ما بعد التقاعد

إنّ بعض شركات مجموعة أوارد Award تزوّد متقاعديها بمنافع العناية الصحّيّة ما بعد التقاعد. وإنّ الحقّ في هذه المنافع مبنيّ عادةً علىبقاء المستخدم في الخدمة لغاية سنّ التقاعد. وثراكم التكاليف المتوقّعة لهذه المنافع على فترة العمالة، باستخدام منهجيّة محاسبية مماثلة لتلك المستخدمة في خطط تقاعد المنافع المُعرّفة، ويقوم محاسبون كفوؤون ومستقلّون في شركات التأمين بتحديدتها.

(٣) حقوق الملكيّة ومنافع التعويض المتعلّقة بحقوق الملكيّة

إنّ برامج مختلفة في خيارات الأسهم تسمح لمستخدمي الشركة، والإدارة العليا فيها، ولأعضاء مجلس الإداره باكتساب أسهم في الشركة وفي بعض مؤسساتها الفرعية. وإنّ سعر ممارسة الخيار يساوي متوسط السعر السوقي للأسهم الأساسية في أيام المتاجرة الثلاثين التي تسقى يوم العرض. ولا يُقرّ أيّ تكلفة تعويض أو أيّ موجب. وعندما تُمارس الخيارات، تزداد حقوق الملكيّة بمقدار الإيرادات المقبوّضة.

(٤) العلاوات

إنّ العلاوات التي يستلمها المستخدمون والإدارة في الشركة مبنية على أساس مؤشرات مالية رئيسية. ويُقرّ المبلغ المُقدّر للعلاوة كمصروف في السنة.

(ف) القروض والاستدانات المُدرّة لفائدة

إنّ القروض والاستدانات المُدرّة لفائدة تُقرّ أولياً بالتكلفة، مطروح منها تكاليف الصفقه الممكّن عزوّها. وبشكل لاحق للإقرار الأولى، يتم التصرّح بالقروض والاستدانات المُدرّة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

لفائدة بالتكلفة المستهلكة، مع الإقرار بأي فرق بين التكلفة وقيمة الاسترداد في بيان الدخل على مدى فترة الاستدانت، على أساس معدلات الفائدة النافذة.

(ص) الدائنون التجاريين (ذمم دائنة) وديون مستحقة أخرى

يتم التصریح بالدائنين التجاريين وبالديون المستحقة الأخرى بالتكلفة.

(ق) ضريبة الدخل

تتألف ضريبة الدخل على الربح أو الخسارة للسنة من الضريبة الحالية والمؤجلة. وتقرّ ضريبة الدخل في بيان الدخل ما عدا إلى المدى الذي تتعلق فيه ببنود مقررة مباشرة في حقوق الملكية، وفي هذه الحالة تُقرّ في حقوق الملكية.

إن الضريبة الحالية هي الضريبة المتوقعة المستحقة على الدخل الخاضع للضريبة للسنة، باستخدام معدلات ضريبة سُنت عند تاريخ الميزانية، وأية تعديل للضريبة المستحقة في ما يتعلّق بالسنوات السابقة.

يتم التزويد بالضريبة المؤجلة، باستخدام طريقة الخصم، لكل الفروقات المؤقتة الناشئة بين أسس الضريبة للأصول والخصوم وقيمها المُرحلة، بهدف إعداد التقارير المالية. وإن معدلات الضريبة التي سُنت حالياً أو جوهرياً تُستخدم لتحديد ضريبة الدخل المؤجلة. وفي ظل هذه الطريقة، يُطلب من الشركة القيام باحتياط لضريبة الدخل المؤجلة على الفرق بين القييم العادلة للأصول الصافية المُكتسبة وأساسها الضريبي كنتيجة لمزج الأعمال.

لا يتم التزويد بالفروقات المؤقتة التالية: الشهرة غير القابلة للحسن لأغراض ضريبة، والإقرار الأوّلي بالأصول والخصوم التي لا تؤثّر لا في المحاسبة ولا في الربح الخاضع للضريبة، والفروقات المتعلقة بالاستثمارات في الفروع إلى المدى الذي لا يرجح أن تتعكس فيه في المستقبل القريب المنظور.

يُقرّ الأصل الضريبي المؤجل فقط إلى المدى الذي يرجح فيه أن توفر الأرباح المستقبلية الخاضعة للضريبة والتي يمكن استعمال الأصل إزاءها. ويتم تخفيض الأصل الضريبي المؤجل إلى المدى الذي لا يعود فيه من المرجح تحقيق منفعة الضريبة المتصلة.

(ر) الإيراد (المبيعات)

(١) السلع المُباعة والخدمات المؤدّة

في ما يتعلّق ببيع السلع، يُقرّ الإيراد عندما يكون قد تم تحويل المخاطر والمكافآت الهامة للملكية إلى المشتري، ولا يبقى أيّ عدم تأكّد يُذكّر في ما يتعلّق باستعادة المقابل المالي المستحق، أو التكاليف المرتبطة أو الإيراد المحتمل من السلع.

(٢) الدخل من بدلات الإيجار

يُقرّ الدخل من بدلات الإيجار على أساس النسبة الثابتة على مدى أجل الإيجار.

(٣) الدخل المالي

يتألف الدخل المالي من الفائدة المستحقة القبض على الأموال المستثمرة، والدخل من أنصبة الأرباح المدفوعة، والدخل من حقوق التأليف المالية، ومكاسب فروقات الصرف الأجنبية، والمكاسب من أدوات التغطية المقررة في بيان الدخل.

إن الفائدة وحقوق التأليف المالية وأنصبة الأرباح الموزعة الناشئة عن استخدام الآخرين موارد الشركة تُقرّ عندما يكون من المرجح أن تتدفق المنافع الاقتصادية المرتبطة بالصفقة إلى الشركة وأن يُقاس الإيراد بشكل موثوق. ويُقرّ الدخل من الفائدة في ما يتراكم (معأخذ ما يغله الأصل بشكل فاعل في الحساب) إلا إذا كانت قابلية التحصيل مشكوكاً فيها. ويُقرّ الدخل من حقوق التأليف المالية على أساس الاستحقاق وفقاً لجوهر الاتفاق ذي الصلة. ويُقرّ الدخل من أنصبة الأرباح في بيان الدخل عند تاريخ الإعلان عن أنصبة الأرباح.

(٤) المبالغ الحكومية

تُقرّ منحة حكومية ما في الميزانية أولياً كدخل مؤجّل عندما يكون ثمة ضمان معقول بأنّه سيتّم استلامها وبأنّ الشركة ستمثل للشروط المرتبطة بها. وإن المبالغ التي تعرّض على الشركة المصارييف التي تم تكبّدها تُقرّ كإيراد في بيان الدخل على أساس نظامي في الفترات نفسها التي يتم فيها تكبّد المصارييف. أمّا المبالغ التي تعرّض على الشركة تكلفة أصلٍ ما فتُقرّ في بيان الدخل كإيراد على أساس نظامي على مدى العمر النافع للأصل.

(ش) المصاريـف

(١) المصاريـف الماليـة

تتألـف المصاريـف الماليـة من الفائـدة المستحـقة الدفع عـلى الاستـدانـات، و خـسـائـر فـروـقـات الـصـرف الأـجـنبـيـ، و خـسـائـر عـلـى أدـوـات التـغـطـيـة التي تـقـرـ في بـيـان الدـخـلـ.

إنـ كلـ الفـوـائد و التـكـالـيف الأـخـرى التي يـتـمـ تـكـبـدـها في ما يـتـعـلـقـ بالـاستـدانـات يـتـمـ شـطـبـها كـمـصـرـوفـ عندـ تـكـبـدـهاـ، كـجزـءـ منـ المصـارـيفـ المـالـيـةـ. و إنـ مـكـوـنـ مـصـرـوفـ الفـائـدةـ لـدـفـعـاتـ الإـيجـارـاتـ المـالـيـةـ يـقـرـ فيـ بـيـانـ الدـخـلـ باـسـتـخدـامـ طـرـيـقـةـ مـعـدـلـ الفـائـدةـ النـافـذـةـ.

(٢) تـكـالـيفـ الـبـحـثـ وـ التـطـوـيرـ، وـ الإـعـلـانـ وـ التـروـيجـ، وـ تـكـالـيفـ تـطـوـيرـ الـأـنـظـمـةـ

يـتـمـ شـطـبـ تـكـالـيفـ الـبـحـثـ وـ الإـعـلـانـ وـ التـروـيجـ كـمـصـرـوفـ، فيـ السـنـةـ التـيـ يـتـمـ فـيـهاـ تـكـبـدـ هـذـهـ التـكـالـيفـ. وـ يـتـمـ شـطـبـ تـكـالـيفـ التـطـوـيرـ وـ تـكـالـيفـ تـطـوـيرـ الـأـنـظـمـةـ فيـ السـنـةـ التـيـ يـتـمـ فـيـهاـ تـكـبـدـ هـذـهـ التـكـالـيفـ إـذـاـ كـانـتـ لـاـ تـقـيـ بـمـعـايـرـ الرـسـمـلـةـ.

(ت) الأـدـوـاتـ المـالـيـةـ المـشـتـقـةـ

تـسـتـخـدـمـ الشـرـكـةـ الأـدـوـاتـ المـالـيـةـ المـشـتـقـةـ أـولـيـاـ لـتـخـفـيـضـ التـعرـضـ إـلـىـ التـقـلـيبـاتـ المـعـادـيةـ فـيـ مـعـدـلـاتـ الفـائـدةـ، وـ أـسـعـارـ الـصـرفـ الـأـجـنبـيـ، وـ أـسـعـارـ السـلـعـ الـاسـتـهـلاـكـيـةـ، وـ مـخـاطـرـ سـوقـيـةـ أـخـرىـ. وـ تـحـظـرـ سـيـاسـةـ الشـرـكـةـ اـسـتـخـدـامـ المـشـتـقـاتـ لـمـضـارـبـةـ. وـ لـاـ تـقـومـ الشـرـكـةـ بـالـاحـفـاظـ بـالـأـدـوـاتـ المـالـيـةـ المـشـتـقـةـ أـوـ بـإـصـدـارـهـاـ لـأـغـرـاضـ الـمـتـاجـرـةـ.

تـقـرـ الأـدـوـاتـ المـالـيـةـ المـشـتـقـةـ أـولـيـاـ بـالـتـكـلـفةـ. وـ بـشـكـلـ لـاـ حـقـ لـلـإـقـرـارـ الـأـولـيـ، يـتـمـ التـصـرـيـحـ بـالـأـدـوـاتـ المـالـيـةـ المـشـتـقـةـ بـالـقـيـمـةـ الـعـادـلـةـ. وـ إـنـ إـلـقـرـارـ بـأـيـ كـسـبـ أوـ خـسـارـةـ غـيرـ مـتـحـقـقـ(ةـ) وـ نـاجـمـ(ةـ) عنـ ذـلـكـ يـتـوقـعـ عـلـىـ طـبـيـعـةـ الـبـنـدـ الـذـيـ تـمـ تـغـطـيـتـهـ.

إـنـ الـقـيـمـةـ الـعـادـلـةـ هيـ الـمـقـدـارـ الـذـيـ يـمـكـنـ لـقـاءـهـ مـبـادـلـةـ الـأـصـلـ أـوـ تـسـدـيدـ الـخـصـمـ، بـيـنـ فـرـيقـيـنـ حـسـنـيـ الـأـطـلـاعـ وـ رـاغـبـيـنـ فـيـ صـفـقـةـ ثـنـصـيفـ كـلـيـهـمـاـ.

(١) حـمـاـيـةـ التـدـفـقـ الـنـقـديـ

حيـثـ تـقـومـ أـداـةـ مـالـيـةـ مـشـتـقـةـ بـحـمـاـيـةـ التـنـوـعـ فـيـ التـدـفـقـاتـ الـنـقـدـيـةـ لـأـصـلـ مـقـرـ، أـوـ إـلـتـزـامـ صـارـمـ، أـوـ صـفـقـةـ تـمـ التـنـبـؤـ بـهـاـ، يـقـرـ الجـزـءـ الـفـاعـلـ لـأـيـ كـسـبـ أوـ خـسـارـةـ نـاجـمـ(ةـ) عنـ الـأـداـةـ الـمـالـيـةـ المـشـتـقـةـ مـباـشـرـةـ فـيـ حـقـوقـ الـمـلـكـيـةـ. وـ عـنـدـمـاـ يـتـجـعـلـ مـصـرـوفـ الصـارـمـ أـوـ صـفـقـةـ الـتـيـ

تم التبنّى بها الإقرار بأصل أو بخصم، يُنزَع/تُنزَع الكسب/الخسارة التراكميّة(ة) من حقوق الملكية ويتم تضمينه(ا) في القياس الأولى للأصل أو الخصم. وإنّ يُنزَع/تُنزَع الكسب/الخسارة التراكميّة(ة) من حقوق الملكية ويُقرّ/تُقرّ في بيان الدخل في الوقت نفسه للصفقة المغطّاة. ويُقرّ الجزء غير الفاعل لأيّ كسب أو خسارة في بيان الدخل.

عندما يتمّ إنهاء أداة حماية أو علاقة حماية لكن مع استمرار تَوْقُّع حدوث الصفقة المغطّاة، يبقى/تبقي الكسب/الخسارة التراكميّة(ة) وغير المتتحقق(ة) في حقوق الملكية وُيقرّ وفقاً لسياسة أعلاه عندما تحصل الصفقة. وإذا لم تَعُد الصفقة المعطّاة مُرَجّحة، يُقرّ/تُقرّ مباشرةً في بيان الدخل الكسب/الخسارة التراكميّة(ة) وغير المتتحقق(ة) المُقرّة(ة) في حقوق الملكية.

(٢) حماية الأصول والخصوص المُقرّة

حيث تقوم أداة مالية مشتقة بحماية تنوع القيمة العادلة لذمة مُقرّة أو دين مستحق الدفع مُقرّ، يُقرّ/تُقرّ أيّ كسب/خسارة ناجم(ة) عن أداة الحماية في بيان الدخل. ويتم التصريح بالبند المحمي أيضاً بالقيمة العادلة في ما يتعلق بالمخاطر التي تمّ حمايتها، مع الإقرار بأيّ كسب/خسارة في بيان الدخل.

(٣) حماية الاستثمار الصافي في العمليات الأجنبية

حيث يحمي خصم بالعملة الأجنبية استثماراً صافياً في عملية أجنبية، تُقرّ الفروقات في الصرف الأجنبي الناشئة عن تحويل الخصم إلى عملة اليورو مباشرةً في «احتياطيات التحويل» في حقوق المساهمين.

حيث تحمي أداة مالية مشتقة استثماراً صافياً في عملية أجنبية، إنّ جزء الكسب/الخسارة الناجم(ة) عن أداة الحماية والمُحدّد ليكون حماية فاعلة يُقرّ مباشرةً في «احتياطيات التحويل» في حقوق المساهمين، أمّا الجزء غير الفاعل فيُقدّم في التقارير عبر بيان الدخل.

(ث) العمليات المتوقفة

إنّ عملية متوقفة هي بوضوح مكوّن قابل للتمييز في أعمال الشركة يتم التخلّي عنه أو إنهاؤه طبقاً لخطة مفردة، ويمثل سلسلة كبرى مستقلّة من الأعمال، أو نطاقاً جغرافياً مستقلاً من العمليات.

٢ اكتسابات الفروع والتصرف بها

٢٠٠١ التصرفات	٢٠٠١ الاكتسابات	٢٠٠٢ التصرفات	٢٠٠٢ الاكتسابات	مليون يورو
الأصول غير المتداولة				
—	١٢٣	(٤)	٢٠٤١	الملكية، الآلات والمعدات
—	٦	—	٤٤	الأصول غير الملموسة غير الشهرة
—	١	—	٢٣	القروض الممنوحة المُدرّة لفائدة
—	—	—	١	الاستثمارات في الشركات
—	—	(٣)	١٨٢	الأوراق المالية للاستثمار
—	١	—	٤٨٤	الأصول الضريبية المؤجلة
—	—	—	٦	منافع المستخدمين
—	—	—	٢٣٠	الذمم المدينة التجارية والذمم المدينة الأخرى
الأصول المتداولة				
—	—	—	٣	القروض الممنوحة المُدرّة لفائدة
—	—	—	٩	الأوراق المالية للاستثمار
—	٢٤	—	٣٠٥	المخازن (البضاعة)
—	—	—	٦٢	ضريبة الدخل المستحقة القبض
—	٢٥	(١)	٣٨٥	الذمم المدينة التجارية وذمم مدينة أخرى
—	١١٩	—	٣٠٩	الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية
—	(٤٠)	—	٢٥٠	حصص الأقلية
الخصوم غير المتداولة				
—	(٥)	—	(١٣١٠)	القروض والاستدادات المُدرّة لفائدة
—	—	—	(٧٨)	الدائون التجاريين والديون الأخرى المستحقة
—	—	—	(٨١)	منافع المستخدمين
—	(٣)	—	(٣٤٦)	الاحتياطات
—	(٢)	—	(٤٥)	الخصوم الضريبية المؤجلة
الخصوم المتداولة				
—	(٢)	٣	(٣٦٦)	القروض والاستدادات المُدرّة لفائدة
—	(٣)	—	(٤٨)	ضريبة الدخل المستحقة الدفع
—	(٣٧)	٢	(٩١١)	الدائون التجاريين وديون أخرى مستحقة
—	(٢)	—	(١٤)	الاحتياطات
—	٢٠٥	(٣)	٦٣٥	الأصول والخصوم الصافية القابلة للتعرّف
—	١٦٦	—	٣٥٢٥	الشهرة عند الاكتساب
—	٩٢	—	٦٣٥	الشهرة عند زيادة حيازات الأسهم
—	٦١	—	١٣٨	تراجع حيازات أسهم الأقلية
—	—	(٤)	—	الخسارة/(الكسب) من التصرف
—	—	—	(٣٣٤٢)	جزء من الاكتسابات المستندة بأسهم
—	(٢٢)	—	(٥١)	جزء من الاكتسابات المدفوعة في السنة السابقة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

-	-	-	(٣٢٢)	جزء من الاموال التي ينبغي دفعها
-	٥٠٢	(٧)	١٢١٨	تعويض مالي مدفوع/(مقوض)، تم الوفاء به نقداً
-	(١١٩)	-	(٣١٩)	الأموال النقدية (المُكتسبة)/التي تم التصرف بها
-	٣٨٣	(٧)	٨٩٩	النفق النقدي الخارجي/(الداخلي)

[تنوّد مجموعة أوارد Award بتفاصيل عن الصفقات الكبرى التي تمت خلال العام ٢٠٠٢ عند هذه المرحلة.]

٣ الدخل/(المصاريف) التشغيليّة الآخر/(الأخرى)

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٢٣	١٥	تحرير الاحتياطات غير المستخدمة
(٣٠)	(٣٧)	إضافات إلى احتياطات أخرى
٢٠	٣٠	صافي الكسب/(الخسارة) من التصرف بالأصول الملموسة وغير الملموسة
٢٩	٢٤	صافي الدخل/(التكالفة) من الإيجار
٢٨	٦٢	صافي الدخل/(المصروف) التشغيلي الآخر
(١٢٠)	(١٩٠)	استهلاك الشهرة وإتلافها
(٥٠)	(٩٦)	
١٤	١٤	مصاريف البحث والتطوير عند تكبدها

٤ البنود غير المتكرّرة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
-	٤٧٣	التصرف بالأعمال
-	(١٥٨)	أعباء إعادة الهيكلة
-	(٧٣)	خسائر إتلاف (إعادة الهيكلة)
-	(٨١)	خسائر إتلاف (آخرى)
-	(١٠٢)	أمور أخرى
-	٥٩	

إن أعباء إتلاف إعادة الهيكلة تعكس تخفيض القيمة الدفترية للأصول لتصل إلى صفر في مصانعنا في كندا (٢٥ مليون يورو) والمملكة المتحدة (٤٨ مليون يورو)، بعد القرار الذي اتّخذ في أواسط العام ٢٠٠٢ بإقالة المصانع. وتتضمن أعباء إتلاف الأخرى حقوق

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

التوزيع في أميركا الجنوبيّة (٢٨ مليون يورو) والإتلافات في أوروبا الوسطى والشرقية. في عدد من المصانع في أوروبا الوسطى والشرقية، تم تخفيف العمر الاقتصادي النافع، ممّا أدى إلى إتلافات.

٥ جدول الرواتب والمنافع المتصلة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
(٩٦)	(١٠٣٨)	الأجور والرواتب
(١٨٠)	(٢١٧)	مساهمات إلزامية في الضمان الاجتماعي
(١١٤)	(١٤٩)	تكلفة أخرى لطاقم العمل
(٣)	(٣)	مساهمات في خطط المساهمة المُعرفة
(٧١)	(٩٥)	الزيادة في الخصم لخطط المنافع المُعرفة
(٢٧)	(٢)	التحريك في الأصل لخطط المنافع المُعرفة
(١٣٠١)	(١٥٠٤)	
(٣٨٢٢٤)	(٧٤٦٩٤)	مكافئات التفرغ الكلي

لا تتضمّن مكافئات التفرغ الكلي ٦٧٠٣ مكافئات خارجية للتفرغ الكلي في أميركا الوسطى والجنوبية، تعمل حصريّاً للشركة.

٦ معلومات إضافية حول المصارييف التشغيلية بطبيعتها

يتم تضمين إستهلاك الأصول و خسائر الإتلاف في بنود السطر التالي في بيان الدخل للسنة ٢٠٠٢:

المصارييف	الاستهلاك الشهري	الاستهلاك	مليون يورو
تكلفة المبيعات	استهلاك الشهرة	و خسائر الإتلاف	(٤٥٤)
مصارييف التوزيع	على الأصول غير	على الملكية.	(٣٥)
مصارييف المبيعات والتسويق	والملوّسة غير	و خسائر الإتلاف	(٨٣)
المصارييف الإدارية	على الشهرة	والآلات	(٤٩)
دخل/(مصارييف) تشغيلي(ة) آخر/(أخرى)	ـ	ـ	ـ
	(١٩٠)	(٤٩)	(٦٢١)
	(١٩٠)		

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٧ صافي تكاليف التمويل

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٤٥	٧٨	الدخل من الفائدة
(١٥٢)	(٢٧٤)	مصرفوف الفائدة
٤	٦	الدخل من أنصبة الأرباح المدفوعة، الشركات غير الموحدة
(٢١)	٣٠	صافي مكاسب/(خسائر) فروقات الصرف الأجنبي
-	٢٨	صافي إعادة التقييم إلى القيمة العادلة للمشتقات
١	(٤)	صافي المكاسب/(الخسائر) على بيع الأصول المالية
٣	-	صافي المكاسب/(الخسائر) من التضخم المفترض
(١١)	(٣٦)	أمور أخرى، بما فيها الرسوم المصرفية
(١٣١)	(١٧٢)	

٨ مصرفوف ضريبة الدخل

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
		المُفترض في بيان الدخل
		مصرفوف الضريبة الحالية
(١٣١)	(٣٥١)	السنة الجارية
٨	٢	مزود بإفراط/(أقل) في السنوات السابقة
(١٢٣)	(٣٤٩)	
		(مصرفوف)/(دخل الضريبة المؤجلة)
٤	١٥	مزود بإفراط/(أقل) في السنوات السابقة
(٥٥)	١١١	إنشاء الفروقات المؤقتة وعكسها
(١٦)	(٤٦)	استعمال خسائر السنوات السابقة
٥	٦	الضريبة المؤجلة على خسائر السنة الحالية
(٦٢)	٨٦	
(١٨٥)	(٢٦٣)	إجمالي مصرفوف ضريبة الدخل في بيان الدخل
٧٤٣	١٦١	الربح قبل الضريبة
(٣٥)	(٢٣)	جسم الدخل من الشركاء
٧٠٨	١١٣٨	الربح قبل الضريبة وقبل الدخل من الشركاء
٪٢٦,١	٪٢٣,١	معدل الضريبة النافذ
٧٠٨	١١٣٨	تسوية معدل الضريبة النافذ
		الربح قبل الضريبة والدخل من الشركاء

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

التعديلات على أساس الضريبة		
٨٩	١٩٢	استهلاك الشهرة والأمور غير الملموسة بشكل غير قابل للجسم
٨١	٢٧٩	مصاريف غير قابلة للجسم لغايات ضريبية
(٤)	(٤)	أنصبة أرباح غير خاضعة للضريبة وناتجة عن الاستثمارات في شركات من خارج المجموعة
(٢١)	(٣٥)	دخل مالي ودخل آخر غير خاضعين للضريبة
٨٥٣	١٥٧٠	
%٣٢,١	%٢٧,٩	معدل ضريبة مردجٌ كليًّا الضريبة بمعدل ضريبة مردجٌ كليًّا
التعديلات على مصاريف الضريبة		
-	٣	الإقرار بـ/(استعمال) خسائر ضريبية لم تُقرَّ سابقاً
١٢	١٧	مزود بإفراط/(أقل) في السنوات السابقة
١	٩١	آذخارات ضريبية من تسليمات ضريبية
٩٤	٧٦	آذخارات ضريبية من وضع ضريبيٍّ خاصٍ
(٤)	(١)	التعديل في معدل الضريبة
(١٤)	(١١)	تعديلات ضريبية أخرى، بشكل أساسيٍّ اقتطاع الضريبة
(١٨٥)	(٢٦٣)	
دخل/(مصروف) الضريبة المؤجلة المُقرَّ مباشرةً في حقوق الملكية		
-	-	التعديل في السياسة المحاسبية
الإقرار بالتغييرات في القيمة العادلة للأصول والخصوم القابلة للتعرّف		
٢٧	١	في الشركات المُكتسبة في السنة السابقة (تم إقرارها في الشهرة)
-	-	على جزء فاعل من التغييرات في القيمة العادلة لتغطيات التدفق النقدي

بلغت ضرائب الدخل (الحالية والمُؤجلة) ٢٦٣ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ أو %٢٣,١ من الربح قبل حسم الضرائب مطروح منه الدخل من المؤسسات الشريكية، مقارنة بـ ١٨٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١، أو %٢٦,١. وباستثناء البنود غير المتكررة، إنَّ معدل الضريبة النافذ هو %٢٥,١.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٩ الملكية، الآلات والمعدّات

المجموع	الأراضي والمباني	الآلات والمعدّات	الثبيت والتركيب	قيد الإنشاء	مليون يورو
تكلفة الاكتساب (الشراء)					
٧٧١٦	١٦٦	١٢٩٨	٤٣١٠	١٩٤٢	الميزانية عند نهاية السنة السابقة
٩١	-	٨	٣٢	٥١	التغيير في السياسة المحاسبية
(١٩٣)	(١٣)	(١٩)	(١٣١)	(٣٠)	مفعول التحرّكات في الصرف الأجنبي
٤١٩٣	٨٧	٥٩٧	٢٥٦٢	٩٤٧	الاكتسابات عبر مرج الأعمال
٨١٢	٣٧٢	١٣٣	٢٧١	٣٦	النفقات
(١٦)	(٢٥٥)	٣٧	١٦٧	٣٥	التحويل إلى فاتح آخر من الأصول
(٣٢٢)	(٥)	(٩٢)	(١٥٣)	(٧٢)	التصرفات
(٩)	-	(١)	(٥)	(٣)	التصرفات عبر مرج الأعمال
(١)	(١)	٢	(٣)	١	تحرّكات أخرى
١٢٢٧١	٣٥١	١٩٦٣	٧٠٥٠	٢٩٠٧	الرصيد في نهاية السنة
الاستهلاك و خسائر الإتلاف					
(٤٣٧٤)	-	(٩٢١)	(٢٦٤٤)	(٨٠٩)	الميزانية عند نهاية السنة السابقة
(٥١)	-	(٦)	(٢٦)	(١٩)	التغيير في السياسة المحاسبية
٩٥	-	١٢	٧٣	١٠	مفعول التحرّكات في الصرف الأجنبي
(٢١٥١)	-	(٣٨٤)	(١٤٥٩)	(٣٠٨)	الاكتسابات عبر مرج الأعمال
(٦٢١)	-	(١٣٩)	(٣٩٦)	(٨٦)	الاستهلاك
(١٠٢)	-	(١)	(٧٩)	(٢٢)	خسائر الإتلاف
١	-	-	١	-	عكس خسائر الإتلاف
٣	-	٦	(٣)	-	التحويل إلى فاتح آخر من الأصول
٢١٨	-	٧٢	١١٩	٢٧	التصرفات
٥	-	١	٣	١	التصرفات عبر مرج الأعمال
٤	-	(١)	٤	١	تحرّكات أخرى
(٦٩٧٣)	-	(١٣٦١)	(٤٤٠٧)	(١٢٠٥)	الرصيد في نهاية السنة
٣٣٤٢	١٦٦	٣٧٧	١٦٦٦	١١٣٣	المبلغ المرّحل في أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
٥٢٩٨	٣٥١	٦٠٢	٢٦٤٣	١٧٠٢	المبلغ المرّحل في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

ما من ملكية وآلات ومعدّات خاضعة لتقييدات على سند التملّك. وتبلغ الملكية وآلات
والمعدّات المرهونة كضمانة للخصوص ٤٨ مليون يورو.

الأصول المؤجرة

تقوم الشركة بتأجير أراضي ومبانٍ فضلاً عن معدّات بموجب عدد من اتفاقات الإيجارات المالية. وكان صافي المبلغ المرحّل للأراضي والمباني المؤجرة ١٢,٣ مليون يورو (٢٠٠١) : ١٣,١ مليون يورو) وللآلات والمعدّات المؤجرة ٦,٧ مليون يورو (٢٠٠١) : ٥,٦ مليون يورو).

١٠ الشهرة

المجموع	مليون يورو
	تكلفة الاكتساب
٤ ٢٢٤	الرصيد عند نهاية السنة السابقة
(٢٣٦)	مفعول التحرّكات في الصرف الأجنبي
٤ ٢٠٢	الاكتسابات عبر مرج الأعمال
٣	التعديلات الناشئة عن التعرّف اللاحق أو التغييرات اللاحقة في قيمة الأصول والخصوم القابلة للتعرّف
٨١٩٣	الرصيد في نهاية السنة
	استهلاك الشهرة وخسائر الإتلاف
(٤٨٠)	الرصيد في نهاية السنة السابقة
٧	مفعول التحرّكات في الصرف الأجنبي
(٤٥)	الاكتسابات عبر مرج الأعمال
(١٩٠)	استهلاك الشهرة
(٢٦)	خسائر الإتلاف
(٧٣٤)	الرصيد في نهاية السنة
٣٧٤٤	المبلغ المرحّل في أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
٧٤٥٩	المبلغ المرحّل في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

١١ الأصول غير الملموسة غير الشهرة

المجموع	أصول غير ملموسة	دفعات مسبقة وأصول غير ملموسة قيد التطوير	مليون يورو
تكلفة الاكتساب			
٤١٩	٤	٤١٥	الرصيد عند نهاية السنة السابقة
(١١)	—	(١١)	مفعول التحرّكات في الصرف الأجنبي
٩٩	—	٩٩	الاكتسابات عبر مزج الأعمال
٤٨	٦	٤٢	النفقات
(١٧)	—	(١٧)	التصرفات
١٣	(٨)	٢١	التحويلات إلى فئات أخرى
٥٥١	٢	٥٤٩	الرصيد في نهاية السنة
استهلاك الشهرة و خسائر الإتلاف			
(١٩١)	—	(١٩١)	الميزانية في نهاية السنة السابقة
٤	—	٤	مفعول التحرّكات في الصرف الأجنبي
(٥٥)	—	(٥٥)	الاكتسابات عبر مزج الأعمال
(٤٩)	—	(٤٩)	استهلاك الشهرة
(٢٨)	—	(٢٨)	خسائر الإتلاف
١٤	—	١٤	التصرفات
(٣٠٥)	—	٣٠٥	الرصيد في نهاية السنة
٢٢٨	٤	٢٢٤	المبلغ المرحّل في أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
٢٤٦	٢	٢٢٤	المبلغ المرحّل في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

١٢ الاستثمارات في الشركاء

بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، ليس للشركة أيّ استثمار هام في الشركاء

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

١٣ الأوراق المالية للاستثمار

				مليون يورو
		٢٠٠١	٢٠٠٢	
				الاستثمارات غير المتداولة
٢٤٠	١٩٠			الأوراق المالية التي تمثل حقوق ملكية ومتوفّرة للبيع
٧	١٩			الأوراق المالية التي تمثل مدبوغة والمتحجزة للاستحقاق
-	٦٥			الأوراق المالية التي تمثل مدبوغة ومتوفّرة للبيع
٢٤٧	٢٧٤			
				الاستثمارات المتداولة
-	١			الأوراق المالية التي تمثل مدبوغة والمتحجزة للاستحقاق
-	١			الأوراق المالية التي تمثل مدبوغة ومتوفّرة للبيع
-	٢			

١٤ الأصول والخصوم الضريبية المؤجلة

الأصول والخصوم الضريبية المؤجلة المقرّرة

				الأصول		
		الصافي	الخصوم		٢٠٠١	٢٠٠٢
(٢٢٨)	(٤٦٩)	(٢٥٧)	(٤٩٤)	٢٩	٢٥	مليون يورو
(٣٨)	٩٩	(٤٨)	(٢٧)	١٠	١٢٦	الملكية، الآلات والمعدات
(٣١)	٤٧	(٣٢)	(٢٦)	١	٧٣	الأصول غير الملموسة
(٣)	٢	(٥)	(٤)	٢	٦	استثمارات أخرى
١٠	٤٠	(١)	(٣)	١١	٤٣	المخازين
٥٨	٦٢	(٢)	(١١)	٦٠	٧٣	القروض والاستدانات المُدرِّة لفائدة
٢٠	١٤١	(١٠)	(١٠)	٣٠	١٥١	منافع المستخدمين
٢٧	١١٣	(٣)	(٣)	٣٠	١١٦	الاحتياطات
١٠٣	٣٩٤	-	-	١٠٣	٣٩٤	بنود أخرى
(٨٢)	٤٢٩	(٣٥٨)	(٥٧٨)	٢٧٦	١٠٠٧	القيمة الضريبية لترحيل الخسارة
-	-	١٠٧	٢٦٤	(١٠٧)	(٢٦٤)	إجمالي الأصول/(الخصوم) الضريبية
(٨٢)	٤٢٩	(٢٥١)	(٣١٤)	١٦٩	٧٤٣	عوض الضريبة
						صافي أصول/(خصوم) الضريبية

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن التحرّك في موقع ميزانية الضريبة المؤجلة الصافية مقارنةً مع العام ٢٠٠١ تفسّره بشكل أساسيّ تغييرات المجال.

الفروقات المؤقّة التي لا يُقرّ لها أيّ خصم ضريبيّ مؤجل

في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، لم يُقرّ الخصم الضريبيّ المؤجل البالغ ٢٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٤ ملايين يورو) والمتعلّق بالاستثمارات في الفروع، لأنّ الإدارة تعتقد أنّ هذا الخصم لن يتمّ تكبّده في المستقبل القريب المنظور.

الفروقات المؤقّة التي لا يُقرّ لها أيّ أصل ضريبيّ مؤجل

إن الخسائر الضريبية المُرّحّلة التي لا يُقرّ لها أيّ أصل ضريبيّ مؤجل تبلغ ٤٣٤ مليون يورو (٢٠٠١: ١٧٠ مليون يورو). ولم تُقرّ الأصول الضريبية المؤجلة على هذه البنود لأنّه لا يُرجح أن تتوفر الأرباح المستقبلية الخاضعة للضريبة التي يمكن استعمال المنافع إزاءها. وإن الزيادة مقارنةً بالعام ٢٠٠١ تشرّحها بشكل أساسيّ تغييرات المجال.

١٥ المخازين (البضاعة)

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
١٦	٤٣	الدفّعات على الحساب
٢٠٠	٤٥٧	المواد الأوليّة والمواد القابلة للاستهلاك
٧٠	٨٠	الأعمال قيد التنفيذ
١١٥	١٩١	السلع الجاهزة
٥٩	٧٦	السلع المشتراة لإعادة البيع
٤٦٠	٨٤٧	

المخازين غير الأعمال قيد التنفيذ

المخازين المصرّح بها بصفّي القيمة القابلة للتحقيق

مقدار المخازين المُرّحّل والخاضع لاحتياز بنود سند التملك

إن تكلفة المخازين التي أُفرّت كمصروف في العام ٢٠٠٢ بلغت ٢٧٩٤ مليون يورو، وتمّ تضمينها في تكلفة المبيعات.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٦٦ الذمم المدينة التجارية والذمم المدينة الأخرى

الذمم التجارية والذمم الأخرى غير المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٣٤	٥٥	الذمم المدينة التجارية
١٩	١٦	ضمانات نقدية
٢٧١	٤٧٩	ذمم مدينة أخرى
٣٢٤	٥٥٠	

إن خيار الشراء كما في العام ٢٠٠٤ لحصة إضافية بنسبة ٥٪ في مؤسستنا الفرعية التايوانية، تم تضمينه في الذمم الأخرى، لقاء مبلغ ٢١,٩ مليون يورو. وفي ظل المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، يعتبر هذا الخيار كمشتق. ومع ذلك، يتم تسجيله بالتكلفة، لأنّه لا تتوفر أي تسعيرة سوقية في سوق ناشطة ولأنّ الطرق الأخرى لتقدير القيمة العادلة تتوقف على تطبيق معايير ومضاعفات أسس تقييم الأداء مقارنة بالآخرين التي يمكن أن تجعل التغيير في القيمة كبيراً جداً لدرجة يصبح معها نفعها لأغراض المحاسبة موضع شك للغاية.

الذمم المدينة التجارية والذمم المدينة الأخرى المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
١١٧١	١٥٠٠	الذمم المدينة التجارية
١٥	١٩	الفائدة المستحقة القبض
٣٢	١٣٦	الضريبة المستحقة القبض، غير ضريبة الدخل
٢٠	٣١	الأدوات المالية المشتقة ذات القيم العادلة الإيجابية
٢٧١	٢٩١	ذمم مدينة أخرى
١٥٠٩	١٩٧٧	

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

١٧ الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٧٥	٧٣١	الودائع المصرفية القصيرة الأجل
٣٦٧	٢٤١	الحسابات المصرفية الحالية
٣	٤	الأموال النقدية
٤٤٥	٩٧٦	الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية
(٨٥)	(١٠٠)	السحوبات على المكتشوف من المصرف
٣٦٠	٨٧٦	

١٨ رأس المال والاحتياطيات

تسوية التحرّكات في رأس المال والاحتياطيات

المجموع	الأرباح	المُحتجَزة	احتياطيات	التحويل	احتياطيات	التغطية	أسهم	علاوة	رأس المال	مليون يورو
							الخزينة	الأسهم	الذي تم إصداره	
٤٦٩٤	١٠٤١	(٨)	١٢٢	(٦)	٣٢١٢	٣٣٣				٢٠٠١ كما في أول كانون الثاني/يناير
١٦٥	٥٠٥	٢	(٣٤٢)	—	—	—				المكاسب والخسائر المُقرّرة
٣	—	—	—	—	٣	—				الأسهم التي تم إصدارها
(١٤٢)	(١٤٢)	—	—	—	—	—				رفع أنصبة الأرباح للمساهمين
٤٧٢٠	١٤٠٤	(٦)	(٢٢٠)	(٦)	٣٢١٥	٣٣٣				٢٠٠١ كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر
٥٩٩	٧١٩	(١٤)	(١٠٦)	—	—	—				المكاسب والخسائر المُقرّرة
٣٣٦٧	—	—	—	—	٣٢٥٦	١١١				الأسهم التي تم إصدارها
(١٥٦)	(١٥٦)	—	—	—	—	—				رفع أنصبة الأرباح للمساهمين
٨٥٣٠	١٩٦٧	(٢٠)	(٣٢٦)	(٦)	٦٤٧١	٤٤٤				٢٠٠٢ كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

رأسمال الأسهم وعلاوة الأسهم

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٦	٤٣٢,٠	عند الإصدار في أول كانون الثاني/يناير
٠,٤	١٤٤,١	تم الإصدار لقاء أموال نقدية
٤٣٢,٠	٥٧٦,١	عند الإصدار في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

يتألف رأس المال الأسمى المُرَحّص به من ١٧ ٢٥٦ ٨٨٧ سهماً عاديًّا، لقاء مبلغ ١٣,٣ مليون يورو، لم يتم إصدار أي منها حتى الآن. وليس للأسهم أي قيمة اسمية. ويحق لحاملي الأسهم العاديّة أن يقابضوا أنصبة الأرباح كما هو مُعلن من وقتٍ لآخر، كما يحق لهم بتصويت واحد على السهم في اجتماعات المساهمين في الشركة.

الكفالات

في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، إن ٧٥١١ كفالة لمجموع كلي قدره ٤٠٠٤ مليون يورو، كانت مستحقة بسعر متوسط مرجح للممارسة قدره ٣,٢٤ يورو للسهم الواحد. ومن هذه الكفالات، إن ٦٢٢٩ سهماً لمجموع كلي قدره ٢٤٩١٦٠ سهم، وسعر متوسط مرجح للممارسة قدره ٢,٩٢ يورو للسهم الواحد، تم إيقاؤهما في التحكم الذاتي ولن تتم ممارستهما إطلاقاً. ويجب أن تكون الإصدارات ضمن رأس المال المُرَحّص به ويجب أن تفي بشروط الحد من – أو إلغاء – حقوق المساهمين التفضيلية.

دفع أنصبة الأرباح

في الأول من آذار/مارس ٢٠٠٣، اقترح مجلس الإدارة دفع أنصبة أرباح قدره ٢٢٥ مليون يورو، أو ٣٩٠ يورو للسهم الواحد. ولم يتم تسجيل دفع أنصبة الأرباح في البيانات المالية للعام ٢٠٠٢.

احتياطيات التحويل

تتألف احتياطيات التحويل من كل الفروقات في الصرف الأجنبي الناشئة عن تحويل البيانات المالية للكيانات الأجنبية، وعن تحويل الخصوم وتعديل القيمة العادلة للأدوات المالية المشتقة التي تغطي بشكل فاعل استثمار الشركة الصافي في الفروع الأجنبية.

احتياطيات الحماية

تتألف احتياطيات الحماية من الجزء الفاعل من التغيير الصافي التراكمي في القيمة العادلة لـ تغطيات التدفق النقدي حيث لم تحصل بعد الصفقة المغطاة.

١٩ العائد على السهم

العائد الأساسي على السهم

إن احتساب العائد الأساسي على السهم مبني على الربح الصافي الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين وقدره ٧١٩ مليون يورو (٢٠٠١: ربح صافٍ قدره ٥٠٥ مليون يورو) وعلى عدد متوجّح من الأسهم العاديّة المستحقة خلال السنة، تم احتسابها على الشكل التالي:

العدد المتوجّح المرجح للأسهم العاديّة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٦	٤٣٢,٠	الأسهم العاديّة التي تم إصدارها في أول كانون الثاني /يناير
٠,١	٤٨,٣	مفوعول الأسهم التي تم إصدارها
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوجّح المرجح للأسهم العاديّة في ٣١ كانون الأول /ديسمبر

العائد المُمحَفَّ على السهم

إن احتساب العائد المُمحَفَّ على السهم مبني على الربح الصافي الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين وقدره ٧١٩ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٠٥ مليون يورو) وعلى عدد متوجّح من الأسهم العاديّة (المُمحَفَّة) المستحقة خلال السنة، تم احتسابها على الشكل التالي:

العدد المتوجّح المرجح للأسهم العاديّة (المُمحَفَّة)

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوجّح المرجح للأسهم العاديّة في ٣١ كانون الأول /ديسمبر
٢,١	٢,٤	مفوعول خيار الأسهم عند الإصدار
٤٣٣,٨	٤٨٢,٧	العدد المتوجّح المرجح للأسهم العاديّة (المُمحَفَّة) في ٣١ كانون الأول /ديسمبر

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

العائد على السهم قبل الشهرة والبنود غير المتكررة

إن احتساب العائد على السهم قبل الشهرة والبنود غير المتكررة هو على الشكل التالي:

الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة والبنود غير المتكررة، الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين
١٢٠	١٩٠	استهلاك الشهرة
-	(٩٨)	البنود غير المتكررة، بعد الضرائب، الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين
٦٢٥	٨١١	الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة والبنود غير المتكررة، الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين

العدد المتوسط المرجح للأسهم العاديّة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٦	٤٣٢,٠	الأسهم العاديّة التي تمّ إصدارها في أول كانون الثاني/يناير
٠,١	٤٨,٣	مفوعول الأسهم التي تمّ إصدارها
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوسط المرجح للأسهم العاديّة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

العائد المُخَفَّف على السهم قبل الشهرة والبنود غير المتكررة

إن احتساب العائد المُخَفَّف على السهم قبل الشهرة والبنود غير المتكررة هو على الشكل التالي:

الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة والبنود غير المتكررة، الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين
١٢٠	١٩٠	استهلاك الشهرة
-	(٩٨)	البنود غير المتكررة، بعد الضرائب، الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين
٦٢٥	٨١١	الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة والبنود غير المتكررة، الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

العدد المتوسط المرجح للأسهم العاديّة (المخففة)

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوسط المرجح للأسهم العاديّة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر
٢,١	٢,٤	مفouول خيار الأسهم عند الإصدار
٤٣٣,٨	٤٨٢,٧	العدد المتوسط المرجح للأسهم العاديّة (المخففة) في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

العائد على السهم قبل الشهرة

إن احتساب العائد على السهم قبل الشهرة هو على الشكل التالي:

الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة وإتلافها، الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين
١٢٠	١٩٠	استهلاك الشهرة
-	٢٦	إتلاف الشهرة
٦٢٥	٩٣٥	الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة وإتلافها، الممكّن عزوّه إلى المساهمين العاديّين

العدد المتوسط المرجح للأسهم العاديّة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٦	٤٣٢,٠	الأسهم العاديّة التي تم إصدارها في أول كانون الثاني/يناير
٠,١	٤٨,٣	مفouول الأسهم التي تم إصدارها
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوسط المرجح للأسهم العاديّة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٢٠ القروض والاستدادات المُدرَّة لفائدة

يزوَّد هذا التعليق بالمعلومات حول الشروط التعاقدية للقروض والاستدادات المُدرَّة لفائدة في الشركة.

الخصوم غير المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
١	٨٧	القروض المصرفية المضمونة
١١٩٢	١٧١	القروض المصرفية غير المضمونة
٩٨٩	١٨٠٠	إصدارات لسندات غير مضمونة
٨	١٥٠	قروض أخرى غير مضمونة
١٠	٩	خصوم الإيجارات المالية
٢٢٠٠	٢٢١٧	

الخصوم المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٢	٥١	القروض المصرفية المضمونة
٥٧٤	١٩٤١	القروض المصرفية غير المضمونة
-	٣٤	إصدارات لسندات غير مضمونة
٦	٢٦	قروض أخرى غير مضمونة
٢٣	١٨	تسهيلات مصرفية غير مضمونة
٧	٤	خصوم الإيجارات المالية
٦١٢	٢٠٧٤	

الآجال وبرنامج إعادة تسديد الديون

أكْثَر من ٥ سنوات	٥-٢ سنوات	سْنَة سِنْتَان	سْنَة أو أَقْلَى	المُجمُوع	مليون يورو
-	٣٢	٥٥	٥١	١٣٨	القروض المصرفية المضمونة
٣٧	٨٠	٥٤	١٩٤١	٢١١٢	القروض المصرفية غير المضمونة
١٤٨٩	٢٦٢	٤٩	٣٤	١٨٣٤	إصدارات لسندات غير مضمونة
١٣٦	٦	٨	٢٦	١٧٦	قروض أخرى غير مضمونة
-	-	-	١٨	١٨	تسهيلات مصرفية غير مضمونة
٤	٣	٢	٤	١٣	خصوم الإيجارات المالية
١٦٦٦	٣٨٣	١٦٨	٢٠٧٤	٤٢٩١	

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

خصوم الإيجارات المالية

رأس المال	الفائدة	المدفوعات	رأس المال	الفائدة	المدفوعات	مليون يورو
٢٠٠١	٢٠٠١	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٢	٢٠٠٢	أقل من سنة
٧	-	٧	٤	-	٤	أقل من سنة
٦	١	٧	٥	١	٦	بين سنة وخمس سنوات
٤	١	٥	٤	١	٥	أكثر من خمس سنوات
١٧	٢	١٩	١٣	٢	١٥	

٤١ منافع المستخدمين

تبقي مجموعة أوارد Award خططاً لمنافع طبية وطويلة الأجل، للتقاعد وما بعد التقاعد في بلدان عديدة تعمل فيها. وتحتسب هذه المنافع كلها بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ وتعامل خطط منافع ما بعد التقاعد وطويلة الأجل. وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، بلغ صافي خصم المجموعة في خطط منافع ما بعد التقاعد والطويلة الأجل ٣٣٢ مليون يورو.

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
(١٤٨٥)	(١٨٣٩)	القيمة الحالية للموجبات الممولة
١٠٩٤	١٥١٤	القيمة العادلة لأصول الخطة
(٣٩١)	(٣٢٥)	القيمة الحالية للموجبات الصافية للخطط الممولة
(٢٥٤)	(٣٤٤)	القيمة الحالية للموجبات غير الممولة
٦٤٥	٦٦٩	القيمة الحالية لصافي الموجبات
(٤)	(١)	مكاسب متعلقة بحسابات التأمين لم يتم إقرارها
٣٦٠	٣٨٧	خسائر متعلقة بحسابات التأمين لم يتم إقرارها
٢٠	١٢	تكلفة خدمات ماضية لم يتم إقرارها
-	(٦١)	أصل لم يقرّ
(٢٦٩)	(٣٣٢)	الأصل/(الخصم) الصافي المقرر في الميزانية
(٣٠٠)	(٣٧١)	الخصم المقرر في الميزانية
٣١	٣٩	الأصل المقرر في الميزانية

كان العائد الفعلي على أصول الخطة في العام ٢٠٠٢ والعام ٢٠٠١ ١٢٧،٢٠٠١ مليون يورو و ١٣٦ مليون يورو على التوالي.

خطط المساهمة المُعَرَّفة

لخطط المساهمة المُعَرَّفة، تدفع شركات مجموعة أووارد Award مساهمات إلى صناديق تقاعد أو عقود ضمان يديرها القطاع العام أو الخاص. وما أن يتم دفع المساهمات، حتى لا يعود لشركات المجموعة أي موجب إضافي بالدفع. وتشكل مصاريف المساهمة المنتظمة مصروفاً للسنة التي تستحق فيها. وللعام ٢٠٠٢، بلغت مصاريف المساهمة المُعَرَّفة للمجموعة ٣ ملايين يورو.

خطط المنافع المُعَرَّفة

تقوم الشركة بمساهمات إلى ٥٨ خطة منافع معرفة حيث ٤ منها هي خطط تقاعد بشكل برامح دفع نهاية و ١٤ منها هي خطط تكاليف طبية. وقد تم إنشاء خطط التقاعد وفقاً للمطالبات القانونية القابلة للتطبيق وللممارسة الشائعة في كل بلد. وتزداد معظم الخطط بمنافع متعلقة بالدفع وبسنوات الخدمة.

إن إجمالي مصروف منافع المستخدمين للعام ٢٠٠٢ للمجموعة بلغ ٩٧ مليون يورو.

لا تتضمن أصول الخطة الأسمى العاديّة التي أصدرتها الشركة أو أي ملكية للشركة.

التحركات في الخصم الصافي المُعَرَّفة في الميزانية

	٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
الأصل/(الخصم) الصافي في أول كانون الثاني/يناير	(٢٩٧)	(٢٦٩)	
تغيرات المجال	(٨)	(٦١)	
المساهمة المدفوعة	١٣٢	٩١	
المصروف الذي أُقرَ في بيان الدخل	(٩٨)	(٩٧)	
فرق الصرف	٢	٤	
الأصل/(الخصم) الصافي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر	(٢٦٩)	(٣٣٢)	

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

المصروف الذي أُقرَ في بيان الدخل

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
(٤٦)	(٤٩)	تكليف الخدمات الحالية
(٩٤)	(١٠٦)	الفائدة من الموجب
٧١	٩٢	العائد المتوقع على أصول الخطة
(١٤)	(١٠)	تكلفة الخدمات الماضية المُقرَّة
(١٢)	(١٤)	المكاسب/(الخسائر) المتعلقة بحسابات التأمين
(٣)	(٤)	المكاسب/(الخسائر) عند التسديدات أو الاختصارات
-	(٦)	مفouول حد الأصول
(٩٨)	(٩٧)	

يتم تضمين مصروف منافع المستخدمين في بنود السطر التالي في بيان الدخل:

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
(٢٩)	(٢٢)	تكلفة المبيعات
(٢١)	(١٨)	مصاريف التوزيع
(١٧)	(١٦)	مصاريف المبيعات والتسويق
(٣٢)	(٣٧)	المصاريف الإدارية
١	٥	دخل/(مصاريف) تشغيلي(ة) آخر/(آخرى)
-	(٩)	البنود غير المتكررة
(٩٨)	(٩٧)	

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

الخصم لموجبات المنافع المُعرَّفة

الافتراضات الأساسية المتعلقة بحسابات التأمين عند تاريخ الميزانية (تم التعبير عنها كمتوسطات مرجحة):

٢٠٠١	٢٠٠٢	
%٥,٧	%٥,٩	معدل الحسم في ٣١ كانون الأول/ديسمبر
%٧,٥	%٨,٣	العائد المتوقع على أصول الخطة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر
%٣,٠	%٣,٤	زيادات مستقبلية على الرواتب
%١,٠	%١,٤	زيادات التقاعد المستقبلية
%١٠	%١٠,٨	معدل نزعة التكلفة الطبية
سنويًا،		
تخفُّض		
٥,٥ إلى ٥,٥	و٤%	
للادعاءات		
المتعلقة		
بالأسنان		

منافع التعويض المتعلقة بحقوق الملكية

لخمس سنوات خلت، أنشأت الشركة برنامجاً تحفيزياً طويلاً الأمد لمستخدمي الإداره الرئيسيين. وبموجب هذا البرنامج، يمكن عرض حقوق الاكتتاب مجاناً لمستخدمي الإداره الرئيسيين وبشكل ثانوي لأعضاء مجلس الإداره. ويخول كل حق اكتتاب حامله بالاكتتاب في سهم عادي جديد من مجموعة أوارد Award، عبر دفع السعر المتوسط على مدى أيام المتاجرة الـ ٣٠ قبل عرضه. ولحقوق الاكتتاب أجل يبلغ عشر سنوات، وتصبح حقاً مكتسباً بمدة ثلاثة سنوات. وتم إصدارات الحقوق وفقاً لمصلحة الشركة ومساهميها، طالما أنها تهدف إلى تحفيز الإداره بقصد تطوير نشاطات الشركة على المدى البعيد.

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون خيار
٩,٥	٩,٩	خيارات مستحقة في أول كانون الثاني/يناير
٠,٧	٣,٤	خيارات تم إصدارها خلال السنة
(٠,٢)	(١,٨)	خيارات تمّت ممارستها خلال السنة
(٠,١)	(٠,١)	خيارات تم إلغاؤها خلال السنة
٩,٩	١١,٤	خيارات مستحقة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

من الخيارات المستحقة البالغة ١١,٤ مليون، يصبح ٣,٩ مليون خيار حقاً مُكتسباً في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢. وإن السعر المتوسط المرجح لممارسة للخيارات المستحقة هو ٢٣,٤٢ يورو للسهم الواحد (٢٠٠١: ٢١,٧٠ يورو للسهم الواحد). وخلال العام ٢٠٠٢، تم إصدار ٣,٤ مليون خيار بسعر ممارسة بالغ ٢٣,٠٢ يورو.

خيارات تمّت ممارستها خلال العام ٢٠٠٢:

عدد الخيارات (بالملايين)	سعر الممارسة	تاریخ الممارسة
٠,٣	١٤,٢٣	٢٠٠٢ حزيران/يونيو ٩
٠,٨	١١,٦٥	٢٠٠٢ حزيران/يونيو ٩
٠,١	١٤,٢٣	٢٠٠٢ أول تشرين الأول/أكتوبر ٢
٠,٢	١١,٦٥	٢٠٠٢ أول تشرين الأول/أكتوبر ٢
٠,١	٢١,٨٣	٢٠٠٢ أول تشرين الأول/أكتوبر ٢
٠,١	١٤,٢٣	٢٠٠٢ ٢٣ تشرين الثاني/نوفمبر ٣
٠,٢	١١,٦٥	٢٠٠٢ ٢٣ تشرين الثاني/نوفمبر ٣
١,٨		

٢٢ الاحتياطات

مليون يورو	إعادة الهيكلة	التزاعات	أمور أخرى	المجموع
الرصيد في نهاية السنة السابقة	١٤١	١٣	١٣٣	٢٨٧
مفعول التحرّكات في الصرف الأجنبي	–	(٦)	(١)	(٧)
التغييرات في المجال	٦	٣٤٣	١١	٣٦٠
الاحتياطات التي تمّت	١٠	٢٣	١٠	٤٣
الاحتياطات التي استُخدمَت	(٦٠)	(١٦)	(١٢)	(٨٨)
الاحتياطات التي تمّ عكسها	(٤)	(٢)	(٩)	(١٥)
تحرّكات أخرى	(٢)	٣	٢	٣
الرصيد في نهاية السنة	٩١	٣٥٨	١٣٤	٥٨٣
الرصيد غير المتداول في نهاية السنة	٤٢	٣٥٤	١٠٥	٥٠١
الرصيد المتداول في نهاية السنة	٤٩	٤	٢٩	٨٢
الرصيد في نهاية السنة	٩١	٣٥٨	١٣٤	٥٨٣

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن الاحتياطات للنزعات تتعلق بشكل أساسٍ بضرائب متنوعة مباشرة وغير مباشرة متباينة عليها وبادعاءات تقدم بها مستخدمو سابقون.

٢٣ الدائنون التجاريين وديون أخرى مستحقة

الدائنون التجاريين والديون الأخرى المستحقة غير المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
—	٢	الدائنون التجاريين
٧	٦	ضمانات نقدية
٣٣	٣٩٣	أمور أخرى مستحقة الدفع
٤٠	٤٠١	

الدائنون التجاريين والديون الأخرى المستحقة المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٧٠٢	١٢٢٣	الدائنون التجاريين
٢٠١	٣٤٤	مستحقات جدول الرواتب والضمان الاجتماعي
٣٦٦	٦١١	الضريبة المستحقة الدفع، غير ضريبة الدخل
٢٥	٧١	الفائدة المستحقة الدفع
٢٤١	٢٧٧	التوضيب المرسل
٢	١٣	الضمانات النقدية
١٠٢	٢٢٢	الأدوات المالية المشتقة ذات القيمة العادلة السالبة
٢	٩	أنصبة الأرباح المستحقة الدفع
٣١٥	٥١٤	ديون أخرى مستحقة الدفع
١٩٥٦	٣٢٨٤	

٤ الأدوات المالية

الأجال والشروط والسياسات المحاسبية

إن التعرض لمخاطر فروقات الصرف الأجنبي، ومعدل الفائدة، وأسعار السلع الاستهلاكية والتسليف ينشأ في سير الأعمال العادي للمجموعة. وتُصنَّف المجموعة تركيزها على فهم كل من هذه المخاطر بشكل خاص فضلاً عن فهمها بشكل متراً، كما ترتكز على التعريف بالاستراتيجيات بهدف تلطيف الواقع الاقتصادي على أداء المجموعة.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن بعض الاستراتيجيات المُعرَفَة للتلطيف هذه المخاطر تتضمن استعمال الأدوات المالية المشتقة. وإن المشتقات هي أدوات، تشتَّق قيمتها من أصل أساسِي واحد أو أكثر، أو من سعر أو مؤشر مرجعي واحد أو أكثر. وتخلق المشتقات حقوقاً وموجبات، تحول بشكل كلي أو جزئي خطر واحد أو أكثر من المخاطر المالية التي تشكِّل أساس الأدوات المالية الأولية بين فرقاء العقد المعنيين.

تضمن المشتقات التي تستخدمها المجموعة بشكل أساسِي عقد صرف، آجل (Forward)، وعقود آجلة (Futures) عملاًت الأجنبيَّة المتاجر بها للصرف، ومقاييسات معدلات الفائدة، واتفاقات الأسعار الآجلة، وكولار collars [استراتيجية حماية للخيارات]، ومقاييسات معدلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأميركي (السواب). وتحظر سياسة المجموعة استخدام المشتقات في سياق المتاجرة. وإن المشتقات التي تشكِّل تغطيات اقتصاديَّة لكنَّها غير مؤهلة لمحاسبة التغطية، مع ذلك، تُحتسب كأدوات للمتاجرة. يشير الجدول التالي إلى الاستحقاق المتبقِّي للأدوات المالية المشتقة المستحقة بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢. وإن الحسابات المُضمَّنة في هذا الجدول هي الحسابات النظريَّة.

المشتقات	مليون يورو	العملة الأجنبية	سنة أو أقل	سنوات	أكثر من ٥ سنوات
عقود الصرف الآجلة (Forward)	٣٦١				-
عقود آجلة العملات الأجنبية (Futures)	٤٠٤			١٩٦	-
معدل الفائدة					
مقاييسات معدلات الفائدة	٣١٨			٧٩٢	-
مقاييسات معدلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأميركي	٥٦١			٥١٧	٥٥٦
الخيارات (كولار collars [استراتيجية حماية للخيارات])	١٠			١٥	-
السلع الاستهلاكية					
مقاييسات السلعة أ	٤			-	-
مستقبل السلعة ب	١٧			-	-
مستقبل السلعة ج	١			-	-

مخاطر العملات الأجنبية

تنكبَّد المجموعة مخاطر العملات الأجنبية على الاستدانات، والاستثمارات، والمبيعات (التي تمَّ التنبؤ بها)، والمشتريات (التي تمَّ التنبؤ بها)، وحقوق التأليف المالية، وأنصبة توزيع الأرباح، والترخيصات، ورسوم الإدارة والفوائد داخل الشركة المعنوانة بعملة غير العملة الوظيفية لكيان المجموعة. وإن العملات التي تُنشَّئ هذه المخاطر هي أولياً الريال البرازيلي، والدولار الكندي، والجنيه الاسترليني، والدولار الأميركي.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إن الأدوات المالية المشتقة المستخدمة لتغطية مخاطر العملات الأجنبية هي عقود الصرف الآجلة، وعقود آجلة للعملات الأجنبية المتاجر بها للصرف، ومقاييس معدلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأميركي.

ما دامت مخاطر العملات الأجنبية معنية، فمن ضمن سياسة المجموعة أن يكون الدين في الفروع بقدر المستطاع بالعملة الوظيفية للفرع. وإلى المدى الذي لا تكون فيه الأمور على هذا النحو، توضع التغطية قيد الاستعمال.

طالما أن مخاطر العملات الأجنبية على التعرضات في الصفقات معنية، فإن سياسة المجموعة هي على النحو التالي: إن الصفقات التشغيلية المتوقعة بشكل معقول (كتكلفة السلع المباعة والبيع، والمصاريف العامة والإدارية) تُعطى لمدة ١٢ شهراً كحد أقصى؛ أما الصفقات التشغيلية الأكيدة بنسبة ١٠٠٪ (كالإنفاق على رأس المال) فتُعطى من دون حد زمني؛ وتُعطى نسبة توزيع الأرباح ما أن يتم الإعلان عنها لكن يتم تفادي التحويل إلى عملات ضعيفة، وتُعطى صفقات أخرى غير متكررة (كالاكتسابات والتصرفات) ما أن تصبح أكيدة.

تغطيات التدفق النقدي

عندما تُستوفى كل الشروط، تطبق محاسبة تغطية التدفق النقدي بالنسبة إلى تغطيات البنود غير الموجودة في الميزانية. وإن جزء الكسب أو الخسارة على أداة التغطية المحددة لتكون تغطية فاعلة يُقرّ بمباشرة في حقوق الملكية. وعلى هذه التغطيات للتغيرات النقدية، تم ترحيل كسب بالغ ٩,٠ مليون يورو عبر حقوق الملكية كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

يزوّد الجدول أدناه بمؤشر لموقع العملات الأجنبية الخاصة بالصفقات الصافية في المجموعة بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ لأزواج العملات المادية. وإن العقد المبرم المفتوح هي نتيجة تطبيق سياسة المجموعة.

العقد المبرم ولم تنته صلاحيتها بعد	المشتقات	المبلغ الكامل	مليون يورو
-	٧٣	٧٣	الدولار الأميركي/اليورو
٣	١٠٦	١٠٩	الجنيه الاسترليني/اليورو
-	١٦	١٦	الدولار الكندي/اليورو
-	٣٨	٣٨	الدولار الأميركي/الدولار الكندي
-	٣٦	٣٦	الدولار الأميركي/الجنيه الاسترليني
-	٤٠٤	٤٠٤	الدولار الأميركي/الريال البرازيلي
-	١١	١١	الدولار الأميركي/الوان الكوري الجنوبي

تغطيات الاستثمارات الصافية

تستخدم المجموعة مقاييس معدلات الفائدة (السواب) باليورو/الجنيه الاسترليني (المبلغ الاسمي قدره ١٨٠ مليون جنيه استرليني) لحماية مخاطر فروقات الصرف للعملات الأجنبية في الاستثمار الصافي للمجموعة في فرعها في المملكة المتحدة. وكما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، تم تحديد حماية الاستثمار الصافي في الفرع لتكون نافذة، و كنتيجة لذلك أقر في حقوق الملكية الجزء الفاعل للتغيير في القيمة العادلة من مقاييس معدلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأميركي، الممكّن عزوها إلى المخاطر المغطاة (كسب قدره ٤,٧ مليون يورو).

مخاطر معدل الفائدة

تعتمد المجموعة مقاربة ديناميكية في ما يتعلق بتغطية معدلات الفائدة، التي بواسطتها تتم سنويًا مراجعة المزج المستهدف بين الدين بمعدل ثابت وبمعدل عائم (غير ثابت). وتهدف هذه السياسة إلى تحقيق توازن أفضل بينتكلفة التمويل وقلبيّة النتائج المالية، معأخذ الظروف السوقية واستراتيجية الأعمال ككل في الحسبان.

مخاطر معدلات الفائدة المُعبَّر عنها باليورو

دخلت المجموعة في العديد من المقاييس في معدلات الفائدة، وفي اتفاقيات الأسعار الآجلة، و كولار collars (استراتيجية حماية للخيارات) لتغطية مخاطر معدلات الفائدة العائمة في ما قدره ٧٧٨ مليون يورو من اتفاق تسهيل ائتماني مع مبلغ إجمالي مستحق بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ قدره ٨٠٠ مليون يورو.

كانت كل المشتقات مُعيَّنة كتغطيات للتدفق النقدي. وإن جزء الكسب أو الخسارة الناجم عن أداة التغطية المحددة لتكون تغطية نافذة يُقرّ مباشرة في حقوق الملكية. ولتغطيات التدفق النقدي هذه، تم ترحيل خسارة قدرها ١٥,٢ مليون يورو عبر حقوق الملكية كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢. ويسبب إعادة دفع جزء من التسهيل الائتماني في ٧ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، تم نزع خسارة قدرها ١,٢ مليون يورو من حقوق الملكية وتم أخذها إلى بيان الدخل.

مخاطر معدلات الفائدة المُعبَّر عنها بالدولار الكندي

دخلت المجموعة في مقاييس عديدة لمعدلات الفائدة، واتفاقيات الأسعار الآجلة وكولار collars (استراتيجية حماية للخيارات) لتغطية مخاطر معدلات الفائدة العائمة (غير الثابتة) على دين قدره ٤٣٥ مليون دولار كندي بمعدل الفائدة العائمة (غير الثابتة) مع مبلغ إجمالي مستحق في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ قدره ٨٠٠ مليون دولار كندي.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

تم تعين كل المشتقات كتغطيات للتدفق النقدي. وإن جزء الكسب أو الخسارة على أداة التغطية المحددة تكون تغطية نافذة يُقرّ مباشرةً في حقوق الملكية. وتغطيات التدفق النقدي هذه، تم ترحيل خسارة قدرها ٤,٨ مليون يورو عبر حقوق الملكية كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

مخاطر التسليف

تشمل مخاطر التسليف كل الأطراف الذين تربطهم علاقة تجارية بالشركة، أي حيث يمكن أن يتخلّف الأطراف في موجباتهم تجاه المجموعة في ما يتعلق بالإقراض، والتغطية، والتسديد، ونشاطات مالية أخرى. ولدى المجموعة سياسة تسليف قائمة ويرصد التعرّض لمخاطر التسليف.

تقوم سياسة الشركة على التعاقد فقط مع فرقاء يتمتعون بمتطلبات تسليف عالية. وإن الفرقاء في هذه العقود هم المؤسسات المالية الكبرى، وليس المجموعة عرضة بشكل يُذكر لأي فريق فرد. كما لا تتوقع المجموعة خسارة تسليف من جراء عدم أداء فريق.

في ما يتعلق بالأدوات المالية المشتقة، يبلغ التعرّض لمخاطر التسليف ٣١ مليون يورو. وإن هذا المبلغ هو إجمالي القيمة العادلة الإيجابية للمشتقات، ويكون بذلك الخسارة التي يمكن أن تنتج عن عدم أداء الفرقاء في المجموعة موجباتهم التعاقدية.

القيمة العادلة

إن القيمة العادلة هي المبلغ الذي يمكن مبادلة أصل ما أو تسديد خصم ما لقاءه، بين فريقين حسني الاطلاع وراغبين في صفقة تنصف كليهما. تُقدر القيمة العادلة في عقود الفوائد المشتقة عبر حسم التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة باستخدام منحنيات إيرادات مستقلة.

تحسب القيمة العادلة في العقود الأجلة على أنها القيمة المحسومة للفرق بين معدل العقد والسعر الأجل الجاري.

تعكس إجمالاً القيمة العادلة لهذه الأدوات الحسابات المقدرة التي ستقبضها المجموعة عند تسويية العقود المؤاتية أو التي سيُطلب منها دفعها لإنها عقود غير مؤاتية عند تاريخ تقديم التقارير، وتأخذ بذلك المكاسب والخسائر غير المتحققة والجاربة والناجمة عن العقود المفتوحة في الحساب.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

يشير الجدول التالي إلى القيمة العادلة النظيفة لكل الأدوات المالية المشتقة المستحقة:

القيمة المُرَحَّل العادلة في العام ٢٠٠١	المبلغ المُرَحَّل العادلة في العام ٢٠٠١	القيمة المُرَحَّل العادلة في العام ٢٠٠٢	المبلغ المُرَحَّل في العام ٢٠٠٢	مليون يورو
المشتقات				
عقود الصرف الآجلة:				
١٩	١٩	١٥	١٥	الأصول
(٢)	(٢)	(٤)	(٤)	الخصوم
مكاييسات معدلات الفائدة:				
—	—	—	—	الأصول
(٢٤)	(٢٤)	(٢٢)	(٢٢)	الخصوم
مكاييسات معدلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأميركي:				
٢	٢	١٣	١٣	الأصول
(٧٨)	(٧٨)	(١٩٥)	(١٩٥)	الخصوم
الخيارات (كولار collars [استراتيجية حماية للخيارات])				
—	—	—	—	الأصول
(١)	(١)	—	—	الخصوم
مستقبل السلعة بـ:				
—	—	٣	٣	الأصول
—	—	—	—	الخصوم
مستقبل السلعة جـ:				
—	—	—	—	الأصول
—	—	(١)	(١)	الخصوم
المجموع				
(٨٤)	(٨٤)	(١٩١)	(١٩١)	

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

يشير الجدول التالي إلى الحسابات المُرَحَّلة والقيم العادلة النظيفة لأكثر الخصوم المالية المُدرَّة لفائدة مادية:

القيمة العادلة في العام ٢٠٠١	المبلغ المُرَحَّل في العام ٢٠٠١	القيمة العادلة في العام ٢٠٠٢	المبلغ المُرَحَّل في العام ٢٠٠٢	مليون يورو
الخصوم المالية المُدرَّة لفائدة المعدَّل الثابت				
-				
(١٠٦)	(١٠٤)	(٣٠)	(٣٠)	الريال البرازيلي
(١٢٤)	(١٢٤)	-	-	الدولار الكندي
(٨٦)	(٨٦)	(١٢٨)	(١٢٨)	اليورو
(٦٩)	(٧٠)	(١٧٥)	(١٧٥)	الوان الكوري الجنوبي
(٨٢٠)	(٨٢٠)	(١٧٩٦)	(١٨٤٤)	الروبل الروسي
المجموع				
(١٢٠٥)				
(٢٢٨٣)				
(٢٢٣٥)				
(١٢٠٤)				
(١٢٠٥)				

٤٥ الإيجارات التشغيلية

إيجارات كمستأجر

يستحق دفع بدلات الإيجار التشغيلي غير القابلة للإلغاء على الشكل التالي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
١٠٢	١٣٩	أقل من سنة
٣٨١	٤٦٧	بين سنة وخمس سنوات
١٥٠	٢٢٠	أكثر من خمس سنوات
٦٣٣	٨٢٦	

تؤجر الشركة عدداً من المستودعات، وأماكن للمصانع ومباني تجارية أخرى بموجب الإيجارات التشغيلية. وتسرى الإيجارات نموذجياً في فترة أولية تتراوح بين خمس وعشرين سنة، مع خيار بتجديد الإيجار بعد ذلك التاريخ. وتزداد دفعات الإيجار سنوياً لتعكس بدلات الإيجار في السوق. ولا يتضمن أي من الإيجارات بدلات إيجار طارئة.

يتم تمويل مباني مكاتب المقر الرئيسي بإيجار تشغيلي. وتبلغ بدلات الإيجار المستحقة الدفع ٤ مليون يورو على مدى السنوات الخمس التالية.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

لقد قامت الشركة بتأجير بعض الملكيات المستأجرة، من الباطن. ويُتوقع قبض دفعات الإيجار من الباطن بمقدار ٧٦ مليون يورو خلال السنة المالية التالية، و ٢٧٥ مليون يورو بين سنة وخمس سنوات، و ١٤٧ مليون يورو في فترة تخطى الخمس سنوات.

في العام ٢٠٠٢، أُقرَ مبلغ ٥٢ مليون يورو كمصروف في بيان الدخل في ما يتعلق بالإيجارات التشغيلية (٢٠٠١: ٣٨ مليون يورو).
الإيجارات كموجّر

تقوم الشركة بتأجير جزء من ملكيتها بموجب الإيجارات التشغيلية. وإن بدلات الإيجار التشغيلي غير القابلة للإلغاء هي قابلة للقبض على الشكل التالي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٤٢	٤١	أقل من سنة
١٧٣	١٦٧	بين سنة وخمس سنوات
١٠٧	١٠٦	أكثر من خمس سنوات
٣٢٢	٣١٤	

في العام ٢٠٠٢، أُقرَ مبلغ ٧٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٦٧ مليون يورو) كدخل من الإيجار في بيان الدخل.

٢٦ الالتزامات الرأسمالية

لقد أجرت الشركة عقوداً لتشتري ملكية وألات ومعدات بمقدار ١٣٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٦٦ مليون يورو).

٢٧ الفرقاء المتصلون

صفقات مع أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء الإداريين في المجلس التنفيذي

إن قروضاً تم تسليفها لأعضاء مجلس الإدارة والأعضاء الإداريين في المجلس التنفيذي، بلغة ٣,١ مليون يورو (٢٠٠١: ٤,٦ مليون يورو) تم تضمينها في «ذمم مدينة أخرى» وإن مقدار ١,٧ منها هو مُدرّ لفائدة (٢٠٠١: ٢,٧ مليون يورو).

بالإضافة إلى الرواتب، تزوّد الشركة أيضاً الأعضاء الإداريين في المجلس التنفيذي بمنافع غير نقدية، وتساهم، في خطة منافع مُعرفة ما بعد العمالة. ووفقاً لشروط الخطة، يتقادم الأعضاء الإداريون في المجلس التنفيذي بين سن ٦٠ والـ ٦٥ ولهم الحق في قبض دفعات سنوية تصل لغاية ٧٠٪ من راتبهم الشهري (حسب طول مدة الخدمة في الشركة)

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

أو دفعة مؤلفة من مبلغ جزافي مقابل. وفي حال التقاعد المبكر يتم تخفيض الدفع السنوية على أساس الاحتسابات المتعلقة بحسابات التأمين وشروط خطة التقاعد. ويشارك الأعضاء الإداريون في المجلس التنفيذي أيضاً في برنامج خيار الأسهم في الشركة.

إجمالي مكافأة إدارة المجلس التنفيذي المضمونة في «جدول الرواتب والمنافع المتصلة»:

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
١,١	١,٤	أعضاء مجلس الإدارة
٢٠,٥	٢٢,٣	الأعضاء الإداريون في المجلس التنفيذي
٢١,٦	٢٣,٧	

تشمل دفعات أعضاء مجلس الإدارة بشكل أساسي أتعاب أعضاء مجلس الإدارة.

الفرقاء المتصلون

خلال العام ٢٠٠٢، وافق مجلس الإدارة على دفع أتعاب ثابتة بلغت ٣ ملايين يورو إلى شركة يحظى أحد أعضاء هذا المجلس بموقع الشريك فيها. وكانت الأتعاب متصلة بخدمات استشارية مالية تمت تأديتها للشركة في أحد الاتسابات، وتم احتسابها كجزء من الشهرة الناشئة عن تلك الصفقة.

الصفقات مع الشركاء

لم يكن للشركاء أي صفقات مادية داخل الشركة في العام ٢٠٠١ أو العام ٢٠٠٢، ووفقاً لذلك لا تستحق أي ذمم مدينة تجارية أو ديون تجارية تذكر من الشركاء في تواريخ الميزانية. وتم تسعير الصفقات مع الشركاء على أساس ينصف الطرفين. وتم قبض أنصبة الأرباح من الشركاء بقدر مليون يورو (٥٤٪: ٢٠٠١).

٢٨ الكيانات التي يتم التحكم بها بشكل مشترك

تقديم مجموعة أوارد Award تقارير عن فوائدها في الكيانات التي يتم التحكم بها بشكل مشترك باستخدام شكل إعداد التقارير سطراً بسطر للتوحيد المناسب. أما الحسابات الكلية لفوائد مجموعة أوارد Award فهي:

	٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
-	٦٨٨,٨		الأصول غير المتداولة
-	١٤٥,٣		الأصول المتداولة
-	١٨٢,٩		الخصوم غير المتداولة
-	١٥١,٢		الخصوم المتداولة
-	١٣٩,٣		الدوران الصافي
-	٢٩,٥		النتيجة من العمليات
-	٤,٦		الربح الصافي

تقرير مدققي الحسابات المستقلين

إلى مجلس الإدارة والمساهمين في مجموعة أوارد Award

لقد دققنا في الميزانيات الموحدة المرافقة لمجموعة أوارد Award وفروعها (المجموعة) كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١ و٢٠٠٢، وبيانات الدخل الموحدة المتصلة، وبيانات المكاسب والخسائر المقدرة وبيانات التدفقات النقدية لستيني المنتهيتين آنذاك. وتقع مسؤولية هذه البيانات المالية الموحدة على عاتق أعضاء مجلس الإدارة في الشركة. أما مسؤوليتنا فتقتصر على التعبير عن رأينا حول هذه البيانات المالية بناءً على تدقيقنا المحاسبي. وقد دقق في البيانات المالية لشركات فرعية عديدة لمجموعة مدققو حسابات آخرون الذين زودنا بتقاريرهم، وإن رأينا مبنيًّا على تقارير مدققي الحسابات الآخرين.

رأي غير متحفظ في التدقيق المحاسبي حول البيانات المالية الموحدة

لقد أجرينا تدقيقنا المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية للتدقير المحاسبي كما صدرت عن الاتحاد الدولي للمحاسبين. وتطلب تلك المعايير أن نخطّط لتدقيقنا المحاسبي ونؤديه لكي نحصل على تأكيد معقول بشأن ما إذا كانت البيانات المالية خالية من البيانات الكاذبة. ويتضمن تدقيق محاسبي ما القيام، على أساس الاختبار، بفحص الأدلة التي تدعم الحسابات والإفصاحات الواردة في البيانات المالية الموحدة. ويتضمن تدقيق محاسبي ما تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الهامة التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة، فضلاً عن تقييم تقديم البيانات المالية ككل.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

برأينا، وعلى أساس تدقيقنا المحاسبي وتقارير مدققي الحسابات الآخرين، تعطي البيانات المالية الموحدة رأياً حقيقياً وعادلاً عن موقع المجموعة المالية كما في ٣١ كانون الأول / ديسمبر ٢٠٠٢، وعن نتائج عملياتها وتدفعاتها النقدية للستيني المتبقيتين آنذاك وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية.

معلومات إضافية

نردد بالمعلومات الإضافية التالية لكي نُكمل تقريرنا حول التدقيق المحاسبي لكنها لا تبدل رأينا في التدقيق المحاسبي حول البيانات المالية الموحدة:

- يحتوي تقرير أعضاء مجلس الإدارة الموحد على المعلومات التي يتطلبها القانون ويتواافق هذا التقرير مع البيانات المالية الموحدة؛
- كما هو مُشار في التعليق (١)، تم إعداد البيانات المالية الموحدة وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية، كما اعتمدتها الاتحاد الأوروبي لغاية ٣١ كانون الأول / ديسمبر ٢٠٠٢.

١٥ آذار / مارس ٢٠٠٣

س ص ع + الشركاء

مدّقق حسابات قانوني
التقارير والحسابات السنوية

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٥ إن الأرباح التي يُعَدُّ بها تقرير تأثير مباشرهً بعدد من العوامل المختلفة، بما فيها:
- معدلات الاستهلاك المطبقة على الأصول الثابتة؛
 - تطبيق الصيغ المحاسبية الصارمة بشكل دقيق.
 - اختيار طريقة تقييم المخزون؛
 - إنتقاء مدققي الحسابات الخارجيين.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- (أ) و(ج) فحسب.
 - (أ) و(د) فحسب.
 - (ب) و(ج) فحسب.
 - (ج) و(د) فحسب.
- ٢.٥ أي كيان من الكيانات التالية يتأثر بشكل أكبر بوقع متطلبات الإفصاح؟
- شركة التضامن.
 - التاجر الفرد.
 - الشركة المحدودة المسئولية.
 - الشركة الخيرية.
- ٣.٥ ما هو المبلغ الأقصى الذي يمكن أن يخسره مساهم ما في استثماره في أسهم شركة محدودة المسئولية؟
- القيمة الإسمية للأسهم المملوكة.
 - سعر الاكتتاب للأسهم المملوكة.
 - ثروة المساهم الشخصية بكل منها.
 - القيمة السوقية الحالية للأسهم المملوكة.
- ٤.٥ تعمل متطلبات الإفصاح القانونية في الشركات المحدودة المسئولية، في المقام الأول، على صون مصالح:
- المستخدمين؛
 - عامة الناس؛
 - المساهمين؛
 - الدائنين.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- (أ)، (ب) و(ج) فحسب.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

- ب. (أ)، (ب) و(د) فحسب.
- ج. (ب) و(د) فحسب.
- د. (ج) و(د) فحسب.

٥.٥ تسعى إدارة الشركات المحدودة المسئولية إلى تقليل مقدار المعلومات المفصح عنها، لأنها:

- I. تكره أن تكون عرضةً للانتقاد؛
 - II. تعتبرها مفيدة تجاريًا لمنافسيها؛
 - III. تفضل وضع حدود لأي تدخل من الخارج؛
 - IV. عبارة عن أشخاص مجردين من الضمير.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ج) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

٦.٥ في المملكة المتحدة، يتأثر مستوى الإفصاح عن البيانات المالية بمزيج من:

- I. المعايير المحاسبية؛
 - II. متطلبات اتفاقية وضع لائحة بأسعار البورصة؛
 - III. رغبة أرباب العمل في إعطاء معلومات إضافية إلى مستخدميه؛
 - IV. التشريع الحكومي، وبشكل خاص قانون الشركات الصادر عام ١٩٨٥.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (أ)، (ب) و(د) فحسب.
 - د. (ب) و(د) فحسب.

إن شهادة «الرأي الحقيقي والعادل» للبيانات المالية السنوية تزود بالتصديق على أن هذه البيانات قد أعدت:

- I. بتخيّلة عوامل مادية؛
 - II. باستعمال أرقام دقيقة بقدر المستطاع؛
 - III. بتطبيق انحياز منهجي؛
 - IV. باستخدام مبادئ محاسبية مقبولة.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(ج) فحسب.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

- ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (ب) و(د) فحسب.

٨.٥ على كل الشركات المحدودة المسؤولية في المملكة المتحدة أن تتحترم بصرامة كل ناحية من نواحي معايير المحاسبة في المملكة المتحدة ومعايير المحاسبة الدولية كافة التي أدخلتها مهنة المحاسبة. صحيح أم خطأ؟

٩.٥ تؤمن شركات المملكة المتحدة، عبر إدراج ذاتها في لائحة بورصة معترف بها، أن متطلبات الإفصاح القابلة للتطبيق عليها:

- I. تتوسيع إلى أبعد من حدود قانون الشركات؛
II. تقلص إلى ما هو أدنى من حدود قانون الشركات؛
III. لا تغير لجهة المعايير المحاسبية؛
IV. تتوسيع لجهة المعايير المحاسبية.
أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) فحسب.
ب. (أ) و(ج) فحسب.
ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.

١٠.٥ في البيانات المالية، تُعرَّف الشهادة على أنها:

- I. تقييم الإدارة لشركة؛
II. الفائض من الرأسمالة السوقية لشركة مُسَعَّرة في البورصة، على أصولها الصافية؛
III. قيمة أسماء العلامات التجارية لشركة ما؛
IV. المبلغ الذي يدفعه شارِ الذي يفيض عن الأصول الصافية لشركة ما.
أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) فحسب.
ب. (أ) و(ج) فحسب.
ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (د) فحسب.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١١-٥ إلى ١٣-٥.

إشتراطت شركة إنسترومنت سيسنمز المحدودة Instrument Systems Limited حصة ٨٠ بالمائة، تمثل ٤٠٠٠ سهم عادي بـ €١٠ للسهم في شركة ميديكال لايزرز المحدودة Medical Lasers Limited لقاء €٨٠٠٠. بعد الإكتساب، إن ميزانية شركة إنسترومنت سيسنمز ، يشكل ملخص، هي:

€	
٥٥ ٠٠٠	الأصول الثابتة
٨٠ ٠٠٠	الاستثمار في الفرع
٦٥ ٠٠٠	الأصول المتداولة الصافية
<hr/> ٢٠٠ ٠٠٠	
١٥٠ ٠٠٠	رأس المال الأسمى العادي
<hr/> ٥٠ ٠٠٠	الأرباح المحتجزة
<hr/> ٢٠٠ ٠٠٠	

عند الإكتساب، إن ميزانية شركة ميديكال لايزرز المحدودة Medical Lasers Limited، يشكل ملخص، هي:

€	
٦٠ ٠٠٠	الأصول الثابتة
<hr/> ٣٠ ٠٠٠	الأصول المتداولة الصافية
<hr/> ٩٠ ٠٠٠	
٥٠ ٠٠٠	رأس المال الأسمى العادي
<hr/> ٤٠ ٠٠٠	الأرباح المحتجزة
<hr/> ٩٠ ٠٠٠	

١١.٥ في الميزانية الموحدة، ما هو مقدار الشهرة؟

- أ. €٨ ٠٠٠
- ب. €١٢ ٠٠٠
- ج. €٢٠ ٠٠٠
- د. €٤٠ ٠٠٠

١٢.٥ في الميزانية الموحدة، ما هو مقدار حصة الأقلية؟

- أ. €٨ ٠٠٠
- ب. €١٠ ٠٠٠
- ج. €١٨ ٠٠٠
- د. €٥٨ ٠٠٠

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

- ١٣.٥ في الميزانية الموحدة، أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟
- أ. الأصول الثابتة + الأصول المتداولة الصافية = €٢١٠ ٠٠٠.
ب. رأس المال الأسمى العادي = €٢٠٠ ٠٠٠.
ج. الأصول الثابتة + الأصول المتداولة الصافية = €٢٧٢ ٠٠٠.
د. الأصول المتداولة الصافية = €٧٦ ٠٠٠.
- ١٤.٥ أي خيار من الخيارات التالية يصف السياسة المحاسبية التي اتبعتها شركة أوارد Award في ما يتعلق باستهلاك المبني الصناعي؟
- أ. النسبة الثابتة، طوال ٢٠ سنة.
ب. النسبة الثابتة، طوال ٤٠ سنة.
ج. تخفيض الرصيد، طوال ٢٠ سنة.
د. تخفيض الرصيد، طوال ٤٠ سنة.
- ١٥.٥ أي خيار من الخيارات التالية يصف السياسة المحاسبية التي اتبعتها شركة أوارد Award في ما يتعلق بالشهرة بعد تاريخ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢؟
- أ. ترسّمل لكن تستهلك طوال سنوات عديدة.
ب. توزّع على الأصول المكتسبة.
ج. تُشطب مباشرةً من الاحتياطي.
د. ترسّمل لكن تخضع لاختبار إتلاف سنوي.
- ١٦.٥ في بيان الدخل الموحد لشركة أوارد Award ما هو مقدار دخل الفائدة للعام ٢٠٠١؟
- أ. €٤٥ ٠٠٠ ٠٠٠.
ب. €٧٨ ٠٠٠ ٠٠٠.
ج. €١٥٢ ٠٠٠ ٠٠٠.
د. €٢٧٤ ٠٠٠ ٠٠٠.
- ١٧.٥ إن المعالم في اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية يحدّدها مزيج من:
- I. التطلب للانضمام إلى اتفاقية الثبات؛
II. رغبة المساهمين في رفع أصبة الأرباح؛
III. قلق المحللين بشأن أداء الشركة؛
IV. الحاجة إلى الحصول على موافقة مدققي الحسابات الخارجيين.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
ب. (أ) و(د) فحسب.
ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

١٨.٥ في بيان الدخل الموحد لشركة أوارد Award للعام ٢٠٠٢، ما هو المقدار المُقيّد إستهلاك الأصول؟

- أ. €٣٩٦ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €٦٢١ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €٧٢٨ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €٩٥٣ ٠٠٠ ٠٠٠

١٩.٥ في بيان الدخل الموحد لشركة أوارد Award للعام ٢٠٠١، ما هو مقدار الإنفاق الذي تم تكبده على البحث والتطوير؟

- أ. لا شيء.
- ب. €١٤ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €٩٦ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €١٥٨ ٠٠٠ ٠٠٠

٢٠.٥ لشركة أوارد Award مصالح في شركات ليست فروعًا لها. ما هو مقدار الربح الذي وأنتجته هذه المصادر في العام ٢٠٠٢؟

- أ. €٢٣ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €٣٥ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €٥٣ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €١٧٩ ٠٠٠ ٠٠٠

٢١.٥ في بيان الدخل الموحد لشركة أوارد Award للعام ٢٠٠١، ما هو المقدار الذي تم إيقاؤه جانبًا للمساهمين الآخرين في فروع شركة أوارد Award؟

- أ. €٢٣ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €٣٥ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €٥٣ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €١٧٩ ٠٠٠ ٠٠٠

٢٢.٥ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award، ما هو مقدار الشهادة المستهلكة في العام ٢٠٠٢؟

- أ. €٢٦ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €٧٨ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €١٩٠ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €٧٣٤ ٠٠٠ ٠٠٠

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٢٣.٥ في الميزانية الخاصة بشركة أوارد Award، ما هي الزيادة في رأس المال الأسمى المصدر (القابلة للتداول) خلال العام ٢٠٠٢؟

- أ. لا شيء.
- ب. €١١١ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €٣٣٣ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €٤٤٤ ٠٠٠ ٠٠٠

٢٤.٥ في بيان التدفق النقدي الموحد لشركة أوارد Award للعام ٢٠٠١، ما هو مجموع الإيرادات الناجمة عن بيع الاستثمارات؟

- أ. €١٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €١٣٥ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €١٨٦ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €١ ١٥٥ ٠٠٠ ٠٠٠

٢٥.٥ أيّ بند من البنود التالية في الحسابات الموحدة يشير مظهره إلى انحراف جزئي عن التطبيق الشامل للمحاسبة حسب التكالفة التاريخية؟

- أ. القروض الطويلة الأجل.
- ب. علاوة السهم.
- ج. احتياطي إعادة التقييم.
- د. بيع الأصول الثابتة.

٢٦.٥ خلال العام ٢٠٠١، استعملت شركة أوارد Award مبالغ طائلة في نشاطاتها التمويلية. ما كان المقدار الإجمالي لإعادات تسديد الاستدانات في العام ٢٠٠١؟

- أ. €٤ ٩٤١ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €٥ ٠١٥ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €٥ ٩٨٥ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €٦ ٢٢٨ ٠٠٠ ٠٠٠

٢٧.٥ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award، ما هو المقدار الإجمالي للأصول الثابتة غير الملموسة التي تم اكتسابها خلال العام ٢٠٠٢؟

- أ. €٤٨ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €١٣٧ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €٣٨٣ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €٨٢٢ ٠٠٠ ٠٠٠

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٢٨.٥ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award، ما هو مقدار الألات والمعدات التي تم اكتسابها عبر مرج الأعمال في العام ٢٠٠٢؟

- أ. €٨٧ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €٥٩٧ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €٩٤٧ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €٢ ٥٦٢ ٠٠٠ ٠٠٠

٢٩.٥ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award، ما هو التحرّك الذي شهدته مخازين السلع الجاهزة خلال العام ٢٠٠٢؟

- أ. زيادة بنسبة ٣٩.٨ بالمائة.
- ب. زيادة بنسبة ٦٠.٢ بالمائة.
- ج. زيادة بنسبة ٦٦.١ بالمائة.
- د. زيادة بنسبة ٨٤.١ بالمائة.

٣٠.٥ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award، ما هو مقدار القروض المصرفية غير المضمونة في العام ٢٠٠١؟

- أ. €٥٧٤ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €١ ١٩٢ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €١ ٧٦٦ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €٢ ١١٢ ٠٠٠ ٠٠٠

٣١.٥ في تأدية التدقيق المحاسبي السنوي، يطلب من مدقق الحسابات الخارجي أن يكفل أنَّ:

- I. الأنظمة المحاسبية التي يعتمدها الزبون تعمل كما ينبغي؛
- II. الشركة تؤدي وظيفتها بفعالية؛
- III. الإدارة متبنّهة إلى مسؤولياتها الإجتماعية والبيئية؛
- IV. المعايير المحاسبية الملائمة قد استُخدِمت بطريقة صحيحة.

أي احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ) و(د) فحسب.
- ج. (ب) و(ج) فحسب.
- د. (ب) و(د) فحسب.

٣٢.٥ في أثناء تقييم نظام التحكّم الداخلي في شركة ما، يعني مدقق الحسابات الخارجي في المقام الأول بأن تكون الأنظمة المحاسبية:

- I. سهلة الفهم؛
- II. توّلّد معلومات دقيقة يمكن أن تُبني على أساسها البيانات المالية السنوية؛

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

- III. فاعلة في ضمان عدم تهرب المستخدمين من تأدية واجباتهم؛
IV. مُصانة من تعسُّف المدراء التنفيذيين.
أيَّ احتمال يصحُّ من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) و(ب) فحسب.
ب. (أ) و(ج) فحسب.
ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (ب) و(د) فحسب.

٣٣.٥ في أثناء دراسة نظام التحكم الداخلي الذي تمارسه شركة ما على الأصول الثابتة، سيوجّه مدققو الحسابات الخارجيون اختباراتهم نحو:

- I. التدقيق في ملائمة السلطة التي يمارسها المجلس على المشتريات والمبيعات الكبرى من الأصول الثابتة؛
II. معاينة الالكتسابات الكبرى؛
III. حضور العَد المادي للمخازين كافة؛
IV. ضمان عدم وجود ديون هالكة محتملة.
أيَّ احتمال يصحُّ من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) و(ب) فحسب.
ب. (ب) و(ج) فحسب.
ج. (ب)، (ج) و(د) فحسب.
د. (ب) و(د) فحسب.

٣٤.٥ إنَّ ورود تقرير غير متحفظ بالتدقيق المحاسبي في البيانات المالية، ينُقل للقارئ أنَّ:
I. ما زال على مدقق الحسابات الذي يوْقِعه أن يتأنّل كمحاسب؛
II. مدقق الحسابات قد دَقَّق في كل رقم وارد في البيانات المالية بدرجة عالية من الدقة؛
III. مدقق الحسابات راضٍ عن أنه قد تمت المحافظة على السجلات المحاسبية الصحيحة؛
IV. مدقق الحسابات قد تلقى شرحاً وافياً ومعلومات كافية بشأن تساُؤلاته كافة.
أيَّ خيار يصحُّ من بين الخيارات التالية؟
أ. (أ) و(ب) فحسب.
ب. (أ) و(ج) فحسب.
ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.

دراسة الحالة ١ - ٥ (أسئلة إضافية)

تفضي طبيعة الوحدة الخامسة بـألاّ تلائمها المقاربة العادلة لدراسة الحالة. ونظراً إلى الهدف التعليمي المُبيّن في بدء الوحدة - وهو أن يكون باستطاعة الطالب أن يقرأ مجموعة منشوره من البيانات المالية - نعتبر أنه إذا حَصَصْنا المزيد من الوقت لزيادة تألف الطالب مع حسابات كلّ من شركة أم بي آي MBA وشركة أوارد Award، سيعود ذلك عليه بنفع أكبر.

حسابات شركة أم بي آي MBA

١. ما هو مقدار الإيرادات التي تمّ قبضها من «الدخل من أقساط التأجير» خلال العام ٢٠٠١؟
٢. ما كان مقدار مخزون السلع الجاهزة بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١؟
٣. كم بلغ عدد «المتعلّمين والطلاب» الذين تمّ استخدامهم في العام ٢٠٠١؟
٤. ما كان مقدار الضرائب المستحقة الدفع بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢؟
٥. ما هو مقدار المبلغ الذي تمّ استثماره في البحث والتطوير خلال العام ٢٠٠٢؟
٦. ما كان مقدار المنتجات المؤجرة بتاريخ الأول من كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠٢؟
٧. ما كان الخصم الطارئ للمجموعة لضمانات الأداء بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١؟
٨. كم قبضت المجموعة من إصدار سندات في العام ٢٠٠٢؟
٩. ما كان مقدار مصروف الضريبة الحالية في العام ٢٠٠١؟
١٠. ما هو المقدار المستحق للمجموعة من بطاقات الائتمان بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢؟

حسابات شركة أوراد Award

١١. ما كان مقدار علاوة الأسهم في نهاية العام ٢٠٠٢ ولماذا ازدادت خلال العام
؟٢٠٠٢

١٢. ما هو عدد المستخدمين الذي كان يعمل لدى المجموعة في نهاية العام ٢٠٠٢
وبكم ازداد هذا العدد في العام ؟٢٠٠٢

١٣. ما هو عدد الأسهم العادي التي كانت بصدّر الإصدار في المجموعة كما في ٣١
كانون الأول/ديسمبر ؟٢٠٠٢

١٤. كم كان يقبض أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء المجلس التنفيذي في المجموعة
خلال العام ؟٢٠٠١

١٥. بكم ازدادت الأموال النقدية (وما يعادل الأموال النقدية) في المجموعة خلال العام
؟٢٠٠١

١٦. ما هو مقدار نسبة الأرباح الذي لم يُدفع كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر
؟٢٠٠١

١٧. ما كان المبلغ المرحّل الصافي للآلات والمعدّات المؤجّرة كما في ٣١ كانون
الأول/ديسمبر ؟٢٠٠٢

١٨. ما كان المبلغ الإجمالي لبدلات الإيجار التشغيلي المدفوعة خلال العام ؟٢٠٠١

١٩. ما هو مقدار الشهرة الذي تم اكتسابه عبر مزج الأعمال في العام ؟٢٠٠٢

٢٠. ما هو مقدار الأموال النقدية الذي تم قبضه من القروض الجديدة خلال العام
؟٢٠٠٢

تفسير البيانات المالية

المحتويات

٢/٦	١.٦ المقدمة
٣/٦	٢.٦ تحليل النسب
٥/٦	٣.٦ المجموعة الأولى: نسب السيولة
٧/٦	٤.٦ المجموعة الثانية: نسب الربحية
١١/٦	٥.٦ المجموعة الثالثة: نسب البنية الرأسمالية
١٥/٦	٦.٦ المجموعة الرابعة: نسب الفعالية
١٩/٦	٧.٦ نسب ممكنة أخرى
١٩/٦	٨.٦ التمويه
٢١/٦	٩.٦ تجميع كل النسب: مخطط دوبون Dupont التصويري
٢٣/٦	١٠.٦ بيان مئة بالمائة
٢٣/٦	١١.٦ النسب الأساسية لسوق الأوراق المالية
٢٦/٦	الخلاصة
٢٧/٦	أمثلة للمراجعة
٣٤/٦	١- دراسة الحالة
٣٦/٦	٢- دراسة الحالة

الأهداف التعليمية

- في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:
- الحاجة إلى تحليل النسب للبيانات المالية الخارجية؛ مواطن القوة ومواطن الضعف في تحليل النسب؛
 - النسب الكبرى الشائعة الاستعمال: نسب السيولة، نسب الربحية، نسب البنية الرأسمالية، ونسب الفعالية؛
 - كيفية توسيع التحليل الخارجي إلى تحليل مخطط تصويري متكملاً، يرتكز على العائد على الاستثمار؛
 - معدلات سوق الأوراق المالية الأساسية.

١.٦ المقدمة

إن عنوان القسم الأول من هذا المقرر، الذي يتضمن الوحدات السبع الأولى، هو المحاسبة المالية للمدراء. وإن التشديد في الوحدات السابقة هو على المعنى وعلى الإنشاء الأساسي للبيانات المالية التي تعدّها شركة ما، وهي حساب الأرباح والخسائر الخاص بها وميزانيتها وبيان تدفقها النقدي، وقد نظر إليها كلّها من منظار المدير الذي يجب أن يفهم ما الذي تقوله أرقام الحسابات.

وتكمّل هذه الوحدة الصورة الواسعة، ففيها يتعلّم المدير كيفية تفكيك البيانات المالية بطريقة تجعله، عند ملاءمة قطعة مع الأخرى، في وضع يخوله:

- أ. مقارنة أداء الشركة لهذه الفترة مع الفترة السابقة؛
- ب. مقارنة أداء الشركة مع أداء منافسيها؛
- ج. مقارنة أداء الشركة مع ما كان أعضاء مجلس الإدارة يتوقعونه؛ فضلاً عن الكشف عن مواطن الضعف التي يستطيع المدراء توجيه جهودهم الإدارية نحوها.
- د.

وإن تفسير البيانات المالية هو الامتداد المنطقي لإنشائها وقراءتها.

١.١.٦ بعض النقاط التمهيدية

إن الأرقام المطلقة، كما ترد في البيانات المالية، لا تطلع القارئ على الكثير. فإذا علمنا مثلاً أن شركة أم بي أي MBA حققت أرباحاً قبل الضريبة قدرها €٣٥٥٤ ليس ذلك بحذف ذاته معلومة نافعة. وعلى هذا الأمر أن يرتبط، لنقل، بالمبيعات التي تبلغ €٤٤٣٣٥ والتي أنتجت الأرباح، أو بحقوق الملكية التي تبلغ €١٧٥١٧ (الأصول الصافية في الميزانية الجماعية). ويتم التعبير عن هذه العلاقات التي تربط بين البنود المنفصلة بنسب مئوية؛ وإن نسبة أرباح شركة أم بي أي MBA قبل الضريبة إلى الإيرادات هي ٨٠٪ بالملئة.

٥. تسمح النسب المئوية أو النسب بإجراء مقارنة سهلة بين الكيانات المختلفة في الشركة: الأقسام ضمن الشركة، والشركات ضمن المجموعة نفسها، أو الشركات ضمن القطاع الصناعي نفسه. إن أسس تقييم الأداء المستخدمة تكراراً بهدف المقارنة هي المعطيات التي تولّدها مختلف "غرف المقاصة" للإحصاءات القطاعية. ويعمل بعض هذه الشركات لتحقيق الأرباح في القطاع الخاص، والبعض الآخر تديره دوائر حكومية. وتقدّم نموذجيّاً شركة أم بي أي MBA إحصاءاتها المالية والإنتاجية إلى شركات تقوم بالمقارنة ما بين الشركات، على أساس حفظ السرية تماماً، وتستلم بالمقابل متوسط النسب المئوية ومتوسط النسب المحسوبة لمؤشرات الأداء الرئيسية المأخوذة من المعلومات التي زوّد بها الكثير من منافسي شركة أم بي أي MBA

في القطاع الصناعي نفسه. وتسمح هذه النسب المئوية والنسب لشركة أم بي أي MBA أن تقيس أداؤها الخاص مقارنة بالقطاع الصناعي ككل. وإن إذا كانت عمليات شركة أم بي أي MBA تسيطر بحد ذاتها على القطاع الصناعي، فإن متوسط الأرقام (التي تتضمن إحصاءات شركة أم بي أي MBA) ستكون مرشدًا معقولاً لإدارة شركة أم بي أي MBA يبيّن كيفية أداء الشركة على مدى الفترة التي غطتها المتosteّطات الصناعية (وتكون الفترة عادةً كل ستة أشهر). لاحظ أيضاً أن معظم الشركات التي تقوم بمقارنات ما بين الشركات تردد بأرقام رباعية أعلى أو أدنى في كل مجال رئيسي؛ ويسمح ذلك للشركات الفردية بتحديد موقعها بدقة أكبر مما يسمح لها بذلك متوسط النسبة المئوية أو متوسط النسبة ككل.

كلمة تبيّه بشأن النسب: يمكن استخدامها لكتمان الأرقام المطلقة المتدنية. فِوُسْعُ شركة ما مثلاً أن تقدم تقريراً بـ لِتَقْلُ، ٣٠٠ بالمئة من النمو في الإيرادات، مما يعطي الانطباع بالنجاح والتقدم. ومع ذلك، قد يكون أساس احتساب كهذا رقم مبيعات قدره €١٠٠ في حين أن المنافسين يحققون رقم مبيعات قدره €١٠٠٠ باستدامهم المقدار نفسه من رأس المال ومن اليد العاملة. فتخفي النسب الصورة الحقيقية في هذه الحالة.

إن استخدام أرقام نهاية السنة قد لا يعكس المركز المالي النموذجي للمؤسسة خلال كل السنة. وأمام حالة كهذه، ينبغي استخدام الأرقام الوسطية بغية احتساب النسب، أو ينبغي احتساب النسب في نقاط مختلفة خلال السنة.

تماماً كما أن مجموعتين من البيانات المالية لشركة ما لا تتبعان الأسلوب نفسه أو التصميم نفسه، كذلك يجد المرء أيضاً تنوعاً كبيراً في المقاربات للتحليل المالي. ولا يجادل المحللون حول تعريفهم الفردي لـ لِتَقْلُ، "الأرباح" أو لـ "رأس المال المؤذف" أو "الدَّين": فهم يُقررون بأن الاتفاق سيكون مستحيلاً لأنَّه ما من شركتين تقيسان هذه البنود بالطريقة نفسها. وهم مع ذلك يوافقون على أنَّه يجب أن يطبقوا تعريفاتهم بثبات على الشركة نفسها ولفترات محاسبية عديدة. وإنَّ سيتم تعطيل المقارنة ما بين الفترات. وتقوم عادةً الشركات التي تنشر المقارنات ما بين الشركات بإعطاء تعريف مفصل عن العناوين الرئيسية بغية السماح للشركات المكتبة بتعديل أرقامها الخاصة ونسبها المئوية الخاصة عند الاقتضاء.

في تحليل النسب، من المهم دراسة اتجاه النسب المحاسبة عوضاً عن محاولة التوصل إلى استنتاجات دقيقة بشأن أرقام سنة واحدة. إنَّه ينبغي استخدام البيانات المالية الموحدة أو الجماعية أينما يمكن بهدف تحليل النسب.

٢.٦ تحليل النسب

سيتم استخدام البيانات المالية لشركة أم بي أي MBA، مجددًا في هذه الوحدة، كما وردت في الملحق ١-٥ في الوحدة الخامسة. بوسعنا أن نرى أن شركة أم بي أي MBA قد قسّمت أرقامها إلى قسمين، العمليات الصناعية (التشغيلية) والعمليات المالية. وإنَّ

ذلك غير معتمد. فإن معظم الشركات تنشر أرقامها الموحدة فحسب إلى جانب معلومات مُضمنة في التعليقات، مما يسمح للقارئ برؤية المساهمة التي تمت في الإيرادات، والأرباح والأصول. وإن المعلومات الإضافية المقصورة لا تساوي إطلاقاً تحليل نوع الخدمات المفصل في شركة أم بي آي MBA. وسنجري تحليلنا للنسبة على أرقام العمليات الصناعية في شركة أم بي آي MBA طالما أن هذه العمليات هي المساهم الأهم في النتائج الشاملة.

لاحظ رجاءً أن معظم التحاليل أجريت على الأرقام المجمعة (الموحدة) فحسب.

وسط ظروف عادية، كان من الملائم استخدام متوازن تقارن أداء الشركة بأداء الآخرين لكل نسبة محاسبة مأخوذة من القطاع الصناعي الأساسي الذي تواجد فيه شركة أم بي آي MBA. ومع ذلك، إن القطاعات الصناعية التي تغطيها شركة أم بي آي MBA متعددة جدًا لدرجة أنه يستحيل إيجاد نسبة قطاعية متوفرة للملاء تؤخذ منها متوازنات معقولة تقارن أداء الشركة بأداء الآخرين. وبالتالي قد قام واضعا هذا الكتاب بخلق "متوازنات صناعية" خاصة بهما من معطيات جمعت من كل من القطاعين اللذين تنشط فيما شركه أم بي آي MBA.

إن النسبة المالية هي عبارة عن علاقة بين كميتين من البيانات المالية لشركة ما، وهي تنشأ عبر قسمة كمية على أخرى. ويهدف استخدام النسبة إلى تحفيض مقدار المعطيات لتأخذ شكلاً عملياً وتتصبح ذات دلالة أكبر. وقد تفشل هذه الغاية إذا ما تم احتساب الكثير من النسب. وثمة المئات من النسب التي يمكن احتسابها. وعلى المدير أن يتعلم أيّ مزيج من النسب هو الأنسب في حالة محددة، مع التذكير بأن النسب نادراً ما تزود بأجوبة استنتاجية، فهي تدفع المدير إلى طرح الأسئلة الصائبة وتعطي أحياناً مفاتيح حل في مجالات ممكنة لمواطن القوة أو الضعف في الشركة.

ولتحقيق أهداف هذه الوحدة، ستشرّح وتدرس المجموعة التالية من النسب:

نسبة السيولة

تضمّن نسبة السيولة لقياس قدرة شركة ما على الوفاء بموجباتها القصيرة الأجل التي تستحق.

نسبة الربحية

تضمّن نسبة الربحية لقياس فاعلية الإدارة ككل: هل تتحكم الشركة بمصاريفها وهل تجني عائدًا معقولًا من الأموال المستخدمة؟

نِسَبُ الْبَنِيَّةِ الرَّأْسِمَالِيَّةِ

يتم تقسيم نسب البنية الرأسمالية إلى مجموعتين هما:

نِسَبُ الْفَعَالِيَّةِ

تعطي نسب الفعالية إشارة إلى مقدار الفاعلية الذي أدارت به شركة ما أصولها.
ومن المستحسن أرقام نهاية السنة لتحليلنا.

٣.٦ المجموعة الأولى: نسب السيولة

إنَّ أَوَّلَ مَا يُعْنِي بِهِ الْمُدْرَاءُ هُوَ ضَمَانُ بَقَاءِ الشَّرْكَةِ عَلَى قِيدِ الْحَيَاةِ فِي الْمَدِيِّ الْقَرِيبِ. وَتَسْتَخْرُذُ السَّيُولَةَ عَلَى انتِهَا هُمْ بِشَكْلِ مَحْتُومٍ. فَهَلُّ الشَّرْكَةُ قَادِرَةً عَلَى الْوَفَاءِ بِمَوْجَبَاتِهَا الْقَصِيرَةِ الْأَجْلِ الَّتِي تَسْتَحْقُّ؟

١.٣.٦ نسبة السبيّة لـة العامة

تحتسب نسبة السيولة العامة عبر قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة. وطالما أن الأصول المتداولة هي أموال نقدية أو أصول يُتوقع أن تصبح أموالاً نقدية خلال الأشهر الإثنى عشر المقبلة، وطالما أن الخصوم المتداولة هي تلك التي ينبغي دفعها خلال الأشهر الإثنى عشر المقبلة، تكون الشركة في مركز جيد لتفادي بموجباتها الحالية، إذا كانت أصولها المتداولة تتحفظ خصوصيتها المتداولة بهامش كبير.

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \frac{\text{نسبة السيولة العامة}}{}$$

$$\text{مدة} = \frac{16924}{(1606 + 3070)} = \text{MBA آي أم أم شركة}$$

النسبة المتوسطة في هذا القطاع = ٢,٥٨ مرّة

تتألف الموجبات المتداولة من رقمين أخذا معاً من الميزانية (تذكّر أننا نستخدم عمود العمليات الصناعية فحسب) هما الدائنين التجاريين والخصوم الأخرى. راجع التعليق ٣١ والتعليق ٣٢ لرؤية تركيب هدين البندين. ولا يقوم التعليقان بفصل هذه البدو ما بين قسمي الأعمال لكن الميزانية تفصلها. لاحظ أيضاً أنه ثمة كميات صغيرة لا ينبغي مبدئياً تضمينها في الخصوم المتداولة لأنّه ينبغي تسديدها ما بعد الأشهر الإثنى عشر. وطالما أننا لا نستطيع فصل هذه البدو ذات الأمد الأطول بين قسمي الأعمال فسوف نضمّنها في الاحتساب.

لدى شركة أم بي آي MBA موقع سيولة يفوق متوسط كل الشركات الأخرى العاملة في القطاع الصناعي ذاته.

وغالباً ما يُقال على سبيل الحكم المبني على التجربة إن نسبة التداول البالغة مرتين تشير إلى وضع مالي سليم. ولو سوء الحظ، قد يكون هذا الحكم مضللاً: فلا ينبغي على المرء أن يستنتج أنه يوسع شركة ما أن تدفع فواتيرها لأنّ نسبة التداول هي أعلى بمرتين. كما أنه لا ينبغي على المرء أن يستنتج أن النسبة التي تكون أقل من مرتين تشير إلى أن شركة ما عاجزة عن دفع فواتيرها. قد يكون لشركة ما مثلاً أصول متداولة قدرها €٤٠٠٠ (أموال نقدية €٢٠٠٠ + المخزون €٢٠٠٠) وخصوم متداولة قدرها €٢٥٠٠ (كلها مبالغ دائنة)، ويعطي ذلك نسبة تداول قدرها ١,٦ مرات. في الفترة المحاسبية التالية، بعد أن تقى الشركة العديد من دائيتها نقداً وبالكامل، تستطيع أن تحسّن هذه النسبة فتصبح ٤ مرات (المخزون €٢٠٠٠؛ والحسابات الدائنة €٥٠٠). وطالما أن قابلية المخزون للتسويق تبقى مجهولة تماماً، قد يكون مركز السيولة البالغ ١,٦ مرات أسلم من ذاك البالغ ٤ مرات في هذا المثل.

٢.٣.٦ نسبة السيولة السريعة (تُدعى أحياناً السيولة الحادة)

يُقرّ المحللون بأن الأصول المتداولة تتضمّن المخزون الذي يكون أحياناً بطيء التحرّك وغير جاهز للتحول بسرعة إلى أموال نقدية، كما تدلّ نسبة التداول. وبناءً عليه، تزيل نسبة السيولة السريعة المخزون من الاحتساب، وتزورّد وبالتالي باختبار أكثر دقة بشأن قدرة الشركة على دفع موجباتها التي تستحقّ.

$$\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة السيولة السريعة}$$

$$\frac{٦٤٥٨ - ١٦٩٢٤}{٤٦٧٦} = ٢,٢٤ \text{ مرّة} \quad \text{شركة أم بي آي MBA}$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = ١,٢٧$$

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

إن متوسط القطاع هو أعلى بقليل من الحكم المبني على التجربة المقبول بشكل واسع وقدره مرة واحدة (يعني أنه مهما كانت الخسائر التي تتکيد بها الشركة على بيع المخزون كبيرة، فإنه ما زال لدى الشركة ما يكفي لتدفع موجباتها) لكن ينبغي الاحتراس بشأن هذا الحكم المبني على التجربة بالطريقة نفسها كما ورد في نسبة التداول.

إن موقع شركة أم بي آي MBA سليم مرة أخرى: فتبين النسبة أنه لدى مجموعة الشركات ما يكفي من الأموال النقدية لتفادي موجباتها في حال دُعيت للقيام بذلك بسرعة – حدث غير مرجح يفترض أن يحصل ولا يأخذ في الحسبان بالطبع قدرة تجميل الأموال النقدية بسرعة من مصادر أخرى. وإذا وجدت شركة ما أنه لديها نسبة سيولة سريعة أقل من المتوسط الصناعي لكن نسبة التداول لديها تتلاءم مع المتوسط، على الإداره أن تنظر في مستوى المخزون الذي تبقيه. وينبغي أن يبيّن دفتر الطلبيات وخطط الإنتاج إذا كانت كومة مخزون بهذه مبررة.

٤.٤ المجموعة الثانية: نسب الربحية

إذا كانت السيولة أول ما تُعني به الإداره لتبقى على قيد الحياة في المدى القريب، فإن الربحية تعطيها التبصر للبقاء على قيد الحياة في المدى البعيد. وإن الربحية هي نتيجة عادة سياسات وقرارات إدارية. وتعطي نسب الربحية بعض الأجوبة حول مدى فعالية هذا العمل الإداري.

٤.٤.٦ هامش الربح الإجمالي

إن هامش الربح الإجمالي هو أول قياس حاسم للربح الذي يتظر فيه محلل مالي أو مدير، ما دام على شركة ما أن تكسب هامش ربح إجمالي مهمًا إذا كانت ستتحمل عبء نفقات عامة أخرى خاصة بها. ومع ذلك، يكون أحياناً من الصعب الحصول على قياس مرض لهاامش الربح الإجمالي من الحسابات المنشورة. وفي حساب الأرباح والخسائر لشركة أم بي آي MBA يتم التعرّف بوضوح إلى الرقم:

$$\frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{صافي الإيرادات (المبيعات)}} = \text{هامش الربح الإجمالي}$$

$$\frac{٨٧٨٧}{٤٣٦٦٢} = \% ٢٠,١٢ = \% ٢٠,١٢ \quad \text{شركة أم بي آي MBA}$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = \% ١٤,٦١$$

تقديم شركة أم بي آي MBA، من خلال المبيعات وكلفة المبيعات المباشرة، بدرجة كبيرة على منافسيها على صعيد الربحية.

٢.٤.٦ هامش الربح

يستخدم بعض المحللين الربح بعد الضرائب مقسوماً على المبيعات، بغية تحديد هامش الربح. ومع ذلك، إن عبء الضريبة في حسابات الشركة تُحرّفه أنواع من الاحتياطات الضريبية، غالباً ما يعكس الالتزامات الضريبية التي تم تكبدها في فترات محاسبة سابقة. وبناءً عليه، بدأ بعض المحللين بالتحرك نحو الربح قبل الضرائب واعتبروه البُسطُ في الكسر. وستستخدم هذه الوحدة رقم الربح قبل الضرائب.

$$\frac{\text{الربح الناجم عن النشاطات العاديّة قبل فرض الضرائب}}{\text{الإيرادات (المبيعات)}} = \text{هامش الربح}$$

$$\text{شركة أم بي آي MBA} = \% \frac{٣١٨٥}{٤٣٦٦٢} = \% ٧,٢٩$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = \% ٦,٩٨$$

لا يزال هامش الربح في شركة أم بي آي MBA أعلى من متوسط القطاع لكن ليس بقدر علو هامش الربح الإجمالي. ويشير ذلك إلى أن بنية النفقات العامة في شركة أم بي آي MBA، أي سلسلة التكاليف "بعد الأخذ بعين الاعتبار المصارييف" هي أشدّ مما لدى المنافسين. وسنرى هذا الاتجاه قريباً.

٣.٤.٦ العائد على إجمالي الأصول

ليست الأرباح فحسب وظيفة المبيعات، بل هي تتعلق أيضاً بشكل وثيق بالأصول التي تستخدمها الشركة لتحقيق الأرباح.

$$\frac{\text{الربح الناجم عن النشاطات العاديّة قبل فرض الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على إجمالي الأصول}$$

$$\text{شركة أم بي آي MBA} = \% \frac{٣١٨٥}{٣٢٦٥٣} = \% ٩,٧٥$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = \% ٧,٩١$$

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

لاحظ أن الرقم الذي يشير إلى إجمالي الأصول في الميزانية ككل (الأصول الثابتة زائد الأصول المتداولة) قد تم اختياره للكسر: ويمكن تقديم حجة لاستخدام الأصول الإنتاجية فحسب وإغفال بنود كالشهرة (إن وجدت) والاستثمارات؛ لكن في هذا القطاع الصناعي، تم احتساب المتوسط على إجمالي الأصول. ويمكن رؤية أن شركة أم بي آي MBA "تعمل على أصولها"، على ما يبدو، باجتهاد أشد من منافسيها، وهو أمر مرغوب فيه بحد ذاته، مع أن هذه الميزة يمكن أن يكون مردّها إلى أن أصول شركة أم بي آي معمّرة أكثر (وبالتالي) تساوي أقل من أصول منافسيها. وإذا وجدت شركة ما أنه لديها نسبة متقدمة من العائد على إجمالي الأصول، فإِنَّ الإِدَارَةَ تَبْدُأُ بِإِصْلَاحِ الوضَعِ عَبْرِ فَصْلِ الأَصْوَلِ غَيْرِ الإِنْتَاجِيَّةِ.

٤.٤.٦ العائد على أصول محددة

من الممكن ربط الربح بأي أصل مستقل إذا كانت الإدارة تعتبر أن هذا الأصل هو حاسم لنتائج الشركة، نختار المخزون.

الربح الناجم عن النشاطات العاديَّة قبل فرض الضرائب

$$\text{العائد على المخزون} = \frac{\text{المخزون}}{\text{المخزون}}$$

$$\text{شركة أم بي آي MBA} = \frac{٣١٨٥}{٦٤٥٨} \% = ٤٩,٣٢ \%$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = \% ٦٠,٠٨$$

يُوحِيُّ أداء شركة أم بي آي MBA أنها تدعم مخزوناً أكبر من منافسيها. وبشكل شامل، إن قطاعاً ما يسجل عائدًا أقل من ١٠٠٪ هو قطاع يتطلّب مستوىً كبيراً نسبياً من المخزون. وتذكّر أن المخزون يتألف من المواد الأولية، والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة. وإن شركة خدمات كمحاماة أو محاسبة ستدعّم الأعمال قيد التنفيذ فحسب وستسجل عائداً بعدة مئات بالمائة.

٥.٤.٦ العائد على رأس المال المُوَظَّف

يُعرَف عادةً رأس المال المُوَظَّف بأنه إجمالي أصول شركة ناقص الخصوم المتداولة. وبشكل متبادل، يُوسّع المرء أن يضيف حقوق الملكية إلى القروض الطويلة الأجل والاحتياطات، وإن هذا الرقم لرأس المال المُوَظَّف في المؤسسة هو مؤشر لعظام الموارد المُجَمَّدة في المؤسسة والتي تعمل لصالح الفترين المموّلتين وهما المساهمون والدائون.

الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب

العائد على رأس المال المُوظف =

رأس المال المُوظف

$$\frac{٣١٨٥}{٪ ١١,٣٨ = ١٠٠ \times \frac{(١٦٠٦ + ٣٠٧٠) - ٣٢٦٥٣}{}} = \text{شركة أم بي آي MBA}$$

النسبة المتوسطة في هذا القطاع = ٪٩,٨٢

يتألف المخرج من إجمالي الأصول للعمليات الصناعية ناقص الخصوم المتداولة التي استخدمناها في نسبة التداول. ونرى أن عائد شركة أم بي آي MBA يفوق التنافس، وهو أمر غير مفاجئ نظراً إلى العائد السابق على إجمالي الأصول.

٦.٤.٦ العائد على حقوق الملكية

لعل أهمّ نسبة ربحية هي تلك التي تربط الربح الذي تم كسبه برأس المال (مساهم به ومتراكم) المساهمين العاديين في الشركة. وإذا فشلت الشركة في كسب عائد محترم لمساهميها، سيهبط سعر السهم، ويلحق ذلك ضرراً بفرص الشركة في ضمان رأس المال إضافيًّا أو قروض إضافية من حيث الإنفاق.

الربح الناجم عن النشاطات العادية الممكّن عزوّها إلى المساهمين =
العائد على حقوق الملكية

$$\frac{٣١٨٥}{٪ ٢١,٧٤ = ١٠٠ \times \frac{١٤٦٤٧}{}} = \text{شركة أم بي آي MBA}$$

النسبة المتوسطة في هذا القطاع = ٪١٩,١١

وعلى القراء أن يتذكّروا أن المستثمرين معنيون بربط إراداتهم بالسعر السوقى الجارى لأنّهم أثثروا أنفسهم بمعنّيّون بربطها مع "القيمة الدفترية" لاستثمارهم. وثمة نقطة أخرى ينبغي ذكرها: يعتبر المرء عادةً أنّ الزيادة في هذه النسبة هي علامة جيّدة. وقد تشير في الواقع إلى الخطر، إذا كانت الشركة تعتمد بشكل فائق على الدين. لكن مجادلاً، قد يبيّن تحليل أعمق إذا ما كانت الزيادة غير المتكافئة للدين على حقوق الملكية قد سبّبت التحسن في هذه النسبة. وتحلّ الوحدة الثالثة هذه المسألة وسنعود إليها لاحقاً في هذه الوحدة.

٥.٦ المجموعة الثالثة: نسب البنية الرأسمالية

إن المجموعة الأولى لنسب البنية الرأسمالية تدرس بنية الأصول في الشركة: هل لدى الشركة مثلاً النسبة الأمثل من الأصول الثابتة إلى إجمالي الأصول؟ وكما في كل تحاليل النسب، يمكن تطوير أنواع مختلفة حول العلاقات الأساسية. أما النسب الأساسية فهي نسبة الأصول غير المتداولة إلى الأصول المتداولة.

١.٥.٦ نسبة الأصول غير المتداولة إلى الأصول المتداولة

$$\text{نسبة الأصول غير المتداولة إلى الأصول المتداولة} = \frac{\text{الأصول غير المتداولة}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

$$\% ٩١ = \frac{١٥٤١٣}{١٦٩٢٤} = \text{شركة أم بي آي MBA}$$

$$\% ١٠٢ = \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع}$$

تسلط هذه النسبة الضوء على أنه لكل €١ مستثمر في الأصول المتداولة، استثمرت شركة أم بي آي MBA زهاء €٠,٩١ في الأصول الثابتة. ويدو أن القطاع يتطلب العمل بمستوى أعلى من الأصول الثابتة. وهل ذلك مؤشر آخر على أن الأصول غير المتداولة في شركة أم بي آي MBA قديمة نسبياً مقارنة مع التنافس؟

وتحلل المجموعة الثانية من النسب كيفية تمويل أصول الشركة. وإن نسب الدين إلى رأس المال (المعروف أيضاً بالفعالية المالية) تقيس المساهمات التي يقوم بها المساهمون مع التمويل الذي يقدمه دائنون الشركة ومقرضون آخرون. ويتعلّق الدائون إلى حقوق الملكية أو إلى الأموال التي يؤمّنها المالك بغية تأمين هامش من الأمان. وإذا قام المالكون بالتزويد فقط بنسبة صغيرة من التمويل ككل، فإن الدائنين هم من يتحملون بالدرجة الأولى مخاطر المنشأة. ومن جهة أخرى، يكسب المالكون عبر تجميع الأموال من الدين منافع الإبقاء على التحكم بالشركة مع استمارهم فيها بشكل محدود. وبناءً عليه، إذا كسبت الشركة، في حالة بهذه، أرباحاً من الأموال المستدامة أكثر من الفائدة المدفوعة، سيتعاظم العائد للمساهمين. فإذا كسبت الأصول، مثلاً، ١٤ بالمئة وكانت تكلفة الدين ١١ بالمئة، يتجمع التفاضل البالغ ٣ بالمئة للمساهمين مباشرةً. ومع ذلك، إذا هبط العائد على الأصول إلى ٩ بالمئة، ينبغي أن يُدفع التفاضل السالب بين الإيرادات وأعباء الفائدة، وقدره ٢ بالمئة، من الأرباح الممكن عزوّها إلى المساهمين.

إن الشركات ذات النسب المتداينة من الدين إلى رأس المال تواجه مخاطر تكبّد خسائر أقلّ عندما يدخل سوقها أو الاقتصاد في ركود، لكن لديها أيضاً إيرادات أقلّ عندما يعود

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

الإقتصاد فينمو من جديد. وبشكل معكوس، إن الشركات ذات النسب المرتفعة من الدين إلى رأس المال معرضة للغاية في الأوقات الحرجة (بسبب عبء فائدة ثابت ومرتفع على الأرباح المتباينة) لكتها تتمتع بأرباح وفيرة في فترات الازدهار. وشرح العلاقة القائمة في ما بينها في الوحدة الثالثة.

٢.٥.٦ نسبة المديونية

تقيس نسبة المديونية نسبة الأصول الممولة من الدين. لكن مم يتألف الدين؟ يجادل بعض المحللين بأن الدين وحده الذي يتلزم بفائدة ينبغي تضمينه في هذه النسبة. ويسأل آخرون باستخدام كل التمويل غير العادي على أساس أنه يستحيل عادة تحديد أي بنود تتلزم بفائدة وأيها لا يتلزم بفائدة انتلافاً من مجموعة الحسابات المنشورة. تكرر إحدى ملاحظاتنا العامة التي أوردناها في مطلع هذه الوحدة: لا يهم بالفعل التعريف بالدين الفردي، مما يهم هو الثبات الذي يستخدم فيه المحلل الفردي هذه التعريفات. ولأغراض هذه الوحدة، سنعتمد المفهوم الشامل للكل، وهو عبارة عن استخدام كل التمويل غير العادي مع استثناء حصة الأقلية، فيما أن هؤلاء هم مساهمون متبقون في الفروع المكتسبة ولا يتمنون إلى شركة أم بي آي MBA، فهم لا يملكون الحق القانوني بالمكافأة المالية.

$$\frac{\text{إجمالي الدين}}{\text{نسبة المديونية العامة}} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\frac{\text{شركة أم بي آي MBA}}{\text{إجمالي الأصول}} = \frac{\text{كل الحسابات الدائنة والاحتياطات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\frac{١٠٠٨ + ١٨٠٠ + ٦١٤٢ + ٩٠٥٦}{٣٢٦٥٣} = \frac{٥٥,١٤ \%}{\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع}} = ٦١ \%$$

ماذا يعني الرقم ٥٥,١٤ بالمئة؟ يعني ببساطة أن لكل € ١ استثماراته شركة أم بي آي MBA في أصولها، ساهم أشخاص غير المساهمين بـ ٥٥,١٤ سنتاً. وبشكل معكوس، ساهم المساهمون بـ ٤٤,٨٦ € سنتاً في كل € ١ من الأصول التي استخدمتها شركة أم بي آي MBA.

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

من كل النسب التي تم شرحها لغاية الآن، ليس ما هو أكثر عرضة لتشكيله واسعة من التفسير كنسبة المديونية العامة. وإن نسبة الدين إلى حقوق الملكية هي نسبة مألوفة، قد يؤدي تطبيقها على شركة أم بي آي MBA في العام ٢٠٠٢ إلى:

$$\text{شركة أم بي آي MBA} = \frac{\frac{\text{إجمالي الدين}}{100} - \frac{\text{إجمالي حقوق الملكية}}{100}}{\frac{14647}{100}} = \frac{1008 + 1800 + 6142 + 9056}{14647} \% = 122,93\%$$

أيّ نسبة هي الأفضل؟ ما من جواب على هذا السؤال: يميل المحللون إلى استخدام النسب التي يألفونها والتي تحظى بمتوسطات صناعية متوفّرة.

وبُغية إعطاء توضيح إضافيّ لوقع نسبة الدين إلى رأس المال (أنظر المقدمة والمثل البسيط المعمول به في الوحدة الثالثة)، فلنلعب بأرقام شركة أم بي آي MBA من المعطيات التي تقدمها حسابات العام ٢٠٠٢.

الأرباح قبل النتيجة المالية للعام ٢٠٠٢ = €٣٣٩٢

١. عبء الفائدة للعام ٢٠٠٢ = €٢٠٧ (الافتراض أن هذا الرقم هو حصرياً فائدة مدفوعة على مال مستدان)
٢. نسبة الدين إلى رأس المال = ٥٥,١٤٪
٣. حقوق الملكية = €١٤٦٤٧

بهدف التوضيح بمثل، لتصوّر مشهدَين مختلفَين تماماً للعام ٢٠٠٣:

- أ. الأرباح هي تقريباً واحد على ستة عشر من مستويات العام ٢٠٠٢، من جراء انكماش كارثي في كل الأسواق التي تسودها حالياً شركة أم بي آي MBA، و
- ب. تضاعفت الأرباح في العام ٢٠٠٣.

لتصوّر أيضاً أنه لكلا العامين ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣، ازدادت نسبة الدين إلى رأس المال بـ ٥ بالمائة لتبلغ ٨٢,٧١ بالمائة. وسيكون لذلك تأثيراً: سيتم تخفيض حقوق الملكية من €١٤٦٤٧ إلى €٦٤٦ (بما أن الفرق هو عبارة عن ارتفاع في الدين من الدين)، وستزداد الفائدة السنوية بنسبة ٥٠ بالمائة لتبلغ €٣١٠

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

ويعرض الجدول التالي مشاهد الربح الثلاثة بافتراض وجود مستويين من الدين إلى رأس المال (أ) مستوى حالي متدهن نسبياً وقدره ٥٥ بالمئة و(ب) مستوى خيالي مرتفع قدره ٨٣ بالمئة:

حالة مثالية!	أرباح بنسنة واحدة على ستة عشر	الوضع الحالي	يوم الدينونة!	
أرباح مضاعفة				أ الأرباح قبل النتيجة المالية
٧٨٤٦	٣٣٩٢	٢٠٧		عبء الفائدة
٢٠٧	٢٠٧	٢٠٧		المتيسّر لحقوق الملكية
٦٥٧٧	٣١٨٥	—		حقوق المساهمين
١٤٦٤٧	١٤٦٤٧	١٤٦٤٧		

العائد على حقوق الملكية ذو النسبة المتدنية من الدين إلى رأس المال

€ مليون	€ مليون	€ مليون		ب الأرباح قبل النتيجة المالية
٣٧٨٤	٣٣٩٢	٢٠٧		عبء الفائدة
٣١٠	٣١٠	٣١٠		المتيسّر لحقوق الملكية
٦٤٧٤	٣٠٨٢	(١٠٣)		حقوق المساهمين
٥٦٤٦	٥٦٤٦	٥٦٤٦		

العائد على حقوق الملكية ذو النسبة المرتفعة من الدين إلى رأس المال

توضيحات: إنَّ اليسَب المئوية للعائد على حقوق الملكية تُحسب عبر قسمة المتيسّر لحقوق الملكية على حقوق الملكية في كلِّ شركة. يُحسب مثلاً العائد على حقوق الملكية البالغ ٤٤,٩٠ % بالمئة في الشركة أ في "الحالة المثالية":

$$\frac{\text{المتيسّر لحقوق الملكية}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100 = \frac{€ ٦٥٧٧}{€ ١٤٦٤٧} \times 100 = ٤٤,٩٠ \%$$

كما رأينا في الوحدة الثالثة ، إنَّ الشركة (أ) ذات النسبة المتدنية من الدين إلى رأس المال تحمي مساهميها في الأوقات الاقتصادية الصعبة لكنّها تفشل. وبالتالي، في السماح لهم بالاستفادة من مكافآت وافرة عندما يعود العمل فيزدهر. وتحتَّم الدرجات القصوى من المكافأة في شركة ذات نسبة مرتفعة من الدين إلى رأس المال.

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

وللدين إلى رأس المال معانٍ إضافية مختلفة عندما يُنظر إليه من موقع المُقرض. فيهتم المُقرض بقدرة الشركة (أ) على دفع فائدة على الدين، و(ب) على تسديد أصل القرض عندما يستحق. وبدون تحفظ، يكون المُقرض غير المضمون أقل عرضةً في شركة ذات نسبة متدايرة من الدين إلى رأس المال، كما رأينا في المثل السابق. ويُعلل ذلك أنه بما أن الشركات تبحث عن المزيد من الدين، لتمويل النمو، بدلاً من حقوق الملكية، فقد يصر المُقرضون إما على معدلات فائدة أعلى لتعويض المخاطر المتزايدة وإما على إقامة توازن بين الدين المتزايد وحقوق الملكية المتزايدة.

٣.٥.٦ عدد مرات تغطية الفوائد

عكس هموم المُقرضين، تتحول عدد مرات تغطية الفوائد إلى حساب الأرباح والخسائر بغية قياس موقع الدين إلى رأس المال وهامش الأمان في ما يتعلق بالأرباح. وتقيس هذه النسبة مدى قدرة الأرباح على التدئي من دون أن تجد الشركة نفسها غير قادرة على الوفاء بتكاليف الفائدة السنوية. وإذا لم تُسدّد الشركة هذه الدفعات، يستطيع الدائون أن يرفعوا دعوى ضدها.

$$\frac{\text{الربح قبل النتيجة المالية}}{\text{أعباء الفوائد}} = \frac{\text{عدد مرات تغطية الفوائد}}{\text{أعباء الفوائد}}$$

$$\frac{٣٣٩٢}{٢٠٧} = ١٦,٣٨ \text{ مرة} \quad \text{شركة أم بي آي MBA}$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = \text{غير متيسر}$$

تتم تغطية أعباء الفائدة الجارية في شركة أم بي آي MBA بأرباح جارية بما يفوق السنت عشرة مرة. إنَّه مركز سليم وهو يتناهم مع النسبة المتدايرة نسبياً من الدين إلى رأس المال. وتستطيع بوضوح أن تنجو من الانكماش في الأرباح ومن الزيادة في معدلات الفوائد من دون أن تتعرض لخطر عدم التمكن من تسديد دفعات الفوائد.

٦.٦ المجموعة الرابعة: نسب الفعالية

إنَّ نسب الفعالية (المُشار إليها أحياناً بنسب النشاط أو نسب الدوران) صُممَت لتساعد المدراء والغرباء عن الشركة على الحكم على مدى الفعالية التي تدير بها شركة ما أصولها. وتتضمن كل النسب مقارنات بين رقم المبيعات والاستثمار في أصول متنوعة؛ ويفترضون بأنَّ الإدارة تناضل لتبقى على توازن كبير بين المبيعات وبنود كالمخزون والحسابات المدينة والأصول الثابتة التي تساعد على توليد المبيعات.

١.٦.٦ معدل دوران المخزون

$$\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون}} = \text{معدل دوران المخزون}$$

$$\frac{٣٤١٠٧}{٦٤٥٨} = ٥,٢٨ \text{ مرات} \quad \text{شركة أم بي آي MBA}$$

النسبة المتوسطة في هذا القطاع = ٧,١ مرات

إن الرقم الذي يشير إلى تكلفة المبيعات مفصول في التعليق ٨ على الحسابات لكنه لا يعطي الرقم الدقيق للعمليات الصناعية. وهو يتألف من المواد الأولية والمواد الاستهلاكية وتكليف هيئة الموظفين. ولا يمكن أن تكون جازمين بشأن أي تكاليف ينبغي تضمينها في تكلفة المبيعات لأنّه وبساطة ما من شركتين تعرفان التكاليف بالطريقة نفسها، وما من شركتين تفصلان عن هذه التكاليف بالطريقة نفسها. وإنّ إذا تم التعرّف إلى بند "تكلفة المبيعات" فردياً في حساب الأرباح والخسائر أو في الإضافات على الحسابات، على الطلاب أن يحاولوا التعرّف إلى عنصر الماء الأولية واليد العاملة في التكاليف. ويتعادل الرقم ٥,٢٨ مرت سنوياً مع متوسط حيازة المخزون لفترة عشرة أسابيع تقريباً مقارنةً مع حوالي ٧ أسابيع للمنافسين. (إيجاد رقم أسابيع الحيازة، أقسم ٥٢ أسبوعاً على دوران المخزون). وإن المخزون هو أصل تتطلبه الشركات لتسתרمه ولعمل كمصدر بين الطلب غير الأكيد على المنتجات الجاهزة من جهة والعرض غير الأكيد للماء الأولية وتقلبات الدورة الإنتاجية من جهة أخرى. لكن هل على الشركات أن تعزّز توريداً عن فترة شهرين؟ ي العمل العديد من الشركات مع الموردين على برامج في حينه لتسليم الماء الأولية. حيث تستطيع الشركة المستلمة أن تكون واثقة من أنه سيتم تسليم الكمية الصحيحة من الماء بالنوعية الصحيحة وفي الوقت الصحيح. وتحدد تقارير مصنعي السيارات اليابانيين مقدار مخازين الماء الأولية لجهة الساعات!

وفي الطرف الآخر من سلسلة العرض، يتم الإبقاء على السلع الجاهزة لمحاذرة اندفاع مفاجئ في الطلب. وستسمح مراجعة التاريخ الماضي بانتبه بأخذ فكرة واقعية عن احتمال طلب مفاجئ؛ وتدّي عادةً حصيلة مراجعة كهذه إلى تخفيض محوزات المخزون.

وينبغي ملاحظة ثلات نقاط إضافية:

١. تتم المبيعات على مدى كل السنة، في حين أن رقم المخزون يؤخذ من ميزانية آخر المدة. وقد يكون أن النموذج التجاري في شركة أم بي آي MBA يُملي تخزيننا في نهاية السنة؛ وينبغي القيام ببعض التعديلات لرقم المخزون هذا، إذا توفر ما يكفي من المعلومات. ومع ذلك، إذا كان هذا النموذج الموسمي عالمياً في هذا القطاع، فلا

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

يتطلب الأمر بالتالي تعديلاً يُغية مقارنة مستوى المخزون في شركة أم بي آي MBA مع منافسيها. فلدى شركة أم بي آي MBA نسبة أدنى من النسبة المتوسطة في هذا القطاع بشكل جليّ.

٢. يكون للقطاعات المختلفة معدلات شديدة الاختلاف لدوران المخزون. فتميل الهندسة الثقيلة إلى أن تكون بطبيعة بسبب طول عملية الإنتاج، أمّا المحلات التي تتبع بالمفرّق فهي سريعة للغاية، مما يشير إلى أنها تحتاج إلى مخازين متداولة لكي تخدم مستويات مبيعاتها. وإن الصعوبة التي تُلقي في حفظ مستويات مرتفعة من المخزون، يمكن تصويرها بإعطاء مثل عن سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية؛ إن سوق رقاقة الذاكرة لأجهزة الكمبيوتر الشخصية هي دورية إلى حد بعيد. وهي عرضة لتراجُّحات في الأسعار بما أن الرقاقة الجديدة تسيطر على الأسعار الأولى عندما تُطلق للمرة الأولى، بسبب تقدّمها التكنولوجي على المنتجات الموجودة. لكن فيما يزداد الإنتاج تهبط الأسعار، مع أن حجم الطلب مستمر في النمو. وقد يجد مصنّعو أجهزة الكمبيوتر الشخصية بأنهم عالقون في مخزون مرتفع من المنتجات الجاهزة فيما تتدّور أسعار رقاقة الذاكرة، مؤدياً بذلك إلى هبوط السعر السوفي لأجهزة الكمبيوتر الشخصية. وليس هؤلاء الموردون قادرين على تمرير التكاليف المرتفعة للعناصر إلى الزبائن، ويسلّلون بالتالي خسارة على كلّ مبيع. وبيني مصنّعون آخرون أجهزة الكمبيوتر الشخصية بناءً على طلبية ولديهم أسبوعان أو ثلاثة أسابيع من مخزون الرقاقة والمنتج الجاهز بمتناول اليد، وبناءً عليه، يستطيعون أن يمّرروا إلى زبائنهما، بشكل مباشر تقريباً. الأسعار الهابطة لرقاقة الذاكرة. وتستطيع المجموعات الأخيرة أن تبقى وتستمر في سوق تنافسية صعبة للغاية، لأنّها تحكم بمستوى مخزونها.

٣. كما ينصّ تعريفنا، لقد استخدمنا تكلفة المبيعات مقسومة على المخزون. ويستخدم معظم المحللين المبيعات (أو الإيرادات في حالة شركة أم بي آي (MBA) مقسومة على المخزون. وإن التعريف الأخير هو برأينا غير كامل نظرياً لأنّه يقسم رقمًا يحتوي على تكلفة المبيعات والربح (الإيرادات) على رقم يحتوي فقط على التكاليف (المخزون)، أي تفاصيل مقسومة على برتقالات. أمّا تعريفنا فيقسام برتقالات على برتقالات، لكن بعض معلّقين يستخدمونه.

٢.٦.٦ متوسط فترة التحصيل (دوران الذمم المدينة)

إن نسبة متوسط فترة التحصيل التي تُدعى أحياناً أيام استحقاق المبيعات تُحسب عبر قسمة الذمم المدينة على متوسط المبيعات (الإيرادات) اليومية. وتمثل النسبة متوسط طول الوقت الذي يجب أن تنتظره شركة ما بعد القيام بمبيع وقبل قبض الأموال النقدية. ونفترض هنا أن السنة هي عبارة عن ٣٦٥ يوم عمل؛ ويمكن تخفيض ذلك بالطبع إذا ما تم استخدامه بثبات.

$\frac{\text{المبيعات (الإيرادات) في اليوم}}{\text{المائون التجاريين}} =$	متوسط فترة التحصيل
$\frac{١٨٢٠}{٣٦٥ \div ٤٣٦٦٢} = ٩٣$ يوماً	شركة أم بي آي MBA
النسبة المتوسطة في هذا القطاع = ١٥ يوماً	

إن المبيعات المستحقة في شركة أم بي آي MBA هي أقل بكثير مما لدى منافسيها، وقد تمثل لأول وهلة إدارة محكمة للتسليف. وإن تأثير الذمم المدينة في أي مؤسسة، مع أنها قد تكون ضرورية، هو في أن الشركة التي يُدان لها بالمال تموّل رأس المال التشغيلي للمدينيين. وفي بعض الأحيان، إذا خرجت إدارة التسليف عن السيطرة، على الشركة البائعة أن تستدين المال في المدى القريب لكي تموّل رأس المال التشغيلي لربانها! وإن الأرقام في شركة أم بي آي MBA ولدى منافسيها مؤثرة جدًا.

٣.٦.٦ دوران الأصول غير المتداولة

تكتسب شركة ما الأصول غير المتداولة لكي تنتج منتجات قابلة للبيع؛ وبناءً عليه، ليس من غير المعقولربط الاستثمار في الأصول غير المتداولة بمستوى الإيرادات الناشئة من ذلك. ومجدداً، وكما في كل تحليل للنسب، يكون الرقم الناتج من ذلك ذا معنى فقط عندما يقارن مع كل من النسب المحسّنة سابقاً في الشركة نفسها ومع متوسط النسبة لباقي القطاع.

$\frac{\text{المبيعات (الإيرادات)}}{\text{الأصول غير المتداولة}} =$	دوران الأصول غير المتداولة
$\frac{٤٣٦٦٢}{١٥٤١٣} = ٢,٨٣$ مرّة	شركة أم بي آي MBA
النسبة المتوسطة في هذا القطاع = ٢,٠٢ مرّة	

كما في العائد على إجمالي الأصول، نرى أنه لدى شركة أم بي آي MBA نسبة أعلى مما لدى منافسيها. وقد يكون مرد ذلك إلى أن إدارة شركة أم بي آي MBA هي أكثر فعالية في "العمل على أصولها" من شركات أخرى، أي أنها تتطلب مقداراً أقل من الأصول لتنتج مستوى الآخرين نفسه من المبيعات. وقد يكون مرد ذلك أيضاً إلى أن المضاربة يجعل التقييم أكثر واقعية لبعض أصولها الثابتة، وبشكل بارز الأراضي والمباني. وإذا كان لدى منافسي شركة أم بي آي MBA تقييمات أحدث للأراضي في نسبيهم فسيقدّمون تقارير بمعدلات دوران أدنى.

٧.٦ نسب ممكّنة أخرى

تستخدم الشركات نسب أخرى عديدة لا يتم درسها هنا. وشرط أن تُستخدم بثبات لتبيّن الاتجاهات الطويلة الأجل، ينبغي على المدراء أن يكونوا أحراراً في تطوير أيّ نسبة يعتبرون أنها تطفهم التصرُّف في أعمالهم. فإن سلسلة شعيبة من النسب مثلاً تربط المبيعات والأرباح ورأس المال الموظف والمكافأة بعدد الموظفين في الشركة. ونظراً إلى أساس انتشار نشاطات شركة أم بي أي MBA حول العالم، فقد تعطي هذه الاحتسابات مع ذلك نتائج لا معنى لها إلى حد ما.

وقد بيّنت النسبة ١٥ المحتسبة بعض مواطن القوة ومواطن الضعف في الموقع المالي لشركة أم بي أي MBA. وينبغي مقابلة الأداء الأرفع لربحيتها مع متوسط القطاع، مع احتراسنا بشأن إدارتها الأصول. ففي حين أن القدرة الأعلى ظاهرياً على إرهاق الأصول هي جديرة بالاعتبار، يمكن أن تكون أصولها أقدم وأقل فعالية من أصول المنافسين، وبالتالي قد تواجه الحاجة إلى استبدالها عاجلاً.

وينبغي تكرار أنه في حين أن تحليل النسب أعلى لا يزود بأجوبة استنتاجية، فهو يدلّ الإداره والمحللين خارج الشركة إلى المجالات التي تتطلب استقصاءً إضافياً كما يزود ببعض المعلومات الموثوقة بشأن ماهية المشاكل. وإن مواطن الضعف في تحليل النسب لا تأتي من خطأ في النسب بقدر ما هي من خطأ المدراء والمحللين الذين يسيئون استخدامها.

٨.٦ التمويه

يتم إعداد البيانات المالية الخاصة بالشركة في يوم محدد كلّ سنة. وقد يُغري الإدارة إدخال ترتيبات اصطناعية بهدف وحيد هو جعل حساباتها والنسب المحتسبة منها تبدو بشكل أفضل. ويدعى ذلك تمويهها. انظر في موقع رأس المال التشغيلي لشركة ما، وهو موقع جامد تقريباً طوال السنة.

€	الأصول المتداولة
٤٠٠	المخزون
٢٠٠	الذمم المدينة
١٠٠	الأموال النقدية
<hr/> ٧٠٠	
€	الخصوم المتداولة
٥٠٠	الديون المستحقة الدفع
<hr/> ٢٠٠	الأصول المتداولة الصافية

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{٧٠٠}{٥٠٠} = ١,٤ \text{ مرات}$$

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{(٤٠٠ - ٧٠٠)}{٥٠٠} = ٠,٦ \text{ مرات}$$

تصوّر أنّ الإداره لا تمتّى أن تكون عرضةً لتعليق مُعادٍ حول سيولتها. قد ترث الشركه "بيع"، ليُقلّ €٢٠٠ من مخزون السلع الجاهزة إلى زبائن مسابرین سيافقون على إعادة السلع في فترة وجيزة بعد بدء السنة المالية التالية، ليعودوا بذلك إلى الوضع الراهن. وفي يوم إعداد الميزانية، ستبدو حالة رأس المال التشغيلي والنسب على هذا النحو:

€	الأصول المتداولة
٢٠٠	المخزون
٤٠٠	الحسابات المدينة
١٠٠	الأموال النقدية
<hr/> ٧٠٠	
	الخصوم المتداولة
٥٠٠	الحسابات الدائنة
<hr/> ٢٠٠	الأصول المتداولة الصافية

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{٧٠٠}{٥٠٠} = ١,٤ \text{ مرات}$$

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{(٢٠٠ - ٧٠٠)}{٥٠٠} = ١,٠ \text{ مرات}$$

وسيكشف من دون شك مدّقو الحسابات الخارجيون في الشركة هذا الشكل من الممارسة الذكية، وقد يأخذون فكرة بأنّ ميزانية الشركة في آخر السنة لا تظهر "رأياً حقيقياً وعادلاً". ومن جهة أخرى، قد تكون الإداره قادرة على تقديم قصة جديدة بالتصديق ظاهرياً إلى مدققي حساباتهم لكي يعطوا رأياً متحفظاً في تدقيقهم المحاسبي. إذا اشتبه بالتمويل، ينبغي تنفيذ تحليل النسب في عدد من النقاط طوال السنة.

٩.٦ تجميع كلّ الـِبسَبْ: مخطط دوبون Dupont التصويريّ

غالباً ما يُسأل المدراء: "أيّ نسبة هي الأهمّ من بين كلّ هذه الـِبسَبْ؟". ليس من جواب واحد على هذا السؤال. فتتغيّر الأهميّة وفقاً للحاجة. فإذا كانت شركة ما تواجه ضغطاً على أسعارها، على المدراء أن يرتكروا انتباهم على نسب الربحية بُغية قياس وقع ضغوطات السوق؛ وبشكل متبدّل، إن الرغبة في تقليل الاستثمار في أصول إضافية قد تُحفّز احتسابات نسب الفعالية.

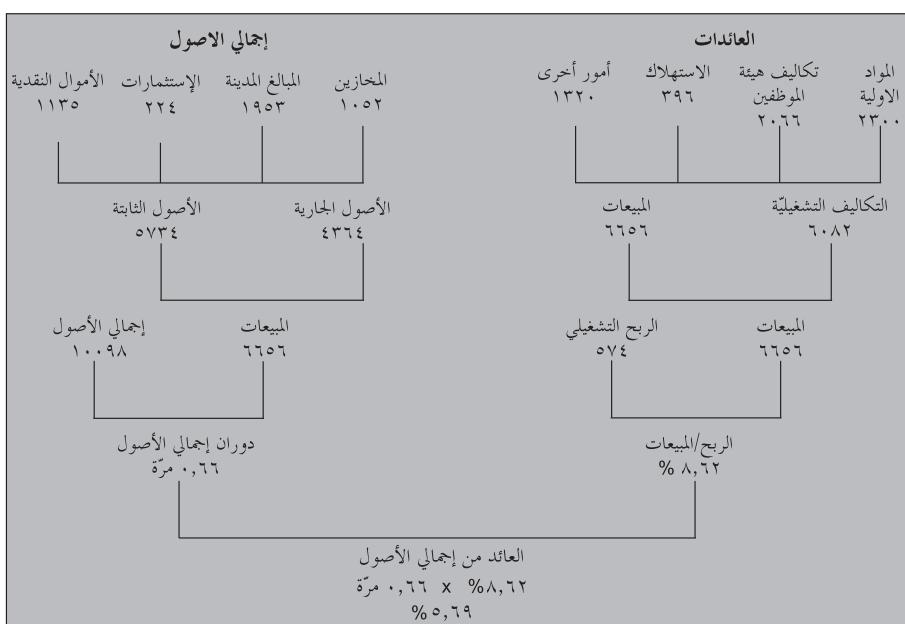
لكن ثمة نسبة واحدة تعتبرها معظم الشركات مهمّة بشكل أساسيّ، وهي العائد على إجمالي الأصول. فتجيب هذه النسبة على السؤال الإداريّ الأهمّ من بين كلّ الأسئلة الأخرى والمتعلّق بأداء الشركة: "كم نجني من استثمارنا في إجمالي الأصول؟"

ويمكّن تقسيم العائد على إجمالي الأصول إلى عنصرين:

$$\begin{aligned} \text{إجمالي الأصول} & \quad \text{العائد} \\ \text{المُعرَّف بـالربع/المبيعات} \times 100 & = \text{المبيعات/الاستثمار في إجمالي الأصول} \\ \text{ضرب الكسر بالآخر} \\ \text{الربع/إجمالي الأصول} \times 100 & = \text{العائد على إجمالي الأصول} \end{aligned}$$

كانت الشركة الكيميائية دوبون Dupont إحدى الشركات الأوائل التي أذاعت (لعدة عقود خلت) كيف كانت ترى أهميّة العائد على إجمالي الأصول. ففي تلك الشركة كان يمكن تقييم أداء الأقسام الفردية وأداء المدراء ضمن هذه الأقسام، عبر احتساب العائد على إجمالي الأصول في القسم الواحد وإجراء التحسينات المطلوبة في مجالات مواطن الضعف التي تتمّ ملاحظتها. استعملت شركة دوبون Dupont التصميم المُبيّن في الرسم البيانيّ ٦-١ ليكون من الممكن التعرّف إلى مكونات النسبة. ويدعى عالمياً هذا الرسم البيانيّ الآن بمخطط دوبون Dupont التصويريّ. لقد أدخلنا فيه الأرقام ذات الصلة لشركة أم بي آي MBA. ولكي تتمكّنوا من العودة إلى هذه الأرقام في مكان ورودها، نشير بأنّ كلّ الأرقام المستخدمة في جزء "العائد" من المخطط التصويريّ، قد أخذت من بيان الدخل الجماعيّ لشركة أم بي آي MBA

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية



الرسم ١.٦ مخطط دوبون Dupont التصویری لأداء شركة أم بي آي MBA في العام ٢٠٠٢

تعقيبات على المخطط التصویری لشركة أم بي آي MBA

١. إن النص في التفاصيل المنشورة يحول دون القيام بتحليل أكثر دقة لبناء حساب الأرباح والخسائر. وسيكون لإدارة عادةً وصول إلى مقدار أوفر من المعلومات.
٢. يمكن إنجاز تحسين في العائد على إجمالي الأصول عبر تحسين الربحية أو إدارة الأصول أو عبر تحسين الإثنتين معاً. لنعد مثلاً احتساب أرقام شركة أم بي آي MBA بافتراض أمرتين ليس أيّ منهما مرغوباً فيه أو ممكناً تجاريّاً:
 - أ. تم تخفيض تكاليف المبيعات والتوزيع إلى الثالث؛ و
 - ب. نُنزل المخازين إلى النصف بين ليلة وضحاها لتصير $\text{€} ٣٢٩ .٠٠٠ .٠٠٠$.
 سيرتفع فجأةً الربح/العائد إلى $١١,٠١$ بالمائة وسيتحرّك دوران إجمالي الأصول إلى $١,٤٨$ مرة، معطياً بذلك عائدًا جديداً على إجمالي الأصول قدره $١٦,٢٩$ بالمائة. دقّقوا في هذه الاحتسابات بأنفسكم!
٣. سيلاحظ القراء أن العائد على إجمالي الأصول في مخطط دوبون Dupont التصویري هو $١٠,٤٣$ بالمائة وأن النسبة ذاتها المحاسبة في $٤-٦$ هي $٩,٧٥$ بالمائة. ومرة هذا الفارق إلى استخدام رقم مختلف للربح في بسط كلّ من الكسرتين. في النسبة السابقة، استخدمنا الربح الناجم عن النشاطات العاديّة (أي الربح بعد الفائدة)؛ وفي مخطط دوبون Dupont التصویري، استخدمنا الربح قبل الفائدة، وليس ذلك بالفارق المهم شرط أن تستخدم الأرقام بثبات.

١٠.٦ بيان مئة بالمئة

تعليق خاتمي حول الربحية: للإدارات وصولاً إلى أرقام أكثر تفصيلاً من تلك المتوفرة للمساهمين في التقرير السنوي. وبناءً عليه، إنها قادرة على احتساب نسب مفضلة بشكل أكبر من تلك المعرفة في هذه الوحدة. وفي ما يتعلّق بالتحكم بالربحية وبالتكلّيف، إن التقنية المفضلة المستخدمة هي بيان مئة بالمئة حيث تحدّد المبيعات بـ ١٠٠٪ بـ ١٠٠٪ بالمنسبة كنسبة مئوية من المبيعات. وهذا التحليل ممكّن حتّى بواسطة المعلومات المنشورة.

شركة أم بي آي MBA

	٢٠٠١			٢٠٠٢			
	€	€	%	%	€	€	
٣٩٧١٢	٣٠٩٢٥	٧٧,٨٧	١٠٠	٧٨,١١	٤٣٦٦٢	٣٤١٠٧	المبيعات (الإيرادات)
٤٠٥٨	٤٠٥٨	١٠,٢٢	٩,٧٤	٩,٧٤	٤٥٥٢	٤٥٥٢	تكلفة المبيعات
٢١٤٦	٢١٤٦	٥,٤٠	٥,٣٤	٥,٣٤	٢٣٣٤	٢٣٣٤	تكلّيف المبيعات والتوزيع
(٤٦٩)	(٤٦٩)	(١,١٨)	(٠,٩٧)	(٠,٩٧)	(٤٢٦)	(٤٢٦)	البحث والتطوير
		٣٦٦٦٠	٩٢,٣١	٩٢,٢٢	٤٠٢٧٠	٤٠٢٧٠	التكلّيف الأخرى
		٣٥٥٢	٧,٦٩	٧,٧٨	٣٣٩٢	٣٣٩٢	التكلّيف التشغيلي
							الربح التشغيلي
							قبل المدخل
							التشغيلي الآخر

يحجّب تحسّن بسيط في الربح التشغيلي ثلاثة تحرّكات مهمّة في البنود الفردية: (أ) زيادة في تكلفة المبيعات. نعرف من التعليق ٨ أن تكلفة المبيعات تتّلّف من بنود متعددة وسيكون من مصلحة الإدارة أن تبحث عن سبب هذا الارتفاع لترى ما إذا كان من الممكن القيام بعمل علاجيّ لعكسه؛ (ب) إن التدّنى في المبيعات والتوزيع هو للوهلة الأولى عبارة عن أخبار سارة بما أنه لا يدوّ أنه يؤثّر سلباً في الإيرادات الواردة في أعلى الحساب؛ (ج) إن التدّنى في البحث والتطوير قد لا يكون أخباراً سارة بالضرورة؛ ففي النهاية تعتمد شركة هندسية كشركة أم بي آي MBA على تدفق منتجاتها المستقبلية المتوقّف على البحث والتطوير. وإن تقليص الإنفاق، وإن كان هامشياً، قد لا يكون تحرّكاً حكيمًا. فتحتاج الإدارة إلى استقصاء هذه الروايات.

١١.٦ السبب الأساسية لسوق الأوراق المالية

ليس المدراء والمستثمرون مهتمّين بنسّب الأداء الداخليّ الماضي فحسب. فهم معنيون أيضاً بكيفيّة رؤية العالم الخارجيّ للتوقعات المستقبلية للشركة. وفي حالة شركة مُسّعرة في البورصة كشركة أم بي آي MBA، إن التسعيرة اليومية لسوق الأوراق المالية

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

هي أفضل بديل لرأي السوق بشأن التوقعات المستقبلية. وإن مقرر علم المال المرافق لهذا المقرر يدرس بعمق أسعار سوق الأوراق المالية؛ كما يُعرَّف هذا القسم بنسب عديدة لسوق الأوراق المالية لكي يفهم القراء بشكل أفضل الصفحات المالية التي ترد في صحيفة الداليلي .daily press برس

١.١١.٦ العائد على السهم

إن احتساب العائد على السهم هو أمر مباشر نسبياً:

$$\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{عدد الأسهم العاديّة قيد الإصدار}}$$

في حسابات شركة أم بي آي MBA، يظهر هذا الاحتساب في التعليق ١٥ . أولاً، نرجو أن تلاحظوا أنه يمكن تقسيم العائد على السهم بين العمليات الصناعية والعمليات المالية، لكن من وجهة نظر المساهمين، لا يهم أي قطاع قد ولد الإيرادات، فكل ما يهمهم هو ارتفاع العائد (من أي مصدر كان) على السهم، سنة تلو الأخرى. ثانياً، سيلاحظ القراء أنه لشركة أم بي آي MBA عدد صغير من الأسهم الممتازة وهي أيضاً تم تخصيص إيرادات لها. وإن مقرر علم المال في هذا البرنامج سيقوم بتغطية سبب إصدار بعض الشركات أسهماً ممتازة. وصدق أو لا تصدق، إن لهذا الاحتساب المباشر ظاهرياً للعائد على السهم معياراً كاملاً مخصصاً له، هو معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٣ .

٢.١١.٦ نسبة سعر السهم إلى ربحيته (مكرر الربحية)

إن مزج العائد على السهم مع تسعيرة السوق يعطي نسبة تُعرف بنسبة سعر السهم إلى ربحيته:

$$\frac{\text{السعر السوقي}}{\text{العائد على السهم}}$$

لفترض أن السعر السوقي للأسهم العاديّة في شركة أم بي آي MBA هو €٣٥ ، تكون نسبة سعر السهم إلى ربحيته عندئذٍ

$$\frac{€٣٥}{€٣,٣} = ١٠,٦١ ، \text{لِتُقْرَأُ ١١.٦١.}$$

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

يُعلم الرقم ١١ المستثمرين (الذين ليست لديهم على الأرجح فكرة عن العائد على السهم في شركة أم بي آي MBA للعام ٢٠٠٢) بأن سعر السهم البالغ €٣٥ يمثل شراء أرباح ١١ سنة. عندئذ يقوم المستثمر بـ التفكير مليأً في الجاذبية النسبية لهذا الاستثمار، مقابل استثمار آخر، لـ تقليل أنه كان يستغل نسبة سعر سهم إلى ربحيته قدرها ٢٠٪. فمن جهة، يركب مستثمر ما في شركة أم بي آي MBA مخاطر أقل في ما يتعلق بـ قصر الوقت الذي عليه أن يتضمنه حتى يسترد النفقـة الأولـية. ومن جهة أخرى، يمكن لأـحدـهم أن يجادـلـ أنـ الشـرـكـة ذاتـ النـسـبةـ الأـعـلـىـ منـ سـعـرـ السـهـمـ إـلـىـ رـبـحـيـتـهـ مـصـنـفـةـ فـيـ السـوـقـ بـأـنـهـاـ أـكـثـرـ إـشـارـةـ وـأـكـثـرـ قـدـرـةـ عـلـىـ الـأـدـاءـ الرـفـيعـ مـالـيـاـ فـيـ الـمـسـتـقـبـلـ منـ شـرـكـةـ أمـ بـيـ آـيـ .MBA

٣.١١.٦ الربح الموزع للسهم

تعلـنـ شـرـكـةـ ماـ عنـ نـصـيبـ أـرـبـاحـ عـلـىـ أـسـاسـ قـدـرـتـهـاـ عـلـىـ الإـنـفـاقـ مـقـابـلـ مـتـطـلـبـاتـهاـ مـنـ الـموـاردـ لـتـنـمـيـةـ الـمـؤـسـسـةـ.ـ وـفـيـ حـالـةـ شـرـكـةـ أمـ بـيـ آـيـ MBAـ (ـأـنـظـرـ التـعلـيقـ ١٥ـ)ـ يـبـلـغـ نـصـيبـ الـأـرـبـاحـ €ـ٠ـ٦ـ٢ـ لـلـسـهـمـ الـواـحـدـ.ـ وـبـرـيدـ الـمـسـتـثـمـرـ أـنـ يـعـرـفـ الـعـائـدـ عـلـىـ الـأـرـبـاحـ الـمـوزـعـ الـتـيـ يـبـغـيـ أـنـ يـحـصـلـ عـلـيـهـاـ عـلـىـ أـسـاسـ الـقـيـمـةـ السـوـقـيـةـ الـتـيـ يـبـغـيـ دـفـعـهـاـ لـلـأـسـهـمـ الـيـوـمـ،ـ آـيـ €ـ٣ـ٥ـ.ـ وـيـعـرـفـ ذـلـكـ بـمـعـدـلـ الـرـبـحـ الـمـوزـعـ لـلـسـهـمـ،ـ وـهـوـ يـحـسـبـ عـلـىـ الشـكـلـ التـالـيـ:

$$\text{نصيب الأرباح للسهم} = \frac{100}{\text{القيمة السوقية للسهم}} \\ \text{شركة أم بي آي MBA} = \frac{\% 1,77}{€ 35} = \frac{€ 0,62}{€ 35}$$

في أنـظـمـةـ ضـرـبـيـةـ كـثـيرـةـ،ـ تـجـبـرـ الشـرـكـةـ عـلـىـ دـفـعـ اـتـمـانـ ضـرـبـيـيـ عـلـىـ نـصـيبـ الـأـرـبـاحـ،ـ لـلـحـكـومـةـ،ـ قـبـلـ أـنـ تـدـفـعـ لـلـمـسـاـهـمـ.ـ وـبـنـاءـ عـلـيـهـ،ـ يـمـارـسـ بـشـكـلـ شـائـعـ "ـتـضـخـيمـ"ـ نـصـيبـ الـأـرـبـاحـ الـذـيـ يـقـبـضـهـ الـمـسـاـهـمـ بـمـعـدـلـ الضـرـبـيـةـ الـتـيـ تـدـفـعـهـاـ الشـرـكـةـ بـغـيـةـ أـخـذـ فـكـرـةـ عـنـ مـعـدـلـ الـرـبـحـ الـإـجمـالـيـ الـمـوزـعـ لـلـسـهـمـ.ـ وـلـنـفـتـرـضـ أـنـ الـاتـمـانـ الـضـرـبـيـيـ يـبـلـغـ ٢ـ٠ـ بـالـمـائـةـ.ـ وـبـنـاءـ عـلـيـهـ،ـ يـكـونـ الـاحـتسـابـ الـمـعـدـلـ عـلـىـ الشـكـلـ التـالـيـ:

$$\text{مـعـدـلـ الـرـبـحـ الـإـجمـالـيـ الـمـوزـعـ لـلـسـهـمـ} = \frac{(\text{نصـيبـ الـأـرـبـاحـ لـلـسـهـمـ} \times ٨٠ / ١٠٠)}{\text{الـقـيـمـةـ السـوـقـيـةـ لـلـسـهـمـ}} \\ \text{شركة أم بي آي MBA} = \frac{\% 2,23}{€ 35} = \frac{0,78}{€ 35}$$

يمـكـنـ مـقـارـنـةـ الـأـرـبـاحـ الـمـوزـعـ لـلـسـهـمـ وـيمـكـنـ لـلـمـسـتـثـمـرـينـ أـنـ يـخـتـارـوـاـ الـرـبـحـ الـمـوزـعـ لـلـسـهـمـ الـذـيـ سـيـزـوـدـ بـرـأـيـهـمـ بـأـفـضـلـ قـيـمـةـ لـلـمـالـ.

٤.١١.٦ تغطية أنصبة توزيع الأرباح

إن بعض الشركات التي تخترق ضغوطات لتتنزل الأرباح، ترى أنها مُجبرة على دفع المستوى نفسه من أنصبة الأرباح التي يتوقعها المساهمون. وهي تقوم بذلك لعدد من الأسباب التي ترتبط بمحاولة الإبقاء على سعر السهم مرتفعاً - وإنما سيؤثر فيه بشكل سلبي مساهمون تحررروا من الوهم، فيقومون ببيع حيازتهم من الأسهم عند قبضهم أرباحاً موزعة زهيدة. يسهل احتساب نسبة تغطية أنصبة توزيع الأرباح وهي صممت للفت الانتباه إلى قرارات الإدارة، المفرطة في السخاء، والقاضية بدفع أرباح موزعة مُغيرة.

الربح الناجم عن النشاطات العاديّة والممكّن عزوّه إلى الأسهـم العاديّة

توزيع أنصبة الأرباح (عدد الأسهم العاديّة × €٠,٦٢)

$$\text{شركة أم بي آي MBA} = \frac{\text{€} ٢٠٥١,٧}{\text{€} ٣٨٥,٨} = ٥,٣٢ \text{ مرات تغطية}$$

كما سبق وذكرنا، لا تحتاج شركة ما إلى كسب الأرباح لتدفع أنصبة الأرباح، لكن إذا لم تكسب الأرباح سوف يتأكل الاحتياطي ولا يمكن لهذا العمل أن يستمر إلى ما لا نهاية.

الخلاصة

تقدّم البيانات المالية تقارير بأرقام مطلقة. لكن هذه الأرقام بحد ذاتها لا تبيّن الكثير حول الشركة؛ فهي تحتاج إلى الربط ببعضها مع بعض لكي تبيّن مواطن القوة ومواطن الضعف داخل الشركة. وحده تحليل النسب يؤدي إلى التبصر عندما يُنفَذ لعدد من السنوات وعندما تُقارن النسب مع المتطلبات العامة للقطاع الذي تعمل فيه الشركة. ويمكن تجميع النسب الأبرز في الأربع فنات.

- أ. نسب السيولة التي تضمّن لقياس قدرة شركة ما على الوفاء بمحاجاتها القصيرة الأمد والمستحقة؛
- ب. نسب الربحية التي تلجم صميم نشاطات شركة ما، أي إذا كانت الشركة تحكم بمصاريفها وتكتب عائدًا معقولًا من الأموال المستثمرة؛
- ج. نسب البنية الرأسمالية التي تدرس النسبة المئوية لإجمالي الأصول في شركة ما وهي أصول ساهم بها مساهمون. كما تدرس هذه النسب تأثير نسبة مئوية كهذه في الإيرادات والمخاطر الناتجة منها؛ و
- د. نسب الفعالية التي تقيس إدارة الأصول في شركة ما.

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

إن نسب سوق الأوراق المالية هي أيضاً حاسمة لإدارة شركة مُسَعَّرة، لكنها ميالة إلى ألا يكون من الممكن التحكم بها في المدى القريب لأنها مبنية على أساس سعر السهم اليومي.

وما من مجموعة نسب مُنَزَّلة؛ ويكمِّن سر تحليل النسب الجيد في فهم المعنى الأساسي الذي يحمله عدد صغير من النسب ومن ثم تطبيقه بثبات مع الوقت وعبر الشركات.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٦ باستعمال تحليل النسب للمساعدة على تفسير البيانات المالية، من المهم أن يُغيَّر مستخدِم النسب انتباهاً خاصاً لـ:

I. اتجاه النسب على مدى فترات محاسبية عديدة؛

II. المقدار المطلق للنسب؛

III. مقارنة النسب مع نسب شركات مماثلة تعمل في القطاع ذاته؛

IV. تطبيق الثبات في احتساب النسب.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

A. (أ) و(ب) فحسب.

B. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.

C. (أ)، (ج) و(د) فحسب.

D. (ج) و(د) فحسب.

٢.٦ للنسب المحاسبية أهداف أولية مختلفة.
I. صُممَت نسب البنية الرأسمالية لتقييم قدرة شركة ما على الوفاء بمتطلباتها القصيرة الأمد.

II. تشير نسب الفعالية إلى فاعلية الإدارة ككل.

III. تشير نسب الربحية إلى مقدار فاعلية شركة ما في إدارة أصولها.

IV. تحلل نسب السيولة الترتيبات المالية التي تكمن وراء أصول شركة ما.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

A. (أ) و(ب) فحسب.

B. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.

C. (ج) و(د) فحسب.

D. لا (أ)، ولا (ب)، ولا (ج) ولا (د).

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

٣.٦ أيَّ تأثير يكون لشراء الأصول الثابتة نقداً في نسبة السيولة العامة وفي نسبة السيولة السريعة؟

- أ. تزداد نسبة السيولة العامة؛ تتدنى نسبة السيولة السريعة.
- ب. لا تتغير نسبة السيولة العامة؛ تتدنى نسبة السيولة السريعة.
- ج. تتدنى نسبة السيولة العامة؛ تزداد نسبة السيولة السريعة.
- د. تتدنى نسبة السيولة العامة؛ تتدنى نسبة السيولة السريعة.

٤.٦ أيَّ خيار من الخيارات التالية ينبغي تضمينه في احتساب نسبة السيولة العامة؟

- أ. رأس المال الأسمى.
- ب. الحسابات الدائنة لأكثر من سنة.
- ج. المركبات الآلية.
- د. الحسابات المدينة.

٥.٦ أيَّ تأثير يكون لقبض أموال نقدية من مَدين في نسبَيَّ السيولة العامة والسيولة السريعة؟

- أ. لا تتغير نسبة السيولة العامة؛ لا تتغير نسبة السيولة السريعة.
- ب. تتدنى نسبة السيولة العامة؛ تزداد نسبة السيولة السريعة.
- ج. تزداد نسبة السيولة العامة؛ تتدنى نسبة السيولة السريعة.
- د. تزداد نسبة السيولة العامة؛ لا تتغير نسبة السيولة السريعة.

٦.٦ أيَّ خيار من الخيارات التالية يمثُّل الطريقة الأكْثر مباشِرَةً لإجراء تحسين على نسبة سيولة سريعة متداينية؟

- أ. تدنٌّ في المشتريات للمخزون.
- ب. زيادة في تصنيع السلع الجاهزة.
- ج. تباطؤ في الدفع للمورِّدين.
- د. إدخال إجراءات أكْثر صرامة للتحكُّم بالتسليف.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٧-٦ إلى ٩-٦.

من ميزانية نهاية السنة في الشركة المغفلة بيل بروducts المحدودة Bell Products Limited تم استخراج البنود التالية:

€	
٢٥ ٠٠٠	الحسابات الدائنة
٤٢ ٠٠٠	الحسابات المدينة
٣٣ ٠٠٠	المخازن
١٢ ٥٠٠	السحب على المكتشوف من المصرف

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

٧.٦ ما هي نسبة السيولة العامة؟

- أ. ٠,٥٠ مرّة.
- ب. ٢,٠٠ مرّة.
- ج. ٣,٥٢ مرّة.
- د. ٨,٠٠ مرّات.

٨.٦ ما هي نسبة السيولة السريعة؟

- أ. ٠,٦٠ مرّة.
- ب. ٠,٨٨ مرّة.
- ج. ١,١٢ مرّة.
- د. ١,٦٨ مرّة.

٩.٦ بعد إجراء مناقشات مع المصرف، تم تحويل السحب على المكشوف من المصرف إلى قرض آجل لا يستحق تسديده لستين. ما هي نسبة السيولة العامة ونسبة السيولة السريعة بعد المراجعة؟

- أ. السيولة العامة ٢,٠ مرّة؛ السيولة السريعة ٠,٨٨ مرّة.
- ب. السيولة العامة ٢,٥ مرّات؛ السيولة السريعة ١,٦٥ مرّة.
- ج. السيولة العامة ٣,٠ مرّة؛ السيولة السريعة ١,٦٨ مرّة.
- د. السيولة العامة ٣,٥ مرّات؛ السيولة السريعة ١,٦٨ مرّة.

١٠.٦ ما هي نسبة السيولة العامة في الميزانية الموحدة لشركة أوارد Award في العام ٢٠٠٢؟

- أ. ٠,٦٧ مرّة.
- ب. ١,٠٣ مرّات.
- ج. ١,٤٩ مرّة.
- د. ٣,١٨ مرّة.

١١.٦ ما هي نسبة السيولة السريعة في الميزانية الموحدة لشركة أوارد Award في العام ٢٠٠١؟

- أ. ٠,٥٣ مرّة.
- ب. ٠,٦٧ مرّة.
- ج. ٠,٦٩ مرّة.
- د. ٠,٨٦ مرّة.

١٢.٦ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award للعام ٢٠٠٢، ما هي نسبة هامش الربح؟

- أ. ٨,٣٩٪.
- ب. ١٠,٤٨٪.
- ج. ١٠,٥٥٪.
- د. ١٣,٥٥٪.

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

١٣.٦ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award للعام ٢٠٠١، ما هي نسبة العائد على إجمالي الأصول؟

- أ. ٪٣,٩٩
- ب. ٪٤٥,٠٨
- ج. ٪٦,٧٦
- د. ٪١٠,٥٧

١٤.٦ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award للعام ٢٠٠٢، ما هو العائد على حقوق الملكية؟

- أ. ٪٥,٩٢
- ب. ٪٨,٤٢
- ج. ٪١٠,٦٩
- د. ٪١٥,٢٣

١٥.٦ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award للعام ٢٠٠٢، ما هي نسبة الأصول غير المتداولة إلى الأصول المتداولة؟

- أ. ٪٧٨
- ب. ٪٢١٧
- ج. ٪٣٤٩

١٦.٦ في الميزانية الموحدة لشركة أوارد Award، ما هي نسبة مديونيتها في العام ٢٠٠٢؟

- أ. ٪٥١,٩١
- ب. ٪٥٤,١٣
- ج. ٪٥٧,٠٢
- د. ٪٩١,٦٥

١٧.٦ أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟

- أ. إذا كانت الأرباح متدية، تحمي شركة ذات نسبة مرتفعة من الدين إلى رأس المال العائد على حقوق الملكية لمساهميها.
- ب. إذا كانت الأرباح مرتفعة، تسمح شركة ذات نسبة مرتفعة من الدين إلى رأس المال لمساهميها بعائد مزدوج على حقوق الملكية.
- ج. إذا كانت الأرباح متدية، تُعرض شركة ذات نسبة متدينة من الدين إلى رأس المال لمساهميها لعائد على حقوق الملكية أكثر ارتفاعاً.
- د. إذا كانت الأرباح مرتفعة، تسمح شركة ذات نسبة متدينة من الدين إلى رأس المال لمساهميها بعائد مزدوج على حقوق الملكية.

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

١٨.٦ في حساب الأرباح والخسائر الموحد لشركة أوارد Award في العام ٢٠٠١، ما هي عدد مرات تعطية الفوائد؟

- أ. ٥,٥٢ مرّة.
- ب. ٥,٦٧ مرّة.
- ج. ٥,٧٥ مرّة.
- د. ٦,٤٠ مرّة.

١٩.٦ في العام ٢٠٠٢، ما هي نسبة دوران المخزون لشركة أوارد Award؟

- أ. ٤,٧ مرات.
- ب. ٧,٤ مرات.
- ج. ٨,٧ مرات.
- د. ١٠,١ مرّة.

٢٠.٦ تشير نسبة مرتفعة لدوران المخزون (١٠ أو أكثر) إلى أن شركة ما:

- I. لديها كميات كبيرة من المخزون البطيء التحرك؛
- II. لديها دورة إنتاجية طويلة؛
- III. تحتاج إلى امتالك مخزون إضافي توقعًا لأندفاعة غير متوقعة في الطلب؛
- IV. تعمل في قطاع البيع بالعمولة حيث تكون متطلبات المخزون متداينة بالنسبة إلى المبيعات السنوية.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ج) فحسب.
- ب. (أ) و(د) فحسب.
- ج. (ب) و(ج) فحسب.
- د. (د) فحسب.

٢١.٦ ما هو متوسط فترة التحصيل لشركة أوارد Award في العام ٢٠٠٢؟

- أ. ٥٠ يوماً.
- ب. ٦٤ يوماً.
- ج. ٧٨ يوماً.
- د. ٨٤ يوماً.

٢٢.٦ ما هي نسبة دوران الأصول غير المتداولة لشركة أوارد Award في العام ٢٠٠١؟

- أ. ٤٨ مرّة.
- ب. ٥٨ مرّة.
- ج. ٨٣ مرّة.
- د. ١ مرّة.

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

٢٣.٦ أيّ نسبة من دوران شركة أوارد Award سُددَت بها المصاريِف الإداريَّة في العام ٢٠٠٢؟

- أ.٪٧,٢
- ب.٪٨,٥
- ج.٪١٠,٣
- د.٪١٥,٩

٢٤.٦ أيّ خيار من الخيارات التالية ستنتَج منه زيادة في العائد على الاستثمار؟

- أ. بيع فائض الأصول الثابتة بسعر يفوق القيمة الدفترية.
- ب. زيادة في رأس المال الأُسْهُم.
- ج. قبض أموال نقدية من المدينين.
- د. زيادة في تكاليف التوزيع.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٢٥-٦ إلى ٢٨-٦.
تم استخراج المعلومات التالية من الحسابات السنوية للشركة المغفلة سانماد هوليدايز
.Sunmed Holidays plc

ألف €	
٣٦٧,٥	الربح الناجم عن النشاطات العاديَّة بعد فرض الضرائب
٣٠,٠	البنود الاستثنائية
<u>٣٩٧,٥</u>	الربح للسنة
٩٨,٠	أُنْصَبَة توزيع الأرباح العاديَّة
<u>٢٩٩,٥</u>	الأرباح المُحتجَزة للسنة

يتضمَّن رأسُال الأُسْهُم العاديَّة ٧٠٠ ٠٠٠ سهم عاديَّ بـ €١ للسهم. وإن السعر السوقيُّ العجاري للأُسْهُم العاديَّة في سانماد Sunmed هو €٣,٥ لكل سهم.

٢٥.٦ ما هو معدَّل الربح الموزَع للسهم (بتجاهل فرض الضرائب)؟

- أ.٪٤,٠
- ب.٪١٤,٠
- ج.٪٢٤,٦
- د.٪٢٥,٠

٢٦.٦ ما هو العائد على السهم (بتجاهل البنود الاستثنائية)؟

- أ. ١٤,٠ سنتاً.
- ب. ٤٢,٨ سنتات.
- ج. ٥٢,٥ سنتات.
- د. ٥٦,٨ سنتات.

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

٢٧.٦ ما هي نسبة سعر السهم إلى ربحيته؟

- أ. ١,٩
- ب. ٦,٧
- ج. ١٠,٥
- د. ١٥,٠

٢٨.٦ ما هي نسبة تغطية أنصبة توزيع الأرباح؟

- أ. ٣,٠٦ مرات.
- ب. ٣,٢٧ مرّة.
- ج. ٣,٧٥ مرّة.
- د. ٤,٠٦ مرات.

٢٩.٦ إذا تمت زيادة عدد الأسهم العادي في شركة أوارد Award إلى ٤٨٤ ٠٠٠ سهم في نهاية السنة، ما سيكون العائد على السهم بعد المراجعة في العام ٢٠٠٢؟

- أ. €١,٠٤
- ب. €١,٤٨
- ج. €١,٥٠
- د. €١,٨٦

٣٠.٦ في العام ٢٠٠٢، ما هي تغطية أنصبة توزيع الأرباح في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award

- أ. لا شيء.
- ب. ٤,٠ مرات.
- ج. ٤,٦ مرات.
- د. ٥,٨ مرات.

٣١.٦ إذا كان للأسهم العادي في شركة أوارد Award قيمة سوقية قدرها €١٠ لكل سهم، ما هو معدل الربح الموزع للسهم للعام ٢٠٠٢؟

- أ. لا شيء
- ب. %٣,٢
- ج. %٤,٦
- د. %٥,١

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

٣٢.٦ إذا كان للأسهم العاديّة في شركة أوارد Award قيمة سوقية قدرها €٩٠٣٠ لكل سهم، ما هي

نسبة سعر السهم إلى ربحيته (باستخدام العائد الأساسي على السهم) في العام ٢٠٠١؟

- أ. ٤٧٦
- ب. ٦٢٠
- ج. ٦٤١
- د. ٧٩٥

دراسة الحالة ٦ - ١

تنظر شركة ليفين بوكس Leven Books (كتُب ليفين) المحدودة في اكتساب شركة لتجليد الكتب بغية توسيع مصالحها الخاصة بالنشر. وقد سلط مدیرها التنفيذي الضوء على هدفين محتملين، هما شركة كرايل بايندينغ Crail Binding (كرايل للتجليد) المحدودة وشركة تايبورت بابليشينغ سرفيسز Tayport Publishing Services (تايبورت لخدمات النشر) المحدودة.

تم الحصول على المعلومات التالية للستينيّن الماليّين الأحدث لدى الشركتين:

شركة "تايبورت بابليشينغ" Tayport Publishing	شركة كرايل بايندينغ (كرايل للتجليد) (تايبورت للنشر)	Crail Binding	حساب الأرباح والخسائر
€ ٦١٥٠٠		€ ٦٨٠٠٠	المبيعات
٣٨٠٠٠		٣٠٠٠٠	تكلفة المبيعات
٢٣٥٠٠		٣٨٠٠٠	هامش الربح الإجمالي
	١٠٠٠٠	١٦٠٠٠	تكاليف البيع والتوزيع
	٦٥٠٠	١٠٠٠٠	التكاليف الإدارية
١٦٥٠٠		٢٦٠٠٠	
٧٠٠٠		١٢٠٠٠	الربح قبل الضريبة
١٧٥٠		٣٠٠٠	فرض الضرائب
٥٢٥٠		٩٠٠٠	الربح بعد الضريبة
٨٣٠٠		١٠٦٠٠	الميزانية
			الأصول الثابتة
			الأصول المتداولة
٨٠٠٠		١٨٠٠٠	المخزون
١٠٠٠٠		٢٨٠٠٠	الحسابات المدينة
٢٠٠٠		-	الأموال النقدية
٢٠٠٠		٤٦٠٠٠	

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

		الخصوم المتداولة
٦ ٠٠	٢٦ ٠٠	الحسابات الدائنة
-	٥ ٠٠	السحب على المكشوف
<u>٦ ٠٠</u>	<u>٣١ ٠٠</u>	
<u>١٤ ٠٠</u>	<u>١٥ ٠٠</u>	الأصول المتداولة الصافية
<u>٢٢ ٣٠٠</u>	<u>٢٥ ٦٠٠</u>	
		رأس المال والاحتياطيات
١٢ ٠٠	١٠ ٠٠	رأس المال الأسمى العادي
١٠ ٣٠٠	٥ ٦٠٠	الأرباح المُحتَجزَة
<u>٢٢ ٣٠٠</u>	<u>١٥ ٦٠٠</u>	
-	١٠ ٠٠	القرض الطويل الأمد
<u>٢٢ ٣٠٠</u>	<u>٢٥ ٦٠٠</u>	

يفضل المدير التنفيذي شركة كرايل بابيندينغ Crail Binding (كرايل للتجليد) على شركة تايبورت بابليشينغ Tayport Publishing (تايبورت للنشر)، طالما أنها تكسب أرباحاً أوفر وطالما أنها ولدت مبيعات أعلى في السنة المالية الماضية.

طلب منك كمستشار مالي لدى الشركة أن تقدم تقييمك للشركاتين، من وجهات النظر الخاصة التالية:

- .I. السيولة;
- .II. الربحية;
- .III. البنية الرأسمالية;
- .IV. الفعالية

من المعلومات المتوفرة، يتضح لنا أن الشركاتين هما من الحجم نفسه وتعملان في القطاع نفسه. وبالتالي، من الملائم بشكل خاص استخدام تحليل النسب في تقييم المجالات المختلفة لأدائهما.

دراسة الحالة ٦

في الدور الذي تؤديه كعضو مجلس إدارة شركة ويتنغتون المغفلة plc، كنت تراجع عن كتاب الأداء التشغيلي لإحدى الشركات المنافسة الرئيسية وهي الشركة المغفلة يونايتد ميلك United Milk.

وعلى مدى السنوات الماضية المعدودة، احتسبت السلسلة التالية من النسب للشركة المغفلة يونايتد ميلك United Milk. ويتوفّر لديك أيضاً متوسط النسب لقطاع الحليب للعام ٢٠٠٣.

	٢٠٠٣	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	نسبة
متوسط					
١,٣٥	٠,٩٧	١,٠٥	١,١٠		السيولة العامة (مرة)
٠,٩٥	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٨٥		السيولة السريعة (مرة)
١٢,١٧	٧,٦٣	١١,٥٨	١٠,١٥		هامش الربح (%)
٥,٧٢	٤,٢٤	١٢,٢٥	٨,٨٠		العائد على إجمالي الأصول (%)
١٢,١٥	٨,٤٥	١١,٠٨	١٢,١٦		العائد على حقوق الملكية (%)
٣٦٥,٢٠	٣٧٨,٨٠	٣٥٠,٥٠	٢٢٥,٦٠		الأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة (%)
٥٥,٦٠	٤٤,٧٠	٥٢,٦٠	٦٥,١٠		المديونية (%)
١٤,٢٠	١٠,١٠	١١,٢٠	١٢,٣٠		عدد مرات تغطية الفوائد
٧٠	٦٣	٧٠	٧١		متوسط فترة التحصيل (يوماً)
١٨,٥٠	١٧,٢٠	١٨,٦٠	١٨,٧٠		دوران المخزون (مرة)
٢٢,٣٠	٢٥,٦٠	٢٤,٨٠	٢٠,٨٠		العائد على السهم (ستاً)
٢,١٥	١,٧٨	١,٤٦	١,١٢		معدل الربح الموزّع للسهم (%)

تتوفر لديك الآن الحسابات المنصورة للعام ٢٠٠٣ مما يعطيك فرصة تحديث نسب العامين ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣ معاً.

٢٠٠٢	٢٠٠٣	شركة يونايتد ميلك United Milk
٤٨٧	٥١٤	حساب الأرباح والخسائر
٨١٣	٧٦٠	المبيعات
٦٧٤	٧٥٤	تكلفة المبيعات
٤٦٥	٥٧١	الربح الإجمالي
٢٠٩	١٨٣	التكاليف التشغيلية
(٦٢)	(٤٩)	الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب
١٤٧	١٣٤	فرض الضرائب
(٦٩)	(٧٣)	الربح الناجم عن النشاطات العادية بعد فرض الضرائب
٧٨	٦١	أنصبة توزيع الأرباح
		الأرباح المحتجزة للسنة

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

الميزانية	الأصول الثابتة	الأصول المتداولة
١ ٧٤٩	١ ٩٥٢	
٩٠	١٠٣	المخازين
٢٣١	٢٣٧	الحسابات المدينة
١٢٤	١٠٠	الأموال النقدية في المصرف
٤٤٥	٤٤٠	
(٥٤٣)	(٦٣٨)	الحسابات الدائنة المستحقة خلال سنة
(٩٨)	(١٩٨)	الخصوم المتداولة الصافية
١ ٦٥١	١ ٧٥٤	إجمالي الأصول مطروحة منه الخصوم المتداولة
(٣٢٠)	(٣٣١)	الحسابات الدائنة المستحقة بعد أشهر من سنة
١ ٣٣١	١ ٤٢٣	
٣٧١	٣٧٦	رأس المال والاحتياطيات
-	٢٦	رأسمال الأسهم
٩٦٠	١ ٠٢١	علاوة السهم
١ ٣٣١	١ ٤٢٣	الأرباح المُتحجّزة

تتوفر أيضاً معلومات إضافية من الحسابات المنشورة:

١. تتضمن التكاليف التشغيلية فائدةً مستحقة الدفع قدرها €٢٦ ٠٠٠ ٠٠٠ في العام ٢٠٠٣ (٢٠٠٣ €٢٣ ٠٠٠). في العام ٢٠٠٢.
٢. يتضمن رأس المال الأسهم كامل الأسهـم العادي بـ ٥ سنتاً للسـهم الواحد، بالقيمة الإسمـية. في مطلع العام ٢٠٠٣، تم إصدار ١٠ ملايين سـهم عادي إضافـي بـ سـعر ٣١٠ سـنتـات للسـهم الواحد، مما أنشأ رصـيد عـلـوة أسـهـم قـدـره €٢٦ ٠٠٠.
٣. كان السـعـرـ السـوقـي لـسـهـمـ شـرـكـةـ يـونـايـتـدـ مـيلـكـ United Milk ٣٥٠ سـنتـاً في نـهاـيـةـ السـنـةـ المـالـيـةـ ٢٠٠٣ (٤٠٠ ٢٠٠٣ سـنتـ في العام ٢٠٠٢).

يظهر زملاؤك في مجلس إدارة شركة ويتينغتون المغفلة Whittington plc أن شركة يونيـتـدـ مـيلـكـ United Milk قد تكون مستعدـة لـتـشـرـعـ فيـ المـحـادـثـاتـ لـمـنـاقـشـةـ عـرـضـ اـسـتـيـلـاءـ مـحـسـمـ وـمـوـافـقـ عـلـيـهـ منـ قـبـلـ شـرـكـةـ وـيتـينـغـتوـنـ المـغـفـلـةـ Whittington plc عـلـيـهـ.

المطلوب

١. قـمـ بـتـحـديـثـ النـسـبـ لـعـامـيـ ٢٠٠٢ـ وـ٢٠٠٣ـ. وـقـيـمـ أـداءـ شـرـكـةـ يـونـايـتـدـ مـيلـكـ United Milk مـقـارـنـةـ مـعـ المـتوـسـطـ الصـنـاعـيـ لـلـعـامـ ٢٠٠٣ـ، مـسـلـطاـ الضـوءـ عـلـىـ أـيـ أـسـبابـ يـمـكـنـ أـنـ تـدـعـوـ إـلـىـ القـلـقـ وـعـلـىـ الـمـؤـشـراتـ الإـيجـابـيـةـ لـلـمـسـتـقـبـلـ.

المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

المحتويات

٢/٧	١.٧ المقدمة
٤/٧	٢.٧ مزج الأعمال، والشهرة
١٢/٧	٣.٧ الأصول غير الملموسة وإتلافها
٢١/٧	٤.٧ الدفعات على أساس المشاركة
٢٦/٧	٥.٧ منافع التقادع
٣٥/٧	٦.٧ الأدوات المالية
٤١/٧	٧.٧ الاحتياطات، والخصوم الطارئة والأصول الطارئة
٤٥/٧	٨.٧ تعقيبات الإدارة
٤٨/٧	٩.٧ إعداد التقارير بالمسؤولية الاجتماعية في الشركة الكبرى
٤٩/٧	الخلاصة
٥١/٧	أمثلة للمراجعة
٥٧/٧	دراسة الحالة ٧ - ١

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة تكون قد فهمت المسائل الجدلية المحيطة بإعداد التقارير المالية الدولية وتكون قادراً بشكل أفضل على متابعة التعقيب المتقدم باستمرار الوارد في الصحفة حول هذه المسائل فيما يقوم مجلس معايير المحاسبة الدولية وأطراف مهتمون متنوعون بالتفكير ملياً وعلناً بصلة المعايير الموجودة فعلاً بالموضوع. وتكون قد فهمت بشكل خاص:

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

- الصعوبات المعنية في المحاسبة لاكتساب ما وكيفية نشوء الشهرة:
- كيفية اختلاف الشهرة عن الأصول غير الملموسة وكيفية تقديم بيان بكل منها:
- ما الذي يعنيه الإتلاف وكيفية تقديم بيان به:
- كيفية تقديم بيان بخيارات الأسهم ووقعها على أرباح حصيلة الحساب:
- كيفية تأثير موجبات التقاعد في الشركة الكبرى على الربح والميزانيات معًا:
- المبادئ الأساسية للأدوات المالية وكيفية إتقاطها في البيانات المالية الخاصة بالشركة الكبرى:
- الفرق بين الاحتياطات والطوارئ ومتى ينبغي على الشركات أن تقدم بياناً بها؛ و
- لم مواضيع جديدة كتعقيبات الإدارة وإعداد التقارير المالية الخاصة بالشركة الكبرى هي حالياً قيد التطور في حقل إعداد التقارير المالية.

نشدد في مراحل متعددة من هذه الوحدة على أن كل المواقف التي تغطيها هذه الوحدة هي بغية التعقيد وتسبّب للشركات بصعوبات جمة في تنفيذها. ولا حاجة لأن يفهم طالب الماجستير في إدارة الأعمال ما يزيد عمّا قمنا بتغطيته في الأقسام أدناه. وإذا رغبت في موافقة اهتمامك في أي من المواقف نصلحك باللجوء إلى مديرك المالي الرئيسي أو مديرك المالي (لكن كن مستعداً لرأيه القرية حول المشاكل التي يسببها تنفيذ معايير المحاسبة الدولية والمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية!)

١.٧ المقدمة

لقد صورت الوحدات المدرosa لغاية الان نظاماً للمحاسبة المالية ولتقديم التقارير حول الشركة، قد يعطي الانطباع بأنه جامد نسبياً. ولقد رأينا على سبيل المثال أن حجر الأساس في المحاسبة هو المعادلة المحاسبية التي لم تتغير منذ أن صاغها تجار المدن الإيطالية خلال الفترة الأولى من النهضة. ولقد قرأت أن متطلبات الإفصاح في الشركات يوجهها تشريع حول الشركات يعود إلى خمسين سنة إلى الوراء أو أكثر، ومعايير محاسبية، وكلاهما بطيء التحرُّك في عكس الممارسات والإجراءات اليوم. كما نظرنا في دور مدقق الحسابات الذي من شأنه أن يرى أن القواعد تطاع وأن رأياً حقيقياً وعادلاً يعطى عن حالة أعمال الشركة.

في الواقع، قد يكون هذا التفسير حصرياً بشكل خاطئ لأنه يتتجاهل عنصر الحكم الإداري المهم الذي يدخل في تقييم الأصول وقياس الأرباح. فإن القواعد، النظمية وشبه النظمية، تورد فقط إطاراً تكون ضمنه الإدارات الفردية حرّة في تحديد الإجراءات التي تتبعها لتقديم التقارير بشكل مفصل. ونسمي ذلك بالمبادئ المحاسبية المُتعارَف عليها والمقبولة عموماً. وإن مجموعة واحدة من المبادئ، كتقييم المخزون أو معدلات إستهلاك الأصول، قد تكون مقبولة عموماً في قطاع معين دون سواه. وفي الواقع، حتى ضمن القطاع المعين ذاته، نستطيع أن نكشف مبادئ محاسبية مختلفة معتمدة قد تؤدي بالساخر إلى ملاحظة أن ثمة أوجه لتقديم التقارير المالية هي أقرب إلى الفوضى مما إلى المحاسبة!

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

و قبل التوصل إلى استنتاج كهذا، علينا أن نفهم الضغط الذي يشتغل تحت وطأته عضو مجلس الإدارة أو المدير في شركة حديثة. إن الاقتصاد بكامله وأسواق المال التي تشكل جزءاً منه هي معدلة باتجاه النمو. فمع النمو يأتي الازدهار الذي يتم قياسه لجهة البحبوحة أو لجهة التحرير من الفقر والحرمان. ويتوّقع من الشركات أن تنمو ليس بين الحين والأخر لكن كل سنة، وت تلك الشركات التي تملك أسمها مُسَعَّرَة في بورصة مُعْتَرَف بها، كل ستة أشهر أو كل فصل. ويأتي نمو الشركة إما عضويًا (المزيد من المبيعات ومن الأرباح ومن الأصول، وكلها مولدة من الداخل) وإما عبر الاكتساب (بالاستيلاء على شركات أخرى). لكن ليس أي نوع من نوعي النمو هذين سهل التحقيق. فإن المجهول الذي يشوب حالة السوق، والتقلبات في ما يفضله الرؤون، وأعمال المنافسين، كلها عوامل تحدث بلبلة يمكن من الصعب من خلالها توجيه شركة ما باتجاه المزيد من النمو. وبناءً عليه، تكون إدارة شركة ما معرّضة للدخول في تجارب ساحقة لاعتماد مجموعة المبادئ المحاسبية المُتعارَف عليها والمقبولة عموماً التي تصور الشركة في أفضل حالاتها.

وإن هذا الضغط المُسلط على الأرباح أو بشكل أخص على الربح على السهم – لأنّه المؤشر النهائي لنمو الشركة – هو ظاهرة يُشار إليها بـ التركيز على المشاريع القصيرة الأجل. وبالرغم من إنكارها ذلك، إن جماعة محللي الاستثمار هي المسؤولة إلى حد بعيد عن وجهة النظر هذه. وينصح المحللون المستثمرين والمستثمرين المحتملين الذين يفتقرُون بمعظمهم إلى الوقت والمعرفة، بدراسة أداء الشركة. وعلى أساس نصائحهم، يقوم المستثمرون بشراء الأسهم أو بيعها أو الإبقاء عليها.

إن البند الرئيسي للتحليل والنصائح هو التنبؤ بمستويات الأرباح المستقبلية. وإن هذا مبني على أساس دراسة الماضي والقيام بافتراضات معقولة حول المستقبل، ربما بعد زيارة الشركة المعنية والتحدث إلى الإدارة. وإن تنبؤاً منشوراً كهذا عن الأرباح، خاصة إذا كان ثمة توافق بين المحللين، يؤثر على سعر السهم الذي يتحرك عند أقل تلميح إلى شائعة، أقل بكثير من تنبؤ مبني على أساس المعلومات.

من جهتها، تقف الإدارة وترقب سعر السهم في الشركة الذي «تدفع عنه» جماعة المحللين قبل نشر الحسابات. فهنا يكمن الضغط، لأنّه إذا فشلت الشركة في إنجاز مستوى الأرباح المتبنّى به فسيتدنى سعر السهم في الحال. وإذا حققت التنبؤ فإنّ أفضل ما يمكن للشركة أن تأمله عادةً هو استقرار السعر. وبُعْدية تحقيق التنبؤ بالأرباح، غالباً ما تأخذ الشركات، على غرار المحللين، الرأي القصير الأمد، أي عبر ترتيب أعمالها المالية لكي تقدم التقارير بأرباح أوفى في القريب العاجل عوضاً عن تقديمها في وقت لاحق. وثمة سمعة حسنة ضئيلة للشركات في أسواق الأسهم المالية الحالية في وعدها المساهمين بأداء أرفع للأرباح خلال خمس سنوات إذا تم تخفيض الأرباح السنوية خلال هذه الفترة. إذا كان هذا الهدف المفروض خارجياً على الشركات ليس سهل التحقيق عبر نشاطات المتاجرة العادي، بوسِع الإدارة أن تتخذ خطوات إما لتشذيب الإنفاق الذي لا يكون ضروريًا على الإطلاق، وإما لاعتماد مبادئ محاسبية تُظهر اتجاهًا تصاعدياً في الأداء.

وفضلاً عن الرغبة المفهومة التي تبديها الإدارة في انتقاء مبادئ محاسبة من شأنها أن تُقيّد رقم إيرادات الشركة التي يُقدّم بها تقرير، تواجه مهنة المحاسبة أدوات مالية جديدة

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

تستطيع الشركة أن تستخدمها لتمويل عملها ولا تقاء استياء الشركات الأخرى عليها. وإن مزيج هذه الأدوات يجعل المحاسبة المالية وتقديم التقارير الخاصة بالشركة نظاماً فعالاً يتحرك اليوم في المجهول. وإن الأقسام التالية من هذه الوحدة الأخيرة في الجزء الأول الذي يتضمن سبع وحدات ويحمل عنوان المحاسبة المالية للمدراء، تعطي القراء لمحة عن بعض المسائل الأكثر جدلية التي يواجهها مجلس معايير المحاسبة الدولية. وتتمثل هذه المسائل إلى تصدر عناوين الصحف لأنّه يوسعها أن تؤدي إلى أن تقدم الشركات تقارير بأرباح متقلبة. ومن المرجح أن يبقى مجلس معايير المحاسبة الدولية هذه الموضع قيد المراجعة المستمرة. وما دام ذلك نصاً مصمماً خصيصاً لطلاب الماجستير في إدارة الأعمال الذين يعانيون الموضوع للمرة الأولى، لن نغوص في عمق تقنيات كلّ موضوع. وإن لائحة المختارات التالية قد تدفع بقارئنا إلى المضي قدماً في دراسة أكثر تفصيلاً لهذه الموضع الساخنة الأكثر جدلية في تقديم التقارير المالية أو إلى طلب المساعدة من محاسبه في هذه العملية.

٢.٧ مرج الأعمال، والشهرة

تلزم مجموعات الشركات قانوناً بإعداد البيانات المالية الموحدة ونشرها. وقد رأينا في الوحدة الخامسة أن ميزانية مجموعة بين نيفيس Ben Nevis تتضمنت أصول شركة بين لوموند Ben Lomond المحدودة، وهي فرع تملكه بنسبة ٧٠ بالمائة. ووفقاً لشروط مرج الأعمال، أيُّ كيف تصبح شركة ما فرعاً في شركة قابضة، تسمح الممارسة المحاسبية بنوعين من الحسابات الخاصة بالمجموعة، الأمر الذي يؤدي إلى أرقام مختلفة تماماً. وتُعرف هاتان الممارستان بمحاسبة الاكتساب ومحاسبة الدمج (ويُشار إليهما أحياناً بمرج الأعمال).

إن ممارسة الاكتساب (التي تُسمى أحياناً بمحاسبة طريقة الشراء) تُستخدم لعكس الاستيلاءات الطبيعية حيث تقوم الشركة المستحوذة (المسمّاة بالشركة القابضة في هذه الوحدة) باكتساب أكثر من ٥٠ بالمائة من رأس المال أسهم حقوق الملكية في الشركة الهدف (المسمّاة بالفرع) نقداً، أو لقاء أسهم في الشركة القابضة، أو مزيج من النقد والأسهم. وإن استيلاءات كهذه لا تقع بالضرورة كلّ مساهم في الفرع ببيع حصته إلى الشركة القابضة؛ فبقي أحياناً أقلية كبيرة من المساهمين الأصليين في الفرع. وعلى القراء أن يراجعوا آليات اكتساب شركة بين نيفيس Ben Nevis لـ ٧٠ بالمائة من شركة بين لوموند معاسبة الاكتساب.

مَثَل

تعرض شركة فورث Forth المحدودة اكتساب كامل رأس المال أسهم شركة كلايد Clyde المحدودة. والشروط هي كالتالي: يساوي كلّ سهم من شركة فورث €٥ Forth €٥ لكلّ سهم من الأسهم المليون العادي من شركة كلايد Clyde. ويقيم العرض وبالتالي شركة

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

كلايد Clyde بـ ٥٠٠٠٠٠٠٠ €. ولدى شركة كلايد Clyde أصول صافية مبنية في ميزانيتها وقدرها ٤٠٠٠٠٠٠ €. وقبل العرض، الذي قبله كل المساهمين في شركة كلايد Clyde، كانت الميزانية الملحّصة لكل من الشركتين على الشكل التالي:

شركة فورث Forth المحدودة شركة كلايد Clyde المحدودة

الأصول الصافية المتمثلة بـ:	€ مليون	€ مليون
رأسمال الأسهم (١ € العادي)	١	٦
الاحتياطيات القابلة للتوزيع	٣	٥
	٤	٦

باستخدام الآليات نفسها كما في مثل شركة بين نيفيس Ben Nevis، ستؤدي محاسبة الالكتساب إلى ميزانية مجموعة فورث Forth المحدودة على الشكل التالي:

مجموعة فورث
Forth المحدودة

الأصول الصافية الشهرة	€ مليون
رأسمال الأسهم (١ € العادي)	١٠
علاوة السهم	١
الاحتياطيات القابلة للتوزيع	١١
	١١

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

اضاحات على الميزانية الموحدة

١. تضاعف رأسمال أسهم شركة Forth كنتيجة لإصدار الأسهم إلى مساهمي شركة Clyde.

٢. تنشأ الشهادة كنتيجة لدفع شركة Forth Forth ٠٠٠ ٠٠٠ ٥٠ لقاء أصول شركة Clyde التي ظهرت في ميزانيتها بـ ٠٠٠ ٤٠٠ . وإن الفرق هو القيمة المحجوبة لأصول شركة Clyde. الملموسة وغير الملموسة، التي كانت شركة Forth على استعداد لدفعها.

٣. تنشأ علاوة السهم لأن شركة Forth أصدرت مليون سهم عادي بـ ١٠€ لاكتساب بقيمة ٥٠٠ ٠٠٠ €. ويشكل حساب علاوة السهم جزءاً من احتياطيات المجموعة ولا يمكن توزيعه على المساهمين في شركة Forth في ظل ظروف عادية.

٤. إن الاحتياطيات القابلة للتوزيع في المجموعة هي تلك التي تخصل الشركة القابضة، أي شركة Forth.

إن محاسبة الدمج (التي تسمى أحياناً بمزج المصالح) مبنية على مفهوم الانسجام والاتفاق بدلاً من سلوك التصيّد الخاص بالمحترس والطريدة الذي يشكل جزءاً من أساس محاسبة الاتّساب. إن الدمج (مقارنةً مع الاستيلاء) يفترض الاتفاق بين الطرفين على مزج المصالح الخاصة بكلٍّ منهما بدلاً من أن يسلّم أحدهما أصوله إلى الآخر. وتحاول بيانات المحاسبة في محاسبة الدمج تصوّر هذا التجمّع المنسجم عبر إعادة التصرير بحسابات الشركتين معاً كما لو أنهما كانتا دوماً شركتا واحدة. ولذلك ستكون الميزانية الموحدة:

مجموّعة فورث - كلايد

Forth–Clyde

الأصول الصافية المتمثلة بـ:	مليون €
رأسمال الأسهم (€1 العادي)	٢
الاحتياطيات القابلة للتوزيع	٨
	١٠

إيضاحت على ميزانية المجموعة

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

تُتصحّح المسائل الإدارية عندما تتم مقارنة ميزانيتي الاتتساب والدمج. ففي ظل محسبة الاتتساب، يتطلّب رقم الشهرة الناجمة عن الاتتساب الانتباه. وسندرس طبيعة الشهرة؛ لكننا نكتفي الآن بالقول إن مهنة المحاسبة تصح بعدم نقل الشهرة كأصل في الميزانية بما ينطوي عمرها النافع. ولشطب الشهرة بشكل نظاميّ وقع سليّ على الأرباح؛ أمّا شطبها عبر احتياطيات الشركة فقد يخفّض هذه الأخيرة بشكل كبير أيضاً. ويحسن بالشركة أن تتفادى المشكلة في المقام الأوّل باستخدام محسبة الدمج!

إن معلماً إضافياً لمحاسبة الدمج جديراً باهتمام الإدارة هو الطبيعة الموحدة للاحياطيات القابلة للتوزيع. فسيكون للإدارة وصول إلى احتياطيات حرّة بشكل أكبر مما في ظل محسبة الاتتساب حيث توضع أيضاً قيود قانونية على حساب علاوة السهم. وتعطي محسبة الدمج مجددًا إدارة المجموعة مقداراً أكبر من المرونة مما في ظل الاتتساب.

إن المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣، مرج الأعمال (تذكّر أن المعايير التي ترد بعنوان "المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية" هي تلك التي أصدرها مجلس معايير المحاسبة الدولي المؤسّس حديثاً؛ أمّا "معايير المحاسبة الدوليّة" فهي تلك التي أصدرتها لجنة معايير المحاسبة الدوليّة القديمة واعتمدتها مجلس معايير المحاسبة الدوليّة الجديد) قد حظر محسبة الدمج أو مرج المصالح ببساطة لأن اكتسابات كثيرة كانت تبني في ظل المعيار السابق بطريقة تسمح بالمرج، مع أنها كانت بوضوح عبارة عن استيلاء شركة على أخرى؛ وكان المبلغ الذي يدفعه المكتتب فعلياً يُوازي بشكل ملائم عن الأنظار!

إن المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣ يحدّد أن كل مرج للأعمال ينبغي أن يتم تقديم بيان به عبر تطبيق طريقة الشراء. ويتطّلب ذلك أن يقر المكتتب بأصول من اكتتب به، وبخصوصه وخصوصه الطارئة القابلة للتعرّف، بقيمتها العادلة عند تاريخ الاتتساب وأن يقرّ أيضاً بالشهرة (المبلغ المدفوع الذي ينطوي على القيمة العادلة للأصول المكتتبة)، التي يتم اختبارها لاحقاً ليتم إثلافها بدلاً من أن يتم استهلاكها.

يُعرف بالقيمة العادلة على أنها المبلغ الذي يمكن مقاييسه أصل ما أو تسديد خصم ما لقاءه، بين طرفين حسني الإطلاع وراغبين في صفة تنصّف كليهما. إن أي فرق بين تكلفة مرج الأعمال وفائدة المكتتب في القيمة العادلة للأصول والخصوم والخصوص الطارئة القابلة للتعرّف (مثلاً، اتفاق يتم بواسطته تعديل الاتتساب إذا ما تمت المحافظة على مستوى محظوظ من الأرباح أو إذا ما تم تحقيق هذا المستوى من الأرباح في وقت ما في المستقبل) يُقدّم بيان به على أنه الشهرة أو الشهرة السابقة. لأخذ المخزون لنرى القيم العادلة في التشغيل؛ ينبغي تقييم السلع الجاهزة والبضائع باستخدام أسعار البيع مطروح منها تكاليف التصرّف وهامش أرباح معقول. وبينجي تقييم الأعمال قيد التنفيذ باستخدام أسعار بيع السلع الجاهزة مطروح منها مبلغ تكاليف السلع التي ينبغي إكمالها وهامش أرباح معقول. أمّا المواد الأولية فينبعي تقييمها بتكلفة الاستبدال الحالية. ولاحظ أن القيم العادلة تبدأ بالسعر السوقـي. وإن التقييمات العادلة للمنشآت التجارية القائمة التي رأيناها في السابق في التشغيل تبدأ بالتكلفة الأصلية.

تتألف الأصول القابلة للتعرّف من الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة معاً؛ وإن الفئة الأخيرة من الأصول هي ما ينجم عنه أكبر مقدار من الصعوبات في تنفيذ المعيار

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣. فعلى المكتسب أن يقر بهذه الأصول بشكل مستقل عن الشهرة. وبتعبير آخر، على المكتسب أن يبحث عن الأصول غير الملموسة، وأن يقيّمها بقيمتها العادلة، ويتعزّز إليها في الميزانية الموحدة ويحتسب الشهرة على أنها تلك الحصة من إجمالي تكلفة الاتّساب، التي لا تغطيها الأصول الصافية المكتسبة. وإن أمثلة على الأصول غير الملموسة التي يزوّدنا بها المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣ هي العلامات التجارية، وأسماء نطاق الانترنت، وأسماء الصحف، وللواحة بالزبائن، والرخص بالبناء، وبرمجيات الكمبيوتر، وأسرار التجارة كالصيغ أو الوصفات السرية. وفي محظوظ فنيّ، يتوقع المرء أن يجد الأعمال الفنية والمسرحيات والصور الفوتوغرافية ومواد الفيديو والمواد السمعية البصرية.

إن القيمة العادلة لهذه الأصول غير الملموسة يراها مجلس معايير المحاسبة الدولية على أنها تعكس توقعات السوق بشأن أرجحية أن تقوم المنافع الاقتصادية المستقبلية المدّمجة في الأصل، بالتدفق إلى الكيان. وبتعبير آخر، ينعكس مفعول الأرجحية في قياس القيمة العادلة للأصل غير الملموس. وإذا لم يكن من الممكن فصل الأصل عن الشهرة المدفوعة، ينبغي عندئذٍ أن يبقى جزءاً من رقم الشهرة المتبقية. ويطلب مجلس معايير المحاسبة الدولية من الشركات أن تشرح لما لم تستطع فصل الأصول غير الملموسة عن رقم الشهرة المتبقية.

نود أن نقول كلمة عن العلامات التجارية. غالباً ما يُنظر إلى "العلامات التجارية" على أنها كالماركات التجارية أو ماركات أخرى لكنّ معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨، الأصول غير الملموسة، الذي ينبغي أن يُقرّأ بالتزامن مع المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣، ينص على أنه ينبغي النظر إلى العلامات التجارية كمصطلحات تسويقية عامة تُستخدم للإشارة إلى مجموعة من الأصول المتممة كالماركات التجارية والأسماء، والصيغ والوصفات. إذا لم يكن من الممكن قياس كلّ أصل مفرد بشكل موثوق.

١.٢.٧ الشهرة الجمّة عن مزج الأعمال

يعرّف المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣ بالشهرة على أنها منافع اقتصادية مستقبلية تنجُم عن الأصول التي لا يمكن التعرّف إليها فدياً والإقرار بها على حدة. في الواقع، في يوم الاتّساب، لا يتمّ تقييم الشهرة بذاتها، بل هي ببساطة الفرق بين تكلفة الاتّساب والقيمة العادلة الصافية للأصول المكتسبة؛ إنّها الفرق بين النتائج التي تحصل عليها باللحظة والتائج المحسوبة على أساس صيغة ما. لكن بالرغم من ذلك، يُستحسن أن نعرف ما هي عليه. فوفقاً لمجلس معايير المحاسبة الدولية، تتألف الشهرة من بعض الأمور التالية أو كلّها مجتمعة: (أ) القيمة العادلة لعنصر استمرار العمل في منشأة المكتسب التجاريّة؛ وهي القيمة التي تنجُم عن تأثير الأصول الصافية المكتسبة؛ (ب) القيمة العادلة للتآزر الذي سيتدفق عن مزج الأصول الصافية للشركاتين؛ (ج) الدفع المغالي فيه من قبل المكتسب.

بحلّاف الأصول غير الملموسة العاديّة، من غير الممكن إجراء اختبار إخلاف سنويّ (الاختبار الذي يتمّ إجراؤه لتقييم النقص في القيمة) على الشهرة، لأنّه ببساطة لم يتم إطلاقاً

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

تقيمها بدقة منذ البدء، كما أنها لا تولد تدفقات نقدية بشكل مستقل عن الأصول الأخرى. وللسماح بإجراء اختبار الإتلاف، يتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٦، إتلاف الأصول، تخصيص رقم الشهرة على كل وحدة من الوحدات المولدة للأموال النقدية في المؤسسة، التي يُتوقع أن تتتفع من المزج. وإن ذلك مبني على الاعتقاد القائل بأن الشهرة تُرصد على مستوى تشغيلي. وإن كل الوحدات المولدة للأموال النقدية التي تم تخصيص الشهرة عليها ينبغي أن يتم اختبارها للإتلاف على أساس سنوي. وإذا ما وجدت شركة ما أن هذا التخصيص مستحيل، ينبغي أن تترك بقية الشهرة غير المخصصة لحالها وأن تزود بشرح عنها في الإيضاحات على الحسابات.

إن المبلغ المرحّل لكل وحدة مولدة للأموال النقدية (أي رقم الأصل الصافي في الميزانية)، بما فيه الشهرة المخصصة، ينبغي مقارنته مع مبلغه القابل للاسترداد (القيمة العادلة مطروح منها تكاليف البيع، والقيمة قيد الاستخدام أيهما أفضل، وتعُرف هذه الأخيرة بأنها القيمة الحالية للتداوُفات النقدية المستقبلية المتوقعة نشوؤها من الوحدة المولدة للأموال النقدية). وإذا كان المبلغ القابل للاسترداد أقل من القيمة المرحّلة، فإننا في حالة إتلاف وينبغي نقل العبء إلى حساب الأرباح والخسائر. لنتظر في مثل:

مَثَل

تشتري الشركة أ الشركة ب لقاء €٢٠٠٠ في مطلع العام ٢٠٠٢. ولالأصول الصافية القابلة للتعرف في الشركة ب قيمة عادلة قدرها €١٥٠٠. وفي صياغة ميزانيتها الموحدة لنهاية العام ٢٠٠٢، احتسبت الشركة أ أن المبلغ القابل للاسترداد للوحدة المولدة للأموال النقدية في الشركة ب هو €١٧٥٠. وينبغي تسجيل خسارة إتلاف قدرها €٢٥٠. وإن القيمة المرحّلة للشهرة يجب أن تتلقى العبء الأول إلى أن يتم تخفيض قيمتها إلى الصفر. وسيكون احتساب الإتلاف على الشكل التالي:

المجموع	الأصول الصافية القابلة للتعرف	الشهرة	المبلغ المرحّل
€ ٢٠٠٠	€ ١٥٠٠	٥٠٠	خسارة الإتلاف
٢٥٠		٢٥٠	المبلغ القابل للاسترداد (والقيمة المرحّلة للفترة المقبلة)
١٧٥٠		٢٥٠	

إذا كان المبلغ القابل للاسترداد للوحدة المولدة للأموال النقدية في الشركة ب قد هبط إلى، لنُقل، €١٤٠٠، سيتم تخفيض الشهرة إلى الصفر كما أن رصيد الإتلاف، وبالتحديد €١٤٠٠، سيختفيض الأصول الصافية القابلة للتعرف إلى €١٤٠٠.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

المجموع	الأصول الصافية القابلة للتعرف	الشهرة	
€	€	€	
٢٠٠٠	١٥٠٠	٥٠٠	المبلغ المُرَحَّل
٦٠٠	١٠٠	٥٠٠	خسارة الإتلاف
<u>١٤٠٠</u>	<u>١٤٠٠</u>	<u>—</u>	المبلغ القابل للاسترداد (والقيمة المُرَحَّلة لفترة المقبلة)

لاحظ رجاءً أن المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣ يتطلب سنويًا إجراء اختبار إتلاف. وما من ضمانة بأن إتلافًا ما كان ليت؛ وفي هذه الظروف، لن يتم تقييد أي عبء في حساب الأرباح والخسائر. وقبل المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣، كانت الشركات مُجبرة على استهلاك شهرتها على مدى فترة زمنية محلّدة مُسبقاً. ونظراً إلى الواقع السلبي الذي يكون لعبه الإتلاف في الأرباح التي يُقدم بها تقرير، هل يعقل أن تراود الإدارة، في سنة حُفِّقت فيها الأرباح أصلًا، فكرة أنه لا ضرورة لتقييد عبء إتلاف؟ حاشا لها ذلك.

لا تدفع شركة ما بالضرورة ما يزيد عن قيمة الأصول القابلة للتعرف؛ ويمكنها أن تدفع أقل من ذلك وتحصل على الشركة «بتكلفة متدنّية». انظر في الحالة التي تدفع فيها شركة هايلاند Highland ١٥٠٠٠٠٠ لقاء حصة بنسبة ٧٠٪ بالمثلية من حقوق ملكية شركة لولاند Lowland. وإن ميزانيّتي الشركتين قبل الاتتساب هما على الشكل التالي:

لولاند	هايلاند	
Lowland	Highland	
ألف €	ألف €	
٤٠٠	١٦٤٠٠	الأصول القابلة للتعرف
—	١٥٠٠	الاستثمار في لولاند Lowland
<u>٤٠٠</u>	<u>١٧٩٠٠</u>	حقوق الملكية
٢٤٠٠	١٢٠٠	الخصوم القابلة للتعرف
١٦٠٠	٥٩٠٠	
<u>٤٠٠</u>	<u>١٧٩٠٠</u>	

قامت شركة هايلاند Highland، كجزء من عملية الاتتساب، بتقييم الأصول والخصوم القابلة للتعرف في شركة لولاند Lowland على أساس القيمة العادلة. وقد تم تقييم الأصول بـ ٦٠٠٠٠٠ € وخصوم بـ ٥٦٠٠٠ €، أي قيمة صافية قدرها ٤٠٠٠٠٠ €. علينا أن نحسب أولاً الكسب عند البيع الذي حققه شركة هايلاند Highland ومن ثم ستقوم بصياغة الميزانية الموحدة المختصرة:

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

شركة هايالاند الأقلية Highland	ألف €	ألف €	القيمة العادلة للأصول الصافية في شركة لولاند Lowland
	٧٢٠	٤ ٠٠	٤٨٠
	٤٨٠	١ ٢٠٠	١ ٢٠٠
	١ ٢٠٠	٢ ٨٠٠	٢ ٨٠٠
		١ ٥٠٠	١ ٥٠٠
		١ ٣٠٠	١ ٣٠٠

القيمة العادلة للاكتساب الصافي
تكلفة الاكتساب
الكسب

يحتاج عمود الأقلية إلى الشرح، عند الاكتساب، كانت حصة الأقلية في شركة لولاند Lowland ٣٠ بالمائة من حقوق الملكية في شركة لولاند البالغة €٢٤٠٠، أي €٧٢٠. وتتمثل إضافة حصتها من ارتفاع القيمة العادلة، أي ٣٠ بالمائة من مبلغ الـ €١٦٠٠ (القيمة العادلة وقدرها €٤٠٠٠ ناقص القيمة الأصلية وقدرها €٢٤٠٠)، أو €٤٨٠. ويتألف المبلغ الموحد البالغ €١٢٠٠ من القيمة العادلة لحصة الأقلية ويعكس من القيمة العادلة الكلمة البالغة €٤٠٠٠، بغية احتساب كسب شركة هايالاند Highland عند البيع.

إن الميزانية الموحدة المختصرة هي على الشكل التالي. تأكّد من أنك تتبع تركيب كل رقم في التعليقات أدناه:

مجموعه هايالاند Highland	ألف €	الأصول حقوق المساهمين حصة الأقلية الخصوم
	٢٢ ٠٠٠	الأصول
	١٢ ٣٠٠	حقوق المساهمين
	١ ٢٠٠	حصة الأقلية
	٧ ٥٠٠	الخصوم
	٢٢ ٠٠٠	

إيضاحات على الميزانية الموحدة

الأصول = المبلغ الخاص بشركة هايالاند Highland €٤٠٠٠ + المبلغ الخاص بشركة لولاند Lowland (بالقيمة العادلة) €٥٦٠٠

حقوق المساهمين = المبلغ الخاص بشركة هايالاند Highland €٤٠٠٠ + كسب شركة هايالاند Highland من الشراء €١٣٠٠

حصة الأقلية = كما هو محاسب أعلاه

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

الخصوم = المبلغ الخاص بشركة هايلاند Highland € ٩٠٠ ٠٠٠ + المبلغ الخاص
بشركة لولاند Lowland (بالقيمة العادلة) € ١ ٦٠٠ ٠٠٠

ينبغي أن نشير إلى أن الكسب من البيع، البالغ € ٣٠٠ ٠٠٠ سيُقَيَّد أولاً في حساب الأرباح والخسائر. وعندذاك فقط سيُقَدَّم كجزء من الأرباح المحتجزة للسنة وسيزيد حقوق المساهمين في مجموعة هايلاند Highland.

٣.٧ الأصول غير الملحوظة وإتلافها

في الفصل ٢.٧ نقرأ أنه عندما يأخذ مكتتب ما حصة الأثاثية في شركة أخرى، يكون ملزمًا بالتعرف إلى الأصول غير الملحوظة للشركة المكتتبة ومن ثم يوضع قيمة لها. وقد زوّدنا بأمثلة على أصول كهذه بدءًا من برمجيات الكمبيوتر وصولاً إلى أسماء موقع الانترنت. وفي هذا القسم، ستتوسّع في مفهوم الأصول غير الملحوظة لتصل إلى الأصول التي تولّدها شركة ما خلال عملياتها اليومية، وستنظر في كيفية تقديم بيان بخسارة القيمة في هذه الأصول. ويغطي معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨، الأصول غير الملحوظة، هذا الموضوع مع أنه لمعايير أخرى وقعتها أيضًا.

يعّرف معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ بأصل ما – أي أصل، ليس الأصل غير الملحوظ وحسب – على أنه «مورد يتحكم به كيان ما نتيجة أحداث ماضية؛ ويتوقع أن تتدفق منه منافع اقتصادية مستقبلية إلى الكيان». وإن الأصول غير الملحوظة هي مجموعة فرعية من هذا التعريف وتจำกب تعريفاً إضافياً: «أصول غير نقدية قابلة للتعرف وليس لها جوهر مادي». لاحظ فوراً أن مجلس المعايير المحاسبية الدولية لا يعتبر الشهرة أصلاً غير ملحوظ لأنها غير قابلة للتعرف. (لقد غطّينا الشهرة في الفصل ١.٢.٧).

تفق الشركات الكثيرة من الموارد على نشاطات كبناء المعرفة العلمية، وتحسين العمليات التقنية، وتوسيع الملكية الفكرية وضمانها، وتطوير العلامات التجارية وكتابة تطوير البرمجيات. وإن السؤال الذي تطرحه الشركات هو "هل نحن بصدّد بناء قاعدة أصولنا غير الملحوظة التي ينبغي تسجيلها كأصول أم أنّا بصدّد الالتزام بإنفاق روتينيّ ينبغي شطبه في حساب الأرباح والخسائر؟" ولا حاجة للقول إن معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ يبسّط القواعد الأساسية لما يشكّله الأصل غير الملحوظ؛ كلّ ما سواه ينبغي شطبه سنويًا في حساب الأرباح والخسائر.

يتطلّب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ ثلاث مجموعات من الاختبارات لإنفاق كهذا واقع عند الحدّ الفاصل: القابلية للتعرف، والتحكم، وجود منافع اقتصادية مستقبلية. فيحتاج الأصل غير الملحوظ إلى أن يكون قابلاً للتعرف بغية تفريقه عن الشهرة. أي أن يكون قادرًا على أن يُباع، أو يُحَوَّل، أو تُعطى رخصة به، أو يؤجر، أو يُقايس. ويتمّ التعريف بالتحكم على أنه القدرة على الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية يولّدها المورد والقدرة على منع الآخرين من الوصول إلى تلك المنافع. وإن قوة العمل في شركة ما، مع أنها قيمة للغاية، ليست مؤهلة لأن تُقرَّ كأصول غير ملحوظ لأن رب العمل لا يتحكم بها بما يكفي. وبشكل

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

معاكس، إن لاعب كرة القدم أو بشكل أخص الدفعة التي تتم لناديه القديم، يمكن اعتبارها كأصل غير ملموس لأن ناديه الحالي يتحكم باللاعب خلال فترة عقده التي تم الدفع لها. وإن أصلاً آخر غير ملموس، قاعدة زبائن شركة ما وحصتها السوقية، يربس في اختبار التحكم، بالرغم من الجهود الناجحة لبناء الوفاء والعلاقات الجيدة مع الزبائن على مدى فترة طويلة، إذ تبقى للزبائن حرية المغادرة ساعة يشاءون. وفي ما يتعلق بوجود منفعة اقتصادية مستقبلية، فإن معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ يقر بأن منفعة كهذه لا يمكن أن تتألف فقط من الزيادة في العائد المستقبلي الناجمة عن بيع المنتجات والخدمات بل أيضاً من ادخارات في التكاليف المستقبلية الناجمة عن، لنُقل، تطبيق برمجيات مصممة بشكل خاص لإدارة عمليات الإنتاج الحرجية.

ينبغي الإقرار ببند إنفاق يتلاءم مع تعريف الأصل غير الملموس فقط إذا:

- أ. كان من المرجح أن تتدفق إلى الكيان المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة والممكن عزوها إلى الأصل؛ و
- ب. كان يمكن قياس تكلفة الأصل بشكل موثوق.

نود أن نقول كلمة سريعة عن الأصول غير الملموسة، كالبرمجيات التي تُستخدم لتشغيل الأصول الملموسة. إذا كانت البرمجيات مبنية على التطبيقات ويمكن فصلها عن الأصل الملموس، وإذا كان لديها عمر اقتصادي مختلف ويمكن استخدامها بشكل مستقل، فإن معيار المحاسبة الدولي رقم ١٦، الملكية والآلات والمعدات، يتطلب أن تتم معالجة الأصل غير الملموس كأصل قائم بذاته. ومن جهة أخرى، إذا كانت البرمجيات مدمجة في الأصل الملموس ولا يسعها العمل من دونه، فيتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ١٦ أن تُعامل البرمجيات كملكية وآلات ومعدات.

إن معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ يوجه مرحلتي بناء الأصل غير الملموس، هما بالتحديد مرحلة الاتساب والمرحلة اللاحقة. ومن القاسي أنّا نتمكن الشركات من إضافة نفقات الصيانة العادية في المنشأة التجارية القائمة إلى قيمة الأصل (مقللةً بذلك الأعباء في حساب الأرباح والخسائر) من دون سبب وجيه. وينص المعيار بالتالي على أنه «من المرجح أن تُبقي معظم الفقات اللاحقة المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة مدّمجةً في الأصل غير الملموس القائم بدلاً من أن تلائم التعريف بالأصل غير الملموس ومقاييس الإقرار في المعيار. وفضلاً عن ذلك، غالباً ما يكون من الصعب عزو الإنفاق اللاحق مباشرة إلى أصل غير ملموس معين بدلاً من عزوه إلى المؤسسة ككل». وإن رسملة أي إنفاق لاحق على العلامات التجارية وأسماء الصحف والحقوق الشرعية بالنشر، واللوائح بالزبائن وبنود مماثلة، ممنوعة منعاً باتاً.

يتعرّف المعيار إلى ست طرق تستطيع شركة ما بواسطتها اكتساب أصل غير ملموس. لقد غطيينا للتو الاتساب عبر مزج الأعمال؛ وسيعالج ما تبقى من هذا القسم الاتساب عبر التوليد الداخلي.

١.٣.٧ الأصول غير الملموسة المولدة داخلياً

في هذا القسم ستناقش البحث والتطوير وتكليف موقع على شبكة الانترنت (Web)، وهو نشاطان تتعاطاهما كيانات كثيرة، وسوف يعرف ذلك القارئ بتفكير مجلس معايير المحاسبة الدولية في ما يتعلق بالأصول غير الملموسة المولدة داخلياً.

١.١.٣.٧ البحث والتطوير

يعتبر المعيار بالبحث والتطوير على الشكل التالي:

إن البحث هو استقصاء أصلي ومحظوظ له تتم المباشرة به بهدف كسب معرفة وفهم علميين أو تقنيين جديدين.

تضمن الأمثلة الواردة في المعيار:

- نشاطات تهدف إلى الحصول على معرفة جديدة؛
- البحث عن تطبيقات لنتائج البحث أو المعرفة الأخرى وتقدير هذه التطبيقات وانتقادها نهائياً؛
- البحث عن بدائل للمواد، أو الأدوات، أو المنتجات، أو العمليات، أو الأنظمة أو الخدمات؛ و
- صياغة البديل الممكنة وتصميمها وتقديرها نهائياً، وهي بدائل لمواد، أو أدوات، أو منتجات، أو عمليات، أو أنظمة أو خدمات جديدة أو محسنة.

إن التطوير هو تطبيق نتائج البحث أو المعرفة الأخرى على خطة أو تصميم لإنتاج مواد، أو أدوات، أو منتجات، أو عمليات، أو أنظمة، أو خدمات محسنة جوهرياً، قبل البدء بالإنتاج أو الاستخدام التجاري.

تضمن الأمثلة الواردة في المعيار:

- تصميم نماذج أولية ونماذج قبل الإنتاج أو الاستخدام، وبناؤها واختبارها.
- تصميم الأدوات، والموجهات، والأشكال، والقوالب التي تتضمن تكنولوجيات جديدة؛
- تصميم مصنع رياضي وبناؤه وتشغيله وهو لا يكون ذا حجم عملي اقتصادياً للإنتاج التجاري؛ و
- تصميم بديل مختار وبناؤه واختباره لمواد وأدوات ومنتجات وعمليات وأنظمة وخدمات جديدة أو محسنة.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

يجب أن يتم شطب الإنفاق على البحث في حساب الأرباح والخسائر لأنَّه لا يسع الشركة أن تبرهن وجود أصل غير ملموس سيولد على الأرجح منافع اقتصادية. وينبغي الإقرار بالإنفاق على التطوير كأصل غير ملموس مولد داخلياً، فقط إذا كان يوسع الشركة أن تبرهن ما يلي:

- الجدوى التقنية من إكمال الأصل غير الملموس فيكون متوفراً للبيع؛
 - عزمها على إكمال الأصل غير الملموس وعلى استخدامه أو بيعه؛
 - قدرتها على استخدام الأصل غير الملموس أو بيعه؛
 - كيفية توليد الأصل غير الملموس منافع اقتصادية مستقبلية مرجحة. ويطلب ذلك من الشركة أن تبرهن وجود سوق لمخرجات الأصل غير الملموس أو للأصل غير الملموس نفسه، أو أن تبرهن منفعة الأصل غير الملموس إذا كانت الشركة ستستخدمه داخلياً؛
 - توفر موارد تقنية ومالية ملائمة وموارد أخرى لإكمال تطوير الأصل غير الملموس واستخدامه أو بيعه؛ و
 - قدرتها على القيام بشكل موثوق بقياس الإنفاق المعزز إلى الأصل غير الملموس خلال تطويره.⁵

مَثَلٌ

قامت شركة تنتج سلعاً منزليّة استهلاكية وتمتّع بسجلٍ ممتاز في الابتكار بتطوير مكنسة كهربائية تُنشط بالصوت وبتسويقها. كانت الصورة الجانبيّة للإنفاق على الشكل التالي:

١. مرحلة البحث: فهم تحويلية المبادئ الهندسية من النماذج المشغّلة يدوياً؛ وكسب معرفة الميكروإلكترونيات المدمجة في التعرّف إلى الكلام. وبلغت التكلفة €٥ ٠٠٠ ٠٠٠ من أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢ لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣.
 ٢. مرحلة التطوير: كتابة البرمجيات للتحكم بالمنتج؛ ودمج قدرات التحويل في البرمجيات لتأمين حاجات أربع لغات من اللغات الأكثر شيوعاً في العالم؛ وتطوير نماذج أولية واختبارها في بلدان عديدة. وبلغت التكلفة €١٢ ٠٠٠ ٠٠٠ من أول تموز/يوليو ٢٠٠٣ لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤.
 ٣. مرحلة الإنتاج: بعد الإطلاق في أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، تحدث المنتج لمواجهة المعلومات المرتدة من الزبائن، وإدارة المعطيات التي ترجع من السوق ولتدريب مهندسي الخدمة الميدانية. وبلغت التكلفة €٣ ٠٠٠ ٠٠٠ من أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ وطوال الفترة التالية.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

ما هو مقدار الإنفاق الذي يمكن رسمته (أي اعتباره أنفاق رأسمالي) كأصول غير ملموس؟

الجواب:

١. إن مبلغ ٠٠٠ ٥٥ € الأولى الذي تم إنفاقه على البحث ينبغي شطبه في حسابات الأرباح والخسائر لستين اللتين تم تكبدها فيهما.
٢. بافتراض أن مبلغ ٠٠٠ ١٢ € بكمائه مؤهل للرسمة كأصول غير ملموس، فإن معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ يمنع شركة ما من رسمة الإنفاق في مرحلة التطوير الذي يتخطى مرحلة البحث لأنّه لا يمكن تمييز النشاطين كما ينبغي. فإن مبلغ الإنفاق على التطوير الذي يتخطى مرحلة البحث يُعامل على أنه جزء من البحث ويتم شطبه عند تكبده. وبافتراض أنّ منتج المكنسة الكهربائية قد أنفق الحسابات المشار إليها أعلاه بالتساوي عبر السنوات المعنية، فسيشطب ٤٠٠ € من الإنفاق على التطوير في السنة لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ ويرسم مبلغ ٠٠٠ ٨٠ € التالي في السنة لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤.
٣. إن الإنفاق في مرحلة الإنتاج، مع أن بعضه قد يضيف تبصّرات جديدة في المنتج والأسواق، لن يُقيّد ببحث أو تطوير ويجب وبالتالي أن يتم شطبه. وفي الواقع، حتى لو كانت الشركة تستطيع أن تدعّي أنها كانت لا تزال تعاطي في التطوير بعد أن أطلقت المنتج، فإن عملية الرسمة تتوقف عند الإطلاق. لذا لاحظ أنه من إنفاق قدره ٢٠٠٠ € في إدخال المنتج إلى السوق، يمكن اعتبار ٠٠٠ ٨٠ € فقط كأصول غير ملموس.

تتطلّب هذه العائق التحدّي – وهي تعمّد ذلك – لمنع الإدارة من رسمة الإنفاق، الذي كان ليتم شطبه لو لا ذلك في حساب الأرباح والخسائر. هل من طريقة لإطّراء أرباح حصيلة الحساب أفضل من وضع الإنفاق على بعض مشاريع البحث والتطوير في الميزانية تحت عنوان الأصول غير الملموسة؟ لكن لعل مجلس معايير المحاسبة الدولية لم يكن شديد التطرّف في تحظير الرسمة الطموحة؟ انظر في حالة شركة تعمل في مجال صناعة الأدوية التي يشكّل علّة وجودها التعاطي في البحث والتطوير لتبيّن على تدفق منتجاتها. وبوضوح لن يؤول أمر كل سنتٍ يُنفق لأنّه يصبح منتجًا قابلاً للبيع لكن بالتأكيد سيتوّقع المرء أن تكون شركة الأدوية ما قادرة على رسمة الكثير من إنفاقها على التطوير. وإن ما يلي هو ما أفصحت عنه إحدى أكبر شركات الأدوية في العالم في تقرير سنوي أصدرته حديثاً:

يتم شطب تكاليف البحث والتطوير بالكامل كمصاروف في الفترة التي تم تكبدها فيها. فلا يمكن رسمة مصاريف التطوير في مجال أعمال مستحضرات الأدوية طالما أن المستوى العالمي من المخاطر لغاية وقت تسويق المنتجات يعني أن متطلبات معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ لن تسوّف بالكامل.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

هل يعتقد مجلس معايير المحاسبة الدولية بالفعل أن متطلباته الصارمة بالنسبة إلى الإنفاق على التطوير تمثل «مادة اقتصادية في شكل قانوني»؟ كما في كل حالة متعلقة بحرية تصرف الإدارة في ما يختص بالفنيات والإفصاح، ينظر مدّققو الحسابات الخارجيون في آراء الإدارة. وعلى مدّققي الحسابات بالطبع أن يأخذوا فكرة عن ملاءمة هذا الشكل من المحاسبة. عليهم أن يُصغوا إلى الحاجة التي تقدّمها الإدارة لرسملة بعض الإنفاق على التطوير وأن يفكّروا ملياً في الدليل على ضوء سجل التجارب الماضي للزيون في إطلاق المنتجات. وإذا أخذ مدّققو الحسابات رأياً بأنه ينبغي شطب كل الإنفاق وإذا رفضت الإدارة تغيير موقفها، عندئذٍ سيتحفظ مدّققو الحسابات على ذلك في تقريرهم المحاسبي. وقد يكون لهذا العمل تأثير سلبي على سعر سهم الشركة في السوق المالي لأن رقم الأرباح الذي قدّم به تقرير سيكون مشكوكاً فيه في ذهن المستثمرين. وليس مدّققو الحسابات مُجبرين على الإبقاء على رأي واحد. فعلى ضوء حجة جديدة، قد يشارطون الرأي القائل إن الإنفاق المرسّمل في السابق يحتاج إلى أن يُشطب هذه السنة. ويمكن أن يكون لهذا أيضاً تأثيراً مدمراً على ثقة السوق.

مثال

أنفقت شركة براماج كمبيوتر المبالغ التالية على البحث والتطوير، وقد تمت رسملة بعض هذه الحسابات بموافقة مدّققي حساباتها:

السنة	٤	٣	٢	١	البحث والتطوير المنفقان
مليون €	مليون €	مليون €	مليون €	اللذان تمت رسملة الحسابات التالية منهمما:	
٥	٤	٣	٢	١	
٢	٢	٢	١		

في السنة الرابعة، تعلّم مدّققو الحسابات أن بعض الصعوبات التقنية في المشروع (أ ب ج) الذي كان قد اتعّب (أرهق) الشركة في السنة الثالثة، بقيت من دون حلٍ وأن البرمجي الرئيسي للمشروع كان قد تخلّى عن منصبه للانضمام إلى منافس. وفضلاً عن ذلك، كانت الأرباح قد انخفضت، وعكسّت خيبة أمل السوق لعدم ظهور المنتج (أ ب ج). وأصرّ مدّققو الحسابات على شطب كل البحث والتطوير في السنة الرابعة فضلاً عن شطب المبلغ المؤجل في الميزانية بما أنهما شكوا في أن يكون لهذا المنتج إمكانية توليد «منافع اقتصادية مستقبلية».

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

ستكون حسابات الأرباح والخسائر للسنوات:

المجموع	٤	٣	٢	١	السنة
مليون €					
٢٨	٧	٨	٧	٦	الأرباح قبل البحث والتطوير
١٤	١٠	٢	١	١	شطب البحث والتطوير
١٤	(٣)	٦	٦	٥	الأرباح بعد البحث والتطوير

كانت حسابات الأرباح والخسائر البديلة، على أساس الشطب السنوي بالكامل، لتكون:

٢٨	٧	٨	٧	٦	الأرباح قبل البحث والتطوير
١٤	٥	٤	٣	٢	البحث والتطوير
١٤	٢	٤	٤	٤	الأرباح بعد البحث والتطوير

وفي استعادة للأحداث الماضية، ستدعم على الأرجح إدارة هذه الشركة لاعتمادها سياسة الرسملة بسبب الخسارة الكبيرة التي أحدثتها السياسة في السنة الرابعة.

٢.١.٣.٧ تكاليف موقع على شبكة الانترنت (الويب)

تستمرّ كيانات كثيرة بتكرير موارد هامة لتصميم مواقعها على الويب وتطويرها وصيانتها. وقد ردّ مجلس معايير المحاسبة الدوليّة على هذه الفتنة من الإنفاق بإدراج متطلباتها الحرارية في تفسير خاص أورده في تعليق على معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨. ويجب أن تُسْتوِي المتطلبات الشاملة الملحظة أعلاه للإقرار بأصل غير ملموس باستثناء الحظر الذي يأخذ الأولوية: فليس كيأن ما قادراً على أن يرهن كيف أنّ موقعاً على الويب مطروأً كلياً أو أولياً لتعزيز منتجاته وخدماته الخاصة به وللإعلان عنها، سيولد منافع اقتصادية مستقبلية، وبالتالي ينبغي الإقرار بكلّ الإنفاق على تطوير موقع كهذا كمصروف عند تكبده.

يُعرَف التفسير الخاص إلى خمس مراحل من تطوير موقع الويب، ويجب أن يتم تحليل كل مرحلة على حدة لرؤية ما إذا كان يمكن التعرف إلى أصل غير ملموس وقياسه: إن التخطيط يتضمن المباشرة بدراسات جدوى، والتعريف بالأهداف والمواصفات، وتقدير البديل وانتقاء الأفضليات. وإن الإنفاق الذي تم تكبده في هذه المرحلة مماثل بطبيعته لمراحل البحث وينبغي الإقرار به كمصروف عند تكبده.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

إن تطوير التطبيق والبنية التحتية يتضمن الحصول على اسم نطاق، وشراء اعتدة الكمبيوتر وتطويرها وتشغيل البرمجيات، وتركيب التطبيقات المطورة والتشديد على الاختبار. وشرط أن يستوفى معايير الإقرار لتكليف موقع الويب الإنفاق الذي تم تكبده في هذه المرحلة – الذي يمكن عزوه مباشرةً أو تخصيصه على أساس معقول ومتنا gamm على إعداد موقع الويب للاستخدام المراد له – ينبغي تضمينه في تكلفة موقع الويب المُقرَّة كأصل غير ملموس.

بـ. إن تطوير التصميم البياني يتضمن تصميم مظهر صفحات الويب. وينبغي تقديم بيان بالإنفاق الذي تم تكبده في المرحلة بالطريقة نفسها للإنفاق الذي تم تكبده في مرحلة "تطوير التطبيق والبنية التحتية" الموصوف تحت (ب) أعلاه.

إن تطوير المحتوى يتضمن خلق المعلومات وشراءها وتحضيرها وتحميلها على موقع الويب، قبل إكمال تطويره، وترت هذه المعلومات إما بشكل نص وإما بشكل بياني. وينبغي الإقرار بالإتفاق في هذه المرحلة كمصروف عند تكبيده إلى المدى الذي يتم فيه تطوير المحتوى للاعلان عن المنتجات والخدمات الخاصة بكيان ما وللترويج لها.

د. في مرحلة التشغيل، التي تبدأ بعد إكمال تطوير موقع الويب، يقوم كيان ما "بالمحافظة على تطبيقات موقع الويب وبنيته التحتية وتصميمه البياني ومحتواه". وينبغي الإقرار بالإنفاق الذي تم تكبده في هذه المرحلة كمصروف عند تكبده، إلا إذا استوفى مقاييس الإقرار.

وإذا ترتب على شركة ما أن تحكم على أي خطوة من الخطوات أعلاه بأنها تشكل أساساً غير ملموس، يتطلب مجلس معايير المحاسبة الدولية من الشركة القيام بتقييم مقتضى (أي قصير) لعمره النافع.

٢.٣.٧ تكلفة أم إعادة تقييم للأصول غير الملموسة المولدة داخلياً؟

عند مرحلة الإقرار الأولي بالبند كأصل غير ملموس، ينبغي تسجيله بسعر التكلفة التي ستخضع لاستهلاك إضافي (تم تعطية ذلك في القسم التالي). وبالتالي إن الأصناف المتنوعة للأصول غير الملموسة (أسماء العلامات التجارية، وأسماء الصحف، وبرمجيات الكمبيوتر، والنمذاج الأولية، الخ...) يمكن إعادة تقييمها، على أساس قيمتها العادلة عند تاريخ إعادة التقييم مطروحا منها أي استهلاك متراكم لاحق وأي خسائر إتلاف متراكمة لاحقة. ويمكن أن يحدث ذلك فقط في حال وجود سوق ناشطة لصنف الأصل غير الملموس المعنى. وينبغي إجراء إعادات التقييم أفله سنويًا في حال وجود تقلب في القيمة العادلة التي تشكل جزءاً من أساس صنف الأصل غير الملموس المعنى.

كيف ينبغي تقديم بيان بالزيادات والتدنيات في القيمة المدخلة؟ ينبغيأخذ الزيادات مباشرةً إلى حقوق المساهمين (في حساب خاص يسمى احتياطي إعادة التقييم) في حين أنه ينبغي تقييد التدنيات في حساب الأرباح والخسائر. ومن الصعب تبرير هذه المعاملة

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

المختلفة من موقف نظري باستثناء القول إنه متعقل، أي إذا تلقى المساهمون الأخبار السيئة مباشرة ستتأثر أرباح حصيلة الحساب مباشرةً في حين أن الأخبار السارة حول المكاسب (التي يمكن عكسها بالطبع في إعادة التقييم التالي) هي على درجة أكبر من السلامة وصعوبة المنال. لمنظر في مثل عن أصل غير ملموس يتقلب في القيمة العادلة على مدى أربع سنوات تالية لسنة اكتسابه:

€	
١٠٠	تكلفة الاكتساب في العام ٢٠٠١
١٢٠	إعادة التقييم في العام ٢٠٠٢
٩٠	إعادة التقييم في العام ٢٠٠٣
٨٠	إعادة التقييم في العام ٢٠٠٤
١٣٠	إعادة التقييم في العام ٢٠٠٥

يبين الجدول أدناه كيف ينبغي على الشركة أن تقدم بياناً بإعادات التقييم الصاعدة والنازلة. وإن المبدأ الطاغي هو أن إعادات التقييم الهابطة ينبغي استخدامها أولاً لتخفيض إعادات التقييم الصاعدة السابقة وأن إعادات التقييم الصاعدة ينبغي استخدامها أولاً لعكس إعادات التقييم النازلة:

إعادة التقييم المُقرَّة في الأرباح والخسائر	احتياطي إعادة التقييم المُقرَّة في حقوق الملكية والتراسيم	قيمة الأصل		
			€	€
–	–	–	١٠٠	٢٠٠١
–	٢٠	٢٠	١٢٠	٢٠٠٢
(١٠)	(٢٠)	–	٩٠	٢٠٠٣
(١٠)	–	–	٨٠	٢٠٠٤
٢٠	٣٠	٣٠	١٣٠	٢٠٠٥

تسهل رؤية مبدأ العكس. ففي العام ٢٠٠٣ تم تطبيق الهبوط في القيمة البالغ €٣٠ أولاً على احتياطي إعادة التقييم في الميزانية (التي تلغيه كلياً) قبلأخذ الرصيد كعبء في حساب الأرباح والخسائر. وفي العام ٢٠٠٤ تم تقيد التخفيض الإضافي مباشرةً على حساب الأرباح والخسائر لأنه لم تبق أي إعادة تقييم لاستيعابه. وفي العام ٢٠٠٥ تم أولاً استخدام الارتفاع الهام في المبلغ المرحّل البالغ €٥٠ لعكس العビتين السابقين في حساب الأرباح والخسائر قبل أن يتم تقيد الرصيد البالغ €٣٠ (€٥٠ – €٢٠) على احتياطي إعادة التقييم في حقوق المساهمين.

ينبغي استهلاك الأصول غير الملموسة ذات العمر النافع المحدود على مدى عمرها النافع باستخدام أي طريقة استهلاك تراها الإدارة ملائمة (مع أن المعيار يحذر من استخدام طريقة ينتج منها عبء سنوي على حساب الأرباح والخسائر أقل من العبء الذي يمكن أن تتحققه طريقة النسبة الثابتة). وينبغي على الإدارة أن تُبقي تقييمها لكل من العمر النافع وطريقة الاستهلاك المستخدمة تحت المراجعة السنوية.

من الممكن عدم استهلاك الأصول غير الملموسة ذات العمر النافع غير المحدود. وعوضاً عن ذلك يجب أن يخضع أصل كهذا إلى اختبار إتلاف سنوي عبر مقارنة مبلغه القابل للاسترداد مع مبلغ المرحل على أساس سنوي، أو عاجلاً إذا وجد الدليل على الإتلاف. ومع ذلك يقر مجلس معايير المحاسبة الدولية بأن بعض الأصول غير الملموسة يتم إيقاؤها على مدى فترات طويلة جداً، وإذا لم يوجد دليل على إتلافها، فهي لا تتطلب من الإداره أن تباشر باختبار قابلية الاسترداد كل سنة.

٤.٧ الدفعتات على أساس المشاركة

إن مواضيع قليلة في مجال الأعمال تجذب عناوين الصحف أكثر مما تفعل مسألة رُزَم تعويض الإدارة العليا. وإن مواضيع قليلة خاضعة لتدقيق واضعي المعايير المحاسبية تجذب معارضة أكبر من قبل الشركات أكثر مما يفعل موضوع كيفية تقديم بيان بالمكان المفرد الأكبر ربما لرُزَم التعويض، وهو خيارات الأسهم. فعلى مدى العقددين المنصرمين صار يثير المستثمرين أكثر فأكثر أن يروا أن حيازاتهم من الأسهم في الشركات التي تمنح خيارات تصبح مخففة فيما تصبح الأسهم الجديدة في وضع يمكنها من الإنتاج، لكن الشركات لم تقدم ما يكفي من الإصلاح بذلك والتحذير منه. وقد ضغطوا ليتم تقييد عبء سنوي للوقوع السنوي لخيارات الأسهم في حساب الأرباح والخسائر. ومن جهة أخرى، كانت الشركات ترى أن خيارات الأسهم هي ببساطة تكلفة على المساهمين الآخرين أن يتحملوها وأن الكيان نفسه، الذي أصبحت بياناته المالية موضع انتقاد، لم يتاثر. وفضلاً عن ذلك، جادلت هذه الشركات أنه بوسع المساهمين أن يكوتوا فكرة عمما كان يتظرونهم عندما مُنحت الأسهم في النهاية عبر النظر في احتسائي العائد على السهم، الاحتساب المبني على عدد الأسهم الصادرة اليوم والاحتساب المبني على العدد «المخفف» الأعلى للأسماء.

إن شركات التكنولوجيا في الولايات المتحدة التي كانت رُزَم تعويضاتها مبنية إلى حد بعيد على أساس خيارات الأسهم تسببت بضجة لدرجة أنه ترتب على مجلس معايير المحاسبة المالية أن يسحب معياره الأول (الذي كان يتطلب الشطب بمصروف) ويعيد إصدار نسخة مصححة توصي الشركات بشطب هذه التكلفة بمصروف، من دون أن تتطلب منها ذلك. وإن المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢ الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية لا يلجم الانتقادات.

كما في كل معيار تمت عملياً مناقشته حتى الآن، وكما في المعايير التي سيتم إبرازها،

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

يتخطى تعقيد المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢ مجال كتاب الماجستير في إدارة الأعمال، لذا سننظر فقط في المتطلبات ذات الطابع الأولي لمحاسبة خيارات الأسهم التي من شأنها التأثير على المدراء. وينبغي على القراء أو المحاسبين الذين يودون الغوص أكثر في هذا الموضوع أن يرجعوا مباشرة إلى المعيار والتعليقات المرافقة له.

بعض التعريفات:

- يوم المنح هو التاريخ الذي يتم إعلام المستخدم فيه بمنح الخيارات على شراء أسهم. ولتأمين المحفزات والتحفيزات الازمة، يقوم مجلس الإدارة، أو لجنة التعويضات إذا كان من لجنة كهذه في الشركة، بوضع سعر ل الخيار أعلى من سعر السهم في يوم اعلان تقديم المنح.
- يوم تحويل السلطة هو اليوم الذي تُسْتَوِّفُ فيه شروط تحويل السلطة (مثلاً طول الفترة التي ينبغي خدمتها أو مستويات الربحية التي ينبغي بلوغها قبل أن تصبح الخيارات مستحقة الدفع). وإذا كان سعر السهم في يوم تحويل السلطة أعلى من السعر الذي وضعه المجلس في منح الخيارات، تُعَبَّرُ الخيارات "مربحة"؛ ومن جهة أخرى، إذا كان سعر السهم في يوم تحويل السلطة أقلّ من يوم قيمة منح الخيارات تكون الخيارات "خاسرة". وإن الفترة الممتدة بين يوم منح الخيارات ويوم تحويل السلطة تُسمى بفترة تحويل السلطة. وإذا تمت المطالبة بالخيارات في ذلك اليوم، يُعرف اليوم أيضاً بـ يوم ممارسة حق الخيار. وإذا وقع يوم ممارسة حق الخيار ما بعد تاريخ تحويل السلطة، كما هي الحال غالباً، يُسمى الوقت الواقع بين يوم تحويل السلطة ويوم ممارسة حق الخيار بفترة الممارسة.
- عمر الخيار هو الفترة الممتدة بين يوم منح الخيار وآخر يوم يمكن فيه ممارسة الخيار، فينقضي بعده منح الخيارات.
- يتم تقدير الخيارات على أساس الأسهم بالقيمة العادلة لأدلة حقوق الملكية عند تاريخ المنح. وإذا لم يكن من الممكن تحديد القيمة العادلة بشكل موثوق، قد تستخدم الإدارة القيمة الحقيقة، وهي سعر السهم الأساسي مطروح منه سعر ممارسة الخيارات، إذا وُجد، للمنح.

١.٤.٧ الصيغ المبنية على أساس الأسهم والمسددة نقداً

إن أفضل طريقة لوصف محاسبة خيارات الأسهم هي بالعمل على مثال:

مثال

إن مجلس إدارة شركة غلين فيشي المحدودة Glen Feshie Ltd، وهي شركة مسيرة في البورصة، منحت إلى كل من خمسين أهم مدير من مدارئ التنفيذيين ملكية ١٠٠٠ خيار شراء أسهم في كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠٠ عندما كان سعر السهم €٥٠. وسيتم تحويل السلطة لهذه الخيارات في كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠٢ لأولئك الأفراد الذين كانت الشركة لا تزال تستخدمهم في ذلك التاريخ. وإن سعر ممارسة الخيارات هو €٦٠. وبواسع المدراء التنفيذيين أن يمارسوا خياراتهم في أي وقت يقع بين كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ وكانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. وتنتقل الخيارات التي لا تتم ممارستها إلى مالك آخر آلية عند الإستقالة الفردية.

عند تاريخ منح الخيارات، استنطقت مجلس إدارة شركة غلين فيشي Glen Feshie أنه لا يستطيع تقدير القيمة العادلة لخيارات الأسهم التي منحت تقديرًا موشقاً، وصمم على استخدام القيمة الحقيقة، وهي الفرق بين القيمة السوقية للسهم الأساسي وسعر الممارسة البالغ €٦٠. إن القيمة الحقيقة للخيار، وعدد خيارات الأسهم التي تمت ممارستها خلال الفترة الممتدة بين ٢٠٠٥ و ٢٠١١ هما على الشكل التالي:

نهاية السنة	السعر السوقـي €	القيمة الحقيقة €	عدد الخيارات الممارسة
٢٠٠٠	٥٧	٥٧	٠
٢٠٠١	٦٢	٦٢	٢
٢٠٠٢	٦٣	٦٣	٣
٢٠٠٣	٦٥	٦٥	٥
٢٠٠٤	٧٥	٧٥	١٥
٢٠٠٥	٨٨	٢٨	٦٠٠٠
٢٠٠٦	١٠٠	٤٠	٨٠٠٠
٢٠٠٧	٩٠	٣٠	٥٠٠٠
٢٠٠٨	٩٦	٣٦	٩٠٠٠
٢٠٠٩	١٠٥	٤٥	٨٠٠٠
٢٠١٠	١٠٨	٤٨	٥٠٠٠
٢٠١١	١١٥	٥٥	٢٠٠٠

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

يبين الجدول أنه خلال السنة الأولى من فترة تحويل السلطة (٢٠٠٠) كانت القيمة الحقيقية للخيارات التي تم منحها تساوي صفرًا. وخلال العام ٢٠٠١، تخطى سعر الأسهم سعر ممارسة الخيار لمرة الأولى.

في العام ٢٠٠١، قدرت الشركة أن نسبة ٨٠٪ من الخيارات سيتم تحويل السلطة بها (أي أن نسبة ٢٠٪ من المستخدمين الذين تم نقل ملكية الخيارات إليهم كانوا قد غادروا الشركة). وخلال فترة تحويل السلطة غادر الشركة ما مجموعه سبعة مستخدمين، فتم فعلياً تحويل السلطة بـ ٤٣ خيار أسمهم في كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠٢.

في ظل المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢، ستطلب شركة غلين فيشي Glen Feshie البدء بقيام بأعباء هذه الخيارات في العام ٢٠٠١، لأن الخيار كان "مربح"، أي أنه كان ثمة إمكانية أن يبدأ المستخدمون بممارسة خياراتهم من أول تاريخ للممارسة في العام ٢٠٠٥. وبالتالي ستتشكل الشركةاحتياطاً (خصماً) في ميزانيتها على مدى السنوات الخمس السابقة لبدء فترة الممارسة، لتعطية الدفع للخيارات بقيمة الحقيقة في كل من تلك السنوات الخمس. وفي هذه السنوات، ستحسب العبء على حساب الأرباح والخسائر من كل سنة باستخدام منهجة "المصروف التراكمي" المعروفة في المعيار:

السنة	احتساب المصروف التراكمي	المصروف المصروف للفترة	المصروف التراكمي (€)	المصروف التراكمي (€)
٢٠٠٠	$\text{€}0 \times 50 \dots$.	.	.
٢٠٠١	$4/1 \times \text{€}2 \times \%80 \times 50 \dots$	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
٢٠٠٢	$2/1 \times \text{€}3 \times 43 \dots$	٦٤٥٠٠	٤٤٥٠٠	٤٤٥٠٠
٢٠٠٣	$4/3 \times \text{€}5 \times 43 \dots$	١٦١٢٥٠	٩٦٧٥٠	٩٦٧٥٠
٢٠٠٤	$\text{€}10 \times 43 \dots$	٦٤٥٠٠	٤٨٣٧٥٠	٤٨٣٧٥٠
٢٠٠٥	$\text{€}(10 - 28) \times 43 \dots$	٥٥٩٠٠	.	.
٢٠٠٦	$\text{€}(28 - 40) \times 6 \dots$	٤٤٤٠٠	٤٤٥٠٠	٤٤٥٠٠
٢٠٠٧	$\text{€}(40 - 30) \times 8 \dots$	(٢٩٠٠٠)	(٤٤٤٠٠)	(٤٤٥٠٠)
٢٠٠٨	$\text{€}(30 - 36) \times 5 \dots$	١٤٤٠٠	١٣٥٠٠	١٣٥٠٠
٢٠٠٩	$\text{€}(36 - 45) \times 9 \dots$	١٣٥٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠
٢٠١٠	$\text{€}(45 - 48) \times 8 \dots$	٢١٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠
٢٠١١	$\text{€}(48 - 55) \times 5 \dots$	١٤٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠

إن التكلفة الإجمالية للخيارات التي يمارسها المستخدمون في شركة غلين فيشي Glen Feshie هي €٦٧٢٠٠٠. ويمكن فحص هذا الرقم إما بضرب عدد الأسهم التي تمت ممارستها بالقيمة الحقيقة انتلاقاً من المعطيات الأصلية وإما بإضافة أعباء مصاريف السنوات العشر على حساب الأرباح والخسائر في معطيات الاحتساب. قبل إدخال المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢، كان على الشركات أن تقدم فقط بياناً بالخيارات الممارسة في سنة الممارسة (في حالة شركة غلين فيشي Glen Feshie من العام ٢٠٠٥

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

إلى العام ٢٠١١)، محملاً بذلك العبء البالغ ٠٠٠ € ٦٧٢ إلى السنوات السبع الأخيرة من عمر الخيارات. وفي ظل المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢، يبدأ العبء ما أن تكون الخيارات "مربحة" ويتم توزيعه وبالتالي على مدى أحد عشر عاماً. وعندما يعتبر أن الخيارات تُستخدم لتحفيز المستخدمين على مدى فترة زمنية، وهي آثنا عشر عاماً في حالة شركة غلين فيشي Glen Feshie، يكون مناسباً فقط أن تقوم كل سنة بدءاً من تاريخ منح الخيارات (شرط أن تكون الخيارات "مربحة") بأخذ قسط من التكالفة الإجمالية، وليس سنوات ممارسة الخيارات وحسب. ومن الواضح أن أعباء السنوات الخمس الأولى، التي يبلغ مجموعها ٠٠٠ €٦٤٥ لن يتم إنفاقها نقداً لكن سيتم تأسيسها كاحتياط في الميزانية التي سيتم عليها تقييد الإنفاق النقدي الذي بدأ في العام ٢٠٠٥.

٢.٤.٧ الصفقات المبنية على أساس الأسهم والمسددة بحقوق الملكية

ينص المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢ أنه لهذا النوع من الصفقات (مثلاً الدفع لجزء كبير من الآلات أو لمدير تنفيذي بهدف تشجيع الوفاء والأداء عبر إصدار أدوات حقوق الملكية)، يسع الشركة أن تقيس السلع والخدمات التي تلقّتها والزيادة المتطابقة في حقوق الملكية، مباشرة، بالقيمة العادلة للسلع والخدمات التي تلقّتها، إلا إذا كان لا يمكن تقدير القيمة العادلة بشكل موثوق. وإذا كانت الشركة لا تستطيع تقدير القيمة العادلة للسلع والخدمات التي تلقّتها تقديرًا موثوقًا، فستقوم بقياس قيمتها، بطريقة غير مباشرة، بالرجوع إلى القيمة العادلة لأدوات حقوق الملكية التي تم منحها.

لتر هذا التوضيح عملياً:

مثال

في أول كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠١، أصدرت شركة غلين أوركي Glen Orchy ١٠٠ سهم لكل من مستخدميها الـ ١٠٠، لكن النقل القانوني للملكية كان مشروطاً بـ

- أن يبقى المستخدمون في الخدمة على مدى السنوات الثلاث المقبلة، لغاية ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤؛ و
- أن ينمو العائد على حقوق الملكية بنسبة ٦٪ على مدى فترة تحويل السلطة للسنوات الثلاث نفسها.

كانت القيمة العادلة لخيار الأسهم عند تاريخ منحها ٣٠ €. وعلى أساس الخبرة السابقة قدرت إدارة شركة غلين أوركي Glen Orchy أن نسبة ١٠٪ من المستخدمين الرئيسيين الذين شملتهم منح خيارات الأسهم سيغادرون خلال السنوات الثلاث وسيفقدون وبالتالي حقوقهم بالأسماء.

بحلaf شركة غلين فيشي Glen Feshie أعلاه التي لم تبدأ بتقديم بيان بالخيارات

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

الواجب إصدارها إلا إذا كانت "خيارات مربحة" فإن شركة غلين أوركي Glen Orchy ستبدأ بتقديم بيان بإصدار الأسهم الوشيك طوال فترة تحويل السلطة على الشكل التالي:

السنة	الحساب	المبلغ المقيد	الزيادة في حقوق الملكية	على حساب الأرباح والخسائر (€)	(€)
٢٠٠١	٣/١ خيار × €٣٠ ×٪٩٠	٢٠٠١	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠
٢٠٠٢	٣/٢ خيار × €٣٠ ×٪٩٠ ناقص	٢٠٠٢	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠
٢٠٠٤	٣/٣ خيار × €٣٠ ×٪٩٠ ناقص	٢٠٠٤	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠

في نهاية فترة تحويل السلطة، تكون شركة غلين أوركي Glen Orchy قد قامت بأعباء زيادة قدرها €٢٧٠ ٠٠٠ في حقوق المساهمين في الميزانية (يُقدر إصدار ٩٠٠٠ سهم بـ €٣٠) – تذكر أنه ما من تطلب بأن تزيد الأسهم بالقيمة قبل تحويل السلطة كما كان الأمر في مثل شركة غلين فيشي Glen Feshie في الفصل ١٤.٧ وكان ليتم تقيد ثلاثة أقساط متساوية بالغة €٩٠ ٠٠٠ في حساب الأرباح والخسائر. وإن المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢ يسمح ما تحتاج الشركة إلى القيام به إذا لم يستوفى عند تاريخ تحويل السلطة أيّ من شروط تحويل السلطة (نسبة ٦٪ من العائد على حقوق الملكية في هذا المثل). فإن ذلك يتخطى مجال هذه المقدمة العامة.

٥.٧ منافع التقاعد

إن منافع التقاعد أو النقص المحتمل فيها موضوع مرشح لجذب عناوين الصحف المثيرة لدرجة أنه لا يفصله عن موضوع خيارات الأسهم سوى قيد أنملة في إثارة هذه العناوين! وكثيراً ما نقرأ في الصحف عن أن الشركات قد أفصحت عن عجز في صناديق التقاعد وبعضه كبير لدرجة أنه يهدد الوجود المتقدم باستمرار للشركة المقدمة للتقارير. وقامت شركة سيارات في الولايات المتحدة بتقديم تقارير عن عجز في التقاعد (تفصيل الصحف الإشارة إلى ذلك على أنه ثقب سوداء!) أكبر من رسميتها السوقية.

إن معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩، منافع المستخدمين، هو المعيار المرشد، وهو كثيف وتقني ومحمل بالمفاهيم ومنهجية العلم المتعلقة بحسابات التأمين، لدرجة أنه حتى المحللين يستصعبون كثيراً فهم المعيار! لكن ليس ذلك شأن طلاب الماجستير في إدارة الأعمال القليلي البراعة حتى. وستقوم بكل ما في وسعنا لاختصار محتويات معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ بما أنها تشير إلى المسائل الأكثر جدلية، ليتسنى للقراء فهم المسائل المحيطة بمسائل التقاعد وكيفية إعداد التقارير بها في البيانات المالية في الشركات.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

إن معاشات التقاعد هي منافع المستخدمين التي يستحق دفعها بعد إكمال مدة الخدمة في العمل. وتأتي بشكلين:

- مساهمات معرفة حيث تدفع شركة ما مساهمة متفق عليها كل سنة في الصندوق تقاعد باسم مستخدم ما. وتدير هذا الصندوق نموذجياً شركة تأمين على الحياة أو مستثمر مهني آخر؛ وفي نهاية العمالة سيدفع الصندوق معاش تقاعد ويتوقف مقداره إلى حد بعيد على نجاح استثمارات الصندوق على مدى السنوات التي كان المستخدم يعمل فيها. وإذا وجد المستخدم أن معاش التقاعد أقل مما أشار إليه المزود بالتقاعد خلال العمالة أو ببساطة غير كافٍ لتلبية حاجاته، لا تتحمل الشركة أيّ مسؤولية إضافية. ومن موضع المستخدم، نظن أن المصطلح "دفعات معرفة" يلتقط طبيعة هذا النوع من تمويل التقاعد.
- منافع معرفة (أو حسب طريقتنا في التعبير "نتائج معرفة") تضمن للمتقاعد مبلغاً محلاً كل سنة مبنياً عادةً على أساس راتبه النهائي أو متوسط الراتب في السنوات الثلاث (أو أكثر) الأخيرة. لاحظ مصطلح "تضمن": فإذا لم يكن في الصندوق الذي ساهم فيه رب العمل والمستخدم خلال عمر عمل المتقاعد، أصول كافية لتمويل المنافع المعرفة، تتحمل الشركة مسؤولية زيادة المنافع. وهنا تكمن المشكلة!

١.٥.٧ وقع المنافع المعرفة على حساب الأرباح والخسائر

يسقط معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ المكونات الستة لتكلفة التقاعد السنوية التي ينبغي تقييدها على حساب الأرباح والخسائر:

١. تكلفة الخدمة الحالية;
٢. تكلفة الفائدة;
٣. العائد المتوقع على أيّ أصول استثمارية في خطة تقاعد;
٤. المكاسب أو الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين (إلى المدى الذي يتم الإقرار بها);
٥. تكلفة الخدمة الماضية (إلى المدى الذي يتم الإقرار بها)؛ و
٦. مفعول التقليصات والتسويات.

سنوضح بمثل عملية أول خمسة مكونات في هذا القسم. أمّا المكون الأخير، التقليصات والتسويات، فهو يتخطى مجال هذا النص التمهيدي.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

١.١.٥.٧ تكلفة الخدمة الحالية وتكلفة الفائدة

يزود معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ بمثل توضيحي نافع لبيان كيفية عمل الآليات الأساسية.

مَثَل

يستحق دفع منفعة مؤلفة من مبلغ مقطوع عند نهاية الخدمة تساوي ١٪ من الراتب النهائي لكل سنة خدمة. ويبلغ الراتب في العام الأول €١٠٠٠٠ ويفترض أنه سيزيد بنسبة ٧٪ توافقيا كل سنة. وإن معدل الفائدة المستخدم هو ١٠٪ سنويا. ويبيّن الجدول التالي كيف يتراكم الموجب بالنسبة إلى مستخدم يتوّقع أن يغادر في نهاية العام الخامس، بافتراء أنه لن تحدث أي تغييرات في الافتراضات المتعلقة بحسابات التأمين. وبهدف التبسيط، يتجاهل هذا المثل التعديل الإضافي اللازم لعكس إمكانية أن يقوم هذا المستخدم بمعادرة الشركة قبل تاريخ السنوات الخمس أو بعده.

٥	٤	٣	٢	١	السنة
€	€	€	€	€	منفعة معزولة إلى:
٥٢٤	٣٩٣	٢٦٢	١٣١	٠	- السنوات السابقة
١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	- السنوات الحالية (١٪ من الراتب النهائي)
٦٥٥	٥٢٤	٣٩٣	٢٦٢	١٣١	- السنوات الحالية والسابقة
٤٧٦	٣٢٤	١٩٦	٨٩	-	التراكم أول المدة
٤٨	٣٣	٢٠	٩	-	% ١٠ بـ
١٣١	١١٩	١٠٨	٩٨	٨٩	تكلفة الخدمة الحالية
٦٥٥	٤٧٦	٣٢٤	١٩٦	٨٩	التراكم آخر المدة

لم يعطِ معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ أي توضيحات على هذا المثل. إليك بتوضيحتنا:

- الراتب النهائي في نهاية السنة ٥:

$$€١٣٠٠٠ = (١ + ٠٠٧) \times €١٠٠٠$$

إن نسبة ١٪ من مبلغ €١٣٠٠٠، بالتحديد €١٣١، ينبغي عزوها إلى كل سنة. وعلى مدى خمس سنوات، يصل هذا المبلغ إلى €٦٥٥، وهو المبلغ المقطوع الذي يستحق دفعه عند نهاية الخدمة.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

إن احتساب الالتزام (ثمة عدد من الطرق لاحتساب إلتزام التقاعد الذي سيتّم وصفه أدناه) يبدأ بتكلفة الخدمة الحالية وهي عبارة عن المنفعة المحاسبة أعلاه والبالغة €١٣١ سنويًا مخصومة بنسبة ١٠٪ (معدل الفائدة)، وستتم مناقشتها أدناه.

$$\begin{aligned} \text{السنة ١} & \quad €٨٩ = €١٣١ \times (١ + ١٠\%)^{-٤} \\ \text{السنة ٢} & \quad €٩٨ = €١٣١ \times (١ + ١٠\%)^{-٣}, \text{ الخ} \end{aligned}$$

يتألف إلتزام آخر المدة في كل سنة من رصيد أول المدة، وتكلفة الفائدة (في مثلاً، ١٠٪) على رصيد أول المدة، وتكلفة الخدمة الحالية. وإن طريقة أخرى لاحتساب ذلك هي بضرب السنوات المخدومة بالقيمة الحالية البالغة €١٣٠٠.

$$\text{لنقل للسنة ٤: } ٤ \text{ سنوات} \times €١٣١ \times (١ + ١٠\%)^{-٤} = €٤٧٦$$

ينبغي أن يتضمن حساب الأرباح والخسائر كل سنة عبء الخدمة الحالية وعبء الفائدة لتلك السنة. (تأكد: أضيف الأعباء الحالية السنوية الإجمالية البالغة €٥٤٥٠٠ وأعباء الفائدة السنوية الإجمالية البالغة €٦٥٥٠٠ فتبلغ €١١٠٠٠، وهو المبلغ المطلوب بدقة لاستيفاء موجب التقاعد). ويحتسب عبء الفائدة بضرب إلتزام أول المدة بمعدل الخصم (١٠٪) في مثل معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩. وينص المعيار على أن المعدل المختار ينبغي أن يعكس التوقيت المقدر لدفعات المنافع، لذا ستقوم شركة ما بانتقاء معدل للدفعات التي ينبغي إنفاقها في خلال خمس سنوات مختلف عن المعدل للدفعات التي ينبغي إنفاقها في خلال خمس عشرة سنة. ويقول المعيار أيضًا إنه ينبغي تحديد المعدل بالرجوع إلى الإيراد من سندات الشركة ذات النوعية العالية.

٢.١.٥.٧ العائد المتوقع على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد والمكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين

قبل النظر في المثل الذي يتضمنه معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩، لنتظر في مسألة كيف أن الأرباح والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين تنشأ من أصول استثمارية في خطة تقاعد. ونظراً إلى أن عمل الحاسيب في شركة التأمين يتعلق بالكامل بالافتراضات والتقديرات، فلا داعي للقول إنه لا يُصيّب دوماً في عمله. وإن الأرباح والخسائر هي الفروقات بين ما يتوقعون حصوله في وقت ما ورأيهم المحدث في وقت لاحق. ومن تلك المتغيرات الحرجة معدلات الوفيات، ودوران المستخدمين، والتقاعد المبكر، والزيادات في الرواتب التي تكون أعلى أو أقل من التوقعات، أو التغيرات في تقدير هذه المتغيرات. وأيضاً، إن الفروقات بين العائد المتوقع على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد (في بدء السنة) والعائد الفعلي (في نهاية السنة) تشكل أرباح وخسائر متعلقة بحسابات التأمين.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

مَثَلَ على العائد المتوقع على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد (كما وردَ في معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩)

في الأول من كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠١، كانت القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد €١٠٠٠٠ وكانت الأرباح التراكمية الصافية المتعلقة بحسابات التأمين (التي لم تُفرَّج كربح في حساب الأرباح والخسائر) €٧٦٠. وبتاريخ ٣٠ حزيران/يونيو من العام ٢٠٠١، دفعت الخطة منافع قدرها €١٩٠٠ وتلقت مساهمات قدرها €٤٩٠٠. وبتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر من العام ٢٠٠١، كانت القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد €١٥٠٠٠ وكانت القيمة الحالية لموجب المنافع المعرفة €١٤٧٩٢. وخلال العام ٢٠٠١، كانت الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين على الموجب €٦٠.

إفصاحات متعددة:

في الأول من كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠١، قامت الشركة بالتقديرات التالية، على أساس الأسعار السوقية في ذلك التاريخ:

%	
٩,٢٥	الفائدة والدخل من نصبة الأرباح الموزعة بعد الضريبة (المستحق دفعهما من الصندوق)
٢,٠٠	الأرباح المحققة وغير المحققة (بعد الضريبة) على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد
(١,٠٠)	التكاليف الإدارية
<u>١٠,٢٥</u>	<u>معدل العائد المتوقع</u>

للعام ٢٠٠١، كان معدل العائد المتوقع على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد:

€	
١٠٠٠	العائد على €١٠٠٠ الذي أُبقي لـ ١٢ شهرًا بنسبة ١٠,٢٥٪
١٥٤	العائد على الإضافات الصافية بقدر €٣٠٠٠ لـ ٦ أشهر بنسبة ١٠,٢٥٪
<u>١٧٩</u>	<u>المعدل المتوقع للعائد على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد بتاريخ الأول من كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠١</u>

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر من العام ٢٠٠٥، سيتم احتساب العائد الفعلي على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد:

€
القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥ ١٥ ٠٠٠
مطروح منها القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد بتاريخ أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ (١٠ ٠٠٠)
_____ ٥ ٠٠٠
المدحّل لـ: المساهمات المقبوضة خلال العام ٢٠٠٥ (٤ ٩٠٠) ١ ٩٠٠
_____ المنافع المُنفَّقة خلال العام ٢٠٠٥ ٢ ٠٠٠
العائد الفعلي على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد للعام ٢٠٠٥ (٦ ٨٢١)

إن الفرق بين العائد الفعلي البالغ €٢٠٠٠ والعائد المتوقع البالغ €١١٧٩ هو €٨٢١. وبالتالي للأرباح المتعلقة بحسابات التأمين والمرحلة وغير المقيدة البالغة €٧٦٠ والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين خلال العام ٢٠٠١ البالغة €٦٠، فإن الرقم الصافي هو الربح المتعلق بحسابات التأمين للعام ٢٠٠١ البالغ €١٥٢١. إنه الرقم الذي سيتم تقديره على حساب الأرباح والخسائر في الشركة وسيخضع لتعديل واحد وأخير. ولا يتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ من كل الأرباح والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين أن تؤخذ إلى حساب الأرباح والخسائر في حال كان حجم الرقم يتسبّب بتحريكات حادة في الأرباح التي يقدّم بها تقرير في أيّ سنة. وهو وبالتالي ينص على أن الأرباح والخسائر التراكمية الصافية المتعلقة بحسابات التأمين وحدها (في مثلاً €١٥٢١) تتخطى:

- أ. نسبة ١٠٪ من القيمة الحالية لموجب المنافع المعروفة (€١٤ ٧٩٢)؛ و
ب. نسبة ١٠٪ من القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد (€١٥ ٠٠٠). أيهما أفضل.

هكذا سيُقرّ مبلغ €٢١ على أنه الفرق بين الربح الصافي المتعلق بحسابات التأمين وبالبالغ €١٥٢١ ومبلغ €١٥٠٠ (نسبة ١٠٪ من مبلغ €١٥ ٠٠٠). ويُسمى ذلك بـ "نهج الممرّات (نهج كوريدور corridor)". وحتى هذا المبلغ يمكن تخفيضه بشكل إضافي عبر قسمته بعدد المستخدمين في الخطة. وإن الجزء غير المُقرّ للأرباح أو الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين سيتم إبرازه إما كأصل تقاعد وإما كخصم تقاعد في الميزانية ليؤخذ في الاحتساب ذاته في نهاية السنة.

٣.١.٥.٧ تكاليف الخدمة السابقة

إن تكلفة الخدمة السابقة هي الزيادة في القيمة الحالية للالتزام العائد المنافع المعرفة لخدمة المستخدمين في الفترات السابقة، التي تحصل في الفترة الحالية من جراء إدخال منافع ما بعد العمالة أو إحداث تغيرات لها. ويطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ من المستخدم أن يقر، في قياسه خصم منافعه المعرفة، بتكلفة الخدمة السابقة كمصروف على أساس النسبة الثابتة على مدى متواسط الفترة، إلى أن تخول له السلطة بالمنافع. ويحدث ذلك على خلفية أن تعويضات الخدمة الماضية تُنقل ملكيتها قانونياً لقاء خدمة المستخدمين على مدى فترة تخويل السلطة، وبغض النظر عن أن التكلفة تشير إلى خدمة المستخدمين في السنوات السابقة. وإذا تم تخويل سلطة المنافع مباشرةً بعد إجراء التغييرات على خطة المنافع المعرفة، ينبغي أن تُقر تكلفة الخدمة الماضية مباشرةً. ويزوّد معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ بمثل توضيحي.

مَثَل

تقوم شركة ما بتشغيل خطة تقاعد تزود بمعاش تقاعد بنسبة ٢٪ من الراتب النهائي لكل سنة خدمة. وتخول السلطة بالمنافع بعد خمس سنوات من الخدمة. وفي أول كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠٥، حسنت الشركة معاش التقاعد ورفعته إلى ٢,٥٪ من الراتب النهائي لـ كل سنة خدمة بدءاً من أول كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠١. وعند تاريخ التحسين، كانت القيمة الحالية للمنافع الإضافية للخدمة من أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠١ لغاية أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ على الشكل التالي:

€	مستخدمون قضوا أكثر من خمس سنوات في خدمة الشركة بتاريخ ٢٠٠٥/١١	مستخدمون قضوا أقل من خمس سنوات في خدمة الشركة بتاريخ ٢٠٠٥/١١
١٥٠	٢٠٠٥/١١	٢٠٠٥/١١
١٢٠		
<hr/> ٢٧٠		(متواسط الفترة لغاية تخويل السلطة: ثلاثة سنوات)

تقر الشركة بـ ١٥٠ € مباشرةً (أي يتم تقييده على حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥) لأن تلك المنافع قد تم تخويل السلطة بها. أما مبلغ ١٢ € فسيُقر على أساس النسبة الثابتة على مدى ثلاثة سنوات من أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، لذا سيتم تقييد مبلغ آخر قدره ٤٠ € على حساب الأرباح والخسائر في السنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥.

٢.٥.٧ وقع المنافع المعرفة على الميزانية

يتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ من ميزانية الشركة أن تنقل رقماً متعلقاً بخطة المنافع المعرفة يكون المجموع الصافي لـ:

القيمة الحالية لموجب المنافع المعرفة عند تاريخ الميزانية قبل حسم القيمة العادلة لأيّ أصول استثمارية في خطة تقاعد

زائد

المكاسب المتعلقة بحسابات التأمين ومطروح منها الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين التي لم تُقرَّ بعد

مطروح منها

تكلفة الخدمة الماضية التي لم تُقرَّ بعد

مطروح منها

القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد، عند تاريخ الميزانية، التي ينبغي مباشرةً تسديد الموجبات منها

إن المجموع الصافي هو قياس التمويل المفترض أو الأقل مما ينبغي، القائم في خطة منافع معرفة والذي يميل إلى جذب عناوين الصحف المشار إليها في بهذه هذا القسم. وإن المدى الذي يتم فيه تمويل خطة ما بإفراط يتبع أصلاً في دفاتر الشركة؛ أمّا الخطة الممولة أقل مما ينبغي فتنتيج خصماً (إلترااماً). ويبين معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ نقل الجزء الممول بإفراط في خطة ما، كأصل لأن:

- أ. الشركة تحكم بالمورد، وهو القدرة على استخدام الفائض في توليد منافع مستقبلية؛
- ب. ذلك التحكم هو نتيجة أحداث ماضية (مساهمات يدفعها الكيان وخدمة يؤديها المستخدم)؛ و
- ج. المنافع الاقتصادية المستقبلية متوفرة في الشركة بشكل تخفيض في المساهمات المستقبلية أو إعادة نقدية، إما مباشرةً إلى الشركة وإما إلى خطة أخرى واقعة في عجز.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

إن أرباب العمل الذين يشترون في أكثر من خطة قد يجدون أن بعضها واقع في فائض في حين أن البعض الآخر واقع في عجز. وإن موازنة هذه الأرصدة مسمومة فقط في ظل شروط صارمة لدرجة أنه من غير المرجح أن تستوفى، لذا تستطيع الشركات إما أن تقدم تقارير بالفائض في خطة التقاعد كأصل غير متداول وبالعجز في خطة التقاعد كخصم غير متداول، وإما أن تستخرج الربح الصافي من المبلغين في وجهة الميزانية وأن تزود بتفاصيل عن الفائض والعجز في التعليلات.

٣٥.٧ تعليق أكمل على احتساب موجبات التقاعد

كما رأينا، إن التنبؤ بالمنافع المستقبلية يتضمن دراسات وافتراضات متعلقة بحسابات التأمين حول الأحداث المستقبلية، بما فيها التوزيع العمري للموظفين ومتوسط عمر خدمتهم، ومتوسط عمر المشاركون في خطة التقاعد، ومعدلات دوران المستخدمين، ومستويات الرواتب المستقبلية، وتاريخ التقاعد، ومعدلات الخصم الملائمة، ومعدلات العائد على الأصول التي تحتجرها الخطة، الخ. وتُمزج هذه التقديرات مع صيغة منافع خطة التقاعد (أي ما وعد به المتقدعون) لتوليد تنبؤ بالمنافع التي ينبغي دفعها في المستقبل. وباستخدام علم الحساب في الخصم (الذي يستطيعه الوحيدة الخامسة عشرة)، إن هذا المورد المتعدد باستمرار من المنافع المستقبلية يعاد إلى قيمة حالية ما عند تاريخ تقديم الشركة التقارير. ويصبح ذلك موجب التقاعد للمنافع المعرفة. وثمة طريق ثالث يعرف بها معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ لاحساب هذا الرقم:

- موجب المنافع المترادفة: إن هذا الاحساب مبني على القيمة الحالية لرواتب المستخدمين الحالية؛
- موجب المنافع المتوقعة: في هذا الاحساب، يستخدم الحاسوب أفضل تقدير لديه لزيادات الرواتب للتقاعد؛ و
- موجب منافع تخويل السلطة: إنه الجزء من موجب المنافع المعرفة الإجمالية الذي لا يتوقف على الخدمة المستقبلية من قبل المستخدم؛ وبتعبير آخر، إنه الموجب الذي سبق وجناه المستخدم. وإن طريقة أخرى للنظر إلى ذلك هي في اعتبار موجب منافع تخويل السلطة جزء تخويل السلطة في موجب المنافع المترادفة.

لا داعي للقول إن تقدير موجب المنافع المتوقعة سيكون أعلى من موجب المنافع المترادفة بسبب تضمين الزيادات المستقبلية في الرواتب. ومع ذلك، عندما يتم احتساب موجب التقاعد على أساس مكون لا يتعلق بالراتب كالمساعدة الطبية مثلاً، لن يختلف التقدير بين موجب المنافع المترادفة وموجب المنافع المتوقعة. وإن الطريق الثلاث مجبرة على إدخال تعديلات تكاليف المعيشة.

إن انتقاء التقدير لكل المتغيرات التي تدخل في احتساب الحاسوب هو أمر حاسم بالنسبة إلى الرأي النهائي حول التمويل المفرط أو الأقل مما ينبغي. فإن زيادة صغيرة أو تدنياً صغيراً ظاهرياً في أي من المتغيرات يمكن أن يكون له تأثير هام ويمكن أن يتقلب من كسب متعلق

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

بحسابات التأمين في صندوق التقاعد إلى خسارة متعلقة بحسابات التأمين. انظر في معدل الخصم المستخدم، فإذا زاد معدل الخصم ستتدنى القيمة الحالية للالتزام العائد للتقاعد محدثةً ربما بذلك كسباً متعلقاً بحسابات التأمين للسنة. وسيكون لمعدل أعلى مفعول معاكس. أو انظر في افتراض زيادة الرواتب، كم سيصعب على الحاسوب أن يُصيّب في هذا الافتراض لكن من السهل تقدير أن رقمًا أعلى لزيادات الرواتب بين تاريخ الاحتساب وتاريخ تقاعده المستخدمين سيتتبع وجوب تقاعده أكبر وربما خسارة متعلقة بحسابات التأمين للسنة. وتكمّن المشكلة نفسها في تقييم أصول الصندوق: فيتوقف ذلك على عدد التقديرات بشأن الإيرادات سوق الأوراق المالية وسوق السندات وعلى مزيج الأصول في الصندوق. ويمكن أن يحدث تغيير بسيط في هذه التقديرات تغييراً كبيراً في تقييم الأصول المحتجزة لاستيفاء الإلتزام العائد للتقاعد، ومن هنا يكون لها وقع هام على مصروف التقاعد السنوي الذي ينبغي على الشركة أن تفدي به. ولهذا بدوره وقع على الإيرادات التي تقدّم بها الشركة تقريراً.

اختبار صغير لفهمك المقاطع الثلاثة الأخيرة:

أي مزيج من الافتراضات يُحدث رقمًا أعلى بإيرادات الشركة التي تستخدم طريقة موجب المنافع المتوقعة في الاحتساب؟

- أ. معدل خصم أقل: زيادة أعلى في معدل الرواتب؛ وعائد متوقع أقل على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد.
- ب. معدل خصم أعلى: زيادة أقل في معدل الرواتب؛ وعائد متوقع أعلى على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد.

الجواب: الخيار الثاني. فالخيار الأول هو الأمثل حيث يقوم كل مكون، بأخذه على حدة، بإنتاج عبء سنوي أعلى على الشركة. وبأخذ المكونات معاً، يمكن أن يكون للمزيج مفعول سلبي بشدة على الأرباح حصيلة الحساب في الشركة. وسيكون للمزيج الموصوف في الخيار الثاني تأثير أطفى. لاحظ أن الإلتزام العائد للمنافع المتوقعة وحده يتأثر بافتراض زيادة معدل الرواتب.

٦.٧ الأدوات المالية

في حين أن الم موضوعين السابقين (خيارات الأسهم والعجز في التقاعد) يجذبان اهتمام الصحافة عموماً بدرجة كبيرة، فإنّ موضوع هذا القسم، معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩، الأدوات المالية: الإقرار والقياس قد تسبّب بجدل ضمن الخبراء والمحللين الماليين أكثر من أي معيار آخر. فإنه برأينا الأكثر تعقيداً على الصعيد التقني من بين كل المعايير الموجودة فعلاً: وحتى المحاسبون المحترفون والمحللون يعترفون بأن بعض أجزاءه تحيرهم! وجل ما

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

يسعنا فعله في هذه المقدمة للمحاسبة للأدوات المالية هو انتقاء ناحية أو ناحيتين من المعيار لتبيان نوع المسائل التي يواجهها ولتوجيه القراء الذين يريدون المزيد من التفصيل لقراءة المعيار نفسه أو التحدث إلى خبرائهم الماليين بشأنه. وسيغطي مقرر علم المال في ماجستير إدارة الأعمال مسألة صنع القرارات في الشركة، المحطة بالأدوات المالية.

١.٦.٧ ما هي الأداة المالية؟

إن المعضلة الأولى التي ينبغي أن يواجهها محاسبو الشركة هي ما إذا كان للشركة أدوات مالية أم لا، قبل أن يتمكنوا من البدء بالنظر في كيفية تقديم بيان بها. ولدى كل الشركات أصول وخصوم مالية (مثلاً الأموال النقدية، والذمم المدينية والديون المستحقة الدفع) لكن الأدوات المالية مختلفة بطبيعتها. ويعرف معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ بالأداة المالية على أنها «أي عقد يُنشئ أصلاً مالياً لمنشأة ما وينشئ خصماً مالياً أو أداة حقوق ملكية لمنشأة أخرى». لذا فالاداة المالية هي العقد، وليس الأصل المالي أو الخصم المالي. وكما مع أي تعریف، يمكن التعریف إلى المجالات المشتركة. **خذ قرضاً مصرفيّاً**: إنه بوضوح أصل مالي في ميزانية المصرف و خصم مالي في ميزانية الشركة وسيعزز بعقد بين المصرف المُقرض والشركة المقترضة. وبتعابير معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ الدقيقة، إن العقد هو الأداة المالية وليس القرض. وإن أمثلة أخرى على أدوات مالية موصوفة بوضوح في المعيار هي مشتقات كالخيارات المالية، والسلع المستقبلية والأجلة، ومقاييس معدلات الفائدة، ومقاييس العملات. (نذكر القارئ: إن الأسباب الاستراتيجية والت翔غيلية الكامنة وراء استعمال شركة ما هذه الأدوات المالية يغطيها مقرر علم المال في هذا البرنامج من الماجستير في إدارة الأعمال. وسنقوم هنا بتغطية المحاسبة لبعض منها وحسب).

٢.٦.٧ فئات الأدوات المالية

عندما يُشرع على أن أداة مالية قائمة في الظروف الاقتصادية من مجال الأعمال، يتطلب المعيار الآن من الأداة المالية أن تكون ضمن فئة من أربع فئات للأصول المالية و/ أو الخصوم المالية:

- المحتفظ بها للمتاجرة: إنها أصول تم اكتسابها أو تكبدها بشكل أساسى بهدف توليد الربح من التقلبات القصيرة الأمد في السعر أو في هامش التاجر.
- استثمارات محتفظ بها إلى أن تستحق: إنها أصول مالية ذات دفعات ثابتة أو قابلة للتحديد ذات استحقاق ثابت، تخطط شركة ما للإحتفاظ بها إلى أن تستحق.
- القروض والذمم التي تنشأ عن المنشأة: إنها أصول مالية تخلقها الشركة عبر التزويد بالمال، والسلع والخدمات مباشرة إلى مدين ما، وهي تختلف عن الأصول التي تخطط الشركة لبيعها (والتي ينبغي تصنيفها كأصول محتفظ بها للمتاجرة).
- المتوفّرة للبيع: إنها أصول مالية لا تلتقطها الفئات الثلاث الأخرى.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

إن هذه الفئات مهمة لأن معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ يضع مجموعتين من قواعد القياس. فينبعي قياس الأصول المالية المحتفظ بها للمتاجرة وتلك المتوفّرة للبيع بالقيمة العادلة (تذكّر التعريف بالقيمة العادلة: المبلغ الذي يمكن مقايضة أصل ما أو تسديد خصم ما لقاءه، بين طرفين حسني الإطلاع وراغبين في صفقة تنصّف كليهما)؛ في حين أنه ينبعي قياس الغيتين الآخرين، وهما الأصول المحتفظ بها إلى أن تستحقّ والقروض والذمم بالتكلفة المستهلكة، باستخدام المعدل السوقـيـ الفاعـلـ. وإن التكلفة المستهلكـةـ هي المقدار الذي تمـ به قياس الأصل أو الخصم الماليـ عند الإقرار الأولـيـ ناقص التسديـدـاتـ الأساسيةـ، زائدـ أو ناقصـ الاستهـلاـكـ المـتـراـكـمـ لأـيـ فـرقـ بـيـنـ المـبـلـغـ الأولـيـ وـمـبـلـغـ الـاستـحـقـاقـ، وـنـاقـصـ أيـ تـخـفيـضـ لـلـقـيـمـةـ مـنـ جـرـاءـ الإـتـلـافـ أوـ اـسـتـحـالـةـ التـحـصـيلـ. وإنـ مـعـدـلـ الـفـائـدـ الـفـاعـلـ هوـ المـعـدـلـ الـذـيـ يـخـصـمـ تـامـاـ الدـفـقـ المـتـوقـعـ لـلـدـفـعـاتـ الـنـقـدـيـةـ الـمـسـتـقـبـلـةـ الـتـيـ سـتـسـتـحـقـ، أوـ تـارـيخـ إـعـادـةـ التـسـعـيرـ الـمـبـنـيـ عـلـىـ السـوـقـ، إـلـىـ المـبـلـغـ الـمـرـحـلـ الصـافـيـ لـلـأـصـلـ أوـ الـخـصـمـ المـالـيـ. لـتـنـظـرـ فـيـ مـحـاسـبـةـ الـاسـتـثـمـارـ الـمـحـفـظـ بـهـ إـلـىـ أـنـ يـسـتـحـقـ فـيـ كـلـ مـنـ الـمـيـزـانـيـةـ وـحـسـابـ الـأـربـاحـ وـالـخـسـائـرـ مـنـ شـرـكـةـ بـنـتـلـانـدـ Pentlandـ.

مثال

بتاريخ أول نيسان/أبريل ٢٠٠١، اشتـرتـ شـرـكـةـ بـنـتـلـانـدـ Pentlandـ سـنـدـاتـ ذاتـ قـيـمةـ اسمـيـةـ بـ٥٠٠ـ ٠٠٠ـ €ـ ٥٠٠ـ وـدـفـعـتـ €ـ ٨,٥ـ فيـ شـرـكـةـ سـولـواـيـ Solwayـ. وـكـانـتـ السـنـدـاتـ مـسـعـرـةـ لـتـغـلـ رـبـحاـ بـنـسـبـةـ ١٠ـ%ـ وـيـقـعـ تـارـيخـ اـسـتـحـقـاقـهاـ فيـ ٣١ـ آـذـارـ/ـمـارـسـ ٢٠٠٦ـ. وـتـحـسـبـ قـيـمةـ السـنـدـاتـ عـنـ الـاـكـتسـابـ عـلـىـ الشـكـلـ التـالـيـ:

€	القيمة الحالية لدفعات الفائدة:
٥٠٠ ٠٠٠ من ٨,٥ %	٥٠٠ € لخمس سنوات مخصومة بنسبة ١٠ %
٥٠٠ × €٤٢ ٣,٧٩٠٧٩	١٦١ ١٠٨ أي عامل القسط السنوي بنسبة ١٠ % لـ ٥ سنوات)
القيمة الحالية لقيمة الاستحقاق:	
٣١٠ ٤٦٠	٠٠٠ ٦٢٠٩٢ × €٥٠٠
٤٧١ ٥٦٨	القيمة السوقـيةـ للـسـنـدـ
٥٠٠ ٠٠٠	القيمة الاسمـيـةـ للـسـنـدـ
٢٨ ٤٣٢	بـالتـالـيـ يـكـونـ الـخـصـمـ عـنـ الـاـكـتسـابـ

في ميزانية شركة بنتلاند Pentland، عند تاريخ الاتسـابـ، تمـ تـرـحـيلـ السـنـدـ كـأـصـلـ بـ٥٦٨ـ €ـ. وـسـتـرـيـدـ هـذـهـ الـقـيـمـةـ تـدـرـيـجـيـاـ (ـرـاجـعـ الـعـمـودـ الـأـخـيـرـ أـدـنـاهـ) بـقـيـمةـ الـخـصـمـ الـمـسـتـهـلـكـ (ـرـاجـعـ الـعـمـودـ الـثـالـثـ أـدـنـاهـ) لـغاـيـةـ تـارـيخـ الـاستـحـقـاقـ، عـنـدـمـاـ تـقـبـضـ شـرـكـةـ بـنـتـلـانـدـ Pentlandـ فيـ ٣١ـ آـذـارـ/ـمـارـسـ ٢٠٠٦ـ. وـنـحـتـاجـ الـآنـ إـلـىـ تـقـدـيمـ بـيـانـ بـالـخـصـمـ الـذـيـ تـمـتـعـتـ بـهـ الشـرـكـةـ وـقـدـرـهـ €٤٣٢ـ عـلـىـ مـدـىـ عمرـ السـنـدـ الـبـالـغـ خـمـسـ سـنـوـاتـ:

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

المبلغ المرحل	الخصم المتبقّي	الخصم المستهلك	الأموال النقدية المقوضة	دخل الفائدة (المبلغ المرحل ×٪١٠)
€٤٧١ ٥٦٨	€٢٨ ٤٣٢			أول نيسان/أبريل ٢٠٠١
٤٧٦ ٢٢٥	€٢٣ ٧٧٥	€٤ ٦٥٧	€٤٢ ٥٠٠	٢٠٠٢ ٣١ آذار/مارس
٤٨١ ٣٤٧	١٨ ٦٥٣	٥ ١٢٢	٤٢ ٥٠٠	٢٠٠٣ ٣١ آذار/مارس
٤٨٦ ٩٨٢	١٣ ٠١٨	٥ ٦٣٥	٤٢ ٥٠٠	٢٠٠٤ ٣١ آذار/مارس
٤٩٣ ١٨٠	٦ ٨٢٠	٦ ١٩٨	٤٢ ٥٠٠	٢٠٠٥ ٣١ آذار/مارس
٥٠٠ ٠٠٠		*٦ ٨١٨	٤٢ ٥٠٠	٢٠٠٦ ٣١ آذار/مارس

*خطأ في التدوير: كان ينبغي أن يكون المبلغ €٨٢٠ لاستهلاك الخصم بشكل كامل.

في ظل معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩، سيبيّن حساب الأرباح والخسائر في شركة بنتلاند Pentland الحسابات التي تم التعرّف إليها في العمود الأول، دخل الفائدة، كدخل. وتتألّف هذه الحسابات من الفائدة النقدية المقوضة من شركة سولواي Solway كل سنة، وبالتحديد ٨.٥٪ من قيمة السندي الاسمي البالغة €٥٠٠ ٠٠٠ (€٤٢ ٥٠٠ سنويًا) ومن مبلغ الخصم وقدره €٢٨ ٤٣٢ الذي استهلاك على مدى فترة السنوات الخمس حيث استفادت شركة بنتلاند Pentland من شرائها الأولى للسنديات بأقل من القيمة الاسميّة. فإن مبلغ الاستهلاك هذا هو ما يرفع القيمة المرحّلة للسندي في ميزانية شركة بنتلاند Pentland. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٦ ستُقبض شركة بنتلاند Pentland €٥٠٠ ٠٠٠ نقداً من شركة سولواي Solway.

٣.٦.٧ اختيار تاريخ المحاسبة وقوعه

لتعرّف القارئ إلى وجهٍ إضافيٍ واحدٍ وحسب من أوجه معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩. تزود أسواق مالية كثيرة بالية يتم بواسطتها إجراء كل الصفقات في أدوات مالية معينة (بشكل خاص حقوق الملكية والسنديات المُسَعَّرَة بصرف معترف به) في تاريخ واحد (يُعرف بتاريخ المتاجرة) ويتم الدفع لها في تاريخ لاحق (يُعرف بتاريخ التسوية). ويسمح نظام كهذا لطرف في الصفقة معاً بتسوية كل صفقاتهما بواسطة تحويل واحد صافٍ للأموال النقدية إلى السوق التجاري المركزي بدلاً من أن يتربّع عليهما تسوية كل صفقة فردياً مع كل طرف معني. لكنَّ طروف السوق يمكن أن تتغيّر بين تاريخ المتاجرة وتاريخ التسوية، ويكون بالطبع المشتري مسؤولاً قانوناً عن هذه الظروف المتغيّرة عن تاريخ المتاجرة. وإن الطريقة التي يتطلّب بها معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ أن يُقدّم بيان بهذه التغييرات تتوقف على (أ) فئة الأداة المعنية (راجع الفصل ٢.٦.٧ أعلاه) والتوقّت المختار للإقرار بالصفقة.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

يسمح معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ لشركة ما بأن تقدم بياناً بصفة ما إنما عند تاريخ المتاجرة وإنما عند تاريخ التسوية، شرط أن تثبت الشركة على التاريخ المختار. ويزوّد المعيار بمثيل على التوقيتات المختلفة وقد عذّلنا ذلك أدناه لنبيّن كيف أن المعالجة المحاسبية تختلف.

مثال

بتاريخ ٢٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، تعهد شركة بشراء أصل مالي لقاء €١٠٠٠، وهذا المبلغ هو عبارة عن قيمة الأصل العادلة عند تاريخ التعهد (أي تاريخ المتاجرة). وبعد مرور يومين أي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، وهو تاريخ نهاية السنة في الشركة، أصبحت القيمة العادلة للأصل €١٠٠٢، وبعد مرور أربعة أيام إضافية، عند تاريخ التسوية الواقع فيه ٤ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢، صارت القيمة العادلة €١٠٠٣.

سنعالج هذا الأصل المالي المكتسب على أنه أصل (١) محفظوظ به إلى أن يستحق؛ و(٢) محفظوظ به للمتاجرة أو متوفّر للبيع. إرجع إلى # للحصول على أوصاف عن هذه الفئات. وستعمل على الأرقام حسب التوقيتين، المحاسبة في تاريخ المتاجرة والمحاسبة في تاريخ التسوية.

أ. الأصل المحفظوظ به إلى أن يستحق

المحاسبة في تاريخ المتاجرة	€	€	€	€
٢٠٠١ كانون الأول/ديسمبر ٢٩				
الأصول المالية	١ ٠٠٠			
خصم ينبغي دفعه للأصل	١ ٠٠٠			
٢٠٠١ كانون الأول/ديسمبر ٣١				
الأصول المالية	١ ٠٠٠			
خصم ينبغي دفعه للأصل	١ ٠٠٠			
٢٠٠٢ كانون الثاني/يناير ٤				
الأصول المالية	١ ٠٠٠			
الأموال	١ ٠٠٠-			
خصم ينبغي دفعه للأصل	.			

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

لاحظ أن الأصول المحتفظ بها إلى أن تستحق محتفظ بها بالتكلفة المستهلكة. وفي يوم المتاجرة، نسجل الأصل الذي تتعهد بدفعه والخصم الذي يلائمه. إنه الموقع في نهاية السنة. أمّا عند تاريخ التسوية، فندفع نقداً ونقوم بإلغاء الخصم. وما من استهلاك مطلوب في هذا المثل ولا نقوم بمحاولة تسجيل القيمة العادلة.

ب. الأصل المحتفظ به للمتاجرة أو المتوفر للبيع

	المحاسبة في تاريخ المتاجرة	المحاسبة في تاريخ التسوية	€	€	€	€
		٢٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١				
		الأصول المالية	١ ٠٠			
		خصم ينبغي دفعه للأصل	١ ٠٠			
		٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١				
		الأصول المالية	١ ٠٠٢			
		الذمة	٢			
		خصم ينبغي دفعه للأصل	١ ٠٠			
		حساب الأرباح والخسائر	٢			
		٤٠٢ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢				
		الأصول المالية	١ ٠٠٣	١ ٠٠٣		
		الذمة	.			
		الأموال	١ ٠٠٠-	١ ٠٠٠-		
		خصم ينبغي دفعه للأصل	.			
		حساب الأرباح والخسائر	١			

في ظلّ معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ يجب أن يتم تسجيل الأصول المالية المحتفظ بها للمتاجرة أو الأصول المالية المتوفرة للبيع بالقيمة العادلة. وفي ظلّ المحاسبة في تاريخ المتاجرة نرى أن أول ارتفاع في القيمة العادلة يتم في نهاية السنة. ويزداد الأصل ليصبح €١٠٠٣ ويُقيّد هذا الزيادة وقدره €٢ في حساب الأرباح والخسائر. وعند تاريخ التسوية، يتم تطلب زيادة آخر للقيمة العادلة؛ وهو €١ إضافي، ففصل القيمة المرحلّة للأصل إلى €١٠٠٣ ويُقيّد €١ إضافي على حساب الأرباح والخسائر. وفي ظلّ المحاسبة في تاريخ التسوية، يتم تسجيل القيمة العادلة وقدرها €١٠٠٣ كأصل ويتم تسجيل الزيادات في فترتي حصولهما. وفي نهاية السنة، يزداد الأصل غير الموجود بمقدار €٢ (ونطق على ذلك مصطلح الذمة المستحقة القبض لأن الشركة لم تقض بعد الزيادة ولأن حساب الأرباح والخسائر مقيد بـ €٢). وعند تاريخ التسوية، يتم تقييد €١ إضافي على حساب الأرباح والخسائر ويتم تسجيل القيمة المرحلّة (فتُلغى الذمة بذلك).

إن الأرقام المعنية في المثل التوضيحي أعلاه (الذي تم نقله بتصرف عن المثل المنشور في معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩) صغيرة ويمكن عذر القارئ إذا سأله عن السبب الداعي لوضع معيار مفصل كهذا لتأمين حاجات مبالغ كهذه تافهة. لكن بالطبع، في سياق الأسواق العالمية حيث يمكن أن تكون الحسابات المعنية ضخمة، يمكن أن يكون لتحركات صغيرة في القِيم العادلة كتلك التي رأيناها أعلاه مفعول كبير على حسابات الأرباح والخسائر وعلى الميزانيات. ومن المفاجئ أن يكون مجلس معايير المحاسبة الدولية قد سمح للمدراء بحرية كهذه في انتقاء التاريخ ذي الصلة، وتساءل كم سيطول الوقت قبل أن ينزع حرية الاختيار هذه ويلزم بهذا التاريخ أو ذلك؟

٧.٧ الاحتياطات، والخصوم الطارئة والأصول الطارئة

في الدراسة السابقة للبيانات المالية أوحى أن الإدارة تتمتع بحرية اختيار مستوى الاحتياطات (مثلاً للديون الهالكة، والكفالات، والزنادات، والضرر البيئي، وإعادة الهيكلة) التي ينبغي أن تضعها جانباً في حساب الأرباح والخسائر للسنة. ويتم عندئذ إبقاء مبالغ كهذه في الخصوم في الميزانية وتُستخدم للوفاء بالدفعتات الفعلية في السنوات المستقبلية عندما تستحق. وبالطبع، عندما يتم إنشاء الاحتياط، لا حاجة للقيام بمزيد من الأعباء في حساب الأرباح والخسائر إلى أن يستنفذ الاحتياط ذو الصلة. وإن إمكانية أن تسيء الإدارة استعمال الاحتياط واضحة؛ ففي سنوات الربع الوفير تستطيع الإدارة أن تنشئ احتياطات فقط في حال ستحتاج إليها في المستقبل؛ وبشكل متداول، إذا دعت الحاجة فعلاً إلى احتياطات هذه السنة لدرجة أنها ستختفي الأرباح، لم لا تقوم الإدارة بضرب حساب الأرباح والخسائر باحتياط كبير جداً وتبقى بعض المال جانباً للسنوات المستقبلية؟ ففي النهاية، سيخيب أمل المساهمين بالاحتياط أياً يكن مستوى، لذا تستطيع الإدارة أن تقوم أيضاً باحتياط كبير!

١.٧.٧ تعريفات

لا داعي للقول إن مجلس معايير المحاسبة الدولية قد كتب معياراً ليقصّ سوء الاستعمال العلني هذا، وهو معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧، الاحتياطات والخصوم الطارئة والأصول الطارئة. أولاً، علينا أن نلاحظ الفرق البسيط بين الاحتياط والخصم الطاري. فكلاهما يقرّ بأن ثمة مخاطر تتعرض المؤسسة في وقت ما من المستقبل. لكن هذه المخاطر تختلف من حيث الأرجحية. ويُقرّ احتياط ما كخصم (بافتراض أنه يمكن القيام بتقدير موثوق) لأنّه موجب حاليّ ومن المرجح أن يؤدي إلى تدفق نقدّي خارجي أو أيّ مورد آخر لتسديد هذا الموجب. أمّا الخصم الطاري، من جهة أخرى، فلا يُقرّ كخصم في الميزانية لأنّه إما (١) موجب ممكن وحسب بما أنه لا يزال ينبغي تأكيد ما إذا كان على الشركة موجب من الممكن أن يؤدي إلى تدفق نقدّي خارجي؛ وإما (٢) موجب حاليّ وحسب تكون أرجحية التدفق النقدي الخارجي له متداة أو لا يمكن تقديره بشكل موثوق بما يكفي.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

يُعرَّف أصل طارئ ما بدرجة أكبر من البساطة، إنّه "أصل ممكِن ينشأ من أحداث ماضية وسيؤكّد على وجوده فقط حصول أو عدم حصول حدث غير أكيد أو أكثر لا يكون ضمن تحكم الشركة بشكل كامل".

مع الاحتياطات، يتطلّب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧ وجوب أن يتمّ عند تاريخ الميزانية أفضل تقدير للإنفاق المطلوب لتسديد الموجب. وينبغي أن يُحدّد هذا التقدير حكم الإداره الذي تكمّله الخبرة في صفقات مماثلة، والخبراء المستقلون حيث يكون ذلك ملائماً. ومع بعض الاحتياطات، كالكافالات مثلاً، على الإداره أن تزن الحصيلات الممكّنة. ويزوّد المعيار بمثل توضيحي.

مثال

تقوم إحدى الشركات ببيع سلع مع كفاله تغطّي الزبائن بتكلفة التصلیحات لأي عیوب في التصنيع تظهر خلال الأشهر الستة الأولى بعد الشراء، وإذا تم اكتشاف عیوب صغيرة في كل المنتجات المباعة، سيتّبع من ذلك تکاليف تصليح بقدر $\text{€}1 \dots \dots \dots$. أمّا إذا تم اكتشاف عیوب كبرى في كل المنتجات المباعة، فسيتّبع من ذلك تکاليف تصليح بقدر $\text{€}4 \dots \dots \dots$. وإن خبرة الشركة في الماضي وتوقعاتها للمستقبل تشير إلى أنه، للسنة المقبلة، ٧٥ بالمئة من السلع المباعة لن تشوبها عیوب، و ٢٠ بالمئة من السلع المباعة ستتشوبها عیوب صغيرة، و ٥ بالمئة ستتشوبها عیوب كبرى. فكيف ينبغي أن يأتي الاحتياط للكفاله في الميزانية في نهاية السنة؟

الجواب

إن القيمة المتوقّعة لتکلفة التصلیحات هي:

$$(\text{€}75 \% \text{ من لاشيء}) + (\text{€}20 \% \text{ من ١ مليون}) + (\text{€}5 \% \text{ من ٤ مليون}) = \text{€}400 \dots \dots \dots$$

سيتمّ تقيد هذا المبلغ على حساب الأرباح والخسائر كمصرف للسنة، لكن لأنّه لم يُدفع مع حلول نهاية السنة، سيتمّ إنشاؤه كخصم في الميزانية.

٢.٧.٧ القيمة الرمنية للمال في الاحتياطات

حيث تكون القيمة الرمنية للمال (التي تمّ مناقشتها بإيجاز أعلى) في ما يتعلّق بمعاشات التقاعد والتي سُتناقش بالكامل في الوحدة الخامسة عشرة) مادّية، يتطلّب المعيار خصم مبلغ الاحتياط بقيمه الحالية عند تاريخ الميزانية. وبالنسبة إلى معظم الاحتياطات، لن يتمّ تطلب خصم ما لأنّها ستؤدي إلى إنفاق نقدي خلال سنة أو ما شابه من الميزانية. وحيث يكون مطلوباً، يكون معدل الخصم الذي ينبغي استخدامه «معدل (أو معدلات) ما قبل الضريبة التي

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

تعكس التقييم السوقي الحالي للقيمة الرمزية للمال والمخاطر الخاصة بالشخص». وفي الواقع، ستحتاج الشركات معدلاً خالياً من المخاطر كمعدل السنديات الحكومية أو قد تستخدم معدلاً يعكس المخاطر المرتبطة بالشخص الخاص. وقد زوّد بالمثل التالي مجلس معايير المحاسبة في المملكة المتحدة الذي عمل عن كثب مع مجلس معايير المحاسبة الدولية على تطوير معيار المحاسبة الدولي رقم .٣٧

مثال

شركة ما احتياط تبلغ القيمة المتوقعة لتدفق النقد الخارج في خلال ثلاثة سنوات €١٥٠، والمعدل الحالي من المخاطر %٥. وإن الشركة لا تحيد المخاطر وستحيد بدلاً من ذلك دفعه معينة قدرها €١٦٠ في خلال ثلاثة سنوات.

إن مفعول المخاطر في احتساب القيمة الحالية هو أنه إما:

- أ. «مكافئ التأكيد» البالغ €١٦٠ يُخصم بالمعدل الحالي من المخاطر والبالغ %٥، مما يعطي قيمة حالية قدرها €١٣٨*: وإنما التدفق النقدي المتوقع والبالغ €١٥٠ يُخصم بالمعدل الذي تم تعديله للمخاطر مما ينشئ قيمة حالية قدرها €١٣٨، أي معدل %٢,٨
- ب.

* مبلغ €١٦٠ مضروب بمعامل الخصم المتعلق بـ%٥ على مدى ثلاثة سنوات، وبالتحديد ٤٠٠,٨٦٤. ونزوّد بجدول للقيمة الحالية في نهاية الوحدة الخامسة عشرة .

٣.٧.٧ التزويد لإعادة الهيكلة

بغية منع الإدارة من المباشرة بما يُعرف بمحاسبة «التلاعب ببيان الدخل (الأرباح والخسائر)»، أي القيام باحتياطات مبالغ فيها في سنوات الأرباح الوفيرة والقيام بعكس ذلك في السنوات العجاف، فإن شروط معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧ صارمة. لنر ذلك في التشغيل في ما يتعلق بإعادة هيكلة مؤسسة ما، كبيع إنهاء سلسلة أعمال، أو إيقاف موضع أعمال ما أو إعادة التمويع في منطقة أخرى أو بلد آخر، أو التغييرات في بنية الإدارة عبر إلغاء طبقة إدارية.

- أ. يتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧ من الشركة أن:
 - I. يكون لديها خطة رسمية مفصلة لإعادة الهيكلة، تعرف على الأقل إلى المؤسسة أو جزء من المؤسسة التي تم التعرف إليها؛
 - II. الموضع الأساسية المتأثرة؛
 - III. الموضع والوظيفة والعدد التقريري للمستخدمين الذين سيتم التعويض عليهم لإنهاء خدماتهم؛
 - IV.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

- .V النفقات التي سُيُباشر بها؛ و
.VI موعد تنفيذ الخطة.

بـ. تكون قد أقامت توقعـاً صحيحاً للأمور التي ستتـأثر فجـري إعادة الهـيكلة بالـبلـد بـتنفيذ الخـطة أو بإعلـان معـالـمـها الأـسـاسـية للـذـين سـيـتأـثـرـون بـها.

إلى جانب أمثلة مفصلة أخرى واردة في المعيار مثل ما يعني بالتزوير بدليل بأن الشركة قد بدأت بتنفيذ الخطة، من الواضح أن المعيار يتطلب أن تكون الشروط للقيام بالاحتياط مفصلة ومحددة، وأن تكون قد تخطت سلطة الإدارة في سحبها، وأن تدخل حيز التشغيل من دون تأجيل أو تبديل هام.

٤.٧.٧ الخصوم الطارئة والأصول الطارئة

عُد إلى الفصل ١٧٧ للتعريفين بالخصم الطارئ والأصل الطارئ. ففي ما يتعلق بالخصوص الطارئة، يتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧ أن تُفصّح شركة ما عن وصف موجز لطبيعة الخصم الطارئ، وحيث يكون ذلك عملياً (١) عن تقدير مفعوله المالي؛ (٢) عن إشارة إلى عدم التأكيد المتعلّق بالتوقيت لأي تدفق نقدي خارجي؛ و(٣) عن إمكانية أي استعادة للنفقات. وإذا كانت الشركة غير قادرة على التزويد بهذه المعلومات، فينبغي التصرّح بهذا الواقع. ويُقدّر، مع ذلك، أن الصعوبات التي تختبرها شركة ما في القيام بتقدير للمفعول المالي، هي ما يدفعها إلى الإفصاح عن المخاطر المستقبلية كخصم طارئ بدلاً من احتياط؛ وبواسع القراء وبالتالي أن يتقدّموا رؤية القليل من الخصوم الطارئة التي تمّ قياسها في الإيضاحات على حسابات الشركات.

في ما يتعلّق بالأصول الطارئة، يتطلّب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧ الإفصاح حيث يُرجح نقدِي داخلي للمنافع الاقتصادية. ومجدداً، يتطلّب من الشركة أن (١) تعطي وصفاً موجزاً عن طبيعة الأصل الطارئ عند تاريخ الميزانية؛ و(٢) حيث يكون ذلك عملياً، تقدير مفعوله المالي. ومجدداً، إذا كانت الشركة لا تستطيع التزويد بهذه المعلومات، فينبغي عليها التصرّح بهذا الواقع. ويقوم المعيار بتحذير شامل: على الشركات أن تتجنب إعطاء إشارات مضللة حول أرجحية نشوء أرباح ما.

٥.٧.٧ سيناريوهات للاختبار الذاتي

- كجزء من اكتساب كبير، قامت مجموعة البيع بالمفرق "أك" باكتساب عدد من المتاجر على الطريق العام التي تتطلب منها سلطات التنافس التصرف بها. ومع حلول نهاية السنة، لم يحدث أي تصرف لكن أفضل تقدير لقيمة مبيعاتها هو ٣٥٠٠٠ €. وكجزء

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

- من الاكتساب، كلفت هذه المتاجر المجموعة €٤٥ ٠٠٠ لشرائها.
- يتطلب القانون من شركة طيران أن تخضع قاطراتها الخاصة بنقل الركاب إلى تفكيك وصيانة كبيرين كل أربع سنوات. وإن تفكيك كل قاطرة وصيانتها يكلّفان €٢ ٠٠٠.
 - ادعى بعض المستهلكين أن الدواء الطبي لشركة أدوية المضمم لتسكين الحالة الطبية «أ» قد أدى إلى الحالة الطبية «ب» التي تسبّبت بالوفاة في حالة قصوى. وتقوم الشركة بالتشكيك بمسؤوليتها عن أي ضرر مزعوم، ويشير محاموها بأرجحية عدم إلقاء التبعة عليها.

الأجوبة:

- ينبغي إنشاء احتياط بقدر €١٠ ٠٠٠ في حسابات مجموعة البيع بالمفرق "ك" بما أن ذلك التزام يقع على عاتق الشركة في ما يتعلق بأحداث ماضية، ومن السهل نسبياً قياس الخسارة التي سيتّم تكبدها.
- لا تدعو الحاجة إلى إنشاء احتياط أو خصم طارئ. ففي حين أن قيام كل شركة طيران بفحص قاطراتها بعناية قد يكون تطلباً قانونياً شاملًا من كل شركات الطيران، بوسع شركة الطيران هذه أن تتجنّب الإلتزام بذلك عبر بيع الطائرات أو القاطرات قبل انقضاء فترة الأربع سنوات.
- لا داعي لأي احتياط لأنّه ليس لشركة الأدوية أي التزام تسلّدّه في تاريخ الميزانية. ومن الوارد أنها قد تسجّل ملاحظة بالخصم الطارئ في الإيضاحات على الحسابات، إلا إذا كان المحامون مصرّين على أنّ أرجحية دفع أموال نقدية في المستقبل لتسوية هذا الإلتزام بعيدة للغاية.

٨.٧ تعقيبات الإدارة

منذ أن تم تطبيق المعايير المحاسبية أولاً على ممارسات إعداد التقارير في شركات المملكة المتحدة في مطلع السبعينيات، يتذمّر مدراء أقسام المالية في الشركات من أن متطلبات إزامية كهذه في إعداد التقارير تمنعهم، إذا ما اتبّعواها حرفيًّا، من تصوير نتائج شركاتهم بالطريقة الفضلى التي تعرض أداءها الاقتصادي الأساسي. وبما أنّ عدد المعايير قد ازداد، وصارت هذه الأخيرة مؤخّراً أكثر صرامة، فإن التذمّر ازداد حدّة.

لقد واجه بعض واضعي المعايير حول العالم هذا الموضوع ويتطلّب من الشركات أن تنشر ضمن نطاق سلطتها تعقيباً على البيانات المالية المضمّنة في التقرير السنوي ومناقشة حول التحدّيات الاستراتيجية التي تواجه الشركة في المستقبل. وتمّ من الشركات العامة لبعض السنوات تتطلّب المراجعة التشغيلية والمالية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة في المملكة المتحدة، والمناقشة والتحليل الإداريّين الصادرين عن مجلس معايير المحاسبة المالية في الولايات المتحدة. وقد أصدر مجلس معايير المحاسبة الدولية ورقة مناقشة في

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

شهر تشرين الأول/أكتوبر من العام ٢٠٠٥ تتناول هذا الموضوع؛ وكان عنوانها تعقيب الإدارة.

يعتبر مجلس معايير المحاسبة الدولية أن تعقيب الإدارة هو عبارة عن معلومات ترافق البيانات المالية كجزء من إعداد التقارير المالية في الشركة. وينبغي أن يشرح النزاعات الأساسية التي تشكل أساس تطوير الشركة وأدائها وموقعها خلال الفترة التي تغطيها البيانات المالية. كما ينبغي أن يشرح النزاعات والعوامل الأساسية التي يرجح أن تؤثر على تطوير الشركة في المستقبل، وعلى أدائها وموقعها.

يكمن هدف تعقيب الإدارة بشكل أساسي في قيام الشركة بالتزويذ بالمعلومات بغية مساعدة المستثمرين على:

- تفسير البيانات المالية المتصلة وتقييمها في سياق البيئة التي يشتغل فيها الكيان؛
- تقييم ما تراه الإدارة على أنه المسائل الأهم التي تواجه الكيان وكيفية عزّمتها على إدارة هذه المسائل؛ و
- تقييم الاستراتيجيات التي يعتمدها الكيان وأرجحية نجاحها.

ينبغي على تعقيب الإدارة أن يكمل المعلومات التي تزود بها الشركة في البيانات المالية وأن يتضمّنها. وينبغي أن يتضمّن شروحات إضافية عن المبالغ التي قدّم بها تقرير وأن يشرح الظروف والأحداث التي أنتجت المعلومات في هذه البيانات. وينبغي أن يكون بالطبع عبارة عن رأي الإدارة بالأعمال، وأن يُفصّح عن العناصر الملائمة من المعلومات، وعن التقييمات التي تمّت في إدارة الكيان. وإذا تم ذلك كما يجب، ينبغي أن يكون ثمة تراصُف أفضل بين المعلومات التي تستخدمها الإدارة بهدف إدارة الأعمال وتلك التي يتم الإفصاح عنها للمساهمين. وينبغي أن يكون لتعقيب الإدارة أيضاً توجّهاً مستقبلياً. ويتطلّب ذلك من الإدارة أن تزود، من بين أمور أخرى، بشرح عن الأحداث والقرارات والظروف والأداء في الماضي، في سياق ما إذا كان من الوارد بشكل معقول أن تدلّ – وأن يكون لها وقع مادي – على التوقعات المستقبلية. ويتعلّق مجلس معايير المحاسبة الدولية أيضاً من الإدارة أن تقوم بكتابه تعقيبها بلغة سهلة، وأن تستخدم الرسوم البيانية حيث يكون ذلك ملائماً، وألا تكون "متخيّلة إلى الأوجه الجيدة والسيئة من أداء الكيان ومن التوقعات له".

يعرّف مجلس معايير المحاسبة الدولية إلى خمسة عناوين أساسية لتعقيب الإدارة لكن الشركات تفسّرها على نحو يلائم أعمالها:

أ. طبيعة الأعمال. سيتضمن هذا القسم وصفاً للأعمال ليتمكن مستثمر ما من فهم القطاعات والأسوق التي تعمل الشركة فيها. وقد يتضمّن ذلك أجزاء الشركة، ومنتجاتها وخدماتها، ونموزج الأعمال والعمليات، وطرق التوزيع، وبنية الأعمال بما فيها الأماكن والمواقع التشغيلية الأساسية. ويمكن لهذا القسم أن يصف أيضاً المسائل المحيطة بالتنافس والتنظيم.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

- ب. الأهداف والاستراتيجيات. يُتوقع هنا من الإدارة أن تزود القراء بوصف لأهداف الشركة المالية وغير المالية، والإطار الزمني لتحقيق هذه الأهداف وكيف تتعلق بخلق القيمة أو المحافظة عليها على المدى الطويل. وإن وصف الاستراتيجيات ضروري للسماح للمستثمرين بتقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في سياق الموارد الرئيسية والمخاطر وال العلاقات في الكيان.
- ج. الموارد الرئيسية والمخاطر وال العلاقات. ينبغي على الإدارة أن تبسّط الموارد الرئيسية المالية وغير المالية، المتوفّرة للشركة. كوصف على سبيل المثال للبنية الرأسمالية في الشركة، والترتيبات المالية، والسيولة والتడفقات النقدية في المؤسسة، والخطط لتوجيه أيّ قلة فعالية أو موارد فائضة يتم التعرّف إليها. ويُتوقع أيضاً من الشركة أن تصدر تعقيبات على رأس المال البشري والفكري، والعمليات، والأنظمة، وشبكات التوزيع، والحق بالموارد الطبيعية، والسمعة.
- د. النتائج والتوقعات. ينبغي على الإدارة أن تكمّل البيانات المالية بشرح تطوير الشركة وأدائها خلال السنة. وعلى ذلك أن يركّز على الأجزاء ذات الصلة بهم الشركة ككل، كما ينبغي شرح أيّ تغييرات هامة في السيولة والموضع المالي. وحيث يتمّ قياس التوقعات المستقبلية كمياً، ينبغي على الإدارة أن تشرح المخاطر والافتراضات الازمة لتقديم أرجحية تحقيق الأهداف المُصرّح بها.
- هـ. قياسات الأداء ومؤشراته. ينبغي على الإدارة أن تبسّط المؤشرات الرئيسية المالية وغيرها المالية التي تستخدمها لرصد التقدّم باتجاه أهداف الشركة، حيث يكون من الصعب عليها قياس الأداء بشكل مباشر. ويمكن أن تتضمّن هذه المؤشرات الدليل السردي الذي يصف كيف تمّ إدارة الأعمال، أو القياسات المحدّدة كمياً التي تزود القراء بدليل غير مباشر حول الأداء.

نظراً إلى أنّ ورقة مناقشة مجلس معايير المحاسبة الدوليّة تقترح أن تقوم الشركات بمناقشة خططها وأهدافها المستقبلية ومقدار نجاحها في تحقيق هذه الأهداف والخطط، هل يسعنا التنبؤ بأنّ خطط مجلس معايير المحاسبة الدوليّة بالنسبة إلى تعقب الإدارة سيتمّ تلقيها بعدائية ضمن الشركات التي يسعى المجلس إلى تنظيمها؟ فلا يروق لإدارة إطلاقاً أن تلتزم أمام العامة بتبيّان كيفية رؤيتها للمستقبل، ناهيك عن أن يكون عليها الاعتراف بأنّ الأمور لم تجرِ وفقاً للخطّة. وفي الجواب على سؤالنا، ندنو من تجربة مدراء المالية في المملكة المتحدة.

لقد واجهت الشركات الكبرى في المملكة المتحدة الحاجة إلى إنتاج مراجعة تشغيلية ومالية منذ العام ١٩٩٣، في البدء على أساس طوعيٍّ ومؤخّراً على أساس إلزامي. وعندما كان الأمر لا يزال طوعيّاً، أنتج عدد قليل من الشركات مراجعة تتبع روح ونص متطلبات واضعي المعيار في المملكة المتحدة. وعندما صار الأمر إلزامياً في العام ٢٠٠٣، لم يكن أمام الشركات أيّ خيار إلاّ التقيد بالمعايير. وما أن بدأت السوق بتقدير محتويات المراجعة التشغيلية والمالية، وأقرّ المدراء الماليون بحسنات التعقب على أرقامهم، حتى قامت الحكومة في المملكة المتحدة، في إحدى خطواتها المعتادة لكن غير المُجدية لتخفيض

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

«الروتين الرسمي» (إجراءات بيروقراطية غير لازمة تفرض على الشركات وتزيد التكلفة الإدارية من دون أن تضيّف القيمة لأحد)، بالإعلان من طرف واحد بأن الشركات لم تعد ملزمة بنشر مراجعة تشغيلية ومالية. وقد أحدث ذلك موجة اعترافات من قبل مجموعات الضغط نفسها التي كانت معرضة على إدخال مراجعة تشغيلية ومالية لعشرين سنة خلت! وحتى من دون تدخل وثيقة مناقشة مجلس معايير المحاسبة الدولية حول تعقيب الإدارة، من الوارد أن شركات عامة كثيرة في المملكة المتحدة ستستمر بإصدار مراجعة تشغيلية ومالية ببساطة لأن كل أصحاب المصلحة في عملية إعداد التقارير المالية الخاصة بالشركة الكبرى لا يرون إلا حسناً من القدرة على التزويد بنوع المعلومات الذي تعرف إليه مؤخراً مجلس معايير المحاسبة الدولية. ونتيجةً بالقبول المتذمّر نفسه كما بالنسبة إلى تعقيب الإدارة، فيما تفكّر الشركات حول العالم بالحجج المؤيدة والحجج المعارض لاقتراحات مجلس معايير المحاسبة الدولية.

٩.٧ إعداد التقارير بالمسؤولية الاجتماعية في الشركة الكبرى

يُراق حبرُ كثير هذه الأيام على المسؤولية الاجتماعية للشركة الكبرى. وإن الحكومات، ومجموعات الأبحاث المؤقتة، والهيئات الاجتماعية والخيرية، ومعلميم كليات إدارة الأعمال يواجهون كلّهم بدرجات مختلفة من الشدة، مسألة كيف ينبغي على كلّ عضو في المجتمع أن يستجيب للضغوطات التي نواجهها لضمان أن نوعية الحياة التي تنتفع بها اليوم ستتوفر للأجيال اللاحقة. وإن مجال الأعمال هو مركزى في تحقيق الاستدامة في النشاطات الاقتصادية، المعنى بها عادةً النمو الاقتصادي الذي لن يتحقق في النهاية بسبب خرق الحدود البيئية أو تدمير التماسك الاجتماعي. وإن الكثير من المعلقين يشيرون إلى أن الشركات التي تعتقد المسؤولية الاجتماعية تقوم بذلك عن اهتمام ذاتي منور؛ وبين البحث أن الشركات الناشطة في مجال المسؤولية الاجتماعية تقدم تقارير بإيرادات أعلى على رأس المال من تلك غير الناشطة. وبتعبير آخر، ليست المسؤولية الاجتماعية في الشركة الكبرى بالضرورة تكلفة لممارسة الأعمال لكنها مصدر ميزة تنافسية خاصة بالأعمال.

يظن المجتمع أنه يعرف ما الذي يريد من الشركات في ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية فيها، لكن ما الذي ينبغي أن نتوقعه نحن من إعداد التقارير غير المنحاز والنظامي؟ وهل ينبغي على هذه التقارير التي يفترض أنها سنوية أن تكون إلزامية أو طوعية؟ أوّلاً، لندرج في لائحة نوع النشاطات الذي يُعدّ به بعض الشركات التقارير اليوم:

- إصدارات نفايات ضارة في الغلاف الجوي للأرض.
- استهلاك المعادن والمنتجات الأخرى المستخرجة من الأرض، ذات المخزون المحدود عالمياً.
- استخدام مواد ضارة في دورات الإنتاج أو التوزيع.
- التصميم في المنتجات والخدمات الذي ينزع المواد الضارة إما في الاستخدام وإما عند التخلص منها.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

- تسهيلات تُقدّم للزبائن بغية تمكينهم من التخلص الآمن من المنتجات التي انتهى عمرها.
- الصحة والسلامة في العمل.
- استراتيجيات تسويقية للقطاعات السريعة العطبر كالأطفال، وإن من يحظون بقبول أكبر تُضعفهم بشدةً مستويات الدين التي يحملونها في الوقت الحاضر.
- سياسات التنوّع في العمالة متعلقة بالعرقية والعمّر والجنس والعجز الجسدي والأفضلية الجنسية.

إن إلقاء نظرة سريعة إلى التقرير والحسابات السنوية لأكبر الشركات في العالم، في مجال النفط والغاز والأدوية والمصارف، سيبيّن لنا ما الذي تحقق في الوقت الحاضر في هذا المجال، على أساس طوعي إلى حد بعيد.

إن نقاد هذا النمط المفتوح للجميع من إعداد التقارير بالمسؤولية الاجتماعية في الشركة الكبرى يشيرون إلى النقص في (١) لائحة واضحة (لكن متغيرة) من المواضيع التي ينبغي أن تواجهها كل شركة؛ (٢) الأسس الموضوعية لقياس الأداء إزاءها، و(٣) التدقيق المحاسبي المستقل للواقع والأرقام التي يُقدّم بها تقرير. ويلمح هؤلاء النقاد إلى أن الشركات تنتقي فقط المواضيع التي تبيّنها بأفضل حال، وتنتقي أسس تقييم الأداء التي تبيّن أداءً أرفع ولا تمقت تحويل الأرقام لتبرهن إلتزامها بالمسائل الاجتماعية التي تواجهها.

من الجدير أن نتذكّر أن أوجهًا كثيرة من إعداد التقارير المالية في الشركة التي يرعاها مجلس معايير المحاسبة الدولية بدأت كإفصاحات ابتكارية من قبل الشركات التي كان لديها أمور حسنة تخبر عنها. وفيما أقرّ مستخدمو البيانات المالية بقيمة هذه الإفصاحات الطوعية ازداد الضغط لتتصبح هذه الابتكارات إلزامية ولتحضع لتنظيم معايير المحاسبة. وبالنسبة إلى المسؤولية الاجتماعية في الشركة الكبرى، فإننا لا نزال في بداية الطريق لكننا واثقون من القول إننا نتنبأ بأنّ الأمر لن يطول قبل أن يصبح بين يدي مجلس معايير المحاسبة الدولية.

الخلاصة

تخضع الإدارة لضغوط مستمرة لتقديم التقارير بأداءً إيرادات أعلى. وينجم هذا الضغط عن هاجس سوق الأوراق المالية بشأن العائد على السهم. وإنّه من طبيعة المدراء البشرية أن يختاروا السياسات والإجراءات المحاسبية التي تملّق أداءً شركاتهم (وبالتالي أدائهم الخاص!).

في عملية ابتدأ العمل بها في أواخر السبعينيات، بدأت مهنة المحاسبة أولياً ولحقها في ذلك منظمون أكثر استقلالية، بالحدّ من الخيارات الإدارية. وإن عمل مجلس معايير المحاسبة الدولية هو الفصل الأخير من هذه العملية، ويتخطى تأثيره الحالي إلى حدّ بعيد أيّ من الأمور التي سبق أن حدثت.

لقد انتقينا مواضيع هذه الوحدة على أساس قدرتها على جذب عناوين الصحف في الإعلام المالي. وهي تجذب العناوين لأنّ المتطلبات التي تحتويها المعايير ذات الصلة من دون استثناء تتسم ببراعة مشوّومة في تحفيض أرباح الشركات التي يُقدّم بها تقرير، بشكل مفاجئ أحياناً! ومن المؤكّد أنّ المناظرات ستستمرّ بعنفٍ شديد في الصحافة بشأن هذه

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

المسائل ونريد من قرائنا أن يكونوا قادرين على متابعتها.

إن موضوع مزج الأعمال والأصول غير الملموسة يطرح مسألة كيفية تقييم الأصول غير المسجلة في دفاتر الشركة الهدف. وكم ينبغي دفعه لقاء هذه الأصول غير الملموسة؟ وهل يمكن التعرف على حدة إلى هذه الأصول أم أنه ينبغي اعتبارها كشهرة؟ وما أن يتم تسجيلها عند الاكتساب، كيف ينبغي تقييمها سنة تلو الأخرى؟ لقد وصفنا عملية إجراء اختبار الإتلاف ولمحنا إلى أن حكماً إدارياً هاماً يعني في ذلك، ويمكننا توقيع أن نقرأ عن شركات كانت ترحل أصولاً غير ملموسة وشهرة في ميزانياتها بقيمة مرتفعة جداً، وتواجهها تخفيضات كبيرة في قيمة الأصول.

ينبغي على القراء أن يبحثوا عن المناظرة العامة حول الدفعات على أساس الأسهم. فما من موضوع يستطيع أن يجذب تعليق الصحافة أكثر من مكافأة المدراء التنفيذيين بروز تعويض (التي يمكن أن تكون خيارات الأسهم ملحاً بارزاً منها) بما يتحقق بكثير الأداء المنشور لشركاتهم. وقد بسطنا آليات المحاسبة لخيارات الأسهم وكيف أن الشركات مجبرة الآن على تسجيل التكاليف المحتملة لهذه التعويضات في وقت أبكر بكثير من قبل. ومجدداً، نتوقع أن تغير الشركات طريقة تعويضها على مدرائها لتجتب ما تراه إقراراً بالتكاليف سابقاً لأوانه، وبالتالي انخفاضاً سابقاً لأوانه في العائد على السهم.

إن تعبير «الشوب السوداء» يغلف في الصحافة التعقيدات المحظطة بمنافع التقاعد. فمنذ معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ (والمعايير الوطنية الفردية السالفة له التي تناولت الموضوع نفسه) فإن برامج المنافع المعرفة، التي كانت الطريقة التقليدية المختارة من قبل شركات كثيرة لتعويض الخدمة الماضية، تُعبر الآن مصدر تكاليف لا تنتهي وغير قابلة للقياس بالنسبة إلى رب العمل. وإن قسمنا حول هذا الموضوع زوج بالتركيب البنوي الأساسي لمفاعيل المحاسبة لكنه لم يعط حجم المشاكل التي يواجهها بعض الشركات. وإن الشركات بقصد تغيير احتياطها للتقاعد من خلال إقفال برامج المنافع المعرفة على المستخدمين الجدد وحتى من خلال إنهاء الزيادة في المساهمات الإضافية للمستخدمين القائمين. في محاولة منها لوضع حد لتسرب الأموال النقدية المطلوبة للتعويض عن العجز المتعلق بحسابات التأمين. وسيقدر القراء أنه مع معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ أو بدونه فإن العجز في برامج المنافع المعرفة سيكون قائماً؛ وإن السؤال الذي يجب أن يطرح هو: هل أدى معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ إلى أن تقوم الشركات بعمل تجنبيًّا كانت لولاه لتكون مستعدة للسماح به؟ ونتوقع من الشركات المزيد من الإفصاحات المفاجئة حول معاشات التقاعد.

بالنظر إلى المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية الموجودة فعلاً، وصلنا أخيراً إلى الأدوات المالية. ولن تشعر كل الشركات بمفعول معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ ببساطة لأن حجم الأدوات التي يتم إيقاؤها متدهنٌ نسبياً. لكن المؤسسات المالية كالمصارف سوف تجد أن أرباحها التي يُقدم بها تقرير قد تأثرت إلى حد بعيد (من حيث الزيادة والتدنى أيضاً) بمتطلبات المعيار. وتحذر من أن نقلب الأرباح الناجم عن تنفيذ معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ قد يكون حاداً إلى درجة أنه قد يتبع منه افتقار إلى الثقة بالبنية المصرفية. وإذا ما حصل ذلك، هل يسعنا أن نتوقع أن يقوم مجلس معايير المحاسبة الدولية بتخفيف متطلباته؟ وإن قسمنا حول الأدوات المالية ركز على التعريفات وتبعدنا مفعول المعيار على

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

أداتين، سند شركة اشتراطه شركة ما (وهو صادر عن شركة أخرى)، وشراء استثمار مالي كان تاريخ تسويته في وقت ما في المستقبل.

لقد استكشفنا بإيجاز المجال الذاتي الخاص بالاحتياطات والطوارئ. فكلماهما يتطلب من الشركات أن تنبأ بالمساهمين ومستخدمي الحسابات الآخرين إلى أن أحداً معينة قد حصلت، أو يمكن أن تحصل، ويمكن أن تؤدي إلى تدفق نقد خارجي (أو، بشكل غير مألف بدرجة أكبر، تدفق داخل) للأموال النقدية أو لمورد اقتصادي آخر في وقت ما في المستقبل. ويطلب من الشركات أن تقدم بياناً بهذه الأحداث إما بإنشاء احتياط في الميزانية وإما بوصف المخاطر عن طريق تعليق على الحسابات.

قمنا أخيراً بالتركيز بإيجاز إلى موضوعين جديدين لن يطول الأمر بالشركات قبل أن تصير مجبرة على مواجهتها، هما تعقيبات الإدارة وإعداد التقارير الاجتماعية في الشركة الكبرى. وإن الموضوع الأول بات لتوه تحت نظر مجلس معايير المحاسبة الدولية بشكل ورقة مناقشة؛ أمّا الموضوع الثاني فلم يصل بعد إلى هذه النقطة لكننا نستطيع أن نتنبأ بأنّ الأمر لن يطول به قبل أن يلفت انتباه مجلس معايير المحاسبة الدولية. وإن إعداد التقارير المالية ديناميكي؛ يتغير ليعكس الهموم والأولويات المتغيرة في المجتمع عموماً وفي الأسواق المالية خصوصاً. ويسعنا أن نتوقع أن يستمر عمل مجلس معايير المحاسبة الدولية بسرعة وأن يصبح معنياً بأوجه حياة الشركة التي لم تدخل حتى اليوم ضمن مجال إعداد التقارير.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٧ في المحاسبة لمزج الأعمال، أي خيار من الخيارات التالية يصف مفهوم "القيمة العادلة" للأصول المقايضة؟

- أ. المبلغ الذي تم أساساً اكتساب الأصول لقاءه.
- ب. التكفة الأصلية لاكتساب الأصول مطروح منها الاستهلاك لغاية تاريخه.
- ج. التكفة الحالية لاستبدال الأصول.
- د. المبلغ المتفق عليه بين طرفين حسني الإطلاق وراغبين في صفقة تنصف كليهما.

٢.٧ في المحاسبة لمزج الأعمال، أي خيار من الخيارات التالية يشكل مقاربة مقبولة لتقدير عنصر الأعمال قيد التنفيذ للمخازين بالتماشي مع مفهوم "القيمة العادلة"؟

- أ. المواد، واليد العاملة، والنفقات العامة الملائمة.
- ب. تكفة الاستبدال الحالية.
- ج. أسعار البيع للسلع الجاهزة المتكافئة، مطروح منها تكاليف الإكمال وهامش أرباح ملائم.
- د. تكفة المواد واليد العاملة وحسب.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

- ٣.٧ وفقاً للمعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣، أي خيار من الخيارات التالية ليس مثلاً على أصل غير ملموس قابل للتعرف؟
- أ. الماركات التجارية.
ب. البرمجيات.
ج. العلامات التجارية.
د. برمجيات الكمبيوتر.
- ٤.٧ كيف يتم إجراء اختبارات الإتلاف السنوية على الشهادة الناجمة عن مزج أعمال ما؟
- أ. عبر المراجعة العامة التي تقوم بها الإدارة للشهرة الإجمالية في الميزانية.
ب. عبر تخصيص الشهرة على الوحدات المولدة للأموال النقدية ومراجعة أداء كل وحدة مولدة للأموال النقدية.
ج. عبر اتخاذ قرار بمعدل سنوي ثابت لاستهلاك الشهرة.
د. عبر تعديل معدل إستهلاك الشهرة ليائماً الأداء التشغيلي.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٥ - ٧ .

اكتسبت شركة بورتروش المحدودة Portrush Limited شركة باليونيون المحدودة Ballyunion Limited لقاء €٢٠٠٠٠٠ في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠. وتم تقدير صافي الأصول القابلة للتعرف في شركة باليونيون Ballyunion بـ €٦٠٠٠٠٠ في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠. وعندما قام محاسبو شركة بورتروش المحدودة Portrush Limited بإعداد الميزانية الموحدة للشركة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠، تم احتساب المبلغ القابل للاسترداد لشركة باليونيون Ballyunion بـ €١٣٨٠٠٠٠٠.

- ٥.٧ ما هي خسارة الإتلاف للعام €٢٠٠٠؟
- أ. لا شيء.
ب. €٨٠٠٠٠٠
ج. €٥٤٠٠٠٠٠
د. €٦٢٠٠٠٠٠
- ٦.٧ لو أن المبلغ القابل للاسترداد لشركة باليونيون المحدودة Ballyunion Limited بلغ €٩٦٠٠٠٠٠ في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠، ما هي القيمة المرحلية المراجعة للشهرة في ذلك التاريخ؟
- أ. €٤٠٠٠٠٠
ب. €٥٤٠٠٠٠٠
ج. €٩٦٠٠٠٠٠
د. €١٠٤٠٠٠٠٠

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

- ٧.٧ في ظلّ معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨، أي خيار من الخيارات التالية لا يُعتبر عاملاً ذا صلة في اختبار ما إذا كان ينبغي رسملة الإنفاق على النشاطات غير الملموسة؟
- A. أهمية التكاليف التي تم تكبدها.
B. التحكم.
C. الطبيعة القابلة للتعرّف.
D. وجود منافع اقتصادية مستقبلية.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٧-٨ و ٧-٩

تكبّدت شركة بوردر إلكترونكس Border Electronics المغفلة تكاليف هامة على مدى السنوات الأربع الماضية في مرحلة البحث والتطوير لعستانها الجديدة المقتصدة للمياه. وقد تم التعرّف إلى التكاليف التالية:

التطوير مليون €	البحث مليون €	
-	١٠	٢٠٠٠
٦	٨	٢٠٠١
١٥	-	٢٠٠٢
٧	-	٢٠٠٣

إن معلومات إضافية هي ذات صلة:

- I. في العام ٢٠٠٣، تعلّق إنفاق مبلغ ... € بالتعامل مع مشاكل أولية واجهها الزبائن بعد إطلاق المنتج.
- II. في العام ٢٠٠٢، أكملت مرحلة البحث في ٣٠ حزيران/يونيو، في حين أن نشاط التطوير بدأ في أول نيسان/أبريل.

- ٨.٧ بافتراض أن هذا المشروع مؤهّل للرسملة كأصل غير ملموس، ما هو المبلغ الأقصى الذي يمكن رسمنته على مدى العامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢؟
- A. €٤ ...
B. €٦ ...
C. €١٨ ...
D. €٢٤ ...

- ٩.٧ بافتراض أن هذا المشروع مؤهّل للرسملة كأصل غير ملموس، ما هو المبلغ الأقصى الذي يمكن رسمنته على مدى العامين ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣؟
- A. €٤ ...
B. €١٥ ...
C. €١٨ ...
D. €٢٢ ...

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٠ - ٧ إلى ١٢ .

قامت شركة «هاي-تيك بروداكتس ليميتد» Hi-tech Products Limited في الماضي برسمة الإنفاق على البحث والتطوير لمشاريع محددة يمكن تبريرها. وقد استغرق أربع سنوات إتمام مشروع تطوير مكشاف جديد لغاز ثاني أوكسيد الكربون بعينة تطبيقه بيئياً.

السنة	الأرباح التي قدم بها تقرير	البحث والتطوير اللذان تمت رسمتهما
€	€	€
١	٧٥ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠
٢	٩٥ ٠٠٠	٢٢ ٠٠٠
٣	١١٠ ٠٠٠	٣١ ٠٠٠
٤	١٣٥ ٠٠٠	٢٥ ٠٠٠
٥	١٥٣ ٠٠٠	-

١٠.٧ كم تحسّنت أرباح السنة الثانية لدى هاي-تيك Hi-tech عبر تقيدها بسياسة الرسمة للبحث والتطوير؟

- أ. €١٥ ٠٠٠
- ب. €٢٢ ٠٠٠
- ج. €٣٧ ٠٠٠
- د. €١١٧ ٠٠٠

١١.٧ عبر تغيير مفروض على السياسة المحاسبية في الإنفاق على البحث والتطوير؟

- أ. لا شيء.
- ب. €٣٧ ٠٠٠
- ج. €٧٨ ٠٠٠
- د. €٩٣ ٠٠٠

١٢.٧ لو أن هاي-تيك Hi-tech بدلت سياستها المحاسبية في السنة ٣، ما كانت الأرباح لتكون في السنة ٣ بعد المراجعة؟

- أ. €٤٢ ٠٠٠
- ب. €٥٧ ٠٠٠
- ج. €٧٩ ٠٠٠
- د. €١١٠ ٠٠٠

١٣.٧ أي مرحلة من المراحل التالية لتطوير موقع على الويب يرجح أن تكون جديرة لاختيارها للرسمة كأصول غير ملموس؟

- أ. تطوير المحتوى.
- ب. مرحلة التشغيل.

ج. التخطيط.

د. تطوير التصميم البياني.

١٤.٧ إذا نتج من إعادة تقييم الأصول غير الملموسة تخفيض في قيمتها المرحلة، أين يتم تعديل التدّني في القيمة في الحسابات (بافتراض أنه ثمة احتياطي لإعادة التقييم)؟

أ. الشطب إزاء الأرباح المحتجزة وحسب.

ب. الشطب أولًا إزاء احتياطي إعادة التقييم ومن ثم إزاء أرباح السنة الجارية.

ج. الشطب إزاء أرباح السنة الجارية وحسب.

د. الشطب إزاء الشهرة وحسب.

١٥.٧ في النظر في بنية خيارات الأسهم، أي يوم من الأيام التالية يرجح أن يكون آخر مرحلة في العملية؟

أ. يوم تخويل السلطة.

ب. يوم منح الخيارات.

ج. يوم ممارسة الخيارات.

د. يوم الإقفال.

١٦.٧ لقد أدخل المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢ تغييرات على الطريقة التي تعالج فيها خيارات الأسهم. أي خيار من الخيارات التالية يصف بشكل أفضل المعالجة الموصى بها؟

أ. الشطب في سنة الممارسة (للخيارات) إزاء أرباح السنة الجارية.

ب. الشطب في سنة الممارسة (للخيارات) إزاء الأرباح المحتجزة.

ج. القيام باحتياط في سنة النقل القانوني للملكية بغض النظر عن أي فرق بين السعر السوقـي وسعر ممارسة الخيارات.

د. القيام باحتياط في أي سنة يتخطى فيها السعر السوقـي الممارسة.

١٧.٧ في الأول من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠، أصدرت شركة بايت وايس Bytewise خيارات أسهم تبلغ ١٠٠٠ سهم لكل من مدراء أقسام المحاسبة الرئيسيين الـ ٢٠. وإن منح الخيار شراء أسهم بالشركة هذه الخيارات مشروط بأن يستمرـوا في العمل للشركة طوال السنوات الأربع المقبلة (غاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣).

كانت القيمة العادلة للسهم عند تاريخ إعطاء (منح) الخيارات ١٥ €. ويعتقد مجلس الإدارة أن دوران الموظفين العادي يعني أن نسبة ٢٠٪ من مدراء أقسام المحاسبة هؤلاء سيغادرون الشركة خلال السنوات الأربع، متخلـين بذلك عن حقوقهم في الأسهم.

ما هي تكلفة خيارات الأسهم المقيدة على حساب الأرباح والخسائر لعام ٢٠٠٠؟

أ. €٦٠٠ ...

ب. €٧٥٠ ...

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

€٢ ٤٠٠ ٠٠٠	ج.
€٣ ٠٠٠ ٠٠٠	د.

١٨.٧ أيّ خيار من الخيارات التالية ليس مكوناً لتكلفة التقاعد السنوية التي ينبغي تقييدها على حساب الأرباح والخسائر؟

- أ. العائد المتوقع على أيّ أصول للخطة.
- ب. تكلفة الخدمة الماضية.
- ج. أتعاب المرشدين المستقلين للتقاعد.
- د. تكلفة الخدمة الحالية.

١٩.٧ أيّ خيار من الخيارات التالية ليس مقاربة موافق عليها لاحتساب موجب تقاعد المنافع المعرفة في ظلّ معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩؟

- أ. موجب منافع تخويل السلطة.
- ب. موجب المنافع المتوقعة.
- ج. موجب المنافع المتراكمة.
- د. موجب الرواتب النهائية.

٢٠.٧ أيّ متغيرة من المتغيرات التالية ستكون ذات مفعول إيجابيّ على موجبات شركة ما في مخطط تقاعد المنافع المعرفة؟

- أ. النموّ الأقلّ من المتوقع في أسواق حقوق الملكية.
- ب. النموّ الأقلّ من المتوقع في الرواتب.
- ج. الزيادة في المعدلات المتوقعة لبقاء المستخدمين على قيد الحياة.
- د. الزيادة في اختيار معدل الخصم من قبل الحاسب في شركة التأمين.

٢١.٧ أيّ خيار من الخيارات التالية لا يعتبره معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ فئة من الأدوات المالية؟

- أ. الأصول المحتفظ بها للمتاجرة.
- ب. الاستثمارات المحتفظ بها إلى أن تستحقّ.
- ج. الأصول المتوفّرة للبيع.
- د. الحسابات المدينة.

٢٢.٧ يجب أن يتمّ القيام بأعباء خصم طاري في حساب الأرباح والخسائر لشركة ما وفي ميزانيتها. صَحْ أم خطأ؟

٢٣.٧ لدى شركة بيزر بلانت Beezer Plant المحدودة موجب قانوني بالصحة والسلامة يلزمها بإجراء فحص صيانة كامل على كلّ مصنعها التشغيلي. ويتضمن ذلك زيارة خبراء خارجيّين

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

تكلف الشركة ٢٠٠٠ €. وإن عدم إجراء هذا الفحص ينتج منه جزء ثابت من قسم الصحة والسلامة والبيئة قدره ١٢٠٠ €.

إذا فشلت الشركة في إجراء فحص الصيانة خلال العام ٢٠٠٠، أي مستوى من الاحتياطات ينبغي أن تقوم به في بياناتها المالية لذلك العام؟

أ. لا شيء.
ب. ١٢٠٠ €
ج. ٢٠٠٠ €
د. ٣٢٠٠ €

دراسة الحالـة ١

لدى أعضاء مجلس الشركة المغفلة فايندھورن Findhorn بعض القرارات ليأخذوها قبل إعلان أرباحهم السنوية. وفي مناقشاتهم مع مدقي الحسابات الخارجيين، تم التعرف إلى العديد من المجالات الحساسة التي تتطلب حكاماً ستؤثر على مستوى الأرباح التي سيقدم بها تقرير.

١. خلال السنة، استخدمت شركة فايندھورن Findhorn شركة استشارية لتعيين أسماء علاماتها التجارية المشهورة حول العالم بما فيها نوعان من الشراب. وقد وضع المستشارون قيمة ٥٠٠٠٠٠ € على العلامات التجارية غير المحددة العمر في الشركة.
٢. كانت شركة فايندھورن Findhorn تستثمر أيضاً في الإنفاق المادي على البحث والتطوير لصنف جديد كلياً من الشراب يبلغ عمره المُقدّر عشر سنوات. تم التطوير لكن المنتجات لم تطلق بعد في السوق. وقد تم شطب ٠٠٠٠٠ € من حساب الأرباح والخسائر لهذه السنة بالنسبة إلى هذا التطوير.
٣. في نهاية السنة المالية، اكتسبت شركة فايندھورن Findhorn إجمالي رأس المال الأسهم العادية في شركة نيرن بوتلينغ المحدودة Nairn Bottling Co. Limited لقاء ٨٠٠٠٠٠ € نقداً. وفي تاريخ الاكتساب، تضمنت الميزانية المُلخصة لشركة نيرن Nairn:

الأصول الثابتة	١,٥ مليون €
الأصول المتداولة الصافية	١,٣
	٢,٨
رأس المال الأسهم	١,٠
الاحتياطيات	١,٨
	٢,٨

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

ويتوقع أن تؤدي شركة Nairn دوراً مهماً في نشاطات تعبئة الشراب في شركة فايندھورن Findhorn لمدة عشر سنوات على الأقل.

٤. تعمل شركة فايندھورن Findhorn كموزع في المملكة المتحدة لشركة موتيغوا باي Ram Montego Bay Rum.. وفي تاريخ إعداد الميزانية، ملكت في مخزونها ما قدره ٢٠٠٠ € من زجاجات الشراب الخاص بهذه الشركة. وفي الوقت الراهن، تم استثناء هذا المخزون من ميزانية شركة فايندھورن Findhorn، طالما أنه ليس عليها أن تدفع ثمنه إلى أن تبيعه.

ميزانية شركة فايندھورن Findhorn (بشكل ملخص، قبل ١-٤ أعلاه)

الأصول الثابتة	١٨,٠	مليون €
الأصول المتداولة الصافية	٦,٥	
	<u>٢٤,٥</u>	
رأس المال الأسمى (٢٠ مليون سهم)	١٠,٠	
الاحتياطيات	١٤,٥	
	<u>٢٤,٥</u>	

إن الأرباح الأولية لشركة فايندھورن Findhorn للسنة تبلغ ٥٠٠ ٦٠ €، وهي تتضمن شطب الإنفاق على البحث والتطوير وقدره ٣٠ ٠٠ €.

المطلوب

كمدير تنفيذي، عهد مجلس الإدارة إليك بمهمة زيادة قيمة الشركة والعائد على السهم فيها إلى الحد الأقصى. مع وضع هذين الهدفين نصب عينيك، كيف ستكون مقارباتك لكل من الحالات الحساسة؟ فضل التعديلات، إذا وجدت، للأرباح الأولية وقُم بإعداد الميزانية الناتجة.

المحاسبة الإدارية لصنع القرار

الوحدة الثامنة	مدخل إلى محاسبة التكاليف
الوحدة التاسعة	والمحاسبة الإدارية
الوحدة العاشرة	مميزات التكلفة وسلوكيها
الوحدة الحادية عشر	عشر تخصيص التكاليف على الوظائف
	والعمليات
الوحدة الثانية عشر	التكاليف لصنع القرار
الوحدة الثالثة عشر	إعداد الموازنة
الوحدة الرابعة عشر	تحديد التكاليف المعيارية
الوحدة الخامسة عشر	المحاسبة للأقسام
الوحدة السادسة عشر	قرارات الاستثمار
	المحاسبة الإدارية في التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

مَدْخَلٌ إِلَى مَحَاسِبَةِ التَّكَالِيفِ وَالْمَحَاسِبَةِ الإِدَارِيَّةِ

المحتويات

٢/٨	١٠.٨ ما هي المحاسبة: إنعاش الذاكرة
٤/٨	٢٠.٨ تتطلع المحاسبة الإدارية إلى الأمام
٥/٨	٣٠.٨ أين تدخل المحاسبة في شركة ما
٥/٨	٤٠.٨ تعليق موجز على ما يفعله مدير ما
٨/٨	٥٠.٨ دور المعلومات المحاسبية
٨/٨	٦٠.٨ المحاسبة الإدارية في شركة أم بي آي MBA
١٣/٨	٧٠.٨ الفوارق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية
١٤/٨	٨٠.٨ المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف
١٤/٨	٩٠.٨ من أين تأتي التكاليف ونظرة شاملة على الوحدات التي ستلي
١٦/٨	١٠٠.٨ تحديد تكاليف العملية
١٧/٨	١١٠.٨ التكاليف ذات الصلة بقرارات الإدارة
١٨/٨	١٢٠.٨ مواضيع أخرى في مقرر المحاسبة الإدارية
١٩/٨	الخلاصة
٢٠/٨	أسئلة للمراجعة

الأهداف التعليمية

- في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلتَ ما يلي:
- الفوارق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية؛
 - معالم التخطيط والتحكم في وظيفة المدير؛
 - دور المحاسبة الإدارية في التخطيط والتحكم؛
 - القرارات الداخلية المُفْعَلَة والنحوذجية الكامنة وراء مجموعة من البيانات المالية المنشورة؛

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

- مصدر التكاليف وكيف يمكن تجميع التكاليف الفردية بُغية تحديد التكلفة الإجمالية لمُنتج ما؛
- أن مختلف التكاليف والإيرادات تُستخدم لقرارات إدارية مختلفة؛ ويجب أن تكون الأنظمة المحاسبية مرنة بما يكفي بُغية السماح للمدراء باستخدام المعلومات لأغراض متنوعة.

١.٨ ما هي المحاسبة: إنعاش الذاكرة

بعد الوحدات السبع من الجزء الأول الذي خُصّ للمحاسبة المالية للمدراء، قد يجدوا أنه لا حاجة لمراجعة الأجزاء الأساسية لها الموضع والنظر في ما تحوال المعلومات المحاسبية تزويدها به. لكننا نظن أن تمريناً لإنعاش الذاكرة سيعود بالنفع لسبعين:

١. فيما يغوص الطلاب بمزيد من العمق في موضوع ما، من السهل أن تحتجج رؤيتهم عن المبادئ الأساسية. وبناءً عليه، ينبغي أن يكون تمريناً مُكافئاً أن يعودوا إلى الوراء من وقت لآخر ويضعوا التفصيل المتزايد أبداً في مكانه ضمن المشهد الأوسع من هذا الفرع من المعرفة.
٢. لأن تركيز انتباها في باقي المقرر (ما مجموعه تسع وحدات في الجزء الثاني) هو على المحاسبة الإدارية لصنع القرار، تمثل هذه الوحدة حداً فاصلاً فكريّاً بين الأفكار والتقنيات، لكننا نتمنى إعادة التشديد على النقطة التي ذكرناها سابقاً في المقرر وهي أن كلا الموضوعين، أي المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية، يشكلان مجموعتين متفرّعتين من فرع المعرفة ذاته.

في الوحدة الأولى ، عرّفنا المحاسبة بأنها: "سلسلة من العمليات والتقنيات المستخدمة للتعرّف إلى المعلومات الاقتصادية ولقياسها وإيصالها للغير، وهي معلومات يجدها المستخدمون مفيدة لصنع القرارات." وقد سلطنا الضوء على معالم عديدة من هذا التعريف بتوسيعه وبيانه بأمثلة.

١. المحاسبة هي وظيفة خدماتية وليس غاية بحد ذاتها في الجزء الأول، رأينا كيف أن التقارير والحسابات الخاصة بالشركة تُصمّم لتصوير مواطن القوة والضعف اقتصادياً، فتسمح بذلك للمساهمين ولآخرين باتخاذ قرارات متعلقة بملكية الأسهم.
٢. تعامل المحاسبة مع المعلومات الاقتصادية وتتجنّب الأحداث والحوادث التي لا يمكن قياسها كمياً رأينا أن مجال تقديم التقارير الخاصة بالشركة يتوسّع حالياً ليتضمن الأصول غير الملموسة كالشهرة والعلامات التجارية. وإن تردد المحاسبين باعتماد هذه التطورات ينجم عن الذاتية المحيطة بقياس البنود التي ليس لها من تقييم جاهز مبني على أساس السوق.

٣. المحاسبة هي أداة تواصل

في الجزء الأول من هذا المقرر، درسنا حسابات شركة أم بي أي MBA. وإن هذا النشر السنوي، الذي يرافقه بيان الرئيس وتقريرأعضاء مجلس الإدارة، هو التواصل الوحيد الذي تؤديه شركة ما مع مساهميها في مسار سنة عادية. وبالرغم من الجهد المبذولة لتيسير الرسالة، سيوافق القراء على أن فهم مجموعة من الحسابات يمثل تحدياً مهماً للشخص الذي يفتقر إلى الثقافة المالية، وتحتاج مهنة المحاسبة إلى بذل المزيد من الجهد لدورها التواصلي في المجتمع.

شدّدت الوحدة الأولى على أن المعلومات المحاسبية خدمت مجموعة متنوعة من المستخدمين من داخل وخارج الشركة.

من الخارج	من الداخل
المساهمون	أعضاء مجلس الإدارة
المحللون	المدراء التنفيذيون
الدائون	المدراء
السلطات الضريبية	المستخدمون (والاتحادات العمالية)
عامة الناس	

في الوحدات السبع الأولى، ركزنا على حاجات المستخدمين الخارجيين، مع الرجوع بشكل خاص إلى الحسابات السنوية كوسيل أساسي تستعمله شركة ما لتلبية هذه الحاجات. ولأن أداء أعضاء مجلس إدارة والمدراء في شركة ما قد تم تقييمه بشكل مُوسع من خلال المعلومات التي تحتويها هذه البيانات المالية، كانت لهؤلاء الأعضاء والمدراء منفعة مقررة في اختيار مبادئ محاسبية تعكس نتائج الشركة على أفضل وجه.

إن المعلومات المحاسبية المحتوأة في مجموعة من الحسابات المالية الخاصة بالشركة هي تاريخية، أي أنها تعكس نشاطات المتاجرة في الشركة للفترة المحاسبية التي انتهت لتوها، وتعرض الموارد المالية (الأصول مطروحة منها الخصوم) المستعملة في بدء الفترة وفي آخر يوم منها معاً. ويستغرق إعداد الحسابات في الشركات الكبيرة أسبوعاً عدّة بعد نهاية سنتها المالية، وينتطلب مداققو الحسابات الوقت للمباشرة بواجباتهم النظامية. أصدرت حسابات شركة أم بي أي MBA بعد أحد عشر أسبوعاً من نهاية السنة المالية، وهو وقت جدير بالثناء لقيصره. لكن لاحظ أن الشركة كانت قد دخلت الشهر الثالث من السنة المالية الحالية عندما توصل المستخدمون الخارجيون إلى التبصر في نشاطات السنة الفائتة. إنها لوثيقة تاريخية بالفعل.

٢.٨ تططلع المحاسبة الإدارية إلى الأمام

مع ذلك، يجب أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة وللمدراء وصولاً إلى نظام من المعلومات من شأنه أن يتبنّى بالطريق الذي ستسلكه الشركة ويتعقب أداءها عن كثب فيكون من الممكن القيام بعمل علاجي لتصحيح الأمور. ويجرؤ المدراء على عدم ترقب نشر نتائج شركتهم سنة تلو الأخرى لكي يتخدوا قرارات تؤثر في المستقبل!

وبناءً عليه، يجب على المحاسبة – وهي الجزء الأقدم والأكثر تطوراً لأي نظام معلومات – أن تكون قادرة على تزويد المدراء بتفاصيل حول نشاطات الشركة، تساعد أعضاء مجلس الإدارة والمدراء على اتخاذ سبيل في البيئة التجارية المضطربة، فيكون الأداء والإنجاز في نهاية السنة جديرين بالتقدير. وبناءً عليه، يجب على المحاسبة وعلى المحاسبين أن يكونوا قادرين على التطلع إلى الأمام كما إلى الوراء. ويدعى التطلع إلى الأمام في هذا المجال المحاسبة الإدارية. لكن على القراء أن يلاحظوا منذ البداية أن المميزات نفسها للتعريف الشامل نفسه تطبق على المحاسبة الإدارية كما على المحاسبة المالية وعلى إعداد التقارير المالية.

١. المحاسبة هي وظيفة خدماتية وليس غاية بحد ذاتها

في المحاسبة الإدارية، يخدم النظام المدراء وكلّ صانعي القرارات الآخرين ضمن شركة ما، وإذا فشل النظام في التزويد بالمعلومات المطلوبة، يوضع المدراء إعادة تصميم النظام. ولسوء الحظ، ليست هذه السلطة مفتوحة أمام المساهمين الذين يكونون ربما غير راضين على حد سواء عن المعلومات التي تؤمنها البيانات المالية.

٢. تعامل المحاسبة مع المعلومات الاقتصادية وتتجنب الأحداث والحوادث التي لا يمكن قياسها كمياً

تعامل المحاسبة الإدارية أيضاً مع المعلومات والأحداث الاقتصادية التي يمكن قياسها كمياً لكنها لا تبني هاجساً بشأن تحويل هذه الكميات إلى أرقام مالية. إذًا، إن الأطنان من المواد وساعات العمل لكلّ آلة وعدد المناوبات في العمل تبرز في أنظمة المحاسبة الإدارية بشكل عادي كمبالغ أموال.

٣. المحاسبة هي أداة تواصل

يمكن وصف المحاسبة الإدارية بأنّها الرابط الذي يجمع بين الأجزاء المإنحرافة لشركة ما. ويحتاج مدير المبيعات إلى إعلام مدير الإنتاج عن خططه؛ ويحتاج هذا الأخير إلى تقديم طلبية بالمواد الأولية من قسم الشراء الذي يحتاج بدوره إلى ضمان أنّ نوعية السلع التي تم استلامها هي مطابقة للمواصفات. فالمحاسبة الإدارية هي قاعدة البيانات المشتركة للتواصل.

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

وبوسعنا أن نصف الفرق القائم بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية على هذا النحو:

- المحاسبة المالية تقدم التقارير عن الإدارة;
- المحاسبة الإدارية تقدم التقارير للإدارة.

٣.٨ أين تدخل المحاسبة في شركة ما

كما لو أننا نريد تدعيم اللغة المشتركة بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية، نراهما موضوعتين معًا تحت مراقبة المدير المالي، وهو منصب رئيسي في مجلس الإدارة. لاحظ أنه ما من شركتين تعتمدان المخطط التصويري ذاته لمنظمتهما؛ وعلى القراء أن يصوروا التسلسل الهرمي الخاص بمنظمتهم بعية مقارنته مع المخطط التصويري في الرسم البياني (٨-١).

٤.٨ تعليق موجز على ما يفعله مدير ما

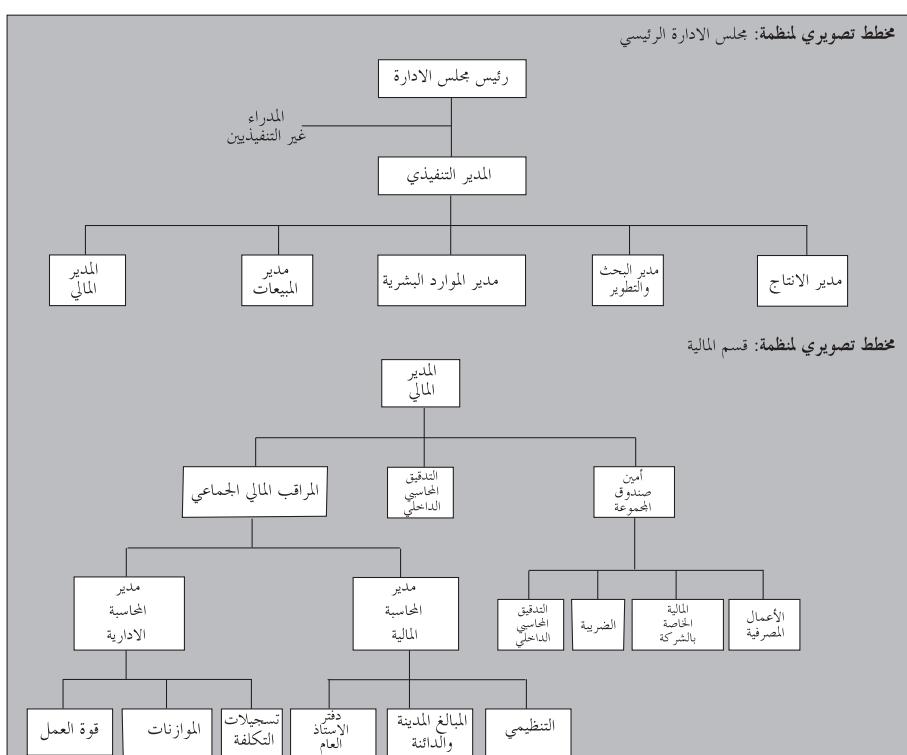
إن هدف شركة ما هو تحقيق الحد الأقصى من قيمة المساهم، وإن إحدى المسؤوليات الأهم التي تقع على عاتق المدير هي ضمان إتمام الأمور بفعالية وفي الوقت المحدد بعية تحقيق هذا الهدف. وللقيام بذلك، عليه أن يعرف ما هو المتوقع أي عليه أن يعرف خطط الشركة في المجال الذي يتولى مسؤوليته؛ وهو بنفسه يساعد عادةً على إعداد هذه الخطط.

١.٤.٨ المجموعة الأولى من المهام: التخطيط والتنسيق

يجب على كلّ المدراء أن يخططوا للمستقبل. وعليهم أن ينظروا في أيّ مُتّجّحات يستطيعون بيعها وبأيّ سعر؛ وعليهم أن يحولوا هذه الطموحات المتعلقة بالمبارات إلى خطة إنتاج، أي عليهم أن يعملوا على المواد الأولية، وسيحتاجون إلى اليد العاملة وإلى الأموال النقدية لإنتاج حجم السلع والمنتجات التي يأملون بيعها. وعليهم أن ينظروا في خدمات الدعم التي سيحتاجونها لتساعدهم على ذلك، ومندوبي المبارات، وخبراء الإعلانات والتسويق، والمشورة المحاسبية والمالية. وقد تتغيّر آفاقهم الزمنية لكن سيكون لديهم على نحو شبه مؤكّد خطة مفصلة للأشهر الإثنى عشر المقبلة، وخطة تقريرية للسنة التالية أو للستين التالين. صحيح أن أحداً عدّه – بوعهم التحكم بالقليل منها لكنّ معظمها سيتجاوز نطاق تأثيرهم – ستتأمر لتعطل مسارهم، لكن من دون هذه الخطة المحدّدة مُسبقاً سيكونون أشبه ببحارة من دون بوصلة أو خريطة، ولن يكون لديهم أدنى فكرة عن الوجهة التي يتقدّمون نحوها.

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

إنَّ عمليات التخطيط التي يقومُ بها المدير(ة) هي معقدةٌ إذا كان(ت) فقط جزءاً واحداً من ممارسة تخطيطٍ أوسعٍ خاصٍ بالشركة. وتكون المشكلة عندئذٍ في ضمان أنَّ الخطط الفردية التي يعدُّها المدراء يتمَّ جمعها معاً لتقديم اقتراحٍ واقعيٍّ وعمليٍّ. وبناءً عليه، يكون للتنسيق دورٍ أساسيٍّ في نشاطات تخطيط المدير. فقد يخطط مثلاً مدير مبيعات ما لزيادةٍ وحدات المنتج أ بنسبة ٥٠٠ بالمائة لكنَّ مدير الإنتاج يعرفُ أنَّ المواد الأولية للمُنتج أ تمرُّ بمرحلةٍ يصعب فيها توريدُها وسيكون إماً من المستحيل الحصول عليها وإماً سيكون ثمنها أعلى في السنة المقبلة. فسيساعد التنسيق الجيد على تخطي هذا النوع من المشاكل الجلية لكن الشائعة للغاية.



الرسالة المخطّطات التصيّرية لشّركة

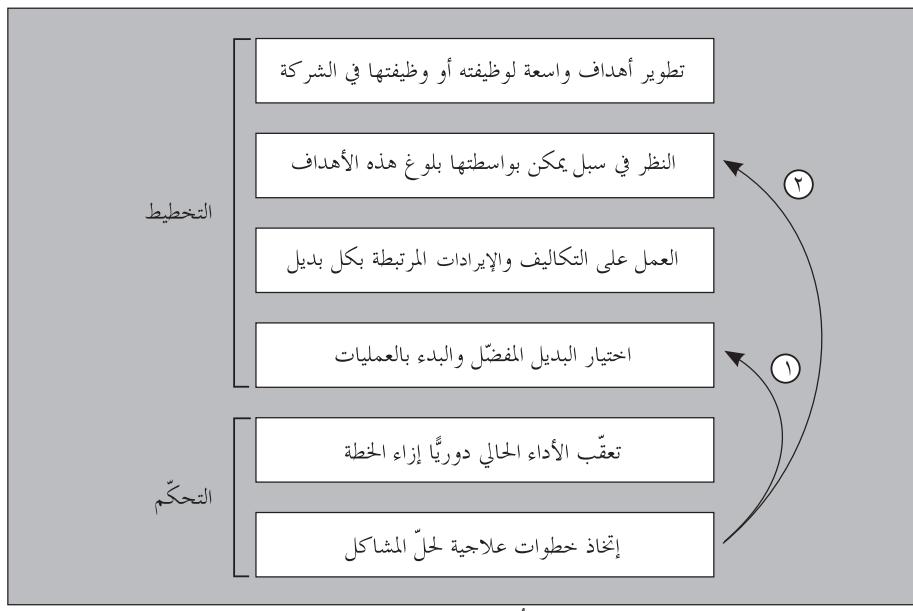
المجموعة الثانية من المهام: الادارة والتحكم

لا يسع المدراء أن يستريحوا وينتظروا أن يتبع موظفوهم وعمالهم الخطأ، كما أنهم لا يقومون بالعمل بأنفسهم. فعليهم أن يخصصوا مهاماً محددة إلى أفراد وأن يضمنوا أن تعليماتهم تُنفذ. ويشكل هذا الأمر الجزء اليومني من حياة المدير، وهو جزء يكون المدير الخبير وال Maher بالكاد واعياً إلى أنه يؤديه. ويساعد المدراء في مهام الإدارة تلقّيهم معلومات حول الأداء الحالي؛ مما يسمح لهم بجعل الوضع ملائماً حسب الاقتضاء، فيتم إتمام أهداف

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

الشركة الواردة في الخطة بأكبر دقة ممكنة. ويتم وصف هذه المهام بإنقاذ في الرسم البياني ٢-٨.

إن الإطارات في الرسم البياني ٢-٨ لا تحتاج إلى التوسيع لكن السهمين المرتدين يحتاجان إليه. يعكس السهم المرتد الأول الحاجة إلى تعديل العمليات مباشرةً عند تلقي معلومات التحكم التي تشير إلى أن جزءاً من العمليات لا يسير حسب الخطة.



الرسم ٢.٨ سهم التخطيط وسهم التحكم

مثال

ظنّ مُصنّع دهان أنه أنجز دهاناً لماعاً يجفّ بعد ساعة على طلي أشغال الخشب به. وإن أرقام الإنتاج في الأشهر الستة الأولى بيّنت له أن تكاليف المواد تخطّت الموازنة إلى حد بعيد. عند الاستقصاء، اكتشف أن العامل المُجفّف الخاص المستخدم في صيغة الدهان يتم شراؤه من مورّد فرنسيّ عوّضاً عن شرائه من مورّد محليّ. وبناءً عليه، اتّخذت الخطوات لتغيير مصدر التوريد عند انتهاء العقد الحاليّ.

ومن جهة أخرى، تطلّبت بعض المشاكل تحليلًا أدقّ نتيجةً لبروز مشكلة قد يكون لها وقع على عملية التخطيط بكمالها (السهم المرتد الثاني في الرسم البياني ٢-٨).

مثال

أقرّ مُصنّع الدهان نفسه بعد مرور فترة عدّة أشهر على المبيعات بأن مستوى الشكاوى والردّ كان يتمّ أكثر من المستوى العادي بخمس مرات. وبين تحليل كيميائيّ لعلب الدهان

التي تم ردها أن بعض الظروف المناخية تسبّبت بأن يعمل العامل المُجفّف الخاص عند فتح العلبة، فيستحيل على المستخدم أن يغطّس فرشاته! جعلته هذه النتائج يُعيد تقييم قابلية هذا العامل الخاص للحياة، وبعد إجراء اختبارات إضافية في مختبر البحث والتطوير، قرر التخلّي عن السلسلة.

٥.٨ دور المعلومات المحاسبية

لمساعدة المدراء في مجموعتي المهام المُناظة بهم، يحتاجون إلى المعلومات وإلى الكثير منها. لكن على المعلومات أن تكون نافعة، فيجب أن تسمح لهم باتخاذ القرارات. يعني الجزء الثاني من هذا المقرّر (الوحدةان الثامنة – السادسة عشرة) بأنواع المعلومات التي يمكن أن يولّدتها النظام المحاسبي لمساعدة المدراء على اتخاذ القرارات الصحيحة. وهو غير معني بمصادر أخرى لا تُحصى للمعلومات التي قد يكون لهم وصول إليها: كالصحف والجرائد، وأخبار وسائل الإعلام، والمحادثات، والمذاعة الاقتصادية والتكنولوجية، وهلمّ جراً. ولا يعني بالطبع تشويه سمعة المعلومات غير المحاسبية؛ بل نريد أن ننصب سياجاً فحسب حول المواد المحاسبية التي سنغوص فيها هنا.

ومن المُحتمل أن يكون المفهوم الأصعب على المدراء ليتوصلوا إلى القبول به هو الحرية غير المحدودة تقريباً التي يتمتعون بها للسؤال عن المعلومات ولاستلامها من أنظمتهم المحاسبية. ليست المحاسبة الإدارية مُطلقة بالقواعد التشريعية والمهنية التي تكثر في المحاسبة المالية، فهي غير رسمية ومرنّة. لكن على المدراء أن يتّلفوا مع مواطن القوّة ومع القيود المتواجدة في معلومات المحاسبة الإدارية قبل أن يصبحوا في موقع استخدامها بهدف صنع القرار.

٦.٨ المحاسبة الإدارية في شركة أم بي آي MBA

لا يتم التزويد علانيةً بالدور الدقيق الذي تؤديه معلومات المحاسبة الإدارية في أي شركة. ومرد ذلك إلى طبيعة الإفصاح المدروسة في الوحدة الخامسة ، أي أن الشركات تُفصح فقط عن المعلومات التي يلزمها بها القانون أو البورصة أو مهنة المحاسبة. وإن هذه المعلومات، كما سبق ذكرنا، هي تاريخية بطيئتها وتنشر في التقرير السنوي وفي الحسابات السنوية لشركة ما. لكن بهدف التوضيح بمثيل، يوسعنا أن نقوم ببعض التخمينات المُطلعة حول نوع المعلومات المحاسبية التي يستخدمها مدراء شركة أم بي آي MBA انطلاقاً من دراسة حساباتهم المنشورة.

باستخدام مفتاح الرموز الأبجدي، نستطيع أن نحدّس بأنواع المسائل الكامنة وراء الأعداد المُفصح عنها التي وجهتها مجموعة متنوعة من مدراء شركة أم بي آي MBA حول العالم، ونستطيع أن نقترح أنواع معلومات المحاسبة الإدارية التي استخدموها في عملهم.

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

بيان الدخل لمجموعة أم بي آي MBA

للسنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

الإيضاحات	المجموع	العمليات الصناعية*	العمليات المالية*
بملايين اليورو	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠١
(أ) الإيرادات	٧	٧٨٢٢	٨٤٧٩
تكلفة المبيعات	٨	٣٩٧١٢	٤٣٦٦٢
ربح الإجمالي	١١	٣٤١٠٧-	٣٢٠٩٠-
تكاليف عامة وإدارية	٩	٣٠٩٢٥-	٣٤٠٦٤-
تكاليف البحث والتطوير	١٠	٤٠٧-	٤٢٤-
دخل ومصاريف تشغيلية	١١	-	-
أخرى		١١	١٤
(ب) الربح قبل النتيجة المالية		٤٦٩	٤٢٦
النتيجة المالية	١٢	٣٠٥٢	٣٣٩٢
(ج) الربح من النشاطات العادية	٣٥٥٤	٢٢٩-	٢٠٧-
ضرائب الدخل	١٣	٧٠٣	٢٨٢٣
ربح الصافي	١٤	١١٢٨-	١٢٠٤-
العائد على السهم للأسهم	١٥	١٩٨١	١٩٤٧
العادية باليورو		٤٤٩	٤٢٧
العائد على السهم للأسهم	١٥	٢,٨٩	٢,٩١
الممتازة باليورو		٣,٣٠	٣,٣٢

* قبل توحيد الصفقات بين المجموعات الفرعية

١.٦.٨ الإيرادات (المبيعات) (أ)

يتم تزويدنا بتحليل إحصائي حسب مجموعة المنتج وحسب المنطقة الجغرافية في التقرير السنوي للشركة (لم يرد في الملحق ١-٥).

خذ مركز مدير المبيعات في قسم إلكترونيك سистемز Electronic Systems في شركة أم بي آي MBA في أوروبا؛ أي أرقام ستتساعد على تسيير عمله؟

- حصة المنتج في السوق في قسم إلكترونيك سистемز Electronic Systems في شركة أم بي آي MBA في أوروبا مقابل المنافسين الأساسيين؛
- التغير في حصة المنتج في السوق فضلاً تلو الآخر في العام ٢٠٠٢ والتخطيط للستين المقبلتين؛
- أعلاه معلومات محللة إحصائياً للم المنتجات الأربع الأولى (والأربعة الأخيرة) في قسم إلكترونيك سистемز Electronic Systems

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

- إنفاق مقتراح على التسويق والدعاية، لكلّ مُنتَج على حِدة، عن الأشهر الإثنى عشر المقبلة؛
- متطلبات القوّة العاملة؛ عدّ الأشخاص، تبديل مجال العمل، الحاجات التدريبيّة؛
- خطط إطلاق المنتجات الجديدة؛ التوقيت، اختراع السوق، التكلفة، وقع الأرباح؛
- الفُرص السوقية في أوروبا الشرقيّة.

لاحظ أنّ الكثير من هذه المعلومات هو غير محاسبيّ ظاهريًّا لأنّه غير معنيّ بمبالغ الأموال لكنّ عمليًّا فلما تقوم أنظمة المعلومات الإداريّة التي تستخدمها الشركات الكبّرى بالتفريق بين المعلومات المحاسبيّة وغير المحاسبيّة. وإنّ مستوى التفصيل الذي قد يُستلزم يمكن من التعرّف العمليًّا إلى كلّ وحدة مُباعة على مدى الأشهر الإثنى عشر الماضية، وإلى الزبّون والخصم المعطى له، وإلى فترة التحصيل وحجم المشتريات التي قام بها هذا الزبّون على مدى الفصول الماضية.

٢.٦.٨ الربح قبل النتيجة المالية (ب)

تُعطى تفاصيل حول البنود الكبّرى المؤلّفة من تكلفة المبيعات في التعليق ٨ من الحسابات وتتضمنّ البنود التالية للسنة ٢٠٠٢:

تكليف التصنيع	مليون €
الإنفاق على الكفالة	٢٤٦٩٤
تكلفة المبيعات الممكّن عزوّها إلى الخدمات الماليّة	١٢٨٣
تكاليف أخرى للمبيعات	٤٧٢٣
	٢٠٥٩

أنظر في المعلومات التي يحتاجها مدير الإنتاج في قسم الاتصالات لشركة أم بي أي MBA في المملكة المتّحدة. وإنّ تكاليفها تحتويها الأعداد الأربع أعلاه.

- إجمالي تكاليف الإنتاج، فصلًا تلو الآخر، عن الستين الماضيين؛
- أهداف المبيعات بسلسل المنتجات للسنة المقبلة على الأقلّ؛
- تكاليف الإنتاج المفصلة لكلّ مُنتَج، بما فيها:
 - تكلفة المواد الأوليّة لكلّ مُنتَج؛
 - تكلفة اليد العاملة لكلّ مُنتَج؛
 - تكاليف إجمالي نفقات الإنتاج العامة؛
 - حصة تكاليف النفقات العامة الخاصة بالشركة؛
- برامج تخفيض التكاليف للأشهر الإثنى عشر المقبلة مع المقرّرات المرتبطة باستثمار رأس المال.

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

- تكاليف الإنتاج الفعلية للشهر الفائت مقارنةً مع التكاليف المضمنة في الموازنة وأسباب الفوارق بين الإثنين.

أنظر الآن في متطلبات المعلومات لمدير البحث والتطوير الخاص بالشركة، المسؤول عن مبلغ ٤٣٣ مليون يورو.

- تحليل إحصائي لطاقم العمل العلمي والهندسي بما فيه وظيفة البحث والتطوير؛
- تقييم الحاجات إلى هيئة موظفين جديدة؛
- تكلفة كل برنامج كبير للبحث والتطوير، بما فيها:
 - رواتب هيئة الموظفين العلمية الممكن عزوّها مباشرةً؛
 - المواد القابلة للاستهلاك المستخدمة في البرامج؛
 - تقدير معقول للنفقات العامة للمختبر والدعم لكل برنامج؛
 - تقييم لكل برنامج مستمرًّا ومُتممًّا، بما فيه،
 - الوقت المرجح لإطلاق المنتج؛
 - حصة المنتج المرجحة في السوق عند إطلاقه؛
 - الريادة في المعرفة بشأن العلوم والتكنولوجيا الأساسية التي كُسّيت كنتيجة للبرنامج ووقعها على استخدام هيئة الموظفين.

نرى مجدداً، في المثابين (مدير قسم الإنتاج ومدير البحث والتطوير) مزيجاً من الحاجات إلى المعلومات، ويمكن توقع أن يزود نظام المحاسبة الإدارية بأغلبها.

٣.٦.٨ الربح الناجم عن النشاطات العاديّة (ج)

إن هذا السطر من الأرباح هو سطر حاسم للقضايا المالية في أي شركة. لكن خذ مثلاً حاجات المدير العام في منطقة آسيا الهادئ إلى المعلومات. صحيح أنه مسؤول عن المبيعات والإنتاج والبحث والتطوير في منطقته الجغرافية لكننا لا نستطيع أن نتوقع منه التعامل مع مستوى التفاصيل المتواجدة فوق هذا السطر. وعوضاً عن ذلك، يريد أن يعرف كيف تتحدد كل هذه النشاطات لتحقيق الأرباح للشركة. وسيطلب معلومات حول:

- هوامش الربح في كل صنف من المنتجات؛
- هوامش الربح في كل بلد من إقليمه؛
- تسعير الخطط الاستراتيجية إما لإطلاق منتجات جديدة وإما للتصرف بمنتجات قديمة؛
- كيف أن النفقات العامة الإقليمية (أي التكاليف التي تم تكبّدها باسم منطقة آسيا الهادئ لدعم نشاطاتها) تتوزّع على البلدان والمنتجات. وسيطلب بشكل محدد ضمان ألا يحمل أي بلد أو منتج أكثر من حصته العادلة بطريقة تجعل الزبائن المحليين يتقدّدون

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

في شراء وحدات مُعالى على ما يبذو في تسعيرها.

- التكاليف التي تقيدها مناطق أخرى لشركة أم بي آي MBA عند تزويد آسيا الهدى بمكونات أو بسلح جاهزة جزئياً، ينبغي إكمالها وبيعها. وتسمى هذه التقنية بتسخير التحويل وسيتم درسها في الوحدة الرابعة عشرة .

٤.٦.٨ أنصبة توزيع الأرباح (د)

إن أنصبة توزيع الأرباح (التي لم يتم الإفصاح عنها بحسب الضواهر في بيان الدخل لشركة أم بي آي (MBA) هي رد جزء من الأرباح التي كسبتها الشركة خلال السنة إلى المساهمين. ويتوقع المساهمون ميلاً للارتفاع في دفع أنصبة الأرباح في حين أن الإدارة تفضل كبح أكبر قدر ممكن من الأرباح لتعيد استثمارها في الأعمال. ويفى القرار النهائي في دفع أنصبة الأرباح وفقاً على مجلس الإدارة الذي سيحتاج إلى معلومات مفصلة عن:

- الرقم المقدر "للربح الناجم عن النشاطات العاديّة الممكّن عزوّها إلى المساهمين" إلى جانب تقييم مدّقق الحسابات بأنه لا حاجة للقيام بتغيير مادي لرقم الأرباح التي يقدّم بها تقرير كنتيجةً لعملهم؛
- الموارد النقدية للشركة التي سيتّم دفع أنصبة الأرباح منها؛
- معدلات دفع أنصبة الأرباح لدى المنافسين والمجموعات المتعددة الجنسيّات المشابهة؛
- تنبؤات المحللين بأنصبة توزيع الأرباح؛
- سعر السهم الحالي وتقدير داخلي لتأثير مختلف مستويات دفع أنصبة الأرباح في سعر السهم؛
- وقع عرض أسهم عاديّة جديدة على سوق الأوراق المالية، بدلاً من أنصبة توزيع الأرباح النقدية.

٧.٨ الفوارق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية

لقد عرضت المقاطع السابقة بعض الفوارق بين المحاسبة الداخلية والخارجية. ثمة فوارق أخرى. تَرِد كلّها في هذا القسم بشكل سهل الاستيعاب.

المحاسبة الإدارية	المحاسبة المالية
ما من بنية رسمية. يمكن أن تُضمّن لتلائم أهدافاً مبنية بشدة حول المعادلة عديدة، ولكل منها مجموعته الخاصة به من الخطوط المحاسبية.	بنية؟
ما من قواعد مفروضة خارجياً. إن المعالجة الصارمة تطوّرها المبادئ المحاسبية لتقدير الأصول، وتخصيص النفقات العامة، والإقرار المقبول عموماً، وإن بالإيرادات هي أمور تسير على سجيتها في نظام يكون الأشخاص من خارج الشركة قادرین على تقييم المعلومات بين الشركات.	قواعد؟
لا. لكن عدداً قليلاً من المنشآت ينجح ويتطور من أجل. يُلزم القانون الشركات دون نظام، مهما كان غير رسمي. لكن لا قيمة للإبقاء بإنشاء حسابات خارجية. على أي نظام إذا لم يستخدم كما ينبغي.	الزامية؟
ليس حصرياً. تعتمد أنظمة المحاسبة الإدارية على أجل. يتم إعداد البيانات معلومات غير مقدرة بلغة المال كساعات العمل وأطنان المالية حصرياً بلغة المال.	لغة المال؟
تشكل التنبؤات والتقديرات والتوقعات كلّها جزءاً بالأحداث الماضية، بالدقة من البنية. ونتيجة ذلك، يتم التشديد على المعطيات التي تسمح بها المبادئ بشكل أقل مما يشتد عليها في المحاسبة المالية. ومع المحاسبة الأساسية.	فتره مستمرة؟
إن الإدارة تريد معلومات موثوقة بها ودقيقة فهي تريد التضحية بالدقة من أجل السرعة.	كلياً أو جزئياً؟
بالمعنى الحصري، لا. مع أن مدققي الحسابات أجل، بما أن الشركات مُجبرة على إنشاء الحسابات. يُطلب فحصهم أو جهها من نظام المحاسبة الإدارية. وإذا كان منها أن تخضعها لتدقيق للشركة وظيفة تدقيق محاسبي داخلي، سيشكل نظام مدقق حسابات مُعتمد.	تدقيق محاسبي؟
المحاسبة الإدارية الأساس للكثير من أعمالها.	

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

كُلُّاً، ما من نظام محاسبة إدارية موحد ومفرد لشركة ما. وعوضاً عن ذلك، ثمة ميل لأن يكون في معظم الشركات أنواع مختلفة كثيرة من المعلومات ويُستخدم كلّ نوع لغرض مختلف. ويُكمِّن سر الإدارة الجيدة والمحاسبة الجيدة في اختيار المعلومات الصحيحة للغرض قيد الدرس، ومن ثم اتخاذ القرار الصحيح.

٨.٨ المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف

إن كُلُّاً عديدة تناولت موضوع المحاسبة توحِي بأنَّ المحاسبة الإدارية هي مختلفة تماماً عن محاسبة التكاليف؛ وتُعلن كُلُّاً آخرى أنه ما من فرق إطلاقاً بين هذين النوعين من المحاسبة؛ وبرأينا، إنَّ التفسيرين كليهما خاطئان. فإنَّ محاسبة التكاليف هي جزء كبير وأساسيٌّ من المحاسبة الإدارية. وإنَّ تصنيف التكاليف وتجميعها وتحليلها، وهي معالم أساسية من محاسبة التكاليف، هي أساسية لتنظيم الإدارة ولتحكُّمها. وبناءً عليه، يكون من المهم فهم بعض المفاهيم الأساسية للتكلفة قبل الشروع في دراسة مفاعيلها الإدارية.

٩.٨ من أين تأتي التكاليف ونظرة شاملة على الوحدات التي ستلي

إنَّ هذا القسم، كمقدمة للوحدات التالية، سينظر في مميزات الأنواع المألوفة أكثر من غيرها للتکاليف التي تتكون منها شركة تصنيع نموذجية وكيف يتم تجميع المعلومات حول تكاليف بهذه.

وكخلفية للدرس، نفترض أنَّ المؤسسة تُصنَّع وحدات هي عبارة عن رفوف خشبية لأجهزة الأقراص الرقمية (دي في دي). ويتضمن الإنتاج استخدام المواد (رقاقات من الخشب المضغوط، وقشرة خشبية، وحاشية معدنية)، التي يغيّر شكلها عمال ماهرون. كما يتم استخدام المبني، والماكينات والمعدات. ويجب أن تُسدد دفعات للحصول على عوامل الإنتاج هذه وهي تُصنَّف وفقاً لطبيعة الوحدة أو الخدمة التي تم تلقّيها مثل "تكلفة المواد" و"تكلفة العمل" و"مصاريف النفقات العامة".

تُضمَّن أنظمة تحديد التكاليف لتسهيل تخصيص الإنفاق أو توزيعه على مراكز التكلفة (وهي الوحدة الأصغر لنشاط أو لمجال المسؤولية الذي يتم تجميع التكاليف له) أو على المنتجات. وتُخصَّص التكاليف على منتجات إذا كانت العلاقة واضحة، أي أنَّ وحدة واحدة تستهلك كمية معينة من رقاقات الخشب المضغوط، والقشرة الخشبية، والزخرفة المعدنية، وتستغرق عدداً معيناً من الساعات لتجمِّعها رتبة معينة من العمال، وتستهلك عدداً معيناً من البراغي والمفاصل. وتُسمى هذه بالتكاليف المباشرة. وإنَّ تكاليف أخرى كالتدفئة والإلارنة في الورشة، واستهلاك الماكينات، ورواتب هيئة الموظفين الإدارية تُسمى بالتكاليف غير المباشرة ويجب أن يتم توزيعها بصيغة معينة على المنتجات. ويُصرَّح عن تكلفة وحدة واحدة من رفوف جهاز القرص الرقمي على الشكل التالي:

€	الرُّفُّ الخشبي الواحد لوحدة جهاز القرص الرقمي
	المواد المباشرة
١٠,٠٠	رقاقات الخشب المضغوط
٣,٠٠	القشرة الخشبية
٢,٠٠	الرُّخرفة المعدنية
<hr/> ١٥,٠٠	
٧,٥٠	العمل المباشر ١,٥ ساعات بتكلفة €٥ للساعة
٢٢,٥٠	التكلفة الأولية
<hr/> ٢,٥٠	نفقات التصنيع العامة
<hr/> ٢٥,٠٠	تكلفة التصنيع
٥,٠٠	حصة النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع
<hr/> ٣٠,٠٠	التكلفة الإجمالية

سيتم درس هذا النوع من هيكل التكلفة عن كثب في الوحدة التاسعة . ويعنى هذا القسم بـ: كيف يتم تجميع التكاليف بطريقة تقديم مرتبة بهذه؟.

١.٩.٨ المواد

إن المواد المباشرة هي المواد التي تصبح في الواقع جزءاً من المنتج النهائي المخصص، أي وحدة جهاز القرص الرقمي في هذه الحالة. وينبغي تمييزها عن التوريدات التي تكون مواداً مستخدمة في الورشة لكن ليس بصورة مباشرة على كل وحدة منتجة. فإن زيوت التشحيم والبراغي والمسامير والغراء هي أمثلة على التوريدات.

يجب أولاً أن تُقاس المواد كمياً ومن ثم يجب أن يُسجّل نظام محاسبة التكاليف عادةً كمية المواد الأولية التي تم سحبها من المخازن لاستخدامها في عملية التجميع. وُسجّل الكمية في قسيمة طلب من المخازين وهي تُظهر كلاً من كمية المواد المسحوبة ونوعيتها ولا تُستخدم هذه القسيمة لتحديد تكلفة الوحدات الفردية فحسب لكن أيضاً لتحديث السجلات لمخزون المواد الأولية الذي سيحتاج في آخر الأمر إلى أن يُملأ ثانيةً.

إن سعر الوحدة من المواد الأولية المسحوبة يمكن أن يُحدَّد بطرق متعددة. يمكن أن يكون تكلفة الوحدة الفردية إذا كانت هذه الوحدة مميزة بما يكفي. وإلا يمكن أن يتم تحديده وفق طرق تقييم المخزون التي تم درسها في الوحدة الثالثة أي طريقة الوارد أخيراً يخرج أولاً، وطريقة الوارد أولاً يخرج أولاً وطريقة التكلفة المتوسطة، أو بتكلفة معيارية سيتم درسها في الوحدة الثالثة عشرة .

إن اليد العاملة المباشرة هي ذلك الجزء من تكلفة اليد العاملة الإجمالية التي يمكن عزوّها إلى - أو بطريقة أخرى مطابقّتها مع - وحدات المُخرّجات المنتجة. وكلما كان الحجم أكبر كانت تكاليف اليد العاملة أعلى. وتتضمن اليد العاملة المباشرة نموذجيًّا أولئك المستخدمين الأقرب إلى عملية التصنيع أو التجميع.

ويجب مُجَدِّداً أن تُقاس اليد العاملة المباشرة لجهة الوقت والسعر. وإن عدد الساعات والدقائق التي تستغرقها مهمة معينة يمكن تسجيلها نسبياً بسهولة: يتم الإبقاء على بطاقة دوام لكل مستخدم في اليد العاملة المباشرة، تُفصل الوقت الذي أمضاه على كل وحدة عمل عليها. إنّها عملية بسيطة لحساب الوقت الإجمالي الذي أمضي في العمل على كل وحدة. وعبر ضرب كل ساعة عمل بنسبة الدفع للمستخدم الخاص بها، يمكن تحويل هذه المعلومات عن الوقت إلى تقدير مالي. وثمة أشكال مختلفة لذلك: فلا تزعج مثلاً بعض الشركات نفسها بالتعرف إلى مختلف نسب الدفع: فستستخدم متوسّطاً بسيطاً.

٣.٩.٨ نفقات التصنيع العامة

إن نفقات التصنيع العامة هي فئة كبيرة من التكاليف وتتضمن كل التكاليف المرتبطة بالتصنيع، غير المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة. وإن أمثلة على ذلك هي اليد العاملة غير المباشرة للمستخدمين المراقبين - لكن ليس بطريقة مباشرة - للإنتاج والتوريد وتدفئة المصنع وإنارةه والطاقة وصيانة الآلات واستهلاكها. وتسجّل هذه التكاليف بالطريقة الموصوفة في المعادلة المحاسبية (أنظر الوحدة الأولى) وتنوّر على الوحدات الفردية للمُخرّجات بإحدى الطرق المتنوعة التي سيتم درسها في الوحدة التاسعة.

إن النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع كالتكاليف الإدارية وتكاليف البيع والتوزيع والمصاريف المالية يتم تجميعها وتخصيصها بالطريقة نفسها.

١٠.٨ تحديد تكاليف العملية

إن النظام المدروس أعلاه يُعرف بتحديد تكاليف العمل، وهو ملائم حيث تكون الوحدات المنتجة قابلة للتعرف إليها بما يكفي لتحديد المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة المُطبقة على كل وحدة. وإن السفن ومشاريع الهندسة المدنية، والمُحرّكات، ووحدات الأثاث هي من بين المجالات العديدة التي تكون ملائمة لأنظمة تحديد تكاليف العمل. لكن ثمة مجالات عديدة تكون فيها الوحدات المنتجة متجانسة إلى درجة يستحيل معها التعرف المادي إليها، وترتّد أمثلة على ذلك في التكرير وفي نشاطات التحويل والتصنيع الكيميائيّين حيث يتم إنتاج المنتجات باستمرار حسب مزيج لا يتغيّر. وفي هذه الحالات، يستحيل تشغيل تحديد تكاليف العمل ويعتمد نظام آخر يُدعى تحديد تكاليف العملية.

إن أنظمة تحديد تكاليف العمليات تجمع التكاليف لكل المنتجات التي تم العمل عليها خلال فترة محاسبية ما، وتحدد تكلفة كل وحدة عبر قسمة هذه التكاليف الإجمالية على العدد الإجمالي للوحدات التي تم العمل عليها خلال الفترة ذاتها. وسيتم درس هذا النظام لتحديد التكاليف في الوحدة العاشرة.

١١.٨ التكاليف ذات الصلة بقرارات الإدارية

إن صنع القرارات هو جوهر عمل الإدارة، ويصنع المدراء القرارات باستمرار. وفي العديد من قراراتهم، يحتاجون إلى المعلومات المالية حول التكاليف والإيرادات. وإن مهارة المحاسب الإداري، كنقيض محاسب التكاليف، تأتي من تقديم التكاليف ذات الصلة بالقرار قيد النظر، إلى الإدارة.

ويمكن أن تُقسم قرارات الإدارة إلى فئتين كبيرتين: القرارات الروتينية والقرارات الخاصة. تُعني القرارات الروتينية بالعمليات اليومية في المنشأة؛ ضمان أن الحجم المتتفق عليه من المخرجات يتم إنتاجه بالطريقة المتفق عليها، تسوية المشاكل التي تنشأ في توريد المواد الأولية أو لدى عمال الإنتاج، وتشجيع هيئة الموظفين عموماً لإنجاز أهداف الشركة بأكبر قدر ممكن من الفعالية. ولإنجاز هذه المهام، يحتاج المدير إلى الكثير من المعلومات حول التكلفة، وهي بأغلبها ذات طبيعة روتينية، وقد صمم نظام محاسبة التكاليف لإنشائها.

وتحتاج القرارات الخاصة إلى معلومات خاصة حول التكلفة، وهي لا تأتي بسهولة من نظام محاسبة التكاليف. فعلى المحاسب الإداري أن يُوضّب المعلومات، ذات الصلة، حول التكلفة بالطريقة الأكثر ملاءمة للمدراء ليصنعوا قرارهم. وما من حدود لأنواع القرارات الخاصة التي يجب أن تُصنَّع خلال سير العمل. إليكم بعضها:

- هل علينا تغيير مورّدنا وشراء مُنتج نوعيته أدنى بقليل، لكن أرخص؟
- هل علينا شراء مكوّن خاص والتوقف عن تصنيعه بأنفسنا؟
- هل علينا استبدال قطعة من المعدّات بنموذج أكثر فعالية لكن باهظ الثمن؟
- هل علينا تغيير مزيع متّجنا واستخراج المنتج س على مراحل؟
- إلى أي مدى نستطيع تحمّل تخفيض أسعارنا لكي نفتقض حصة أكبر للمنتج في السوق؟

لا يمكن أن نجُزم بشأن أي تكاليف ستكون ذات صلة (وأيها لن يكون) في أي قرار معين، من دون معرفة الظروف المحيطة بالحالة بدقة، إلى جانب البذائع المتنوعة التي تواجه الإدارة. غير أنه من الممكن التصرّح بأن التكاليف يجب أن تُقسّر بدقة كبيرة، وأنه قد ينبغي "تعديل" شكلها الذي أنشأها به أصلاً نظام محاسبة التكاليف، وبأن المدراء الذين لا يفهمون تماماً كيف تتصرف التكاليف قد يضيّلون ويصنّعون قراراً خطأ. وكمثال على سوء التفسير (وعلى الدرس الأعمق لهذا الموضوع الذي سيأتي في الوحدة الحادية عشرة) انظر في الحالة التالية التي تواجه إدارة ورشة خزائن أجهزة الأقراص الرقمية.

مَثَل

تعتقد إدارة الورشة أن تكلفة تصنيع الرف الخشبي الواحد لوحدة جهاز القرص الرقمي هي €٣٠. وعرضت سلسلة متاجر كبرى للأدوات المنزلية الإلكترونية الشراء بكميات ضخمة لقاء €٢٤ للوحدة. ورفضت الإدارة العرض على أساس أنها ستكتبد خسارة قدرها €٦ للوحدة في عملية بهذه.

لعل الإدارة مُحِقّة في رفض هذا العرض (فقد يتم مثلاً التهافت على شراء الوحدات بسعر يفوق الد. €٣٠. لذا لم عليها بيعها بـ €٢٤؟) لكنها استخدمت منطقاً خطاطناً. فإذا لم يُعَيَّن ذلك للإدارة، قد يؤدي إلى أن يتخذ المدراء قراراً خطأً ومُضِرّاً في المستقبل.

أنظر في المعلومات حول التكلفة المُعطاة أعلاه بشأن كلّ وحدة من أجهزة الأقراص الرقمية. إن التكلفة المتغيرة لكلّ وحدة، أي تكلفة صنع كلّ وحدة فردية، قدرها €٢٢,٥٠. وإن رصيد التكلفة، أي €٧,٥٠، يتضمن تكاليف سيتم تكبدها في الأغلب بغض النظر عمّا إذا تم صنع وحدة فردية. إن هذه التكاليف هي نفقات عامة غير مرتبطة مباشرة بكلّ وحدة إنتاجية ولن تتغيّر بشكل مهمّ إذا ازداد أو تدّنى حجم الإنتاج ببعض وحدات. وفي الواقع، إن بعض النفقات العامة، كبدل إيجار المصنع واستهلاك الآلات، لا يتغيّر إطلاقاً مع الحجم. نُعتبر أنها تكاليف ثابتة وسيتم تكبدها سواء أتاحت الورشة الوحدات أم لا. وبناءً عليه، يكون المدراء مُضلين عندما يظُنون أن تكلفة كلّ وحدة تتخطى الد. €٢٢,٥٠.

وشرط ألا تقوم طلبية المقادير الضخمة بالشدّ بالطاقة الإنتاجية إلى أبعد من الحد الحالي، وشرط ألا يتم استبدال طلبيات السعر الإجمالي، بوضع الشركة أن تقبل عرض الد. €٢٤ وأن تكون في وضع مالي أفضل بمبلغ قدره €١,٥٠ (€٢٤ - €٢٢,٥٠). وسيساهم هذا المبلغ €١,٥٠ في الوفاء ببعض النفقات العامة التي قد سبق وتم تكبدها. وبعدم البيع لقاء €٢٤، قد خسرت الشركة هذه المساهمة. وقد يتخذ المدراء القرار الخطاطي إلا إذا كانوا يدركون مفهوم المساهمة والتكاليف المتغيرة والثابتة. فعندما تراجع السوق مثلاً ويتراكم المخزون، قد يُسْرُ المدراء كثيراً بقبول الد. €٢٤ بغية تحقيق المساهمة المتواضعة لكلّ وحدة مُباعة - لكن فقط إذا كانوا يفهمون طبيعة النفقات العامة.

وإن قراراً خاصاً آخر يواجه الإدارة وهو شراء المعدات الرأسمالية (الأصول الثابتة) لتساعد في عملية الإنتاج. وإن معدات بهذه هي مُكَلِّفة للغاية وتتطلّب الاستثمار اليوم الذي سيُدْرِّي مدخولاً على الشركة على مدى السنوات المقبلة. ويستعمل المدير مجموعة متنوعة من التقنيات في هذا التقييم تُعرف بتقييم الاستثمار. وستشكل هذه التقنيات موضوع الوحدة الخامسة عشرة .

١٢.٨ مواضع أخرى في مقرر المحاسبة الإدارية

قبل أن تُنَفَّذ أي قرارات في شركة ما، على الإدارة إنشاء موازنة التكاليف والإيرادات، وإن لا يكون لديها أي أسس لتقييس أدائها الفعلي بالنسبة إليها. وإن إعداد الموازنة سيشكّل موضوع الوحدة الثانية عشرة .

في الشركات المعقدة كشركة أم بي أي MBA حيث يتم تقسيم العمليات إلى أقسام، على الإدارة الخاصة بالشركة أن تكون قادرة على تقييم أداء الأقسام الفردية وأداء مدرائها. لكن غالباً ما يتعدّر استخدام معايير قياس الأداء نفسها، لأن أدوار الأقسام تختلف (قد يكون بعضها متخصصاً في الإنتاج في حين أن البعض الآخر متخصص في البيع). ويتم خوض هذا الموضوع في الوحدة الرابعة عشرة.

وأخيراً، تقوم بعض الشركات باختبار أشكال جديدة من المحاسبة الإدارية بسبب مواطن الضعف التي تمت ملاحظتها لدى الأشكال القديمة. إن الدليل المحيط بمواطن الضعف هذه ما زال واهياً لكن علينا تبنيه القراء إلى الجداول القائم. وتلقي الوحدة السادسة عشرة نظرة على هذه التطورات الجديدة.

الخلاصة

تخدم المحاسبة الإدارية الإدارة بطرق عدّة.

١. إنها مصدر أولي للمعلومات لمساعدة الإدارة على التخطيط. وإن نظام محاسبة التكاليف هو بنك للبيانات ذو كمية كبيرة من التفاصيل حول الأداء الماضي الجوهرى في إعداد التنبؤات المستقبل.
٢. تزود الإدارة بهيئة ماهرة من الموظفين لتساعدها على تفسير الأعداد المحاسبية وغير المحاسبية التي تنشأ.
٣. إن معلومات المحاسبة الإدارية تعم الشركة بكاملها وتعمل بناءً عليه كنافل جيد للمعلومات عبر إشراك العديد من الأشخاص في عملية التخطيط ثم عبر إطلاعهم على الأداء التشغيلي الفعلى بواسطة تقارير مرتبطة حول التحكم.

إن المعيارين السائدين في معلومات المحاسبة الإدارية هما وثاقة الصلة بالموضوع والحصول في حينه (على المعلومات). ويجب أن يتم تزويذ الإدارة بالمعلومات التي تريدها في الوقت الذي تريده. فإن المعلومات المتأخرة هي تقريباً بلا نفع؛ أما المعلومات التي لا صلة لها بالموضوع فهي ليست بلا نفع فحسب بل قد تكون أيضاً مضرّة. قابل بين هذين المعيارين وبين معيار التحقق الذي يعمل في المحاسبة المالية. يمكن فهم التباين عندما نقارن الدورين الداخلي والخارجي في النظمتين المحاسبتين. يعتمد الأشخاص من خارج الشركة على معلومات المحاسبة المالية التي تصدرها شركة ما؛ وبناءً عليه، يجب أن يكون من الممكن أن يتحقق منها خبراء وأن تكون خالية من الإنحياز المُتَعَمَّد. ويستلزم الإعداد والنشر الوقت. وليست المعلومات الداخلية مقيّدة بشكل مشابه.

ويجب أن يتم الإقرار بقيود معطيات المحاسبة الإدارية. فلا يسع المدراء أن يتوقعوا الحصول على كل المعلومات التي يريدونها ليصنعوا القرارات الصحيحة. فبوسعهم أن يصلوا إلى هذا الحدّ فحسب في إلغاء عدم التأكّد. وتساعد المعلومات المحاسبية في هذه العملية لكنّها تخضع لتقديرات تقريبية ولدرجات متنوعة من الدقة. فإن مقدار النفقات العامة المُخصصة مثلاً لكل رفّ خشبي واحد لوحدة جهاز القرص الرقمي، هو تقدير

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

تقريبيًّا فحسب ويجب أن يُفسَّر على أنه كذلك. وعلى المستخدمين الداخليين أن يفهموا أيضًا مرونة معطيات المحاسبة، فيمكن العمل ثانيةً على المعلومات التي يُنشئها نظام التكلفة لاستخدامات متعددة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٨ إن المحاسبة الإدارية هي مجال من المحاسبة يعني بشكل أساسيًّا بدقة المعلومات حول التكلفة التاريخية. صحيح أم خطأ؟

٢.٨ في تنظيم المؤسسة والتحكم بها، تلعب المحاسبة الإدارية دوراً مهمًا في:

I. الرابط بين مختلف أجزاء المؤسسة والتنسيق في ما بينها؛

II. ترويد المساهمين بمعلومات مفضلة حول منتجات الشركة؛

III. استخدام مقاييس مادية متوفرة في قياس النشاط بُغية تعزيز نوعية التحكم الإداري؛

IV. تجميع المعلومات بالشكل الذي تطلبها السلطات الضريبية.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

A. (أ) فحسب.

B. (أ) و(ب) فحسب.

C. (أ) و(ج) فحسب.

D. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

٣.٨ لا يتحكّم بشكل المحاسبة الإدارية وبمظهرها أي من المعالم القانونية أو الأسس المُتبعة مهنيًّا. صحيح أم خطأ؟

٤.٨ أي متطلبات من متطلبات المعلومات التالية سُيَّلِّيَّها نظام المحاسبة الإدارية؟

A. احتساب العائد على السهم.

B. تكلفة العمل للوحدة الإنتاجية.

C. معدل التعديل.

D. مصادر بيان الأموال وتطبيقاته.

٥.٨ تُضمّن أنظمة المعلومات الإدارية لتجميع وحدات من المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية ولاستخراجها ومراجعتها. وتكون هذه المعلومات أساسية لأداء شركة ما، وتتضمن:

A. تغييرات في حصة المنتجات في السوق؛

B. هوامش الربح في كلّ صنف من المنتجات؛

C. تأليف مساهمي الشركة؛

D. تكاليف الإنتاج المُضمنة في الموازنة مقارنةً مع تكاليف الإنتاج الفعلية.

أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ) و(ج) فحسب.
- ج. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
- د. (أ)، (ب) و(د) فحسب.

٦.٨ أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟

المحاسبة الإدارية:

- أ. لا تأخذ في الحساب مختلف الحاجات إلى المعلومات;
- ب. هي فرع من المعرفة مُعرَّف جيداً وموضوعيّ;
- ج. لا تأخذ في الحساب مختلف الحاجات إلى المعلومات، ولا هي فرع من المعرفة مُعرَّف جيداً وموضوعيّ.
- د. تأخذ في الحساب مختلف الحاجات إلى المعلومات، لكنّها ليست فرعاً من المعرفة مُعرَّفاً جيداً وموضوعيّاً.

٧.٨ أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟

- أ. إنّ المحاسبة الإدارية مبنية بشدة حول المعادلة المحاسبية.
- ب. ليست المحاسبة المالية إلزامية، لكنّ عدداً قليلاً من الشركات ينجح من دون نظام.
- ج. لا تقوم المحاسبة الإدارية بتنفيذ صارم للقواعد بشأن تقسيم الأصول والإقرار بالإيرادات.
- د. تعطّي المحاسبة المالية المعلومات غير المقدّرة بلغة المال.

٨.٨ أيّ خيارات يصحّان من بين الخيارات التالية؟

- أ. تتعامل المحاسبة الإدارية مع المعلومات والتوقعات المبنية على المستقبل.
- ب. ترکّ المحاسبة المالية على سلاسل المنتجات وعلى الأرباح والتكاليف.
- ج. على الحسابات الإدارية أن يدقّق فيها مدقّق حسابات معتمد.
- د. تختلف أنظمة المحاسبة الإدارية من شركة إلى أخرى بما أنها مُصمّمة لتلائم أهدافاً مُحدّدة.

٩.٨ أيّ تصريح هو الصحيح؟

- أ. إنّ المحاسب الإداريّ مسؤول عن إعداد التقارير الداخلية فحسب.
- ب. إنّ المحاسب الإداريّ مسؤول عن إعداد التقارير الخارجية فحسب.
- ج. إن كلاً المحاسِّبين الماليين والإداريين يؤدون الوظيفة نفسها.
- د. يعني تقدير المخزون أن المحاسب الإداري يؤدي دوراً في كلّ من إعداد التقارير الخارجية والداخلية.

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

١٠.٨ في النظر في عملية نظام تحديد التكاليف، أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟

أ. إن استهلاك الماكينات هو تكلفة مباشرة على المنتجات.

ب. إن أجور الحرفيين الماهرین هي تكاليف مباشرة على المنتجات.

ج. إن الأجور الإدارية هي تكاليف مباشرة على المنتجات.

د. إن المواد المستخدمة في التصنيع هي تكاليف غير مباشرة على المنتجات.

١١.٨ أي خيار من الخيارات التالية يُعرف بالتكلفة الأولية؟

أ. المواد المباشرة + اليد العاملة المباشرة.

ب. المواد المباشرة + نفقات التصنيع العامة.

ج. اليد العاملة المباشرة + نفقات التصنيع العامة.

د. المواد المباشرة + اليد العاملة المباشرة + نفقات التصنيع العامة.

١٢.٨ إذا تم سحب المواد من المخازين لاستخدامها في عملية التصنيع، أي خيار من الخيارات التالية هو التعديل المحاسبي الصحيح؟

أ. الزيادة في المخازين؛ التدنى في الأعمال قيد التنفيذ.

ب. التدنى في المخازين؛ الزيادة في السلع الجاهزة.

ج. التدنى في المخازين؛ الزيادة في الأعمال قيد التنفيذ.

د. الزيادة في المخازين؛ الزيادة في الأعمال قيد التنفيذ.

١٣.٨ أي تصريح يصح من بين التصريحات التالية؟

أ. إن النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع تُخصص مباشرةً على تكاليف المنتجات.

ب. إن نفقات التصنيع العامة تُوزَّع على تكاليف المنتجات.

ج. إن نفقات التصنيع العامة تُخصص مباشرةً على تكاليف المنتجات.

د. إن النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع تُوزَّع على تكاليف المنتجات.

١٤.٨ أي خيار من بين الخيارات التالية سيكون التصنيف الملائم لأجور المُشرِفين على الإنتاج؟

أ. النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع.

ب. نفقات التصنيع العامة.

ج. العمل المباشر.

د. المصارييف الإدارية.

١٥.٨ إن طبيعة المنتج النهائي هي عاملٌ فاصلٌ مهمٌ في اختيار نظام تحديد تكاليف المنتجات الأكثر ملائمةً. وهذا يُفسّر لماذا:

I. يُستخدم تحديد تكاليف العملية لمشاريع البناء الكبيرة؛

II. يُستخدم مالكتو المطبع والشركات القانونية تحديد تكاليف العمل؛

III. تُستخدم شركات تصنيع المأكولات تحديد تكاليف العملية؛

IV. تُستخدم معامل تكرير النفط تحديد تكاليف العمل.

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ) و(ج) فحسب.
- ج. (ب) و(ج) فحسب.
- د. (ج) و(د) فحسب.

١٦.٨ تحتاج مختلف الأقسام في أيّ شركة إلى أن يتم التنسيق في ما بينها بفعالية. وإذا لاقى مدير مبيعات هبوطاً في مبيعات مُنتج ما وقرر التوقف عن تقديميه لزبائنه، أيّ وحدة من الوحدات التالية الخاصة بالمعلومات الإدارية الداخلية قد تدفعه إلى إعادة النظر في قراره؟

- أ. يُشير مدير الإنتاج إلى أن المُنتج يدرّ عائدًا زهيداً ويعاني مشاكل في النوعية.
- ب. ينصح مدير هيئة الموظفين أن العمال الماهرین المطلوبين لتصنيع المنتج هم قلة نادرة.
- ج. يؤكّد مدير المشتريات أن المواد الأساسية التي يحتاجونها لتصنيع المنتج تَمُرّ بفترة توريد حَرِجة.
- د. ينصح مراقب المخازين بأنه بالمعدل الحالي للمبيعات، توفر توريدات للسلع الجاهزة في المخازين لثلاث سنوات.

١٧.٨ إنّ أنظمة محاسبة التكاليف تُنشئ نوع المعلومات حول التكلفة الذي يمكن استخدامه من دون إجراء أيّ تعديل عليه، ليساعد الإدارة في صنع قرارات خاصة. صَحْ أم خطأ؟

١٨.٨ إذا وصف محاسب إداريّ تكلفة ما بأنّها ذات صلة بالموضوع في حالة اتخاذ قرار ما، تكون عندئذٍ ذات صلة بالموضوع في حالة اتخاذ أيّ قرار آخر. صَحْ أم خطأ؟

١٩.٨ لكي يُقدّر المدراء الخيارات المتوفّرة في حالات اتخاذ القرار، يكون إلزامياً أن يدركوا مفهوم المساعدة والفرق بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة. صَحْ أم خطأ؟

٢٠.٨ إن دور المحاسبة الإدارية في المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية عبر التزويد بالمعلومات المحاسبية الداخلية هو وقفٌ على:

- I. أن يكون لتدقيق خارجيّ إمكانية التحقق منها؛
 - II. أن تكون ذات صلة بقرارات مُحدّدة؛
 - III. مرونتها في تلبية الطلبات المتغيرة؛
 - IV. إمكانية توفرها في الوقت المناسب.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ٨ / مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

ممّيزات التكلفة و سلوكياتها

المحتويات

٢/٩	١.٩	المقدمة
٣/٩	٢.٩	التكلفة: كلمة بسيطة بشكل مُضلّل
٤/٩	٣.٩	التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة
٨/٩	٤.٩	حذار توحيد التكاليف الثابتة!
١١/٩	٥.٩	التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة
١٢/٩	٦.٩	التكاليف الممكن تتبعها والتكاليف المشتركة
١٣/٩	٧.٩	تكاليف المنتج وتكاليف المدة
١٣/٩	٨.٩	التكاليف القابلة للتحكّم والتكاليف غير القابلة للتحكّم
١٤/٩	٩.٩	التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية
١٤/٩	١٠.٩	التكاليف المعد تقسيمها والتكاليف التقديرية
١٥/٩	١١.٩	نظرة أخرى إلى التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة: مخطط التعادل
١٨/٩	١٢.٩	الربح الناجم عن هيكل مختلف للتكاليف
٢٠/٩	١٣.٩	مخطط التعادل: عرض بدليل
٢١/٩	١٤.٩	طريق آخر لاحتساب نقاط التعادل
٢٦/٩	١٥.٩	تحليل التعادل والشركة المتميزة المنتجات
٢٩/٩	١٦.٩	المساهمة والعوامل المقيّدة للإنتاج
٣٠/٩	١٧.٩	افتراضات تشكّل جزءاً من أساس تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية
٣٢/٩		الخلاصة
٣٤/٩		أمثلة للمراجعة
٤٢/٩	١-٩	دراسة الحالة
٤٣/٩	٢-٩	دراسة الحالة

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حَصَلتَ ما يلي:

- لما المعلومات حول التكلفة مهمة؛
- التفريق بين مختلف فئات التكلفة وكيفية سلوك هذه التكاليف؛
- التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة؛
- تكاليف المنتج وتكاليف المدة؛
- التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة؛
- التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية؛
- التكاليف القابلة للتحكُّم والتكاليف غير القابلة للتحكُّم؛
- التكاليف المُعاد تقييمها والتكاليف الاستنسابية؛
- التكاليف المُمكِّن تحديدها ومقدارها وقيمتها والتكاليف المشتركة؛
- المخاطر المحيطة بتوحيد التكاليف الثابتة؛
- إعداد مخطط التوازن والافتراضات الأساسية له؛
- كيفية حساب نقطة التوازن ونسبة هامش المساهمة في مؤسسات المنتج الواحد وفي المؤسسات المتعددة المنتجات؛
- المعنى الإداري لهذه التقنيات.

١.٩ المقدمة

يُغضّ النظر عن نوع الشركة (تتوخى الربح أو لا تتوخى الربح)، أو عن حجمها (تاجر فرد أو شركة أم بي آي MBA)، أو عن مقرّها (محطة لصيد الحيتان في الأنتاركتيك أو دار للمُعوزين في كالكوتا)، يتمّ تطلب أمر واحد من أنظمة المعلومات الإدارية وهو مشترك لدى الجميع، وتعني به تكلفة السلع أو الخدمات الخاصة التي تمّ التزويد بها على مدى فترة من الوقت، وقد تكون:

- تكلفة آلة واحدة لتوليد الطاقة صُبّتها شركة أم بي آي MBA؛
- تكلفة الراكب في الميل الواحد في حافلة عمومية تنقل الركاب بالأجرة في ضواحي المدينة؛
- التكلفة بالطن لتصنيع جسم حوت؛ أو
- تكلفة المريض في اليوم الواحد في بيت سكني أو في مستشفى.

إن الحاجة إلى تحديد التكلفة هي حاجة عالمية؛ وإن الصعوبات المحيطة بتحديد التكلفة هي جمّة. وتنكّب هذه الوحدة في الدرجة الأولى على عملية تحصيل التكاليف

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

أي تجمعها وفي الدرجة الثانية على عملية تخصيص التكاليف أي توزيع هذه التكاليف على السلع والخدمات التي أنتجتها الشركة. ليم المعلومات حول التكلفة هي بهذه الأهمية؟ إن التكلفة هي إحدى آليات المراقبة الأساسية أكثر من سواها في نظام المعلومات الإدارية. فعند معرفة المدراء التكلفة، يستطيعون:

- التحكم بالأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط له والقيام بعمل تصحيحي إذا لزم الأمر؛
- التخطيط بعناية لتكاليف السنة المقبلة، والقيام بالجسم المستحق للأمور غير الفعالة والأحداث غير المتوقعة التي شوّهت أداء السنة الماضية؛
- تحديد سعر بيع مرغوب فيه (سواء كان لجهة سعر التذكرة في السوق أم لجهة الدعم المطلوب من الحكومة المحلية أو المركزية)، مع أن ذلك السعر قد لا يكون قابلاً للتحقيق؛
- تتبع استهلاك موارد الشركة بغية ضمان تنفيذ الموظفين واجباتهم بفعالية ونهاة؛
- الاختيار بين مسارات عمل بديلة (مع الاعتراف بالطبع بأن القرارات تُصنع بناءً على الكثير من المعايير الأخرى غير التكلفة).

٢.٩ التكلفة: كلمة بسيطة بشكل مُضللٍ

سواء كان السياق متعلقاً بالمنزل أو بالعمل، فإننا جميعاً نستعمل كلمة "التكلفة" مراراً وتكراراً. ويتذكر المستهلك المنزلي من تكلفة فاتورة البقالة الأسبوعية، ويُلفت السياسي الانتباه إلى تكلفة تلوث المطر الحمضي على البيئة؛ وإن صاحب مؤسسة صغيرة يضع على الحكومة بتكلفة تزويدها بالإيرادات. وقبل أن نتمكن من التنبؤ بمستويات التكلفة المستقبلية والتحكم بالعمليات اليومية التي تسهل التكلفة، علينا تحرير فكرنا من المفهوم القائل بوجود ظاهرة بسيطة كـ"التكلفة". تسلك التكاليف طرقاً مختلفة وهذا وقف على السياق. وما علينا فعله هو التعريف بهذه السياقات العديدة فنفهم كيف تتحرّك التكاليف. علينا أن نحاول تجنب استعمال كلمة "التكلفة" من دون نعتٍ يليها ويُعرف بها. ولنستطع أن نكون أكثر دقة في استعمال الكلمات، نحتاج إلى تحديد ما الذي نحدد تكلفته، إن وحدة التكلفة (الراكب في الميل أو علبة دهان) يجب أن توصف بطريقة غير ملتبسة، وإلا تصير مهمة المحاسب في حساب التكاليف المرتبطة بذلك أكثر صعوبة. فماذا يعني السياسي مثلاً عندما يُشير إلى البيئة؟ هل يُشير إلى العائد المتدنى في المحاصيل نتيجة التربة الزراعية المصابة، أم إلى المخاطر الصحية التي تلقيها القطاعات السكانية الأكثر عرضة للتلوث، أم إلى إزالة الأحراج في أجزاء من العالم حيث يتسلط المطر الحمضي؟ يمكن عزل كل وجه خاص وتحديد تكلفته كوحدة تكلفة (بالرغم من الصعوبة التي قد تظهر في الممارسة) مقابل المفهوم الغامض بالأخرى الذي تحمله كلمة "البيئة".

كما في الوحدات السابقة من هذا المقرر، سرّر على قطاع التصنيع الذي يتولّى الربح

إلاً إذا أعلنا خلاف ذلك. ولتوجيهه الدرس، سنستعمل أزواجاً متلائمة من الكلمات، هي أضداد عادةً.

٣.٩ التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة

أنظر في سياق عملية التصنيع المتصلة بإنتاج وحدة من الرفوف المُعَادَة لأجهزة الأقراص الرقمية (تم درسها في الوحدة الثامنة). وإن تكاليف عديدة متصلة بذلك: رقاقات الخشب المضغوط، والقصور الخشبية والزخرفة المعديّة واليد العاملة والنفقات العامة (نفقات التصنيع والنفقات التي لا تتعلق بالتصنيع). إن هذه المجموعة الأخيرة من التكاليف تحتاج إلى الدرس. تتضمّن النفقات العامة نموذجيًّا التكاليف التي تتكمّل بها مؤسسة ما لدعم وحدات التكلفة التي تمت، لكن ليس التعرُّف إليها في المنتج سهلاً كالمواد واليد العاملة.

نفقات التصنيع العامة

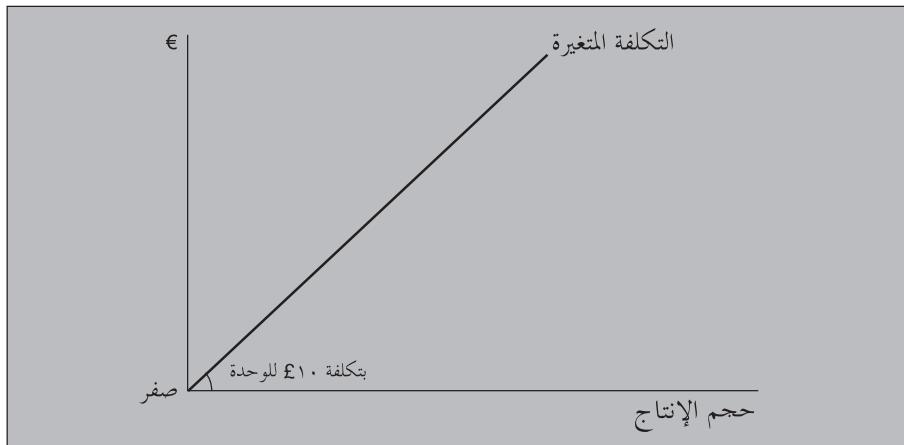
إن أمثلة على نفقات التصنيع العامة هي استهلاك المناشير، والألواح الخشبية، والمخارط، ومفكّات البراغي؛ وتكاليف زيوت التشحيم وتكاليف الطاقة للمعدّات أعلاه، والإيجار والرسوم وتكاليف أخرى للمكان، متصلة بالورشة؛ ورواتب رؤساء العمال ورواتب المُشرّفين ومُفتشي النوعية وفريق إدارة الإنتاج.

النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع

إن أمثلة على النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع هي استهلاك المعدّات المكتبيّة، وأجهزة الكمبيوتر والمركبات الآليّة؛ والإيجار والرسوم وتكاليف أخرى للمكان، متصلة بالمكتب وبصالة العرض؛ ورواتب هيئة الموظفين في المكتب ورواتب الإدارة العامة.

إن تفحُّص كلّ هذه التكاليف عن كثب، من رقاقات الخشب المضغوط إلى رواتب الإدارة العامة، سيُبيّن أن بعضها يزداد مع مستويات الإنتاج في حين أن البعض الآخر لا يتغيّر. خُذ رقاقات الخشب المضغوط: قد تتطلّب كل وحدة مترين مُرْبَعين من الخشب بتكلفة €٥ للเมตร المُرْبَع الواحد، وبتكلفة إجمالية قدرها €١٠ لوحدة التكلفة. إذا صنعت الشركة ١٠ وحدات، ستكون التكلفة الماديّة لرقاقات الخشب المضغوط €١٠٠؛ وإذا صنعت الشركة ٢٠ وحدة، ستكون التكلفة €٢٠٠. وتغيّر هذه التكلفة مباشرةً مع حجم الإنتاج؛ ونسمّي هذه التكاليف بالتکاليف المتغيرة التي يمكن تصوير سلوكيها بطريقة بيانية كما في الرسم البياني ١-٩.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكها

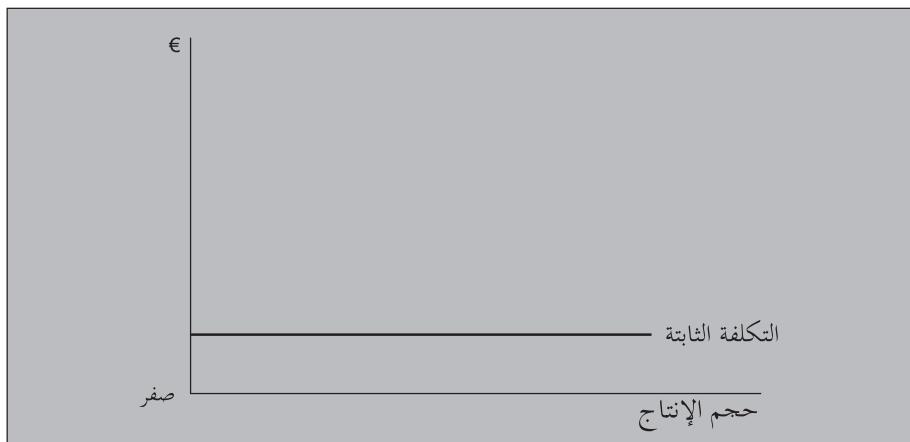


الرسم ١.٩

إن درجة انحدار منحنى التكلفة المتغيرة هو بمعدل $\text{€} 10$ للوحدة؛ إذا لم تُصنَع المؤسسة أيّ وحدة ستكون تكاليف رفاقات الخشب المضغوط صفر€. وإن تكاليف أخرى متغيرة بوضوح في وحدة جهاز القرص الرقمي هي القشور الخشبية والرخفة المعدنية واليد العاملة. وتحتاج تكاليف اليد العاملة إلى الشرح في هذا السياق. يمنع تشريع العمل الشركات من طرد اليد العاملة عشوائياً ومن دون سابق إنذار، لذا قد تبدو اليد العاملة لهذا الحد كتكلفة غير متغيرة. لكن الحال تكون على هذا النحو في المدى القريب فحسب. وعلى المدى البعيد من دورة العمل، إن اليد العاملة هي تكلفة متغيرة نظراً إلى أن الشركات تستطيع استخدام العمالة ويكونون بتصوفها ليعكسون خطط الإنتاج. وعندما يزداد الإنتاج، يزداد الطلب على اليد العاملة، وعندما يهبط الإنتاج، تهبط أيضاً تكاليف اليد العاملة.

إن تَفَحُّص مجموعتي النفقات العامة يبيّن أن تكلفة واحدة تتغيّر مع الإنتاج فحسب - وهي تكاليف الطاقة للماكينات المُتّجدة. وإن كلّ التكاليف الأخرى لا تتأثّر إلى درجة كبيرة بمستوى الإنتاج. ونسمّيها بالتكاليف الثابتة ونصورها كما في الرسم البياني ٢-٩ .

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها



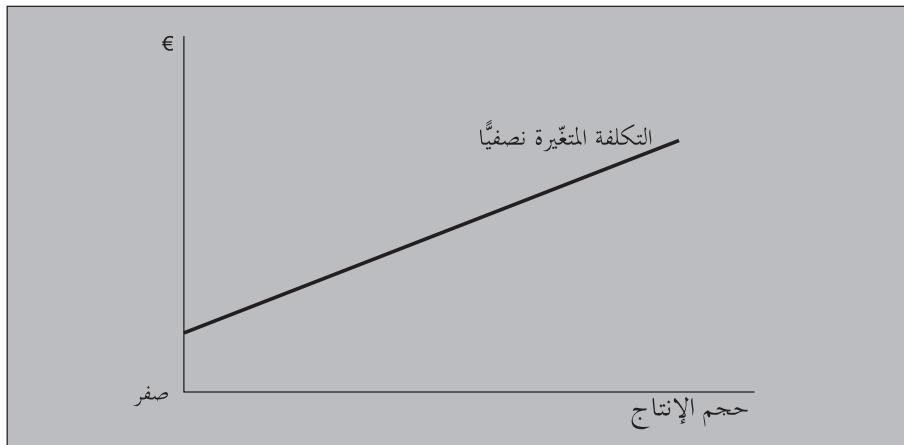
الرسم ٢.٩

لُحد الرواتب الإدارية كمثَّل: تُدفع تكاليف كهذه بغضّ النظر عن مستوى حجم الإنتاج. حتى لو كان الإنتاج معدوماً (خلال إضراب مثلاً) سيتوقّع المدراء قبض رواتبهم. وفي الطرف الآخر من سُلم الإنتاج، سُيدفع الراتب نفسه عندما يبلغ الإنتاج طاقته القصوى.

كيف يقوم محاسبو التكاليف بمعاملة إستهلاك الأصول؟ قد يجادل في أن الماكينات تستهلك إذا كان الاستخدام عظيماً بسرعة أكبر مما لو أنه لم يتم استخدامها إطلاقاً. وهذا معقول لكنّ مشهد عدم الاستخدام إطلاقاً هو اصطناعي لدرجة أنه يمكن صرف النظر عنه. وتكون واردة أكثر بكثير حالة استخدام الآلات بنموذج قابل للتبُّؤ به نسبياً. وإن المعيار الأبرز الذي يتسبّب بإستهلاك القيمة هو مرور الوقت الذي يأتي بالتقادم التكنولوجي. انظر في تقادم المعدّات المبنيّة على أساس أجهزة الكمبيوتر التي تمثل اليوم نسبة مهمة من الأصول المشترأة. وقد سمعنا مدير إنتاج يتذمّر من أنّ مورّده بأجهزة الكمبيوتر أعلن عن نسخة تم تحدّيّتها لتلك التي سلمه إليها حديثاً قبل أن يقوم موظفوّه بتفریغ الصناديق! وإنّ عليه، نستطيع معاملة إستهلاك الأصول كتكلفة ثابتة لا تتغيّر مع مستويات الإنتاج.

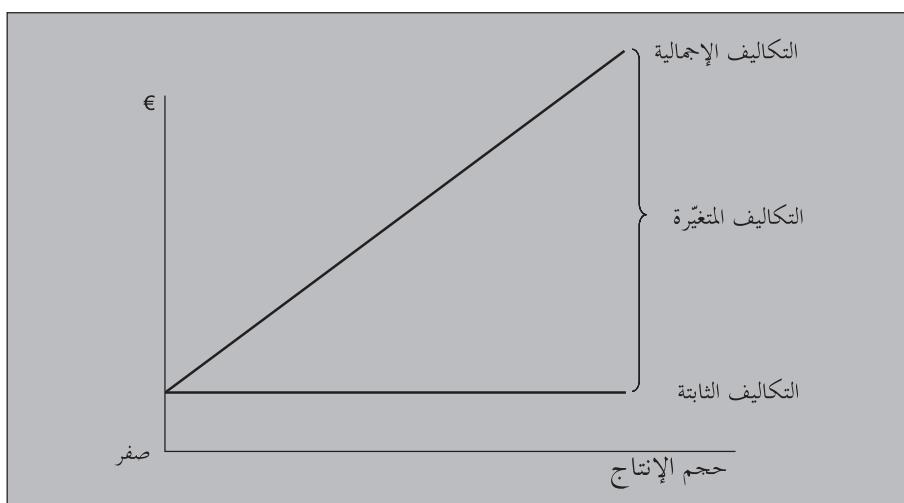
إن فئتي التكاليف المتغيّرة والتكاليف الثابتة تزوّدان بمعظم التكاليف التي تتكتّبّها معظم الشركات، لكن بعض التكاليف، كالهاتف وتوريدات الطاقة أو بعض مورّدي تسهيلات النّسخ الفوتوغرافي، معالم التكاليف المتغيّرة والثابتة معاً. لُحد الهاتف: إنّ معظم مورّدي الاتصالات يقيّدون مبلغاً ثابتاً سنويّاً على استخدام الخدمة إلى جانب عبء متغيّر يتوقف على عدد المُكالمات التي تم إجراؤها وعلى مدتها. وإن تكلفة مُختلطة أو متغيّرة نصفياً، يتم تصويرها كما في الرسم البياني ٣-٩ .

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكها



الرسم ٣.٩

ويُشير هذا إلى عبء ثابت حتى عندما لا تُحرَى أي مكالمة هاتفية، وإن درجة انحدار الخط هي بالمعدل المُقيَد على المكالمة الهاتفية. ويميل المحاسبون إلىغض النظر عن التكاليف المتغيرة نصفياً ويعملون مع الفئتين الأساسيةين فقط بسبب العدد القليل من عناوين التكاليف المستخدمة وبسبب سُلُم الإنفاق المستخدم عند مقارنته مع التكاليف المتغيرة والثابتة.



الرسم ٤.٩

إن التكاليف الإجمالية لفترة من الزمن يمكن تصويرها كما في الرسم البياني ٤-٩. وبناءً عليه، يكون بوسع المدراء أن يقرؤوا من المخطط التكاليف الإجمالية المستخدمة عند أي مستوى معين من الإنتاج.

٤.٩ حذار توحيد التكاليف الثابتة!

إن التحليل السابق للتكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة هو مبني على أساس مفهوم تكاليف المؤسسة الإجمالية. فإن التكاليف الإجمالية لرقةات الخشب المضغوط مثلاً تتحرك من €١٠٠ إلى €٢٠٠ عندما يزداد الإنتاج من ١٠ وحدات إلى ٢٠ وحدة. ويقى الاستهلاك الإجمالي للفترة ثابتة بغض النظر عن مستويات الإنتاج. ما الذي يحصل عندما يتم توزيع التكاليف المتغيرة الإجمالية والتكاليف الثابتة الإجمالية على منتجات فردية؟ أنظر المشهد التالي.

مثل

تنظر إدارة مؤسسة في مستوى الإنتاج الذي عليها اختياره للفصل التالي من السنة. إن المبيعات في ارتفاع، ويمكن بيع أي مستوى من مستويات الإنتاج المُعينة أدناه.

مستويات بديلة	مجموع التكاليف	المتغير	الثابتة
٣٠٠	٢٠٠	١٠٠	
€	€	€	
٣٠٠	٢٠٠	١٠٠	
٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	

لاحظ أن سلوك التكاليف أعلاه يعكس تماماً النعتين الوصفيتين "المتحركة" و "الثابتة". وعندما طلبت الإدارة تكاليف الوحدة، تم تقديم الأرقام التالية:

مستويات بديلة	تكاليف الوحدة	المتحركة	الثابتة
٣٠٠	٢٠٠	١٠٠	
€	€	€	
١	١	١	
٢	٣	٦	

لاحظ الآن كيف أن التكاليف المتغيرة تبدو ثابتة في سلوكها، في حين أن التكاليف الثابتة تتغير!

يسهل شرح المثل البسيط أعلاه، فإن كل وحدة إنتاجية تحتوي على الكمية نفسها من المواد واليد العاملة بغض النظر عن مستوى الإنتاج، في حين أن العبء الثابت للنفقات العامة يتم تقاسمه أكثر فأكثر مع ارتفاع مستوى الإنتاج. لكن الإدارة تقع في الفخ عندما تصنع القرار بشأن مستوى الإنتاج وعندما تُبْنِي التحليل السابق. افترض أن الإدارة اختارت المستوى العلوي البالغ ٣٠٠ للفصل المقبل، ستكون تكاليف الوحدة لكل وحدة في هذا المستوى €٣ (€١٢ + €٢ كتكلفة ثابتة). والآن لنفترض أن المؤسسة تريد زيادة الإنتاج إلى ٤٠٠ للفصل التالي من السنة. كم سيكون من السهل على المدراء - وكم

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

سنجد بشكل شائع – أن يضرروا ٤٠٠ € بتحديد التكلفة الإجمالية للفصل التالي، أي ١٢٠٠ €. هذا خاطئ بالطبع، لأنّه سيتوجب توزيع التكاليف الثابتة البالغة ٦٠٠ € بشكل أُسْأل على ٤٠٠ وحدة (١,٥٠ € للوحدة) وبناءً عليه تكون التكاليف الإجمالية $400 \times 2,50 = 1000$ €. في هذا المثل التوضيحي، تسهل رؤية المبادئ. لكن عملياً ليس الأمر دوماً بهذا الوضوح عندما "يتم توحيد" التكاليف الثابتة؛ يمكن أن تتبع ذلك قرارات سيئة إذا لم يتم إبقاء المدراء على اطّلاع كُلّي بالمكوّنات الفردية للتكلفة.

حالة

لقد تَقَرَّبَ منكَ صديق يعمل لصالح شركة محلية تُصنِّع صناديق تبييت معدنية لعدادات كهربائية قوية الاحتمال. كان طوال الشهرين الماضيين مسؤولاً عن قسم يُصنِّع أربعة أشكال من العِلَب على خطّ تجميع واحد ليقوم قسم آخر باستدامها. وقد تمّ تعينه ليقوم مقام المدير أثناء امتنال المدير الذي يعمل بدوام كامل للشفاء، كَلَفَه المدير التنفيذي، عند تسليمه مسؤوليته الإدارية الأولى "إبقاء على التكاليف بأدنى مستوى ممكن".

وأخبرَكَ أنه بعد مرور وقت قصير على توليه المسؤولية، قدّموا إليه بياناً بتكاليف المنتجات يُبيّن الأعداد أدناه. وفي الفترة نفسها، تلقى لائحة بأسعار أحد المنافسين تُبيّن أنَّ المنتج س سيكون أرخص إذا ما تم شراؤه للتخزين.

المُنتَج	ز	ص	س	و
تكليف الوحدة	€	€	€	€
المواد + اليد العاملة	٦	١٢	١١	٧
نفقات التصنيع العامة	١	٢	٣	٤
سعر المنافس	٧	١٤	١٤	١١
	٩	١٦	١٢	١٢

وبما أنَّ صديقك متلهف لاتّباع تعليمات مديره التنفيذي، وإعطاء انطباع حَسَن ب بذلك الوسيلة، وقع عقداً لمدة ١٢ شهراً مع المنافس يتعلق بالمنتج س وأوقف نهائياً وفوراً العمل على السلسة س. وشرح لك قائلاً "كما ترى، وفَرَّت على الشركة ٢ € لكلّ وحدة مطلوبة من العِلَب". لكنه كان قلقاً بشأن أحدث نشرة للتكاليف استلمها بعد بضعة أيام لاحقة. يبدو المنتج و الآن غالٍ الثمن ليواجهه أسعار المنافس التي لم تتحرّك. "تكمّن المشكلة في أنَّ مدير القسم سيعود إلى العمل في الأسبوع المقبل وأنا قلقٌ من أنّني لو تخلّصتُ من المنتج و سأبدو بوضوح كأحمق في محاولة تصنيع الأشكال الأربعية من العِلَب. لا أريد القيام بذلك لكنّي أود توفير المزيد من المال على الشركة".

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكيها

المُنتج	تكاليف الوحدة
المواد + اليد العاملة	نفقات التصنيع العامة
٦,٠٠	٧,٠٠
١,٤٣	٥,٧١
٧,٤٣	١٢,٧١
٩	١٢
١٦	١٢
١٤,٨٦	
	سعر المنافس

الملاحظات والتحليل

قد يكون من الصعب على صديقك إيجاد مركز آخر في شركته! لقد ارتكب خطأً عندما اعتقد أنه بإسقاط المنتج س، ستسقط أيضاً كل تكاليف هذا المنتج. وليس الأمر على هذا النحو. فسيتوجب على المنتجات الثلاثة الأخرى تحمل التكاليف الثابتة البالغة €٣ للوحدة لأن خط تجميع واحد يزود بالمنتجات الأربع كلها. وبدلًا من قرار صديقك بتوفير €٢ على الشركة لكل وحدة مطلوبة من العمل، فقد كلف الشركة €١، وهو عبارة عن الفرق بين السعر المدفوع إلى المنافس وقدره €١٢ وتكاليف التصنيع المتغيرة وقدرها €١١.

وإن استقصاءً إضافيًّا سيكمن في أن تُظهر لصديقك الخطأ الذي ارتكبه. لقد حددت أن نفقات التصنيع العامة (المفترض أنها كلها تكاليف ثابتة) تبلغ €١٠٠٠ لكل شهر. وتوزع النفقات العامة على المنتجات باستخدام ساعات تشغيل الآلة. وعندما تولى صديقك القيادة، كانت ١٠٠٠ ساعة لتشغيل الآلة تُستخدم شهريًّا أي مقدار €١ من نفقات التصنيع العامة لساعة تشغيل الآلة.

كل المنتجات

المجموع	ز	ص	س	و
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
١	٢	٣	٤	
€١٠٠	€١٠٠	€٢٠٠	€٣٠٠	€٤٠٠
				بإسقاط المنتج س

المجموع	ز	ص	س	و
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
١	٢	٣	٤	
€١٠٠	€١٤٢,٨٧	€٢٨٥,٧١	€٥٧١,٤٢	النفقات العامة المُحَصَّنة
١,٤٣	٢,٨٦		€٥,٧١	النفقات العامة للوحدة

لو أنه أسقط المنتج و لكن ضاعف غلطته السابقة، وما كان ليطول أمر إغفال القسم بكماله.

٥.٩ التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة

إن طريقة أخرى لفصل التكاليف هي في النظر في علاقتها مع وحدة التكلفة. وتُسمى بالتكاليف المباشرة التكاليف التي يمكن أن نرى أن الشركة تتكبّدّها ببساطة لأن الوحدة تُصْنَع. وتُسمى تكاليف غير مباشرة كلّ التكاليف الأخرى. وإن الصورة الجانبيّة لتكلفة خزانة مُعدّة لأجهزة الأقراص الرقميّة في الوحدة الثامنة عرّفتنا في الواقع إلى هذه التكاليف. فكانت التكاليف المباشرة المواد واليد العاملة أي تلك التكاليف التي يمكن تتبعها ماديًّا في كلّ وحدة تكلفة: فالمواد تُعَد ماديًّا في المخازين وتُوضع في كلّ خزانة في حين أنّ اليد العاملة، مع أنها ليست جديرة باللحظة في كلّ وحدة، يمكن توقيتها وتقديرها لكلّ ساعة تُمضى في عملية البناء. وكانت التكاليف غير المباشرة مُدرّجة كنفقات تصنيع عامّة (ورق الزجاج للقشور الخشبيّة، البراغي للمفاصل، والطاقة وزيوت التشحيم للمخارط) وكنفقات عامّة لا تتعلّق بالتصنيع (كلّ التكاليف الأخرى للشركة التي تتضمّن التكاليف الإداريّة وتكاليف البيع والتوزيع والتكاليف الماليّة كالفائدة التي يتقاضاها المصرف على الأموال المستدانة، ورسوم التدقيق المحاسبي وما إلى ذلك).

كما في محاولات التصنيف كافة، ما أن يستحدث المرء فترين مُعرّفتين ظاهريًّا بشكل جيد يمكن وضع كلّ التكاليف فيما حتّى يقع على تكاليف يصعب تصنيفها. إذا اعتبر المرء أنّ المؤسسة أنشئت بهدف تصنيع وحدات الأقراص الرقميّة (أو نقل الرُّكاب أو تزويد المُعوّزين بأسرّة) ينبغي إذاً اعتبار كلّ تكلفة يمكن تصوّرها وتكبّدتها تلك المؤسسة، تكلفة مباشرة. إن تكلفة برامج التعليم التنفيذيّة للإدارة التي تُباشر بها الشركات الكبّرى يتمّ تكبّدّها بهدف وحيد هو ضمان اكتساب المدراء والمنفذين الرئيسيّين المهارات المطلوبة لإرشاد المؤسسة عبر الاضطراب الاقتصاديّ في المستقبل. وبناءً عليه، تكون تكاليف هذا التعليم متعلّقة مباشرة بالهدف الأساسيّ في المؤسسة، وهو تصنيع وبيع منتجات ذات نوعية جيّدة تكون السوق جاهزة لها. لماذا إذاً تعتبر تكلفة كهذه غير مباشرة؟

يرى المحاسبون مُجداً أن التكاليف غير المباشرة – إنها إحدى الاتفاقيات التي تميل إلى توجيه كلّ أنظمة تحديد التكاليف – هي تكاليف يتمّ تكبّدّها لدعم النشاطات الأساسية للتصنيع والبيع. وتدعى هذه التكاليف غير المباشرة كلّ منتج أو كلّ صنف من المنتجات التي تُصْنَعها المؤسسة ويستهلك تقريرياً على شركة أم بي أي MBA مثلاً أن تربط رسوم تدقيقها المحاسبيّ حول العالم (٢٠٠٠٠٠€ للعام ٢٠٠٢) بمجموعة المفاتيح الكهربائيّة المُصنّعة في المملكة المتحدة أو بشبكة اتصالات من صنع اليابان. إن تكاليف دعم بهذه تُربط بطريقة مباشرة بالإنتاج ويتمّ الإبقاء عليها على حِلة.

أنظر في تأليف تكاليف خزانة جهاز القرص الرقميّ: إن كلّا المجموعتين من التكاليف المباشرة (التي نسمّيها التكلفة الأولى) تجمّعتا لتبلغا ٤٢٥٠€ كما تجمّعت مجموعتان من التكاليف غير المباشرة وبلغتا ٧٥٠€، بلغت التكلفة الإجمالية ٣٠٠٠€. واعتبر ٧٥ بالمئة من التكاليف الإجمالية تكاليف مباشرة، وبناءً عليه، كان ٢٥ بالمئة من هذه التكاليف

تكليف غير مباشرة، وتمثل أفضل تقدير للمحاسبين حول مقدار تكاليف الدعم التي تم تكبدها لوحدة القرص الرقمي. وتبداً مشاكل مهمة بالظهور عندما ينقلب هذا التقسيم للنسبة المئوية فتصبح نسبة التكاليف المباشرة ٢٥ بالمئة ونسبة التكاليف غير المباشرة ٧٥ بالمئة، أو عندما يتم هذا التقسيم بمزيد من عدم التوازن كما في الصورة الجانبيّة لتكلفة مجموعة من برامج الكمبيوتر. فإن المواد المباشرة المستخدمة بشكل عام في برامج الكمبيوتر هي ضئيلة للغاية بالنسبة إلى التكاليف ككل. فهي عبارة عن طبقة مغناطيسية رقيقة، وعن القليل من اليد العاملة المستخدمة في تشغيل الآلات، وتتكليف طبع الكتيب المرافق. إن التكاليف غير المباشرة لمتنج كهذا هي ضخمة، وتتضمن البحث والتطوير لبرامج الكمبيوتر على مدى فترة سنوات والعمليات المحيطة بضغط كل قرص وبطبعه. وفيما يتآرجح رصيد التكاليف الإجمالية باتجاه التكلفة غير المباشرة، يزداد عمل المحاسب صعوبة.

عند النظر إلى مهمة شركة أم بي آي MBA بشأن تخصيص رسوم تدقيقها المحاسبي الشاملة، استخدمنا تعبير "يستحيل تقريباً" وقد قمنا بذلك عمداً؛ وعانياً أنه يستحيل بالفعل أن نكون دقيقين في تأدية عمل كهذا. لكن لأن تحديد التكلفة الإجمالية هو مهم للغاية لعدد من الأهداف، يجب أن نحاول تأديته. وتتوفر الأدوات المُتقنة لتخصيص التكلفة، وسيتم استكشافها في الوحدة التالية.

هل التكاليف المباشرة وغير المباشرة هي مماثلة للتكاليف المتغيرة والثابتة؟ والجواب هو، ليس بالضرورة، لكن ثمة درجة مهمة من التداخل. في مثل خزانة جهاز القرص الرقمي، كانت التكاليف المباشرة تلك القابلة للتعرف المادي إليها (أو للتعرف العملي) في المُخرجات. وكان ما يساعد على تعرف كهذا أنه لو تمت زيادة إنتاج الخزائن أو لو تم تخفيضه، فإن هذه التكاليف المباشرة ستزداد أو تتدنى بطريقة تلائم التكاليف المتغيرة. وبينما عليه، ثمة انسجام متقارب بين التكاليف المباشرة والتكاليف المتغيرة. لكن من وقت لآخر، يكسر هذا التقارب، لتأثر، شراء خاص لأصل ثابت (تكلفة ثابتة) ينبغي ربطه مباشرةً بإنتاج مُنتج مُحدد. لنفترض أنّ مصنع خزائن أجهزة الأقراص الرقمية أنتج عدداً من سلاسل أثاث قابل للفك والتوصيب. واستُخدمت ماكينات الإنتاج في إنشاء كل وحدة من السلسلة. لكن وحدة القرص الرقمي تتطلب أداة خاصة لتركيب الدواليب الصغيرة. إن هذه الأداة هي تكلفة ثابتة (من حيث الاستهلاك) لكنّها تكلفة يمكن عزوّها مباشرةً إلى إنتاج خزائن أجهزة الأقراص الرقمية.

٦.٩ التكاليف الممكن تتبعها والتكاليف المشتركة

إن التكاليف الممكن تتبعها والتكاليف المشتركة هي فئة من التكاليف الأكثر وصفيةً لكن استخدامها أقل رواجاً من سواها. وإن التكاليف الممكن تتبعها هي بالتحديد تلك التكاليف التي يمكن تتبعها في وحدة التكلفة، أما التكاليف المشتركة فهي التكاليف غير

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكها

المباشرة التي تتبعها مؤسسة لدعم كل الإنتاج. ومن دون تحفظ، نرى أن التكاليف الممكّن تتبعها هي مماثلة للتكليف المباشرة وأن التكاليف المشتركة هي مماثلة للتكليف غير المباشرة. لاحظ أنه إذا كانت مؤسسة ما تُنتِج سلسلة واحدة من المنتجات، لن يكون لديها أي تكاليف مشتركة لأن كل تكلفة يمكن تتبعها مباشرةً في وحدات التكلفة التي يتم إنتاجها.

٧.٩ تكاليف المنتج وتكاليف المدة

إن تكاليف المنتج هي التكاليف التي يمكن ربطها بوحدات التكلفة من دون مشاكل مُفرطة؛ أما تكاليف المدة فهي تلك التكاليف التي، مع أنه تم تكبّدها بشكل أساسي لدعم المنتج، يتم التحكم بها بشكل أفضل في فترات زمنية. وإن الوحدة الثانية (حساب الأرباح والخسائر) قدّمت بشكل بياني التقسيم بين هذه التكاليف. فكان يتم تجميع تكاليف المنتج (المواد الأولية واليد العاملة المباشرة وإستهلاك الأصول والنفقات العامة الخاصة بالمصنع) لكل فترة محاسبية ويتم تخصيصها على تكلفة السلع المُباعة أو على مخزون آخر في حين أن تكاليف المدة (تكاليف البيع والتوزيع والتكاليف المالية) كانت تُشطب في حساب الأرباح والخسائر من دون أي تخصيص سابق. لاحظ أن تكاليف المنتج تحتوي على مزيج من التكاليف المتغيرة والثابتة ومن التكاليف المباشرة وغير المباشرة (وبناءً عليه، من التكاليف الممكّن تتبعها والتكاليف المشتركة). والأمر سيان بالنسبة إلى تكاليف المدة. إن أهمية هذه الفئة من التكاليف هي في تقييم المخزون بهدف تقديم التقارير المالية. وليس أدّة نافحة للتخطيط والتحكم الإداريّين.

٨.٩ التكاليف القابلة للتحكّم والتكاليف غير القابلة للتحكّم

إن لفّة التكاليف المؤلّفة من التكاليف القابلة للتحكّم والتكاليف غير القابلة للتحكّم، أهمية إدارية بشكل أكيد إلى أقصى الحدود. وينتقل التركيز هنا من وحدة التكلفة، مثل خزانة جهاز القرص الرقمي، إلى الأفراد الذين يُكبّدون التكاليف ويتحكمون بها في شركة ما. وإذا كانت شركة ما لا تحكّم بشكل أساسيًّا بالتکاليف، ستفشل حتماً. إن تاريخ تصفيات الشركات مليء بأمثلة عن الشركات التي شجّعت في أوقات الازدهار والنموًّ مناخاً من المرونة وعدم التدخل في الإنفاق. ولكن عندما دارت الأيام وأصبح التقشف والتحكم الصارم حاسِمين لبقاء الشركة على قيد الحياة، لم تتمكن المجموعة العاملة في الشركة من تغيير سلوكها بالسرعة المطلوبة. فإن التحكم الصارم مطلوب في كل الأوقات.

ومن درسنا السابق للموضوع، يمكن أن نذرر القراء إذا ساواوا بين التكاليف القابلة للتحكّم والتكاليف المتغيرة وبين التكاليف غير القابلة للتحكّم والتكاليف الثابتة. غير أن ذلك غير صحيح. فتشير كلمة "القابلة للتحكّم" إلى الشخص، المدير أو رئيس العمال أو المُشرف، الذي يمكن محاسبته على التكاليف التي تم قياسها. إن اللجوء إلى ساعات

عمل إضافية، مثلاً، في وظيفة ما هو تكاليف يستطيع التحكم بها المُشرف على فرق المُناوبة (طالما أنه يوسع هذا الشخص أن يقرر إذا كان ثمة حاجة إلى ساعات العمل الإضافية) لكن المُشرف على فرق المُناوبة لا يقدر على التحكم بتكلفة التأمين على المصنع. بل من يقدر على التحكم بتكلفة إدارية كهذه هو شخص يكون في مركز المدير التنفيذي كرئيس الحسابات أو المدير المالي.

يتأثر مفهوم التحكم أيضاً بالسُّلُم الزمني المستخدم. ففي الإطار الزمني لفرق المُناوبة اليومية لا يمكن تحويل مدير الإنتاج مسؤولية عطل طارئ حلّ بالآلة، لكن على مدى فترة ١٢ شهراً، تكون موازنة الصيانة إحدى التكاليف التي يستطيع التحكم بها بشكل أكيد إلى أقصى الحدود. والأمر سينماً بالنسبة إلى قسط التأمين على مبني المصنع وعلى آلاته. حتى على مدى فترة سنة، لا يقدر المدير المالي أن يتحكم بمصروف كهذا. ويطلب الأمر مقداراً كبيراً من التخطيط والمشورة قبل التمكن من إجراء تخفيض من هذا النوع. ولهذا السبب يُقال أحياناً: "لا أحد يستطيع عملياً التحكم بأي تكلفة في المدى القريب!" وفي الوحدة الثانية عشرة حول إعداد الموازنة، سندرس أهمية قياس أداء المدراء الفرديين بالرجوع فقط إلى التكاليف القابلة لتحكمهم. وليس من اللائق فحسب أن نطلب منهم تحمل مسؤولية التكاليف التي لا علاقة لهم بها إطلاقاً بل إنه أيضاً أمر مضاد للإنتاج.

٩.٩ التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية

قبل أن تتمكن مؤسسة ما من تقييم أدائها، سواء كان بشكل إجمالي أم قطاعي، عليها أن تعرف أساس تقييم الأداء التي يمكن أن تقيس إزاءها إنجازاتها. ولجهة التكاليف والإيرادات المُعَصّلة للمنتجات والخدمات الفردية، تُنشئ مؤسسة ما عادةً التكاليف المعيارية، وهي التكاليف المُضمّنة في الموازنة لوحدة تكلفة واحدة، والتي لا تكون مبنية على أساس الدراسات الهندسية فحسب بل أيضاً على الخبرة الحديثة. ومقابل هذا المعيار، يتم قياس التكاليف الفعلية فترةً تلو الأخرى. وقد تؤدي الإداره الحصول على شرح حول التفاوتات المهمة بين مجموعتي الأرقام. لاحظ أن تكلفة معيارية ما ستتألف من كل التكاليف المتغيرة لوحدة التكلفة ومن حصة من التكاليف الثابتة.

١٠.٩ التكاليف المُعاد تقييمها والتكاليف التقديرية

يجب أن يتم تكبد بعض التكاليف في حين أن البعض الآخر يجب ألا يتم تكبد़ه. قد ييدو هذا تصريحاً غريباً إلى أن يوضع في سياق الأفاق الزمنية. إن مؤسسة أُنشئت لتصنيع الأثاث وبيعه، كخزانة جهاز القرص الرقمي، عليها أن تتكبد التكاليف المرتبطة بتصنيع صنف المنتجات الموجود وبيعه. فيستحيل مثلاً أن تتمكن المنشأة من تجنب تكبد تكلفة رفاقات الخشب المضغوط والقشور الخشبية والزخرفة المعدنية واليد العاملة المباشرة أو

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

وتحدّث حاسمة معينة من نفقات التصنيع العامة التي يُعاد تقييمها كلّها في المنتج. لكن لا حاجة إلى تكبيّد تكاليف أخرى، كصيانة الآلات والدعم الإداري والبحث والتطوير في كلّ فترة محسائية بالمستويات التي يتوقّعها المدراء. ونسمّي هذه التكاليف بالتكاليف التقديرية لأنّ المدراء الفرديّن المسؤولين عن هذه النشاطات يستطيعون تخفيض مستوى الإنفاق بسرعة نسبياً إذا واجهت مؤسّاتهم هبوطاً في النشاط الاقتصادي. وبالطبع سيأتي دوماً وقت تأسف فيه المؤسسة على هبوط كهذا في مستوى الإنفاق التقديرية – عندما تعطل الماكينات بسبب التقصير في الصيانة أو عندما تفشل المنتجات الجديدة في مجراها سلعاً منافسيها لأنّه تم تخفيض المال المُخصّص للبحث والتطوير. لكننا نسمّي هذه التكاليف بالتكاليف التقديرية لأنّها قادرة على التأثير بالقرارات الإدارية.

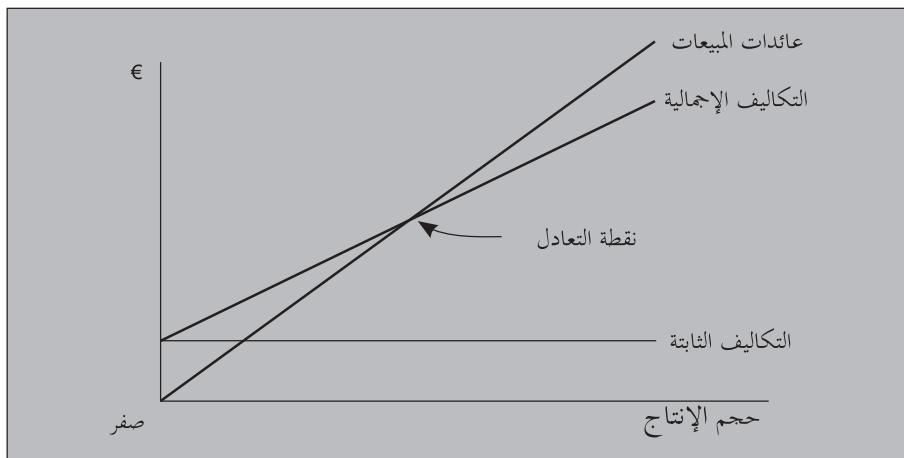
١١.٩ نظرة أخرى إلى التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة: مخطط التعادل

من بين سائر التغريقات بين التكاليف التي قمنا بها لغاية الآن، إن الأكثـر نفعاً لجهة البصـر الإداري السريع في مؤسـسة ما هو التـفـريق بين التـكـالـيف المـتـغـيرـة والتـكـالـيف الثـابـتـة. ويمكن الوصول إلى تـبـصـر كـهـذا عـبـر فـهـم مـخـطـط التـعـادـل الـذـي يـطـور العـلـاقـات بـيـن التـكـلـفة وـالـإـتـاجـ، وـهـى عـلـاقـات تم درـسـها سابـقاً فـي هـذـه الوـحـدة.

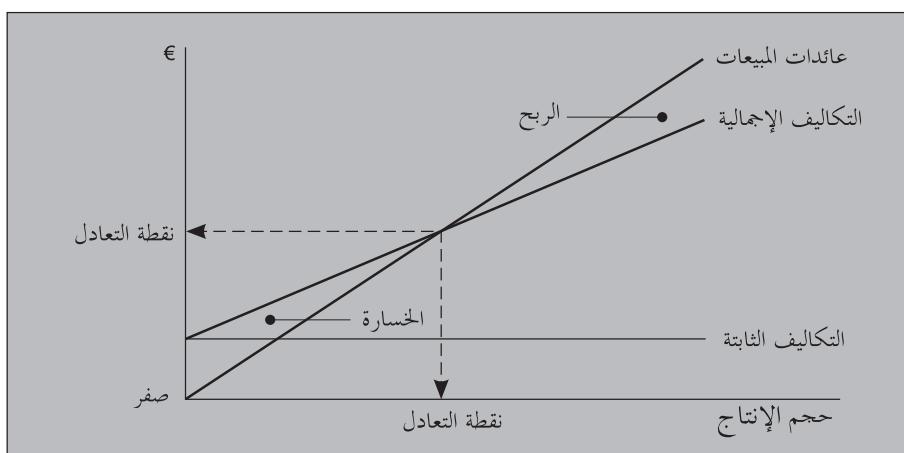
نستطيع أن نضيف إلى مُتحني التكاليف الثابتة والتكاليف الإجمالية التي قد تم شرحها خطٌّ إيرادات المبيعات كما في الرسم البياني ٩-٥.

ويبدأ خط إيرادات المبيعات بالارتفاع من نقطة الصفر (لا مبيعات: لا إيرادات) بمعدل الإيرادات التي تم كسبها لكل وحدة من المنتجات المباعة. وإن النقطة التي تحمل أهمية خاصة هي نقطة التقاء خط إيرادات المبيعات بمنحنى التكاليف الإجمالية. وتسمى هذه النقطة نقطة التعادل، وهي النقطة من العمليات حيث تلاقي التكاليف الإجمالية (التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة) الإيرادات من المبيعات إذا باعت المؤسسة كل الوحدات المصنوعة. وعند نقطة التعادل، لا تحقق الشركة ربحاً أو خسارة. ويمكن قراءة نقطة التعادل من المخطط إنما لجهة الوحدات وإنما لجهة المال. (أنظر الرسم البياني ٦-٩).

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكها



الرسم ٥.٩



الرسم ٦.٩

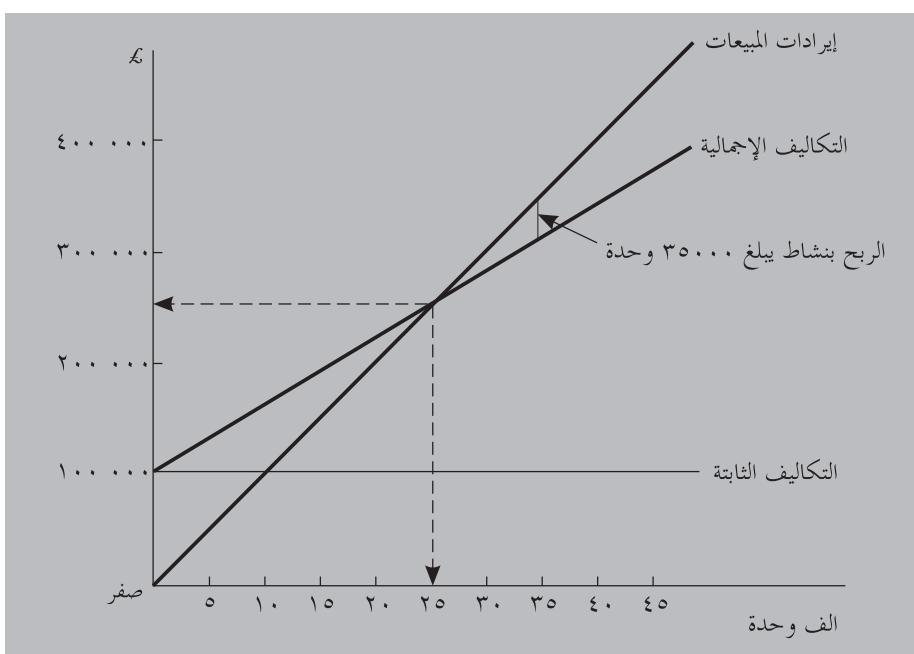
ويتطلب طرفاً جهتي نقطة التوازن النظر فيهما: إذا فشلت شركة ما في الوصول إلى نقطة توازنها، ستتخطى التكاليف الإجمالية إيرادات المبيعات وستتكبد خسارة. لاحظ أنه سيتم تكبد الخسارة الفصوصى عندما تكون المبيعات معدومة في شركة ما وعندما تتعادل التكاليف الإجمالية التكاليف الثابتة. ومن جهة أخرى، فيما ترفع الشركة الإنتاج والمبيعات ليتخطيا نقطة التوازن، يتعاظم كبير طرف الأرباح فيما يتعد خط إيرادات المبيعات عن التكاليف الإجمالية. ويسمى بهامش الأمان، الفرق بين نقطة التوازن والمستوى الفعلى من الوحدات المنتجة، إذا كان هذا الفرق يفوق التوازن.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

مثال

تقوم مؤسسة بتصنيع مكوّن وبيعه ليتم استخدامه في تجميع محرّكات الأقراص. إن سعر البيع هو €١٠٠ للوحدة؛ وإن التكاليف المتغيرة هي €٦ للوحدة، أمّا التكاليف الثابتة فهي €١٠٠٠٠٠ سنويًا. ما هي نقطة التعادل لجهة حجم الوحدات المُباعة ولجهة الأموال المقبوضة؟ يمكن إنشاء الخط البياني باعتماد الإجراء التالي (أنظر الرسم البياني ٧-٩).

١. عَيِّن موقع مُنْحَنِي التكاليف الثابتة عند مستوى الـ €١٠٠٠٠٠.
٢. عَيِّن موقع مُنْحَنِي التكاليف الإجمالية باستخدام عيّنتين من مستويات العمليات:
 - أ. عند الـ ١٠٠٠٠٠ وحدة، ستكون التكاليف الإجمالية €١٠٠٠٠٠ + €٦ × ١٠٠٠٠٠ = €١٦٠٠٠٠.
 - ب. عند الـ ٣٠٠٠٠٠ وحدة، ستكون التكاليف الإجمالية €١٠٠٠٠٠ + €٦ × ٣٠٠٠٠٠ = €٢٨٠٠٠٠.
٣. عَيِّن موقع مُنْحَنِي إيرادات المبيعات باستخدام عيّنتين من مستويات العمليات:
 - أ. عند الـ ١٠٠٠٠٠ وحدة، ستكون الإيرادات (€١٠ × ١٠٠٠٠٠) = €١٠٠٠٠٠.
 - ب. عند الـ ٣٠٠٠٠٠ وحدة، ستكون الإيرادات (€١٠ × ٣٠٠٠٠٠) = €٣٠٠٠٠٠.



الرسم ٧.٩

يمكن أن نقرأ نقطة التعادل من الخط البياني كـ ٢٥٠٠٠ وحدة أو كإيرادات مبيعات قدرها ٢٥٠٠٠.

أي أرباح كانت لتحقق لو أن الشركة صنعت وباعت ٣٥٠٠٠ مكون؟ إن الأرباح في هذا المخطط هي الثغرة بين إيرادات المبيعات والتكاليف الإجمالية. عند مستوى الانتاج البالغ ٣٥٠٠٠، نقرأ من المخطط أن الإيرادات كانت تكون ٣٥٠٠٠، أمّا التكاليف فـ ٣١٠٠٠، مُدرّةً بذلك أرباحاً قدرها ٤٠٠٠.

١٢.٩ الربح الناجم عن هيأكل مختلفة للتكاليف

قد يكون للمدراء الخيار بين هيأكل التكلفة التي قد يعملون ضمنها. وسيكون لهذا تأثير في نقطة التعادل وقد يؤثّر المدراء بركوب مخاطر أعظم أو أقلّ شأنًا.

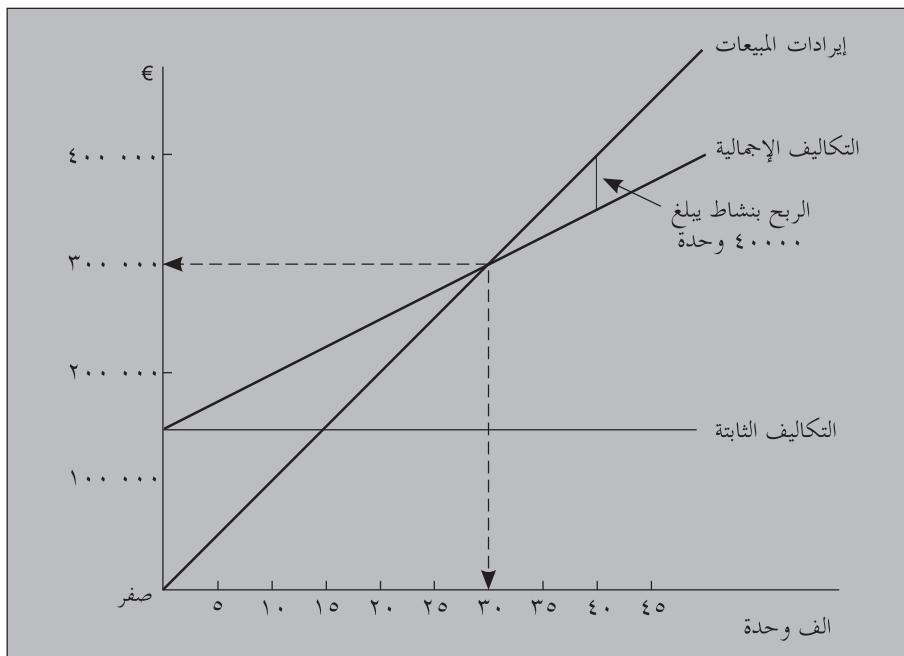
مثل

افتراض أن إدارة هذه المؤسسة يواجهها في السنة المقبلة احتمال الاستثمار في معدّات إنتاج جديدة وجوهرية يكون لها تأثير رفع التكاليف الثابتة (أي استهلاك الأصول والصيانة) بمبلغ قدره €٥٠٠٠٠ لكنها ستُخفيض أيضًا التكاليف المتغيرة بمبلغ يتراوح بين €١٥ و €٥٥ للوحدة (أي مطروح منها اليد العاملة الماهرة المطلوبة في التجميع النهائي).

أنظر في مخطط التعادل لهذه الصورة الجانبية للتكلفة (أنظر الرسم البياني ٨-٩).

١. عَيْن موقع مُنْحني التكاليف الثابتة عند مستوى الـ €١٥٠٠٠.
٢. عَيْن موقع مُنْحني التكاليف الإجمالية باستخدام عيّنتين من مستويات العمليات:
أ. عند الـ €١٠٠٠٠ وحدة، ستكون التكاليف الإجمالية €١٥٠٠٠٠ + €١٥٠٠٠٠ = €٢٠٠٠٠.
ب. عند الـ €٣٠٠٠٠ وحدة، ستكون التكاليف الإجمالية €١٥٠٠٠٠ + €١٥٠٠٠٠ = €٣٠٠٠٠.
٣. عَيْن موقع مُنْحني إيرادات المبيعات كما في السابق:

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها



الرسم ٨.٩

لاحظ أنّ نقطة التعادل قد تحرّكت صعوداً من ٢٥٠٠٠ وحدة إلى ٣٠٠٠ وحدة لكن إذا زادت المؤسسة الحجم بـ ١٠٠٠ وحدة أخرى، تكون الأرباح €٥٠٠٠٠ (إيرادات المبيعات وقدرها €٤٠٠٠٠٠ مطروح منها التكاليف الإجمالية وقدرها €٣٥٠٠٠).

إن المدراء الذين إما يكونون واثقين من أنّهم سيتخطّون حجمَ تعاوّدِهم في البيع، وإما يريدون المخاطرة، سيختارون هيكل التكلفة الثاني، لأنّ المعدل الذي سيكسبون به أرباحاً تتخطّى نقطة التعادل هو أسرع، مع أنه سيترتب عليهم أن يبيعوا أكثر ليلغوا التعادل. ويمكن أن يتمّ قياس ذلك كمّياً باستخدام نسبة الربحية إلى الحجم، وهي نسبة تقيس وقع الحجم على الأرباح.

$$\text{نسبة الربحية إلى الحجم} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{سعر المبيعات}}$$

$$= \frac{\text{سعر المبيعات} - \text{التكليف المتغيّرة}}{\text{سعر المبيعات}}$$

هيكل التكلفة ١

$$\text{الربحية/الحجم} = \frac{\text{€}4}{\text{€}10}$$

هيكل التكلفة ٢

$$\text{الربحية/الحجم} = \frac{\text{€}5}{\text{€}10}$$

إن نسبة الربحية إلى الحجم البالغة ٤٠، تُشير إلى أنه لكل €١ من المبيعات، تكسب المنتجات في ظلّ هيكل التكلفة ١ مساهمة قدرها €٤٠. وتكسب المنتجات في ظلّ هيكل التكلفة ٢ مساهمة أعلى.

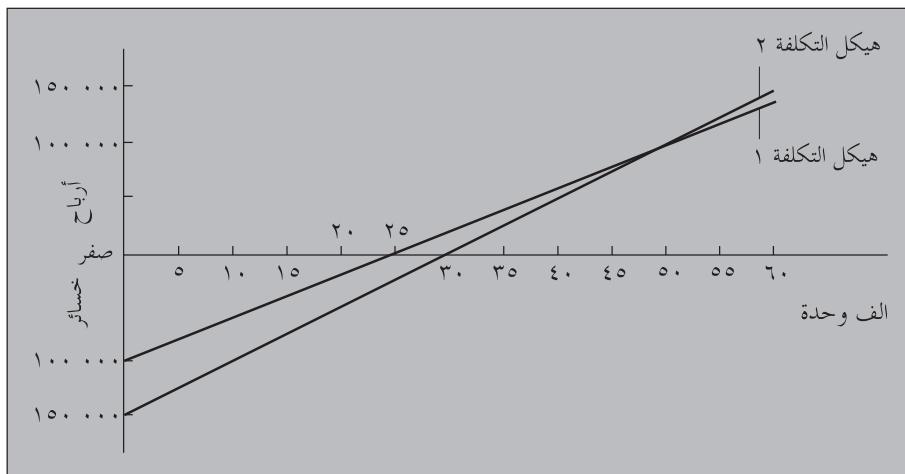
في مرحلة المباشرة بالعمليات، عندما تكون التبؤات بالمبيعات غير أكيدة نسبياً، سيختار المدراء الحذرون عادةً هيكل التكلفة ١ لأنّهم سيصلون إلى نقطة التعادل بسرعة أكبر بـ ٥٠٠ وحدة.

وسنقول كلمة بشأن التعريف بـ "الأرباح" المستخدمة في نسبة الربحية إلى الحجم. إن الأرباح تُعرَّف عادةً بما يتبقى بعد حسم التكاليف، الثابتة والمتغيرة، من إيرادات المبيعات. وفي تحليل التعادل، نعامل التكاليف الثابتة كما هي معطاة ونرَكِز انتباها على المعدل الذي تُكَسَّب به "الأرباح" (أي الفرق بين إيرادات المبيعات والتكاليف المتغيرة). ويُشار عادةً إلى هذا المفهوم لـ "الأرباح" بأنه "المساهمة"، وهو مفهوم سيكون لنا قريباً عودة إليه.

١٣.٩ مخطط التعادل: عرضٌ بدليل

يرَكِز المخطط الذي طورناه لغاية الآن على التكاليف، وعلى حجم الإنتاج وعلى الربح (أو الخسارة) المتحقق. ونسمّي ذلك أحياناً بتحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية. وإن طريقة أخرى لتقديم هذه الواقع بيانياً هي في تصوير الربح والحجم فقط (أنظر الرسم البياني ٩-٩). وإن المحور العمودي هو الربح والخسارة، والمحور الأفقي هو حجم الإنتاج (الوحدات المنتجة).

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكها



الرسم ٩.٩

ويتجه خط الربح صعوداً بالمعدل الذي تكسب فيه المؤسسة المساهمة على كل وحدة (إيرادات المبيعات للوحدة مطروحة منها التكاليف المتغيرة للوحدة) وعندما يقطع خط الربح المحور الأفقي، تكون المؤسسة تعمل عند التعادل.لاحظ المعدل الأعلى لصعود هيكل التكلفة .٢.

١٤.٩ طرق أخرى لاحتساب نقاط التعادل

إن تقديم التكلفة بطريقة بيانية هو أمر نافع لأننا نستطيع بذلك أن نفهم بوضوح العلاقات المتنوعة التي تربط بين التكاليف والحجم، كما أنه يساعد على إيصال رسالة التعادل بنجاح في الاجتماعات أو المؤتمرات التي تُعقد ضمن شركة ما حيث قد يكون أشخاص من الحضور غير متضلعين بسلوك التكلفة. غير أن الوقت الذي يستغرقه إنشاء الخطوط البيانية، واعتماد من يقرأها على الدقة البصرية بما عاملان يتهدان ل يجعل الطريقة غير فعالة للاستخدام الفردي. ونستطيع أن نتلاعَب بالعوامل المتنوعة التي تتضمّن تحليل التعادل بعدد من الطرق.

١.١٤.٩ طريقة المعادلة

إن طريقة المعادلة هي إحدى طرق حساب نقطة التعادل

$$\begin{aligned} \text{المبيعات} &= \text{التكليف الثابتة} + \text{التكليف المتغيرة} + \text{الأرباح} \\ \text{مبيعات التعادل} &= \text{التكليف الثابتة} + \text{التكليف المتغيرة} \end{aligned}$$

في مثّلنا أعلاه:

$$\begin{aligned} \text{المبيعات} &= ١٠٠٠٠٠ + ٦٪ \text{ من المبيعات} \\ €١٠٠٠٠٠ &= ٤٪ \text{ من المبيعات} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \frac{€١٠٠٠٠٠}{٤٪} &= \text{المبيعات} \\ €٢٥٠٠٠ &= \end{aligned}$$

٢.١٤.٩ طريقة هامش المساهمة

في طريقة هامش المساهمة، يتم التركيز على مقدار الأرباح التي كسبتها كل وحدة من المنتجات، نظراً إلى أنه سيتم تكبد التكليف الثابتة في أي حال.

هامش المساهمة = إيرادات المبيعات - التكليف المتغيرة

في المثل أعلاه، كانت المبيعات €١٠، والتكليف المتغيرة €٦ والمساهمة €٤. وإذا كسبت كل وحدة مساهمة قدرها €٤ (تجاه التكليف الثابتة) كم وحدة يجب أن تُباع لبلوغ نقطة التعادل؟

$$\begin{aligned} \frac{\text{التكليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} &= \frac{\text{نقطة التعادل}}{\text{هامش المساهمة}} \\ \frac{€١٠٠٠٠٠}{٤} &= \end{aligned}$$

$$٢٥٠٠٠ = \text{وحدة}$$

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

صُور التكاليف الثابتة في مؤسسة ما كقيمة سوداء تحوم فوق المؤسسة؛ تساعد مساهمة الوحدة المُباعة على اختراع هذه الغيمة، وعندما يتمّ بلوغ نقطة التعادل، تسطع سماء الأرباح الزرقاء فوق المؤسسة.

مثال

في المثال أعلاه (إلى جانب هيكل التكلفة المُعدّل) كم وحدة يجب أن تُباع إذا كانت الإدارية تتميّز تحقيقاً أرباحاً قدرها €٢٠٠٠٠٠ ؟
(تلميح: عامل الربح المستهدَف على أنه ذات طبيعة مماثلة للتكاليف الثابتة.)

$$\frac{٢٠٠٠٠٠ + ١٠٠٠٠}{٤}$$

هيكل التكلفة ١

$$\frac{\text{التكليف الثابتة} + \text{الربح المستهدَف}}{\text{المبيعات المطلوبة}} = \frac{\text{هامش المساهمة}}{\text{هامش المساهمة}}$$

$$\frac{(٢٠٠٠٠٠ + ١٠٠٠٠)}{٤} =$$

وحدة ٧٠ ٠٠٠ =

هيكل التكلفة ٢

$$\frac{\text{التكليف الثابتة} + \text{الربح المستهدَف}}{\text{المبيعات المطلوبة}} = \frac{\text{هامش المساهمة}}{\text{هامش المساهمة}}$$

$$\frac{(٢٠٠٠٠٠ + ١٥٠٠٠٠)}{٥} =$$

وحدة ٧٠ ٠٠٠ =

لاحظ وقع عتبة أعلى للتكلفة الثابتة إلى جانب هامش أوسع للمساهمة – يبلغ هيكل التكلفة ٢ الهدف بسرعة أكبر !

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكيها

٣.١٤.٩ طريقة نسبة هامش المساهمة (أو نسبة الربحية إلى الحجم)

قد تم التعريف بنسبة الربحية إلى الحجم على أنها:

$$\frac{\text{هامش المساهمة للوحدة}}{\text{النسبة}} = \frac{\text{إيرادات المبيعات}}{\text{إيرادات المبيعات}}$$

لهيكل التكلفة اللذين تعاملنا معهما لغاية الآن، حسبنا أنّ النسبة هي ٤٠٪. على التوالي. ويمكن استخدام هذه النسبة في معادلة متطابقة سابقة بغية حساب نقطة التعادل في إيرادات المبيعات، أي إذا كان لكل وحدة نسبة هامش مساهمة قدرها ٤٠٪، ما هو مقدار المبيعات التي ينبغي إنجازها لتحقيق التعادل؟

$$\frac{\text{نقطة التعادل}}{\text{التكاليف الثابتة}} = \frac{١٠٠٠٠}{نسبة هامش المساهمة}$$

$$\frac{€١٠٠٠٠}{٤٠٪} =$$

$$€٢٥٠٠٠ =$$

حالة حول تكاليف التعادل

تنظر شركة نفطية في اختيار موقع لمحطة جديدة لتعبئة المحروقات عند طريق جانبي لإحدى المدن. وقد قامت بالحسابات التالية:

€	تكلفة العمليات سنويًا
٣٠ ٠٠٠	رواتب هيئة الموظفين
٥ ٠٠٠	استهلاك المعدّات
٥ ٠٠٠	بدل إيجار الموقع
٠,٤٨	تكلفة لتر من المحروقات
٠,٥٠	سعر البيع للتر الواحد

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

١. كم لتر من المحروقات يجب أن يتم بيعه لتحقيق التعادل؟
٢. إذا كان استثمار في الدعايات الترويجية سيزيد عدد اللترات المباعة بـ ٢٥٠ ٠٠٠ لتر، ما هي كمية المال التي تستطيع الشركة أن تتحمّل إنفاقها على هذه الحملة الدعائية لتحقيق التعادل؟
٣. إذا باعت الشركة محروقات من صنف أفضل بالمُفرَّق بـ ٥٢ € لـ لتر الواحد الذي يكلفها ٤٩ €، فإن المضخات الأعلى ستطلب استهلاكاً إضافياً قدره ٣٠٠ €. ما سيكون تأثير مشهد كهذا في نقطة التعادل المحسوبة في المطلب الأول؟

العلائقات والأجوبة

١. إن كل التكاليف التشغيلية هي تكاليف ثابتة باشتاء التكلفة للتر الواحد. وبناءً عليه، إن الغيمة السوداء العالقة فوق محطة المحروقات تبلغ ٤٠٠٠ € سنوياً. ويقوم كل لتر بمساهمة قدرها ٠٢ €.

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} = \text{نقطة التعادل}$$

$$\frac{€40000}{€0,02} =$$

$$= 200000 \text{ لتر}$$

- يعطي هذا الرقم الإدارة أول مقياس معياري تقييم بالنسبة إليه جدوى هذا الموقع المحتمل. وستبيّن دراسة السوق والخبرة السابقة إذا كان هذا الرقم قابلاً للتحقيق أم لا. وإن كان غير قابل للتحقيق، ستكون الشركة عندئذ مُجبرة على البحث عن موقع أرخص أو على توظيف المال في حملة دعائية فعالة (أنظر المطلب الثاني).
٢. إن ٢٥٠ ٠٠٠ لتر إضافي مُباع سيُدرِّب مساهمة إضافية قدرها ٥٠٠٠ € (٥٠٠٠ € × €٠,٠٢). وبناءً عليه، تستطيع الشركة أن تتحمّل إنفاقاً مبلغ قدره ٥٠٠٠ على الحملة الدعائية.

$$\frac{€43000}{€0,03} = \text{نقطة التعادل}$$

$$= 1433334 \text{ لتر}$$

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

قد يثبت هذا الرقم بأنه هدف واقعي أكثر لمحطة جديدة لتعبئة المحروقات لكنه يتضمن بالطبع محروقات من صنف أفضل قد تخدم الطلب بحد ذاتها.

بعض الحسابات الإضافية:

نسبة هامش المساهمة للمشهد الأصلي:

$$\therefore \xi = \frac{\epsilon_{\cdot, \cdot 2}}{\epsilon_{\cdot, 0}} =$$

نقطة التعادل في إيرادات المبيعات في المشهد الأصلي:

١٥.٩ تحليل التعادل والشركة المتعددة المنتجات

لقد ركز تحليل نقاط التوازن وهوامش المساهمة لغاية الان على مؤسسات المتاج الواحد. كيف يمكن تطبيق التقنية على مؤسسة تصنّع وتبيع أكثر من متاج واحد؟ والجواب هو: بصعوبة! انظر في المثل التالي:

مَشَّا

تقوم مؤسسة بتصنيع مُنتَجٍ لهما الإيّادِ التالية والصورة الجانبيّة التالية للتتكلفة:

صغير	كبير	سعر المبيعات
€٦	€١٠	التكليف المتغير
٣	٨	هامش المساهمة
€٣	€٢	مجمل التكاليف الثابتة
€٥٠ . . .		المبيعات المقدرة للسنة
٢٠ . . .	٢٠ . . .	

لاحظ أن هامش المساهمة للوحدة هو أعلى لدى المنتج صغير وستفضل المؤسسة أن تبيع المنتج صغير أكثر من المنتج كبير. غير أن فريق المبيعات يضم في الموازنة مبيعات متساوية للمنتجات كبيرة وصغيرة.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

يمكن أن نحسب بسهولة رقم الأرباح ونقطة التعادل المضمّنين في الموازنة:

المجموع	صغير	كبير	وحدات المبيعات
٤٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	
€	€	€	
٣٢٠ ٠٠٠	١٢٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٢٢٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	١٦٠ ٠٠٠	التكليف المترتبة
١٠٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٤٠ ٠٠٠	المساهمة
٥٠ ٠٠٠			التكلفة الثابتة
٥٠ ٠٠٠			الربح المضمّن في الموازنة
٠,٣١٢٥	٠,٥	٠,٢	نسبة هامش المساهمة
٠,٣١٢٥/€٥٠ ٠٠٠			نقطة التعادل في إيرادات المبيعات
€١٦٠ ٠٠٠ =			

لاحظ طبيعة المتوسط المرجح لهذا الرقم، لأنّه ليس لأيّ مُنتَج من المنتجين نسبة هامش مساهمة قدرها ٠٠,٣١٢٥. فإنّ المنتج الكبير هو أقلّ بكثير والمنتج صغير هو أكثر بكثير. لكنّ الرقم €١٦٠ ٠٠٠ يمثل نقطة التعادل لهذه المؤسسة شرط أن تتلاقي مبيعات المنتج الكبير والمنتج صغير في ما بينها وحدةً بوحدة.

غير أنّ هذا الاقتراح هو غير واقعي؛ ومن المرجح أن يتخطّى أحد المنتجين الآخر لأسباب لم تكن مُتوافقة في مرحلة التخطيط. انظر كيف أنّ الأرقام أعلى تتغيّر عندما ثبّاع ٢٥ ٠٠٠ وحدة من المنتج الكبير و ١٥ ٠٠٠ وحدة من المنتج صغير.

المجموع	صغير	كبير	وحدات المبيعات
٤٠ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠	٢٥ ٠٠٠	
€	€	€	
٣٤٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٢٤٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	التكليف المترتبة
٩٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠	المساهمة
٥٠ ٠٠٠			التكلفة الثابتة
٤٥ ٠٠٠			الربح المضمّن في الموازنة
٠,٢٧٩٤	٠,٥	٠,٢	نسبة هامش المساهمة
٠,٢٧٩٤/€٥٠ ٠٠٠			نقطة التعادل في إيرادات المبيعات
€١٧٨ ٩٥٥ =			

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكيها

إن التحول في السوق إلى بيع المنتج كبير أكثر من المنتج صغير بسبب بهيول المتوسط المرجح لنسبة هامش المساهمة، وهذا بدوره رفع نقطة التعادل في إيرادات المبيعات، مع أن مجموع عدد الوحدات المُباعة بقي هو هو، ٤٠٠٠ وحدة.

يمكن القيام باحتساب مماثل باستخدام هامش المساهمة للوحدة كنقيض لنسبة هامش المساهمة.

الوحدة	نقطة التعادل في الوحدات	هامش المساهمة	الربح المُضمن في الموازنة	التكلفة الثابتة	المساهمة	التكلف المُتغيرة	إيرادات المبيعات	وحدات المبيعات	كبير	صغير	المجموع
									٤٠٠٠	٢٠٠٠	٤٠٠٠
									€	€	€
									٣٢٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٠٠٠٠
									٢٢٠٠٠	٦٠٠٠	١٦٠٠٠
									١٠٠٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠٠٠
									٥٠٠٠		
									٥٠٠٠		
									€٢,٥٠	€٣	€٢
									€٢,٥٠/€٥٠٠٠		
									٢٠٠٠ =		

إذاً، شرط أن تبيع المؤسسة ١٠٠٠ وحدة من المنتج كبير و ١٠٠٠ وحدة من المنتج صغير، ستكون نقطة التعادل عند مستوى الـ ٢٠٠٠، أي يجب أن يتم إبقاء مزيج المبيعات المُضمنة في الموازنة ثابتاً.

أي معلومات إدارية تُنشئها هذه التقنيات عندما يقوم أقل تغيير في مزيج المبيعات بطرح الأرباح المُضمنة في الموازنة وبطرح نقطة التعادل؟ وقد نجادل بأن الأرقام المطلقة (وحدات أو إيرادات) المولدة ليست بهذا القدر من الأهمية بالنسبة إلى المدير كعملية إيجاد الواقع والتخطيط الكامنة وراء الاحتساب. ويحتاج مدير ما بالتأكيد إلى أن تكون لديه فكرة تقريبية عن نقطة التعادل – في مثلاً €١٦٠٠٠ – وأي مزيج من المبيعات يحتاج إليه للبلوغ تلك النقطة. لكن المنفعة الفعلية لا تأتي كثيراً من التقييد بخنوع بالأرقام التي تُحتسَب لكن تأتي من التنبؤ إلى أي مزيج من المبيعات تسبّب بتغيير في أرباح حصيلة الحساب أو في نقطة التعادل والتتبّع إلى الطريقة الفضلية لرسملة احتمال توليد الإيرادات من المنتجات الفردية. على الإدارة مثلاً في المؤسسة المستخدمة في المثل أن تسعى وراء تحقيق الحد الأقصى من مبيعات المنتج صغير على حساب المنتج كبير (لأن المنتج صغير يكسب مساهمة أكبر من المنتج كبير) حتى لو أن هذا قد يرفع مجموع التكاليف الثابتة. وبتعبير آخر، على المدراء أن يستخدموا أرقام الحسابات كإشارات لتوجيه جهودهم الإدارية وألا يسمحوا بأن تكون كأضواء وامضة تَحدُّ من التركيز والعمل الإداري.

١٦.٩ المساهمة والعوامل المقيدة للإنتاج

ليس "تحقيق الحد الأقصى من المساهمة" هدفاً غير معقول تتبعه شركة ما. وسيؤدي هدف كهذا بإدارة الشركة أعلاه إلى تركيز كافة الجهود على المنتج صغير بسبب مساهمته الأعلى في قدرة الكسب. وظاهرياً، يكسب المنتج صغير مساهمة تفوق بـ €١ مساهمة المنتج الكبير. لكنَّ هذا الاستنتاج مُبْسِط لأنَّه يتتجاهل القيود أو العوامل المتعددة التي تقيد العمليات. وقد تكون هذه العوامل توفر المساحة (في سوبرماركت) أو ساعات تشغيل الآلة (تجميع سيارة) أو اليد العاملة الماهرة (تصنيع رفاقات стиликон). إنَّ العامل المقيد هو العائق الأخير الذي يتدفق الإنتاج من خلاله ويُجبر الإدارة على عدم إنتاج كميات غير محدودة حتى لو كان الطلب في السوق في ارتفاع. ويكمِّن سرُّ الإدارة الجيده في التعرُّف إلى العامل المقيد وفي حساب هامش المساهمة لوحدة العامل المقيد، كما في المثال التالي:

مثال

أنظر مجدداً في المؤسسة التي تُنتج المنتجين كبير وصغير:

كبير	صغير	إيرادات المبيعات
€٦	€١٠	التكلفة المتغيرة
٣	٨	المساهمة
€٣	€٢	

ستكون إدارة هذه المؤسسة مطلعة جيداً على أساس هذه المعلومات وحدها لتركز كلَّ جهد التصنيع والبيع على المنتج صغير بسبب الهامش الأعلى لمساهمته للوحدة. غير أنَّ الصورة تتغيَّر إذا كان العامل المقيد لهذه المؤسسة هو ساعات تشغيل الآلة.

صغير	كبير	هامش المساهمة للوحدة
€٣	€٢	
٢	١	ساعات تشغيل الآلة للوحدة
€١,٥٠	€٢	مجمل الساعات المتوفرة لتشغيل الآلة ٦٠ ٠٠٠
		هامش المساهمة للعامل المقيد

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكيها

وعند الحد الأقصى وبتجاهل طلب السوق على أي من المنتجين، تستطيع الشركة أن تُنتج وتبيع كلاً من:

$$\begin{aligned} \text{المُنتَج} \text{ كبير: } & ٦٠ \text{ وحدة} \times \text{ساعة للوحدة} \times \text{مساهمة بالساعة قدرها €٢} \\ & = \text{مساهمة قدرها €١٢٠} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{المُنتَج} \text{ صغير: } & ٣٠ \text{ وحدة} \times \text{ساعتان للوحدة} \times \text{مساهمة بالساعة قدرها €١.٥} \\ & = \text{مساهمة قدرها €٩٠} \end{aligned}$$

وعلى إدارة هذه المؤسسة، الخاضعة لطلبات مكان السوق، أن ترُكز على المنتج الكبير بسبب هامش مساهمته الأعلى للعامل المُقيّد للإنتاج. فالهدف هو تحقيق الحد الأقصى من المساهمة لوحدة العامل المُقيّد.

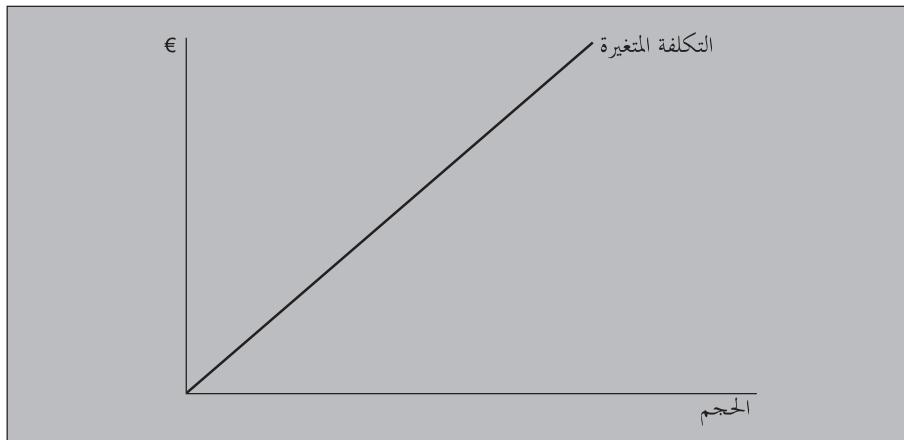
١٧.٩ افتراضات تشكّل جزءاً من أساس تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية

ما دام القارئ الآن حسّن الاطّلاع على بعض التطبيقات الإدارية الممكنة مع مخطّط التعادل، سيكون من الحكم الاختتام بالافتراضات التي ينبغي القيام بها بغية استخدام المعلومات المتداوقة من التحاليل.

الافتراضات

١. يمكن التعرُّف إلى التكاليف كافة كتكاليف متغيرة أو ثابتة. وليس هذا بالسهولة التي تم اقتراها في النص. فإذا وضعنا جانبًا التعقيدات المحاطة بالتكاليف المتغيرة نصفياً، تكتشف المؤسسات أن نسبة أكبر من التكاليف لها طابع التكاليف الثابتة، وبشكل خاص عندما يقتصر الأفق الزمني؛ وليس العمل الإداري مَرَناً بالدرجة التي ينطوي عليها المصطلح "التكلفة المتغيرة".
٢. تَسلُك كل التكاليف كما هو مُصوّر في المخططات التصويرية السابقة على طول مُحنن التكاليف (أنظر الرسم البياني ٩ - ١٠ والرسم البياني ١١ - ٩).

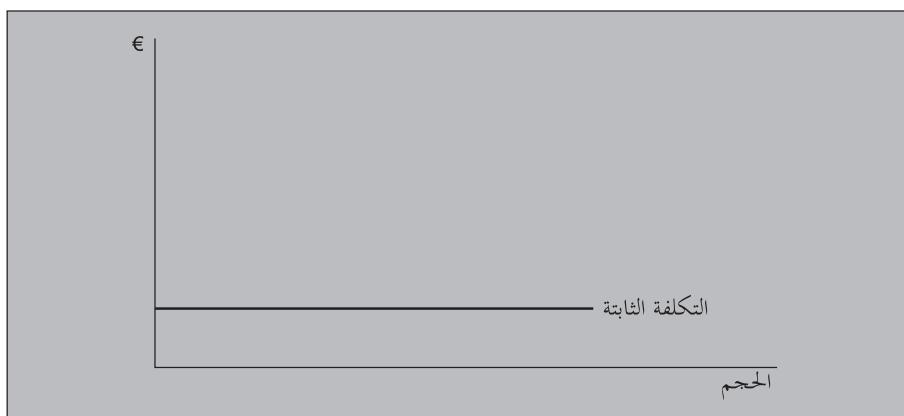
الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكها



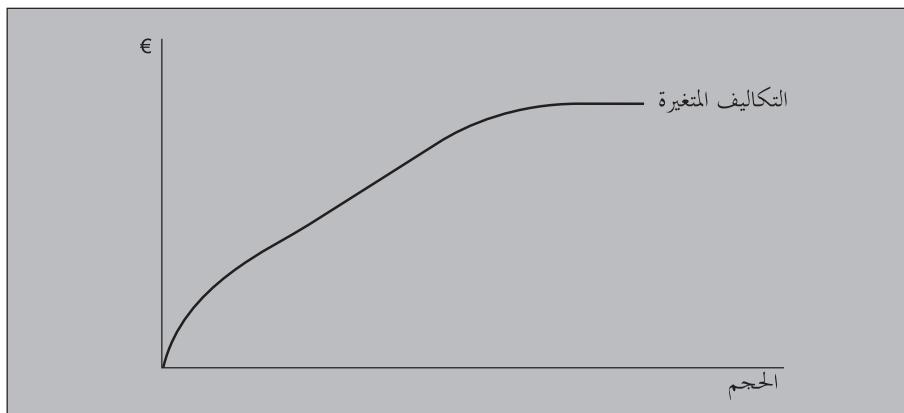
الرسم ١٠.٩

في الواقع، ليس سلوك التكاليف بالسلسة التي تنطوي عليها المخططات التصويرية. فتكون التكاليف المتغيرة أعلى في بدء الدورة الإنتاجية لأن الآلات لن تكون مضبوطة بشكل صحيح ولأن العمال سيقومون بمحاولات ولن يكونوا واثقين من أدوارهم. وفيما يرتفع الحجم باتجاه الطاقة، يعمل الإنتاج بسلامة ويمكن أن تستفيد الشركة من حسومات على الحجم في المواد الأولية. ولجهة التكاليف الثابتة، سيخطو المنحنى خطوةً نحو الأعلى فيما يتم الاقتراب من الطاقة القصوى؛ وسيتم تطلب آلة أخرى، وستكون الصيانة الإضافية ضرورية وسينبعي زيادة المساحة. ويمكن أن تُعكس وقائع كهذه كما في الرسم البياني ١٢-٩ والرسم البياني ١٣-٩.

وإن الجمع بين هذين الرسمتين البيانيتين، يبيّن أن ثمة مجال في الوسط تسلكه التكاليف الثابتة والمتحركة كما يصفها النعت المعروف بها. ونسمّيه بالمجال ذي الصلة الذي تصح ضمنه افتراضاتنا واستنتاجاتنا (أنظر الرسم البياني ١٤-٩).



الرسم ١١.٩



الرسم ١٢.٩

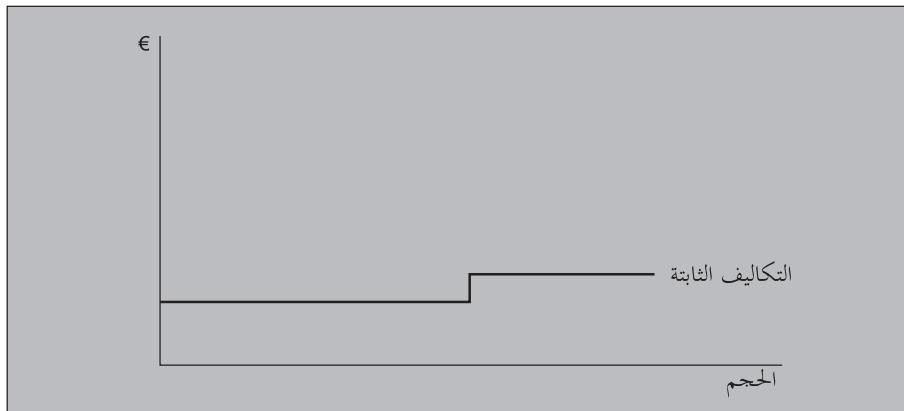
يقي سعر المبيعات للوحدة كما هو. وسيكون من المُتوقع أن تبدل شركة ما سعر مبيعاتها للوحدة ليعكس ظروف السوق المتغيرة، وطلبيات الحجم والالتزام الطويل الأمد للزبائن.

سيتم الإبقاء على مزيج المبيعات تماماً كما ضمن في الموازنة، فيما يتحرك إجمالي الحجم صعوداً وهبوطاً. وقد ناقشنا لتوانا هذا التقييد في القسم السابق. يُباع كل الإنتاج. ويتم تطلب هذا الافتراض لكي تُنقل كل التكاليف إلى مكان السوق ولا تُحتجز في المخزون. (تَذَكَّر: لا يمكن كسب أرباح من مخزون غير مُباع).

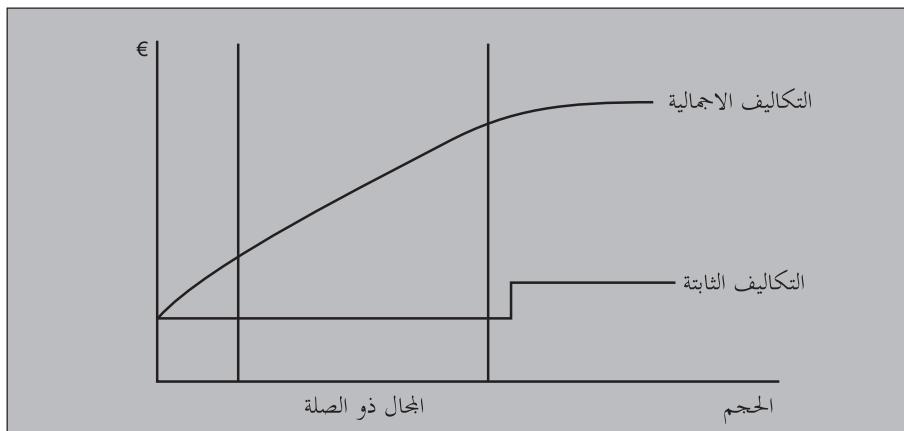
الخلاصة

إن استخدام الكلمة "التكلفة" من دون تَعْتَقِّد بها هو عبارة عن المخاطرة في تضليل مستخدم المعلومات بشأن مكونات الرقم المُقدَّم. وليس على الفُرَاء أن يتبعها إلى كيفية اختلاف الأزواج المتلائمة التالية من التكاليف ضمن الزوج الواحد فحسب، بل أيضاً إلى كيفية اختلاف الأزواج عن بعضها: التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، التكاليف القابلة للتحكُّم والتكاليف غير القابلة للتحكُّم، التكاليف الممكن تَبعُّها والتكاليف المشتركة، تكاليف المنتج وتكاليف المدة، التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية، التكاليف المعاد تقييمها والتكاليف التقديرية.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها



الرسم ١٣.٩



الرسم ١٤.٩

ويكون من المفيد بشكل خاص في هذه المرحلة من المُقرّر التضليل من الفرق بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، وإن مخطط التعادل هو أداة إدارية نافعة لبيان العلاقات بين التكاليف وحجم الإنتاج وحجم المبيعات والأرباح. ويشكل أيضاً تحليل كهذا مدخلاً للمساهمة ولنسبة الربحية إلى الحجم. لكن على القراء أيضاً أن يكونوا على اطلاع حسن بالافتراضات التي تشكل جزءاً من أساس تحليل التعادل.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٩ إن توفر المعلومات حول التكلفة يمكن أن يساعد الإدارة في عدد من المجالات، بما فيها:

- I. ثبيت أسعار البيع
 - II. استخدام هيئة الموظفين الملائمة؛
 - III. اختيار الشعارات الملائمة للشركة؛
 - IV. التحكم بالأداء الفعلي إزاء الأداء المخطط له.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- A. (أ) و(ب) فحسب.
 - B. (أ) و(ج) فحسب.
 - C. (أ) و(د) فحسب.
 - D. (ج) و(د) فحسب.

٢.٩ لاعتبارات إدارية، أي احتمال من الاحتمالات التالية يعامل كتكلفة متغيرة؟

- A. راتب رئيس الحسابات.
- B. التأمين على المصنع.
- C. استهلاك المعدّات المكتبيّة.
- D. المواد المستخدمة مباشرةً في تصنيع المنتجات.

٣.٩ لاعتبارات إدارية، أي احتمال من الاحتمالات التالية يعامل كتكلفة ثابتة؟

- A. إيجار المصنع.
- B. تكاليف الطاقة للماكينات المستندة.
- C. أجور العاملين في الإنتاج.
- D. المواد المستخدمة مباشرةً في تصنيع المنتجات.

٤.٩ في شركة تصنيع، إن العناصر الثلاثة الأساسية لتكلفة المنتج هي اليد العاملة المباشرة واليد العاملة غير المباشرة والنفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع. صَحْ أم خطأ؟

٥.٩ أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

- A. إن التكاليف المتغيرة الإجمالية هي ثابتة عند كل مستويات الإنتاج.
- B. إن التكلفة المتغيرة للوحدة هي ثابتة عند كل مستويات الإنتاج.
- C. إن التكاليف الثابتة للوحدة هي ثابتة عند كل مستويات الإنتاج.
- D. إن التكاليف الثابتة الإجمالية هي متغيرة عند كل مستويات الإنتاج.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

٦.٩ أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. التكاليف الإجمالية = التكاليف الثابتة الإجمالية + التكاليف المتغيرة للوحدة.
- ب. التكاليف الإجمالية = التكاليف الثابتة للوحدة + التكاليف المتغيرة الإجمالية.
- ج. التكاليف الإجمالية = التكاليف الثابتة الإجمالية.
- د. التكاليف الإجمالية = التكاليف الثابتة الإجمالية + التكاليف المتغيرة الإجمالية.

٧.٩ أيّ احتمال من الاحتمالات التالية هو مثّل على التكلفة المتغيرة نصفياً؟

- أ. معدلات المصنع.
- ب. أجور العاملين في الإنتاج.
- ج. عمولة مدفوعة للوكالء حول العالم على المبيعات، تتضمّن أتعاب المحامي السنوية.
- د. استهلاك المركبات الآلية.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٨-٩ إلى ١٢-٩

إن المحاسب الإداري في شركة Sam Hogan Golf Limited أنشأ تكاليف لمستويات مختلفة من مُخرجات هي عبارة عن أجهزة لنوادي الغolf.

الكمية/أجهزة	التكلفة المتغيرة الإجمالية	التكليف الثابتة الإجمالية	التكاليف الإجمالية
€	€	€	€
٧٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٢٥ ٠٠٠	٥٠٠
٩٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠	١ ٠٠٠
١٢٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٧٥ ٠٠٠	١ ٥٠٠

٨.٩ إذا تم إنتاج ١٥٠٠ جهاز، ما هو مقدار التكلفة الثابتة للجهاز الواحد؟

- أ. €٣٠.
- ب. €٤٥.
- ج. €٥٠.
- د. €٩٠.

٩.٩ إذا تم إنتاج ١٠٠٠ جهاز، ما هو مقدار التكلفة المتغيرة للجهاز الواحد؟

- أ. €٤٥.
- ب. €٥٠.
- ج. €٨٠.
- د. €٩٥.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكيها

١٠.٩ إذا تم إنتاج ٥٠٠ جهاز، ما هو مقدار التكلفة الإجمالية للجهاز الواحد؟

- .أ. €٥٠
- .ب. €٩٠
- .ج. €٩٥
- .د. €١٤٠

١١.٩ إذا تمت زيادة الإنتاج ليصبح ٢٥٠٠ جهاز، باستخدام بعض الطاقة الزائدة، ما هو مقدار التكاليف الإجمالية؟

- .أ. €١٤٥ ٠٠٠
- .ب. €١٦٥ ٠٠٠
- .ج. €١٧٠ ٠٠٠
- .د. €٢١٥ ٠٠٠

١٢.٩ إذا تمت زيادة الإنتاج ليصبح ٢٥٠٠ جهاز، باستخدام بعض الطاقة الزائدة، ما هو مقدار التكلفة الثابتة للجهاز الواحد؟

- .أ. €١٨
- .ب. €٣٠
- .ج. €٣٥
- .د. €٤٥

١٣.٩ إذا تم تخصيص التكاليف الثابتة على عدة منتجات على أساس الوحدة، عندئذٍ سينتَج من إسقاط سلسلة مُنتَج واحدة:

- I. تخفيف في التكاليف الثابتة الإجمالية.
 - II. إعادة تخصيص التكاليف الثابتة على المنتجات المتبقية، مُحدِّثةً بذلك تكلفة ثابتة أعلى لوحدة المنتجات؛
 - III. إعادة تخصيص التكاليف الثابتة على المنتجات المتبقية، مُحدِّثةً بذلك تكلفة ثابتة أدنى لوحدة المنتجات؛
 - IV. زيادة في التكاليف الثابتة الإجمالية.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- .أ. (أ) فحسب.
 - .ب. (أ) و(ب) فحسب.
 - .ج. (ب) فحسب.
 - .د. (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

١٤.٩ إن العمل المباشر هو عمل يمكن تتبعه وتقييمه مادياً في تصنيع المنتجات. صحيح أم خطأ؟

١٥.٩ يرى المحاسبون أن أي تكاليف دعم للمؤسسة، كرعاية أحداث رياضية مثلاً، هي تكاليف مباشرة لتصنيع المنتجات. صحيح أم خطأ؟

١٦.٩ ثمة أساس مشترك إلى حد بعيد بين التكاليف المتغيرة/ الثابتة من جهة والتكاليف المباشرة /غير المباشرة من جهة أخرى. وبشكل خاص:

- I. إن التكاليف غير المباشرة هي عادةً تكاليف متغيرة أيضاً.
 - II. إن التكاليف المباشرة هي عادةً تكاليف ثابتة أيضاً.
 - III. إن التكاليف المباشرة هي عادةً تكاليف متغيرة أيضاً.
 - IV. إن التكاليف غير المباشرة هي عادةً تكاليف ثابتة أيضاً.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- A. (أ) فحسب.
 - B. (أ) و(ب) فحسب.
 - C. (ج) فحسب.
 - D. (ج) و(د) فحسب.

١٧.٩ للتكاليف غير المباشرة. صحيح أم خطأ؟

١٨.٩ في تصنيفهم التكاليف كتكاليف قابلة للتحكُم، يكون المحاسبون:

- I. يستخدمون مصطلحاً وصفياً آخر ليستبدلوا به "المتغير"؛
 - II. يستخدمون مصطلحاً وصفياً آخر ليستبدلوا به "الثابتة"؛
 - III. يعنون في المقام الأول بالتعرف إلى المدراء المسؤولين عن هذه التكاليف المحددة؛
 - IV. تَوَقِّفُن إلى تحقيق الحد الأدنى من عدد التكاليف المصنفة كغير قابلة للتحكُم.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- A. (أ) فحسب.
 - B. (ب) فحسب.
 - C. (ج) فحسب.
 - D. (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكيها

١٩.٩ أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. يمكن تخفيف مستوى التكاليف المعاد تقييمها بسرعة في حال انكماش النشاط في المؤسسة.
- ب. إن التكاليف المعيارية هي تكاليف مُضمنة في الموازنة، ومبنيّة على أساس الخبرة الماضية والفعالية والدراسات الهندسية المفصّلة.
- ج. يجب أن يتم تكبّد التكاليف التقديرية في عملية التصنيع.
- د. إن التكاليف الفعلية هي مطابقة للتكاليف المعيارية.

٢٠.٩ أيّ احتمال من الاحتمالات التالية هو مثّل على التكلفة التقديرية؟

- أ. اليد العاملة المباشرة.
- ب. استهلاك الماكينات.
- ج. الإنفاق على البحث والتطوير.
- د. التأمين على المركبات الآلية.

٢١.٩ أيّ احتمال من الاحتمالات التالية يصف العلاقة المتبادلة بين إيرادات المبيعات والتكاليف عند نقطة التعادل؟

- أ. تساوي إيرادات المبيعات التكاليف الإجمالية.
- ب. تتخطى إيرادات المبيعات التكاليف الإجمالية.
- ج. تتخطى التكاليف الإجمالية إيرادات المبيعات.
- د. تساوي إيرادات المبيعات التكاليف المتغيرة.

٢٢.٩ في تحليل التعادل، أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. المساهمة = سعر المبيعات - التكاليف الثابتة.
- ب. المساهمة = سعر المبيعات - التكاليف الإجمالية.
- ج. المساهمة = سعر المبيعات + التكاليف المتغيرة.
- د. المساهمة = سعر المبيعات - التكاليف المتغيرة.

٢٣.٩ في نموذج التعادل، أيّ احتمال من الاحتمالات التالية هو مطابق لارتفاع حجم المبيعات (وحدات)، في حين أن كل المعالم الأخرى لا تتبدل؟

- أ. تَدَنٌ في نقطة التعادل.
- ب. زيادة في هامش المساهمة الإجمالي.
- ج. زيادة في نقطة التعادل.
- د. تَدَنٌ في هامش المساهمة للوحدة.

٢٤.٩ إن مقاربة التعادل قابلة للتطبيق فقط في الشركات التي تصنّع منتجًا واحدًا ولا صلة لها بمشاكل الشركات غير المصنّعة أو الشركات الأخرى. صَحّ أم خطأ؟

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

٢٥.٩ إذا كانت التكاليف المتغيرة الإجمالية ترداد، أيَّ خيار يصحُّ من بين الخيارات التالية؟

أ. ترداد أيضاً التكاليف الثابتة الإجمالية.

ب. يزداد حجم المخرجات.

ج. يتذبذب حجم المخرجات.

د. ترداد أيضاً التكاليف الثابتة للوحدة.

٢٦.٩ في تطبيق تحليل التعادل على حالات القرار، ثمة مقاربات محتملة عديدة، تتضمن:

I. طريقة هامش المساهمة؛

II. الطريقة البيانية؛

III. طريقة هامش الأرباح؛

IV. طريقة المعادلة.

أيَّ احتمال يصحُّ من بين الاحتمالات التالية؟

أ. (أ) و(ب) فحسب.

ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.

ج. (أ)، (ب) و(د) فحسب.

د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٢٧-٩ إلى ٣٠-٩.

تبعد شركة بريستول إنتربرائِيس المحدودة Bristol Enterprises Limited بـ €٣٠ للوحدة. وتتضمن تكاليف التصنيع للوحدة المواد وقدرها €٨ واليد العاملة وقدرها €١٠. وتمَّ التنبؤ بالتكاليف الثابتة بـ €٣٠ لمستوى من المبيعات يبلغ ١٥٠٠ وحدة.

٢٧.٩ ما هي نقطة التعادل في مبيعات الوحدات؟

أ. ١٣٦٣.

ب. ١٥٠٠.

ج. ٢٥٠٠.

د. ٥٠٠٠.

٢٨.٩ إذا تمَّ بيع ٣٠٠٠ وحدة، ما هي الأرباح؟

أ. لا شيء.

ب. €٦٠٠٠.

ج. €١٨٠٠٠.

د. €٣٠٠٠.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

٢٩.٩ أصرّ أعضاء مجلس الإدارة على مستوى الحد الأدنى من الأرباح. كم وحدة يجب أن تُتابع لكسب أرباح قدرها €٩٦٠؟

- أ. .٣٣٠٠
ب. .٤١٠٠
ج. .٥٨٠٠
د. .٦٦٠٠

٣٠.٩ إذا انسحَب المنافِس الأساسي لشركة بريستول Bristol من مجال الأعمال هذا، وُمكّن بذلك سعر البيع من أن يزيد بنسبة ١٠ بالمائة، ما هو الربح الناجم عن مبيع ٦٠٠٠وحدة؟

- أ. ... €١٥
ب. ... €٣٦
ج. ... €٤٢
د. ... €٦٠

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٣١-٩ إلى ٣٤-٩
تصنّع شركة نيوتيك المحدودة Newtech Limited مُنتجاً واحداً. وقد جمّع المحاسب الإداري المعطيات التالية:

الوحدة €	سعر البيع
٢,٠٠	المواد المباشرة
٠,٥٠	اليد العاملة المباشرة
٠,٣٠	النفقات العامة المتغيرة الخاصة بالمصنع
٠,٢٠	النفقات العامة الثابتة الخاصة بالمصنع
٠,٥٠	إن المبيعات المتوقعة هي ٢٠ ٠٠٠ وحدة

٣١.٩ ما هو هامش مساهمة شركة نيوتيك Newtech للوحدة؟

- أ. €٠,٥٠
ب. €١,٠٠
ج. €١,٢٠
د. €١,٥٠

٣٢.٩ إذا تمت زيادة سعر البيع ليصبح €٢,٢٠، ما هو هامش مساهمة شركة نيوتيك
؟Newtech

- أ. ب. ج. د.

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

٣٣.٩ إذا ازدادت النفقات العامة الثابتة الخاصة بالمصنع بـ €١٠٠٠، من دون أن يتغيّر سعر البيع، ما هي نقطة التعادل؟

- أ. الإيرادات بـ €٢٠٠٠.
- ب. €١٠٠٠ وحدة.
- ج. الإيرادات بـ €٤٠٠٠.
- د. €٣٠٠٠ وحدة.

٣٤.٩ إذا ازدادت كل التكاليف بنسبة ١٠ بالمئة وإذا ارتفع سعر البيع ليصيّر €٢٢٠، بكم على المبيعات أن تتغيّر عن الحجم المتوقّع الأصليّ، لتحقّق ربحاً قدره €٢٤٠؟

- أ. بزيادة قدرها ٥٠ بالمئة.
- ب. بزيادة قدرها ٦٠ بالمئة.
- ج. بتذبذب قدره ١٥ بالمئة.
- د. بتذبذب قدره ٦٠ بالمئة.

٣٥.٩ مع أنه يمكن تطبيق تحليل التعادل على الشركات المتعددة المنتجات، أيّ عامل من العوامل التالية يُعيّد مجال هذا التحليل؟

- أ. الفرضي في نقاط التعادل المتعددة.
- ب. الحاجة إلى تخصيص التكاليف الثابتة على المنتجات.
- ج. وجود تكاليف متغيرة مختلفة لكل منتج.
- د. تغييرات مستمرة في مزيج المبيعات.

٣٦.٩ إن نموذج التعادل هو وقفٌ على بعض الافتراضات الرئيسية، بما فيها:

- I. لا تغيير في أسعار الوحدات؛
- II. القدرة على تصنيف التكاليف بين متغيرة وثابتة؛
- III. لا تغيير في نقاط التعادل؛
- IV. علاقات خطية على نحوٍ تام بين كل من التكاليف المتغيرة والثابتة ومستويات المخرجات.

أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ)، (ب) و(د) فحسب.
- ج. (ب)، (ج) و(د) فحسب.
- د. (ج) و(د) فحسب.

٣٧.٩ أيّ احتمال من الاحتمالات التالية يُصحّ على سلوك التكلفة ضمن المجال ذي الصلة؟

- أ. سترداد التكاليف المتغيرة للوحدة فيما يزداد الإنتاج.
- ب. سترداد التكاليف الثابتة الإجمالية فيما يتذبذب الإنتاج.
- ج. ستذبذب التكاليف المتغيرة الإجمالية فيما يزداد الإنتاج.
- د. لن تغيّر التكاليف الثابتة فيما يتذبذب الإنتاج.

دراسة الحالة ١ - ٩

حضرت الشركة المغفلة واترلو سينكس Waterloo Sinks plc للتو حساب الأرباح والخسائر المُلخص لستتها المالية الأخيرة.

ألف €	€	
٢ ٠٠٠		المبيعات (١٠٠٠ ألف €)
٦٠٠		المواد المباشرة
٥٠٠		اليد العاملة المباشرة
٤٠٠		نفقات الإنتاج العامة الثابتة
١٠٠		نفقات الإنتاج العامة المتغيرة
٦٠٠		النفقات العامة الخاصة بالبيع والإدارة
٢ ٢٠٠		
(٢٠٠)		الخسارة

إن أعضاء مجلس الإدارة توافقون للقيام بعمل علاجي بغية تحسين مركز الشركة التجاري، وفي اجتماعهم التالي، سيتم النظر في الاقتراحات المستقلة التالية:

- أ. دفع عمولة ١٠ بالمئة على المبيعات لمندوبي المبيعات وزيادة المبيعات لتبلغ نقطة التعادل.
- ب. زيادة المبيعات من خلال الإعلان الإضافي بمبلغ قدره ٤٠٠ ٠٠٠ €، إلى جانب رفع سعر البيع بنسبة ٢٠ بالمئة، لبلوغ هدف الربح وقدره ١٠٠ بالمئة من المبيعات.
- ج. تخفيض سعر البيع بنسبة ١٥ بالمئة، وهو أمر من المفترض أن يزيد حجم المبيعات بنسبة ٤٤ بالمئة. وفضلاً عن ذلك، إن مراجعة تخفيض التكلفة في النفقات العامة الثابتة قد يتّسّع منها ادخار سنوي قدره ١٥٠ ٠٠٠ €.

المطلوب

كمحاسب إداري، طلب منك رئيس مجلس الإدارة أن تقّيم كل اقتراح من هذه الاقتراحات البديلة وأن تعلّق بإيجاز على كل منها.

دراسة الحالة ٩

تُنتِج شركة لوثيان موتور Co. أربعة نماذج من سيارات الصالون الفخمة. كاسيل Castle. روك Rock. ساليسبوري Salisbury. ومورنينغسايد Morningside. وبالرغم من أن الشركة تُشغل نظاماً من ثلاثة فرق متناوبة فإن ساعات العمل المتوفرة تُقيّد الطاقة الإنتاجية. إن الطاقة الإجمالية الشهرية هي ١٥٣٥٠ ساعة عمل، أمّا التكاليف الثابتة فهي €٧٠٠٠٠٠ شهرياً.

ثمة معلومات إضافية:

ساعات العمل	الحد الأقصى من الكلفة المتغيرة على النموذج الواحد	سعر البيع	الطلب شهرياً	
الوحدات	€	€		المطلوب
٢٥	٢٥٠	٣٢٠٠	٤٨٠٠	Castle
٣٠	١٧٠	٤٢٠٠	٥٧٠٠	Rock
٤٠	١٠٠	٥٠٠٠	٦٩٠٠	Salisbury
٥٠	٨٠	٦٥٠٠	١٠٠٠٠	Morningside

١. ما سيكون المزيج الأفضل من المنتجات والمبيعات لتحقيق الحد الأقصى من الأرباح شهرياً؟ (افرض أنه ما من مخزون أوّل المدة أو آخر المدة).

٢. يبيّن دراسة السوق أن المبيعات الشهرية لسيارة الصالون Morningside ستترتفع بنسبة ٥٠ بالمئة إذا تم تكبد إنفاق خاص وإضافي على الإعلانات بقدر €٥٠٠٠ شهرياً. هل كنت تتّضّح الإدارة بالقيام بهذه الخطوة؟

الوحدة ٩ / ممّيزات التكلفة وسلوكياتها

تخصيص التكاليف على الوظائف و العمليات

المحتويات	
٢/١٠	١.١٠ المقدمة
٤/١٠	٢.١٠ جمع التكاليف
٤/١٠	٣.١٠ من أين تأتي هذه التكاليف؟
١١/١٠	٤.١٠ معدلات المصنع (كل الأقسام مجتمعة) إزاء معدلات الأقسام
١٦/١٠	٥.١٠ المنتجات المشتركة والسلع الجانبيّة
٢٢/١٠	٦.١٠ تحديد تكاليف العملية
٢٢/١٠	٧.١٠ تحديد تكاليف العملية والوحدة المتكاففة
٢٥/١٠	٨.١٠ تكلفة الوحدة المتكاففة الواحدة
٣٠/١٠	٩.١٠ تحديد التكلفة على أساس النشاط
٣١/١٠	١٠.١٠ تحديد التكاليف على أساس التقليدي إزاء تحديد التكلفة على أساس النشاط
الخلاصة	
٤١/١٠	أمثلة للمراجعة
٤٣/١٠	دراسة الحالة ١-١٠
٥٦/١٠	دراسة الحالة ٢-١٠
٥٧/١٠	دراسة الحالة ٣-١٠
٥٨/١٠	

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- مصادر تكاليف المواد الأولية واليد العاملة المباشرة والنفقات العامة في عملية جمع التكاليف؛
 - استخدام مراكز التكلفة لجمع قيمة النفقات العامة؛
 - تطبيق أساس النشاط لتوزيع النفقات العامة على المنتجات؛
 - التفريق بين معدلات النفقات العامة للمصنعين (كل الأقسام)، المحددة مسبقاً ومعدلات النفقات العامة للأقسام، المحددة مسبقاً؛
 - مسائل تحديد التكلفة المعنية بالمنتجات المشتركة والسلع الجانبيّة؛
 - تحديد تكاليف العمليات، واستخدامه الوحدات المتكافئة وطريقاته الأساسية؛
 - الحاجة إلى التساؤل حول مدى مناسبة محركات التكلفة التقليدية والآليات الأساسية لتحديد التكلفة على أساس النشاط.

المقدمة

١.١٠

في الوحدة التاسعة جرى تفصيل فئات مختلفة من التكاليف: التكاليف المتغيرة والثابتة، وال المباشرة وغير المباشرة، والممكن تحديد مصدرها وقيمتها والمشتركة، وتكاليف المنتج وتكاليف المدة، والتكاليف القابلة للتحكّم وغير القابلة للتحكّم، والمعاييرية والفعالية والمعاد تقييمها والاستنسابية. إن هذا التوزيع في فئات هو مجرد طريقة مبسطة لفهم كيفية سلوك التكاليف في إطار صنع القرارات الإدارية وهو غير محصور بتحديد واحد فيمكن وبكل سهولة تسمية التكلفة المتغيرة بالتكلفة المباشرة أو الممكن تحديد مصدرها وقيمتها التي تعتبر جزءاً من العنصر المعاد تقييمه في وحدة التكلفة. إن هذه الفئات هي عامة وتناول مجموعات كاملة من التكاليف. إلا أن الفهم المبكر لخصائصها يسمح للقارئ بكسب نظرة عامة حول تحديد التكاليف ووقعه المحتمل على السلوك الإداري.

في هذه الوحدة، نغوص قليلاً في التحليل في محاولة لفهم مصدر التكاليف الفردية وكيفية توزيعها على مخرجات المؤسسة. ذلك أنه من خلال فهم تفاصيل جمع التكاليف وتصنيصها يمكن للمدراء مراجعة أنظمة بديلة تتناسب أكثر مع أهدافهم. وكما رأينا في الجزء الأول، المحاسبة المالية للمدراء (الوحدات الأولى - السابعة). ما من شركتين اثنتين تختاران مبادئ أو اتفاقيات أو طرق تقديم مطابقة، كذلك الأمر بالنسبة إلى الشركات التي تطور أنظمة لتحديد التكاليف تكون فريدة من نوعها بالنسبة إليها وتسعى إلى عكس مميزات إنتاجها الخاصة. إلا أن هذه المميزات تتغير باستمرار؛ ذلك أن المنتجات الجديدة والمزيج من المنتجات الجديدة وتقنيات الإنتاج الجديدة تساهمن في فرض قيود على أنظمة تحديد التكاليف القائمة. وينبغي مراجعة هذه الأنظمة باستمرار. تلخص مواد هذه الوحدة

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها كلّ أنظمة تحديد التكاليف والتي يمكن تعين الطرق البديلة ضمنها.

تفرض قيود إضافية على أنظمة تحديد التكاليف بسبب تنوع المطلوب منها. في الوحدة السابقة فصلنا أربعة من هذه الأدوار:

- أ.** التحكّم بالأداء الفعلي مقارنةً مع الأداء المخطط له;
- ب.** التخطيط لتكاليف السنة التالية;
- ج.** تشغيل استهلاك الموارد;
- د.** اختيار مسار من بين مسارات العمل البديلة.

وتجدر بالذكر أنّ اثنين من هذه الأدوار (التحكّم والتتبع) يهتمان بما سبق. أما الدوران الآخران (التخطيط والاختيار) فيهتممان بما سيأتي. ومن غير المعقول الطلب من نظام واحد لتحديد التكاليف أن يلبي متطلبات المعلومات كافة، إلاّ أننا نخشى من أن يتوقع الكثير من المدراء من أنظمتهم أن تؤمّن أجوبة لكلّ متطلباتهم.

تركت هذه الوحدة على وظيفتي التشغيل والتحكّم في أنظمة تحديد التكاليف. ولن يكون بإمكان المدراء تقدير حاجاتهم إلى المعلومات في مجال التخطيط والاختيار إلاّ عندما يعون كيفية تلبية هذه المتطلبات.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

٢.١٠ جمع التكاليف

لتركيز نقاشنا على عالم جمع التكاليف المعقد (المعروف أحياناً باسم تراكم التكاليف)، نورد مجدداً بيان التكلفة البسيط بالنسبة إلى الرف الخشبي لوحدة جهاز القرص الرقمي التي ذكرناها في الوحدة الثامنة :

الرف الخشبي الواحد لوحدة جهاز القرص الرقمي

€	المواد الأولية:
١٠,٠٠	رقاقات الخشب المضغوط
٣,٠٠	القشرة الخشبية
٢,٠٠	الزخرفة المعدنية
<hr/> ١٥,٠٠	
٧,٥٠	العمل المباشر ١,٥ ساعة بتكلفة €٥ للساعة الواحدة
<hr/> ٢٢,٥٠	التكلفة الأساسية
٢,٥٠	نفقات التصنيع العامة
<hr/> ٢٥,٠٠	تكلفة التصنيع
٥,٠٠	حصة النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع
<hr/> ٣٠,٠٠	التكلفة الإجمالية

٣.١٠ من أين تأتي هذه التكاليف؟

١.٣.١٠ المواد

في بند التكلفة هذا (هذه هي لغة تحديد التكاليف، المستخدمة لكل وحدة من وحدات الإنتاج)، تشكل المواد الأولية ٥٠ بالمئة من إجمالي التكلفة. تختلف هذه النسبة اختلافاً كبيراً من بند إلى بند وفقاً لمدخلات العمل وتكلفة النفقات العامة.

رمزه البرمجيات	بند الأثاث	الكمبيوتر الشخصي	بند الآلات
%	%	%	%
٢	٢٥	٥٠	المواد
٨	٢٥	٢٥	اليد العاملة
٩٠	٥٠	٢٥	النفقات العامة
<hr/> ١٠٠	<hr/> ١٠٠	<hr/> ١٠٠	

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

يعكس عنصر النفقات العامة الشقيق في رزمة البرمجيات الاستثمار الكبير في البحث والتطوير، هذا الاستثمار الذي تتطلّبه دار البرمجيات لتصميم واختبار رزمة تجارية سوف تتصدّى لأي طلب مستخدم قائم على أساسها. وينبغي استعادة هذا الاستثمار في المبيعات المستقبلية.

ولعلّ المواد هي أسهل تكلفة يمكن تتبعها في بند التكاليف بسبب طبيعتها المرئية والمادية. يستطيع محاسبو التكاليف أن يلمسوا المواد وأن يروا بأنفسهم مدى استخدامها في السلعة المُصنَّعة. وتسحب المواد من المخزون مما يستدعي إصدار بيان بطلب استلام من المخازن. تسجّل على هذا البيان كمية المواد المسحوبة ونوعيتها وتاريخ السحب والأحرف الأولى لاسم أمين المستودع وطالب الاستلام. لا يظهر السعر عادة على البيان، ومرة ذلك إلى أنه في متجر مكتظ يشتري ويصدر مواد أولية باستمرار، يستحيل التأكد من التكلفة الفعلية لعنصر معين من عناصر الإنتاج.

مثال

تم شراء الزخرفة المعدنية الالازمة في صناعة وحدات أجهزة الأقراص الرقمية بكمية خمسة أمتار من صاحب مخزن محلي لبيع الفولاذ. ثم تم شراء كميات أخرى خلال شهر أيار/مايو بأسعار مختلفة.

أيار/مايو	
٣	٥ أمتار بسعر €٠,٩٠ للمتر الواحد
١٦	٩٠ أمتار بسعر €٠,٩٦ للمتر الواحد
٢١	١٠ أمتار بسعر €٠,٨٩ للمتر الواحد
٣٠	٢٥ أمتار بسعر €١٠,٦ للمتر الواحد

فلنفترض أن أمين المخزن سحب سبعة أمتار من المعدن لأغراض الإنتاج في كل يوم عمل من أيام الشهر. كم يكون الثمن؟

الجواب

بعض الإمكانيات يفرض نفسه في هذا الإطار. من الممكن اللجوء إلى طريقة الوارد أوّلاً يخرج أوّلاً أو الوارد أخيراً يخرج أوّلاً أو طرق المتوسط لاحتساب الأسعار (راجع الوحدة الثانية إذا كنت غير متأكد من الآليات المفصلة لهذه الطرق). أضف إلى ذلك أنه من الممكن اللجوء إلى سعر معياري يمكن أن يُحدّد لفترة ثلاثة أشهر ربما ويُحاوَل من خلاله التبنّي بتقلبات الأسعار في السوق من يوم إلى آخر. بهذه الطريقة، يعفى العاملون في أمانة المستودع من إجراء تعديل على الأسعار بشكل دائم. وخلال فترة معينة من الزمن، تعطى المنتجات المماثلة أسعاراً مماثلة بالنسبة إلى استهلاك مواد مماثلة. أما الفروقات التي

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تنشأ بين سعر الشراء الفعلي وسعر إصدار الإنتاج فُتُسجَّل في حساب الأرباح والخسائر كاختلاف في السعر في نهاية الفترة المذكورة.

تقوم الشركات المصنعةاليوم بتبسيط أنظمة طلب المواد الخاصة بها للدرجة كبيرة حتى أن الأقسام الفردية تشجع على طلب قطعها مباشرةً من المورّد في حينه لاستخدامها في دورة الإنتاج. من حسنات هذا الإجراء جعل قيمة مخازين المواد الأولية تقارب الصفر (مع الإشارة إلى أن المخزون يحمد سيولة الشركة التي من الممكن استخدامها في أهداف تدرّ الأرباح). على أن إجراء في حينه هذا يمكن أن يكون بمثابة الكابوس بالنسبة إلى الأقسام الفردية في حال طلب منها تسجيل عمليات الشراء الدورية هذه باستخدام الأسعار الفعلية.

اليد العاملة

٢.٣.١٠

تعتبر اليد العاملة بدورها تكلفة سهلة نسبياً لجهة التعرف إليها وقياسها خاصةً إذا اعتبر الأشخاص المعنيون معاشرةً في إنشاء بند التكلفة. تتالف تكلفة العمل من الوقت الذي يُصرف على العمل ومن معدل المدفوعات التي يجنيها العمال المستخدمون. ولكل بند محدد من بنود التكلفة سجل زمني يسجل عليه كلّ عامل يعمل مباشرةً في المهمة، الوقت الذي استغرقه (يقسم الوقت إلى وحدات تتالف الوحدة من ١٥ دقيقة مثلاً). كما يمكن أن يحتفظ كلّ عامل بجدول زمني يومي يسجل عليه المهام التي أنجزها وال فترة الزمنية التي قضتها في إنجاز كلّ مهمة. وهكذا يتمكن محاسبو التكلفة من تخصيص وقت لكلّ منتج. يصعب تحديد سعر الساعة الواحدة تماماً كما يصعب تحديد سعر المواد. وبسبب اختلاف مستويات المهارات وسنوات الخدمة، يجني العمال مبالغ مختلفة.

مثال

لصناعة رفّ خشبي، يمكن أن يعمل عاملان كل واحد لمدة ٤٥ دقيقة، فيكسب أحدهما €٤,٦٠ في الساعة بينما يجني الثاني €٥٠٠ في الساعة. في الوقت نفسه، أمضى عاملان آخران جنى أحدهما €٥,١٠ في الساعة والثاني €٥,١٥ في الساعة. ٤٥ دقيقة في صناعة وحدة ثانية. هل من العدل دفع مبالغ مختلفة لمتوjenين مماثلين؟ لهذا السبب لا يمكن التكلم عن معدل معياري للأجور كما بالنسبة إلى المواد.

يستحق تصنيف المعادل المعياري للأجور أن نوليه بعض الاهتمام. إن الأجر أو الراتب الذي يتلقاه أحد العمال لا يمثل إلا جزءاً واحداً من تكاليف الشركة العينية. أما المكونات الأساسية الأخرى فهي اشتراك المؤسسة في الضمان الاجتماعي ومساهمتها في الضرائب وفي معاشات التقاعد. إن هذه الحسابات هي حصيلة ما تدفعه المؤسسة بالنيابة عن المستخدم بالإضافة إلى ما يدفعه هذا الأخير من مساهمات خاصة به. بناءً على ذلك، يبدو من المعقول التعامل مع كل تكاليف المستخدمين بطريقة مماثلة مما سيؤدي إلى سعر معياري في الساعة بالإضافة إلى ما تلقاه العمال الأفراد من أجورهم الخاصة.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

النفقات العامة: نفقات التصنيع والتي لا تتعلق بالتصنيع

٣.٣.١٠

لاحظ أن صفة "مباشر" لا تسبق أي من بندى "نفقات التصنيع العامة" و"النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع". ويعنى هذا أن بندى التكلفة كليهما غير مباشرين أي أنه ما من علاقة وثيقة يمكن تتبعها بين الإنتاج من جهة ومختلف عناوين التكلفة التي تتضمن النفقات العامة من جهة أخرى.

أمثلة عن نفقات التصنيع العامة.

تتضمن نفقات التصنيع العامة كميات من العناصر البخسة الشمن والشديدة الاستخدام كالمسامير اللولبية والمفصالت والغراء والأشرطة اللاصقة وتأمين التدفئة والإنارة في المصنع والكهرباء للماكينات الإنتاجية وصيانة الآلات واستهلاكها والإشراف على الإنتاج بالإضافة إلى التكاليف الخاصة بمكان المصنع والمستودع.

أمثلة عن النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع

تتضمن النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع الإدارة والبيع والتوزيع والتكاليف المالية كالفائدة المصرفية على الأموال المستدامة وأتعاب تدقيق الحسابات وتأمين التدفئة والإنارة للمكاتب وتكاليف مكان المكاتب والرواتب الإدارية واستهلاك مجموعة السيارات الخاصة بالمؤسسة ومختبر الأبحاث والتطوير.

قبل توزيع النفقات العامة على وحدات الإنتاج، ينبغي أولاً جمع التكاليف. من المعروف أنه يصعب التحكم بالنفقات العامة فهي من حيث التعريف، غير مرتبطة مباشرة بالإنتاج. وبالتالي فإن تحديد مستوى الإنفاق الأنسب لكل عنوان من العناوين ليس بالأمر السهل. فعلى سبيل المثال، كم ينبغي أن تنفق الشركة على البحث والتطوير؟ أو ما هو عدد أفراد فريق العمال الإداري الذي ينبغي استخدامه؟ ينبغي مراجعة هذه القرارات باستمرار بسبب نزعة هذه النفقات العامة إلى تخطي مستوى يمكن تبريره إما من خلال إنتاج المؤسسة أو من خلال ربحها. غالباً ما تُعتبر هذه التكاليف غير قابلة للتحكم. إلا أن وجهة النظر هذه خطيرة جداً. يمكن لأي كان في أي مكان من الشركة، أن يتحكم بمستوى هذا الإنفاق حتى إذا وجب الوصول إلى مستوى المدير التنفيذي لتحقيق أعلى درجة من التحكم.

ينبغي جمع تكاليف النفقات العامة أولاً في مراكز التكلفة أي جيوب نشاطات يمكن أن يتحمل المدراء الأفراد مسؤوليتها. فتكون تكاليف مجموعة السيارات بما في ذلك استهلاكها، من مسؤولية مدير المبيعات أو مديره الأعلى. (في مؤسسة كبرى ذات متطلبات أساسية بالنقل، ينبغي أن يقوم مدير النقل بالتحكم بهذه التكاليف). يكون تأمين التدفئة والإنارة من مسؤولية مدير الإنشاءات، أما في حال قياسها على حدة، فيكون مدير المصنع

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

أو مدير المكتب مسؤولاً عنها. يمكن لكل مدير مرکز تكلفة رئيسي أن يقسم مركزه إلى وحدات فرعية للمسؤولية أو التحكم. في هذه الحال، يحدّد لكل وحدة فرعية مستوى معيناً من الإنفاق لا يحق للمدراء تجاوزه بدون موافقة مسبقة. أما التكاليف التي يتم تكبدها والتحقق منها من خلال فاتورة يقدمها المورّد، أو في حال الاستهلاك، من خلال الاتفاق على معدلات شطب سنوية وعلى ثمن خاص بالأشياء المستعملة، فيخصصها قسم محاسبة التكاليف.

إلا أن جمع تكاليف النفقات العامة يتحول إلى مهمة واضحة إذا ما قورن بمهمة تخصيص هذه التكاليف على وحدات الإنتاج. في مثلنا هذا، كيف تم احتساب مبلغ €٢,٥٠ لقاء خزانة جهاز القرص الرقمي بالنسبة إلى كل من نفقات التصنيع العامة والنفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع؟ إلى أي مدى جرى احتساب تكلفة استهلاك ماكينات الإنتاج في رقم €٢,٥٠ بالنسبة إلى نفقات التصنيع العامة؟ ومن مبلغ €٥ أي قيمة تشير بها النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع إلى الرواتب الإدارية؟ ولأن هذه النفقات العامة لا تُعزى مباشرةً إلى وحدات التكلفة بالطريقة نفسها للمواد الأولية واليد العاملة المباشرة، حيث يسهل تتبع الاستعمال الفعلي للموارد بدقة، يستخدم المحاسبون نسبة محددة سلفاً للنفقات العامة يوزعون بها هذه الأخيرة على وحدات الإنتاج. ترتكز هذه النسبة على الاحتساب التالي:

معدل تخصيص النفقات العامة المحدد سلفاً

النفقات العامة المضمنة في الموازنة للفترة المحاسبية

$$= \frac{\text{وحدات الإنتاج المضمنة في الموازنة}}{\text{}}$$

مثل

تقوم إحدى المؤسسات بتصنيع وبيع أحد المنتجات الذي يتضمن من المواد الأولية قيمة €٥ و €١٠ من اليد العاملة المباشرة. تخطّط الإدارة لتصنيع ١٠٠٠٠ وحدة من المنتج للسنة المقبلة ويقدّر إجمالي النفقات العامة بـ €١٠٠٠٠٠. أما معدل تخصيص النفقات العامة المحدد مسبقاً فيكون:

$$\frac{€ 100\,000}{10\,000} = € 10 \text{ للوحدة الواحدة}$$

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

وهكذا يُوزَّع هذا المعدل على الصورة الجانبية لتكلفة المنتج الذي ينبغي أن يُتَّخَذ قرار التسويق بشأنه:

الصورة الجانبية لتكلفة المنتج	المواد المباشرة
١٠	اليد العاملة المباشرة
١٠	حصة النفقات العامة
€٢٥	التكلفة الإجمالية

غير أن صعوبات تنشأ لدى المؤسسات التي تنتج أكثر من سلعة واحدة. إذا كان لهذه السلع ممَّيزات إنتاجية مختلفة (أي أنها تستهلك نسباً متفاوتة من عوامل الإنتاج بما في ذلك تكاليف النفقات العامة)، لا يمكن اللجوء إلى الكسر البسيط الوارد آنفًا لاستحالة جمع وحدات الإنتاج المُضمنة في الموازنة. فلو صنعت المؤسسة أعلاه مثلاً ٩٠٠٠ وحدة من المنتج القائم و٢٠٠٠ وحدة من منتج قريب منه لكن مختلف، من السخيف استعمال الرقم ١١٠٠٠ في مخرج الكسر. فعلى المؤسسة استعمال معيار آخر لتوزيع التكلفة.

يبحث محاسبو التكاليف عن عناصر سببية أو عن أسس النشاط، وهي العامل الأول الذي يبحث على استهداف غالبية عناوين التكلفة التي تحتوي على النفقات العامة. من أسس النشاط النموذجية ساعات العمل المباشر أو تكلفة اليد العاملة المباشرة أو ساعات تشغيل الآلة. لدى التدقيق عن كثب في النفقات العامة لكل مؤسسة من المؤسسات، يتبيَّن أنه من الممكن اعتبار أن أحد هذه الأسس يؤدي إلى غالبية النفقات العامة (وليس كلها على الإطلاق). ففي مؤسسة كثيفة العمالة، يمكن نسب غالبية النفقات العامة إلى العامل البشري أي أن النفقات العامة تنشأ بسبب الخدمات الالزمة لدعم قوَّة عاملة كثيفة. من جهة أخرى، حيث حلَّت الآلة مكان البشر، تُعتبر ساعات تشغيل الآلة عاملًا سببيًا نافعاً. يُطْبِق المعدل المحايد مسبقاً الناتج من ذلك على المنتجات الفردية باستخدام استهلاك هذه المنتجات للعامل السببي.

مَثَل

افتراض في المثل أعلاه أنه ينبغي استخدام ساعات اليد العاملة المباشرة في احتساب معدل تخصيص النفقات العامة المحايد مسبقاً وأن المؤسسة تحفظ لصرف ٢٥ ٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة على الإنتاج في العام المقبل، وأن هذا المنتج (واحد من عدة منتجات) يتطلَّب ساعتين لإنجازه من قبل فريق العمل المباشر.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

$$\text{معدل تخصيص النفقات العامة المحدّد مسبقاً} = \frac{10000}{25000 \text{ ساعة يد عاملة مباشرة}} = €4$$

ل الساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة

الصورة الجانبيّة لتكلفة المنتج

€5	المواد المباشرة
10	اليد العاملة المباشرة
8	حصة النفقات العامة ($€4 \times 2$ ساعتان)
€23	

إن التقديرات التي يتتألف منها الكسر الأنف الذكر هي حصيلة دراسة عن كثب لأداء السنة الماضية، وسوف تأخذ بعين الاعتبار توقعات الإدارة في تخفيض أو زيادة مبالغ النفقات العامة المحددة على ضوء مستويات الإنتاج المخطط لها. إلا أنه يستحيل على أرض الواقع أن نقدر بشكل دقيق كل من البسط (النفقات العامة المُضمّنة في الموازنة) والمخرج (مستوى الإنتاج المضمن في الموازنة والمُعبر عنه لجهة أساس النشاط). ولا يمكن تجنب الأخطاء سواء في التنبؤات أو في الواقع مع مرور السنة، ذلك أن النفقات العامة تكون إما أكثر أو أقل مما تم التنبؤ به، أما الإنتاج فتكون إما أكثر أو أقل مما تم التخطيط له. أما الفرق ما بين الرقم الفعلي للنفقات العامة التي تم تكبدها والنفقات العامة المخصصة على المنتج فتُدرج مباشرةً في حساب الأرباح والخسائر.

مثل

في نهاية العام، تكبدت المؤسسة المذكورة مبلغ €105 ٠٠٠ كتكاليف النفقات العامة. وكان الإنتاج يوازي ٢٦ ٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة

€104 ٠٠٠	النفقات العامة المطبقة على المنتجات
€105 ٠٠٠	النفقات العامة الفعلية
€1 ٠٠٠	التطبيق المنقوص

يُضاف هذا المبلغ المطبق بشكل منقوص مباشرةً إلى حساب الأرباح والخسائر كزيادة على رقم تكلفة السلع المباعة. ويستقصي محاسبو التكاليف سبب زيادة الإنفاق وزيادة الإنتاج حتى تكون أرقامهم أكثر دقة في العام المقبل.

معدّلات المصنع (كل الأقسام مجتمعة) إزاء معدّلات الأقسام

إن المعدل الواحد المحدد مسبقاً للنفقات العامة لالات، الموصوف أعلاه معدّلات المصنع (كل الأقسام مجتمعة)، والمُعدّد للشركة التي تصنّع منتجًا واحدًا أو تلك التي تصنّع عدّة منتجات باستخدام أساس نشاطٍ واحدٍ لا غير يُعتبر ميسّطاً أكثر مما ينبغي. ذلك أنه من غير الواقعي الافتراض أن باستطاعة أساس نشاط واحد أن يشرح أكثر من مجموعة صغيرة من تكاليف النفقات العامة. فناهيك عن مجموعة كبيرة منها. وممّا لا شك فيه أنه يمكن اعتبار ساعات اليد العاملة المباشرة أو ساعات تشغيل الآلات عاملًا سبيلاً لبعض النفقات العامة كتكاليف الإشراف مثلاً أو تكاليف مطعم المصنع (ساعات يد عاملة مباشرة) وكهرباء الآلات وصيانتها (ساعات تشغيل الآلات). إلا أن ربط كل تكاليف النفقات العامة بأساس النشاط المختار ذاته قد يؤدي إلى تضليل التخصيص وبالتالي إلى تكاليف مغلولة عن المنتج. فينبغي أن تعين الإدارة نظاماً لتخصيص التكاليف يظهر كم يستخدم كل منتج فعلياً من النفقات العامة عوضاً عن التمسّك بمعدل الآلات.

تتضمن أساس النشاط النموذجيّة لتكاليف قسم الخدمات ما يلي:

- طاقم العمل/ خدمات الرعاية: عدد الأشخاص المستخدّمين؛
- الإحتساب: ساعات العمل؛ عدد التقارير الصادرة؛
- الماكينات: ساعات تشغيل الآلات؛
- المبني والعقارات: المكان المشغول؛
- الطاقة: ساعات تشغيل الآلات؛ الاستخدام المحصّى؛
- الرواتب التنفيذية: المبيعات؛
- جدول الإنتاج: عدد المنتجات المختلفة.

تحاول معدّلات النفقات العامة في كلّ قسم تجنب مشكلة اختلاف أساس النشاط، أوّلاً من خلال تخصيص النفقات العامة على الأقسام الفردية وثانياً من خلال تحديد أساس النشاط الأنسب لكلّ قسم.

مَثَل

تستخدم إحدى الشركات قسمين للإنتاج وثلاثة أقسام للخدمات في تصنيع عدّة رفع ثقيلة لصناعات البترول خارج البلاد. بعد التدقيق في تفاصيل التكاليف والنشاطات، أصدر مستشارو إدارة الشركة التقديرات التالية للسنة المقبلة:

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

النفقات العامة €	الأمتار المربعة المشغولة	عدد المستخدمين	ساعات الخدمة	
٤٥٠	٥٠	٤٥٠٠	٢٥٢٥٠٠	حدادة
٧٥	١٠٠	٣٠٠٠	١١٣٧٥٠	تلحيم
٢٢٥	٣٠	١٨٠٠	٢١٨٠٠	طاقم العمل
٤٥٠	٢٠	١٢٠٠٠	١٠٠٧٥٠	احتساب
١٥٠٠	١٠	١٦٥٠٠	٧٣٥٠٠	صيانة الموقع
٦٧٥٠	٢١٠	٣٧٨٠٠	٧٥٨٥٠٠	

هذا ويرجح أن تتضمن الحدادة ٤٥٠٠٠ ساعة تشغيل آلة وأن يتضمن التلحيم ١٠٠٠٠٠ ساعة تشغيل آلة.

إن الهدف من تخصيص تكلفة النفقات العامة هو تخصيص التكاليف على منتجات المؤسسة. وبما أنه يجري التداول بالمنتجات عبر أقسام الإنتاج وليس أقسام الخدمات، فإن الخطوة الأولى في عملية التخصيص يجب أن تتجلى في نقل النفقات العامة من قسم الخدمات إلى أقسام الإنتاج حتى تصبح "مرتبطة" بالمنتجات. يلجم محاسبو التكلفة إلى طرق عديدة تدور كلها حول تقنيتين أساسيتين هما الطريقة المباشرة والطريقة الموزعة على مراحل.

١.٤.١٠ الطريقة المباشرة

في الطريقة المباشرة، تؤخذ تكاليف النفقات العامة من كلّ قسم من أقسام الخدمات الثلاثة وتعطى لأقسام الإنتاج فتضاد إلى النفقات العامة الكائنة فيها أساساً لاحتساب معدلين محددين سابقاً من النفقات العامة. يتم تناول كلّ قسم من أقسام الخدمات بدوره من خلال استخدام أساس نشاط مناسب (الأرقام الموجودة بين هلالين مسحوبة من الجدول أعلاه):

- طاقم العمل: عدد المستخدمين (حدادة، ٥٠؛ تلحيم، ١٠٠)؛
- الاحتساب: ساعات الخدمة (حدادة، ٤٥٠؛ تلحيم، ٧٥)؛
- صيانة الموقع: الأمتار المربعة المشغولة (حدادة، ٤٥٠٠؛ تلحيم، ٣٠٠٠)؛

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

المجموع	صيانة الموقع	احتساب	طاقم العمل	تلحيم	حدادة	
€٧٥٨ ٥٠٠	€٧٣ ٥٠٠	€١٠٠ ٧٥٠	€٢١٨ ٠٠٠	€١١٣ ٧٥٠	€٢٥٢ ٥٠٠	التخصيص (التوزيع)
						الأساسي
						طاقم العمل
صفر			(٢١٨ ٠٠٠)	١٤٥ ٣٣٣	٧٢ ٦٦٧	(التعليق ١)
						الاحتساب
صفر		(١٠٠ ٧٥٠)		١٤ ٣٩٣	٨٦ ٣٥٧	(التعليق ٢)
						صيانة الموقع
٧٥٨ ٥٠٠	(٧٣ ٥٠٠) صفر			٢٩ ٤٠٠	٤٤ ١٠٠	(التعليق ٣)
		صفر €	صفر €	€٣٠٢ ٨٧٦	€٤٥٥ ٦٢٤	

التعليقات

١. حصة طاقم عمل الحدادة = $\frac{€٧٢ ٦٦٧}{€٧٣ ٥٠٠} = \frac{€٢١٨ ٠٠٠}{١٥٠/٥٠}$
٢. حصة طاقم عمل التلحيم = $\frac{€١٤٥ ٣٣٣}{€٧٣ ٥٠٠} = \frac{€٢١٨ ٠٠٠}{١٥٠/١٠٠}$
٣. حصة الاحتساب من الحدادة = $\frac{€٨٦ ٣٥٧}{€٧٣ ٥٠٠} = \frac{€١٠٠ ٧٥٠}{٥٢٥/٤٥٠}$
٤. حصة الاحتساب من التلحيم = $\frac{€١٤ ٣٩٣}{€٧٣ ٥٠٠} = \frac{€١٠٠ ٧٥٠}{٢٢٥/٧٥}$
٥. حصة صيانة الموقع من الحدادة = $\frac{€٤٤ ١٠٠}{€٧٣ ٥٠٠} = \frac{€٧٣ ٥٠٠}{٧٥٠٠/٤٥٠}$
٦. حصة صيانة الموقع من التلحيم = $\frac{€٢٩ ٤٠٠}{€٧٣ ٥٠٠} = \frac{€٧٣ ٥٠٠}{٧٥٠٠/٣٠٠٠}$

كما ودرس المستشارون النشاطات في الحدادة والتلحيم وأوصوا بمعدل نشاط ساعات تشغيل الآلات بالنسبة إلى الحدادة، وبمعدل ساعات اليد العاملة المباشرة بالنسبة إلى التلحيم.

$$\text{المعدلات المحددة مسبقاً للنفقات العامة} = \frac{\text{المعدلات المحددة مسبقاً}}{\text{للساعات تشغيل الآلات}} = \frac{\frac{€٤٥٥٦٢٤}{٤٥٠٠}}{\frac{(ساعات تشغيل الآلات)}{(ساعات يد عاملة مباشرة)}} = \frac{€٤٥٥٦٢٤}{٤٥٠٠} \text{ لكلّ ساعة تشغيل آلة} = €٣٠٢٩ \text{ لكلّ ساعة يد عاملة مباشرة}$$

سيُخصص لكلّ طلبية تمرّ بالحدادة مبلغ €١٠,١٢٥ كنفقات عامة عن كلّ ساعة تشغيل آلة تستهلك على الطلبية في الحدادة. عندما تنتقل الطلبية إلى التلحيم، سيُخصص مبلغ €٣,٠٢٩ كنفقات عامة لكلّ ساعة يد عاملة مباشرة تستهلك على الطلبية. إنّ الطريقة المباشرة المتعلقة بتخصيص تكلفة النفقات العامة هي مقاربة واضحة تهدف إلى تفريغ تكاليف النفقات العامة الخاصة بقسم الخدمات. إلا أنّ بعض الشركات يفضل

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

أن يقر بالخدمات التي تتمّ ما بين الأقسام والتي يزود بها كلّ قسم خدمة قبل التخصيص النهائي على قسم الإنتاج. ففي الشركة أعلاه على سبيل المثال، لا يقدم طاقم العمل خدمات في إطار نشاطي الحدادة والتلحيم فحسب بل أيضاً لكلّ من الاحتساب وصيانة الموقع. وكذلك الاحتساب وصيانة الموقع يقدمان بدورهما خدمة إلى أقسام الخدمات الشقيقة. أما التقنية الثانية وهي الطريقة الموزعة على مراحل، فهي تعترف بارتباط الأقسام بعضها بعض. ينبغي اتباع تسلسل في وضع حد لتكاليف أقسام الخدمات: التسلسل الأكثر رواجاً هما: (أ) اختيار أقسام الخدمات من خلال اتباع مسار تنازلي من حيث عظم النفقات العامة المنفقة و (ب) أوّلاً اختيار القسم الذي يعطي النسبة المئوية الأعلى من مجموع خدماته إلى أقسام الخدمات الأخرى والانتهاء بالقسم الذي يعطي النسبة الدنيا من خدماته إلى أقسام الخدمات الأخرى. سوف نعتمد التسلسل (أ).

٢.٤.١٠ الطريقة الموزّعة على مراحل

المجموع	صيانة الموقـع	احتسبـان	طاقـم العمل	تلـحيم	حدـادة	التخصـيص
€ ٧٥٨ ٥٠٠	€ ٧٣ ٥٠٠	€ ١٠٠ ٧٥٠	€ ٢١٨ ٠٠٠	€ ١١٣ ٧٥٠	€ ٢٥٢ ٥٠٠	(التوزيع) الأولى
صفر	١٢ ١١١	٢٤ ٢٢٢	(٢١٨ ٠٠٠)	١٢١ ١١١	٦٠ ٥٥٦	طاقـم العمل
		١٢٤ ٩٧٢				(تعليق ١)
صفر	٩٢ ٥٧٢	(١٢٤ ٩٧٢)		٤ ٦٢٨	٢٧ ٧٧٢	الاحتسبـان
						(تعليق ٢)
صفر	(١٧٨ ١٨٣)					صيانة الموقـع
€ ٧٥٨ ٥٠٠	صفر	صفر	صفر	٧١ ٢٧٣	١٠٦ ٩١٠	(تعليق ٣)

التعليقات

١. طاقم العمل. عند تخصيص تكاليف أي من أقسام الخدمات، ينبغي دائماً إهمال استهلاك هذا القسم لموارده الخاصة. وهكذا فإن إجمالي أساس النشاط لتخصيص النفقات العامة لطاقم العمل هو ١٨٠ شخصاً وليس ٢١٠ أشخاص. ينبع من ذلك تخصيص نفقات عامة تقدر بـ €١٢١١,١١ للشخص الواحد.

٢. الاحتساب لدى إغفال أحد أقسام الخدمات (قسم طاقم العمل في المثل الذي أعطيناه)، لا يُمنح أي تخصيصات إضافية من أقسام الخدمات. وبالتالي، يصبح عدد ساعات الخدمة المستخدم لتخصيص نفقات الاحتساب العامة ٢٠٢٥ (٦٧٥٠ مطروح منها تلك المستهلكة من قبل الاحتساب وطاقم العمل). أمّا مجموع النفقات العامة التي

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

ينبغي تخصيصها فهو €٩٧٢ وتألف من التخصيص الأصلي للاحتساب وقدره €٧٥٠ زائد مبلغ €٢٤٢ الناتج من طاقم العمل.

٣. صيانة الموقع استخدم الأمتار المربعة التي تشغله خدمتا الحداده والتلحيم على التوالي.

$$\begin{array}{rcl} \text{اللحيم} & & \text{الحداده} \\ \hline €٣١٠٧٦٢ & = & €٤٤٧٧٣٨ \\ (\text{ساعات تشغيل الآلة}) & & (\text{ساعات يد عاملة مباشرة}) \\ ١٠٠٠ & & ٤٥٠٠ \\ \hline \end{array}$$

المعدلات المحددة مسبقاً للنفقات العامة

$$= \frac{€٩٧٢}{٤٥٠٠} = €٩,٩٤٩$$

لكل ساعة يد عاملة المباشرة الواحدة

إذا سلمنا بوجود وظيفتين قائمتين في قسمي الإنتاج معاً:

تلحيم	حداده	
١٥٠ ساعة يد عاملة مباشرة	٥٠ ساعة تشغيل آلة	العمل ١٠١
٥٠ ساعة يد عاملة مباشرة	١٥٠ ساعة تشغيل آلة	الوظيفة ٢٤٧

باستخدام الطريقة المباشرة لتخصيص النفقات العامة، تتلقى كل من الوظيفتين الحسابات التالية:

المجموع	تلحيم	حداده	
€٣,٠٢٩ × ١٥٠	€١٠,١٢٥ × ٥٠	١٠١	الوظيفة
€٩٦٠,٦٠	€٤٥٤,٣٥	€٥٠٦,٢٥	
	€٣,٠٢٩ × ٥٠	€١٠,١٢٥ × ١٥٠	٢٤٧
€١٦٧٠,٢٠	€١٥١,٤٥	€١٥١٨,٧٥	الوظيفة

من خلال الطريقة الموزعة على مراحل لتخصيص النفقات العامة، يتلقى كل من الوظيفتين الحسابات التالية:

المجموع	تلحيم	حداده	
€٣,١٠٨ × ١٥٠	€٩,٩٤٩ × ٥٠	١٠١	الوظيفة
€٩٦٣,٦٥	€٤٦٦,٢٠	€٤٩٧,٤٥	
	€٣,١٠٨ × ٥٠	€٩,٩٤٩ × ١٥٠	٢٤٧
€١٦٤٧,٧٥	€١٥٥,٤٠	€١٤٩٢,٣٥	الوظيفة

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تجدر الإشارة إلى أن الفرق بين الطريقيتين صغير جداً ومن المستبعد بالتالي أن تلجم الشركة إلى الطريقة الموزعة على مراحل. إلا أن مبدأ تحليل وتخصيص النفقات العامة بالتفصيل لا بد أن يبقى راسخاً. ينبغي إسقاط النفقات العامة على المنتجات التي تسبّب بهذه النفقات. إذا كان باستطاعة الإدارة وضع أنظمة تكاليف تكون قادرة على إجراء مراجعة بشكل منتظم ويمكن تحدّيدها لاستعمال الموارد ما بين المنتجات، فستتجلّب تحمّيل بعض المنتجات نفقات عامة ينبغي إسقاطها على منتجات أخرى، ويمكن أن تؤدي إلى إلحاق الضرر بالقرارات المتعلقة بالتسويق والتسيير.

يُعتبر تخصيص التكاليف غير المباشرة مشكلة تم اختبارها عالمياً عبر كل قطاعات الاقتصاد: مؤسسة للأبحاث الدفاعية تحاول تحديد تكلفة جهاز إلكتروني تم تطويره لاستعماله كجهاز اتصالات في ميدان المعركة؛ جامعة تسعى لتحديد تكلفة تحرير حامل شهادة في الطب إزاء حامل شهادة في المحاسبة؛ مستشفى يتمّن تكلفة سرير في غرفة العناية المركزة وأخر في الجناح المخصص لإقامة المسنين الطويلة؛ شركة حافلات تحتسب تكلفة الذهاب والإياب في وسط المدينة في مقابل رحلات السياح ذات المسافات الطويلة. وفيما تكتسب المؤسسات موارد أغلى ثمناً لخدمة عملائها (أجهزة كمبيوتر، أبحاث وما إلى ذلك) فإن مشكلة تخصيص التكلفة هذه تصير أكثر تعقيداً. عملياً، تبني كل أنظمة التكاليف تخصيصاتها على المبادئ المذكورة أعلاه.

المنتجات المشتركة والسلع الجانبية

٥.١٠

شرح القسم السابق في هذه الوحدة مشكلة تخصيص التكاليف للمنتجات التي يمكن تحديدها كل على حدة؛ فالوظيفة ١٠١ كانت منتجًا مختلفًا كليًا عن الوظيفة ٢٤٧. في وضع كهذا، وحدها التكاليف غير المباشرة تشكّل مشكلة تخصيص لأنّه يمكن التعرّف إلى التكاليف المباشرة لكلّ وظيفة من الوظائف وقياسها. في بعض الصناعات، يترك العمل على إنتاج منتج واحد إلا أنّه يُجرى إنتاج منتجات أخرى تتمتّع أو لا تتمتّع بالإمكانية السوقية:

الصناعة	الممنتج الأساسي	الم المنتج الإضافي
نفط	وقود الطائرات	نوعيات مختلفة من البترول؛ مواد كيميائية أولية.
المشتقات الحيوانية	لحم بقر من الباب الأول	قطع لحم بقر أقل جودة، حليب، جبنة، جلود.
مواد كيميائية	بلاستيك	مكونات المواد المنظفة والطلاء والأسمدة.
احتخار	صوان	الأردواز، حجر الطرقات، الرمل.

الميزة الأساسية لمنتج مشترك ما هي أنّه يجب أن يظهر خلال عمليات إنتاج المنتج الأساسي. إذا كانت الإدارة تتمتّع بخيار عدم السماح للمنتج الثاني بالظهور خلال عملية الإنتاج، لا يمكن اعتبار المنتجين مشتركيين.

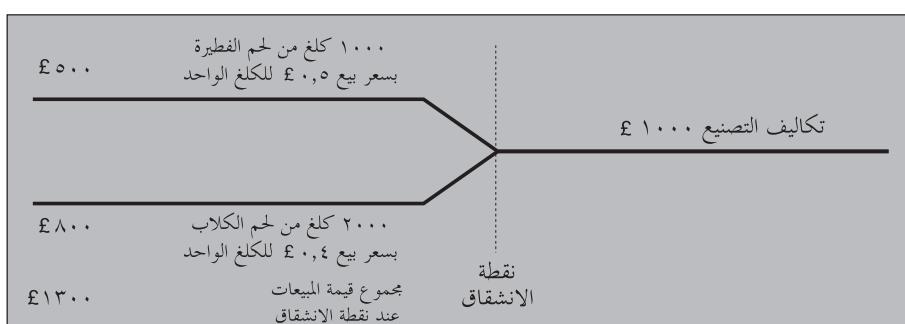
أما مشاكل تحديد تكاليف المنتجات المشتركة، فإنّ تبيانها أسهل من حلّها: كيف ينبغي توزيع تكاليف الإنتاج على المنتجين أو المنتجات التي تنشأ عن عملية الإنتاج؟

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

مَثَل

تنتج إحدى الصناعات الكيميائية المادة الكيميائية أ والمادة الكيميائية ب. يمكن بيع المادتين ما أن تصدرا عن عملية الإنتاج. يمكن قراءة الحسابات والقيم في الرسم البياني ١٠.١.

وكما هي الحال في مناقشة تخصيص تكلفة النفقات العامة أعلاه، فإن العديد من الطرائق المشتركة لتخصيص التكاليف موجود في الممارسة. سوف نحدد في ما يلي أربع من أكثر الطرائق رواجاً، تشكل أساساً لعدد من الأشكال المختلفة المرتبطة بالوضع الصناعي.



الرسم ١٠.١

١٥.١٠ الحصص المتساوية

إن القوى المحركة الكامنة وراء طريقة الحصص المتساوية هي بساطة العملية والرغبة في عكس السهولة النسبية التي ينشأ فيها كلا المنتجين عن عملية الإنتاج.

المادة الكيميائية ب	المادة الكيميائية أ	المجموع	قيمة المبيعات	تكليف الإنتاج المشتركة
€ ١٣٠ ...	€ ٥٠ ...	€ ٨٠ ...	قيمة المبيعات	تكليف الإنتاج المشتركة
١٠٠ ...	٥٠ ...	٥٠ ...		
€ ٣٠ ...	-	€ ٣٠ ...		

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

٢.٥.١٠ المميزات المادية

يكمن المفهوم الأساسي في طريقة المميزات المادية في أن بعضها كالوزن والحجم وصعوبة المعالجة يؤدي إلى تكبد بعض التكاليف. فطن واحد من مادة كيميائية مثلًا يكبد من حيث معالجته أكثر مما يكبد نصف طن من المادة نفسها. تفترض هذه الطريقة علاقة مستقيمة بين التكلفة والمميزة. نستخدم الوزن:

المادة الكيميائية أ	المجموع	المادة الكيميائية ب	قيمة المبيعات
€٨٠ ٠٠٠	€٥٠ ٠٠٠	€١٣٠ ٠٠٠	قيمة المبيعات
٦٦٦٦٧	٣٣٣٣٣	١٠٠ ٠٠٠	تكاليف الإنتاج المشتركة
€١٣ ٣٣٣	€١٦ ٦٦٧	€٣٠ ٠٠٠	

٣.٥.١٠ قيمة المبيعات عند الانشقاق

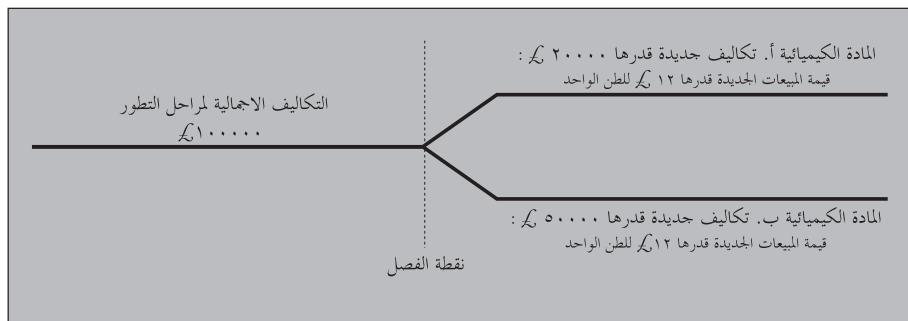
إن قيمة المبيعات عند الانشقاق هي الطريقة الأولى التي تأخذ بعين الاعتبار قدرة المنتجات على تحمل التكاليف المشتركة، وتظهر قدرة كهذه في المال الذي يولده كلّ منتج للمؤسسة.

المادة الكيميائية أ	المجموع	المادة الكيميائية ب	قيمة المبيعات
€٨٠ ٠٠٠	€٥٠ ٠٠٠	€١٣٠ ٠٠٠	قيمة المبيعات
٥٣٨	٤٦٢	١٠٠ ٠٠٠	تكاليف الإنتاج المشتركة
€١٨ ٤٦٢	€١١ ٥٣٨	€٣٠ ٠٠٠	

صافي القيمة النهائية للمبيعات

تُعتبر طريقة صافي القيمة النهائية للمبيعات امتداداً للطريقة السابقة، أي قيمة المبيعات عند الانشقاق. وهي تأخذ بعين الاعتبار رغبة الشركة في الاستمرار بمعالجة المنتجين بعد نقطة الانشقاق، في محاولة لتحقيق الحد الأقصى من الربح. انظر إلى المعلومات الجديدة في الرسم البياني ١٠-٢.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات



الرسم ٢.١٠

من خلال الرسم البياني ٢-١٠ يتبيّن لنا أن تكاليف الاستمرار بالمعالجة التي تبلغ €٢٠,٠٠٠ يمكن أن تزيد سعر المبيعات بالنسبة إلى الطن الواحد من المادة الكيميائية (أ) بـ €٤ (€٨ ناقص €٤). أمّا مع المادة الكيميائية (ب)، فتعتبر زيادة €٢ للطن الواحد ممكّنة من خلال زيادة الإنفاق بـ €٥,٠٠٠. تحسّم طريقة صافي القيمة النهائية للمبيعات تكاليف المعالجة الجديدة من القيمة النهائية للمبيعات وتخصيص التكاليف المشتركة على صافي المبلغ:

المادة الكيميائية أ	المادة الكيميائية ب	المجموع	
€١٨٠ ...	€٦٠ ...	€١٢٠ ...	القيمة النهائية للمبيعات
٢٥ ...	٥ ...	٢٠ ...	التكاليف الجديدة
€١٥٥ ...	€٥٥ ...	€١٠٠ ...	صافي القيمة النهائية للمبيعات
١٠٠ ...	٣٥ ٤٨٤	٦٤ ٥١٦	تكاليف الإنتاج المشتركة
€٥٥ ...	€١٩ ٥١٦	€٣٥ ٤٨٤	

إذا انطلقنا من أن مجموع الإيرادات من مبيع كلا المنتجين ومجموع تكاليف الإنتاج لا يتغيّر ان بعض النظر عن طريقة التخصيص المختارة، لماذا ترتعج الشركة نفسها بهذا الإجراء المعقد الاعتباطي؟ يمكن تقديم عدد من الأسباب:

١. لإدارة المنتج. ينبغي صنع القرارات باستمرار في ما يتعلق ببعض المسائل كالموارد المخصصة للتسويق وتصميم المنتجات الفردية وتطويرها. وإن بعض الإشارة إلى التكلفة الأولية يزود بأساس لتقييم أداء الموارد الداخلية التي سبق واستهلكها المنتج. وسوف نرى في الوحدة التالية أنه لا ينبغي إساءة استخدام معلومات بهذه.
٢. لغايات تقييم المخزون. بغية تنظيم الحسابات الخارجية في نهاية السنة للمساهمين والمستخدمين الآخرين، على المؤسسة أن تعطي قيمة لتكلفة السلع المباعة، ولتكلفة السلع غير المباعة. ولهذه القيمة تأثيرٌ مباشرٌ في أرباح السنة التي يُقدّم بها تقرير.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

اختبار فهمك لتقدير المخزون

افتراض أنّ باستطاعة الشركة بيع نصف الإنتاج من المادة الكيميائية "أ" وكل إنتاج المادة الكيميائية "ب" عند نقطة الانشقاق. أي طريقة مشتركة من طرق تخصيص التكاليف تؤمّن أعلى نسبة من الربح الذي يُقدّم به تقرير؟ (استعمل البيانات الأصلية).

الجواب

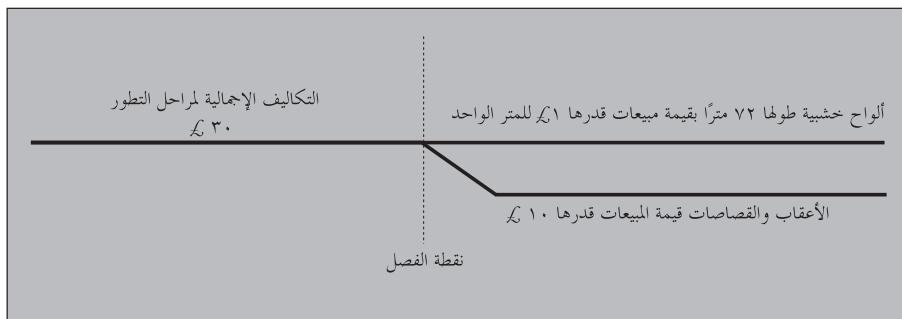
يكمن الجواب في اللجوء إلى طريقة المميزات المادية لأن التكلفة التي تخصص للمادة "أ" بموجب هذه الطريقة (€٦٦٧) تفوق تلك التي تخصّصها الطرق الأخرى. يؤدّي الإنتاج غير المباع إلى تكاليف مذكورة في المخزون ولم تشطب كتكلفة سلع مباعة في حساب الأرباح والخسائر. على القراء الذين لم يتوصّلوا إلى هذه النتيجة مراجعة القسم ٩-٢.

يمكن اعتبار هذا السبب بمثابة الجزء الصغير الذي يتحكم بالكلّ! فلماذا نصمّم إجراء تخصيص معقد متقدّم باستمرار يعطي إشارات (ربما تكون خاطئة) للإدارة فقط لتلبية متطلبات المحاسبة المالية؟

٣. لغايات وضع الأسعار وفقاً للتسعير بالتكلفة والربح. في بعض المفاوضات التجارية مع أقسام الحكومة، يُسمح للمؤسسات برفع الأسعار على تكلفة الإنتاج المُثبتة. وفي حال كان المنتج المعنىًّا منتجًا مشتركًا، ينبغي القيام ببعض المحاولات لتحديد سعر الإنتاج.

تختلف السلع الجانبية عن المنتجات المشتركة لجهة الحافر والقيمة التجارية فقط. فالمنتجات المشتركة يخطّط لها وتُصمّم عمليّة الإنتاج لتؤمّن كل مستلزماتها. فنجري مثلاً زيادة سرعة الإنتاج في شركة لسلخ اللحوم وتوضيّبها ليس من أجل فصل جلود الحيوانات عن الذبائح فحسب، بل أيضاً من أجل تصنيع اللحوم. إن المؤسسة تسعى وراء كلا المنتجين ولكلّ منها قيمة اقتصاديّة هامّة. من جهة أخرى، يعتبر سلعةً جانبية كلّ منتج ينشأ عن عملية إنتاج تهدف إلى إنتاج منتج آخر. فتكون جهود الإنتاج والإدارة مكرّسة للمنتج الأساسي إلا أنّ منتجًا آخر، ثانويًا ينشأ في الوقت نفسه وتكون قيمة بيعه أدنى من المنتج الأساسي. فلنأخذ على سبيل المثال صناعة خشبية تهدف إلى إنتاج ألواح خشبية لاستعمالها في الأرضيات والأسيجة. لا بد أن ينتج من عملية النشر قطع غير مناسبة من جذوع الأشجار، خشب فيه عقد وقصاصات؛ يمكن اعتبار هذه المنتجات سلعاً جانبية.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات



الرسم ٣.١٠

يشير الرسم البياني ٣-١٠ إلى أن تكلفة العمليات الخشبية بما فيها سعر شراء الشجرة هي € ٣٠. تنتج من أعمال النشر ٧٢ متراً (من حيث الطول) من خشب الأرضية والأسيجة بسعر بالمفرق مجموعه € ٧٢. أضف إلى ذلك أن قطع الخشب غير الملائمة والقصاصات تعود بثمن € ١٠ عن كل شجرة مُصنعة. في هذه الحالة لا يمكن القيام بأي محاولة لتوزيع تكاليف الإنتاج على المنتجين هذين. عوضاً عن ذلك، تحسّن الإيرادات الناتجة من الأعاقاب والقصاصات من تكاليف التصنيع قبل تحديد الهامش الإجمالي من العمليات.

€			
	٧٢		إيرادات المبيعات
			تكلفة المبيعات:
		€ ٣٠	تكلفه الإنتاج
	٢٠	١٠	مطروح منها: إيرادات السلع الجانبيّة
	٥٢		الهامش الإجمالي

يمكن لوضع السلع الجانبيّة أن يتغيّر مع الوقت. فمثلاً، يمكن أن يتلقى مدير مصنع الخشب طلبيّة من مركز حرفـي محلي على خشب مُزخرف جاهز للنقش بغية تحويله إلى سلع سياحية. قد تزيد تكاليف الرخافة الضئيلة من قيمة مبيعات الأعاقاب والقصاصات. في هذه الحالة، يمكن أن تصبح السلع الجانبيّة بمثابة منتجات مشتركة، حسب قيم المبيعات النسبية. إلا أنه يمكن الاستمرار في استعمال طريقة السلع الجانبيّة عندما تحسّن من الإيرادات الناتجة عن السلعة الجانبيّة، التكاليف الإضافية للتصنيع، وذلك قبل أن يتم تخفيض مجموع تكاليف الإنتاج من خلال صافي قيمة الإيرادات التي تجمعها السلعة الجانبيّة.

ينبغي التنبّه إلى السلع الجانبيّة غير المباعة. ففي المثل السابق، افترضنا أن كل الأعاقاب والقصاصات قد بيعت في الفترة المحاسبية نفسها التي بيعت فيها الأمتار الائنة والسبعين من الألواح الخشبية. في حال لم يتم بيع هذه السلع الجانبيّة كلها، وحدّه الإيراد من الأعاقاب التي بيعت فعلياً يمكن أن يُحسّن من تكلفة المبيعات، ويُنقل الرصيد في المخزون بتكلفة لا شيء.

٦.١ تحديد تكاليف العملية

على امتداد سلسلة الوحدات في الجزء الثاني، المحاسبة الإدارية لصنع القرارات، تم التركيز على المشاكل المرتبطة بالمنتجات الفردية التي يسهل التعرف إليها، كخزانات أجهزة الأقراص الرقمية. وحتى في الأمثلة التي لم تحدد المنتجات التي يجري تصنيعها، علمنا ضمناً أنها منتجات منفصلة مادياً، لدرجة أنه يمكن تتبع تكاليف كل منها. يسمى هذا النوع من تحديد التكاليف بتحديد تكاليف الوظيفة فتعتبر المنتجات الفردية بمثابة وظائف منفصلة تكبد تكاليف منفصلة. ويتم اللجوء إلى تحديد تكاليف الوظيفة في المنشآت التي تتجز عدداً قليلاً من المهام ذات القيمة المرتفعة خلال الفترة المحاسبية، كصناعة البناء مثلاً والصناعات الفضائية وصناعة السفن والاستشارات أو حيث يمكن جمع دفعات المخرجات في وحدات كبيرة لضورات تحديد التكاليف. كصناعات أجهزة الكمبيوتر الشخصية والسيارات والأثاث. ومع أن كل جهاز كمبيوتر يعتبر سلعة فردية، إلا أن التكاليف تجمع حسب الدفعـة، مثلاً، ١٠٠ جهاز كمبيوتر فردي مع اسطوانة صلبة؛ وقد تتألف دفعـة أخرى من ٣٠٠ وحدة مع شاشة ملوـنة.

هناك مشاكل هامة قي تحديد التكاليف تواجه الصناعات التي لا يمكن فصل المنتجات فيها بعضها عن بعض وحيث تكون العملية مستمرة. مثلاً: صناعة المواد الكيميائية أو صناعة التخمير حيث يصعب تمييز الوحدات المنتجة بعضها عن بعض. ذلك أنه ينبغي أن يعتمد تحديد تكلفة لتر من الدهان على تقنيات مختلفة عن تلك المستخدمة في تحديد تكلفة الوظائف الفردية. يسمى هذا النوع من تحديد التكاليف بتحديد تكاليف العملية.

٧١٠ تحديد تكاليف العملية والوحدة المتكافئة

إن المبدأ الذي يشكل جزءاً من أساس تحديد تكاليف الوظيفة وتحديد تكاليف العملية معاً هو تحديد التكاليف المتوسطة التي يتم تكبدها على الوحدات المنتجة. في تحديد تكاليف الوظيفة، تُحفظ التقنية المتوسطة إلى حد بعيد للنفقات العامة غير المباشرة مع أن تحديد كل من المواد الأولية واليد العاملة المباشرة يمكن أن يكون قابلاً لإحتساب معدل متوسط له. إن مبدأ تحديد المعدل المتوسط نفسه يشكل جزءاً من أساس تحديد تكاليف العملية إلا أن مشكلة أخرى تنشأ الآن: ما هو عدد الوحدات المنتجة خلال فترة محاسبية ما؟ غالباً ما لا تتوقف سلسلة الإنتاج في العمليات المستمرة وخاصة في بعض الأوقات الملائمة كنهاية أشهر السنة أو السنوات المالية. إن العمل قيد التنفيذ في بداية العملية وأخرها قد يكون في حالات إنجاز مختلفة. للتغلب على هذه المشاكل العملية التي تواجه قياس الإنتاج، يلجأ محاسبو التكاليف إلى مفهوم وحدات الإنتاج المتكافئة. فتصبح وحدة الإنتاج المتكافئة بمثابة تقييم لدرجة إنجاز وحدة ما وفقاً لكل عنصر تكلفة أساسي.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

أمثلة

١. في نهاية السنة المالية، كانت إحدى الشركات قد أتمت إنتاج ١٢ مليون لتر من الدهان. في اليوم الأخير، حدد مدير الإنتاج كمية اللترات قيد الإنتاج بأربعة ملايين إلا أن ربعها فقط كان قد أنجز. يبلغ عدد الوحدات المتكافئة من الإنتاج:

$$\frac{4 \text{ ملايين}}{4} = 13 \text{ مليون وحدة متكافئة}$$

سوف يستعمل هذا الرقم للقسمة على مجموع تكاليف الإنتاج بغية تحديد تكلفة الوحدة المتكافئة.

٢. فلنفترض الواقع نفسها المذكورة أعلاه ما عدا في ما يتعلق بإتمام إنتاج ١٢ مليون لتر خلال السنة. اعتبر مدير الإنتاج أن مليوني لتر كانوا في العمل قيد التنفيذ لأول المدة في بداية السنة، كل لتر منها منجز نصفياً. ما كان عدد الوحدات المتكافئة المنتجة خلال السنة؟

$$\frac{2 \text{ ملايين}}{2} + \frac{10 \text{ ملايين بدأ العمل بها وأنهيت}}{4} = 12 \text{ مليون}$$

لا يعتبر تسلسل التفكير الكامن وراء هذا الاحتساب معقداً، لو تم إنجاز ١٢ مليون لتر خلال السنة، لكن مليوني لتر منها بدأ العمل بها في السنة السابقة، فإن ١٠ ملايين لتر فقط قد بدأ العمل بها وأنجزت تماماً خلال السنة. أضف إلى ذلك أن إنتهاء مليوني لتر كانت منجزة نصفياً يوازي بدء وإنتهاء العمل على مليون لتر، والبدء بـ ٤ ملايين لتر مع إنجاز ربعها يوازي بدء وإنتهاء العمل على مليون وحدة إضافية.

٣. بالعودة إلى السيناريو الأول، فلنفترض أن كل المواد الكيميائية اللازمة لعملية إنتاج الدهان قد وُضعت موضع الاستعمال في بدء العملية وأن العمل المباشر وغيره من الجهود القابلة للتحويل قد طُبقت بالتساوي على امتداد العملية. ينبغي هنا تقسيم احتساب الوحدة المتكافئة إلى جزأين: المواد واليد العاملة/التحويل.

المادة	اليد العاملة/التحويل	الوحدات التي بدأ العمل بها وأكملت	الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة	وحدات الإنتاج المتكافئة
١٢ مليون	١٢ مليون			
٤ ملايين				
١٣ مليون	١٦ مليون			

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تشير هذه الأرقام إلى أن مدخلات المواد كاملة حتى بالنسبة إلى الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة إنما اليد العاملة والتحويل غير تامين إلا بنسبة الربع. عندما نحاول احتساب تكلفة إنتاج لتر واحد من الدهان خلال هذه السنة المالية، نقسم تكاليف المواد على ٦٦ مليون ونقسم تكاليف اليد العاملة وغير ذلك من تكاليف التحويل على ١٣ مليون.

أخيراً، بالعودة إلى السيناريو الثاني، تخيل أن الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة قد أضيفت لها كل مدخلات المواد في السنة السابقة وأنه ينبغي خلال الأيام الأولى من هذه الفترة المحاسبية القيام فقط باليد العاملة وبجهود التحويل.

اليد العاملة/التحويل	المواد	
١ مليون	-	الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
١٠ ملايين	١٠ ملايين	الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت
١ مليون	٤ ملايين	الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة
١٢ مليون	١٤ مليون	وحدات الإنتاج المتكافئة

إن الوحدة المتكافئة هي تقييم لدرجة إنجاز وحدة ما بموجب كل مكون كبير للتكلفة. فلنأخذ تكلفة (غير معروفة حتى الآن) اليد العاملة وجهود التحويل خلال الفترة المحاسبية، لقد انطبقت هذه التكلفة على ثلاثة مجموعات من الإنتاج. (أ) إنجاز المليوني لتر من الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة التي كانت منجزة نصفياً، (ب) العشرة ملايين لتر التي بدأ العمل بها وأنجزت خلال السنة، و(ج) البدء بالعمل على الأربعة ملايين لتر التي كانت قيد الإنتاج في نهاية السنة المالية، علماً أن كل لتر منها كان قد أنجز بنسبة الربع لجهة اليد العاملة والتحويل.

اختبار ذاتي حول الوحدات المتكافئة

تمرّن على المثل التالي وتحقّق من جوابك في نهاية هذه الوحدة:

خلال شهر تموز/يوليو تلقى قسم في مصنع متعدد العملات ١٠٠٠٠ وحدة من القسم الذي يسبقه في عملية الإنتاج. في بداية الشهر، قيم أعماله قيد التنفيذ بـ ٢٠٠٠ وحدة (ربعها منجز من حيث المواد؛ وثلاثة أرباعها منجزة من حيث اليد العاملة/التحويل). عند نهاية الشهر، بقيت ٣٠٠٠ وحدة قيد الإنتاج كأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة (نصفها منجز من حيث المواد؛ وربعها من حيث اليد العاملة/التحويل). احتسب وحدات الإنتاج المتكافئة بالنسبة إلى عنوانني تكلفة الإنتاج الأساسيين.

تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة

فلنتذكّر ما نحاول القيام به بموجب تحديد تكاليف العمليات. إنّ تحديد تكاليف العملية، تماماً كتحديد تكاليف الوظيفة، يحتسب تكلفة وحدة إنتاج. نحن بحاجة إلى هذه المعلومات ليس لأهداف التخطيط والتحكم فحسب بل لتقدير مخزون آخر المدة للمحاسبة المالية وإعداد التقارير. وقبل احتساب تكلفة الوحدة، علينا أن نتعرّف إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها. بموجب تحديد تكاليف الوظيفة، تعتبر هذه المسألة واضحة، أمّا في الإنتاج المستمر، في عمليات تصنيع ووحدات متداولة كلتارات الدهان التي تتوزع فيها مدخلات الإنتاج كالمواد واليد العاملة، على عملية الإنتاج، فينبعي أن يلجأ احتساب الوحدات المنتجة إلى آلية تحويل جزئياً الوحدات المنجزة إلى وحدات متكافئة كاملة. لقد تناول القسم السابق احتساب الوحدات المتكافئة، أمّا هذا القسم فيتناول تطبيق التكلفة على هذه الوحدات.

تألف التكاليف التي ينبغي أن يحتسبها النشاط الإنتاجي في أي فترة محاسبة من قسمين: (١) التكاليف المرتبطة بالأعمال قيد التنفيذ في أول المدة في بداية الفترة لكن تم تكبدها في الفترة السابقة، و(٢) تلك التي تم تكبدها خلال هذه الفترة المحاسبة بغية إنهاء الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة وصنع وحدات بدأ إنتاجها وانتهى خلال الفترة، والبدء بالعمل على الوحدات المتبقية قيد العملية في نهاية الفترة باعتبارها أعمال قيد التنفيذ في آخر المدة.

مَثَل

سنستخدم السيناريو رقم ٤ من القسم السابق ونكرر الخلفية بهدف التسهيل: بدأت إحدى الشركات التي تصنّع الدهان السنة بـمليوني لتر، مع أعمال قيد التنفيذ في أول المدة منجزة جزئياً (تماماً من حيث المواد وتماماً نصفياً من حيث العمل وجهود التحويل). خلال السنة، بدأت ١٠ ملايين لتر وأنجزتها وكانت ٤ ملايين لتر إضافية قيد الإنتاج في نهاية السنة (تماماً من حيث المواد وتماماً بنسبة الربع من حيث العمل وجهود التحويل). يمكن احتساب بيان الوحدة المتكافئة على الشكل التالي:

اليد العاملة/التحويل	المواد	
(ملايين اللترات)	(ملايين اللترات)	
١	-	الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
١٠	١٠	الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت
١	٤	الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة
١٢	١٤	وحدات الإنتاج المتكافئة

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

هذا ويمكن إدراج تكاليف السنة (المذكورة هنا للمرة الأولى) تحت عنوانى المواد واليد العاملة/التحويل، مع افتراض أن التحويل هو النفقات العامة المباشرة وغير المباشرة التي تتکبّدها عمليات الإنتاج.

المجموع	المواد	اليد العاملة/التحويل	المواد
مليون €	مليون €	مليون €	مليون €
٢٠,٧	١٢,٩	٠,٩	٠,٨
١٩,٠	١٢,٠	١٢,٠	٧,٠
٢٠,٧	١٢,٩	٠,٩	٧,٨

قيمة الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
الحسابات التي تم تكبّدها خلال السنة
مجموع التكاليف التي ينبغي احتسابها

تحسب تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة (رأس التكلفة €/وحدات متكافئة) على الشكل التالي:

اليد العاملة/التحويل	المواد	تكلفة الفترة الحالية (مما جاء أعلاه)
١٢,٠	€٧,٠	١٢,٠
١٤,٠	١٤,٠	١٤,٠
€١,٠	€٠,٥٠	١٢,٥
€١,٥٠	١٢,٥	٦,٣٣

وحدة الإنتاج المتكافئة الواحدة
تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة
مجموع التكلفة بالنسبة إلى الوحدة المتكافئة الواحدة

يتحسب تخصيص التكاليف للإنتاج (أي تخصيص قيم الأموال لبيان الوحدات المتكافئة باستخدام تكاليف الوحدة المتكافئة الواحدة) على الشكل التالي:

اليد العاملة/التحويل	المجموع	اليد العاملة/التحويل	المجموع	اليد العاملة/التحويل
مليون €	مليون €	مليون €	مليون €	مليون €
١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠
١٥,٠	١٠,٠	١٠,٠	٥,٠	٥,٠
٣,٠	١,٠	١,٠	٢,٠	٢,٠
١٩,٠	١٢,٠	٦,٣٣	٧,٠	٦,٣٣

الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت
الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

إن تقييم الوحدات التي تم شحنها ومخزون آخر المدة يُحتسب كما يلي:

الوحدات التي تم شحنها	٢٠,٧ مليون
التكلفة التي تم تكبدها سابقاً للأعمال قيد التنفيذ في أول المدة	١,٧
تكلفة إنجاز الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة	١,٠
الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت	١٥,٠
الوحدات المتبقية في الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة	١٧,٧
مجموع التكاليف المحتسبة	٣,٠
	٢٠,٧

التعليقات التوضيحية

- على المؤسسة احتساب ٢٠,٧ مليون € لتنقييم الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة، و ١٩ مليون € تم تكبدها خلال السنة. لكن، نظراً إلى أن بيان الوحدة المتكاففة لا يتناول إلا الجهود التي تم بذلها في الفترة الحالية، لذا لا نأخذ بعين الاعتبار إلا تكاليف الفترة الحالية المستخدمة لاحتساب تكلفة وحدة الإنتاج المتكاففة.
- حولت هذه الشركة ١٢ مليون لتر من الدهان من الإنتاج إلى مخزون السلع الجاهزة (تم بيع أكثريتها على الأرجح). تقدر قيمة الشحنة بـ(أ) تكلفة العمل اللازم لإتمام الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة والوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت، وـ(ب) التكلفة المتعلقة بالأعمال قيد التنفيذ في أول المدة منذ السنة السابقة.

يُعرف الإجراء أعلاه بتحديد تكاليف العملية بطريقة "الوارد أو لا يخرج أو لا" لأنه يفترض أن الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة يتم العمل عليها أو لا خلال الفترة الحالية وتتحول إلى سلع جاهزة قبل بدء العمل بانتاج هذه الفترة. في هذه الفرضية، نتجاهل الجهود المبذولة على الإنتاج خلال الفترة السابقة ونرکز فقط على الجهود الازمة لإنجاز الوحدات خلال السنة الحالية. ينبغي بالطبع نقل تكلفة العمل السابق إلى السلع الجاهزة عندما يتم إنهاء وتحويل الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة.

إن تكاليف الوحدة المحتسبة أعلاه هي €١,٥٠ لوحدة الإنتاج المتكاففة الواحدة، ويتوزع هذا الرقم بين €٠,٥٠ للمواد و €١,٠٠ للعاملة وتكاليف التحويل الأخرى. تعتبر هذه الأرقام ذات دلالة بالنسبة إلى المؤسسة المذكورة التي تراجع أداءها الإنتاجي لمدة سنة كاملة، ويمكن استخدامها في تقييم الكفاءة الإدارية. لكن فلنأخذ بعين الاعتبار تحليلياً للتكلفة لفترة أقصر، دوره إنتاجية مدتها أربعة أسابيع على سبيل المثال. تتقلب التكاليف والفعاليات أحياناً، بعيداً عن المراقبة الإدارية، وقد نرغب غالباً في اعتبار الفترة الأقصر جزءاً من سلسلة تضاف فيها التكاليف المرتبطة بالأعمال قيد التنفيذ في أول المدة إلى تكاليف الفترة الحالية. ويتم احتساب تكلفة المتوسط المرجح. على كل حال، إذا وجب إيجاد معدل وسطي للتكاليف، فيجب وبالتالي إيجاد معدل وسطي للجهد الإنتاجي.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

مَثَلٌ على تحديد تكاليف العملية بالمتْوَسِط المرجح

بيان الوحدات المتكافئة

المادة	اليد العاملة/التحويل	المواد	الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
(ملايين من اللترات)	(ملايين من اللترات)		الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت
٢	٢		الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة
١٠	١٠		وحدات الإنتاج المتكافئة
١	٤		
١٣	١٦		

نُتجاهل هنا الجهد الإنتاجي المبذول في الفترة السابقة ونفترض أنه **نُفَدَ** في هذه الفترة.

التكاليف التي ينبغي احتسابها

المجموع	اليد العاملة/التحويل	المادة	قيمة الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
٤٠,٨	٠,٩	٠,٩	٠,٨
٧,٠	١٢,٠	١٢,٠	٧,٠
٧,٨	١٢,٩	١٢,٩	٧,٨

نفترض هذه المرة أن مبلغ ٢٠,٧ مليون € يكامله قد أُنفق في السنة الجارية.

تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة

المادة	اليد العاملة/التحويل	تكاليف الإنتاج
(ملايين)	(ملايين)	وحدات الإنتاج المتكافئة
€٧,٨	€١٢,٩	٧,٨
١٦	١٣	٧,٠
€٠,٤٨٧٥	€٠,٩٩٢٣	٧,٨
١٤٧٩٨		٧,٨
		مجموع تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

يُحتسب تخصيص التكاليف على الإنتاج (أي تخصيص قيم مالية لبيان الوحدات المتكافئة باستخدام تكاليف الوحدة المتكافئة الواحدة) على الشكل التالي:

المجموع	اليد العاملة/التحويل	المواد	
مليون €	مليون €	مليون €	
٢,٩٥٩٦	١,٩٨٤٦	٠,٩٧٥٠	الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
١٤,٧٩٨٠	٩,٩٢٣٠	٤,٨٧٥٠	الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت
٢,٩٤٢٤	٠,٩٩٢٤	١,٩٥٠٠	الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة
٢٠,٧٠٠٠	١٢,٩٠٠٠	٧,٨٠٠٠	

قيمة الوحدات التي تم شحنها ومخزون آخر المدة

مليون €	الوحدات التي تم شحنها	الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة	الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت
٢,٩٥٩٦			
١٤,٧٩٨٠			
١٧,٧٥٧٦			
٢,٩٤٢٤			الوحدات المتبقية في مخزون آخر المدة
٢٠,٧٠٠٠			مجموع التكاليف المحسبة

مقارنة بين (الوارد أو لا يخرج أولاً) وطريقة المتوسط المرجح لتحديد تكاليف العملية

المجموع	تكلفة الوحدة	تكلفة الوحدات	تكلفة الأعمال قيد	
مليون €	مليون €	مليون €	€	
٢٠,٧٠٠٠	١٧,٧٠٠٠	٣,٠٠٠٠	١,٥٠٠٠	الوارد أو لا يخرج أولاً
٢٠,٧٠٠٠	١٧,٧٥٧٦	٢,٩٤٢٤	١,٤٧٩٨	المتوسط المرجح

تألف معلومات المحاسبة الإدارية من مجموعة من الإشارات التي ترصدها الإدارة. ويجب أن تكون هذه الإشارات من الوضوح بمكان حتى تستوعي انتبا乎 المدراء ويتم اتخاذ إجراء علاجي سريع في حال لزم ذلك. وبالرغم من الحاجة إلى تجنب التأرجحات الفجائية الخالية من أي دلالة في تكاليف وحدات الإنتاج – وبالتالي اللجوء إلى طريقة المتوسط المرجح – فإن المثل الذي استخدمناه أعلاه يعرض بعض الإشارات المقلقة التي وحدها طريقة الوارد أو لا يخرج أولاً تتناولها. ومن خلال عملية حسابية بسيطة، يتبيّن أن تكاليف الوحدة المتكافئة الواحدة للأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة خلال الفترة الماضية بلغت ٤٠,٤٠ € للمواد و ٩٠,٤٠ € للعمل والتحويل. إن طريقة الوارد أو لا يخرج أولاً التي

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تحسب تكاليف الفترة بدقة ومن دون تحديد معدل وسطي في الفترة السابقة، تشير إلى أن تكاليف الوحدة هي على التوالي $\text{€} 1,000,50$ و $\text{€} 40,50$. تظهر هذه التكاليف فجزئين بنسبة 25% و $11,11\%$ على التوالي في مجموعتي تكاليف الإنتاج. لو أن هذه الزيادات تمثل أكثر من قفزة موسمية، لتوجّب على الإدارة التنبّه إلى الوضع، ووهدًا طريقة الوارد أو لا يخرج أولًا تفسّر الرسالة الصريحة. أما إذا استمرّت تقلبات التكلفة بالارتفاع والانخفاض عن مستوى يمكن التنبؤ به، فقد تهمّل طريقة المتوسط المرجح الإشارات البارزة مما قد يؤدّي إلى قيام الإدارة بردّات فعل غير ضروريّة.

٩.١٠ تحديد التكلفة على أساس النشاط

إن "تحديد التكلفة على أساس النشاط" هو تقنيّة يقوم باستكشافها حالياً بعض الشركات والشركات التي تحاول مواجهة النواقص في تقنيّات تحديد التكاليف التقليدية. ويكمّن جوهر تحديد التكلفة على أساس النشاط في تركيزه على المعتقد الذي يقول بأن النشاطات (مثلاً التخطيط للإنتاج، ومعاينة النوعيّة)، عوضاً عن المنتجات، هي التي تسبّب التكاليف التي ينبغي تكبّدها، وأن المنتجات تستهلك النشاطات (وبالتالي التكاليف). يدعّي خبراء تقنيّة تحديد التكلفة على أساس النشاط أنها تغطي نواقص تحديد التكلفة المذكورة أعلاه.

١. ينفصل تحديد التكلفة عن المحاسبة المالية. من خلال التركيز على النشاطات، يتسبّب تحديد التكلفة على أساس النشاط يجعل تكلفة المنتجات الهدف الأساسي، وليس تابعةً لتقدير المخزون.
٢. للنشاطات المختلفة محددات تكلفة مختلفة (لغة خاصة بتحديد التكلفة على أساس النشاط للدلالة على العوامل السببية). يمكننا بالتالي أن نتوقع من مؤسسة ذات منشآت إنتاجية معقدة أن تستخدم محددات متعددة للتكلفة (مثلاً: عدد أصناف الإنتاج، عدد الشحنات) لتتحمل النفقات العامة للمنتجات. يُقال إنّه بهذه الطريقة، تقع التكاليف حيث يتم استهلاكها وهذه ليست الحال إذا كانت المؤسسة تتتصق بشكل أعمى باليد العاملة المباشرة كطريقة وحيدة لتقدير النفقات العامة.
٣. يشمل تحديد التكلفة على أساس النشاط تكلفة النفقات العامة كلها كالبحث والتطوير والتحكم بالنوعيّة وتسهيل التسويق والإنتاج، وهو لا ينحصر بالنفقات العامة المحيطة بعملية الإنتاج. هذا مهم لأن بعض المنتجات قد يتطلّب دعماً كبيراً للمبيعات والتسويق قد يؤدّي إلى اتخاذ قرارات صعبة إذا ما قُسِّم ذلك إلى عوامل تحليل الربحية.
٤. من خلال اللجوء إلى محددات تكلفة متعددة، يعكس تحديد التكلفة على أساس النشاط تعقيد الإنتاج والتسويق مما يسمح لهذه المنتجات (وللزبائن الذين طلبوا المنتجات في المقام الأول) بأن تدرج مع تلك التكاليف التي تكبّدها. أما المنتجات البسيطة ذات المتطلبات الخاصة القليلة فلا تتلقى إلا جزءاً صغيراً من النفقات العامة.
٥. يسمح تحديد التكلفة على أساس النشاط بالتبصر الاستراتيجي في المؤسسة من خلال

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تأمين تكاليف إنتاج دقيقة. من شأن هذه التكاليف أن يؤدي إلى تحولات استراتيجية في المنتجات و/أو الأسواق مما قد يؤدي على المدى الطويل إلى تحسين ربحية المؤسسة.

١٠.١٠ تحديد التكاليف على أساس التقليدي إزاء تحديد التكلفة على أساس النشاط

إن الأساس المنطقي الكامن وراء تقنيات تخصيص التكلفة التي تكلمنا عليها في هذه الوحدة (الطريقة المباشرة أو الطريقة الموزعة على مراحل) أو الطرق المستخدمة لاستيعاب النفقات العامة في سلسل المنتجات الفردية (النسبة المئوية للتكلفة المباشرة، سعر الساعة الواحدة، الخ...) هو محاولة لتحديد مقياس للدقة ضمن تقييدات السرعة وسهولة الاحتساب. وما أن تستند المنشأة إلى أساس تخصيص محدد في ما يتعلق بتكلفة نفقات عامة ما حتى ترتفع حظوظ عدم التغيير شهراً بعد شهر وسنة بعد سنة.

ولا تؤثر تكاليف الإنتاج المحددة بهذه الطريقة في قرارات التسعير فحسب (ما هو الشمن الذي يجب أن نطلبه في السوق حتى نسترد التكاليف ونحفظ بهامش من الربح؟) بل وفي القرارات الاستراتيجية (في حال لم يكن باستطاعة السوق تحمل الأسعار التي نحددها لنسترد التكاليف، هل ينبغي أن نسقط المنتج من صناعتنا ونركّز على منتجات تدر أرباحاً أفضل؟) وقد يؤدي أي خطأ في احتساب تكاليف المنتج بسبب ضعف البيانات التاريخية حول استخدام المصدر أو التجميع المبالغ فيه لخطوط الإنتاج، إلى قرارات إدارية مشوبة بالعيوب.

وقد ساهم تطور تكنولوجيا الكمبيوتر ومعالجة المعلومات واسترجاعها في جعل بعض شركات التكنولوجيا العالمية تدرس عن كثب تكلفة كلّ من النشاطات المشتركة والاستعمال المحدد للنشاطات الذي يقوم به كلّ منتج. وبشكل خاص إن المحاسبة التقليدية لا تطرّق إلى تكلفة النفقات العامة كقياس لاستخدام الموارد، بل تعتبر أنها تخلق القيمة للمؤسسة.

في بيئة التصنيع المعقدة، عندما يتم إنتاج منتجات معدلة وفقاً لطلب الزبون وبأحجام قليلة، وحيث يكون تنوع المنتج وسرعة السوق والمصداقية من العناصر التي تبقى الشركة في مجال التنافس، تبيّن أن المعلومات المستندة إلى النشاط تقييد أكثر من بيانات المحاسبة المخصصة التقليدية لتحديد تكاليف المنتجات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الناتجة عن ذلك. يركّز تحديد التكلفة على أساس النشاط على محدودات التكلفة – وهي تلك النشاطات أو العناصر التي تولد التكلفة. ومن الممكن اللجوء إلى المعلومات غير المالية لتمويل النشاطات التي تضيّف القيمة إلى المخرجات النهائية.

تسعى أنظمة محاسبة التكلفة التقليدية إلى التمييز بين التكاليف التي تتغيّر مع حجم الإنتاج (التكاليف المتغيرة)، والتكاليف التي لا تتغيّر نسبياً على امتداد مستوى الإنتاج العادي (التكاليف الثابتة). ويمكن مناقشة موضوع التكاليف الثابتة واعتبارها غير موجودة والإقرار بوجود التكاليف المتغيرة القصيرة الأمد والطويلة الأمد فحسب، حيث تتغيّر هذه

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

الأُخِيرَة وفقاً لتدابير عائدة للنشاط وغير متعلقة بالحجم. فلنأخذ تنوّع المنتج على سبيل المثال: إن شركة ما ترغب في زيادة تنوّع منتجاتها سترى بدون شك تكاليف تشغيل الآلات وتتكاليف تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بها. يعتري نظام محاسبة التكلفة التقليدي هذه التكاليف كجزء من نفقات التصنيع العامة وأو النفقات الإدارية العامة وبخصوصها على المنتج مستخدماً إحدى أسس التخصيص الكثيرة ك ساعات اليد العاملة المباشرة أو تكلفة اليد العاملة المباشرة أو ساعات تشغيل الآلة. إلا أن هذه التكاليف الجديدة لم تنتج من اليد العاملة المباشرة ولا من ساعات تشغيل الآلة؛ بل يمكن عزو زيادتها مباشرة إلى القرار بإدخال تنوّع المنتج. وبالتالي فمن الضروري التعرف إلى المحددات التي تؤدي إلى نشوء التكاليف وهي في حالتنا هذه النشاط الذي يمكن قياسه والذي يمكن عكس تنوّع المنتج كعدد المورّدين مثلاً أو عدد عمليّات تشغيل الآلة أو ساعات تشغيل الكمبيوتر المرتبطة بذلك. وقد يؤدي الفشل في التعرف إلى التحديدات الصحيحة للتكلفة إلى فكرة مشوّهة عن تكاليف المنتج مما قد يؤدي بدوره إلى اتخاذ قرارات استراتيجية سيئة.

مَثَل

تصنّع شركة سكوتشر ريفر المغفلة Scottish River plc أربعة منتجات هي فورث Forth وتاي Tay وسباي Spey وتوييد Tweed وتستعمل في تصنيعها الآلات والمعدات ذاتها وعمليّات إنتاج مماثلة. إلا أن هذه المنتجات تختلف اختلافاً كبيراً من حيث الحجم ومميّزات الإنتاج كما يلي:

المنتج	فوريت Forth	تاي Tay	سباي Spey	توييد Tweed
ساعات تشغيل الآلة	١٠	٦	٤	١
ساعات اليد العاملة	١	٢	٣	٤
المباشرة بالنسبة إلى الوحدة الواحدة	٨	٦	٤	٢
الكميّة المصنعة	١٠	١٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠٠
وحدات المواد				
بالنسبة إلى الوحدة الواحدة				

تستخدم هذه المنتجات الأربع، موارد مشتركة كالمواد المباشرة واليد العاملة المباشرة وساعات تشغيل الآلة والتحكم بال النوعية ومركز المعلوماتية والتدرّب لكن بنسب مختلفة. في ما يلي لائحة بالقيمة المالية وبالاستعمال الفعلي للمنتج بالنسبة إلى كلّ منتج ولمدة شهر واحد.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

التدريب	مركز المعلوماتية	التحكم بالنوعية	ساعات تشغيل الآلة	ساعات اليد العاملة المباشرة	وحدات المواد	
%	%	%				
١٠	٤٠	٧٠	١٠٠	١٠	٨٠	Forth
١٠	٣٠	١٠	٦٠٠	٢٠٠	٦٠٠	Tay
١٠	٢٠	١٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠	Spey
٧٠	١٠	١٠	١٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	Tweed
٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠	١٤٧٠٠	٤٣٢١٠	٢٤٦٨٠	قيمة الموارد
	€١٠٠٠٠	€١٠٠٠٠	€١٠٠٠٠	€٥٨٨٠		

قد تجمع أنظمة التكلفة التقليدية كلّ تكاليف النفقات العامة في مصدر واحد لتمويل التكلفة وتوزعها على المنتجات الأربع باستخدام ساعات اليد العاملة المباشرة ربما على الشكل التالي.

مجموع النفقات العامة التي ينبغي تخصيصها (توزيعها على المنتجات) €٨٨٨٠٠
 أساس التخصيص: ساعات اليد العاملة المباشرة (س ي ع م)
 تخصيص النفقات العامة بالنسبة إلى (س ي ع م) ٤٣٢١٠
 ٢,٠٥٥

الممنتج	(س ي ع م) × معدل التخصيص	النفقات العامة للوحدة الواحدة
Forth	€٢,٠٥٥ × ١	€٢,٠٥٥
Tay	€٢,٠٥٥ × ٢	٤,١١٠
Spey	€٢,٠٥٥ × ٣	٦,١٦٥
Tweed	€٢,٠٥٥ × ٤	٨,٢٢٠

مع الإشارة إلى أنه يتطلب من المنتج الأكبر حجماً أي التويد Tweed أن يتحمل أربعة أضعاف نفقات فورث العامة لأنّه يستهلك أربعة أضعاف كمية اليد العاملة المباشرة، لكن إذا لم تكن العناصر الفردية التي تؤلف النفقات العامة - ساعات تشغيل الآلة، التحكم بالنوعية، مركز المعلوماتية والتدريب - محددة بحجم الإنتاج، فإنّ من شأن هذه التخصيصات أن تحرّف تكاليف المنتج النهائية.

إنّ مقاربة تحديد التكلفة على أساس النشاط بالنسبة إلى هذه المشكلة هي تحديد النشاطات التي تسهم في تسليم المنتجات النهائية وتحديدًا الوقت المصروف على الآلات الإنتاج والتفتيش والإجراءات الأخرى للتحكم بالنوعية بدءاً من شراء القطع الجاهزة وصولاً إلى التسليم النهائي إلى الزبائن، واستخدام مركز المعلوماتية من قبل سائر أقسام الإنتاج، ومتطلبات تدريب طاقم العمل الذي يشتغل على المنتجات الأربع. قد لا تكون هذه النشاطات مرتبطة بالضرورة بحجم الإنتاج؛ فالمنتج Forth على سبيل المثال

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

صغير الحجم لكنه متطلب من حيث التحكم بالنوعية (٧٠٪ من النشاط الإجمالي) وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز المعلوماتية (٤٠٪ من النشاط الإجمالي). وتكون أنماط التكلفة التي تستخدم تحديد التكلفة على أساس النشاط كما يلي:

المجموع	التدريب	مركز المعلوماتية	التحكم بالنوعية	ساعات تشغيل الآلة	المتاج
€١٢٤٠٠	= €١٠٠٠	€٤٠٠	€٧٠٠	€٤٠٠	Forth
٧٤٠٠	= ١٠٠٠	٣٠٠٠	١٠٠٠	٢٤٠٠	Tay
٢٠٠٠	= ١٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	١٦٠٠	Spey
٤٩٠٠	= ٧٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٤٠٠٠	Tweed
€٨٨٨٠٠	= €١٠٠٠	€١٠٠٠	€١٠٠٠	€٥٨٨٠٠	

النفقات العامة للوحدة الواحدة	مجموع النفقات العامة للمتاج الواحد	÷ وحدات الإنتاج =	الواحد
€١٢٤٠	١٠	€١٢٤٠٠	Forth
٧٤	١٠٠	٧٤٠٠	Tay
٢٠	١٠٠	٢٠٠٠	Spey
٤٩٠	١٠٠٠	٤٩٠٠	Tweed

عند المقارنة بين نظامي تحديد التكلفة هذين، يتبيّن وجود فرق شاسع في حصة النفقات العامة لتكاليف المنتج للوحدة الواحدة.

على أساس النشاط	تقليدي	ل(سي ع م) الواحدة
€١٢٤٠	€٢٠٥٥	Forth
٧٤	٤١١٠	Tay
٢٠	٦١٦٥	Spey
٤٩٠	٨٢٢٠	Tweed

إن نظام تحديد التكلفة التقليدي يقلّل من قيمة المنتجات ذات الحجم القليل (كفورث Forth) ويزيد من قيمة المنتجات الكبيرة الحجم (كتويد Tweed). إن التحرير في تكاليف الإنتاج (وهو مبالغ فيه في هذا المثل) الناتج من الدعم المتداخل قد يؤدّي إلى اتخاذ قرارات خاطئة يمكن أن تؤذى مصالح المنشأة على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، إن من شأن قرار قائم على تخصيص التكلفة التقليدي موضوعه إدخال منتجات إضافية صغيرة الحجم وفقاً لاعتقادٍ خاطئٍ بأن إنتاجها رخيص، أو قرار بزيادة سعر مبيع

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

منتجات كبيرة الحجم ضمن مجده في غير محله لاسترداد نفقات عامة أعلى قد يصيب الشركة بالأذى وقد يصعب نهوها منه.

حالة

يأتي المدير العام لإحدى الشركات المحلية التي تصنع مثقلات أوراق فاخرة وتبيعها فيقول لك في أحد الأيام في نادي الغولف:

«تسأل كيف تجري الأمور! ليس عندي أدنى فكرة. فمن جهة نحن نبيع أصنافنا من مثقلات الورق – التي يشتريها الناس بسرعة كما لو أنها خبز – بسعر جيد، لكن منافسينا يتهموننا بأننا نبيع بسعر أدنى من التكلفة. ومن جهة أخرى، أحد الأصناف الأخرى لا يُباع جيداً بالرغم من أننا خفضنا أسعارنا إلى أقصى حد. ومع ذلك فإن المنافسين يظلون أنا نغالي في التسعير. أكون ممتنأ لك لو أنك تأتي وتنظر في نظام التكلفة الخاص بنا. فمنذ استلمت العمل عن أبي ونحن نعتمد على محاسب التكلفة الذي سيتقاعد السنة المقبلة لكنني أظن أنه من الطراز القديم».

في زيارتك الأولى، تستخرج المعلومات التالية عن الشهر الماضي من محاسب التكلفة.

المجموع	سكاي (Skye)	مل (Mull)	آيسلي (Islay)	الم المنتجات
	٣ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	المنتجات الشهرية (وحدات)
€٣٢٤ ٠٠٠	€٨	€١٥	€١٨	تكلفة المواد الأولية للوحدة الواحدة
	٨	٣	٣	استخدام المواد الأولية للوحدة الواحدة
	€٥	€٨	€٦	تكلفة اليد العاملة المباشرة للوحدة الواحدة
٤٧ ٠٠٠	١	٣	٢	ساعات اليد العاملة المباشرة للوحدة الواحدة

تخصيص حالياً النفقات العامة الشهرية المذكورة أدناه على المنتجات الثلاثة، على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

€	
٢٠٠٠	إعداد الآلات للعمل
١٨٢٠٠	طاقة الآلات وصيانتها
١٢٥٠٠	البرنامج الزمني للإنتاج
٦١٠٠	التوضيب والشحن
٨٠٠٠	التصميم والتطوير
€٤٦٨٠٠	

تمكّنك زيارة المصنع من رؤية عمليات الإنتاج بالتفصيل والتكلم مع كبار العمال والمشرفين في كلّ من أقسام النفقات العامة. وعلى سؤال "ما هي المعامل الرئيسية من نشاطاتكم التي تحدّد تكاليف النفقات العامة" تلقى أجوبةً متنوعة لا يتضمّن أي منها ساعات اليد العاملة المباشرة!

المهندس المسؤول عن الإنتاج وعن تحويل الآلات وتشغيلها: "تكلّف كلّ عملية تحويل من سلسلة إلى أخرى مبالغ طائلة من المال. لدينا حالياً ما يقارب عشرين آلة تشغّل شهرياً دون أن تخضع لترتيب معين. نحن دائمًا نلبّي الحاجات الملحة في الجدول الزمني. لو أتّنا تمكّنا من تخفيض عدد التحويلات فإن التكاليف ستتحفّض". (تفاصيل عن تشغيل الآلات أدناه).

مهندس الصيانة: "غالباً ما تكون تكاليفي ناشئة حصرياً عن ساعات تشغيل الآلة كما يمكن أن تتوقّع. لا أفهم لماذا يلجم محاسب التكلفة في شركتنا دوماً إلى ساعات اليد العاملة كطريقة لتوزيع النفقات العامة. هذا وهو لم يدخل يوماً إلى هذا المكتب، وكلّما أتكلّم إليه يقول لي إنه يقوم بتقدير التكلفة بالأسلوب نفسه منذ أربعين عاماً وإنّه لا يبني أبداً".

المُسؤول الأساسي عن البرنامج الزمني للإنتاج: "يظنّ البعض أحياناً أن وضع برنامج زمني للتکاليف مرتبط بالوحدات المنتجة. إلا أنّ عدد الطلبيات التي تتلقّاها ونحدّد لها أوقاتاً هو الذي يحدّد تكاليفنا. أتمنّى لو أنّ باعتنا ينظّمون عملهم ويوحدونه، لكنّي أظنّ أن ذلك مستحيل في هذه الأيام التي يشتّد فيها التنافس. تسمح لنا إدارة المخزون في حينه بطلب المواد الأولية من المورّدين في الوقت الذي تكون بحاجة إليها".

المسؤول عن التوضيب والشحن: "كما تتوقّع فإنّ عدد الشحنات التي نرسلها هو الذي يحدّد تكاليفنا. إنّ توضيب مثقلة ورق واحدة وإرسالها إلى إحدى السيدات في الجوار يتكلّف من حيث الوقت والجهد تماماً كما تتكلّف عملية تحضير طبّية غير موضبة في أكياس، تتألف من أصناف المنتجات الثلاثة، لمتجر سلسيّ في هونغ كونغ".

مدير التصميم: لست متأكداً من المحاذ الأأساسي لتتكلّفتنا. في نهاية اليوم، أفترض أنه عدد النماذج/التصاميم قيد الإنتاج. ومع أنّ المصمّمين يتوجّون أفكاراً ورسوماً كلّ يوم، إلا أن التكاليف الكبّرى تبدأ بالتكوّن عندما توافق لجنة الاختيار على الأفكار والرسوم. وكل تصميم يحصل على الموافقة، يعادل في أحد التصاميم الثلاثة الأساسية، ليس إلّا.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

يمكن تلخيص المعلومات التي حصلت عليها من جولتك هذه كما يلي.

المجموع*	سكاي (Skye)	مل (Mull)	آيسلاي (Islay)	الم المنتجات
٢٧	١٨	٦	٣	عدد النشاطات الإنتاجية
*٣٧ ٠٠	٣	١	٢	ساعات تشغيل الآلة بالنسبة إلى الوحدة الواحدة
٢٥	١٧	٢	٦	عدد الشحنات
١٩	١٠	٣	٦	عدد التصاميم المقبولة
١٧١	١٤٤	١٨	٩	عدد الطلبيات الداخلية للسلع**

* يتضمن (٢ ساعة × ١٠٠٠) + (١٠٠٠ × ٣)

** استخدام المواد الأولية في الوحدة × عدد نشاطات الإنتاج

بناءً على المعلومات التي حصلت عليها، ارفع تقريراً إلى المدير العام تسلط فيه الضوء على تكاليف الوحدة الواحدة من الصنف الإنتاجي وفقاً للمخطط الحالي واقتراح بديلاً مع الأخذ بعين الاعتبار محددات التكلفة الفعلية.

تحليل حالة

تقرير مرفع إلى المدير العام لشركة مثقلات الورق المغفلة بايرويت plc

الحاجة إلى تحديد التكلفة على أساس النشاط

بعد دراسة نظام تحديد التكلفة الخاص بكم، لم أتفاجأ أنكم تجدون عدم انسجام بين رؤيتكم لتكاليفكم الخاصة ورأي منافسيكم بما يجري في أسعاركم. دعوني أوضح الفكرة:

النظام موجود. يُعتبر نظامكم الحالي كهلاً، تماماً كمحاسب التكلفة لديكم، وهو نظام استخدمه جدكم أيضاً، ويستند إلى توزيع النفقات العامة على المنتجات على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة. وفي ما يتعلق بتكليف الشهر السابق، (وأنا مقتنع بأن نشاطات الشهر الماضي تشكل نموذجاً لكل الأشهر على المستويات كافة) أدى هذا الإجراء إلى النتائج التالية:

$$\text{معدل النفقات العامة} = \frac{\text{مجموع النفقات العامة}}{\text{مجموع ساعات اليد العاملة المباشرة}}$$

$$= \frac{\text{€ ٤٦٨٠٠}}{\text{€ ٤٧٠٠}} = \frac{\text{€ ٩,٩٦}}{\text{لساقة اليد العاملة المباشرة الواحدة}}$$

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

Isay	Mull	Islay	آيسلاي	تكلفة على أساس خط الإنتاج الواحد
€	€	€	€	
٨,٠٠	١٥,٠٠	١٨,٠٠		المواد الأولية
٥,٠٠	٨,٠٠	٦,٠٠		اليد العاملة المباشرة
٩,٩٦	٢٩,٨٨	١٩,٩٢		حصة النفقات العامة**
٢٢,٩٦	٥٢,٨٨	٤٣,٩٢		

* آيسلاي €٩,٩٦ × ٢ Islay €٩,٩٦ × ٣ Skye €٩,٩٦ × ١. مل Mull €٩,٩٦.

علمت من مدير مبيعاتكم أنّكم تسعون إلى تحديد الأسعار وفقاً لها مش أرباح بنسبة ٥٪ على الأصناف الثلاثة. تصبح الأسعار على هذا النحو:

Skye	Mull	Islay	آيسلاي	سعر البيع المستهدف
€٣٤,٤٤	€٧٩,٣٢	€٦٥,٨٨		سعر البيع الفعلي
€٣٥	€٥٥	€٦٥		

كما أبلغني أن المنتجين اللذين كلّمتهما في نادي الغولف هما مل Mull (أسعار متدنية إلى أقصى حد ممكن لكن المنافسين يهزمونك في السوق بأسعار أدنى بكثير) وسكاي Skye (التي تباع كما لو أنها خبز لكن المنافسين يتهمون الشركة بالبيع بسعر أدنى من التكلفة). كما لاحظت تراجعاً في مبيعات سكاي Skye ويشكّ مدير المبيعات في أن يبقى نجاح هذا الصنف مضموناً.

إن اللجوء إلى ساعات اليد العاملة المباشرة أمرٌ مضلل. فالنفقات العامة تتغير وفقاً لمجموعة متنوعة من العوامل، علمًا أن ساعات اليد العاملة لا تشتمل أي منها. يجب ألا تتجاهلاً عندما ترى النسبة الضئيلة لليد العاملة المباشرة في الصور الجانبية للتكلفة الحالية للمنتجات الثلاثة، وإن الكثير من المهام الأخرى كالتصميم والتطوير والتوضيب والشحن تزيد من قيمة المنتج مع يد عاملة ضئيلة. بمقاربة تحديد التكلفة على أساس النشاط، تتم دراسة كلّ عبءٍ من النفقات العامة على حدة لمعرفة "المحدد" الأساسي للتكلفة. إن الصور الجانبية للتكلفة التي توصلت إليها مختلفة كلياً عن تلك المعروضة أعلاه.

احتساب تكلفة النفقات العامة بالنسبة إلى كلّ محدد تكلفة

$$\text{تكلفه تشغيل الآلات} = \frac{\text{€ ٢٠٠٠}}{٢٧} = \frac{\text{€ ٢٠٠٠}}{\text{عدد النشاطات الإنتاجية}} \text{ € ٧٤٠,٧٤ للنشاط الواحد}$$

$$\text{طاقة الآلات} = \frac{\text{€ ١٨٢٠٠}}{٣٧٠٠} = \frac{\text{€ ١٨٢٠٠}}{\text{ساعات تشغيل الآلة}} \text{ € ٤,٩٢ لساعة تشغيل الآلة وصيانتها}$$

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

$$\frac{\text{البرنامج الزمني}}{\text{لإنتاج}} = \frac{\text{€} 125000}{\text{عدد الطلبيات الداخلية للسلع}} = \frac{\text{€} 125000}{171}$$

$$\frac{\text{التوصيب والشحن}}{\text{عدد الشحنات}} = \frac{\text{€} 61000}{20} = \frac{\text{€} 61000}{\text{للشحنة الواحدة}}$$

$$\frac{\text{التصميم والتطوير}}{\text{عدد التصاميم المقبولة}} = \frac{\text{€} 80000}{19} = \frac{\text{€} 80000}{\text{للتصميم الواحد}}$$

Skye	Mull	Islay	احساب النفقات العامة للوحدة الواحدة
٣ ٠٠٠/١٨ ×	٨ ٠٠٠/٦ ×	١٠ ٠٠٠/٣ ×	٧٤٠,٧٤ تكاليف
€٤,٤٤ =	€٠,٥٦ =	€٠,٢٢ =	تشغيل الآلات
٣ ×	١ ×	٢ ×	طاقة الآلات
€١٤,٧٦ =	€٤,٩٢ =	€٩,٨٤ =	وسيانتها
٣ ٠٠٠/١٤٤ ×	٨ ٠٠٠/١٨ ×	١٠ ٠٠٠/٩ ×	٧٣١ البرنامج الزمني
€٣٥,٠٩ =	€١,٦٤ =	€٠,٦٦ =	لإنتاج
٣ ٠٠٠/١٧ ×	٨ ٠٠٠/٢ ×	١٠ ٠٠٠/٦ ×	٤٤٠ التوصيب
€١٣,٨٣ =	€٠,٦١ =	€١,٤٦ =	والشحن
٣ ٠٠٠/١٠ ×	٨ ٠٠٠/٣ ×	١٠ ٠٠٠/٦ ×	٤٢١٠ التصميم
€١٤,٠٣ =	€١,٥٨ =	€٢,٥٣ =	والتطوير

Skye	Mull	Islay	الصورة الجانبية لتحديد التكلفة على أساس النشاط
€	€	€	
٨,٠٠	١٥,٠٠	١٨,٠٠	مواد مباشرة
٥,٠٠	٨,٠٠	٦,٠٠	يد عاملة مباشرة
٤,٤٤	٠,٥٦	٠,٢٢	حصة النفقات العامة
١٤,٧٦	٤,٩٢	٩,٨٤	تشغيل الآلات
٣٥,٠٩	١,٦٤	٠,٦٦	طاقة الآلات
١٣,٨٣	٠,٦١	١,٤٦	تحديد الجدول الزمني لإنجاح
١٤,٠٣	١,٥٨	٢,٥٣	التوصيب والشحن
٩٥,١٥	٣٢,٣١	٣٨,٧١	التصميم والتطوير

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

				مقارنة تكاليف الوحدة
Skye	Mull	Islay	آيسلاي	
€	€	€	€	
٢٢,٩٦	٥٢,٨٨	٤٣,٩٢		ساعات اليد العاملة المباشرة
٩٥,١٥	٣٢,٣١	٣٨,٧١		تحديد التكلفة على أساس النشاط

يبين تحديد التكلفة على أساس النشاط للشركة أسس الانتقادات التي تتلقاها من المنافسين: إن التكاليف "الحقيقية" لمثقلات الورق من صنف سكاي Skye تفوق بكثير سعر المبيع الحالي وهو €٣٥. كما وأن تكلفة تصنيع صنف مل Mull هي أدنى بكثير من التقديرات الحالية، وعلى الإداره بالتالي النظر في تخفيض السعر مستقبلاً وذلك للتتصدي للمنافسين الآخرين في ما يتعلق بال النوعية نفسها. وباختصار إن تحديد التكلفة على أساس النشاط يؤكّد مخاوف الإداره ويدعم اتهامات السوق.

إن الطريقة القديمة لتخصيص التكلفة تتعلق بالحجم أي أنه يطلب من صنف المنتج الأكبر حجماً، آيسلاي Islay أن يتحمل نسبة أعلى من النفقات العامة، أمّا سكاي Skye وهو صنف صغير الحجم، فيتحمّل نفقات عامة أدنى نسبياً. يمكن التأكيد على ذلك من خلال مقارنة مجموع التكاليف وفقاً للطريقة التقليدية. إلا أن ذلك لا يتفق جيداً مع وقائع جهود التصنيع. فكلّما أصبح المنتج أكثر تخصصية وتتناسباً مع طلب الزبائن، استلزم موارد إضافية. وبالتالي تزداد النفقات العامة لدعمه، وعلى المنتجات التي تؤدي إلى نشوء نفقات عامة أن تُعطى حصصها بشكل عادل. أما أسس النفقات العامة المتعلقة بالحجم ك ساعات اليد العاملة المباشرة، فلا يمكن التعميل عليها إلا عندما تختلف النفقات العامة مباشرةً مع مخرّجات الإنتاج، لكن أحد الأبحاث الأميركيّة الحديثة يرى انه في بيئة التصنيع العالية التقانة، تُحدّد النفقات العامة بالصفقات التي تباشر بها الأقسام في دعم الأدوار.

تحديد التكلفة على أساس النشاط – ملاحظة ختامية

عندما تكون موارد التصنيع التي يستهلكها المنتجات مختلفة في الموقع نفسه، يمكن اعتبار هذين المنتجين مختلفين بطبيعتهما. يتسبّب تنوع المنتج بمشاكل بالنسبة إلى أنظمة تحديد التكلفة التقليدية. يجب تصميم نظام محاسبة التكلفة بحيث يعكس التنوع وإلا فسيُطلب من المنتجات التي تستهلك أقل كمية من الموارد أن تتحمّل تكاليف نفقات عامة أكثر مما تستحق والعكس صحيح. يطلق المحاسبون على هذه الظاهرة إسم الدعم المتداخل. في الحالة أعلاه، كان صنفاً آيسلاي Islay ومل Mull يدعمان صنف سكاي Skye.

السبب الرئيسي لهذا الدعم المتداخل هو استخدام مصدر واحد لتمويل التكلفة ومحدد واحد لها، أو تجميع مفرط للمعطيات. إذا فشلت مؤسسة ما في دراسة العوامل التي تحدّد تكاليف النشاطات المنفصلة، فإن المعدلات الوسطية التي تنشأ عن استخدام معدل واحد ستتسبّب بدعم معكوس. إلا أن الشركة لا ينبغي أن تلجأ إلى هذا التفصيل في محاولاتها الهرب من المشاكل الناتجة عن تحديد التكاليف التقليدي. إن الاستخدام المتأني لمحدداتي

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تكلفة مثلاً، قد يؤدي إلى تحسين صورة تكلفة الوحدة الواحدة، بدلاً من استخدام محلّد واحد. في ما يلي، نعود إلى الحالة ونختار ساعات تشغيل الآلة لغالبية النفقات العامة لكننا نستخدم قيمة المواد المباشرة كمنطلق لتوزيع النفقات العامة الخاصة بتحديد برنامج زمني للإنتاج.

$$\text{تحديد برنامج زمني للإنتاج} = \frac{\text{€ } 125000}{\text{€ } 324000} = 38,58 \% \text{ تكلفة المواد المباشرة}$$

$$\text{نفقات عامة أخرى} = \frac{\text{€ } 125000 - \text{€ } 468000}{37000} = \text{€ } 9,27$$

الصورة الجانبيّة لتكلفة مركزي تكلفة	Skye	Mull	Islay
مواد مباشرة	€ 8,00	€ 15,00	€ 18,00
يد عاملة مباشرة	€ 5,00	€ 8,00	€ 6,00
حصة النفقات العامة			
وضع جدول زمني للإنتاج	€ 3,09	€ 5,79	€ 6,94
أمور أخرى	€ 27,81	€ 9,27	€ 18,54
	€ 43,90	€ 38,06	€ 49,48

لا بد من الإشارة إلى أنه فيما تقوم تكاليف صنفي مل Mull وسكاي Skye بالتحرك باتجاه المستوى الفعلي لتحديد التكلفة على أساس النشاط، فإنهما لا يزالان بعيدين عن الأرقام المحاسبية وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط، كما أن آيسلاي Islay قد تحركت في الاتجاه الخاطئ. هذا وقد تم توجيه الدعم المتداخل لكنه لا يزال يحتاج إلى التوجيه. ويمكن حل مشكلة تنوع المنتج من خلال اعتماد نظام تحديد التكاليف الكاملة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط، وهو يسمح بتخصيص النفقات العامة بطريقة تعكس استهلاك الموارد.

الخلاصة

إن عنوان هذه الوحدة هو "تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات". تدل كلمة "تخصيص" على أن التكاليف المعنية يصعب عزوها إلى المنتجات وأننا بحاجة إلى حكم ذاتي بالنسبة إلى هذه التكاليف غير المباشرة. تتمتع كل التقنيات المقضلة في هذه الوحدة – تخصيص النفقات العامة عبر معدلات المصنع (كل الأقسام) أو الأقسام، استخدام الطريقة المباشرة أو الطريقة الموزعة على مراحل. تحديد تكلفة المنتجات المشتركة والمنتجات

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

الثانوية، تحديد تكلفة المنتجات المتGANسة من عمليات الإنتاج المستمرة باستخدام "الوارد أوّلاً يخرج أوّلاً" أو طريقة المتوسط المرجح – بالدقة والتأكّد وقد يدو ذلك غريباً بالنسبة إلى القارئ الذي يتطرق إلى هذا الموضوع للمرة الأولى. لكن ما يجب تذكّره في كل المرات هو أن التقنيات ليست إلا من ابتكار عقول المحاسبين والمدراء الخصبة وثمرة تطبيقات صناعية كثيرة على امتداد سنوات، وتعتبر الأحكام الذاتية جزءاً لا يتجزأ منها، وتستخدم كل مؤسسة متغّيراتها الخاصة في المواضيع التي تطرّق النص إليها. وتستحق هذه المواضيع دراسةً متأنيّة لكن على القراء الانتباه إلى فرص تطبيقها بشتى الطرق التي تعكس الظروف التجارية "المحلية".

أجب على الاختبار الذاتي حول الوحدات المتكافئة

اليد العاملة/التحويل	المواد	الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
٥٠٠	١٥٠٠	الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت
٧٠٠	٧٠٠	الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة
٧٥٠	١٥٠٠	وحدات الإنتاج المتكافئة
٨٢٥٠	١٠٠٠	

١. وجّب إنتهاء الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة، التي بدأت في أوائل شهر حزيران/يونيو. وبالتالي فإن ٢٠٠٠ وحدة تتطلّب ثلاثة أربع المدخلات للمواد أي ما يوازي ١٥٠٠ وحدة منجزة من الجهد. إلا أننا نحتاج إلى أقل بكثير (الربع) من جهود التحويل لإنجاز هذه الوحدات خلال شهر حزيران/يونيو.
٢. من بين الوحدات الـ ١٠٠٠ التي سلمتها القسم السابق خلال شهر حزيران/يونيو، ٣٠٠ منها غير منتهية. وهكذا فإن ٧٠٠ وحدة قد بدأ العمل بها وأنجزت خلال شهر حزيران/يونيو.
٣. بما أنّ الوحدات الـ ٣٠٠ للأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة كانت منجزة نصفياً لجهة المواد، يمكن تضمين ١٥٠٠ وحدة منجزة متكافئة. وبما أنّ العمل كان منجزاً بنسبة الربع فقط في نهاية الشهر، فذلك يوازي ٧٥٠ وحدة منجزة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٠ في نظام جمع التكاليف، أي من التكاليف التالية يمكن تتبعه بسهولة في أحد بنود التكلفة؟

- أ. مصاريف سعر المبيعات.
- ب. اليد العاملة المباشرة.
- ج. نفقات التصنيع العامة.
- د. بدل إيجار المصنع.

٢.١٠ في تسuir إخراج المواد من المتاجر، من الممكن استخدام عدّة مقاربات من ضمنها:

- I. طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً.
- II. طريقة المعدل الوسطي.
- III. طريقة تكلفة الاستبدال.
- IV. طريقة السعر المعياري.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
- ج. (أ)، (ب)، و(د) فحسب.
- د. (ج) و(د) فحسب.

٣.١٠ إن الهدف من أنظمة التحكم بالمواد "في حينه" هو التأكّد من أن الأموال النقدية المجمدة في المخازين قد وصلت إلى حدّها الأقصى. صحيحة أم خطأ؟

٤.١٠ أي من المستندات التالية يستخدمه نموذجيًا محاسبو التكلفة لربط تكاليف اليد المعاملة بوظائف محددة؟

- أ. سجلات الرواتب الأسبوعية.
- ب. سجلات الرواتب الشهرية.
- ج. بطاقات تدوين الساعات الخاصة بالمستخدمين.
- د. السجلات الزمنية اليومية.

٥.١٠ لدى تصنيف معدل أجر وسطي لاستخدامه في جمع التكلفة، يقوم محاسبو التكلفة بجمع:

- I. الأجور أو الرواتب الإجمالية.
- II. تكاليف الضمان الاجتماعي للمستخدمين.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

- III. مساهمات رب العمل في التقاعد.
- IV. تكاليف الضمان الاجتماعي التي يتحملها رب العمل.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
- ب. (أ) و(ب) فحسب.
- ج. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
- د. (أ)، (ج) و(د) فحسب.
- ٦.١٠ تتضمن نفقات التصنيع العامة بنود التكلفة التي تربطها علاقة مباشرة وقريبة بالوحدات المنتجة من نشاط التصنيع. صح أم خطأ؟
- أي من العناصر التالية يعتبر مثلاً على النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع؟
- أ. تأمين التدفئة والإلارة في المصنع.
- ب. استهلاك الآلات.
- ج. النفقات على البحث والتطوير.
- د. صيانة الآلات.
- ٧.١٠ أي من العناصر التالية يحدّد معيلاً محدداً مسبقاً لتخصيص النفقات العامة؟
- أ. النفقات العامة المضمّنة في الميزانية مقسومة على وحدات الإنتاج المضمّنة في الميزانية.
- ب. النفقات العامة الفعلية مقسومة على وحدات الإنتاج المضمّنة في الميزانية.
- ج. النفقات العامة المضمّنة في الميزانية مقسومة على وحدات الإنتاج الفعلية.
- د. النفقات العامة الفعلية مقسومة على وحدات الإنتاج الفعلية.
- ٨.١٠ عندما يخصص المحاسبون النفقات العامة على وحدات التكلفة، يسعون إلى التعرّف إلى أسس النشاط التي تعتبر القوى السببية لنشوء نفقات التصنيع العامة. وهي تتضمن نموذجيّاً:
- I. تكاليف اليد العاملة المباشرة.
- II. ساعات تشغيل الآلة المباشرة.
- III. تكاليف تشغيل الآلة المباشرة.
- IV. ساعات اليد العاملة المباشرة.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
- ج. (أ)، (ب) و(د) فحسب.
- د. (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

- ١٠.١٠ أيّ من الخيارات التالية يدلّ على الإفراط في تطبيق النفقات العامة؟
- أ. النفقات العامة الفعلية تفوق النفقات العامة المُضمّنة في الموازنة.
 - ب. النفقات العامة المُطبقة تفوق النفقات العامة المُضمّنة في الموازنة.
 - ج. النفقات العامة الفعلية تفوق النفقات العامة المُطبقة.
 - د. النفقات العامة المُطبقة تفوق النفقات العامة الفعلية.
- ١١.١٠ أيّ من الخيارات التالية يُعتبر معالجةً محاسبية عاديّة للنقص في تطبيق النفقات العامة؟
- أ. تخفيض في الأعمال قيد التنفيذ.
 - ب. زيادة على تكلفة السلع المباعة.
 - ج. تخفيض في تكلفة السلع المباعة.
 - د. زيادة في الأعمال قيد التنفيذ.
- ١٢.١٠ أيّ من الخيارات التالية يُعتبر الهدف الأوّل لمعدلات تخصيص النفقات العامة؟
- أ. إعادة تخصيص تكاليف مراكز الخدمة على مراكز التصنيع.
 - ب. قياس الأداء ما بين الأقسام.
 - ج. تطبيق نفقات التصنيع العامة في وحدات التكلفة.
 - د. مقارنة النفقات العامة الفعلية بالنفقات العامة المُضمّنة في الموازنة.
- ١٣.١٠ في حال بلغ الإفراط في استخدام نفقات التصنيع العامة €٤٢٠٠٠ وكانت قيمة النفقات العامة المستخدمة €٣٥٨٠٠٠، فما هو مبلغ النفقات العامة الفعلية؟
- أ. €٤٢٠٠٠.
 - ب. €٣١٦٠٠٠.
 - ج. €٣٥٨٠٠٠.
 - د. €٤٠٠٠٠٠.
- ١٤.١٠ تعمل شركة هانتر وهاوندز المحدودة المسؤولة Hunter and Howndes Limited بمعدل نفقات عامّة €٧,٥٠ لساعة اليد العاملة المباشرة. خلال السنة بلغت النفقات العامّة الفعلية €٣١٥٠٠٠ أمّا ساعات العمل فبلغت ٤١٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة.
- أيّ من البيانات التالية صحيح؟
- أ. يبلغ النقص في تطبيق النفقات العامة €٦٤٠٠.
 - ب. يبلغ الإفراط في الإلتزام بتطبيق النفقات العامة €٦٤٠٠.
 - ج. يبلغ الإفراط في الإلتزام بتطبيق النفقات العامة €٧٥٠٠.
 - د. يبلغ النقص في تطبيق النفقات العامة €٧٥٠٠.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

١٥.١٠ عند تفضيل معدلات النفقات العامة للأقسام على معدلات النفقات العامة المصنوع (كل الأقسام)، تستطيع الإدارة أن تحدث تكاليف منتجات أكثر دقة من خلال انتقاء أنسس نشاط مختلفة لأقسام مختلفة. صح أم خطأ؟

١٦.١٠ عند تحويل تكاليف أقسام الخدمات إلى أقسام الإنتاج، يستخدم محاسبو التكلفة مقاربات مختلفة، بما فيها:

- I. الطريقة المباشرة التي تفرّغ بالخدمات ما بين الأقسام التي تزود بها أقسام الخدمات.
- II. الطريقة الموزعة على مراحل التي تفرّغ تكاليف أقسام الخدمات وترسلها مباشرةً إلى أقسام الإنتاج.
- III. الطريقة الموزعة على مراحل التي تفرّغ بالخدمات ما بين الأقسام التي تؤديها أقسام الخدمات.

IV. الطريقة المباشرة التي تفرّغ تكاليف أقسام الخدمات وترسلها مباشرةً إلى أقسام الإنتاج.

أي احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ) و(ج) فحسب.
- ج. (ب) و(د) فحسب.
- د. (ج) و(د) فحسب.

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٠-١٧-٢٠.

لدى شركة آن بي فاوندرري المغفلة NB Foundry plc لسبك المعادن قسمًا تصنيع هما: القولبة والتصنيع بالآلات، وقسمًا خدماتهما: قسم طاقم العمل وقسم المتاجر. وقد تم إعداد التقديرات التالية للسنة المقبلة:

		النفقات العامة	عدد المواد المسحوبة	عدد المستخدمين
		€		
٤٥	٨٠ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠		القولبة
٣٥	٢٠ ٠٠٠	٣٢٥ ٠٠٠		التصنيع بالآلات
٧	—	٥٠ ٠٠٠		طاقم العمل
٣	—	٢٥ ٠٠٠		المتاجر
٩٠	١٠٠ ٠٠٠	٨٠٠ ٠٠٠		

تحطّط الإدارة للجوء إلى الطريقة المباشرة لتخصيص النفقات العامة، باستخدام أساس النشاط الأكثر تناصيًّا. في قسم القولبة، تشكل الوحدات المنتجة المخطّط لها ٦٥ ٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرةً. في قسم التصنيع بالآلات، تتطلّب الوحدات المنتجة المخطّط لها ٤٥ ٠٠٠ ساعة آلية.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

- ١٧.١٠ ما هو مجموع النفقات العامة المخصصة على قسم القولبة من قسم طاقم العمل؟
- أ. €٢١٨٧٥
ب. €٢٥٠٠٠
ج. €٢٨١٢٥
د. €٤٠٠٠
- ١٨.١٠ ما هو مجموع النفقات العامة المخصصة على قسم التصنيع بالألات من قسم المتاجر؟
- أ. €٥٠٠٠
ب. €١٠٠٠٠
ج. €٢٠٠٠٠
د. €٤٠٠٠٠
- ١٩.١٠ ما هو معدل تخصيص النفقات العامة لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة بالنسبة إلى قسم القولبة؟
- أ. €٦,١٥
ب. €٦,٨٩
ج. €٧,٠٨
د. €٩,٩٦
- ٢٠.١٠ ما هو معدل تخصيص النفقات العامة لساعة تشغيل الآلة الواحدة بالنسبة إلى قسم التصنيع بالألات؟
- أ. €٥,٤١
ب. €٦,٨٩
ج. €٧,٥٥
د. €٧,٨٢

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٠-٢١-٢٢.

راكمت الوظيفة رقم ٤٦٧ التكاليف في قسمي الطباعة والتجليد في المصنع. تتوفّر المعلومات الإضافية التالية:

التجليد	الطباعة	المواد المستخدمة
€٢٣٥	€٣٧٥	اليد العاملة المباشرة
€١١٠	€٧٥	ساعات تشغيل الآلة
١٠	٢٠	ساعات اليد العاملة المباشرة
٣٠	٥	

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

لدى قسم الطباعة معدل تخصيص نفقات عامّة بـ €٥٨٠ لساعة تشغيل الآلة الواحدة، ولدى قسم التجليد معدل تخصيص نفقات عامّة بنسبة ١٥٪ من تكاليف اليد العاملة المباشرة.

٢١.١٠ ما هي التكاليف المترافقمة للوظيفة رقم ٤٦٧ في قسم التجليد؟

- أ. €٣٩٠,٠٠
- ب. €٤٣٠,٠٠
- ج. €٥١٠,٠٠
- د. €٥٦٢,٥٠

٢٢.١٠ ما هو مجموع تكاليف الوظيفة رقم ٤٦٧؟

- أ. €٩٥٦,٠٠
- ب. €٩٦٩,٠٠
- ج. €١٠٧٢,٥٠
- د. €١٠٧٦,٠٠

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ٢٣-٢٤-٢٥-٢٦.

تستخدم أفران أبردن بايكريز Aberdon Bakeries plc فرنها لإنتاج الخبز بشكل أرغفة وأقراص في الوقت نفسه في عملية خبز تكلّف €٥٤٠٠ في الأسبوع من حيث المواد واليد العاملة والنفقات العامّة. تتضمّن الوحدات المنتجة أسبوعيًّا €١٠٠٠٠ رغيف خبز و €٤٠٠٠٠ قرص خبز ثُباع دون تغليف بسعر €٠٠,٥٠ و €٠٠,١٠ على التوالي.

٢٣.١٠ في حال استخدام مقاربة قيمة المبيعات لتخصيص التكاليف المشتركة، ما هو مبلغ التكالفة المخصصة لأقراص الخبز؟

- أ. €٩٠٠
- ب. €٢٤٠٠
- ج. €٣٠٠٠
- د. €٤٥٠٠

٢٤.١٠ في حال استخدام مقاربة القياسات المادية لتخصيص التكاليف المشتركة، ما هو مبلغ الربح من أرغفة الخبز؟

- أ. €١٤٠٠
- ب. €٢٠٠٠
- ج. €٢٩٢٠
- د. €٣٩٢٠

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

- ٢٥.١٠ في حال وضعت الشركة آلة للتغليف، تنشأ تكاليف إضافية عن التغليف قيمتها ١٠٪ € لكل رغيف خبز، و٢٪ لكل قرص خبز. في حال استخدام مقاربة صافي قيمة المبيعات النهائية لتخصيص التكاليف المشتركة، ما هو مبلغ تكلفة الإنتاج المشتركة المخصصة على أقراص الخبز؟
- A. €٢٤٠٠.
B. €٢٧٧٨.
C. €٣٢٠٠.
D. €٤١٦٧.
- ٢٦.١٠ نظراً إلى الطبيعة الاعتباطية لمختلف سُبل تخصيص التكاليف المشتركة، قد ييدو من المفاجئ أن تكون الإدارة مصممة على هذا التمرن المعقد. وتتضمن الأسباب:
- I. وضع الأسعار وفقاً للتعويض بالتكلفة والربح.
II. تقدير مخزون آخر السنة.
III. الرغبة في تحسين الأرباح التي يُقدم بها تقرير.
IV. الحاجة إلى تعزيز نوعية المنتج.
أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- A. (أ) و(ب) فحسب.
B. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
C. (ب) و (ج) فحسب.
D. (ج) و(د) فحسب.
- ٢٧.١٠ تُعتبر المنتجات المشتركة والمنتجات الجانبية من المنتجات التي ترغب فيها الشركة، ولكل واحدة منها قيم اقتصادية ذات دلالة. صح أم خطأ؟
- ٢٨.١٠ أي من الخيارات التالية يصف نظام تحديد تكاليف الوظيفة، حيث يتم تصنيع مجموعات من المنتجات الفردية بكميات كبيرة بهدف تحديد التكاليف؟
- A. تحديد تكاليف العقد.
B. تحديد تكاليف العملية.
C. تحديد التكاليف المتغيرة.
D. تحديد تكاليف الكمية المنتجة بعملية واحدة.
- ٢٩.١٠ في بعض بيئات التصنيع يكون تحديد تكاليف العملية الخيار الجلي لنظام تحديد تكاليف المنتج. من أهم معالم هذه البيئات:
- I. عملية تصنيع مستمرة.
II. فرادة كل منتج من المنتوجات.
III. عدد صغير من الطلبيات ذات القيمة المرتفعة.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

٤. تمثل المنتجات كافة.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

.V. (أ) و(ب) فحسب.

.VI. (أ) و(د) فحسب.

.VII. (ب) و(ج) فحسب.

.VIII. (ج) و(د) فحسب.

٣٠.١٠ أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟

أ. يرجح أكثر أن تستخدم شركة لتصنيع السفن نظام تحديد تكاليف العملية بدلاً من نظام تحديد تكاليف الوظيفة.

ب. تحديد تكاليف الوظيفة وتحديد تكاليف العملية معاً هما شكلان من أشكال تحديد تكاليف المنتج ويمكن أن يحل أحدهما محل الآخر لأي نوع من المنتجات.

ج. يرجح أكثر أن تستخدم شركة للطباعة نظام تحديد تكاليف آلوجيني بدلاً من نظام تحديد تكاليف العملية.

د. يرجح أكثر أن تستخدم شركة لتصنيع القرميد نظام تحديد تكاليف الوظيفة بدلاً من نظام تحديد تكاليف العملية.

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة ٣١-٣٢-١٠.

لدى القسم ق ٥٠٠٠ وحدة في الأعمال قيد التنفيذ في بداية الشهر، كل منها منجزة بنسبة ٢٥٪ لجهة المواد و ٦٠٪ لجهة تكاليف اليد العاملة/التحويل. خلال الشهر المذكور، تم استلام ١٥ ٠٠٠ وحدة من القسم س. وفي نهاية الشهر، هناك ٤٠٠ وحدة في الأعمال قيد التنفيذ. كل منها منجزة بنسبة ٥٠٪ من حيث المواد و ٧٥٪ من حيث تكاليف اليد العاملة/التحويل.

٣١.١٠ ما هي كمية وحدات الإنتاج المتكافئة لتكلفة المواد؟

أ. ١٤ ٧٥٠ وحدة.

ب. ١٦ ٧٥٠ وحدة.

ج. ١٨ ٠٠٠ وحدة.

د. ١٨ ٧٥٠ وحدة.

٣٢.١٠ ما هي كمية وحدات الإنتاج المتكافئة لتكاليف اليد العاملة/التحويل؟

أ. ١٤ ٠٠٠ وحدة.

ب. ١٥ ٠٠٠ وحدة.

ج. ١٦ ٠٠٠ وحدة.

د. ١٧ ٠٠٠ وحدة.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٠-٣٣-١٠-٣٥.

تنتج شركة بتنلاند كميكلز المحدودة Pentland Chemicals Ltd مادة الراتينج من النوعية الممتازة لاستخدامها في صناعات البلاستيك. في بداية شهر آذار/مارس، كانت أعمالها قيد التنفيذ تتضمن ٢٦٠٠ كلغ، منجزة بنسبة ١٠٠٪ من حيث المواد (بما أنّ المواد تضاف في بداية عملية التصنيع) ومنجزة بنسبة ٧٥٪ لجهة تكاليف اليد العاملة/التحويل. أمّا التكاليف المرتبطة بالأعمال قيد التنفيذ في أول المدة فهي:

المواد	€٧٨٠٠
اليد العاملة/التحويل	€١٠٢٠٠

خلال شهر آذار/مارس، تم تحويل ١٢٠٠٠ كلغ إلى سلع جاهزة، وترك ١٨٠٠ كلغ قيد التنفيذ، ٦٠٪ منها متّمة من حيث تكاليف اليد العاملة/التحويل. بلغت تكاليف المواد لشهر آذار/مارس ٥٠٣٧ €، مع تكاليف اليد العاملة/التحويل التي بلغت ٧٤٠ €. جرى تطبيق نظام تحديد تكاليف العملية بالمتوسّط المرجح.

٣٣.١٠ في شهر آذار/مارس ما كانت وحدات الإنتاج المتكافئة لتكاليف اليد العاملة/التحويل؟

- أ. ٤٠٠ كلغ.
- ب. ١٣٠١١ كلغ.
- ج. ٧٢٠١٢ كلغ.
- د. ٠٨٠١٣ كلغ.

٣٤.١٠ كم تبلغ تكلفة الأعمال قيد التنفيذ في نهاية شهر آذار/مارس؟

- أ. €٩٤٠.
- ب. €٩٨١٠.
- ج. €١١٧٩٠.
- د. €٢٢٧٥٠.

٣٥.١٠ ما هي تكلفة المخرجات المحولّة إلى سلع جاهزة في شهر آذار/مارس؟

- أ. €٨٢٢٥٠.
- ب. €٩٨٧٩٠.
- ج. €١٠٥٠٠٠.
- د. €١١٦٧٩٠.

٣٦.١٠ إن المعلم الأساسي في تحديد التكلفة على أساس النشاط هو في اعتماده على دور تقييم المخزون لأنّه تحدّد تكاليف المنتج. صَحْ أم خطأ؟

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

- ٣٧.١٠ في حال وضعت إحدى شركات التصنيع نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، ينبغي أن تتوّقع تحقيق منافع مهمة لإدارة، بما في ذلك:
- التزويد بتكليف أكثر دقة للمنتجات.
 - ترجيح منتجات كبيرة الحجم مع حصة كبيرة متكافئة من مجموع النفقات العامة.
 - التركيز على اليد العاملة المباشرة كالطريقة الوحيدة لتخصيص النفقات العامة.
 - التعرف إلى محددات تكلفة مختلفة لنشاطات مختلفة ضمن الشركة.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- (أ) و(ب) فحسب.
 - (أ) و(د) فحسب.
 - (ب) و(ج) فحسب.
 - (ب) و(د) فحسب.
- ٣٨.١٠ لدى استخدام أنظمة تحديد تكاليف المنتج التقليدية على مدى عدد من السنوات، أي من الخيارات التالية يصف المقاربة الأكثر نموذجية لمراجعة بنية النظام؟
- بنية تكلفة المنتج لا تتبدل ولا تم مراجعتها على مر السنين.
 - تم مراجعة بنية تكلفة المنتج بشكل منتظم على مر السنين.
 - نادراً ما تم مراجعة بنية تكلفة المنتج على مر السنين.
 - تبدل بنية تكلفة المنتج باستمرار على مر السنين.
- ٣٩.١٠ لدى مقارنة نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط بنظام تحديد التكلفة التقليدي، نجد عدداً من الاختلافات الحاسمة، من ضمنها:
- لا يوجد تكاليف ثابتة في نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، لا يوجد إلا تكاليف متغيرة على المدى القصير والمدى الطويل.
 - ينحصر تحديد التكلفة على أساس النشاط ببنفقات التصنيع العامة دون غيرها.
 - وتحدها أنظمة تحديد التكلفة التقليدية تسمح بالتعرف إلى مجموعة متنوعة من محددات التكلفة.
 - يرتبط تحديد التكلفة على أساس النشاط حصرياً بساعات اليد العاملة المباشرة وساعات تشغيل الآلة المباشرة كمحددات للتكلفة.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- (أ) فحسب.
 - ((أ) و(ب) فحسب.
 - (ب) و(ج) فحسب.
 - (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

٤٠.١٠ في نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، أي من الخيارات التالية يعتبر محدّد تكلفة؟

- أ. تكلفة اليد العاملة المباشرة.
- ب. نفقات التصنيع العامة المتعلقة بالنشاطات.
- ج. أي نشاط يستهلك موارد ويتكبد تكاليف نفقات عامة.
- د. أي منتج.

٤١.١٠ يكمن المبدأ الأساسي لتحديد التكلفة على أساس النشاط في تخصيص تكاليف النفقات العامة على المنتجات على أساس علة محدّدة تكلفة وليس بناءً على أساس توزيع مُبالغ في بساطته كساعات تشغيل الآلة المباشرة. صح أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ٤٢-٤٣-٤٨.

تصنّع شركة أورنج سايد بريفيلز المحدودة Orangeside Peripherals Limited ثلاثة أصناف من القطع التي يمكن وصلها بالكمبيوتر – مراقب وطابعات وراسمات. إن المعلومات التالية متوفّرة في ما يتعلّق بإنتاج الفصل الأخير.

المتّج	الوحدات المصنعة الواحدة	ساعات تشغيل الآلة للوحدة للوحدة الواحدة	ساعات اليد العاملة المباشرة للوحدة الواحدة
المراقب	٣٢٠٠	٢٠	٦
الطابعات	٤٧٥	٨	٤
الراسمات	١٥٥	٣	٢

تتوّفر معلومات إضافية في ما يتعلّق بتوزيع النشاطات الداعمة لإنتاج:

النحو	الرسمات	الطابعات	المراقب	النحو
٣٥٠٠٠	%٣٠	%٢٠	%٥٠	التحكم بالنوعية
٦٠٠٠٠	%١٠	%٦٠	%٣٠	الكافلة
١٣٠٠٠٠	%٣٥	%٤٥	%٢٠	تصميم المنتج
٢٥٠٠٠٠	%٢٠	%٣٥	%٤٥	المبيعات والتسويق
١١٥٠٠٠	€٤٠٠٠٠	€٣٥٠٠٠	€٤٠٠٠٠	تكاليف تشغيل الآلات

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

٤٢.١٠ في حال خصّصت الشركة النفقات العامة على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة، ما

هو معدل تخصيص النفقات العامة لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة؟

- أ. €٨,٦٤
- ب. €٨,٩١
- ج. €٢٢,١٩
- د. €٢٧,٥٦

٤٣.١٠ لو أن الشركة خصّصت النفقات العامة على أساس ساعات تشغيل الآلة، ما هو معدل

تخصيص النفقات العامة لساعة تشغيل الآلة الواحدة؟

- أ. €١,٦٨
- ب. €٨,١٩
- ج. €٨,٦٤
- د. €١٦,٨٠

٤٤.١٠ لو أن الشركة خصّصت النفقات العامة على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة، ما هي

تكلفة النفقات العامة المخصصة على كل طابعة؟

- أ. €٣٤,٥٦
- ب. €٥٥,١٢
- ج. €٨٨,٧٦
- د. €١١٠,٢٤

٤٥.١٠ لو أن الشركة خصّصت النفقات العامة على أساس ساعات تشغيل الآلة المباشرة، ما هي

تكلفة النفقات العامة المخصصة على كل راسمة؟

- أ. €٥,٠٤
- ب. €٢٥,٩٢
- ج. €٦٩,١٢
- د. €٨٢,٦٨

٤٦.١٠ لو أن الشركة انتقلت إلى تحديد التكلفة على أساس النشاط، ما هي تكلفة النفقات العامة

المخصصة على كل مراقب؟

- أ. €٦,٦٩
- ب. €٦٥,٣١
- ج. €٦٦,٨٨
- د. €٧٠,٠٠

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

٤٧.١٠ لو أن الشركة انتقلت إلى نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، ما هي تكلفة النفقات العامة المخصصة على كل راسمة؟

- أ. €٩٨,٠٧
- ب. €٦٥٨,٠٦
- ج. €٧٣٦,٨٤
- د. €٩٨٠,٦٥

٤٨.١٠ في حال المقارنة بين تكلفة النفقات العامة لكل طابعة وفقاً لتحديد التكلفة التقليدي (باستخدام ساعات اليد العاملة المباشرة) ومقاربة تحديد التكلفة على أساس النشاط، أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. يفوق حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً للطريقة التقليدية بـ€٢٨٧,٦٥.
- ب. يفوق حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً للطريقة التقليدية بـ€٣٦١,٣٤.
- ج. يفوق حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً للطريقة التقليدية حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط بـ€٣٦١,٣٤.
- د. يفوق حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً للطريقة التقليدية حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط بـ€٢٨٧,٦٥.

٤٩.١٠ تضمن طرق تحديد التكلفة التقليدية أن تؤدي عمليات تخصيص تكلفة النفقات العامة إلى أن تتحمل المنتجات صغيرة الحجم نفقات عامة كبيرة، بينما تتحمل المنتجات الكبيرة الحجم نفقات عامة طفيفة. صح أم خطأ؟

٥٠.١٠ إن إدخال نظام تحديد التكاليف الكاملة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط يؤمن حلاً لمشاكل تنوع المنتجات ويسمح بتخصيص النفقات العامة بطريقة تعكس استهلاك الموارد. صح أم خطأ؟

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

دراسة الحالة ١-١٠

تعمل شركة ليث انجرينج Co Leith Engineerinh على إدخال نظام لتخصيص النفقات العامة على منتجاتها من خلال استخدام معدلات النفقات العامة المحددة سلفاً. وقد أعدَ المحاسب الإداري التقديرات التالية للنفقات المُضمَّنة في الموارنة بالنسبة إلى السنة المقبلة.

القسم	النفقات غير المباشرة المخصصة	ساعات تشغيل الآلة
	€	€
طاقم العمل	١٠٠ ٠٠٠	-
الصيانة	٧٥ ٠٠٠	-
تأمين المستلزمات	٦٠ ٠٠٠	-
التصنيع	٣٠٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠
اللحام	٢٠٠ ٠٠٠	٤٠ ٠٠٠

أضف إلى ذلك بعض التكاليف غير المباشرة التي لم يتم تخصيصها بعد:

€	
٢٤ ٠٠٠	إيجار والضرائب
١٨ ٠٠٠	طاقة (الآلات)
١٥ ٠٠٠	إستهلاك الأصول
١٢ ٠٠٠	التدفئة والإنارة

تتوفر معلومات أخرى:

القسم	عدد المستخدمين	قيمة الآلات €	المساحة (متر مربع)
طاقم العمل	٥	٤ ٠٠٠	٥ ٠٠٠
الصيانة	١٠	٩ ٠٠٠	٥ ٠٠٠
تأمين المستلزمات	١٠	٨ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠
التصنيع	٥٠	٧٥ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠
اللحام	٣٠	٥٤ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

قررت الشركة اعتماد الطريقة الموزعة على مراحل في تخصيص النفقات العامة.

المطلوب

١. بعد معالجة التكاليف غير المخصصة، طبق الطريقة الموزعة على مراحل لإعادة التخصيص بغية احتساب معدلات النفقات العامة لأقسام التصنيع.
٢. في حال استخدام معدل الآلات، كيف يؤثر ذلك في تحديد تكلفة المنتج؟

دراسة الحالة ١٠ - ٢

تصنّع شركة جاغر بروكتس المحدودة Jagger Products Limited الدمى من خلال عمليات تشكيل في قوالب. بسبب مرض المحاسب الإداري، طلب إليك المساعدة في التعرّف إلى التعديلات الشهرية المعتادة لقياس الوحدات المنتجة وتكلفتها. بلغت الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة ٨٠٠٠ دمية مع تكلفة €٣٩٨٤ للمواد و€٣٨٤٠ لليد العاملة/التحويل. تضاف المواد في بداية عملية القولبة. إن الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة منجزة بنسبة ٥٠ بالمائة لجهة تكاليف اليد العاملة/التحويل. خلال الشهر، أدخلت يد عاملة/تحويل بقدر ٤٠٠٠ دمية إضافية إلى العملية، مما كبد تكاليف مواد بقدر €٢٤٠٠٠ وتكاليف يد عاملة/تحويل بقدر €٣٩٩٣٦. بلغ عدد الدمى المنجزة بالكامل ٤٢٠٠٠ دمية في الشهر بينما بقيت ٦٠٠٠ قيد التنفيذ، متممة بنسبة ٦٠ بالمائة لجهة تكاليف اليد العاملة/التحويل.

تعتمد الشركة مقاربة (الوارد أولاً يخرج أولاً) للمحاسبة في ما يتعلق بتحركات المخزون.

المطلوب

. ١

قم بإعداد الحسابات الضرورية لدعم التكاليف المرتبطة به:

- أ. الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة.
- ب. الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت.
- ج. إتمام الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة.

دراسة الحالة ١٠-٣

تصنّع شركة برسجن دجوينري Precision Joinery Co منتجات خشبية من النوعية الممتازة لبناء المنازل، وهي متخصصة في إطارات الشبابيك والأبواب وخزائن المطبخ. وقد اعتمد نظام تحديد تكلفة هذه الشركات لمدة سنوات عديدة على فرضية أن ساعات اليد العاملة المباشرة هي العنصر الحاسم في نشوء النفقات العامة. بناءً على ذلك، تم تخصيص النفقات العامة للمنتجات على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة التي يستغرقها تصنيع كل منتج من المنتجات.

تغيرت علاقة الشركة بربانها في السنوات الأخيرة. فقد أصبحت شركات بناء المنازل أكثر صرامةً في طلباتها لجهة تصميم المنتج وخدمة ما بعد البيع معاً. وقد خاب أمل مدير عام شركة برسجن دجوينري Precision Joinery Co كثيراً في نظام تحديد تكلفة المنتج الحالي واعتبر أنه يؤدي إلى تكاليف لا تعكس التغيير في البيئة السوقية الناجم عن زبائن الشركة.

في شهر أيار/مايو، تم استخراج المعلومات التالية من النظام الحالي لتحديد تكاليف الإنتاج:

الالجزء	إطارات التوافذ	الأبواب	المبيعات (وحدات)
١ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	تكاليف متغيرة (بالنسبة إلى الوحدة)
اليد العاملة			
€٢٥	€٣٥	€٢٠	
€٥٠	€٤٠	€٣٠	المواد
٥	٧	٤	ساعات اليد العاملة (بالنسبة إلى الوحدة)
نفقات شهر أيار/مايو = €١٥٥ ٠٠٠			

بعد الضغط على المحاسب الإداري، أعاد النظر في المعلومات المتوفرة حول تحديد التكلفة التي اعتبر المدير العام أن بعضها مفيد في إعادة تحديد ممكانة لنظام تحديد التكاليف.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تضمن النفقات العامة:

€	
٢٠ ٠٠٠	تكاليف معالجة المواد
١٢ ٠٠٠	تكاليف إعداد الدفعة
٣٠ ٠٠٠	تصميم المنتج
٤٥ ٠٠٠	تكاليف التصنيع بالألات
٢٠ ٠٠٠	خدمة ما بعد البيع
<u>٢٨ ٠٠٠</u>	قسم المشتريات
<u>١٥٥ ٠٠٠</u>	

كشفت دراسة المحاسب الإداري عن المعلومات التالية حول المنتجات:

المجموع	الخزائن	الأبواب	إطارات	النواخذ (عدد)	
	(عدد)	(عدد)	(عدد)	(عدد)	
٣٠	١٠	٥	١٥		طلبيات الزبائن
٢٤	٦	١٢	٦		دفعات الإنتاج
٢١	١٤	٣	٤		طلبيات الشراء
٣٠	١٠	١٥	٥		إيصالات بالمواد
١٥	٣	٤	٨		زيارات الخدمة
١٨	٨	٦	٤	٤	ساعات تشغيل الآلة (بالنسبة إلى الوحدة)

تم بيع كلّ الوحدات المصنعة في شهر أيار/مايو.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

المطلوب

إن المحاسب الإداري غير معتمد على التطورات الحديثة في مجال تحديد تكاليف المنتج. وهو على معرفة بسيطة بطريقة تحديد التكلفة على أساس النشاط، لذا طلب منك العمل على توطيدها في الشركة.

.١

باستخدام المعلومات المتوفرة:

١. اختر محددات تكلفة مناسبة للنفقات العامة.
٢. احتسب تكلفة المنتج وفقاً لتحديد التكلفة على أساس نوعية العمل أو النشاط وقارنها بمحرّجات النظام التقليدي لتحديد تكاليف المنتج.
٣. في حال كانت أسعار البيع الحالية مبنية على هامش ربح بنسبة ٢٥٪ من تكلفة المنتج، ماذا سيكون تأثير إدخال مقاربة تحديد التكلفة على أساس النشاط في تقييم ربحية المنتج؟

التكاليف لصنع القرار

المحتويات

٢/١١	١.١١ المقدمة
٣/١١	٢.١١ معضلة المخرج
٩/١١	٣.١١ مفاعيل ادارية لتحديد التكاليف الكلية إزاء تحديد التكاليف المتغيرة
١٠/١١	٤.١١ معلومات حول التكلفة للقرارات الإدارية
١١/١١	٥.١١ قرارات روتينية وغير روتينية
١١/١١	٦.١١ تطوير إطار تحليلي
١٥/١١	٧.١١ إيجاد التكاليف ذات الصلة
١٥/١١	٨.١١ مساوئ تحديد التكاليف الكاملة
١٦/١١	٩.١١ تكاليف الفرصة البديلة
١٧/١١	١٠.١١ القسم إزاء الشركة
١٨/١١	١١.١١ التكاليف الغارقة
١٩/١١	١٢.١١ القرارات الإدارية في تأدية العمل
٢٠/١١	١٣.١١ إغلاق وحدة
٢٣/١١	١٤.١١ طلبية المبيعات الخاصة
٢٥/١١	١٥.١١ هل يجب أن نصنع أكثر؟
٢٧/١١	الخلاصة
٢٩/١١	أسئلة للمراجعة
٣٩/١١	دراسة الحالة ١-١١
٤١/١١	دراسة الحالة ٢-١١

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- التمييز بين تحديد التكاليف الكاملة والتكاليف المتغيرة؛
- الواقع على الربح الذي يُقدم به تقرير بين نظامي التكلفة؛
- مفهوم التكلفة ذات الصلة للقرارات الخاصة؛
- الإطار التحليلي المحيط بالتكاليف ذات الصلة؛
- تطبيق التكاليف ذات الصلة على:
 - قرار الإنتاج أو الشراء؛
 - تكلفة الفرصة البديلة؛
 - التكلفة الغارقة؛
 - طلبية المبيعات الخاصة؛
 - التصنيع الإضافي.

١.١١ المقدمة

تم وصف سلوك أنواع مختلفة من التكاليف في الوحدة التاسعة . ورأينا أن معظم تكاليف أي شركة يمكن أن تنقسم إلى تكاليف متغيرة (تلك التي يتغير مقدارها بحسب مستويات الإنتاج أو المبيعات) وتكاليف ثابتة (تلك التي لا تتغير في حال ارتفاع أو انخفاض الإنتاج أو المبيعات). وشرط أن تبقى فئتا التكاليف منفصلتين يمكن التزويذ بمعلومات إدارية مفيدة بسهولة، مثلاً في ما يتعلق بنقاط التعادل وبموقع مزج المبيعات المتغير على الربح. إلا أن الإدارة تتطلب تحديد التكلفة الإنتاجية أو الخدماتية للوحدة. وهذا يعني أن مجموعة التكاليف الثابتة يجب أن توزع على كل وحدة منتجة، وتصف الوحدة العاشرة إجراءات متعددة لتوزيع هذه التكاليف مستخدمة "معدلات المصنع (الجميع الأقسام)" ومعدلات النفقات العامة العائدة إلى الأقسام والمبنية على أساس مستوى إنتاج محدد مسبقاً يعبر عنه سواء في الوحدات المنتجة أو في أسس نشاطات مناسبة. إن هذا الاحتساب مطلوب قبل البدء فعلياً بالإنتاج والبيع وذلك لتمكن الإدارة من صنع القرارات في ما يتعلق بمستويات الإنتاج والأسعار.

إن هذه الوحدة تستكشف مفاعيل دمج المعالم المرغوب فيها لهذين الموضوعين، أي إبقاء التكاليف الثابتة في مبلغ مجمل لدى احتساب تكاليف الوحدة المعبر عنها في التكاليف المتغيرة فقط، ولدى احتساب التكلفة الكلية للوحدة أي التكاليف المتغيرة زائد جزء من التكلفة الثابتة. ويجب أن تتم الاختيارات الإدارية الأساسية في مسألة أي نظام لتحديد التكاليف يناسب كل مؤسسة.

إضافة إلى ذلك، تأخذ هذه الوحدة بعين الاعتبار مجموعة متنوعة من القرارات الإدارية

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

التي تخرج عن الإجراءات الروتينية واليومية والعاديّة. إنّ معظم أنظمة تحديد التكاليف مصمّم لإجراءات "التدبير المنزلي" الروتينية وفي حال وُجوب صنع قرارات خاصة، على الإداره ان تعني أي تكاليف وإيرادات هي ذات صلة بالقرار وأي تكاليف وإيرادات يمكن تجاهلها. إلا أنّ نظام تحديد التكاليف النموذجي يخلط بين التكاليف ذات الصلة وتلك التي ليس لها صلة، لذا فعلى المدير أن يكون مجهزاً بإطار أساسيًّا لانتقاء التكاليف التي تعنيه فقط.

٢.١١ مُعضلة المَخْرَج

عذًّذاً كرتاك (أو بنظرك) إلى الوراء إلى الوحدة الثامنة وإلى صورة التكاليف العائدة لخزانة القرص الرقمي (دي في دي) ذات الرفوف الخشبية. فستتذكّر أنّ قسمًا من نفقات التصنيع العامة كان يقدّر بـ ٢,٥٠ € للخزانة الواحدة وأنّ قسمًا من النفقات العامة التي لا تتعلّق بالتصنيع كان يقدّر بـ ٥,٠٠ € للخزانة الواحدة. إنّ هذه المخصّصات تتأتّى عن عملية حسابية بسيطة.

نفقات التصنيع العامة (أو النفقات العامة التي لا تتعلّق بالتصنيع) المُضمّنة في الموازنة

حجم الإنتاج المُضمن في الموازنة (وحدات أو ساعات)

إن احتساباً كهذا يجب أن يتم قبل الإنتاج كي يتم احتساب سعر البيع المرغوب فيه (مع أنّ الشركة قد تكون عاجزة عن تحقيقه بسبب ضغوطات السوق). كذلك الأمر بالنسبة إلى المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة، فشّمة تكلفة مقدرة أو معيارية لكل وحدة يتم احتسابها قبل البدء بعمليات الإنتاج والبيع. (إن وضع المعايير ورصدها سيكونان موضوعي الوحدتين الثانية عشرة والثالثة عشرة).

إن تحديد كل من الصورة والمَخْرَج مشحون بالمشاكل. مهمًا تكن أغلبية النفقات العامة ثابتة وقابلة للتتبّع فبعضها قد يتقلّب لمجرد أن الأسعار السوقية لتتكاليف النفقات العامة الفردية قد تتغيّر خلال الفترة المحاسبية. لكنّ شرط أن تكون عملية التقدير قد تمت بعناية، فإن التغييرات في نهاية المدة هي عادة صغيرة. وإذا كانت الفترات قصيرة، دورات من أربعة أسابيع مثلاً، فإن التقلبات قد تكون ظاهرة، لكن في حال غطّت هذه الفترات نشاطات سنة واحدة فإن مجموع مقدار التقلبات ينبغي أن يكون ضئيلاً نسبياً.

إن تحديد المَخْرَج غير قابل للتتبّع بسهولة. فقد تخطّط المؤسسة لإنتاج ١٠٠٠ وحدة في السنة وبيعها مستندة إلى الخبرة، وهو رقم تحدّده تمارين البحث التسويقية والقدرة على الإنتاج. إلا أنّ زيادة مفاجئة في الطلب يمكن أن تؤدي إلى الرقم الفعلي المنتج والمبايع الذي يصل إلى ١٢٠٠ وحدة؛ وبشكل متبادل، إن نقصاً مفاجئاً في المواد الأولية قد يُخفي الإنتاج إلى ٨٠٠ وحدة. وتؤدي حصيلة كهذه إلى جعل المعدل المحدّد مسيقاً، والذي استخدم لتوه لتخصيص النفقات العامة، إما منخفضاً جداً وإما مرتفعاً جداً.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

مَثَل

خطّطت مؤسسة تصنيع أقلام حبر مصممة، لإنتاج ١٠٠٠ قلم وبيعها في العام ٢٠٠٢. كانت تكاليف التصنيع للقلم الواحد:

€	مواد مباشرة
٢٠	رأس قلم، غلاف، آلة خزان الحبر
	يد عاملة مباشرة
٣٠	حرفين، مراقبو الآلات
	تكاليف الإنتاج المتغيرة
٥٠	تكاليف الإنتاج الثابتة
	استهلاك الأصول، رواتب إدارية، بحث وتطوير، صيانة، إلخ.
١٠	مجموع مُضمّن في الموازنة €١٠٠٠٠٠ / ١٠٠٠٠
٦٠	تكاليف الإنتاج الكاملة

ان تخصيص نفقات الإنتاج العامة والثابتة استند هنا إلى الإنفاق الإجمالي المُضمّن في الموازنة وإلى حجم إنتاج الأقلام المُضمّن في الموازنة للعام ٢٠٠٢ أي ١٠٠٠٠. يباع القلم الواحد بـ €١٠٠ مع ربح إجمالي بقيمة €٤٠ للقلم الواحد، تحسّن منه تكاليف البيع والتكاليف الإدارية والمالية. افترض أن هذه التكاليف تبلغ €٢٠٠٠٠.

إذا جرت الأمور في العام ٢٠٠٢ وفق الخطة، فإن الشركة تكون قد أنتجهت حساباً للربح والخسائر على الشكل التالي:

€	مبيعات ١٠٠٠٠ قلم بـ €١٠٠
١٠٠٠٠٠	مطروح منها: تكاليف المبيعات الكاملة ١٠٠ بـ €٦٠
٦٠٠٠٠	الربح الإجمالي
٤٠٠٠٠	المصاريف الأخرى
٢٠٠٠٠	الربح الصافي
<hr/>	<hr/>
٢٠٠٠٠	

إن هذا الشكل من المحاسبة يسمى بمحاسبة التكاليف الكاملة أو الكلية إذ إنه على كل وحدة أن تستوعب قسماً من نفقات الإنتاج العامة والثابتة وهذا ليس من المتطلبات غير المعقولة. على كل حال، لفترض أن حرية الإدارة في التسعير قد فُيّدَت بشدة بسبب قوى تنافسية في سوق أقلام الحبر المصممة؛ وأيضاً وبسبب عدم التأكّد من الطلب أنتجهت الشركة ما هو مطلوب فقط ولم تقم وبالتالي بأيّ محاولة لتخصيص نفقات الإنتاج العامة

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

الثابتة على كل منتج. اذا كانت الشركة في العام ٢٠٠٢ قد حققت بالضبط الحصيلة نفسها أي أنها أنتجت ١٠٠٠ قلم وباعتها بالتكاليف ذاتها فإن حساب الارباح والخسائر يكون على الشكل التالي:

€	€	
١٠٠٠٠٠		مبيعات ١٠٠٠٠ قلم بـ ١٠٠€
٥٠٠٠٠		مطروح منها: التكاليف المتغيرة لمبيعات ١٠٠٠ بـ ٥٠€
٥٠٠٠٠		هامش المساهمة
١٠٠٠٠		تكاليف الإنتاج الثابتة
٣٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	المصاريف الأخرى
<hr/> ٢٠٠٠٠		ربح الصافي

إن هذا الشكل من المحاسبة يسمى بتحديد التكاليف المباشرة أو المتعيرة إذ إنه يحتسب تكاليف ثابتة في مبلغ محمل. إن الربح الصافي في كلتا الطريقتين هو نفسه، وفي ظروف كهذه كما هو مسلم به، حيث الإنتاج الفعلي يساوي الإنتاج المخطط له وحيث الإنتاج يساوي المبيعات، تكون النبضات الإدارية التي تم كسبها من إحدى طرقتي تحديد التكاليف مقابل الطريقة الأخرى، محدودة. إلا أننا نعلم أن الإنتاج الفعلي يكاد لا يوازي أبداً الإنتاج المخطط له ومن النادر جداً إيجاد عمل يُساعد فيه كامل الإنتاج في نهاية الفترة المحاسبية. وما أن يدخل الواقع التجاري في النموذج حتى يعطي نظاماً تحديد التكاليف أرقاماً مختلفة.

مثال

إفترض أن طريقة تحديد التكاليف الكلية تطبق على شركة أقلام الحبر المذكورة أعلاه. كان الإنتاج المخطط له ١٠٠٠٠ إلا أن الإنتاج الفعلي كان ١١٠٠٠ بسبب الرغبة في ابقاء العاملين يتوجهون على مدار السنة. سباع الفائض في السنة المقبلة. يُحصّن لكل قلم على مدار السنة €١٠ من تكاليف الإنتاج الثابتة كالسابق إلا أنه على ضوء مستوى الإنتاج الفعلي المحقق، كان يجب أن يُحصّن:

$$\frac{10000}{11000} = 9,09$$

إن كل وحدة قد غالبت في استيعاب €٠,٩١، أي ما يبلغ مجموعه €١٠٠٠٠ (١١٠٠٠ × €٠,٩١) للسنة. إن هذا المبلغ قد نتج من حجم المخرج الخاطئ الذي تم اختياره ويجب أن يصحح في نهاية السنة، إلا فإن الإنتاج قد يبدو وكأنه استوعب تكاليف أكثر من تلك التي تكبدها فعلاً.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

		حساب الأرباح والخسائر على أساس الاستيعاب
١ ٠٠٠ ٠٠٠	€	مبيعات
٦٠٠ ٠٠٠	€	مطروح منها: تكاليف كاملة لمبيعات ١٠٠٠٠ بـ €٦٠٠
٤٠٠ ٠٠٠	€	ربح إجمالي
(١٠ ٠٠٠)	€	إنحراف حجم المخرج
١٩٠ ٠٠٠	€	المصاريف الأخرى
٢١٠ ٠٠٠	€	

لاحظ أن إنحراف حجم المخرج يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج في حساب الأرباح والخسائر الذي لو لا ذلك لكانت مبالغًا فيه بسبب المغالاة في استيعاب تكاليف الإنتاج الثابتة. إن الأرباح والخسائر لتحديد التكاليف المتغيرة (أو المباشرة) قد تكون مطابقة للأرباح والخسائر التي سبق ذكرها. سنعرض الطريقتين جنبًا إلى جنب.

		تحديد التكاليف الكلية
١ ٠٠٠ ٠٠٠	€	المبيعات
٥٠٠ ٠٠٠	€	مطروح منها: التكلفة الكلية لمبيعات
٥٠٠ ٠٠٠	€	هامش المساهمة
١٠٠ ٠٠٠	€	إنحراف حجم
٣٠٠ ٠٠٠	€	المصاريف الأخرى
٢٠٠ ٠٠٠	€	ربح الصافي

إن نظامي المحاسبة يعكسان عمليات متطابقة لسنة واحدة إلا أنه تم تحديد رقمين مختلفين للأرباح. لماذا الفرق بقيمة €١٠ ٠٠٠؟ لا بد من الإشارة إلى أنه قد تم إنتاج ١٠٠ قلم ولم يتم بيعها، ووضعت هذه الأقلام في المخزون. وقدر كل منها في ظل تحديد التكاليف الكلية بـ €٦٠٠ أي €٦٠ ٠٠٠. في ظل تحديد التكاليف المتغيرة، إن الـ ١٠٠ قلم عينها تقدر بـ €٥٠٠٠ للقلم الواحد أي €٥٠ ٠٠٠. وبالتالي في ظل تحديد التكاليف الكلية، تم الإبقاء على €١٠ ٠٠٠ إضافية من التكاليف في المخزون لإطلاقها في المرحلة المقبلة. ومن الجدير بالذكر أن الفرق في أرباح حصيلة الحساب لا علاقة له بالبيئة وإنحراف حجم المخرج.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

نتنقل بمثمنا إلى السنة التالية ونقي على كل الواقع والأرقام باستثناء الإنتاج الذي يُحَفَّض إلى ٩٠٠٠ قلم بالرغم من أن القدير في بداية السنة كان لا يزال ١٠٠٠٠. بالنسبة إلى العام ٢٠٠٣ يكون حساب الأرباح والخسائر كالتالي :

	تحديد التكاليف المتغيرة		تحديد التكاليف الكلية
١٠٠٠٠٠	المبيعات	١٠٠٠٠٠	المبيعات
٥٠٠٠٠٠	مطروح منها، التكاليف المتغيرة للمبيعات	٦٠٠٠٠٠	مطروح منها، التكاليف الكلية للمبيعات
٥٠٠٠٠٠	هامش المساهمة	٤٠٠٠٠٠	الربح الإجمالي
	مصاريف الإنتاج		إنحراف حجم
١٠٠٠٠٠	الثابتة	١٠٠٠٠٠	المخرج
٣٠٠٠٠٠	المصاريف الأخرى	٢١٠٠٠٠	المصاريف الأخرى
٢٠٠٠٠٠	الربح الصافي	١٩٠٠٠٠	الربح الصافي

مجدداً، ثمة فرق بقيمة €١٠٠٠٠٠ في أرباح حصيلة الحساب ومجدداً ثمة إنحراف في حجم المخرج بقيمة €١٠٠٠٠٠. ومجدداً لا علاقة لأي من هذين الرقمين بالأخر. إن إنحراف حجم المخرج يتبع من أن كمية الأقلام ٩٠٠٠ المصنعة استواعت فقط €٩٠٠٠٠٠ من مصاريف الإنتاج الثابتة في حين أن €١٠٠٠٠٠ ظهرت في العام ٢٠٠٣. فيجب أن يُشطب النقص في نهاية السنة.

إن الفرق في الأرباح يتبع من قيمة المخزون اللازم لتلبية مبيعات العام ٣ ٢٠٠٣. بلغ الإنتاج ٩٠٠٠؛ وبلغت المبيعات ١٠٠٠٠؛ وبالتالي قد أخذت كمية ١٠٠٠ قلم من المخزون. في ظل تحديد التكاليف الكلية، ظهرت هذه الوحدات في المخزون بقيمة €٦٠٠ بدلاً من €٥٠٠ في ظل تحديد التكاليف المتغيرة. وبالتالي فإن الأرباح انخفضت بقيمة €١٠٠٠٠ (الفرق في قيمة المخزون للقلم الواحد الذي يشكل تكاليف الإنتاج الثابتة للقلم الواحد).

كملخص لما سبق :

- إن إنحراف حجم المخرج ينشأ عندما يكون الإنتاج الفعلي ≠ الإنتاج المخطط له.
- إن الفرق في الربح الصافي الحساب ينشأ عندما تكون المبيعات ≠ الإنتاج الفعلي.

بهدف دعم المبادئ المذكورة أعلاه، ننصح بأن يُكمل القراء الجدول التالي الذي يعمل على عدد من التبديلات في المعطيات المذكورة أعلاه. نعطي الأرقام ثلاثة أعمدة ويعطى الحل الكامل في نهاية نص هذه الوحدة. إن التعليق الذي يلي الجدول يستند إلى إكمال صحيح للجدول!

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

للذكر، إن المعطيات هي كالتالي:

€	تكلفة قلم الحبر
٢٠	مواد مباشرة
٣٠	يد عاملة مباشرة
<u>١٠</u>	تكاليف إنتاج ثابتة*
<u>٦٠</u>	تكاليف كاملة

* على أساس تكاليف الإنتاج الثابتة الإجمالية المُضمّنة في الموازنة وقدرها €١٠٠٠٠٠، ومستوى الإنتاج المُضمّن في الموازنة وقدرها ١٠٠٠٠ قلم في السنة الواحدة.

تجاهل "المصاريف الأخرى" بهدف إكمال هذا الجدول.

مقارنة بين تحديد التكاليف الكلية وتحديد التكاليف المتغيرة

عمود	
٩	مبيعات (بالآلاف)
٨	إنتاج (بالآلاف)
٧	إيرادات المبيعات
٦	تحديد التكاليف الكلية
٥	تكلفة المبيعات
٤	ربح الإجمالي
٣	حجم الإنحراف
٢	ربح الصافي
١	تحديد التكاليف المتغيرة
-	تكلفة المبيعات
٥٤٠	هامش المساهمة
-	التكاليف الثابتة
٣٦٠	الربح الصافي
-	الإنتاج = المبيعات
١٠٠	الإنتاج
٤٠٠	المبيعات
٤١٠	الإنتاج
٣٤٠	المبيعات

تحقق من الحل في الجدول في نهاية هذه الوحدة. كلمة تنبئه: قد تحصل على الأجرة الصحيحة ولكن ربما لا تكون واثقاً من السبب! حاول أن تجيب على المسؤولين التاليين قبل المتابعة.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

١. في العمود ٥، ما سبب الفرق بقدر €١٠٠٠٠ في الأرباح؟
٢. في العمود ٩، ما سبب الفرق بقدر €٢٠٠٠٠ في الأرباح في حين أن إنحراف حجم المُخرج هو فقط €١٠٠٠٠؟

إجابتان

١. في العمود ٥، باعت الشركة ٧٠٠٠ قلم إلا أنها أ المنتج €٨٠٠٠. إن €١٠٠٠ قلم في المخزون هي بقدر €٦٠٠٠ في ظل تحديد التكاليف الكلية وبقدر €٥٠٠٠ في ظل تحديد التكاليف المتغيرة. لهذا فإن تحديد التكاليف المتغيرة لحساب الأرباح والخسائر يجب أن يتحمل تكلفة أكبر قدرها €١٠٠٠.
٢. هذا السؤال فيه خدعة! إن هذين الرقمين لا علاقة لهما الواحد بالآخر. إن إنحراف حجم المُخرج المؤاتي ينشأ لأن الشركة أ المنتج ١١٠٠٠ قلم بدلاً من ١٠٠٠٠ قلم كما هو مخطط له وقد غالٍ بالتالي في استيعاب €١٠٠٠ من مصاريف الإنتاج الثابتة. إن الفرق في الربح الصافي ينشأ من أن €٢٠٠٠ قلم قد أخذت من المخزون لتلبية المبيعات المزدهرة البالغة ١٣٠٠٠. إن كل قلم أخذ من المخزون كانت تكلفته في ظل تحديد التكاليف الكلية أكثر بـ €١٠٠٠ مما في ظل تحديد التكاليف المتغيرة.

٣.١١ مفاعيل ادارية لتحديد التكاليف الكلية إزاء تحديد التكاليف المتغيرة

ما هي طريقة تحديد التكاليف التي ينبغي اختيارها؟ يجادل في بعض الأحيان أن اختياراً مماثلاً هو غير مفتوح لمؤسسة ما نظراً إلى أن الكثير من السلطات الضريبية يفرض تطبيق تحديد التكاليف الكلية (لأن تقييمات المخزون تزداد بثبات وبالتالي فإن الأرباح الخاضعة للضريبة تزداد بدورها). إلا أنه مع وصول أنظمة المعلوماتية الفعالة والمرنة إلى حد كبير، يمكن تلبية متطلبات مجموعات مستخدمين خاصة (مثلاً السلطات الضريبية) بشكل منفصل عن المتطلبات الادارية.

يجب أن يكون المعيار الوحيد للإختيار: ما هي الطريقة التي تشير إلى أوضح مجموعة من الإشارات؟ إن المدراء الذين يقدرون التمييز بين التكاليف الثابتة والمتحركة ودور هامش المساهمة سيفضلون طريقة تحديد التكاليف المتغيرة. إلا أن المخاطر العائدة إلى هذه الطريقة هي واضحة: قد يكون مستخدمو المبيعات في شركة ما، في حال كانوا مزودين بمعلومات حول تحديد التكاليف المتغيرة، معرضين لتخفيض التسعيرات من أجل تأمين طلبيات أكثر. إن هذا الأمر سيؤدي بالطبع إلى نقص دائم في استعادة التكاليف الثابتة وأيضاً إلى أضرار مالية على المدى الطويل. إن تحديد التكاليف الكلية يتتجنب ذلك ولكنّه يمنع أيضاً تخفيض الأسعار في حالة الضغط التنافسي التي تكون فيها مبيعات التكاليف المتغيرة أفضل من عدم وجود مبيعات على الإطلاق.

ثمة "خاصية" أخرى لتحديد التكاليف الكلية وهي الطاقة التي يمنحها للمدراء بغية

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

التأثير في صافي الأرباح. أنظر ملئا في الجدول: إن السيناريو الوحيد الذي تكون فيه الأرباح نفسها في ظل نظامي التكاليف هو عندما يساوي الإنتاج المبيعات (الأعمدة ١ و ٢ و ٣)، وهو سيناريو تجاري غير واقعي إلى حد بعيد. ومن الإحتمالات الكثيرة، الحالات الواردة في الأعمدة ٤ و ٥ و ٦ حيث يتتجاوز الإنتاج المبيعات أو الأعمدة ٧ و ٨ و ٩ حيث تتتجاوز المبيعات الإنتاج. في الحقيقة، إن الشركة النموذجية ستتفق من حالة إلى أخرى. في ظل تحديد التكاليف المتغيرة، يشكل الرابع دالة على المبيعات أي عندما ترتفع المبيعات ترتفع معها الأرباح. إلا أنه مع تحديد التكاليف الكلية، لا يتأثر الرابع بالمبيعات فحسب بل بمستويات الإنتاج أيضاً. لدى زيادة الإنتاج بشكل يفوق المبيعات، يمكن للإدارة أن تزيد الأرباح (الأعمدة ٤ و ٥ و ٦) إذ إنه ثمة مصاريف إنتاجية ثابتة أكثر في المخزون. إلا أن هذا التصرف يجب أن يعكس بطريقة حتمية بسبب مشاكل التدفق النقدي (الأموال النقدية المطلوبة للإنتاج التي لا تردها المبيعات): عندئذٍ تنشأ الصورة الجانبية للأرباح في الأعمدة ٧ و ٨ و ٩ عندما تخرج مصاريف الإنتاج الثابتة "مندفعه" من مستودع المخزون في ظل تحديد التكاليف الكلية وتدخل في حساب الأرباح والخسائر.

كما يُظهر هذا الجدول، إن الفرق بين تحديد التكاليف الكلية والمتحيرة هو ببساطة مسألة توقيت مصاريف الإنتاج الثابتة. إن تحديد التكاليف المتغيرة يقرّ بها كلّها في كلّ فترة محاسبية؛ لكنّ تحديد التكاليف الكلية يدّخر بعضها في المخزون إلا أنه يضطر في النهاية إلى إطلاقها في فترة محاسبية لاحقة. في النهاية تكون الصورتان الجانبية للأرباح في المؤسسة نفسها مماثلتين. غير أنه على المدراء أن يقرّروا أيّ واحدة تزوّدهم بأكبر مقدار من المعلومات في كلّ فترة.

٤.١١ معلومات حول التكلفة للقرارات الإدارية

إن الجزء الأول من هذه الوحدة وصفَ نظامي التكاليف الأساسيين، الكلية والمتحيرة، واستكشف بعضاً من المسائل المحاطة بقرار الإدارة بشأن أيّ نظام ينبغي انتقاوه للتخطيط الروتيني وللتحكم. إن التركيز الآن يتوجه نحو استخدام أقسام معينة من أنظمة التكاليف لدعم صنع القرار الإداري خارجاً عن مهام "التدبير المنزلي" الروتينية. إن المواد التي تلي هي أيضاً لازمة لصنع القرار وتستند إلى معلومات ناشئة عن أنظمة تحديد التكاليف الكلية وأنظمة تحديد التكاليف المتغيرة.

تتّخذ الإدارات بشكل دائم القرارات التي تهدف إلى تحقيق الغاية القصوى وهي خلق الثروة للمساهمين (في شركة) أو المالكين/ الشركاء (في مؤسسة). لا يمكن لمعلومات التكلفة أن تحلّ مكان القيام بالمبادرات والحكم غير أنه يمكنها أن تساعد في عملية صنع القرار عن طريق تزويد المدير بكلّ التكاليف والمبيعات ذات الصلة. إن المسألة التي سُواجّه في هذا القسم هي: ما هي التكاليف والمبيعات ذات الصلة وما هي تلك التي ليست ذات صلة (وتكون ربما مضرّة) بالنسبة إلى المدير في مهمته في صنع القرارات؟ قبل أن تميّز التكاليف ذات الصلة، يُعتبر من الضروري تميّز أنواع القرارات التي يجب أن تُصنَع. في الحقيقة، إن هذا الأمر لمهمة صعبة للغاية؛ فالقرارات هي فريدة بالنسبة إلى

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

الشركات الفردية أو حتى بالنسبة إلى ظروف معينة داخل الشركات الفردية. فمثلاً أوجه متنوعة وغير محدودة من القرارات تواجه المدراء. إلا أنه من الممكن أن يُجمع معاً الكثير من القرارات الأكثر نموذجية التي تواجه الإدارة بغية دراسة نوع المعلومات المطلوبة حول التكلفة لمساعدة صانع القرار.

٥.١١ قرارات روتينية وغير روتينية

بشكل عام يمكن التعرّف إلى فتلين رئيسين من القرارات الروتينية والخاصة، أو القرارات غير الروتينية (مع أنه من المسلم به بأن الكثير من المدراء قد يجادلون بأنه لا وجود لما يُعرف بالقرارات الروتينية). إن القرارات الروتينية هي التي يتّخذها المدير أثناء السير الطبيعي للأعمال، مثلًا تسوية الإختلالات في الإنتاج بسبب تعطل الآلات، مشاكل في اليد العاملة أو تعطل التوريدات، التعاطي مع زبائن مزعجين، أو مناقشة خطط مستقبلية مع مصرفين أو مالكين. بالنسبة إلى هذه الأنواع من القرارات، إن شخصية المدير ولباقيه في التعاطي مع الناس هما الجانب الأهم من المفاوضات. وُسْتَخَرَجَ المعلومات حول التكاليف، في حال طُلِّبت، من أنظمة التكاليف الروتينية المختلفة التي ذُكرت سابقاً في هذه الوحدة.

من جهة أخرى، إن القرارات غير الروتينية تتطلّب عادة مفاوضات شخصية و مباشرة بشكل أقل من قبل المدير، لا بل تتطلّب تحليلًا منطقياً للواقع والبدائل بطريقة هادئة وعاقلة، ويصنّع المدير القرار بعد الكثير من التفكير. إن القرارات الروتينية تُصنّع على الفور. وتؤدي بيانات التكلفة دوراً هاماً في المعلومات التي يحتاجها المدير للقرارات غير الروتينية. قد تتضمّن الأمثلة على القرارات غير الروتينية، القرار في إغلاق أو عدم إغلاق قسم أو متجر ما؛ والقرار في جعل هذا الإغلاق مؤقتاً أو دائماً؛ القرار في متابعة تصنيع منتج ما أو شراء الحجم المطلوب من مورد خارجي؛ أو القرار في تحويل الإنتاج من الطرق اليدوية إلى أنسنة المعدّات الآلية. إن القرارات غير الروتينية تتطلّب من حيث خواصها معلومات حول التكاليف غير روتينية أو معلومات خاصة وهي لا تُجمّع بسهولة من أنظمة التكاليف الروتينية المذكورة في الوحدات السابقة.

٦.١١ تطوير إطار تحليلي

غالباً ما يعتقد بأن القرارات غير الروتينية تعالج بطريقة غير روتينية. إن الأمر ليس على هذا النحو. فمن الضوري أن تبني الإدارات إطاراً تحلّل داخله القرارات التي تُصنّع مرّة واحدة فقط بطريقة منتظمة ودقيقة. إن نوعية القرارات الادارية ستتحسن فقط عن طريق إزالة المقاربة العشوائية والعرضية التي تشير إليها ضمناً فكرة المشاكل غير الروتينية. غالباً ما تستخدم الإدارة اللائحة التالية من المهام.

١.٦.١١

المهمة الأولى: التعريف بالمشكلة وإقامة لائحة بكل البدائل العملية

من دون أي شك، إن هذه المهمة الأولية هي الأكثر صعوبة. ليس من السهل أيضاً أن يُفهم فهماً كاملاً نوع المشكلة الحقيقة أو أن تُعرض كل البدائل الممكنة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. أنظر أولاً في مهمة التعريف بالمشكلة مع السيناريو التالي. في العام الماضي، واجهت إدارة ملحمة تبيع بالجملة موجة متواصلة من الخسائر لحقت بمبيعات كل طن من مقدمة ساق وساق من لحم البقر. وكانت الخسائر تتواصل لدرجة اقترح فيها المحاسبون أن تجلد هذه القطع من لحم البقر لمدة، حتى يتحسن طلب السوق عليها. قبلت الإدارة نصيحتهم. وصارت المشكلة التي تواجهها الإدارة الآن النقص في أماكن التبريد واقتراح بناء مخزن تبريد جديد لتخزين هذه القطع التي لا يزال الطلب عليها ضئيلاً.

على ما يبدو، يصف هذا السيناريو قرار استثمار نموذجياً إلى حد ما. هل على الشركة أن تستثمر مبلغاً كبيراً في مصنع جديد لتخزين المبرد؟ وإذا كان الأمر كذلك، ماذا على الشركة أن تفعل لتمويل المشروع؟ قام أعضاء من إدارة الشركة بتقديم اقتراحين آخرين. أولاً، أليس أقل كلفة إتلاف الفائض من القطع المُمحضنة على أساس "الوارد أولاً، يخرج أولاً" من بناء المصنع الجديد؟ ثانياً، أليس على الشركة أن تقوم بحملة إعلانية ضخمة لإقناع المستهلك بمنافع هذه القطع المُمحضنة (صالحة لأطباق اللحم ولإنتاج مرق ذي قيمة غذائية عالية). وبالتالي، ترفع سعر القطع بهدف تغطية الخسائر؟

تبعد المشكلة والبدائل مبنية بوضوح وقاطعة. إلا أن المشكلة الفعلية تكمن في تحديد أسعار مختلف قطع لحم البقر. عند التحقيق، اكتشفت الإدارة أن تكاليف اليد العاملة في المسلخ والنفقات العامة قد خُصصت للقطع المختلفة على أساس الوزن قبل تحضيرها للبيع. هكذا، فإن أجزاء الحيوان الأكثر وزناً نسبياً، مثل الساق ومقدمة الساق، تتحمل الجزء الأعلى من تكاليف المسلخ من دونأخذ القيمة السوقية لهذه الأقسام بعين الاعتبار. إن مشكلة الشركة هي في ابتكار تخصيص يناسب التكاليف بشكل أكبر كي تتحمل قطع اللحم المختلفة النفقات العامة بطريقة لا تؤثر في قرار البيع (لكن قد تؤثر في مساهمة أجزاء الحيوان الأخرى الأخف وزناً، وهي مساهمة يُقدم بها تقرير داخلياً). ما أن يتم التعرف إلى هذه المشكلة الإدارية حتى تكون أقل تعقيداً أو كلفةً من احتمال ضرورة بناء مصنع جديد لتخزين المخزون المغالي في تسعيرة.

ثانياً، على الإدارة أن تميز البدائل العملية كافة. فعلى غرار القسم الأول من المشكلة، ليست هذه الخطوة سهلة كما تبدو. ثمة بدائل عادة تفوق بكثير تلك التي ترد في الذهن للوهلة الأولى. إفترض مثلاً أن إدارة هذه الملحة قد خصصت التكاليف من جديد بطريقة باعت فيها كامل قطع اللحم بأسعار تنافسية. وتم التخلّي عن اقتراح بناء المصنع الجديد لتخزين المبرد، وبدلاً من ذلك، قُدم للإدارة اقتراح بشراء موضع خوائي مشغل أو توماتيكياً بشكل كامل ليحل مكان النظام اليدوي. إن مدير قسم التوضيب استلم لتوه تسعيرة من صانع معدّات معروفة لشراء آلية مناسبة وتركيبها. وبالتالي، فإن الإدارة تواجه بديلين: إما

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

شراء هذه الآلة وتوفير بعض تكاليف اليد العاملة أو الإستمرار في توضيب اللحم بالطريقة نفسها المتّبعة من قبل.

إن دراسة أعمق للمشكلة ستظهر أن للإدارة بدائل كثيرة يجب أن تكتشفها قبل اتخاذ القرار. فهو سعها:

- أ. أن تشتري آلة بديلة أوتوماتيكية بشكل كامل من مورد آخر;
- ب. أن تستأجر المعدّات بدلاً من شرائها؛
- ج. أن تحصل على آلة نصف أوتوماتيكية تخولها الإبقاء على بعض العمال الماهرين الذين يحسنون التصرف في حال تعطلت الآلة أو في حال بلغ الطلب ذروته؛
- د. أن تفحّص التقنيات المتّبعة حاليًا لنرى ما إذا كان يمكنها أن تكون أكثر فعالية من حيث التكاليف؛
- هـ. أن تقاول من الباطن عمليات التوضيب لموضع لحم اختصاصي.

يجب أن تدرس كلّ هذه البدائل بعمق قبل أن تتخذ الإدارة قراراً قد يؤثّر في ربحية الشركة في السنوات المقبلة.

المهمة الثانية: تحديد تكاليف البدائل

٢.٦.١١

إن كلّ خيار معرف أعلاه يحتاج لأن يُقاس على أساس التكلفة، أي النفقات في التكلفة والادخارات في التكلفة. مثلاً، خذ بعين الاعتبار بديل شراء آلة نصف أوتوماتيكية والاحتفاظ ببعض اليد العاملة مقابل بديل شراء الآلة الأوتوماتية بشكل كامل. إن التكاليف ذات الصلة تكون على الشكل التالي:

نصف أوتوماتيكية بشكل كامل	أوتوماتيكية بشكل كامل	سعر الشراء
€٦ ٠٠٠	€١٠ ٠٠٠	تكاليف اليد العاملة
٥ ٥٠٠	١ ٠٠٠	تكاليف الطاقة
٣٠٠	٥٠٠	
€١١ ٨٠٠	€١١ ٥٠٠	

إن الفرق لصالح الآلة الأوتوماتيكية بشكل كامل هو €٣٠٠.

إن التكاليف ذات الصلة في هذا المثل – وفي كلّ حالة تتطلب قراراً إدارياً – هي تلك التي تختلف بالنسبة للبدائل قيد المراجعة. مثلاً، لا جدوى من وضع لائحة بكلّ التكاليف العائدة لعملية التوضيب إذا لم تكن تتأثر بقرار التحويل؛ فمن المستبعد أن تتأثر التكاليف الإدارية وتكاليف الإيجار والتدفعه والإنارة بهذا القرار. سيكون وبالتالي أكثر نفعاً للإدارة أن تضع لائحة بالتكاليف ذات الصلة لجهة الفروقات في المقدار.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

أوتوماتيكية بشكل كامل إزاء نصف أوتوماتيكية	زيادة في أسعار الشراء بالنسبة إلى الآلة المشغلة أوتوماتيكياً بشكل كامل ادخار في تكلفة اليد العاملة
€٤٠٠	زيادة في تكلفة الطاقة
٤٥٠	صافي الادخارات في الآلة المشغلة أوتوماتيكياً بشكل كامل

إن الطريقة المناسبة لتحليل هذه التكاليف ذات الصلة سُ تعالج في الوحدة الخامسة عشرة.

المهمة الثالثة : تقييم العوامل النوعية

٣.٦.١١

لسوء الحظ لا يمكن أن تعتمد الإدارة بشكل حصري على "نتيجة حساب الأرباح والخسائر" أي ما تخبرها عنه أرقام التكلفة. ثمة الكثير من الإعتبارات التي لا يمكن أن تُصل إلى أرقام مالية ولكن، بالرغم من ذلك، يُقام لها وزن عند القرار الأخير. في المثل أعلاه، إن بعض المميزات التي لا يمكن أن تُقاس مالياً قد تؤثّر في القرار خاصة على ضوء تفاضل التكلفة الصغير جداً لصالح الآلة المشغلة أوتوماتيكياً بشكل كامل. حتى قبلأخذ العوامل النوعية بعين الاعتبار، يمكن للإدارة أن تستنتاج أن التوفير في التكلفة البالغة €٣٠٠ هو غير أساسي وأنه عليها أن تبحث عن التفاضل في أماكن أخرى.

ثمة عامل نوعي رئيسي يكمن في العلاقة التي تمتّع بها الإدارة مع القوة العاملة. إذا كانت الشركة تقتصر على مشروع عائلي صغير مع قوّة عاملة قليلة العدد ومخالصة، قد تكون الرغبة في اختيار الآلة النصف أوتوماتيكية التي تسمح بالاحتفاظ ببعض العاملين، هي الغالبة. من جهة أخرى، إن شركة كبيرة لأشخاص مع دوران ثابت للمستخدمين قد لا تكون معنية بمثل هذه القضايا الإنسانية. ثمة مسألة أخرى قد تنشأ وهي اختيار المورد: هل ترغب الشركة في شراء نموذج بريطاني إذا كان تحقيق الحد الأدنى من التكلفة هو أولويتها القصوى؟

سبق وشَدَّدنا على أن معلومات التكلفة لا يمكن أن تحل محلّ القيام بالمبادرة والحكم من قبل الإدارة. إن هذه المبادرة وهذا الحكم يُمارسان في المجال غير الكمي من صنع القرارات.

المهمة الرابعة : صنع القرار

٤.٦.١١

إن وظيفة الإدارة هي في جعل الأمور تحصل وفقاً لخططها. وبالتالي، فإن الإدارة تقوم بصنع القرارات بشكل دائم. وهي قرارات خاصة كتلك التي واجهت الإدارة بالنسبة إلى عمل الملحة بالجملة وقرارات روتينية. لا يمكن الاستخفاف بالقرارات؛ وهي تُصنّع حتى

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

ولو ثبت أنها خاطئة. إن قراراً صحيحاً تماماً هو عدم القيام بأي شيء. قد يقرر اللحامون مؤقتاً وضع هذا الاقتراح جانباً والاحتفاظ بالعمال اليدويين. إلا أن القرار يجب أن يصنع ويعلن بوضوح إلى الفرقاء المعنّين.

والجدير بالذكر أن القرار يمكن أن يؤجّل فقط على أساس الحاجة إلى المزيد من المعلومات. فعلى الإدارة أن توازن بين تكاليف إنتاج هذه المعلومات الإضافية (ربما تضم هذه التكاليف الحيرة والتوتر اللذين تشعر بهما قوّة العمل) والمنافع التي قد تنشأ من المعلومات التي يتم الحصول عليها.

٧.١١ إيجاد التكاليف ذات الصلة

إن هذا القسم من المقرّر يعني بالمحاسبة الإدارية لصنع القرارات؛ وبالتالي، من الطبيعي أن تلفت الانتباه بشكل أكبر المهمة الثانية: تحديد تكاليف البديل. (هذا لا يعني التقليل من شأن المهام الأخرى في الإطار التحليلي).

عندما تُحدّد تكاليف مسارات العمل البديلة (من ناحيتي الإيرادات والتكاليف)، تُعني الإدارة فقط بالتكاليف ذات الصلة وليس بالتكاليف الشاملة لكلّ بديل. إن التكلفة ذات الصلة هي تكلفة تتغيّر كنتيجة للقرار الذي يتمّ النظر فيه. في بعض الأحيان، تسمى التكلفة ذات الصلة تكلفة تفاضلية إذ إنّها تختلف عندما تغيّر الإدارة مخطط العمليات. إن إصدار قائمة بالتكاليف والإيرادات الفردية بالنسبة إلى البديل قيد النظر هو عديم الجدوى في حال كان بعضها فقط سيتغيّر: فعلى الإدارة أن ترکز على التكاليف والإيرادات التي تتغيّر بين البديل فحسب.

إن المشكلة التي تواجه المحاسب هي كيفية التعرّف إلى متى تكون التكلفة ذات صلة. هذا ليس بالتمرين السهل الذي يمكن أن يتحول إلى بعض قواعد إجرائية بسيطة. إن قرارات إدارية مختلفة تتطلّب تكاليف ذات صلة مختلفة. سوضح ما تبقى من هذا القسم بعض القضايا الأساسية التي تساعد على فصل التكاليف ذات الصلة عن التكاليف التي ليست ذات صلة، وسيقوم ما تبقى من الوحدة بتوضيح هذه النقاط بمثّل بواسطة بعض المشاكل الإدارية النموذجية.

٨.١١ مساوئ تحديد التكاليف الكاملة

إن تحديد التكاليف الكاملة، كما هو موصوف في الوحدة العاشرة ، هو نظام محاسبة يعالج تخصيص كامل التكاليف، المباشرة وغير المباشرة. على وحدات الإنتاج التي ستبع. إن كل وحدة تتقدّم ليس فقط التكلفة المباشرة للمواد الأولية واليد العاملة الازمة لتصنيعها، بل أيضاً تُخصّص بعض التكاليف غير المباشرة العائدة إلى كلّ من قطاعي التصنيع والإدارة في المؤسسة. إن بعضًا من هذه التكاليف غير المباشرة هو تكاليف ثابتة. وإن خطأ تخصيص التكاليف الثابتة على وحدات الإنتاج الفردية هو أنّه ما أن يتم تخصيصها،

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

حتى تتخذ التكاليف الثابتة مظهر التكاليف المتغيرة وخصائصها، أي أنه كلما زاد الحجم المنتج ارتفعت التكاليف. سنبعد المثل التوضيحي المستخدم في الوحدة التاسعة :

٣٠٠	٢٠٠	١٠٠	مستويات الحجم الممكنة
€٣٠٠	€٢٠٠	€١٠٠	مجموع التكاليف المتغيرة
€٦٠٠	€٦٠٠	€٦٠٠	مجموع التكاليف الثابتة
€١	€١	€١	التكلفة المتغيرة للوحدة
€٢	€٣	€٦	التكلفة الثابتة للوحدة

لاحظ أنه عندما يتم توحيد التكاليف، يخالف اتجاه التكاليف العلامة المعطاة للمكونات الفردية. مثلاً إن التكلفة المتغيرة يجب أن تتغير لكننا نرى أنها ثابتة للوحدة؛ كما أن التكلفة الثابتة يجب أن تبقى ثابتة ولكن عندما تتحول إلى تكلفة ثابتة للوحدة تبدو وكأنها تتغير. لذلك، فإن اهتماماً كبيراً يجب أن يُولى إلى تفسير معلومات التكلفة الكاملة؛ إذا بقيت التكاليف الثابتة في "مجموعات" أي أنها لم تُخصص لوحدات الإنتاج، تكون أنماط التكاليف الكلية متناسقة مع العلامتين "ثابتة" و"متغيرة".

في حال الاختيار بين مسارات العمل البديلة، على الإدارة أن تتجاهل التكاليف التي لن تتغير. إن التكاليف الثابتة تبقى في أغلب الأحيان ثابتة في المجموع بغض النظر عن البدائل ويمكن وبالتالي تجاهلها. إلا أن هذا الامر ممكن فقط إذا أدركت الإدارة كيف تتصرف التكاليف وإذا أدركت مكونات تكاليف الوحدة.

على كل حال، يجب أن يتم الشديد على أنه عندما يكون التركيز في تحصص التكاليف ذات الصلة على التكاليف المتغيرة أو الحدية، يجب ألا يحول ذلك دونأخذ التكاليف الثابتة بعين الاعتبار أيضاً. على سبيل المثال، يمكن لأحد البدائل أن يتضمن اكتساباً بالإيجار، لكمبيوتر يتطلب إيجاد مكان مكيف مبني خصيصاً لهذا الأمر. إن دفع الإيجار وإستهلاك الأصول وأعباء الإيجار، المرتبطة بهذا القرار البديل هي كلها ذات صلة حتى ولو كانت تكاليف ثابتة.

تكاليف الفرصة البديلة

٩.١١

لدى اتخاذ قرار بتنفيذ خيار معين، تخلّى الإدارة أوتوماتيكياً عن فرصة المباشرة بخيارات بديلة. قد يكون ممكناً التعرّف إلى بعض تكاليف عدم اختيار بديل واحد، تكون ذات صلة في عملية صنع القرارات. فمثلاً، بالنسبة إلى مثل الملحة، قد يُقرّ بأنّ اليد العاملة التي يجب أن يُحتفظ بها في حال تم شراء الآلة النصف أوتوماتيكية، ستعمل بشكل جزئي على الأقل لمدة ثلاثة أشهر كل سنة. ويعتقد أيضاً أن خدمات هذه اليد العاملة يمكن أن تقاول من الباطن إلى منافسين خلال هذه الفترة مقابل €٨٠ في الشهر الواحد. هكذا تصبح الـ €٢٤٠ تكلفة الفرصة البديلة في اختيار الآلة الأوتوماتيكية بشكل كامل، وإذا أخذت بعين الاعتبار كتكلفة ذات صلة ستساهم في سد الشغرة بشكل إضافي بين هذين البديلين.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

أوتوماتيكية بشكل كامل	نصف أوتوماتيكية	مجموع التكاليف ذات الصلة
١١ ٨٠٠	١١ ٥٠٠	تكلفة الفرصة البديلة للتخلّي
	٢٤٠	عن شراء الآلة النصف أوتوماتيكية
€١١ ٨٠٠	€١١ ٧٤٠	

ان الفرق لصالح الآلة الأوتوماتيكية بشكل كامل هو €٦٠.

بشكل متبادل، إن إيرادات الفرصة البديلة البالغة €٢٤٠ يمكن أن تُحسَّن من التكاليف ذات الصلة البالغة €١١ ٨٠٠ بالنسبة إلى الآلة النصف أوتوماتيكية – وتكون النتيجة نفسها.

لا يرتاح المحاسبون لتكاليف الفرص البديلة لأن (أ) هذه التكاليف لا يمكن ان تُحدَّد من نظام المحاسبة و(ب) لأنها غير موضوعية وغير أكيدة إلى حد بعيد. إلا أنه على المدراء أن يبذلو كل جهد لقياس كمية هذه التكاليف لأنها قد يكون لها تأثير كبير في التكاليف ذات الصلة الأخرى، وبالتالي في القرار الذي سيُتَحَّذَّ.

١٠.١١ القسم إزاء الشركة

لدى البت في التكاليف ذات الصلة بالقرار قيد المراجعة، يكون من الضروري أن يتم تبني الموقف المتّخذ على صعيد الشركة وليس على صعيد الأقسام. يمكن فهم هذه النقطة بشكل أفضل اذا أرفقت بمثل وهو شكل مختلف من سيناريو مؤسسة الملهمة المذكورة أعلاه.

مثَّل

إعتبر أن طاقة اليد العاملة الفائضة يمكن أن تُحَصَّن على أقسام أخرى خلال أشهر الكساد الثلاثة بدلاً من أن تُحَصَّن على شركة خارجية. هل تبقى في هذه الحال ثمة تكلفة فرصة بديلة مرتبطة بهذا التحوّل في الموارد؟

إن الجواب هو لا. إلا إذا ألغى هذا الأمر الأقسام الأخرى عن ضرورة استخدام أشخاص إضافيين من الخارج. بالرغم من أن قسم توسيع اللحم سيكون قادرًا على تحفيض فاتورة أجوره السنوية (عن طريق جعل بعض الأقسام الأخرى مسؤولة عن اليد العاملة "المقاولة من الباطن") فإن فاتورة أجور الشركة لا تتأثر بطريقة أو بأخرى. فليس هذا العباء الداخليًّا ذات صلة. ويصيّر هذه التكلفة ذات صلة في حال تأثير موقع الشركة المالي ككل.

١١.١١ التكاليف الغارقة

تعنى قرارات الإدارة بالمستقبل. هذا صحيح، ثمة بعض الإفادة (غالباً ما تكون مروعة!) من مراجعة القرارات القديمة ليرى المرء إذا كان يستطيع أن يتعلم من أخطائه إلا أن أي مقدار من التحليل أو تبادل التهم لا يمكنه أن يبدد القرارات القديمة. إن تحليل التكلفة ذات الصلة يجب ألا يشوش بمزج تكاليف ناتجة من قرارات قديمة مع تكاليف ستنتج في المستقبل. إن التكاليف التي تم تكبدها تسمى بالتكاليف الغارقة وينبغي تجاهلها خلال البحث عن التكاليف ذات الصلة.

يكون في بعض الأحيان من الصعب تجاهل التكاليف القديمة لأن الإدارة تميل لأن تصبح متعلقة بصورة إنجعالية بالقرارات القديمة سواء بسبب نجاح (أو فشل) المشاريع أو بسبب أهمية الحسابات المعنية.

مَثَل

في المثل عن القرار الذي واجه إدارة الملحة التي تبيع بالجملة، يذكر أحد المدراء زملاءه باللة التوضيب الباهظة الشمن التي تم شراؤها في العام السابق والتي سترمي جانبياً في حال تم شراء الموضع الخوائي. (ما من سوق الآن لهذه الآلة العتيقة من الناحية التقنية في تجارة اللحوم). إن حجته هي أن عبء إستهلاك الآلة السنوي €١٠٠٠ في السنة الواحدة، على أساس عبء الاستهلاك بالنسبة الثابتة لمدة خمس سنوات على آلة يبلغ ثمنها €٥٠٠٠ يمكن ادخاره إذا تم شراء موضع خوائي وهو وبالتالي ادخار تكلفة ذو صلة. إلا أن مديرآ آخر عبر عن تفاجئه بهذا الاستنتاج : يدعى بأنه بسبب شطب €١٠٠٠ فقط من الآلة العتيقة، إن التكلفة ذات الصلة هي €٤٠٠٠ كونها قيمتها الدفترية. من من المديرين على حق؟

إن الجواب هو: لا أحد! إن آلة التوضيب هي تكلفة غارقة. مهمـا بلغت الأموال المُنفقة، ومهما كانت نتيجة الاستثمار مؤسفة وغير مناسبة، ما من شيء يمكنه أن يغير القرار المتـخذ العام الماضي. بغض النظر عمـا إذا تم شراء الآلة المُنشـعة أو تـومـاتـيكـاً بشكل كامل، أو الآلة النصف أو تـومـاتـيكـيـة أو أيـ منها وعمـا إذا بـقيـت آلة التـوضـيبـ التي لها سـنة وـاحـدةـ منـ العـمرـ شـغـالـةـ، إنـ الـقـيـمـةـ الدـفـتـرـيـةـ الـبـالـغـةـ €٤٠٠٠ـ سـتـشـطـبـ بـطـرـيـقـةـ أوـ باـخـرـىـ. إـذـاـ رـمـيـتـ الآـلـةـ جـانـبـاـ يـكـونـ الشـطـبـ فـورـيـاـ؛ وـاـذـاـ لـمـ تـرـمـ فـسـيـكـوـنـ الشـطـبـ لـمـ بـعـدـ فـرـتـةـ الـأـرـبـعـ سـنـوـاتـ. فـيـ كـلـتاـ الحالـتـيـنـ، تكونـ التـكـلـفـةـ الإـجـمـالـيـةـ نـفـسـهـاـ وـهـيـ بـالـتـالـيـ لـيـسـ ذـاتـ صـلـةـ بـالـقـرـارـ الـذـيـ يـوـاجـهـ المـديـرـيـنـ. إـنـ التـكـلـفـةـ ذـاتـ الـصـلـةـ الـوـحـيدـةـ (تكـلـفـةـ الدـخـلـ أوـ تـكـلـفـةـ سـالـبـةـ)ـ تكونـ أيـ حـصـيلـةـ مـبـيعـاتـ نـاجـمـةـ عـنـ التـصـرـفـ بـالـلـةـ التـوضـيبـ. إـنـ التـكـالـيفـ ذـاتـ الـصـلـةـ هـيـ تـكـالـيفـ مـسـتـقـبـلـيـةـ؛ وـإـنـ التـكـالـيفـ ذـاتـ الـصـلـةـ تـضـمـنـ الـأـمـوـالـ الـنـقـدـيـةـ الـتـيـ تـنـفـقـ أوـ الـأـمـوـالـ الـنـقـدـيـةـ الـتـيـ تـدـخـرـ.

القرارات الإدارية في تأدية العمل

يستحيل وصف كل أنواع القرارات غير الروتينية التي تواجه الإدارة في منشأة تصنيع نموذجية. حتى ولو كان لدينا متسعاً من المجال، وهو أمر لا ينطبق على مقرر من هذا النوع، فإن هدفاً كبيراً كهذا ستحبطه طبيعة الغاية المتصركة: فكل يوم يجلب معه عدداً لا يحصى من القرارات غير الروتينية التي يتصرف الكثير منها بمعالم فريدة.

الآن أنه من الممكن انتقاء عدد من أنواع القرار التي تواجه الإدارة مراراً، والنظر في مسألة كيف على الإدارة أن تسعى إلى التحليل أو لا. إن استبدال اليد العاملة بالآلة ومفاسيل التكاليف المرتبطة بذلك قد تم تحليلها للتو في المادة السابق ذكرها في هذا القسم. نختار الآن ثلاثة سيناريوهات إضافية للتحليل ولكننا نعرض أولاً الإطار التحليلي الذي تم توسيعه لغاية الآن.

إن التكاليف ذات الصلة هي:

- تكاليف مستقبلية؛
- تكاليف نقدية؛
- تكاليف يمكن تفاديها؛
- تكاليف تختلف بين البدائل.
- تكاليف مستقبلية

ان التكاليف القديمة لا تتأثر بالقرارات المستقبلية. فعلى المدير ألا "يتحسّر على ما فات".

تكاليف نقدية

لأن التكاليف ذات الصلة هي كلّها تكاليف مستقبلية، فإنّها تحديداً ترتبط بالتدفقات النقدية. أعر اهتماماً لمفاسيل الأموال الحقيقة المترتبة عن قرار ما وليس للمفاسيل المحاسبية كالاستهلاك أو شطب الأصول.

تكاليف يمكن تفاديها

إذا كان لا يمكن تفادي التكلفة حتى ولو كانت تكلفة نقدية مستقبلية، فهي ليست ذات صلة بالقرار قيد المراجعة لأنّه سيتم تكبّدها مهما كان الخيار المختار. إختر فقط من بين حسابات التكاليف ذات الصلة تلك التي لن يتم تكبّدها في حال اختيار خيار آخر.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

تكاليف تختلف بين البدائل

إن التكاليف التي تختلف بين البدائل هي طريقة أخرى للنظر في التكاليف التي يمكن تقاديمها. إذا ظهرت التكلفة نفسها في ظل الخيارات كافة، تكون قد شوّشت الاحتسابات وقدرت التركيز على الأرقام الحاسمة، عن طريق تضمينها.

١٣.١١ إغلاق وحدة

تواجه الإدارة مراراً خيار إغلاق، بشكل مؤقت أو دائم، سلسلة منتجات أو قسم أو مصنع أو فرع يواجه صعوبات في المتاجرة. إن مهمتها هي في التعرف إلى التكاليف ذات الصلة الناجمة عن بدائل كهذا.

عادةً، إن أفضل مقاربة لهذه المشكلة هي في السؤال: كم من الوقت ستبقى هذه العمليات مستمرة؟ إذا كانت المنتجات تساهم في التكاليف الثابتة ينبغي إذاً الاستمرار بالإنتاج. إلا أن التكاليف الثابتة قد تُخَفَّض إذا أغلقت العمليات، مثلاً يمكن تجنب الرواتب الإدارية في حين قد يتم تكبّد بعض تكاليف إغلاق خاصةً كصيانة المصنع، وأتعاب الحراس المسؤولين عن الأمن، وتكاليف الفائض عن الحاجة وتكاليف إعادة التدريب. في حالة كهذه يجب تفسير عبارة "تكاليف ثابتة" بحذر.

مثال

ان شركة كلайдسايد انكور Clydeside Anchor متخصصة في حداقة المراسي وتصنيع معدّات ملحقة بتجهيزات استخراج النفط. إن فيضاً عالمياً في عرض النفط أدى إلى تباطؤ في بناء هذه التجهيزات، مما أثر مباشرةً في كل خطوط انتاج شركة Clydeside. وقد تأثر سلباً قسم السلسلة بشكل خاص. وينظر المدراء في مسألة ضرورة إغلاق هذا القسم المؤلف من مصنع واحد لحين توقيف الفيض في العرض.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

قد تم إعداد موازنة مرنة.

تكاليف ثابتة	طاقة الإنتاج						المواد المباشرة اليد العاملة المباشرة نفقات المصنع العامة الإدارة البيع والتوزيع متفرقات
	٤٠%	٦٠%	٨٠%	١٠٠%	إغلاق	طبيعي	
٢٤٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠	٦٤٠٠٠٠	-	-	-	المواد المباشرة
٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	-	-	-	اليد العاملة المباشرة
٢٠٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	٢٦٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	نفقات المصنع العامة
١٣٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	الإدارة
١٤٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	البيع والتوزيع
٣٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	متفرقات
٩٤٠٠٠٠	١٢٢٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	١٨٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠	-	

ثمة معلومات إضافية متوفّرة

١. إن المبيعات الحالية لـ ٥٥ بالمئة من الطاقة مقدرة بـ €٦٠٠٠٠٠ سنويًا.
٢. إن التكاليف المقدرة للإغلاق هي €٩٠٠٠٠. وأيضاً، إن صيانة الآلات والماكينات تقدر بـ €١٦٠٠٠٠ سنويًا.
٣. إن تكاليف إعادة الفتح بعد الإغلاق تكون تقريرياً €٤٠٠٠٠ بالنسبة إلى تفحص الآلات والاستعداد، وتكون €٢٨٠٠٠٠ بالنسبة إلى تدريب طاقم العمل الرئيسي.
٤. إن المؤشرات الاقتصادية توحّي بأن المبيعات ستسجّل صعوداً بحوالى ٧٠ بالمئة من الطاقة بأسعار تعكس ارتفاعاً مفاجئاً وتدّي إلى إيرادات بقيمة €٢٠٠٠٠٠ خلال ١٢ شهراً.

على إدارة شركة كلايدسايد Clydeside أن تختار التكاليف ذات الصلة والمعلومات الأخرى التي ستسمح لها بالتوصل إلى قرار يتعلّق بترك قسم السلسلة مفتوحاً خلال فترة الركود أو الإغلاق بانتظار التحسّن الاقتصادي. من الملحوظ أنه ثمة ثلاثة مستويات ذات صلة من العمليات فقط: صفر بالمئة (أي إغلاق وإعادة فتح)، ٥٠ بالمئة (المستوى الحالي) و ٧٠ بالمئة (مستوى ما بعد الركود). ويجب وبالتالي أن تكون الإيرادات والتكاليف معروضة للمستويات الثلاثة كلّها.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

مستوى العمليات بـ €			
%٧٠	%٥٠	%٠	
€٢٠٠٠٠٠	€٦٠٠٠٠	—	المبيعات
٩٤٠٠٠	٦٦٠٠٠	—	التكاليف الحدية
€١٠٦٠٠٠	€(٦٠٠٠)	—	المساهمة
٤٢٠٠٠	٤٢٠٠٠	€٣٠٠٠٠	التكاليف الثابتة
		€٤٧٤٠٠٠	تكاليف خاصة
€٦٤٠٠٠	€(٤٨٠٠٠)	€(٤٧٤٠٠٠)	الربح/(خسارة)

الاحتسابات

إن هامش التكاليف يُحسب بـ : (أ) الاستيفاء، مثلاً ٥٠ بالمئة، وهي النقطة الوسطى بين ٤٠ بالمئة و ٦٠ بالمئة؛ ولـ ٧٠ بالمئة، وهي النقطة الوسطى بين ٦٠ بالمئة و ٨٠ بالمئة؛ ثم (ب) حسم المكونات الثابتة من نفقات المصنع العامة، والإدارة، والبيع والتوزيع والمترافقات، من مجموع الأرقام لتحديد مكون التكلفة الحدية. إن التفاصيل معروضة أدناه.

التكاليف الحدية للعمليات		
%٧٠	%٥٠	
		نقطة الوسطى للموازنة المرنة:
€١٠٨٠٠٠	€٩٤٠٠٠ - €١٢٢٠٠٠	٥٠٪ - ٧٠٪
€١٣٦٠٠٠	€١٢٢٠٠٠ - €١٥٠٠٠	
٤٢٠٠٠	٤٢٠٠٠	حسم التكاليف الثابتة
€٩٤٠٠٠	€٦٦٠٠٠	

إن التكاليف الخاصة العائدة للإغلاق وإعادة الفتح هي التالية.

$$\text{€}١٧٤٠٠٠ = \text{€}٢٨٠٠٠ + \text{€}٤٠٠٠ + \text{€}١٦٠٠٠ + \text{€}٩٠٠٠$$

الاستنتاجات

عند التركيز على المساهمة (المبيعات مطروحة منها التكاليف المتغيرة (الحدية) التي تم تكبدها في توليد المبيعات)، يمكن أن تكسب الإدارة صورة مفيدة عن التكاليف التي تتبدل مع تغييرات الحجم وعن تلك التي لا تتبدل. لاحظ على كل حال أن عدم تغيير التكاليف الثابتة ليس سبباً كافياً لتجاهلها الإدارية كلها في آن واحد؛ إذ يجب ان تُحسم من المساهمة بغية إنتاج رقم واقعي للربح أو الخسارة.

إن الخطر الذي يواجه الإدارة في جدول الأرقام المعطى لها أولياً يمكن في أنه ربما قد أهمل المكون الثابت لنفقات المصنع العامة والإدارة والبيع والتوزيع، والتكاليف المتفرقة

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

وعالج كل هذه التكاليف كتكاليف متغيرة. إن هذا الامر كان ليتوجب ارقاً مختلفة كلهاً ول يؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة. من المهم جداً أن تبقى التكاليف المتغيرة منفصلة عن التكاليف الثابتة في القرارات المتعلقة بتعليق الشاطئات.

من غير الأكيد تماماً ما إذا كانت الإدارة ستقرر على أساس أرقام الأرباح والخسائر المذكورة أعلاه أن تغلق قسم السلسلة أثناء فيض عرض النفط. إذا بقي القسم مفتوحاً بنسبة ٥٠ بالمائة من مستوى العمليات، يتحمل القسم فقط €٦٠٠٠ من الخسارة الكبيرة وهي تكلفة قد تكون إدارة شركة Clydeside كلايدسايد مستعدة لتحملها من أجل تحقيق علاقات صناعية منسجمة.

١٤.١١ طلبية المبيعات الخاصة

ليس غريباً بالنسبة إلى شركة أن يتقرّب منها زبون محتمل بعرض ليشتري كمية كبيرة من المنتجات بسعر خاص. ماذا تفعل إدارة الشركة المنتجة؟ قد تأتي ردة فعلها الطبيعية برفض العرض على الفور، خصوصاً إذا لم تكن تواجه صعوبات في بيع المنتج أو في استعمال طاقة الماكينات والآلات. ربما هناك أيضاً صعوبة في التمييز في الأسعار (إلا أنه يمكن التغلب على هذا الأمر في أغلب الأحيان بإعادة العمل على ترتيبات الجسم بالنسبة إلى الطلبيات بالجملة). بعض النظر عن التجارة الأساسية وعن الأوضاع القانونية، تحتاج الشركات إلى إطار لتحليل هذا النوع من العروض.

مَثَل

كانت شركة هايلاند شورتبريد Shortbread تواجه تراجعاً في المبيعات بسبب الركود الاقتصادي في الأسواق المحلية؛ وكان المستهلكون يشترون فقط المؤن الأساسية لعائلاتهم وكانتوا يتحاشون بشكل واسع عروض الحلوي التي تقدمها المتاجر الكبرى. إن الزيادة في أسعار السكر أدت أيضاً إلى زيادة حادة جداً في سعر المفرّق للكعك أو أقراص الحلوي.

تقدّمت شركة طيران وطنية بريطانية من الشركة بعرض لشراء طلبية خاصة من أقراص الحلوي لتقدّم إلى المسافرين فجأة قهوة مع قطعة من هذه الحلوي في الرحلات إلى اسكتلندا. إذا حظيت هذه التجربة بقبول الزبائن فستعتقد شركة الطيران عقداً طويلاً الأمد مع شركة هايلاند شورتبريد Shortbread. كانت طلبية الخاصة تتعلّق بـ ١٠٠٠ علبة.

كان مدير المبيعات يعتقد بأن سعر الـ €١٠ للعلبة الواحدة هو أقل من تكلفة تصنيع العلبة الواحدة من أقراص الحلوي، أقل بكثير من التكلفة آخذنا بعين الإعتبار تكاليف البيع والتوزيع. ليؤكّد نظريته، طالب بنسخة عن بيان الدخل للسنة السابقة التي أظهرت ما يلي:

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

€١٥٠ ٠٠٠	مبيعات
١٢٠ ٠٠٠	تكلفة تصنيع السلع المباعة
€٣٠ ٠٠٠	الهامش الإجمالي
٢٠ ٠٠٠	مصاريف البيع ومصاريف إدارية
€١٠ ٠٠٠	الدخل التشغيلي

إن بيان الدخل كان يرتكز على مبيع ١٠ ٠٠٠ € على أقراص الحلوى. لذلك كانت تكلفة تصنيع علبة واحدة (١٢٠ ٠٠٠ €). وأوصى وبالتالي مدير المبيعات برفض تام : "ما من مجال ابداً للموافقة على هذه الأرقام لشركة الطيران؛ إن عرضهم المتعلق بـ €١٠ لا يعطي حتى تكلفة تصنيع هذا المنتج. نحن سنخسر ٢٠٠٠ € في هذه الصفقة. إذا كانوا يريدون الحلوى التي نصنّعها، يمكنهم أن يدفعوا بسهولة ١٥ € للعبة الواحدة كأي زبون آخر".

لم يكن المدير العام راضياً عن استنتاجات مدير المبيعات. حتى ولو لم يطلع على الأرقام كان ليتجه بقبول الطلبيّة الخاصة بسبب فرصة القيام بعقد طويّل الأجل مع شركة الطيران. (بالفعل، لقد اعترف على انفراد أنه كان ليمنح شركة الطيران أقراص الحلوى من دون أي مقابل فقط من أجل الحصول على عقد طويّل الأجل). غير أنه طالب بتحليل مفصل لبيان الدخل. وهذا ما توصل إليه:

€١٥٠ ٠٠٠	المبيعات
	المصاريف المتغيرة
€٩٠ ٠٠٠	التصنيع
٩٥ ٠٠٠	البيع والإدارة
€٥٥ ٠٠٠	هامش المساهمة
	المصاريف الثابتة
٣٠ ٠٠٠	التصنيع
٤٥ ٠٠٠	البيع والإدارة
€١٠ ٠٠٠	الدخل التشغيلي

إن التكلفة المتغيرة لتصنيع علبة واحدة من أقراص الحلوى كانت فقط €٩ (١٠ ٠٠٠ €). وبالتالي، بما أن الطلبيّة الخاصة لن تستتبع تكاليف بيع خاصة (بما أن قسم الطبخ في شركة الطيران تعهد بـ قطع الحلوى) فإن العلبة الواحدة المباعة بـ €١٠ ستؤدي إلى مساهمة للتكاليف الثابتة بقيمة €١. إن الطلبيّة الخاصة ستؤدي وبالتالي إلى مجموع مساهمات بقيمة €١٠٠٠. بما أن التكاليف الثابتة البالغة ٤٥ ٠٠٠ € لن تتأثر بطليّة شركة الطيران، سيزداد ربح الشركة العام بـ €١٠٠٠. إن التكاليف ذات الصلة في هذا المثل هي التكاليف المتغيرة فحسب.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

وتتجدر الإشارة إلى أن بيان دخل "التكلفة الكاملة" المستخدم من قبل مدير المبيعات مفید لأغراض التسويق الطويل الأمد. على الشركة أن تستعيد كامل تكاليفها الثابتة والمتغيرة في النهاية وعليها أن تسرع وفقاً لذلك. لهذا السبب، إن التكلفة الكاملة أي التكلفة الكلية ($\text{€}120,000/\text{علبة} = \text{€}12/\text{علبة الواحدة}$)، بالإضافة إلى تكاليف البيع والتكاليف الإدارية ($\text{€}20,000/\text{علبة} = \text{€}2/\text{علبة الواحدة}$ ، أي $\text{€}14/\text{علبة الواحدة}$) يجب أن تكون متساوية على الأقل لسعر البيع إذا أرادت الشركة أن تستمر. إلا أنه يجب ألا تخلط الإدارة التكاليف المطلوبة لاستراتيجيات التسويق البعيدة الأمد مع تلك المطلوبة للمناقشة في الطلبيات الخاصة.

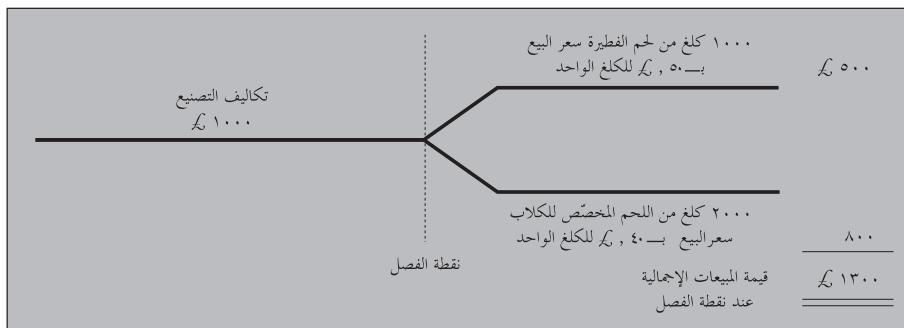
١٥.١١ هل يجب أن نصنّع أكثر؟

هنا نوسّع المناقشة في الوحدة العاشرة حول تخصيص التكاليف المشتركة. إن تصنّع المنتجات ما بعد الانشقاق هي مشكلة إدارية نموذجية في الصناعات التي تُنتج عملية التصنيع فيها أكثر من منتج واحد. ففي الصناعة النفطية مثلاً حيث يتم التعهد بتصفية النفط الخام لإنتاج النفط العالي النوعية، تُشجع العملية أيضاً تشكيلة من السلع الجانبية الشائنة التي يمكن أن تُباع أو أن يُتابع ت تصنيعها. إذا أصبحت هذه السلع الجانبية بأهمية المنتج الأساسي فهي تُسمى منتجات مشتركة. إن تخصيص التكاليف بين المنتجات المشتركة هو تمرين صعب ومضلل بشكل محتمل.

مَثَل

بعد عرض المثل المتعلق بعمل الملحة بالجملة والذي سبق ذكره في هذه الوحدة، تخيل بأن خبيراً في مجال الأغذية يعمل حديثاً في الشركة اقترح بأن تستعمل القطع الرخيصة من ساق ومقدمة ساق لحم البقر في كلّ من غذاء الكلاب ولحم الفطيرة. هو يدعى بأن المنتجين قد يُساعدان بشكل جيد، أفضل بكثير من بيع قطع اللحم غير المصنعة. إن تكاليف التصنيع وأسعار المبيعات المنفصلة مذكورة في الرسم البياني ١١-١.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار



الرسم ١.١١ تكاليف التصنيع وأسعار البيع

يبحث المحاسبون طويلاً وبجهد عن كيفية تخصيص تكاليف التصنيع البالغة €١٠٠٠. وكما رأينا في الوحدة العاشرة تُستخدم عادة طريقتان. إن طريقة الوزن قد تخصص ثلث €١٠٠٠ للحم الفطرية والثلثين للحم المخصص للكلاب. وإن تقنية قيمة المبيعات قد تخصص خمس الثالث عشر من €١٠٠٠ للحم الفطرية وثمن الثالث عشر للحم المخصص للكلاب. إن إجراءات التخصيص هذه هي ضرورية لاحتساب تكاليف المخزون وبالتالي الأرباح للفترة المحاسبية. وتختلف الأجرة المعطاة باختلاف الطريقة التي تم اختيارها.

قيمة المبيعات	الوزن	المبيعات
لحم الفطرة	لحم للكلاب	لحم للكلاب
€٨٠٠	€٥٠٠	€٥٠٠
٦١٥	٣٨٥	٦٦٧
€١٨٥	€١١٥	€١٣٣
€٣٠٠		€٣٠٠
		تخصيص التكلفة المشتركة
		الربح

يدعم الكثير من الحجاج كلاً من الطريقتين ويجادل أنه على المدى البعيد لا تهم الطريقة التي اختيرت إذ إن الربح هو ذاته في كلتا الحالتين. إن هذا الأمر مضلل كما سيظهر في المثل التالي.

إذا أخذت بعين الاعتبار اقتراحاً آخر طرحته الخبير في مجال الأغذية وهو أنه على الشركة أن تحضر بنفسها الفطائر بدلاً من بيع لحم الفطرة إلى صانع فطائر من الخارج. ويطلب اقتراحاً ١ كلغ من طبق الفطائر و€٢٢٠ من المعجنات ويدعى عاملة إضافية، وهذا ما يجعل الطبق الواحد يباع بـ €٦٠٠. إذا أدرجت الواقع الجديد في بيانات الدخل المذكورة أعلاه، تنشأ الصورة التالية:

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

طبق الفطائر

بقيمة المبيعات	بالوزن	مبيعات بـ €٠,٦٠	المبيعات المشتركة
€٦٠٠	€٦٠٠	€٠,٦٠٠	التكاليف الإضافية
€٣٨٥	€٢٣٣	€٣٨٥	الربح/(خسارة)
٦٠٥	٢٢٠	٥٥٣	
€(٥)	€٤٧		

إن هذه الحصيلة مدعوة للسخرية نظراً إلى أن لحم الفطيرة نفسه سوف يُصنّع بالطريقة ذاتها. إن المقاربة الوحيدة لمشكلة التصنيع الإضافي هي مقاربة الزيادة حيث تتم المقارنة بين الإيرادات الإضافية أو الزيادة في الإيرادات الناجمة عن المبيعات، والزيادة في التكاليف المعنية.

الزيادة في الإيرادات لـ ١٠٠ فطيرة بـ €٠,١٠٠	€١٠٠	الزيادة في التكاليف	الخسارة الصافية
٢٢٠			
(€١٢٠)			

لهذه الأسباب، قد يُتَّخذ القرار ببيع لحم الفطيرة بحملته إلى صانع فطائر من الخارج. وإن تقنية تخصيص تكاليف المنتجات المشتركة لا يمكن تطبيقها على القرارات الإدارية في ما إذا كان ينبغي بيع المنتج عند نقطة الإنفاق أو تصنيعه بشكل إضافي. ويمكن مساعدة هذه القرارات فقط بواسطة تحويل الزيادة في التكاليف أو تحويل التكاليف ذات الصلة.

الخلاصة

عندما تواجه الإدارة مسألة اختيار مسار عمل واحد من بين عدة إمكانيات، تتضمن إمكانية عدم القيام بأي شيء، تكون عندئذ التكاليف ذات الصلة والإيرادات تكاليف تفاضلية، أي أن التكاليف والإيرادات تتغير في حال تم اختيار مسار العمل البديل. إن البديل الأكثر جاذبية هو البديل ذو التكاليف التفاضلية الأقل. لكن احتسابات التكاليف وحدتها نادراً ما تزور بالأهمية على أي مشكلة إدارية؛ غالباً ما تؤدي العوامل النوعية الدور الحاسم.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

حل جدول تحديد التكاليف الكلية والمتحيرة									
عمود	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
المبيعات (بالألاف)	١٣	٩	١٢	١٠	٧	٩	١١	٨	١٠
الإنتاج (بالألاف)	١١	٨	١٠	١١	٨	١٠	١١	٨	١٠
إيرادات المبيعات	١٣٠٠	٩٠٠	١٢٠٠	١٠٠٠	٧٠٠	٩٠٠	١١٠٠	٨٠٠	١٠٠٠
تحديد التكاليف الكلية									
تكلفة المبيعات	٧٨٠	٥٤٠	٧٢٠	٦٠٠	٤٢٠	٥٤٠	٦٦٠	٤٨٠	٦٠٠
الربح الإجمالي	٥٢٠	٣٦٠	٤٨٠	٤٠٠	٢٨٠	٣٦٠	٤٤٠	٣٢٠	٤٠٠
الإنحراف في الحجم	١٠	(٢٠)	-	١٠	(٢٠)	-	١٠	(٢٠)	-
الربح الصافي	٥٣٠	٣٤٠	٤٨٠	٤١٠	٢٦٠	٣٦٠	٤٥٠	٣٠٠	٤٠٠
تحديد التكاليف المتحيرة									
تكلفة المبيعات	٦٥٠	٤٥٠	٦٠٠	٥٠٠	٣٥٠	٤٥٠	٥٥٠	٤٠٠	٥٠٠
هامش المساهمة	٦٥٠	٤٥٠	٦٠٠	٥٠٠	٣٥٠	٤٥٠	٥٥٠	٤٠٠	٥٠٠
التكاليف الثابتة	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الربح الصافي	٥٥٠	٣٥٠	٥٠٠	٤٠٠	٢٥٠	٣٥٠	٤٥٠	٣٠٠	٤٠٠
الإنتاج = المبيعات									
الإنتاج المبيعات									

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١١ إن للإدارة عدة أسباب لستطلب معرفة التكلفة الإجمالية للوحدة الإنتاجية. إن الأسباب الرئيسية تتعلق بالقرارات المتعلقة بـ:

I. تقييم المخزون؛

II. مستويات الإنتاج المخطط له؛

III. ثبات أسعار البيع؛

IV. مستويات عمولة مستخدمي المبيعات.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

A. (أ) و(ب) فحسب.

B. (أ) و(ج) فحسب.

C. (ب) و(ج) فحسب.

D. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

٢.١١ إن العناصر المركبة لمعدل تخصيص النفقات العامة المحددة مسبقاً، تعني أنه ثمة مجال محدود للدقة لأن:

I. النفقات العامة المطبقة تختلف عن النفقات العامة الفعلية؛

II. النفقات العامة المضمنة في الموازنة تختلف عن النفقات العامة الفعلية؛

III. الوحدات المنتجة المضمنة في الموازنة تختلف عن الوحدات المنتجة المطبقة؛

IV. الوحدات المنتجة المضمنة في الموازنة تختلف عن الوحدات المنتجة الفعلية.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

A. (أ) فحسب.

B. (أ) و(ج) فحسب.

C. (ب) و(ج) فحسب.

D. (ب) و(د) فحسب.

٣.١١ إن الفرق الأساسي بين تحديد التكاليف الكلية وتحديد التكاليف المتغيرة يكمن في معالجة نفقات التصنيع العامة والثابتة التي تدخل في تكاليف المنتجات في ظل تحديد التكاليف الكلية، والتي تستثنى من تكاليف المنتجات في ظل تحديد التكاليف المتغيرة. صحيحة أم خطأ؟

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

- ٤.١١ في الحالة التي يساوي فيها الإنتاج المبيعات ويساوي فيها الإنتاج المخطط له الإنتاج الفعلي، أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. إن هامش المساهمة في ظل تحديد التكاليف المتغيرة يساوي الربح الاجمالي في ظل تحديد التكاليف الكلية.
 - ب. إن الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف الكلية يساوي الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف المتغيرة.
 - ج. إن التكلفة المتغيرة للمبيعات في ظل تحديد التكاليف المتغيرة تساوي التكلفة الكاملة للمبيعات في ظل تحديد التكاليف الكلية.
 - د. إن التكلفة الكاملة للمبيعات في ظل تحديد التكاليف الكلية تساوي تكاليف الإنتاج الثابتة في ظل تحديد التكاليف المتغيرة.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١١-٥ إلى ٩-١١

وضعت إنرجي بروداكتس المحدودة Energy Products Limited موازنة تكاليفها للعام المقبل. بالاستناد إلى مبيعات وإنتاج ٢٠٠٠ وحدة، إن التكاليف المتوقعة هي:

€	
٤٦ ٠٠٠	المواد المباشرة
٣٤ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة
١٦ ٠٠٠	الطاقة المباشرة
٢٠ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامة المتغيرة
٣٠ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامة الثابتة
١٠ ٠٠٠	نفقات البيع العامة المتغيرة
١٨ ٠٠٠	النفقات الإدارية العامة الثابتة
١٧٤ ٠٠٠	
	تابع كل وحدة بـ €١٥٠

- ٥.١١ إذا تم استخدام تحديد التكاليف المتغيرة، ما هي تكلفة المخزون لكل وحدة؟
- أ. €٤٨
 - ب. €٥٨
 - ج. €٧٣
 - د. €٨٧

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

- ٦.١١ إذا استعمل تحديد التكاليف الكلية، ما هي تكلفة المخزون لكل وحدة؟
- أ. €٥٨
ب. €٦٥
ج. €٧٣
د. €٨٢
- ٧.١١ إذا تم استخدام تحديد التكاليف الكلية، ما هو الربح الإجمالي لكل وحدة؟
- أ. €٧٧
ب. €٨٢
ج. €٨٧
د. €٩٢
- ٨.١١ إذا تم استخدام تحديد التكاليف المتغيرة، ما هو هامش المساهمة الإجمالية؟
- أ. €١٥٤ ٠٠٠
ب. €١٧٤ ٠٠٠
ج. €١٨٤ ٠٠٠
د. €٢٠٤ ٠٠٠
- ٩.١١ إذا تم بيع ١٨٠٠ وحدة فقط من أصل ٢٠٠٠ وحدة مصنعة، أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. إن الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف الكلية يتجاوز الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف المتغيرة بـ €٢٠٠٠.
ب. إن الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف المتغيرة يتجاوز الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف الكلية بـ €٢٠٠٠.
ج. إن الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف الكلية يتجاوز الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف المتغيرة بـ €٣٠٠٠.
د. إن الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف المتغيرة يتجاوز الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف الكلية بـ €٣٠٠٠.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٠-١١ إلى ١٢-١٣.

تحظّت شركة غلاندن سبرنجز المحدودة Glendenvon Springs Limited لإنتاج ٢٠٠٠ قنينة من الشراب الممزوج الخاص وبيعها في الشهر المقبل. إن التكاليف التي تم التنشئ بها هي:

المتغيّرة	الثابتة	
€	€	
٤٠٠٠	٥٠٠٠	التصنّيع
١٠٠٠	١٠٠٠	تكاليف البيع والتوزيع
		سعر البيع هو €١٠ للزجاجة.

١٠.١١ إذا تم استخدام تحديد التكاليف المتغيرة، ما هو هامش المساهمة للزجاجة الواحدة؟

- أ. €٥,٠٠
- ب. €٧,٥٠
- ج. €٨,٠٠
- د. €٨,٢٥

١١.١١ إذا تم استخدام تحديد التكاليف الكلية، ما هي تكلفة المخزون للزجاجة الواحدة؟

- أ. €٤,٥٠
- ب. €٥,٠٠
- ج. €٥,٢٥
- د. €٥,٥٠

١٢.١١ في حال تجاوز الإنتاج الفعلي الإنتاج المخطط له بـ ١٠ بالمئة، ما هو إنحراف حجم المخرج؟

- أ. (€٥٠٠٠)
- ب. €٥٠٠٠
- ج. (€٥٩٤٠)
- د. €٥٩٤٠

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١١-١٣ و ١٤-١٥.

تنتج شركة كنت ترانسفورمرز المحدودة Kent Transformers Limited منتجاً واحداً وتبيع الوحدة منه بـ €٢٥٠. لقد قدرت معطيات التكلفة على أساس توقع ١٠٠٠ وحدة سنوياً.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

€	
٥٠٠ ٠٠٠	تكاليف التصنيع المتغيرة
١٢٥ ٠٠٠	تكاليف البيع المتغيرة
٦٠٠ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامة الثابتة
٣٥٠ ٠٠٠	النفقات الإدارية العامة الثابتة

بالرغم من ذلك، بلغ الإنتاج الفعلي ٩٠٠٠ وحدة فقط وتم بيع ٧٥٠٠ وحدة منها. لم يكن هناك أيّ وحدة في مخزون أول المدة.

١٣.١١ إذا تم استخدام تحديد التكاليف المتغيرة، ما هي أرباح السنة؟

- أ. €٣٠٦ ٢٥٠
- ب. €٣٦٢ ٥٠٠
- ج. €٣٨١ ٢٥٠
- د. €٤٥٦ ٢٥٠

١٤.١١ اذا تم استخدام تحديد التكاليف الكلية، ما هي أرباح السنة؟

- أ. €٤٩٦ ٢٢٥
- ب. €٥١٥ ٠٠٠
- ج. €٥٤٦ ٢٥٠
- د. €٥٩٦ ٢٥٠

١٥.١١ عند المقارنة بين تحديد التكاليف الكلية وتحديد التكاليف المتغيرة، من المهم جداً أن يقدر المدراء ما يلي :

I. تحصل فروقات في أرباح نتيجة حساب الأرباح والخسائر عندما تساوى كميات المبيعات وكميات الإنتاج الفعلي؛

II. تحصل فروقات في أرباح نتيجة حساب الأرباح والخسائر عندما تختلف كميات المبيعات عن كميات الإنتاج الفعلي؛

III. يحصل إنحراف حجم المخرج عندما يختلف الإنتاج الفعلي عن الإنتاج المخطط له؛

IV. يحصل إنحراف حجم المخرج عندما تختلف كميات المبيعات عن كميات الإنتاج الفعلي؛

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (ب) و(ج) فحسب.
- ج. (ب) و(د) فحسب.
- د. (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

١٦.١١ لدى الاختيار بين تحديد التكاليف الكلية وتحديد التكاليف المتغيرة، ثمة مخاطر واضحة في الإلزام بمقاربة تحديد التكاليف المتغيرة وحدها. تتضمن المخاطر:

I. احتمالاً لاستعادة جزئية متناغمة للتكاليف الثابتة؛

II. تشديداً كبيراً على تسعير قصير الأمد لتعطية التكاليف المتغيرة فقط؛

III. تشجيعاً للتصنيع للمخزون؛

IV. تأثيراً في تحويل الأرباح إلى وظيفة لمستويات الإنتاج.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

A. (أ) و(ب) فحسب.

B. (أ) و(ج) فحسب.

C. (ب) و(ج) فحسب.

D. (ج) و(د) فحسب.

١٧.١١ عندما يواجه المدراء قرارات غير روتينية، عليهم تبني مقاربات مماثلة غير روتينية للوصول إلى هذه القرارات. صح أم خطأ؟

١٨.١١ أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟

A. يحاول المحاسبون الإداريون تقديم بيانات لصنع القرارات التي تكون ذات صلة ودقيقة في أن واحد، رغم أنه من الأهم أن تكون دقيقة.

B. عند صنع القرارات المستقبلية، تُعتبر كل التكاليف التاريخية ذات صلة.

C. تفوق العوامل الكمية العوامل النوعية أهمية في أي حالة من حالات صنع القرار.

D. عند صنع القرارات، تكون المعلومات ذات الصلة المعطيات المُتنبأ بها التي تختلف بين البديل المتوفرة.

١٩.١١ في تطوير إطار تحليلي للقرارات غير الروتينية، تحتاج الإدارة إلى التنبه إلى:

I. تقييم العوامل النوعية؛

II. تراكم معطيات التكلفة التاريخية ذات الصلة؛

III. تحديد تكاليف البديل؛

IV. التأثير في نوعية المنتج.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

A. (أ) و(ب) فحسب.

B. (أ) و(ج) فحسب.

C. (ب) و(ج) فحسب.

D. (ب) و(د) فحسب.

٢٠.١١ في المقارنة بين البديل قيد المراجعة، من الأفضل إدراج التكاليف المعنية كافة، حتى ولو كان بعضها شائعاً في كل خيار. صح أم خطأ؟

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

٢١.١١ أيّ خيارات من الخيارات التالية هما مثلان على العوامل النوعية التي قد تؤثّر في الاختيار النهائي بين مسارات العمل البديلة؟

- أ. العائد على رأس المال الموظف.
- ب. اعتبارات العلاقات القطاعية.
- ج. سياسة تسويقية متوسطة الأمد.
- د. مشاريع إضافية للزيادات في الإنتاج.

٢٢.١١ تتوفر بعض الخطوط التوجيهية لمساعدة الإدارة في التعرّف إلى التكاليف ذات الصلة. وتتضمن هذه الخطوط التوجيهية ما يلي:

I. يجب أن تتجاهل الإدارة التكاليف الثابتة إلا إذا كانت متأثرة بشكل خاص بالبدائل.

II. على الإدارة أن ترکز على التكاليف الشائعة في كلّ الخيارات.

III. على الإدارة أن تكون متتبّهة لأيّ تكاليف تنشأ كنتيجة لعدم اختيار بديل معين.

IV. على الإدارة أن ترکز على التكاليف التي تم تكبّدها لغاية تاريخه قبل أن تتخذ قرارات في الخيارات المستقبلية.

أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ج) فحسب.
- ب. (ب) و(ج) فحسب.
- ج. (ج) و(د) فحسب.
- د. (د) فحسب.

تطبق المعلومات التالية على السؤالين ١١-٢٣ و ١١-٢٤.

تنتج شركة ستونهافن فورست بروداكتس المحدودة Stonehaven Forest Products Limited ثلاثةمجموعات من أثاث مصنوع من خشب الصنوبر ذات النوعية العالية - أسرّة، وطاولات وخزائن. حضر محاسبها الإداري مشروع موازنة للعام ٢٠٠٠ :

المجموع	خرائط	طاولات	أسرّة	المبيعات
الف	الف	الف	الف	
١٢٠	٤٠	٣٥	٤٥	المواد
٣٥	١٠	١٠	١٥	اليد العاملة
٤٠	٥	١٥	٢٠	النفقات العامة المتغيرة
٢٢	٥	١٢	٥	النفقات العامة الثابتة المخصصة
٢٠	٦	٥	٩	
١١٧	٢٦	٤٢	٤٩	
٣	١٤	(٧)	(٤)	الربح/(الخسارة)

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

نظراً لهذه التنبؤات، يبحث المدراء في توقيف إنتاج كلّ من الأسرة والطاولات إذ إنها تكبّد خسائر.

٢٣.١١ إذا أوقف المدراء إنتاج الأسرة فقط، ما هو التأثير في الربح؟

- أ. يزيد الربح بمقدار €٤٠٠٠.
- ب. يتذلّى الربح بمقدار €٥٠٠٠.
- ج. يتذلّى الربح بمقدار €٩٠٠٠.
- د. يزيد الربح بمقدار €١٤٠٠٠.

٢٤.١١ إذا أوقف المدراء إنتاج الطاولات فقط، ما هو التأثير في الربح؟

- أ. يزيد الربح بمقدار €٢٠٠٠.
- ب. يتذلّى الربح بمقدار €٥٠٠٠.
- ج. يزيد الربح بمقدار €٧٠٠.
- د. يزيد الربح بمقدار €١٧٠٠٠.

تطبق المعلومات التالية على السؤالين ٢٥-١١ و ٢٦-١١.

تنتج شركة وسكس غلاس المحدودة Wessex Glass Limited ثقّالات ورق لقطاع الهدايا. تقرّب من الشركة متجر متعدد الفروع ويبرز أبداً اهتمامه بوضع طلبية من ٣٠٠ ثقالة ورق بسعر خاص يبلغ €١١ للقطعة الواحدة.

إن التكاليف الثابتة هي بقيمة €٣٦٠٠٠ ويبلغ مجموع التكاليف المتغيرة €١٠٨٠٠٠ للإنتاج الحالي لـ ١٢٠٠٠ ثقالة ورق لكل فترة. إلا أن الشركة لها القدرة على تصنيع ما يبلغ الـ ١٦٠٠٠ ثقالة ورق في كل فترة.

٢٥.١١ ما هي التكلفة ذات الصلة لكل ثقالة ورق اذا أخذت بعين الاعتبار الطلبيّة المحتملة للمتجر السلسلّي؟

- أ. €٣,٠٠
- ب. €٧,٢٠
- ج. €٩,٠٠
- د. €٩,٦٠

٢٦.١١ في حال وافقت الشركة على الطلبيّة بالسعر المقترن، ماذا يكون التأثير في الربح؟

- أ. يزيد الربح بمقدار €٣٠٠٠.
- ب. يتذلّى الربح بمقدار €٣٠٠٠.
- ج. يتذلّى الربح بمقدار €٤٥٠٠.
- د. يزيد الربح بمقدار €٦٠٠٠.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

٢٧.١١ تواجه الإدارة قراراً صعباً في تقييم قبول طلبية خاصة بسعر أقل من سعر البيع الذي تتبعه عادة. إن الاعتبارات الكبرى في قرارها هي:

I. استخدام تحديد التكاليف الكلية لتسعير المنتج:

II. تطلب الحد الأدنى لتوليد مساهمة ما عبر تغطية التكاليف المتغيرة:

III. تطلب الحد الأدنى لتوليد هامش إجمالي ما عبر تغطية تكلفة المنتج لتقييم المخزون:

IV. التأثير المحتمل في زبائن عاديين آخرين.

أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

أ. (أ) و(ب) فحسب.

ب. (أ) و(ج) فحسب.

ج. (ب) فحسب.

د. (ب) و(د) فحسب.

٢٨.١١ اشتريت شركة Akzakt ماشيننج المحدودة Exact Machining Limited جهاز ليزر منذ ثلاثة سنوات بـ €٢٠٠٠٠. إن للشركة الخيار إما في استعماله في ظل عقد خاص لمدة سنة واحدة أو بيعه مع خسارة بقيمة €٤٠٠٠ مقابل قيمة دفترية صافية بـ €٦٠٠٠. عند نهاية العقد، سيكتبد جهاز الليزر €١٥٠٠٠ من تكاليف التصرف من دون قيمة إعادة بيع.

وخلال فترة العقد، ستبلغ المواد القابلة للاستهلاك لجهاز الليزر €٣٥٠٠.

في حال اتخاذ القرار بقبول العقد واستخدام جهاز الليزر لسنة واحدة، ما هو مقدار التكاليف ذات الصلة؟

أ. €٣٥٠٠.

ب. €٧٠٠٠.

ج. €٩٠٠٠.

د. €١١٠٠٠.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٢٩-١١ إلى ٣١-١١.

تصنّع شركة كاسل ألارمز المحدودة Castle Alarms Limited ثلاثة مكونات يستعملها قسم التجميع لإنتاج أجهزة إنذار ضد السرقة. إن تحديد التكاليف الداخلية لكل مكون هو:

ج	ك	أ	
€	€	€	المواد
٣	٦	٢	اليد عاملة
٨	٩	٥	النفقات العامة المتغيرة
٤	٥	٣	النفقات العامة الثابتة
٥	٦	١٠	
٢٠	٢٦	٢٠	

تنظر الإدارة في توقيف تصنيع هذه الأجزاء وفي الموافقة على عروضات الأسعار من قبل مقاول من الباطن محلي وموثوق به عرض بتزويد ك ١٠ بـ €١٨٠ و ك ٢ بـ €١٨٥ و ج ٥ بـ €١٨٠.

٢٩.١١ إذا وافقت الإدارة على تسعيرة المقاول من الباطن لتزويدها بالجزء ك ٢ ، ما هو التأثير في التكلفة ذات الصلة؟

أ. لا تغيير.

ب. تدني €٢ لكل مكون ك ٢.

ج. زيادة €٤ لكل مكون ك ٢.

د. تدني €٨ لكل مكون ك ٢.

٣٠.١١ إذا وافقت الإدارة على تسعيرة المقاول من الباطن لتزويدها بالمكون ك ١ ، ما هو التأثير في التكلفة ذات الصلة؟

أ. لا تغيير.

ب. زيادة €٢ لكل مكون ك ١.

ج. زيادة €٣ لكل مكون ك ١.

د. تدني €١٠ لكل مكون ك ١.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

- ٣١.١١ إذا وافقت الإدارة على تسعيرة المقاول من الباطن لتزويدها بالمكون ج٥، ما هو التأثير في التكلفة ذات الصلة؟
- أ. لا تغير.
 - ب. تدني $\text{€}2$ لكل مكون ج٥.
 - ج. زيادة $\text{€}3$ لكل مكون ج٥.
 - د. زيادة $\text{€}7$ لكل مكون ج٥.

دراسة الحالة ١١

إن شركة هولمز أند غرانت المحدودة Holmes and Grant Limited هي منتجة اختصاصية لأجزاء إلكترونية بصرية لمصنعي السيارات. على أثر المناقشات التقنية الشاملة التي أدت إلى مواصفات متفق عليها، قدم مصنع السيارات عقداً بتزويد ٢٥٠٠ مكون خلال ستة أشهر المقبلة بسعر $\text{€}190$ للمكون الواحد.

توفر المعطيات التالية حول مواصفات المنتج.

أ. مواصفات اليد العاملة

يحتاج كل مكون إلى ست ساعات من يد عاملة ماهرة وخمس ساعات من يد عاملة ماهرة جزئياً. إن اليد العاملة الماهرة متوفرة وتتقاضى $\text{€}6$ في الساعة الواحدة. من ناحية أخرى، يجب أن يتم استخدام مستخدم إضافي بمعدل $\text{€}5$ في الساعة الواحدة ليقوم بالعمل الذي كانت لتنفيذه اليد العاملة الماهرة. إن المعدل الجاري لراتب يد عاملة ماهرة جزئياً هو $\text{€}4$ للساعة الواحدة وسيكون ضرورياً استخدام مستخدم إضافي ماهر جزئياً ليؤدي هذا العمل.

ب. مواصفات المواد

لمواصفات المواد ثلاثة عناصر:

١. الجزء رقم ٤٥ - اثنان لكل مكون

يقدر بأن هذا الجزء الخاص يمكن شراؤه بـ $\text{€}30$ للجزء الواحد، إلا أن المورّد سيفرض حداً أدنى للطلبيّة هو ٥٥٠٠ جزء. ليس للشركة أي استخدام آخر لهذا الجزء.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

٢. المادة كـ ٦ - ٤ كلغ لكل مكون

تستخدم الشركة باستمرار المادة كـ ٦ في منتجات أخرى. وتصل الموجودات في المخزون حاليًا إلى ٤٠٠٠ كلغ كلفتها €٣٥,٢٥٠ لكل كلغ. أشار المورّد إلى أن ارتفاعاً في السعر هو وشيك ويصل إلى €٣٠٠٠ للكلغ الواحد.

٣. المادة جـ ٤ - ٢ كلغ لكل مكون

تبلغ موجودات المخزون الحالية ٥٠٠٠ كلغ تم اكتسابها أصلًا بـ €٥٠٠٠ للكلغ الواحد. لكن المادة جـ ٤ لم تُستخدم لمدة ثلاثة سنوات وقد خفضت قيمتها إلى قيمة دفترية تبلغ €٢,٥٠٠ للكلغ الواحد. وثمة اقتراح بأنه إذا خضعت المادة جـ ٤ لبعض المعالجة الإضافية بتكلفة €٢٠٠٠ للكلغ الواحد، يمكن عندئذ استخدامها لتحل محل مادة أخرى لـ ٥ (تستخدم حالياً) قد يتوجّب شراؤها بـ €٤,٥٠٠ للكلغ الواحد.

جـ. النفقات العامة

تعمل شركة "هولمز أند غران特 المحدودة Holmes and Grant Limited" بمعدل تخصيص للنفقات العامة يبلغ ٢٥٠ بالمائة على تكلفة اليد العاملة المباشرة. من أصل مجموع ٢٥٠ بالمائة، تُعتبر ١٠٠ بالمائة من المصارييف متغيرة ويعتبر ما تبقى من المصارييف ثابتًا. تستلزم المتطلبات المعينة لهذا العقد بعض التكاليف الثابتة الإضافية التي تبلغ قيمتها €٥٠٠٠.

المطلوب

استناداً إلى المعلومات المتوفرة، قَيِّم ما إذا كان هذا العقد مقبولاً، وتنبه بصورة خاصة إلى التكاليف ذات الصلة، وادعم رأيك بتقديم كمّي للإدارة.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

دراسة الحالة ١١

إن شركة هاستنغ بروس المحدودة Hasting Bros LTD هي شركة تصنيع صغيرة تنتج مجموعة من ثلاث بلوزات من قماش الكشمير الخاص ذات العلامات التجارية ألينين Alpine وبوردر Border وأيلند Island . قام المحاسب الإداري بتقديم التبؤات التالية عن نتائج المتاجرة لشهر نيسان/أبريل:

المجموع	أيلند	بوردر	ألينين	المبيعات
ألف €	ألف €	ألف €	ألف €	التكاليف المتغيرة
٢٨٠	٣٢٠	٩٦٠	١٠٠	المواد المباشرة
٧٥٠	١٠٠	٣٠٠	٣٥٠	اليد العاملة المباشرة
١٦٠	٣٠	٨٠	٥٠	نفقات التشغيل العامة
٤٩٠	١١٠	١٨٠	٢٠٠	النفقات العامة الثابتة (المقسمة)
٦٧٠	١٠٠	٢٢٠	٣٠٠	الربح الصافي/(الخسارة)
٢٠٧٠	٣٤٠	٨٣٠	٩٠٠	
٢١٠	(٢٠)	١٣٠	١٠٠	

توفر أيضاً المعلومات التالية:

١. بالرغم من أن مواداً أخرى هي مطلوبة لصناعة بلوزات الكشمير فإن المادة الأساسية هي الكشمير التي يتم شراؤها مباشرة من الصين. لسوء الحظ وبسبب تأخيرات في عملية الشحن من الصين، سيكون الإنتاج في شهر نيسان/أبريل محدوداً بحسب توفر قماش الكشمير. يرى مدير المشتريات بأنه سيكون قادراً على زيادة موجودات المخزون الحالية بـ ٦١٠٠٠ كلغ عن طريق تسليم ٣١٠٠٠ كلغ في منتصف شهر نيسان/أبريل. وما من موردين بدلاء في المدى القريب.

٢. يرى مدير الإنتاج أن المنتجات المختلفة تتطلب كميات مختلفة من الكشمير كالتالي:

كشمير للوحدة الواحدة	ألينين
٨ كلغ	
٤ كلغ	بوردر
١ كلغ	أيلند

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

٣. يؤكد مدير المبيعات بأن الأسعار الحالية لوحدات المنتجات هي:

€	
١٠٠	ألين
١٢٠	بوردر
٨٠	أيلند

إنه مقتضع بأن مبيعات المنتج بوردر يمكن أن تزداد بصورة كبيرة فتتجاوز التوقعات الحالية بالرغم من أنه عاجز عن تحديد مقدار التأثير. وإن إعلانات إضافية بقيمة €٨٠ ستكون لازمة لتحقيق هذه الزيادة، إلى جانب تخفيض ١٠ بالمائة من سعر منتج ألين. لا تتضمن التوقعات الحالية عن نتائج المتاجرة بهذه النظرية.

٤. قد راجع المدير العام التوقعات لشهر نيسان/أبريل وهو يرى أن النتائج يمكن ان تتحسن مباشرة عن طريق إيقاف تصنيع منتج أيلند. وإن كلاً من مدير المبيعات ومدير الإنتاج لا يوافق على هذه النظرية إلا أنهما ليسا أكيدين من السبب.

٥. النفقات العامة الثابتة مقسمة على خطوط الإنتاج على أساس التخصيص حسب الفسحة المشغولة على أرض المصنع.

إن المدير العام قلق بسبب اختلاف الاقتراحات المقدمة إليه وهو ينشد خدماتك كمستشار مالي خارجي للشركة، لمساعدته في وضع خطة عمل معقولة.

المطلوب

١. بافتراض أن التبيّنات بالمبيعات الكاملة لشهر نيسان/أبريل يمكن أن تتحقق، قُم بتقييم اقتراح المدير العام بإيقاف تصنيع كامل مجموعة أيلند واعطِ رأيك بشأن مرغوبية ذلك.

٢. نظراً للنقص في مادة الكشمير، ساعد الشركة في إعداد:

- أ. خطة إنتاج مثالية لشهر نيسان/أبريل؛
- ب. توقعات مراجعة لتنتائج المتاجرة لشهر نيسان/أبريل.

٣. في ضوء ٢ أعلاه، قيّم قابلية النجاح ومفاعيل خطط المدير العام لزيادة مبيعات مجموعة بوردر من خلال النفقة الإضافية على الإعلانات.

٤. ما هي النقاط الأخرى ذات الأهمية التجارية والتي قد ترغب في أن تلتفت انتباه المدير العام إليها؟

إعداد الموازنة

المحتويات

٢/١٢	١.١٢ المقدمة
٢/١٢	٢.١٢ هل الموازنات ضرورية؟
٤/١٢	٣.١٢ أسباب السمعة السيئة لإعداد الموازنة
٩/١٢	٤.١٢ إعداد الموازنة في العمل: شركة غو ستريات ترولي Go-Straight Trolley
٢٢/١٢	٥.١٢ الإنفاق الاستهلاكي وإعداد موازنة من دون أساس
٢٦/١٢	الخلاصة
٢٦/١٢	أمثلة للمراجعة
٣٧/١٢	دراسة الحالة ١-١٢

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- الدور الذي تؤديه الموازنات في شركة ما؛
- المشاكل التي تحيط بالموازنات وكيفية حل هذه المشاكل؛
- التقنيات اللازمة لإعداد موازنة رئيسية والجدوال المساندة؛
- طبيعة الإنفاق الاستهلاكي وكيف يمكن أن يساعد إعداد موازنة من دون أساس في تحصيص الموارد.

خلال هذا المقرر بأكمله كان التركيز على تفسير أرقام الحسابات التي ولدتها الأنظمة الأساسية لتجميع التكاليف وتخصيصها. كما نظرنا في طريقة تغيير التكاليف (المتغيّرة والثابتة والممكّن تحديده مصدرها وقيمتها المشتركة وما إلى ذلك)، وكيفية مرج هذه التكاليف للحصول على معلومات إدارية مفيدة مثل نقاط التعادل وهوامش المساهمة، بالإضافة إلى المشاكل الناجمة عن تخصيص التكاليف المشتركة على الوظائف والعمليات الفردية، ووجوب التعرّف إلى التكاليف ذات الصلة لصنع القرارات. وفي الوحدات السبع الأولى، درسنا ترتيب أرقام الحسابات في البيانات المالية ليستخدمها أشخاص من خارج الشركة. وقد وُظفت مساحة صغيرة لغاية الآن لمعرفة كيفية التبؤ بأرقام الحسابات التي ستنشأ عن الأنظمة القائمة.

تُسمى هذه الخطوة التبؤية في عملية الإدارة بإعداد الموازنة؛ واستشكل موضوع هذه الوحدة والتي تليها. على الإدارة أن تفكّر مليأً في المستقبل حتى تضع مخططاً لمواجهة تهدياته وفرصه. فمن دون هذا التخطيط ستختبط المؤسسة في المشاكل وتتصبح من دون وجهة أو هدف. ستعرض هذه الوحدة الإجراءات الالزمة لإعداد الموازنة بينما ستنتظر الوحدة الثالثة عشرة في الآلية المتوفّرة لدى الإدارة لرصد الأداء الفعلي إزاء الخطة.

ولا يمكننا إلا أن نطمئن القراء الذين ربما ألقوا نظرة خاطفة على هذه الوحدة ولم يروا إلا صفحاتٍ مليئة بجدوال من أرقام ونقول لهم: إن إعداد الموازنة هو الموضوع الأكثر بديهيّة الذي يعالجها هذا المقرر. وهي دراسة نطبقها جميّعاً كل أسبوع وشهر وسنة عندما نحاول ملائمة دخلنا أيّاً كان مصدره مع نفقاتنا. والإشارات التي تصلنا من هذه العملية هي في غالب الأحيان إشارات خطر بعد أن تدرك أن النفقات ستختفي الدخل – ستؤدي بنا إلى اتخاذ بعض الخطوات التصحيحية التي ستتحول دون إفلاسنا. هذه الإجراءات الشخصية هي آلية ومتقدمة باستمرار وغير معقدة. ونأمل أن نظهر إمكانية نقلها إلى بيئه الأعمال التجارية من دون أي صعوبة.

هل الموازنات ضرورية؟

٢.١٢

إن المؤسسة مؤلّفة من عددٍ كبيرٍ من الأشخاص الذين يقومون بعمل يعتبرونه مساهمة مفيدة لصالح الشركة التي يستخدمهم. ولكن الناس ليسوا آلاتٍ مبرمجة للقيام بكلّ مهمّة بطريقةٍ معينة وفي وقتٍ ومكانٍ محاددين. كلّ واحدٍ منا يميل إلى الثقة بحكمه وبحسّ اللياقة الذي يتمتع به؛ كلّ واحدٍ منا يفضل العمل على سجيته وراحته. ولكن من دون أيّ خطة متماسكة نعمل على أساسها، فإنّ هذا الخلط الغني الذي يميّز سلوكنا وشخصيّتنا لن يكون سوى وصفةٍ لكارثة واقعة لا محالة، فلا يمكن لفردين مستقلّين أن يتشاركاً القيم نفسها والنظرية الواحدة إلى العالم أو أن يعملا على تحقيق الهدف نفسه بالطريقة عينها. يجب الاستفادة من جهود المستخدمين وحوافرهم وتوجيهها ومراقبتها. وينبغي أن تساعد عملية إعداد الموازنة على تحقيق ذلك. إذًا، تميّز عملية إعداد الموازنة بالصفات التالية:

التنسيق

إنّها تنسق النشاطات داخل الشركة. فستحدّد الموازنة إذا كان يوسع قسم الإنتاج أن يحقق طموحات فريق المبيعات. أو إذا كان من الأفضل تعديل هذه الطموحات أو تغييرها لتناسب وموارد وحدات الإنتاج المحدودة؛ ستسمح الموازنة بإنشاء برنامج استخدام للعلماء أو المهندسين حتى تتواصل نشاطات البحث والتطوير من أجل تأمين عرض صحي للمنتجات المبتكرة؛ وستبيّن الموازنة فائض الموارد المكرّسة للتسويق والنشاطات الترويجية على ضوء أهداف المبيعات المخضّفة.

التخطيط

تشجّع الموازنة على التخطيط. وإذا لم يكن للمدراء فكرة عن وجهة الشركة، فهم لن يعرفوا أيّ شيء عن متطلبات الموارد ولن يتمكّنوا من تكوين فكرة واضحة عن الأداء الفعلي لل المؤسّسة شهراً بعد شهر وسنة بعد سنة. من هنا ضرورة إعداد خطة تحديد الأهداف التي يتوجّب على الشركة تحقيقها. فخطّة المبيعات ستداخل مع الإنتاج؛ وقرارات استثمار رأس المال سترسم لتنماشى مع إطلاق المنتجات الجديدة وتوفّر الأموال النقدية؛ وسيُكيّف شراء المواد الأوليّة واستخدام طاقم عمل من القوّة العاملة وفقاً لمتطلبات الإنتاج. وبالخطيط أيضاً، يمكن مواجهة أحد المسؤولين الكبار الذي يتميّز بشخصيّته القويّة وبجنون العظمة بواسطة واقعية السوق العمليّة. على سبيل المثال، قد لا يُقبل اقتراح زيادة ثانية في موازنة التسويق للسنة المقبلة إذا كانت أهداف المبيعات تحت الضغط بسبب المنافسة الأجنبيّة أو حتى بسبب ما قد يراه البعض بأنه مشاكل متعلقة بال النوعية. وقد يُرفض أيضاً استثمار في معدّات الإنتاج البديلة إذا كان الجيل الجديد من المنتجات يتطلّب تسهيلات مختلفة.

التحفيز

تعزّز الموازنة التحفيز. وبعد أن تُعرّف مكونات الموازنة وبعد أن تُقسم الموازنة وفقاً لهذه المكونات، ستَتضَّح أمام رؤساء الأقسام جميعاً معايير الطريق للفترة المقبلة، وهي عادةً سنة واحدة. وبتقسيم الموازنة إلى أجزاء أصغر، يصبح لكل شخص في الشركة هدف يصبو إليه. وسيؤمّن هذا الهدف حافزاً شخصياً لهؤلاء الأشخاص طوال الفترةشرط أن يكون قد حدد بطريقة يسهل معها تحقيقه. ومن دون هذا التحفيز، من الوارد أن يفقد الأداء من وهجه وبالتالي ستختسر الشركة ميزتها التنافسيّة.

التحكم

تؤمن الموازنة أساساً لقياس الأداء الفعليّ مقارنة بالأداء كما تودّ التحكّم به. ومن دون الموازنة، لن يعرف المدراء كيف كان أداء أقسامهم؛ فهم كالرياضيين الذين يتمرنون من دون

ساعة توقيت – يظلون أنهم يؤدون عملهم على نحو مرض ولكن لا وسيلة لديهم للتأكد من ذلك. فالتحليل الحذر للأداء الفعلي هو الوحيد الذي سيتمكن المدراء من تعديل الموازنة المقبلة ليصبح بالإمكان تحقيق الأهداف الصعبة ولكي تستحق هذه الأهداف العناء كلّه.

إن الموازنة إذاً هي خطة عمل يُعبر عنها بواسطة الأرقام والحسابات وتُحدّد غايات للأفراد وللمؤسسة لتحقّق خلال إطار زمني مستقبلي محدد. ولكن يجب التنبه إلى أن الموازنة هي مجرد تعبير عددي للخطة وهي ليست الخطة بحد ذاتها، فالخطيط المستقبل مؤسسة ما وهو يُعرف أحياناً بالخطيط الاستراتيجي يجب أن يسبق عملية إعداد الموازنة.

والخطيط الاستراتيجي، هو الخطوة الإدارية التي تحاول الشركة من خلالها أن تضمن تحقيق ما يكفي من عمليات ابتكار وتغيير من خلال تخصيص موارد نادرة (الأموال النقدية، الموهاب الإدارية الحاسمة والدرامية التكنولوجية) ومن خلال التكيف مع الفرص والتهديدات البيئية وأيضاً من خلال تنسيق النشاطات بطريقة تعكس مواطن قوّة المؤسسة ومواطن ضعفها. إن التخطيط الاستراتيجي هو موضوع درس مستقل في برنامج هيريوت واط ليل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال عن بعد. وسنفترض بدراستنا للموازنة أنه سبق وتمّ تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

أسباب السمعة السيئة لإعداد الموازنة

٣.١٢

سبق وناقشتنا صفات الموازنة الإيجابية، إذاً لماذا تسبّب الكلمات التالية "موازنة" و "إعداد الموازنة" ردود فعل سلبية وعدائة من الذين يعملون في الحقل التجاري والذين يفترض بأنّهم يستفيدون من هذه العملية؟

نقترح أدناه بعض الأسباب التي يتوجّب على المؤسسة أن تتخطّها إذا أرادت أن تستخدم الموازنة كأداة إدارية هامة.

١.٣.١٢ الوقت المستغرق

عندما يكبر حجم الشركة يكبر حجم مشاكل الموازنة. ولتمكين السنة المالية من البدء بعد أن تمت الموافقة على الموازنة وتبليغها للمعنيين جمِيعاً، غالباً ما يبدأ مقرّ الشركة العام بالعملية قبل بلوغ السنة المالية الحالية فترة الستة أشهر. ويكون السبب وراء هذه البداية المبكرة واضحاً للمقرّ العام ولكنه قد لا يكون واضحاً للمدراء ورؤساء الأقسام الذين يعملون بعيداً عن المركز. وإن عملية إعداد الموازنة الجيدة هي عملية متكرّرة ومملة حيث يتوجّب تعديل الأفكار الأولى (حول المبيعات أو الإنتاج أو مستوى التوظيف أو الأسواق الجديدة) بالأفكار الأولى لمدراء آخرين. وإل撒ح المجال أمام الأفكار الثانية (والثالثة والرابعة) ينبغي توفير الوقت اللازم حتى يتمّ تنسيقها وتحويلها إلى خطة متماسكة، وينبغي أيضاً تدبير اجتماعات وجهاً لوجه ومؤتمرات حول الموازنة بين المسؤولين الرئيسيين مع نهاية فترة التخطيط؛ فينبغي وضع عامل الوقت جانباً للسماح بتداول الأرقام الضرورية. أما ما

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

يُحيط في هذه الفترة الزمنية الطويلة فهو عدم معرفة المدراء ما إذا كانت السنة الحالية موافقة (بما معناه إذا تبيّن مدى دقة موازنة السنة الفائتة) قبل أن يُطلب منهم تقييم السنة المقبلة. ما يحدث في السنة الحالية يشكّل أساساً ثابتاً لا بديل عنه للسنة المقبلة؛ إذا لم يمرّ من هذه السنة إلا بضعة أشهر فحسب، سيتجاهل المدراء الخطوات الأولى في العملية وسيقدّمون تخمينات لا أساس لها ستتطلّب بدورها تعديلات مع تقدّم السنة وهم بهذه الطريقة يبطّلون الميزة الناجمة عن البداية المبكرة. على عملية إعداد الموازنة أن تبدأ في آخر السنة الحالية حتى يتم الموافقة عليها مع بداية السنة الجديدة.

٢.٣.١٢ الإفتقار إلى التزام الإدارة

إن أصحاب الموازنة، أي المدراء ورؤساء الأقسام التشغيلية الذين يعملون بعيداً عن المكتب الرئيسي، غالباً ما يستأذون من المجهود وضبط النفس المطلوبين منهم كأفراد "للبقاء ضمن حدود الموازنة"، ليروا من ناحية أخرى إنفاقاً مسراً من قبل طاقم العمل في الإدارة الرئيسية. وهم يشكّون إما في أن مستوى الإنفاق هذا ليس ضرورياً لكي يقوم الأفراد المعنيون بوظيفتهم على أكمل وجه، وإنما بأن الإنفاق يستمر حتى بعد استهلاك الموارد المُضمنة في الموازنة والمخصصة لذلك النشاط. وهذه الطريقة غير المحترفة التي تعتمدها الإدارة العليا في النظر إلى مسؤولياتهم ستؤدي في النهاية إلى تعطيل عملية إعداد الموازنة، حيث سيقوم المدراء بما يحلو لهم، متجاهلين الأهداف والحدود الموضوعة مسبقاً. ولا يمكن ضمان التزام موظفي الدرجة الأدنى إلا إذا تشارك أفراد الإدارة هدف التحسين المستمر في أداء التشغيل.

٣.٣.١٢ شكلٌ من أشكال العقاب

غالباً ما يرى المدراء الموازنة على أنها شكل من أشكال التعذيب الذي يمارسه موظفو الشركة الكبار. وفي السياق نفسه، يرى البعض أن الموازنة توضع للتحكّم فحسب، أي أنها بمثابة وسيلة قاسية لضغط النشاطات وعصرها (وللضغط على الأفراد حتى تُتفَدَّ بالحد الأدنى من الموارد التي يتطلّبها القيام بعمل عادي؛ فيلغى الإنفاق الاستهساني كله كالتسليمة والسفر، ويتم التخلص من فاضل الموظفين بينما يتّوقع من باقي الموظفين أن يعملوا في ظروف قاسية مشابهة لتلك الموجودة في المعامل غير الشرعية! وإذا كانت هذه النظرة شائعة لدى الجميع فيستحق المسؤولون في الإدارة العليا الطرد. فإن الموازنة هي الوسيلة الأساسية للتخطيط والتحكّم في شركة ما. ويتعلّب التخطيط الاستشاري والتنيسي مع المستويات كافة، لا الديكتاتورية وإملاء الأوامر باستبداد. ويمكن للإدارة أن تضمن دعم المدراء الذين شاركوا في إعداد الموازنة إذا ما اعتمدّت على المشاورات المفتوحة مع المستخدمين الذين سُسند إليهم مهمة إعداد الموازنة – ولا يعني بالمشاورات الأسلوب الساخر الذي يتمثّل بطلب النصائح لتجاهلها لاحقاً بل يعني الإصغاء إلى النصائح والعمل

بها – وهكذا سيشعر المدراء وكأنهم "يملكون" قسماً من هذه الموازنة مما سيولد لديهم شعوراً بالفخر في الأداء والإنجاز وهم يحاولون تحقيق الأهداف الموضوعة.

٤.٣.١٢ المسؤوليات غير الواضحة

الموازنات وسيلة يُخطط عبرها للتكليف والإيرادات للفترة المحاسبية المقبلة. ويشعر المدراء في أقسام التشغيل بالسعادة لأنّه عهدت إليهم مسؤولية هذه التكاليف والإيرادات التي يتحكمون بها، ولكنّهم يستأذنون عندما تُخصص عليهم التكاليف المستوجبة على الشركة أو المركز الرئيسي وهي تكاليف لا يتحكمون بها مطلقاً، مثل التسويق الذي يستهدف مجموعات كبيرة، والنشاطات الترويجية، والرواتب التنفيذية، ومصاريف أخرى مثل طائرات الشركة الخاصة ومخبرات البحث والتطوير الواقعة في المركز الرئيسي. وبالرغم من أنّ المسؤولين عن الإنفاق يعتبرونه ضروريّاً للغاية، فإنّ إعطاء أصحاب الموازنة الذين يتّبعون إلى درجة أدنى، مهمة تقييم أدائهم في إدارة ما تستحصل عليه إدارته، يُعتبر أمراً غير عادل لا بل محبطاً أيضاً. وينبغي تخصيص إنفاق الشركة على صاحب موازنة يمكن تحميشه المسؤولة – حتى لو كان رئيس الشركة أو المدير التنفيذي. وعلى صاحب الموازنة أن يكون مسؤولاً عن التكاليف والإيرادات القابلة للتحكّم فحسب. إنّ مسؤولية التكاليف يمكن أن تكون غير واضحة أحياناً بين الزملاء الأنداد أيضاً. انظر في المسألة التالية:

مثال

وجدت شركة مأكولات متعددة الجنسيات، تقع في وسط أوروبا، نفسها مع فائض مؤقت لعلماء التغذية في مختبرات البحث والتطوير؛ وسبب هذا الفائض انكماش النشاط التجاري في واحدٍ من قطاعات السوق. وفي محاولة منها للإبقاء على خدماتهم (حتى لا يسرقهم أحد المنافسين ويحصل منهم على وصفاتٍ وصيغ لمنتجات جديدة) قامت الشركة بنقل هؤلاء العلماء إلى قسم "التذوق" في أحد معامل الإنتاج القرية. رحّب المشرف على قسم التذوق بالعلماء في الشهر الأول إلى أن قرأ في تقرير التكلفة أنه تخطى موازنته الموضوعة للمتدوّقين المؤقتين بثلاثة أضعاف بسبب رواتب علماء البحث والتطوير. فاحتاج قائلاً "لا أكرث البذلة بسياسة الشركة"، "إذا كان بإمكانني، عند الحاجة، استخدام متدوّقين بـ ١٠٠ فرنك يومياً فلماذا عليّ أن أدفع ٣٠٠ فرنك يومياً للعالم الواحد سواء أحتاجنا إليهم كمتدوّقين أم لا؟ على مختبر البحث والتطوير أن يتکفل بالفرق بين رسم هذا الشهر وذلك الذي كنت لأدفعه في ظروف طبيعية".

ليس هذا السيناريو مستغرباً عندما يحاول نظام إعداد الموازنة أن يعكس المسؤوليات الإدارية. والمحاسب الذي سمح بداخل العبء هذا قد يقبل أن يتحمل قسم التذوق دفع رسم ١٠٠ فرنك لساعة العمل الواحدة وأن يحوّل الفرق إلى حساب مركري (كحساب القدرة العلمية الاحتياطية)، بما أنّ سبب هذه المشكلة هو قرار اُتخذ من الإدارة العليا في

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

سييل الإبقاء على خبرة علمية نادرة. وقد يجادل المشرف على قسم التدوق بأنه لا يمكن الوثوق بالعلماء كمتذوقين، ولو كان يملك السلطة انسجاماً مع مسؤوليته عن الموازنة، لتخلى من العلماء واستخدم موظفيه الذين يعملون بدوام جزئي ولديهم خبرة في التدوق. ومن الواضح أنه ليس لديه السلطة لصرف العلماء من الخدمة أو لنقلهم، وهي سلطة يمارسها بطبيعة الحال على موظفيه الاعتياديّين. أمّا رصيد حساب "الطاقة العلمية الاحتياطيّة" فيجب أن يتحمّله المنفذ الرئيسي (وربما المدير التنفيذي بنفسه) الذي اتّخذ قرار الإبقاء على العمالة العلميّة. لكن على الشركة أن تقاوم الرغبة في تسمية حساب الفائض هذا "الأصل"، وقد تكون هذه التسمية قد استُدللت من واقع أن قرار الإبقاء على مهارة نادرة يؤدي إلى ادخار مستقبلي في التكاليف في عملية استخدام موظفين جدد وتدربيهم عندما تزدهر أعمال الشركة من جديد. وهذا تعريف تقديرى إلى أبعد حد لكلمة "أصل" ومن غير الوارد أن يجد حظوة عند مدّققي الحسابات.

٥.٣.١٢ تغيير الأهداف

ومن الأسباب الإضافيّة التي تدفع بالمدراء إلى الشكوى من عملية إعداد الموازنة، الظروف التي تتغيّر في وقت مبكر من السنة مما يطّل مقادمات الموازنة والأرقام التي أعدّت بشأن قبل أشهر قليلة. وهم يرون أنه إذا لم يتم تحديد الأرقام على ضوء الظروف المتغيّرة (كانهيار زبون كبير أو مورد مهم)، فإن مقارناتها مع الأداء الفعلي ستكون بدون أي معنى أو قيمة. وأيضاً إذا عدلت الموازنة لتعكس العوامل الغريبة - أحياناً مرات عديدة خلال السنة - سينظر إلى المجهود الأوّلي الذي وُظّف في إعداد الأرقام الأصلية على أنه في غير مكانه. وتستطيع الشركات أن تتفادى هذه الهواجس بلجوئها إلى واحدةٍ من هاتين الطريقتين:

١. يمكنها أن تكون صارمة في نظرتها إلى الموازنة الأصلية. فبغض النظر عن الإزعاج المحيط بها، لا تزال الأرقام أساساً لقياس الأداء اللاحق وتقيمه ولكن عند تقديم تقرير حول الإنحرافات بين الأداء الفعلي والموازنة، سيعمد موظفو المحاسبة أوّلاً إلى إزالة الإنحراف الناجم عن الظرف الخارجي، قبل تسليط الضوء على هذه الإنحرافات، مما قد ينظر إليه على أنه مسؤولية المدراء المشاركون في هذه العملية. وبهذه الطريقة يُقيّم أداء المدراء وفقاً للتوقع المحدّث لكن الشركة لا تبتعد عن نظرتها الأولى للمستقبل التي تتمثل بموازنة بداية السنة. وعلى أيّ حال، قد يجادل أنه كان يتوجّب على التحليل أن يتّوّقع الأحداث الغريبة منذ البدء. وإذا تمّ اعتماد هذه النّظرة بالذات فعلى الشركة أن تتشدّد في عملية إعداد موازنة السنة المقبلة.
٢. يمكنها أن تعتمد على موازنة متّحركة، فمع انقضاء الشهر الجاري، يُضاف شهر آخر على موازنة الـ ١٢ شهرًا. وبهذه الطريقة ستبقى الموازنة عبارةً عن رؤية للمستقبل ممتدّة على ١٢ شهراً ويمكن تعديلها حالما تُعرف الظروف "المزعجة".

ما يميّز هاتين الطريقتين هو أنّهما تحافظان على سلامة عملية إعداد الموازنة عبر الإشارة إلى المدراء بأنّ مجهودهم الذي وظفوه في الإعداد سيُكافأ من خلال تقديم رؤية واضحة.

٦.٣.١٢ إعداد الموازنة يكافيء اللافعالية

هذه التهمة تدعّمها فكرة أن التكاليف والإيرادات غالباً ما تضمّن في الموازنة لتردد بنسبة مئوية ثابتة، لنقل بحوالى ١٠ بالمئة.

مراقب الموازنة مخاطباً مدير الإنتاج:

«نريد زيادة المبيعات بنسبة ١٠ بالمئة في السنة المقبلة. فقم بإعداد موازنة الإنتاج وفقاً لذلك وأعلمنا بما تحتاج إليه من موارد إضافية.»

أو

المدير التنفيذي مخاطباً مدير التسويق:

«إذا قررنا زيادة موازنتك بحوالى ١٠ بالمئة في السنة المقبلة، ما الذي ستفعله بالموارد الإضافية – المستخدمين أم الترويج؟»

هذه المقاربة للزيادات في الموازنة – وهي شائعة في القطاع الخاص وخاصة في الشركات التي لديها سجل طويل من الأرباح المرضية – تشير سخط المدراء الذين يعتبرونها تقنية لمكافأة اللافعالية. وحجتهم هي أن الأقسام التي سمحت بالتراخي في عملائها التشغيلية ستثال زيادة إضافية في النسبة المئوية على عنصر التراخي هذا. مما يؤدي إلى تبذير أكبر لموارد الشركة عبر هذه الأقسام. وبالطبع فإن الأقسام التي تدار بصرامة وبشكل جيد ستُعاقب وفقاً لذلك. وأيضاً إذا كان تعديل النسبة المئوية الشاملة منخفضاً فسيُطلب من القسم غير الفعال أن يتعايش مع تخفيض في الموارد، وهذه الخطوة قد لا تُزيد اللافعالية بأكملها في حين تُضطر الأقسام الفعالة من جهة أخرى إلى القيام بتحفيضات جوهرية تعكس سلباً على قدرتها في تقديم خدمة ذات جودة.

تعتبر محاولة التخلص من اللافعالية في الموازنات من أصعب المهام الإدارية، خاصة في المجالات التي يكون فيها أساس تقييم الأداء غير واضح أو محدداً بشكل سيء، مثل مختبرات البحث والتطوير، والتسويق والإدارة، بما فيها طاقم العمل والخدمات القانونية. وتسمى هذه كلّها بالتكاليف الاستثنائية التي تختلف عن التكاليف المُعاد تقييمها – وهي التكاليف المرتبطة مباشرة بالمنتجات أو الخدمات المقدمة. فالشركة التي تصنع خزائن لأجهزة الأقراص الرقمية (دي في دي) تعرف ما الذي ستحصل عليه من خلال التكاليف المادية وتكاليف اليد العاملة وتكاليف الطاقة ولكنّها لا تعرف بالتحديد الحسابات التي يتوجب عليها إنفاقها على قسم طاقم العمل. وستناقش المشاكل الناجمة عن التكاليف الاستثنائية في قسم آخر. على الإدارة العليا أن تعتمد مقاربة للزيادات والتحفيضات في

الموازنة أكثر صرامة وقسوة من طريقة النسبة الشاملة. فهذه المقاربة ستتشجع التنافس على الموارد الفائضة ضمن الشركة الواحدة وفي الوقت نفسه، لن تتردد الشركة في اتخاذ قرارات التخصيص حتى لو كانت مبنية على أمور مثل الحدس والبداهة، حيث تتشابه الادعاءات التنافسية بشكل كبير من الناحية المالية.

٤.١٢ إعداد الموازنة في العمل: شركة غو سترایت تروولي Go-Straight Trolley

بدلًا من أن نعرض خطوات إعداد الموازنة بأسلوب متسلسل ونظري بعيدًا عن أي سياق تجاري، سنأخذ حالة شركة ناجحة أتمّت سنتها المالية في آذار/مارس ٢٠٠٣ وتخطط للأشهر الـ ١٢ المقبلة. بالطبع ستبدأ العملية قبل بضعة أشهر من نهاية السنة ولكنّي نتمكن من استعمال الأرقام من ميزانية نهاية السنة من أجل وضع موازنة السنة المقبلة، تخيلنا أن ما يلي يحدث في آخر آذار/مارس ٢٠٠٣.

تصنّع شركة غو سترایت تروولي Go-Straight Trolley منتجًا رائجًا للغاية وهو عربية تبضع للمتاجر الكبيرة أو السوبرماركت يمكن جرّها من دون أي مجهود يذكر وبخط مستقيم. سنادها وعجلاتها الخاصة التي تسمح بتحرّك سهل ومرحّب أدت نتيجةً لباحث دقيق في السنوات الثلاث الماضية لتاريخ الشركة التجاري. وبينما إدارة الشركة أن تنمو ببطء من دون أن تختطف مواردها، فقد قرأ المدراء قصصاً كثيرة عن شركات بالحجم نفسه توسيّعت بسرعة كبيرة بواسطة أموال مُستدانة مما أدى إلى تصفيتها بعد أن انقلب السوق عليها، وهم مصمّمون على تفادي مثل هذا المصير.

عند بداية عملية إعداد الموازنة، يُصدر المدير التنفيذي خطوطاً توجيهية لرؤساء الأقسام الرئيسيين. وفي شركة أكبر، قد تأخذ الخطوة طابعاً رسمياً أكثر، فتنعقد لجنة الموازنة برئاسة المدير التنفيذي للتخطيط للعملية بأكملها. وتتألّف هذه اللجنة عادةً من أهم المدراء الرئيسيين في الشركة كمدير الإنتاج، ومدير المبيعات، والمدير المالي، ومدير طاقم العمل بالإضافة إلى الموظفين المسؤولين عن التشغيل في تلك الأقسام. وعلى الأرجح، قد يُعين المراقب المالي مسؤولاً عن الموازنة فتضلي مهمته بأن يمضي قدماً، في العملية إلى أن توافق عليها لجنة الموازنة بإسم مجلس الإدارة.

وستحوّي الخطوط التوجيهية تعليقاً من المدير التنفيذي على السنة المنتهية، وأسباب الأداء العالي (أو المتدني) مقارنة مع الموازنة، ونظرته حول إمكانية النمو، وتقريراً عن إطلاق المنتجات المتوقّع في السنة المقبلة، والمؤشرات الاقتصادية المتصلة بأعمال الشركة (ستضم في حالة شركة غو سترایت تروولي Go-Straight Trolley مؤشرات حول إنفاق المستهلكين، ومعدل بناء محال السوبرماركت ومتاجر التسوق ونماذج من الإنفاق العائلي). ولكن الأهم من بين هذه النقاط هي نظرة المدير التنفيذي إلى النمو. فهو أو هي أفضل شخص مخول لتقديم إمكانية نمو الوحدات الإنتاجية إزاء قدرة الشركة على دعم هذا النمو بواسطة مواردها الخاصة أو عبر الاستدانة. فلا جدوى من أن يعمد مدراء الدرجة الأدنى

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

إلى اعتماد معدل أعلى للنمو إذا كان المدير التنفيذي يرى في ذلك خطوة غير حكيمة. وقد ينطوي التقرير أيضاً على تقييم العائد على السهم.

قد يأتي تقرير المدير التنفيذي على هذا الشكل:

مذكرة من المدير التنفيذي
إلى جميع المدراء الوظيفيين: إعداد الموازنة للسنة الممتدة حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤
أود قبل البدء بعملية إعداد الموازنة أن أضع بعض المؤشرات التي أود أن تتذكروها في الأسابيع القليلة المقبلة فيما نعمل لإغفال موازنة السنة المنتهية في ٣١/٣/٢٠٠٤.
الأرقام النهائية غير المدقق فيها للسنة المنتهية في ٣١/٣/٢٠٠٣ ستكتشف عن ربح وفير وعن ميزانية قوية تجدون نسخة عنها أدناه:

شركة غو ستريت ترولي Go-Straight Trolley	الميزانية كما في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣
€	€
٧٥ ٠٠٠	
٥٠ ٠٠٠	٢٥ ٠٠٠
٦٠٠	
٢٦ ٤٠٠	
٢٧ ٠٠٠	
٧ ٥٠٠	
٥٢ ٠٠٠	١٧ ٥٠٠
١٠٢ ٠٠٠	
٣٠ ٠٠٠	
٩٩ ٥٠٠	٦٩ ٥٠٠
٢ ٥٠٠	
١٠٢ ٠٠٠	

الأصول الثابتة
الآلات والمعدات
مطروح منها: الاستهلاك المُتراكم للآلات والمعدات
الأصول المتداولة
المخازين:
المعادن: ٦٠٠ متر بـ €١٠٠ للمتر الواحد
العربات الجاهزة: ٤٨٠ بـ €٥٥٥ للوحدة
الحسابات (الدسم) المدينة
الأموال النقدية
الأصول الإجمالية
حقوق الملكية
رأس المال الأسهم
الأرباح المُحتجزة
الحسابات (الدسم) الدائنة

هذا الأداء هو تقدير لنحونا الموجّه بدقة إلى قطاعات متخصصة في السوق، بالإضافة إلى العمل الجيد والمستمر الذي يقوم به مهندسونا للبقاء على التفوق التكنولوجي لمنتجنا.

ل لكن سلاسل كثيرة من محال السوبرماركت لا تزال متراجدة في شراء المنتج بسبب سعره المرتفع نسبياً €٦٥. وهو أعلى بنسبة حوالي ٣٠ بالمائة من أقرب المنافسين لنا، وبالرغم من أنها تقر بفائدة العربات التي تتحرك من دون الحاجة إلى مجهد

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

في التوجيه، فإنها مستعدة لشراء منتجات أقل جودة، وفي النهاية، سيجعلها ضغط المستهلكين تغيير من موقفها وستشتري منتجنا ولكن لا أريد أن نفكر حتى في إمكانية خفض السعر أو الجودة. على العكس، أريد أن ننظر في زيادة قليلة في السعر لكي نحافظ على صورتنا من حيث الجودة والخدمة التي تبعدنا عن المنافسة.

أعرف أن الكثرين منكم يودون لو نوسع إنتاجنا حتى نبلغ أسوأاً أخرى كالمطرارات، ومحطات الحافلات والقطارات. لقد فوّضنا إعداد دراسة تسويقية عن هذه الإمكانيات وهي ستجهز مع حلول شهر أيلول/سبتمبر. لذا أريدكم أن توقعوا زيادة متواضعة فحسب في الوحدات المباعة هذه السنة. فمن الأفضل أن نبني قاعدة آمنة وثابتة للنمو لجهة الحصة السوقية والسلامة المالية، على أن ندفع بقوة لنؤمن مبيعات جديدة من أجل تحسين نسب المبيعات ليس إلا.

وتدل المؤشرات الإقتصادية التي درستها على تباطؤ في إنفاق المستهلك السنة المقبلة. فالارتفاع المستمر في معدلات الفائدة يتراكم تأثيراً واضحاً في المداخيل المتاحة؛ لذا يمكننا أن نتوقع طلبات أقل من متاجر الأدواء الكهربائية ومن سوق الأثاث. كما يمكن توقع نموًّا متواضع في إنفاق الأسر (دكاكين البقالة ومطاعيمها). وحتى الآن لم يتحقق ما أعلن عنه من نموًّا في المتاجر الضخمة في المملكة المتحدة. لكننا نتوقع بعض الحركة في العام ٢٠٠٥.

كلمةأخيرة: تبيّن بعض الإستياء من البعض منكم حول مستوى الإنفاق الكبير في هندسة البحث والتطوير. على الذين تراودهم هذه المشاعر أن يتذكروا أن تاريخ شركتنا قائم على تصميم فريدٍ للعجلات والسبناد. فلو لم نستثمر منذ البداية في البحث والتطوير لما كنااليوم نعمل لهذه الشركة. علينا أن نبقى في الطليعة تكونولوجياً. ورئيس المهندسين يعمل الأن على آلية توفر على الزبون وأمين الصندوق عناء تفريغ العربية وإعادة تحميela عند نقطة الخروج. لا تزال التصاميم في مرحلتها الأولى ولكننا نتوقع طلباً مهماً عليها إذا كانت السباقين في إزالتها إلى الأسواق. ولكن مرحلة التصميم والموديل الأولي ستتكلف الكبير من المال. لذا أريد أن أخصص ٣ بالمئة من إيرادات المبيعات على البحث والتطوير. أمّا الذين يتذمرون من هذا المصرف عليهم أن يتأمّلوا في مستقبل الشركة عندما يدركون منافسونا ولا يبقى لدينا من جديدٍ لقدمه للسوق.

أرجو منكم أن تقدّموا أفكاركم الأولى حول موازنة السنة المقبلة إلى المراقب المالي مع نهاية هذا الأسبوع.Undeniably يمكننا أن نجتمع لمناقشة وجهات النظر المختلفة وتسويتها وإعداد الأرقام مع حلول الأول من نيسان/أبريل.

سيدعو مدير المبيعات فريق المبيعات للتخطيط للأرقام التي سيعتمدها في السنة المقبلة:

مدير المبيعات: "استلمتم جميعاً نسخة عن خطوط المدير التوجيهية. لقد خاب ظني قليلاً بسبب طلب زيادة الأسعار لأن زبائننا الرئيسيين كانوا يتذمرون أصلاً من الـ €٦٥".

مدير المبيعات المحلية: "ولكن ليس جميعهم! فقد عبروا لي في شركة كواليتيراما Qualityrama عن مفاجأتهم عند رؤية رقم €٦٥ في فاتورة طلبهما الأخير. فيما أنها أبقينا على ثبات سعرنا لمدة ٩ أشهر كانوا يتوقعون - بل أظن أنهم ما كانوا ليتدبروا من - زيادة في السعر. أرى أن €٧٠ سعر قد يتقبله زبائنا. فالزيادة ستكون ٦٪، بالمثلة مقابل زيادة ١٢٪ بالمثلة لشركة بون كراشر Bonecrusher وزيادة ١٠٪ بالمثلة لشركة ويبللي وايللي Wibbly Wobbly."

مدير المبيعات: "حسناً €٧٠ معقول ولكن أظن أنه علينا أن نتحضر لخصم هذه القيمة عندما يتعلق الأمر ببعض زبائنا المترددين. ولكن لا أرى ضرورة أن نشدد على هذه الخطوة في الموازنة لأن المبلغ ليس كبيراً. والآن ماذا عن الصورة الجانبيّة للمبيعات الفصلية؟"

المُسؤول التنفيذي عن المبيعات: "قمت بحساب بعض الأرقام وفقاً لسعر €٧٠ للعمرية الواحدة بالإعتماد على الصورة الجانبيّة لهذه السنة، وسمحت بزيادة ٥٪ بالمثلة على وحدات المبيعات بسبب الواقع الإيجابي للمواد الإعلانية الجديدة. وهذا هي أرقامي:

وحدات المبيعات المقدّرة	الفصل
٢٥٠٠	١ حتى ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٣
٢٨٠٠	٢ حتى ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣
١٧٠٠	٣ حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣
٣٠٠٠	٤ حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤
٣٠٠٠	٥ حتى ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٤

«الانخفاض المتوقع في الوحدات في الفصل الثالث يتبع نزعة السنوات السابقة نفسها. بما أن زبائنا يزيدون من مخازينهم بمناسبة فترة الأعياد، سيحول التدفق النقدي خاصتهم دون قيامهم بنفقة كبيرة على سلع كالعربات. ولكن بعد فترة الأعياد يمكننا أن نتوقع المباشرة ببرنامج استبدال والمضي قدماً به، مع أعمال جديدة. في الفصل الأول من السنة المقبلة».

مدير الإعلانات: "أظن فعلاً أنه علينا زيادة الإنفاق على الإعلانات هذه السنة. كما أظن أيضاً أن حملتنا الحالية تترك أثراً إيجابياً مع أنها جازفت في الإعلان الذي يصور ربة منزل متخصصة بالبراد وغير قادرة على التحرّك بسبب عربة أحد المنافسين. كما أطلب تمويلاً مماثلاً للبحث والتطوير، لنقل نسبة ٥٪ بالمثلة في الإنفاق مرتبطة بإيرادات المبيعات بالإضافة إلى الرواتب الثابتة المتمثلة بـ €٣٠٠٠ للالفصل الواحد".

يعقد فريق الإنتاج إجتماعاً مماثلاً:

مدير الإنتاج: "نظرًا إلى عدم رغبة المدير التنفيذي في زيادة الإنتاج في السنة المقبلة استباقاً للمبيعات، أظن أنه علينا أن ندرس رأي فريق المبيعات حول الوحدات التي سُتُّباع وتحديد تكلفة عملية الإنتاج وفقاً لذلك".

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

مراقب الإنتاج: "يجب أن تتوخى الحذر، فما زال مورّدونا يشعرون بالضياع رغم محاولاتنا الحثيثة لإبلاغهم بالطلب مع إعطائهم مقداراً وافراً من الوقت. لذا أطالب بالإبقاء على مخزون من المواد الأولية يساوي ١٠ بالمئة من متطلبات الفصل التالي. وبالرغم من أرقام المبيعات هذه التي أتت على ما ييدو نتيجة تفكير طويل وعمق، فإن فريق المبيعات يرغب دوماً في إنجاز طلبيات مستعجلة لأنّه أخطأ في تنبؤاته. واستناداً إلى تجربة هذه السنة أرى أن نضع في المخزون سلعاً جاهزة تساوي ٢٠ بالمئة من المبيعات المتوقعة للفصل المقبل".

المؤسّول عن المشتريات: "سيرتفع سعر الأسلال المعدنية في منتصف السنة ولكنني تفاوضت مع مورّدلينا الرئيسيين للحصول على خصم لمدة ١٢ شهراً على شحنات المشتريات غير المعّبأة. وستصبح إذاً تكلفة المتر الواحد €١ كمعدل وسطي للسنة المقبلة".

مراقب الإنتاج: "ستزداد تكلفة الساعة الواحدة لليد العاملة الماهرة بشكل هامشيًّا ولكنّي أتوقع أن تأتي في مقابلها زيادة في سرعة عمليات الإنتاج بسبب المعدّات الجديدة التي اشتريناها السنة الفائتة. في النهاية، على التكاليف المتغيّرة والتكاليف الثابتة أن تأتي على الشكل التالي:

للرغبة الواحدة		المواد المباشرة
€		
١٠	١٠ أمتار من الأسلال المعدنية بـ €١ للمتر الواحد	اليد العاملة المباشرة
٣٠	١,٥ ساعة بـ €٢٠ للساعة الواحدة	نفقات عامة متغيرة (استوعبتها ساعات اليد العاملة المباشرة)
١٥	١,٥ ساعة بـ €١٠ للساعة الواحدة	التكلفة المتغيرة للرغبة الواحدة
٥٥		نفقات التصنيع العامة الثابتة
٤٠٠	٤٠٠ €٢ للفصل الواحد	(تشمل استهلاك الألات والمعدّات)
٥٠٠	٥٠٠ €١ للفصل الواحد	المواد القابلة للاستهلاك
...	...	

وسيجمع أيضاً فريق المال والإدارة لمناقشة السنة المقبلة:

المراقب المالي: " علينا أن نتشدّد في السنة المقبلة لتحصيل الحسابات (الذمم) المدينة. يجب أن نخطط لجمع ٧٠ بالمئة من المبيعات في الفصل الذي تحصل فيه على أن يتم تحصيل الرصيد المتبقّي في الفصل التالي. ولكن، لم تكن ديوننا كبيرة هذه السنة بسبب الزبائن النوعيين الذين يستهلكون فريق المبيعات، وبالتالي يجب ألا تتوقع ديوناً للسنة المقبلة".

المدير المالي: " علينا إذاً ألا نتسرّع في الدفع لدائنينا. أقترح أن ندفع ٦٠ بالمئة للمواد الأولية في الفصل الذي تم شراؤها فيه و ٤ بالمئة في الفصل التالي. علينا أن ندفع تكاليف البيع والإعلانات والإدارة بما فيها الرواتب الإدارية المتمثّلة بـ ٢٠٠ € في الفصل الذي تم تكبّدها فيه".

هذه التقارير والجداول التابعة لها سُسِّلَت إلى المراقب المالي الذي تقضي مهمته بصياغة الموازنة الرئيسية للشركة للسنة الممتدة حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤. وستشمل هذه الموازنة على جداول التراكم من الإنتاج والمبيعات وستبلغ ذروتها في بيان التدفق النقدي المُضمَّن في الموازنة للسنة وفي حساب الأرباح والخسائر والميزانية المُضمَّن في الموازنة.

[على القراء أن يتبعوا بدقة كل واحدٍ من هذه الجداول المعروضة في الصفحات القليلة التالية، فيردو الأرقام إلى المعطيات التي أتت أعلاه ويتابعوا الحسابات الموجودة تحت كل جدول. فهذا ليس تمرينًا لإعداد الموازنة فحسب بل يسمح أيضًا للقراء باختبار معلوماتهم حول قواعد المحاسبة المالية وأصولها.]

أمًا الأساس الذي ترتكز عليه الموازنة بأكملها فهو موازنة المبيعات. من دون المبيعات لا معنى للأعمال الأخرى في الشركة. فمن المهم متابعة واقع حال المبيعات ولكن من المهم أيضًا تحويل هذه المبيعات التي ستظهر في الحسابات المالية إلى إيراداتٍ نقديَّة.

١.٤.١٢ موازنة المبيعات للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ١)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٢	الفصل ١	(أ) مبيع في الوحدات (الوحدات المباعة)
١٠ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	١ ٧٠٠	٢ ٨٠٠	٢ ٥٠٠
€٧٠ ×	€٧٠ ×	€٧٠ ×	€٧٠ ×	€٧٠ ×
€٧٠٠ ٠٠٠	€٢١٠ ٠٠٠	€١١٩ ٠٠٠	€١٩٦ ٠٠٠	€١٧٥ ٠٠٠
€١٥٤ ٥٠٠	€٣٥ ٧٠٠	€٥٨ ٨٠٠	€٥٢ ٥٠٠	€٧ ٥٠٠
٤٩٠ ٠٠٠	١٤٧ ٠٠٠	٨٣ ٣٠٠	١٣٧ ٢٠٠	١٢٢ ٥٠٠
€٦٤٤ ٥٠٠	€١٨٢ ٧٠٠	€١٨٩ ٧٠٠	€١٤٢ ١٠٠	€١٣٠ ٠٠٠

(ب) التدفق النقدي الداخلي من المبيعات				
تحصيل من مبيعات الفصل الأخير	تحصيل من مبيعات الفصل الحالي	السعر	المبيعات	مبيع في الوحدات (الوحدات المباعة)

يعرض الجدول العلوى حجم المبيعات كما قد تظهر في الحسابات المالية لشركة غرو ستريت ترولي Go-Straight Trolley. سيذكر القراء من دراستهم لأول سبع وحدات من هذا الكتاب، أن المحاسبين مستعدون لتسجيل المبيعات حتى لو لم يقبضوا نقداً ثمن المبيعات بعد، شرط أن تكون المساعي كلَّها انتهت وشرط عدم وجود أي دليل يوحى بأنَّ الزبائن سيختلفون عن الدفع. لذلك، إن المبيعات في حساب الأرباح والخسائر المُضمَّن في الموازنة للسنة الممتدة حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ سيكون €٧٠٠ ٠٠٠. ولكن يجب تقييم وقع التدفق النقدي لهذه المبيعات، فالأموال النقدية اليومية تعتبر أهم مؤسسة ما من رقم الأرباح. فلنأخذ على سبيل المثال مثالاً مبيعات الفصل ١ التي بلغت €١٧٥ ٠٠٠، ٧٠ بالمائة من هذا المبلغ، أي €١٢٢ ٥٠٠. سيتم تحصيله في الفصل ١ وسيتم تحصيل رصيد €٥٢ ٥٠٠ في الفصل التالي. كما ستحصل مبيعات الفصل ٤ في €١٤٧ ٠٠٠ والفصل ٣ في €٦٣ ٠٠٠ في السنة المقبلة، وهذا هو رقم الحسابات المدينة في الميزانية المُضمَّنة في الموازنة في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤. كما أن رقم أول مدة للحسابات المدينة في الميزانية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣ وهو €٧٥٠٠ سيتم تحصيله في الفصل ١ إلى جانب €١٢٢ ٥٠٠ من مبيعات الفصل ١.

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

٢.٤.١٢ موازنة الإنتاج للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٢)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	
١٠٠٠	٣٠٠	١٧٠٠	٢٨٠٠	٢٥٠٠	وحدات المبيعات زائد: الوحدات المُخْطَط لها في مخزون آخر المدة
٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٣٤٠	٥٦٠	مطروح منها: الوحدات في مخزون أول المدة
١٠٦٠٠	٣٦٠٠	٢٣٠٠	٣١٤٠	٣٠٦٠	الوحدات المطلوبة
٤٨٠	٦٠٠	٣٤٠	٥٦٠	٤٨٠	
١٠١٢٠	٣٠٠	١٩٦٠	٢٥٨٠	٢٥٨٠	

إن أهداف المبيعات في الجدول ١ سُتحوّل إلى أرقام إنتاج تأخذ بملاحظة مراقب الإنتاج التي تقول بأنه يفترض على مخزون الوحدات الجاهزة أن يتماشى مع عدم التأكّد في الطلب. ويُضاف إلى وحدات المبيعات المُخْطَط لها متطلبات الإبقاء على ٢٠ بالمئة من مبيعات الفصل التالي. ويلغى مجموع ذلك في الفصل ١، ٢٠ بالمئة × وحدات الفصل ٢ أي $٢٨٠٠ = ٥٦٠$ ؛ ومن هنا ضرورة تصنيع ٣٠٦٠ وحدة في الفصل ١. ولكن رصيد أول المدة لمخزون الوحدات الجاهزة سيؤدي إلى خفض هذا المطلب. ونحن نعلم من خلال ميزانية أول المدة أنه ثمة ٤٨٠ وحدة في المخزون عند بداية الفصل ١، وبالتالي لا ضرورة لتصنيع أكثر من ٢٥٨٠ وحدة في الفصل ١.

يجب الآن أن يتم تحويل موازنة وحدة الإنتاج إلى موازنة تكلفة، تضمّ المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة ونفقات التصنيع العامة. وتتألّف موازنة المواد المباشرة من مكونات ثلاثة: إستهلاك المعادن، والمشتريات المطلوبة لتلبية جدول الإنتاج، وواقع الحال للدفع للدائنين.

٣.٤.١٢ موازنة المواد المباشرة للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٣)

(أ) إستهلاك المواد المباشرة					
المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	
١٠١٢٠	٣٠٠	١٩٦٠	٢٥٨٠	٢٥٨٠	الوحدات المطلوبة
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	أمتار المعادن
١٠١٢٠٠	٣٠٠٠	١٩٦٠٠	٢٥٨٠٠	٢٥٨٠٠	للمواد المباشرة
€١	€١	€١	€١	€١	أمتار المعادن المطلوبة
€١٠١٢٠٠	€٣٠٠٠	€١٩٦٠٠	€٢٥٨٠٠	€٢٥٨٠٠	التكلفة للمتر الواحد
					التكلفة الإجمالية للمعادن
					المُسْتَهْلِكَة

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

هذا الجدول يفسّر نفسه، بما أنه يرتكز على جدول الإنتاج الذي احتسب للتو. وستسمح هذه الصورة الجانبية بارتفاع في السعر ينبغي تسجيله في الموازنة في منتصف السنة، عند الاقتضاء.

(ب) موازنة المشتريات
المواد المباشرة المطلوبة
(بالأمتار)
زائد: مخزون آخر المدة
المُخطط له
مطروح منه: مخزون أول المدة
المُخطط له
الأمتار المطلوبة
التكلفة للمتر الواحد
التكلفة الإجمالية للمعادن
المُشتراة

الفصل ٤	المجموع	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	الحسابات (الذمم) الدائنة في نهاية ٢٠٠٣
١٠١٢٠٠	٣٠٠٠	١٩٦٠٠	٢٥٨٠٠	٢٥٨٠٠	٢٧٧٨٠
٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	١٩٦٠	٢٥٨٠	
١٠٤٢٠٠	٢٣٠٠	٢٢٦٠٠	٢٧٧٦٠	٢٨٣٨٠	
٦٠٠	٣٠٠	١٩٦٠	٢٥٨٠	٦٠٠	
١٠٣٦٠٠	٣٠٠٠	٢٠٦٤٠	٢٥١٨٠	٢٧٧٨٠	
€١ ×	€١ ×	€١ ×	€١ ×	€١ ×	
€١٠٣٦٠٠	€٣٠٠٠	€٢٠٦٤٠	€٢٥١٨٠	€٢٧٧٨٠	

إن نقطة البداية لموازنة المشتريات هي عدد أمتار المعادن المطلوبة لصنع الوحدات (من الجدول ٢). ولكن يجب الأخذ مجداً برغبات مراقب الإنتاج حول المخزون، وبناء الأرقام وفقاً لذلك؛ وهذه المرة يجب إضافة ١٠ بالمائة من إنتاج الفصل التالي إلى متطلبات هذا الفصل ولكن رصيد مخزون أول المدة يُخفض أمتار المعادن التي يجب شراؤها. ومن جديد يؤخذ رقم مخزون أول المدة في الفصل ١ أي ٦٠٠ متر من ميزانية آخر المدة كما في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣. ولاحظ أننا افترضنا أن مخزون آخر المدة المرغوب فيه للمواد المباشرة للفصل ٤ قد تم التخطيط له ليكون نفسه كما في نهاية الفصل ٣.

(ج) التدفق النقدي الخارجي للمشتريات					
الفصل ٤	المجموع	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	الحسابات (الذمم) الدائنة في نهاية ٢٠٠٣
€٢٥٠٠				€٢٥٠٠	٢٠٠٣
٢٧٧٨٠		€١١١١٢	١٦٦٦٨	١	المشتريات:
٢٥١٨٠		€١٠٠٧٢	١٥١٠٨	٢	الفصل ٢
٢٠٦٤٠	€٨٢٥٦	١٢٣٨٤		٣	الفصل ٣
٢٧٧٨٠	١٨٠٠			٤	الفصل ٤
€٩٤١٠٠	€٢٦٢٥٦	€٢٢٤٥٦	€٢٦٢٢٠	€١٩١٦٨	

سيلاحظ القراء أن عمود المجموع في هذا الجدول شبيه بالصورة الجانبية الفصلية في الجدول السابق. ويقوم جدول التدفق النقدي الخارجي بتقسيم موازنة المشتريات على الفصول التي تتلاءم مع المدفوعات النقدية. ففي الفصل الأول مثلاً، ستدفع الشركة الذمم

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

الدائنة المستحقة من نهاية السنة، أي €٢٥٠٠ (أنظر ميزانية آخر المدة)، و٦٠ بالمئة من مشتريات الفصل ١ وقدرها €٢٧٧٨٠. أما رصيد المشتريات في الفصل ١ أي €١١١٢ فسيتم دفعه في الفصل ٢. وكذلك الأمر بالنسبة إلى المشتريات التي بلغت €٣٠٠٠ في الفصل ٤؛ €١٨٠٠ في الفصل ٤ و€١٢٠٠٠ في الفصل ١ من السنة المقبلة. وبالتالي ستصبح الحسابات (الذمم) الدائنة في نهاية السنة €١٢٠٠٠.

أما موازنة اليد العاملة المباشرة فلا تطرح أي مشكلة لأنّه لا يمكن "تخزين اليد العاملة".

ويرتكز الجدول ٤ على وحدات الإنتاج المُحتسبة في الجدول ٢.

٤.٤.١٢ موازنة اليد العاملة المباشرة للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٤)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	
١٠١٢٠	٣٠٠	١٩٦٠	٢٥٨٠	٢٥٨٠	الوحدات المطلوبة
١,٥ ×	١,٥ ×	١,٥ ×	١,٥ ×	١,٥ ×	الساعات للوحدة
١٥١٨٠	٤٥٠٠	٢٩٤٠	٣٨٧٠	٣٨٧٠	العدد الإجمالي لساعات العمل
€٢٠ ×	€٢٠ ×	€٢٠ ×	€٢٠ ×	€٢٠ ×	التكلفة لساعة الواحدة
€٣٠٣٦٠٠	€٩٠٠٠	€٥٨٨٠٠	€٧٧٤٠٠	€٧٧٤٠٠	التكلفة الإجمالية لليد العاملة المباشرة

إن النفقات النقدية الفعلية لليد العاملة ستطابق بالضبط الاحتسابات في هذا الجدول.

إن موازنة نفقات التصنيع العامة هي بنفس الدقة باشتئان أن: (أ) (أ) النفقات العامة المتغيرة والثابتة عُرضت بطريقة منفصلة، و(ب) تم حسم عنصر الإستهلاك في نفقات التصنيع العامة الثابتة من نفقات التصنيع الإجمالية للحصول على رقمٍ نهائي يمثل التدفق النقدي الخارجي والفصلي لنفقات العامة.

٥.٤.١٢ موازنة نفقات التصنيع العامة للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٥)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	
€٣٠٣٦٠٠	€٩٠٠٠	€٥٨٨٠٠	€٧٧٤٠٠	€٧٧٤٠٠	التكلفة الإجمالية لليد العاملة المباشرة
					معدل الاستيعاب
€٠,٥٠	€٠,٥٠	€٠,٥٠	€٠,٥٠	€٠,٥٠	للنفقات العامة المتغيرة
€١٥١٨٠٠	€٤٥٠٠	€٢٩٤٠٠	€٣٨٧٠٠	€٣٨٧٠٠	النفقات العامة المتغيرة
٩٦٠٠	٢٤٠٠	٢٤٠٠	٢٤٠٠	٢٤٠٠	النفقات العامة الثابتة
€١٦١٤٠٠	€٤٧٤٠٠	€٣١٨٠٠	€٤١١٠٠	€٤١١٠٠	إجمالي نفقات التصنيع العامة
٦٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	مطروح منه: إستهلاك الأصول الثابتة (غير النقدي)
€١٥٥٤٠٠	€٤٥٩٠٠	€٣٠٣٠٠	€٣٩٦٠٠	€٣٩٦٠٠	

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

تتوقع الإدارة تحليلًا مفصلاً للنفقات العامة المتغيرة والثابتة ولن تقبل بصيغة $\text{€} 5$ بالمرة لتكلفة اليد العاملة المباشرة (أو $\text{€} 10$ لكل ساعة يد عاملة مباشرة) من دون تحليل مماثل.

٦.٤.١٢ موازنة البيع والإدارة للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٦)

إجمالي المبيعات	الفصل ١	الفصل ٢	الفصل ٣	المجموع
التكلفة المتغيرة للبيع والإدارة	$\text{€} 175\,000$	$\text{€} 196\,000$	$\text{€} 119\,000$	$\text{€} 210\,000$
الإعلانات %٥	$\text{€} 8\,750$	$\text{€} 9\,800$	$\text{€} 5\,950$	$\text{€} 35\,000$
البحث والتطوير %٣	$\text{€} 5\,250$	$\text{€} 5\,880$	$\text{€} 3\,570$	$\text{€} 21\,000$
الرواتب	$\text{€} 2\,000$	$\text{€} 2\,000$	$\text{€} 2\,000$	$\text{€} 8\,000$
الثابتة	$\text{€} 2\,000$	$\text{€} 2\,000$	$\text{€} 2\,000$	$\text{€} 8\,000$
المواد القابلة للاستهلاك	$\text{€} 3\,000$	$\text{€} 3\,000$	$\text{€} 3\,000$	$\text{€} 12\,000$
الإعلانات	$\text{€} 21\,000$	$\text{€} 22\,680$	$\text{€} 16\,520$	$\text{€} 23\,800$
إجمالي البيع والإدارة	$\text{€} 84\,000$	$\text{€} 175\,000$	$\text{€} 119\,000$	$\text{€} 210\,000$

إن المكون المتغير لموازنة الإعلانات والبحث والتطوير هذه يرتكز على رقم المبيعات الفصلية كما ورد في الحسابات المالية (وليس كما ورد بشكل أموال نقدية). ويمكن تتبع كل العناصر الثابتة للنفقات العامة في نفس الحالة، وتُدفع الموازنة بكاملها فضلاً بعد فصل عند تكبدها.

والآن بعد أن جُمعت الجداول المفصلة كلّها سيعمد المراقب المالي إلى وضع المكونات المختلفة معاً بشكل موازنة نقدية وميزانية وحساب أرباح وخسائر مضمّنين في الموازنة. ولكنه في البدء سيتبع أرصدة آخر المدة الفصلية لمخزون كلّ من المواد الأولية والسلع الجاهزة.

٧.٤.١٢ موازنة مخزون آخر المدة للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٧)

المواد المباشرة	الفصل ١	الفصل ٢	الفصل ٣	المجموع
الوحدات \times €١ للوحدة	$\text{€} 2\,580$	$\text{€} 1\,960$	$\text{€} 3\,000$	$\text{€} 3\,000$
السلع الجاهزة	$\text{€} 560$	$\text{€} 340$	$\text{€} 60$	$\text{€} 600$
الوحدات	$\text{€} 500 \times$	$\text{€} 500 \times$	$\text{€} 500 \times$	$\text{€} 500 \times$
التكلفة المتغيرة	$\text{€} 30\,800$	$\text{€} 18\,700$	$\text{€} 33\,000$	$\text{€} 33\,000$
	$\text{€} 32\,000$	$\text{€} 33\,000$	$\text{€} 33\,000$	$\text{€} 3\,000$

سيذكر القراء أن المؤسسات تُقي المخزون في ميزانياتها "حسب طريقة التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أفضل". وتقتضى ضمناً التكاليف الدخلة في الجدول ٧ أن القيمة

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

السوقية للمعادن والعربات الجاهزة هي أكبر من التكلفة. وإذا انعكس الوضع، ستضطر الشركة في الحال إلى شطب الفرق في حساب الأرباح والخسائر. كما يمكنكم أن تلاحظوا أن تقدير مخزون السلع الجاهزة هو €٥٥ في كل فصل، أي التكلفة المتغيرة للتصنيع. وإذا قررت الشركة أن تتحول إلى تحديد التكاليف الكلية، فسيشتمل المخزون على حصة من نفقات التصنيع العامة الثابتة ولكن سيعتبر الاستمرار في شطب موازنة البيع والإدارة بالكامل في حساب الأرباح والخسائر.

٨.٤.١٢ الموازنة النقدية للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٨)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	مخزون أول المدة
€١٧٥٠٠	€٢٨١٥٦	€١٤١٣٢	€(٩٦٦٨)	€١٧٥٠٠	الأموال النقدية من المبيعات
٦٤٤٥٠٠	١٨٢٧٠٠	١٤٢١٠٠	١٨٩٧٠٠	١٣٠٠٠	التدفقات النقدية الداخلة
€٦٦٢٠٠	€٢١٠٨٥٦	€١٥٦٢٢٢	€١٨٠٠٣٢	€١٤٧٥٠٠	المواد المباشرة
€٩٤١٠٠	€٢٦٢٥٦	€٢٢٤٥٦	€٢٦٢٢٠	€١٩١٦٨	اليد العاملة المباشرة
٣٠٣٦٠٠	٩٠٠٠	٥٨٨٠٠	٧٧٤٠٠	٧٧٤٠٠	نفقات التصنيع العامة
١٥٥٤٠٠	٤٥٩٠٠	٣٠٣٠	٣٩٦٠٠	٣٩٦٠٠	البيع والإدارة
٨٤٠٠	٢٣٨٠٠	١٦٥٢٠	٢٢٦٨٠	٢١٠٠	رصيد آخر المدة
€٦٣٧١٠٠	€١٨٥٩٥٦	€١٢٨٠٧٦	€١٦٥٩٠٠	€١٥٧١٦٨	
€٢٤٩٠٠	€٢٤٩٠٠	€٢٨١٥٦	€١٤١٣٢	€(٩٦٦٨)	

تشتمل الموازنة النقدية على عناصر الجداول السابقة التي ستؤثر في التدفقات النقدية الداخلية والخارجية في الأشهر الـ ١٢ المقبلة. ويشكل رصيد آخر المدة النقدي وهو €١٧٥٠٠ في الميزانية كما في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣، رقم أول المدة في الجدول أعلاه. ويُضاف إلى هذا المبلغ الأموال النقدية التي نتجت من المبيعات في الفصل ١ (أنظر الجدول ١ (ب)). أما النفقات النقدية فتشمل المواد المباشرة (الجدول ٣ (ج)) واليد العاملة المباشرة (الجدول ٤)، ونفقات التصنيع العامة (الجدول ٥) والبيع والنفقات العامة (الجدول ٦). أما رصيد آخر مدة النقدي في الفصل ١، وهو عجز من €٩٦٨، فيشكل رصيد أول المدة في الفصل ٢، وهكذا دواليك. ويشكل رصيد آخر المدة في الفصل ٤ وهو €٢٤٩٠٠. الرصيد النقدي في الميزانية المضمونة في الموازنة كما في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤.

يجب ألا تتجاهل الأهمية الإدارية للجدول ٨. بالإضافة إلى العجز في رصيد آخر المدة في الفصل ١ الناجم عن الرقم المنخفض للحسابات المدينة التي يجب تحصيلها من آخر العام ٢٠٠٣ (أنظر الجدول ١ (ب)) والتي ستدفع بالمدير المالي إلى تدبير تسهيلات في القروض مع مصرفي الشركة، يجب التطرق إلى موضوع تراكم الأموال النقدية. وفي الواقع، تعتبر الأموال النقدية أصلاً من الأصول التي لا تنفع المؤسسات التجارية. صحيح أنها تحقق الفوائد، وتشكل شبكة إنفاذ للشركة في الأوقات الصعبة، ولكنها ليست مُنتجة بكل ما للكلمة من معنى. هل تستطيع الشركة أن تضع خطة استراتيجية أفضل لاستعمال هذا المبلغ؟ كأن تستثمر في المزيد من البحث والتطوير؟ أو أن تشتري المزيد من القدرات؟

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

أو أن تكتسب مؤسسات أخرى - شركة منافسة أو مورّد مهم؟ سيتم اللجوء إلى هذا النوع من التحليل عندما تتبين الشركة أن الأموال النقدية تتراكم بشكل كبير. إن عملية بناء حساب الأرباح والخسائر والميزانية المضمّن في الموازنة تتبع المبادئ المذكورة في الوحدات الأولى إلى السادسة . ويفترض بتصميم هذه البيانات أن يكون مألفاً لقرائنا:

٩.٤.١٢ حساب الأرباح والخسائر للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٩)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	وحدات المبيعات
١٠٠٠	٣٠٠	١٧٠٠	٢٨٠٠	٢٥٠٠	
€	€	€	€	€	
٧٠٠٠٠٠	٢١٠٠٠٠	١١٩٠٠٠	١٩٦٠٠٠	١٧٥٠٠٠	إيرادات المبيعات
(٥٥٠٠٠٠)	(١٦٥٠٠٠)	(٩٣٥٠٠)	(١٥٤٠٠٠)	(١٣٧٥٠٠)	التكلفة المتغيرة
(٥٦٠٠٠)	(١٦٨٠٠)	(٩٥٢٠)	(١٥٦٨٠)	(١٤٠٠٠)	لتصنيع المبيعات
٩٤٠٠٠	٢٨٢٠٠	١٥٩٨٠	٢٦٣٢٠	٢٣٥٠٠	تكاليف بيع
(٩٦٠٠)	(٢٤٠٠)	(٢٤٠٠)	(٢٤٠٠)	(٢٤٠٠)	وتكاليف إدارية عامة
(٢٨٠٠٠)	(٧٠٠)	(٧٠٠)	(٧٠٠)	(٧٠٠)	هامش المساهمة
٥٦٤٠٠	١٨٨٠٠	٦٥٨٠	١٦٩٢٠	١٤١٠٠	تكاليف التصنيع
					الثابتة
					البيع والإدارة
					الأرباح قبل الضريبة

١٠.٤.١٢ ميزانية السنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ١٠)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	الآلات والمعدات
٧٥٠٠	٧٥٠٠	٧٥٠٠	٧٥٠٠	٧٥٠٠	الاستهلاك المُتراكم للألات والمعدات
(٣١٠٠٠)	(٣١٠٠٠)	(٢٩٥٠٠)	(٢٨٠٠٠)	(٢٦٥٠٠)	المخزون:
٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	١٩٦٠	٢٥٨٠	المواد الأولية
٣٣٠٠	٣٣٠٠	٣٣٠٠	١٨٧٠٠	٣٠٨٠٠	السلع الجاهزة
٦٣٠٠	٦٣٠٠	٣٥٧٠٠	٥٨٨٠٠	٥٢٥٠٠	الحسابات المدينة
٢٤٩٠٠	٢٤٩٠٠	٢٨١٥٦	١٤١٣٢	(٩٦٦٨)	الأموال النقدية
١٦٧٩٠٠	١٦٧٩٠٠	١٤٥٣٥٦	١٤٠٥٩٢	١٢٤٧١٢	إجمالي الأصول
٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	الأسهم العاديّة
١٢٥٩٠٠	١٢٥٩٠٠	١٠٧١٠٠	١٠٠٥٢٠	٨٣٦٠٠	الأرباح المُتحفظة
١٢٠٠٠	١٢٠٠٠	٨٢٥٦	١٠٠٧٢	١١١١٢	الحسابات الدائنة
١٦٧٩٠٠	١٦٧٩٠٠	١٤٥٣٥٦	١٤٠٥٩٢	١٢٤٧١٢	إجمالي حقوق الملكيّة والخصوم

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

إن إيرادات المبيعات في حساب الأرباح والخسائر مأخوذة من الجدول ١ (أ). وإن التكلفة المتغيرة للمبيعات هيمنتج وحدات المبيعات الفصلية وبلغ $\text{€} ٥٥$ للوحدة. والتکاليف المتغيرة للبيع والإدارة متآتية عن الجدول ٦ (جمع تکاليف الإعلان المتغيرة وتکاليف البحث والتطوير المتغيرة). وإن هامش المساهمة هو نتیجة طرح التکاليف المتغيرة كلها من إيرادات المبيعات. أمّا التکاليف الثابتة فتأتي من جدولين: التصنيع من الجدول ٥ ($\text{€} ٤٠٠$) في الفصل الواحد تتضمن استهلاكاً قدره $\text{€} ١٥٠٠$ ، وتکاليف بيع وتکاليف إدارية عامة من الجدول ٦. وقد تجاهلنا تأثير الضريبة لأغراض توضيحية. وفي الواقع، ستحسب الضريبة $\text{€} ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤$ في الأرباح النهائية المُضمّنة في الموازنة وقدرها $\text{€} ٤٠٠$ ولكن لن يتم دفعها حتى السنة المقبلة.

البنود في الميزانية تحتاج إلى القليل من الشرح:

١. أضيف معدل $\text{€} ١٥٠٠$ في كل فصل إلى رصيد أول المدة للاستهلاك المتراكم للآلات والمعدات وبالبالغ $\text{€} ٢٥٠٠٠$.
٢. تم سحب المبالغ المدينة من الجدول ١ (ب): ويشكل مجموع الأموال التي تم تحصيلها في الفصل الثاني الحسابات المدينة للفصل الحالي. وبناءً عليه، إن مبلغ $\text{€} ٥٢$ المُمحَّصَّل نقداً في الفصل ٢ هو رقم الحسابات المدينة نفسه في الفصل ١. وتفسر الفقرات في أدنى الجدول ١ من أين أتت الحسابات المدينة لآخر المدة في الفصل ٤.
٣. الأرباح المُمحَّصَّلة هي عبارة عن أرباح قديمة بقيت على حالها. وإن رقم أول المدة $\text{€} ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤$ هو $\text{€} ٥٠٠$ ، وإليه يضاف فصلياً رقم الأرباح من حساب الأرباح والخسائر.
٤. وتم دفع رقم الحسابات الدائنة، على غرار الحسابات المدينة، في الفصل اللاحق؛ لذا نرى في الجدول ٣ (ج) أن مبلغ $\text{€} ١١٢$ الذي تم دفعه في الفصل ٢ يشير إلى المشتريات الحاصلة في الفصل ١. وهذا هو إذاً رقم الحسابات الدائنة في نهاية الفصل ١.

وستشكّل الجداول، خاصة الجداول ٨، ٩، ١٠ و ١١، أساساً مراجعةً يقوم بها المدير التنفيذي وأساس اجتماع يعقده مع مدرائه الوظيفيين. قد تدعى الحاجة إلى القيام ببعض التعديلات وإعادة العمل على بعض الأرقام وتسويتها (تسهيل الجداول الرقمية المرتکرة على الكمبيوتر هذه التعديلات). وفي آخر الأمر، سيتم التوصل إلى اتفاقٍ وستوزع الموازنة إلى مختلف رؤساء الأقسام وغيرهم من المسؤولين. وسيُقاس الأداء الفعليّ الفصلّي من خلال الموازنة كما سيتم البحث عن أسباب الإنحرافات. وهذا ما سيشكّل موضوع الوحدة الثالثة عشرة.

٥.١٢

الإنفاق الاستنسابي وإعداد موازنة من دون أساس

في قسم سابق من هذه الوحدة ميزنا بين التكاليف المعاد تقييمها والتكاليف الاستنسابية. إن التكاليف المعاد تقييمها هي التكاليف المرتبطة مباشرةً بوحدة الانتاج، أي التكاليف التي أعيد تقييمها في الوحدة والتي من دونها لا وجود لوحدة الانتاج. أما التكاليف الاستنسابية، من جهة أخرى، فهي تلك التي لا ضرورة لتكديتها، على الأقل في المدى القريب. فالبحث والتطوير والتسويق، وبعض أوجه الإدارة، وصيانة المعدات، والخدمات القانونية، تشکل مثلاً عن التكاليف التي يُترك تقدير مستواها كل سنة للإداره.

لماذا تصعب إدارة التكاليف الاستنسابية وإدخالها في الموازنة؟ الصعوبة الرئيسية تتمحور حول قياس وحدات الانتاج. فما هي وحدات إنتاج مختبر البحث والتطوير على سبيل المثال، أو القسم القانوني في شركة ما؟ أحياناً تُقاس وحدات إنتاج هذه النشاطات على أكمل وجه من الناحية السلبية. فقد يأتي بحث ناجح في مختبر البحث والتطوير لشركة أدوية بخلاصة تقول بأنّ مزيجاً معيناً من المركبات قد يكون مؤذياً أو غير فعال؛ وتُعدّ هذه النتيجة، بالنسبة إلى عالم الأبحاث، بفعالية تلك التي تؤدي إلى تطوير دواء جديد وبأهميةها. وبالتالي من الخطأ قياس وحدات الانتاج وفقاً للتجارب الناجحة فحسب. وكذلك الأمر بالنسبة إلى القسم القانوني، فيجب مقاومة الرغبة في قياس المنتجات وفقاً للدعوى المُدّاعي عنها أو المُقدّمة، خاصةً عندما يعي المرء أنّ أفضل عمل قانوني وأنجحه قد يتم خلف الكواليس وأنّه ما يحول دون اتخاذ أي إجراءات قانونية أو رفع أي دعوى عامة. كما تظهر مشكلة أخرى ترتبط ب المجالات الإنفاق الاستنسابي، فقد يكون أصحاب الموازنة غير متأكدين من أهداف الشركة وبالتالي لا يعرفون بالتحديد أين يجب أن يركزوا مجھودهم. وعادة يقع مختبر الأبحاث والتطوير ضحية هذا التعطل في التواصل، وإذا لم يتم توخي الحذر، فقد تعمد "جيوب" من الخبرة العلمية إلى توجيه جهدها المستمر إلى مجالات الاستقصاء التي تعكس الاهتمام الفردي بدلاً من الاتجاه الاستراتيجي للشركة. فمن الضروري أن يراقب المسؤولون الكبار الموازنة لكي تتمكن الشركة من مواجهة مثل هذه المشاكل، رغم أنه ليس من السهل على غير العلماء أن يدركوا الوصف التقني للعمل المُقتَرَح. والمشكلة الثالثة الكبرى التي تخص الإنفاق الاستنسابي هي أنه ليس من السهل التحكم به على قاعدة سنوية، فقد تستمر بعض برامج البحث والتطوير لسنوات عديدة ولا يمكن إيقاف العمل عليها من دون التأثير سلباً في معنويات الموظفين المعنيين. فالسنة الواحدة فترة قصيرة بالنسبة إلى العلم.

ومقابل هذه المشاكل، يجب الإشارة إلى وجة نظر العديد من أصحاب موازنة التكاليف المعاد تقييمها، فهم يرون أن الموازنات الاستنسابية تحتوي على الكثير من عناصر التراخي، وأن مدراء البحث والتطوير أو مدراء الخدمات القانونية يخبنون وراء اللغر الذي يحيط بهم هنّهم للحصول على المزيد والمزيد من موارد الشركة النادرة التي تُبدّد على أعمال غير نافعة وعلى مستويات سخية من التوظيف. وقد صُممـت تقنية إعداد موازنة من دون أساس للتتصدي لهذا الخوف.

نادرًا ما نجد موضوعاً في المحاسبة يحمل عنواناً كاشفاً عن محتوياته بشكل أفضل مما

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

يفعله مصطلح إعداد الموازنة من دون أساس. فبدلاً من اعتماد مقاربة الزيادة لعملية إعداد الموازنة السنوية ("هدفنا الرئيسي" هو تخفيض التكاليف بنسبة ٣ بالمئة)، تدعو الإدارة بعض النشاطات إلى المزايدة على مواردها وكأنّها تبدأ من لا شيء (أو من أساس الصفر). يمكن اعتماد هذه الأداة في مجالات الإنفاق الاستنسابي فحسب حيث يرجع إلى الإداره، أمر تقرير مستوى الإنفاق الملائم للشركة في الوقت الحالي؛ أمّا المعيار الوحيد لتحديد مستوى الإنفاق في ما يخص التكاليف المُعاد تقديرها فهو وحدات الإنتاج المطلوبة.

يتضمن إعداد موازنة من دون أساس تحليلاً للنشاطات مثل البحث والتطوير أو الخدمات القانونية أو صيانة المعدات، يأتي على شكل رزم عمل يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، بدءاً من النشاط الأهم وصولاً إلى النشاط الذي سيعود بفائدة على الشركة في حال تم توفير الموارد اللازمة لذلك. ويتم تسعير رزم النشاطات المنفصلة وتوضع جنباً إلى جنب مع رزم النشاطات الاستنسابية الأخرى لكي تصنف بالسلسل بحسب أولويات الإدارة العليا. فعلى هذه الإدارة أن تقرر ما إذا كان، في الوقت الحالي، استخدام موظف كفوء آخر في الخدمات القانونية لاستلام مشكلة حقوق الملكية الفكرية المُتنامية، أمّا ترغب فيه الشركة أكثر من استخدام مهندس صيانة آخر تساهم إضافته إلى موظفي قسم الصيانة، في تأمين تعطيلية من ٤ ساعة تحول وبالتالي دون تعطل مكلف للمعدات في المناوبة الليلية. إن هذه القرارات صعبة للغاية، ولكن يمكن سرّ "إعداد موازنة من دون أساس" في أن الإدارة العليا هي من يقرر وليس أصحاب الميزانية الذين يرتبط انتفاعهم المكتسب كحق باقراحتهم حول الميزانية. كما يتطلب إعداد موازنة من دون أساس من وظائف الشركة أن تُحدد المستويات الدنيا للإنفاق الذي دونه لن تتمكن من تنفيذ نشاطاتها بشكل فعلي. وإن المطالبات الجديدة في زيادة الإنفاق يجب أن تُعطى الأولوية على الإلتزامات القائمة.

مَثَل

أدرس الرزم التالية التي قدمت إلى الإدارة العليا لشركة إلكترونيات تم تحديد موازنتها الاستنسابية بـ .€٢٥٠ ٠٠٠.

(اقرأ الجدول التالي من الأسفل إلى الأعلى):

الخدمات القانونية	البحث والتطوير
الرزمة ٤ من ٤. محام واحد لمعالجة الأوجه القانونية المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية وحقوق التأليف والعلامات التجارية. المزيد من الأمكنة للكمبيوتر. €٤٠ ٠٠٠	الرزمة ٣ من ٣. عالما ببرمجيات لتصميم أنظمة تشغيل جاهزة؛ سيعملان مع المهندسين الإلكترونيين.
الرزمة ٣ من ٤. محامي آخران لمعالجة كل العقود وصفقات الملكية. شراء قاعدة البيانات الازمة. €٨٠ ٠٠٠	لتصميم المنتجات الجديدة.
الرزمة ٢ من ٤. محام كفو لمعالجة المشاكل الروتينية والمشاكل التعاقدية، ومستشار خارجي لمعالجة العقود المعقدة. €٣٠ ٠٠٠	الرزمة ٢ من ٣. مهندسا إلكترونيات للتصميم المذاخر الأولية وبنائها.
الرزمة ١ من ٤. مساعد كفو إلى حد ما يشكل صلة الوصل مع المحامين الاستشاريين الخارجيين الذين يتولون الأعمال القانونية. €١٠ ٠٠٠	الرزمة ١ من ٣. مهندس تطوير لاختبار المكونات التي أعادت الشركة شراءها والنماذج الأولية وتغيير التصميم إذا دعت الحاجة.
<hr/>	<hr/>
€١٦٠ ٠٠٠	€١٨٠ ٠٠٠

تواجه إدارة شركة إلكترونيات هذه رزماً بقيمة €٣٤٠ ٠٠٠ يجب إدخالها في موازنة الـ €٢٥٠ ٠٠٠. وعلى أساس أن حداً الموازنة هو بالفعل المبلغ الأقصى، يجب الإستغناء عن رزماً محتملاً بقيمة €٩٠ ٠٠٠. والسيناريو المُحتمل لهذه العملية هو:

١. قد يُقبل بالرزمتين ١ من كلا القسمين لأنهما تمثلان الحد الأدنى من النشاط المطلوب لتشغيل البحث والتطوير والخدمات القانونية. (لكن من الممكن أن تقرر الإدارة الإستغناء عن واحدة من هاتين الوظيفتين للسماح للوظيفة الأخرى بالاستمرار مع الرزم الباقية). المبلغ المستخدم €٥٠ ٠٠٠.
٢. تؤمن الرزمة القانونية ٢ الحد الأدنى من الخدمة القانونية الداخلية التي يمكن العمل عليها وتوسيعها في المستقبل. وهي تشكل أقل من نصف قيمة الرزمة ٢ من البحث

والتطوير. ولكن هنا أيضاً يمكن الدفع بحجّة هي أن نشاطاً ثابتاً وقوياً في البحث والتطوير يمثل قوام حياة الشركة في المستقبل؛ فلا جدوى من الإبقاء على خدمة قانونية داخليّة للتفاوض على العقود في حال لا يوجد منتجاتٍ جديدة للبيع أو أي عقودٍ للتفاوض عليها! يمكن القبول برأيي الدرجة الثانية؛ الحسابات المستخدمة حتى الآن هي €١٥٠ .٠٠٠.

الطبقة التالية من التصنيف هي أكثر صعوبة وتعتمد على رؤية استراتيجية عليا حول مستقبل الشركة. هل تستطيع الشركة الإستغناء عن التكولوجيا لصالح الخدمات القانونية؟ وهل تدق الشركة كل الثقة بأنها ستحصل على قيمة التقدّم لمبلغ €٧٠ .٠٠٠ الذي سيُصرف على مبادرة البرامج المعلوماتية المُفترحة؟ وإذا اتّخذ قرار إيجابيًّا لصالح الرزمة ٣ من البحث والتطوير، هل تستطيع الشركة التأكّد بشكل قاطع من أنه لن تظهر تكاليف دعم آخر قبل الموازنة التالية؟ ومن المرجح أن يتم قبول الرزمة ٣ من الأبحاث والتطوير (المبلغ المستخدم حتى الآن هو €٢٢٠ .٠٠٠) والطلب من القسمين أن يقدمما رزاً جديداً تبلغقيمة الإجمالية لكل واحدةٍ منها €٣٠ .٠٠٠. وعندها تستطيع عملية التصنيف أن تحكم على هذه الرزم العالية المستوى.

الميزة الرئيسية لإعداد موازنة من دون أساس، كما رأينا في المثل السابق، هي بتورّط الإداره العليا في عملية تخصيص الأموال التقديرية. فغالباً ما يفشل المنفذون الرئيسيون الذين لديهم خلفيات عامة، في التدخل في المجالات المتخصصة مثل البحث والتطوير والقانون؛ وفي هذه الظروف، تمرر الموازنات من دون أي تدقيق كبير. إعداد موازنة من دون أساس يعبر الإداره العليا على التورّط في هذه العملية وعلى التوفيق بين توقعات الخبراء من الموازنة والاتجاه الاستراتيجي للشركة.

ولكن إعداد موازنة من دون أساس يعني من عائقيين مهمين.

١. إن عملية تقطيع نشاطات متجانسة نسبياً إلى رزم مختلفة ومسعرة بشكل منفصل مشحونة بالمشاكل وتتطلّب مجهاً كبيراً (وبالتالي تكاليف كبيرة) من موظفي الخدمات المعنية. فالمجاهد المستثمر في تطبيق موازنة من دون أساس في بعض الشركات، قد وقف في وجه إمكانية اعتماد هذه التقنية في مجالاتٍ أخرى.

٢. يقع تحديد الرزم حتماً في يد إدارة القسم الذي يشكل موضوع المراجعة. ولا بد من أن يشير الإنفاق المكتسب في هذه العملية بعض التساؤلات حول الرزم وحول طريقة ترتيبها. فإعداد موازنة من دون أساس يُغري المترّطين في تحديد الرزم بطريقةٍ تسمح بالإبقاء على الوضع الراهن. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم رزمة من الدرجة ١ متقدمةً ومدّاحةً إلى أبعد حد. وقد تحتاج الإدارة العليا إلى الاستماع إلى رأي خبيرٍ خارجي حول التحدّيات إذا كانت تساورها الشكوك حول الطلبات المقدّمة.

الخلاصة

بغض النظر عن البيئة التجارية، ينسق إعداد الموازنة بين النشاطات المختلفة، ويساعد في التخطيط، ويشير حواجز الموظفين ويعتمد أساساً لتقييم الأداء الفعلي. كما أن اعتماد إجراءات جيدة في إعداد الموازنة "يُقصّر" من الوقت بين عملية إعدادها وبداية فترة الموازنة، ويحصل على دعم الإدارة العليا كما يُولد شعوراً "بامتلاك" الموازنة بين المدراء الذين ساعدوا على إنشائها.

إعداد الموازنة المُعاد تقييمها أسهل بكثير من إعداد الموازنات التقديرية. لأنه ليس من السهل قياس المخرجات من النشاطات التقديرية كالتسويق والبحث والتطوير. إن إعداد موازنة من دون أساس هو أداة يمكن استعمالها في المجالات التقديرية لشركة ما، مما يساعد على إزالة اللاموضوعية والمصلحة الشخصية وبالتالي على تحرير الأموال لستعمل في أجزاء من الشركة تستحقها أكثر.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٢ تأتي مهمّة إعداد الموازنة بمنافع واضحة على الشركات. وتتضمن هذه المنافع:

I. زيادة تحفيز رؤساء الأقسام؛

II. التزويد بأساس لتقييم الأداء الفعلي؛

III. تقسيراً للتفاصيل في حساب الأرباح والخسائر للسنة الفائتة؛

IV. تسييقاً محسناً للنشاطات بين الأقسام كلها.

أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

A. (أ) و(ب) فحسب.

B. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.

C. (أ)، (ب) و(د) فحسب.

D. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

٢.١٢ إن عملية إعداد الموازنة هي أساسية للشركة لأنّها عبارة عن بيانٍ ماليٍ يركّز على المقارنة بين التكاليف التاريخية. صحيحة أم خطأ؟

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

- ٣.١٢ أيّ خيار من بين الخيارات التالية يصف الموازنة؟
- أ. هي خطة استراتيجية.
 - ب. هي تبئر بالتدفق النقدي.
 - ج. هي مراجعة لأداء الإدارة.
 - د. هي تعبير عددي لخطة عمل ما.
- ٤.١٢ إذا كانت الإدارة الوسطى تثق كلّ الثقة بامكانيّة تحقيق الموازنة، عندئذٍ لا يهمّ على الإطلاق إذا اختارت الإدارة العليا تجاهل عملية الموازنة بأكملها. صحّ أم خطأ؟
- ٥.١٢ للأسف، لدى الكثير من أعضاء الفرق الإدارية آراءً معاذية لعملية إعداد الموازنة. هذه الآراء مضلّلة ولكن يجب معالجتها باتخاذ خطواتٍ تكفل:
- I. تحويل المدراء في الأقسام العاملة مسؤوليّة التكاليف والإيرادات التي لا يتحكّمون بها؛
 - II. التخلّص من اللافعاليّة الموجودة في الموازنة عند تخفيض الموارد؛
 - III. البدء بعملية الموازنة بأكثر وقتٍ متّاخراً ممكّن من السنة الحاليّة للتوصّل إلى اتفاقٍ تامٍ قبل بداية السنة المقبلة؛
 - IV. أن تحصر الموازنات الأفراد والنشاطات في الحدّ الأدنى من الموارد المطلوبة عادة للقيام بأي عمل عادي.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب)، (ج) و(د) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.
- ٦.١٢ إن إحدى المشاكل التي تواجه عملية إعداد الموازنة هي أن الظروف الخارجيّة يمكن أن تتغيّر بشكل كبير في مرحلة مبكرة من السنة، فتصير أرقام الموازنة الأصلية من دون معنى. يمكن التقليل من آثار هذه التغييرات السلبيّة إذا عمدت الإدارة إلى:
- I. تقديم نظام موازنة متّحرّكة؛
 - II. السماح بزيادة عامة في التكاليف المضمّنة في الموازنة من دون المطالبة بزيادة مماثلة في المبيعات المضمّنة في الموازنة؛
 - III. القضاء على التأثير الماليّ لهذه التغييرات الخارجية للتركيز على الإنحرافات الناشئة حيث يكون المدراء بالفعل هم المسؤولين؛
 - IV. السماح بنقل الفائض في طاقم العمل إلى أقسام أخرى.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(ج) فحسب.

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

- ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.

إذا كانت شركة ما تعمل في سوق حيث الطلب على منتجاتها غير محدود، أي موازنة يبدأ العمل على تحضيرها أولاً:

- أ. موازنة الإنتاج.
ب. الموازنة النقدية.
ج. موازنة المبيعات.
د. موازنة المشتريات.

أي من الموازنات التالية يعتبر موازنة استنسابية؟

- أ. موازنة تكلفة اليد العاملة المباشرة.
ب. الموازنة النقدية.

ج. موازنة الفائدة على السحب على المكشوف.
د. موازنة الإعلانات والترويج.

أي من الموازنات التالية هو موازنة التكاليف المُعاد تقييمها؟

- أ. موازنة تكلفة اليد العاملة المباشرة.
ب. موازنة تكاليف البحث والتطوير.
ج. موازنة تكاليف المعارض.
د. موازنة تكاليف القسم القانوني.

أي من التعديلات المحاسبية التالية يتضمنها حساب الأرباح والخسائر ولكن لا تؤثر في التدفقات النقدية؟

- أ. إعادة تقييم الملكية.
ب. أعباء التأجير على المعدات.
ج. إستهلاك الآلات.
د. إسلام الأموال النقدية من المدينين.

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١١-١٢ إلى ١٣-١٤

تؤمن شركة غرانباي دريلينغ سيرفيسيز Granby Drilling Services السلع والخدمات لشركات النفط العاملة في بحر الشمال. وكانت للشركة، في ما مضى، خبرة في تحصيل الديون. وقد دفع الزبائن كما يلي:

الشهر ١	%٥٠ (سُددت في شهر إعداد الفاتورة)
الشهر ٢	%٣٠
الشهر ٣	%٢٠

رأت الشركة أثناء إعدادها موازنة السنة الممتدة حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١ أن معدلات الفائدة المرتفعة ستؤدي إلى بعض الانخفاض في أداء دفع الزبائن على المبيعات في السنة الجديدة.

التبنّي بتحصيل الأموال النقدية من المبيعات هو:

الشهر ١	%٤٠
الشهر ٢	%٣٥
الشهر ٣	%٢٥

إن الحسابات المدينة في أول نيسان/أبريل ٢٠٠٠ هي €٤٠٠٠.

الفعليّة	المُضمّنة في الموازنة
كانون الثاني/يناير	€٦٥ ٠٠٠
شباط/فبراير	€٧٥ ٠٠٠
آذار/مارس	€٥٠ ٠٠٠
نيسان/أبريل	€٦٤ ٠٠٠
أيار/مايو	€٥٢ ٠٠٠
حزيران/يونيو	€٧٢ ٠٠٠

١١.١٢ ما هي التدفقات النقدية الداخلة والمُضمّنة في الموازنة في شهر نيسان/أبريل؟

- أ. €٣٩ ٦٠٠
- ب. €٤٥ ٦٠٠
- ج. €٤٧ ٠٠٠
- د. €٥٥ ٦٠٠

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

١٢.١٢ ما هي التدفقات النقدية الداخلة والمُضمّنة في الموازنة في شهر أيار/مايو؟

- أ. €٣٠ ٨٠٠.
- ب. €٥٣ ٢٠٠.
- ج. €٥٨ ٢٠٠.
- د. €٦٨ ٠٠٠.

١٣.١٢ ما هو مقدار الحسابات المدينة المُضمّنة في الموازنة في ٣٠ حزيران/يونيو؟

- أ. €٣٦ ٠٠٠.
- ب. €٤٣ ٢٠٠.
- ج. €٥٦ ٢٠٠.
- د. €٦٦ ٢٠٠.

تطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٤-١٢ و ١٥.

أثناء التخطيط لإنتاج الفصل التالي، طلب من مدير المصنع للمُنتَج آر ٢ R٢ أن يأخذ في الحسبان المعطيات التالية:

المواد الأولية	المُنتَج آر ٢ R٢
(كلغ)	(الوحدات)
٣٠ ٠٠٠	١ ٠٠٠
١٠ ٠٠٠	٢ ٠٠٠
-	١٠ ٠٠٠

مخزون أول المدة
مخزون آخر المدة المُخطط له
المبيعات المُضمّنة في الموازنة

كل وحدة من المنتج آر ٢ R٢ تتطلب ٥ كلغ من المواد الأولية.

١٤.١٢ ما هو عدد وحدات المنتج آر ٢ R٢ التي يجب تصنيعها في الفصل التالي؟

- أ. ١٠ ٠٠٠.
- ب. ١١ ٠٠٠.
- ج. ١٢ ٠٠٠.
- د. ١٣ ٠٠٠.

١٥.١٢ كم كيلوغرام من المواد الأولية يجدر شراؤه لتحقيق هدف التصنيع للمنتج آر ٢ R٢؟

- أ. ٣٠ ٠٠٠ كلغ.
- ب. ٣٥ ٠٠٠ كلغ.
- ج. ٥٠ ٠٠٠ كلغ.
- د. ٦٥ ٠٠٠ كلغ.

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

إن تصنيع المنتج أوميغا Omega يتطلب ٤ ساعات لتشغيل الآلات. وتعرض المنتجات الجاهزة بعد ذلك لتدقيق في النوعية صارم جداً يؤدي إلى معدل رفض يبلغ ٥ بالمائة. إن موازنات السنة المقبلة هي كالتالي:

الوحدات	مخزون أول المدة للسلع الجاهزة
٦ ٠٠٠	مبيعات أوميغا Omega المضمنة في الموازنة
٧٢ ٦٠٠	مخزون آخر المدة المُخطّط له للسلع الجاهزة
٧ ٤٠٠	

ما هي موازنة ساعات تشغيل الآلة للسنة المقبلة؟

- أ. ٢٩٦ ٠٠٠.
- ب. ٣١٠ ٨٠٠.
- ج. ٣١١ ٥٨٠.
- د. ٣٢٠ ٠٠٠.

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٧-١٢ إلى ١٩-١٢.

إن شركة بين بالمر غولف أكسيسوريز Ben Palmer Golf Accessories تنظم جدول دفعاتها لمورّدي المواد التي تستخدمها. والدفعات المبكرة للمورّدين تؤدي إلى حسم ٥٪ على التسديد، رغم أن ٣٠٪ من المشتريات فقط مؤهلة لذلك. ويدفعباقي المورّدين على أساس فترة ٣٠ يوماً (الشهر التالي للمشتريات)، وذلك باستخدام الحد الأقصى من تسهيل السحب على المكشوف المتتفق عليه، أي €١٠٠٠، إذا دعت الحاجة.

وتقضي سياسة الشركة بالحصول على أكبر قدر من الحسومات على التسديد كأولوية، ومن ثم ملائمة شروط المورّدين إلى أبعد حد ضمن حدود السحب على المكشوف المتتفق عليها، على أن يصير أي عجز في الحسابات المدفوعة أولوية الشهر التالي.

إن المعطيات ذات الصلة المضمنة في الموازنة هي:

كانون الثاني/يناير	شباط/فبراير	آذار/مارس	المشتريات
€١٠ ٠٠٠	€١٨ ٦٠٠	€٨ ٦٠٠	التدفقات النقدية الداخلة من الحسابات المدينة
€٩ ٢٠٠	€٢ ٣٠٠	€٧ ٦٠٠	نقداً في المصرف.

ثمة رصيد أول المدة بقدر €٢٠٠ نقداً في المصرف.

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

١٧.١٢ ما هو الوضع في المصرف في ٣١ كانون الثاني/يناير؟

أ. رصيد السحب على المكشوف = €٦٥٠

ب. رصيد السحب على المكشوف = €٨٠٠

ج. الأموال النقدية في المصرف = €٦٨٠٠

د. الأموال النقدية في المصرف = €٦٩٥٠

١٨.١٢ كم تبلغ الدفعات المُضمَّنة في الموازنة، التي سدّدت للمورّدين في آذار/مارس؟

أ. €٩٢٠٠

ب. €١٠٢٥٠

ج. €١٥٠٥١

د. €١٥١٨٠

١٩.١٢ كم تبلغ الدفعات المُضمَّنة في الموازنة، التي سدّدت للمورّدين في شهر شباط/فبراير؟

أ. €٩٢٥٠

ب. €١٠٢٥٠

ج. €١٢١٣٠

د. €١٢٤٠٠

٢٠.١٢ إذا كانت شركة ما لا تصنع أو تبيع المنتجات أو الخدمات، لا يمكنها القيام بعملية إعداد الموازنة. صحيح أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على المسؤولين ٢١-١٢ و ٢٢-١٢.

كشف المحاسب الإداري في شركة غرانتاون ووليز المحدودة Grantown Woollens Limited عن المعطيات التالية للفصل الأول من السنة المالية الجديدة.

محرون آخر	محرون	
المدة المُخطَّط لها	أول المدة	
	المُخطَّط لها	
€ ٦١٠٠	€ ٤٣٠٠	المواد الأولية
١٠٢٠٠	١٦٦٠٠	السلع الجاهزة
€٤٦٠ ٠٠٠		المبيعات
€٦٠ ٠٠٠	٢٠٠٠	تكلفة اليد العاملة المباشرة (١٥٠٠٠ ساعة)
€٧٠ ٠٠٠		المشتريات من المواد الأولية
€٦ ٢٠٠	٦٢٠٠	معدل استيعاب نفقات التصنيع العامة
	٦٢٠٠	الفقات العامة للبيع والتوزيع
€٦٠ ٠٠٠		الفقات الإدارية العامة
€٥٠ ٠٠٠		

الوحدة ١٢ / إعداد الميزانية

٢١.١٢ كم تبلغ تكاليف التصنيع المضمونة في ميزانية مبيعات الفصل الأول؟

- أ. €٢١٦ ٤٠٠
- ب. €٢١٨ ٢٠٠
- ج. €٢٢٤ ٦٠٠
- د. €٢٣٥ ٠٠٠

٢٢.١٢ كم تبلغ أرباح الفصل الأول المضمونة في الميزانية؟

- أ. €١٢٥ ٤٠٠
- ب. €١٣١ ٨٠٠
- ج. €١٣٣ ٦٠٠
- د. €٢١٥ ٤٠٠

تطبق المعلومات التالية على السؤالين ٢٣-١٢ و ٢٤-١٢

إن شركة تيسايد كرافتس المحدودة Tayside Crafts Limited تصنع مجموعة كبيرة من المنتجات لقطاع السياحة. وقد اعتمدت الشركة مقاربة تحديد التكاليف الكلية، وبذلك خصصت مصروفات التصنيع على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة.

طوال الأشهر الستة الماضية، تم تجميع المعطيات التالية:

€	
٩ ٢٠٠	نفقات التصنيع العامة المتغيرة
٤٣ ٢٠٠	نفقات التصنيع العامة الثابتة
٢٤ ٠٠٠	تكاليف اليد العاملة المباشرة (٤٠٠٠ ساعة)
٣ ٢٠٠	استيعاب جزئي لنفقات التصنيع العامة الثابتة

النفقات العامة الفعلية المُنفَقَة عادلت النفقات العامة المضمنة في الميزانية ولكن يوجد عجز قدره ٢٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة.

٢٣.١٢ ما هو إجمالي نفقات التصنيع العامة الثابتة المضمنة في الميزانية التي أنفقـت في فترة الـ ٦ أشهر؟

- أ. €٤٠ ٠٠٠
- ب. €٤٢ ٠٠٠
- ج. €٤٣ ٢٠٠
- د. €٥٢ ٤٠٠

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

٢٤.١٢ ما كان معدل الاستيعاب الإجمالي لنفقات التصنيع العامة لكل ساعة يد عاملة مباشرة؟

- أ. €١٠,٠٠
- ب. €١٠,٨٠
- ج. €١٢,٠٠
- د. €١٢,٣٠

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٢-٢٥ إلى ٢٩.

في أول تموز/يوليو، كانت الميزانية الموجزة لشركة بيترهيد سوبس المحدودة في أوّل تموز/يوليو، كانت الميزانية الموجزة لشركة بيترهيد سوبس المحدودة كما يلي:

€	
١٤٠ ٠٠٠	الآلات والمعدات
٦٠ ٠٠٠	مطروح منها: الاستهلاك الكلّي للآلات والمعدات
<hr/> ٨٠ ٠٠٠	
٢٥ ٠٠٠	المخزون
٧٥ ٠٠٠	الحسابات المدينة
<hr/> ١٨٠ ٠٠٠	
٧٥ ٠٠٠	رأس المال الأسمى
٤٩ ٢٥٠	الاحتياطيّات
<hr/> ٢٠ ٠٠٠	أسهم تدرّر معدّل فائدة ثابت ومضمون (%) ١٠
١٤٤ ٢٥٠	
١٧ ٧٥٠	الحسابات الدائنة
٧ ٥٠٠	أنصبة الأرباح المُفترَح (يستحق دفعه في أوّل آب/أغسطس)
<hr/> ١٠ ٥٠٠	سحب على المكشوف من المصرف
١٨٠ ٠٠٠	

وقد أعدّت الموازنات التالية لتموز/يوليو حتى أيلول/سبتمبر:

أيلول/سبتمبر	آب/أغسطس	تموز/يوليو	
€	€	€	
٢٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	المشتريات
٧٠ ٠٠٠	٣٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	المبيعات
٢٥ ٠٠٠	٢٢ ٥٠٠	٢٠ ٠٠٠	المصاريف

الوحدة ١٢ / إعداد الميزانية

لا يتوقع أن تتغير مستويات المخزون على مدى الفصل بأكمله. وتُقسّم المبيعات مناصفة بين الأموال النقدية والتسليف، على أن تدفع المبيعات بالدين في الشهر التالي للتسليف. كما يُدفع للمورّدين في الشهر التالي للتسليف. وتُدفع المصاريف في الشهر الذي تم تكبّدها فيه. ولكنها تتضمّن عبئاً شهرياً من €٣٠٠٠ لاستهلاك الآلات. فائدة القرض تُدفع فصلياً في ٣٠ أيلول/سبتمبر. أمّا فائدة السحب على المكشوف فيمكن تجاهلها.

٢٥.١٢ كم يبلغ الرصيد في المصرف في ٣١ تموز/يوليو؟

- أ. الأموال النقدية في المصرف = €٤٤ ٧٥٠
- ب. رصيد السحب على المكشوف = €٤٥ ٢٥٠
- ج. الأموال النقدية في المصرف = €٥٢ ٢٥٠
- د. الأموال النقدية في المصرف = €٨٧ ٠٠٠

٢٦.١٢ كم يبلغ إجمالي التدفقات النقدية الداخلة في آب/أغسطس؟

- أ. €١٧ ٥٠٠
- ب. €٢٢ ٥٠٠
- ج. €٣٧ ٠٠٠
- د. €٤٠ ٠٠٠

٢٧.١٢ كم يبلغ إجمالي التدفقات النقدية الخارجة في أيلول/سبتمبر؟

- أ. €٦٣ ٠٠٠
- ب. €٧٢ ٠٠٠
- ج. €٧٢ ٥٠٠
- د. €٩٧ ٥٠٠

٢٨.١٢ كم يبلغ رصيد المصرف في ٣٠ أيلول/سبتمبر؟

- أ. رصيد السحب على المكشوف = €٣ ٧٥٠
- ب. الأموال النقدية في المصرف = €١٥ ٢٥٠
- ج. الأموال النقدية في المصرف = €١٥ ٧٥٠
- د. الأموال النقدية في المصرف = €٢٣ ٢٥٠

٢٩.١٢ ما هي نتيجة المتاجرة المُضمّنة في الميزانية للفصل الممتّد إلى أيلول/سبتمبر؟

- أ. الأرباح المُضمّنة في الميزانية = €٤ ٠٠٠
- ب. الخسائر المُضمّنة في الميزانية = €٤ ٠٠٠
- ج. الخسائر المُضمّنة في الميزانية = €١٧ ٥٠٠
- د. الخسائر المُضمّنة في الميزانية = €١٨ ٠٠٠

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

٣٠.١٢ تميل الإدارات إلى مواجهة صعوبات كبيرة لدى إعداد موازنة التكاليف الاستنسابية ولدى إدارة هذه التكاليف. أسباب عدّة تقف وراء هذه الصعوبات، من بينها:

I. تعطل في إيصال أهداف الشركة إلى مدراء الأقسام في وظائف التكاليف الاستنسابية؛

II. الصلة المشكوك فيها لتحكم إعداد موازنة مبنية على أساس سنة واحدة، ببرام吉 تدوم سنوات عدّة.

III. ممانعة مدراء الأقسام في أن يكونوا موضوع أي تدقير أو انتقاد خارجيّين.

IV. غياب أيّ معيار مناسب لقياس إنتاج هذه الأقسام غير التصنيعية. أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

أ. (أ) و(ب) فحسب.

ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.

ج. (أ)، (ب) و(د) فحسب.

د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

٣١.١٢

أيّ خيارين يصححان من بين الخيارات التالية؟

أ. موازنات التكاليف الاستنسابية يحدّدها مستوى مخرجات التصنيع المطلوبة.

ب. موازنات التكاليف المُعاد تقييمها يحدّدها مستوى مخرجات التصنيع المطلوبة.

ج. موازنات التكاليف الاستنسابية تحددّها وجهة نظر الإدارة حول مستوى الإنفاق المناسب في الوقت الحالي.

د. موازنات التكاليف المُعاد تقييمها تحددّها وجهة نظر الإدارة حول مستوى الإنفاق المناسب في الوقت الحالي.

٣٢.١٢

أيّ خيار من الخيارات التالية يصف إعداد الموازنة التي تشتدّ على تقييم كل النشاطات عند كلّ إعداد للموازنة؟

أ. إعداد موازنة من دون أساس.

ب. إعداد الموازنة المرنة.

ج. إعداد موازنة الزيادة.

د. الموازنات السنوية.

٣٣.١٢

إحدى فوائد إعداد الموازنة من دون أساس هي أن قرارات التصنيف النهائية يتّخذها مدراء الأقسام الذين يملكون المعلومات الضروريّة ذات الصلة. صحّ أم خطأ؟

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

- ٣٤.١٢ أيّ من الصفات التالية يُعتبر من سمات مقاربة إعداد الموازنة من دون أساس؟
- أ. إعداد الموازنة من دون أساس عملية مكلفة ويستهلك تطبيقها الكثير من الوقت.
 - ب. إعداد الموازنة من دون أساس يقضي بتدخل الإدارة العليا في تخصيص الأموال الاستنسابية.
 - ج. إعداد الموازنة من دون أساس يتطلب اعتماد مقاربة الزيادة الاعتيادية في عملية الإعداد.
 - د. إعداد الموازنة من دون أساس يستوجب عدم تدخل مدراء الأقسام في العملية.

دراسة الحالة ١-١

في شهر تموز/يوليو، قامت الشركة الأمريكية ميدي تيك إنسترومنتيشن إينك – Medi Tech Instrumentation Inc بفتح فرع في اسكتلندا لتوزيع منتجاتها في أوروبا. وقد تمّ تعيينك محاسباً إدارياً في الفرع حيث تقضي مهمتك الأولية بتنفيذ تحكم مالي بنشاطاتها كافة.

وكشف التحقيق حول وضع المبيعات ما يلي:

المبيعات الفعلية	المبيعات المتأتية بها
€٢٠٠ . . .	تموز/يوليو
€٢٥٠ . . .	آب/أغسطس
€٥٠٠ . . .	أيلول/سبتمبر
€٣٠٠ . . .	تشرين الأول/أكتوبر
€٣٠٠ . . .	تشرين الثاني/نوفمبر
€٢٠٠ . . .	كانون الأول/ديسمبر

بالرغم من أن ٩٠٪ من المبيعات ترتكز على التسليف، فإن تجربة التحصل المبكرة تشير إلى أن ٨٠٪ من المبيعات بالذين تسدد في الشهر التالي لإعداد الفاتورة، كما يُدفع الرصيد بأكمله في الشهر الذي يليه. وبما أن زبائن الشركة يتلقّفون من الوكالات الحكومية والسلطات الصحّيّة، فمن المستبعد الوقوع في ديون هالكة.

يشتري الفرع منتجاته كلّها من الشركة الأم في الولايات المتحدة. وقد اتّخذ قرار يقضي بأنّه سيعتمد في سياساته الشرائية على الحصول على ما يكفي من المخزون في شهر واحد لتلبية مبيعات الشهر التالي. ويجب تسديد المشتريات كلّها في الشهر الذي يلي الشراء. أمّا إجمالي الهوامش فضمّن في الموازنة بـ ٤٠٪ على المبيعات.

تبلغ التكاليف الثابتة الشهريّة €٤٠٠٠، بما فيها €٢٠٠٠ كإسهامات أصول. كما ستكون تكاليف الرواتب الأساسية €٣٥٠٠٠ في الشهر، بالإضافة إلى عمولة ١٠٪ على المبيعات. وستبلغ تكاليف البيع المتغيّرة الأخرى ٥٪ من قيمة المبيعات. وستُدفع التكاليف السابقة كلّها في الشهر الذي تمّ تكبّدها فيه.

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

في تشرين الثاني/نوفمبر، تعهد الفرع باكتساب سيارات إضافية تصل كلفتها إلى €٤٠٠٠. فالشركة الأم أصرّت على أن يبقى الفرع على حدًّ أدنى من الأموال النقدية في رصيد المصرف فيقي هذا الأخير €١٠٠٠ على الدوام. ولو ترتب عن ذلك تأجيل جزء من الدفعات إلى الشركة الأم أو حتى الدفعات كلّها.

وتضمّن ملخص الميزانية للفرع في ٣١ آب/أغسطس ما يلي:

€	المطلوب
٧٠ ٠٠٠	الأصول الثابتة
٣٠٠ ٠٠٠	المخزون
٢٦١ ٠٠٠	الحسابات المدينة
<u>١١ ٠٠٠</u>	الأموال النقدية في المصرف
٦٤٢ ٠٠٠	
٣٤٢ ٠٠٠	رأس المال الأسمى
<u>٣٠٠ ٠٠٠</u>	الحسابات الدائنة (المستحقّة للشركة الأم)
<u>٦٤٢ ٠٠٠</u>	

بالاستناد إلى المعلومات المتوفّرة حول الفصل الممتدّ إلى ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر، قُمْ بإعداد:

١. بيان التدفق النقدي المضمن في الموازنة. وعلق على أي مشكلة يسلط هذا البيان الضوء عليها.
٢. حساب الأرباح والخسائر المضمن في الموازنة.

تحديد التكاليف المعيارية

المحتويات

٢/١٣	١.١٣ المقدمة
٣/١٣	٢.١٣ وضع المعايير
٥/١٣	٣.١٣ لمحة عن التحفيز
٦/١٣	٤.١٣ الموازنات المرنة
٨/١٣	٥.١٣ التركيب البيئي للإنحرافات، المواد واليد العاملة
١١/١٣	٦.١٣ المسؤلية عن الإنحرافات
١٤/١٣	٧.١٣ تحليل النفقات العامة المتغيرة والثابتة
٢١/١٣	٨.١٣ التحقيق في الإنحرافات
٢٢/١٣	٩.١٣ إنحرافات المبيعات
٢٦/١٣	الخلاصة
٢٧/١٣	أمثلة للمراجعة
٣٦/١٣	دراسة الحالة ١-١٣

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة تكون قد حصلت ما يلي:

- العلاقة بين إعداد الموازنة وتحديد التكاليف المعيارية؛
- كيف تُحدَّد التكاليف المعيارية؛
- الأوجه المحفزة للمعايير؛
- دور الموازنات المرنة؛
- كيفية احتساب الإنحرافات الأساسية المحيطة بتكليف المواد واليد العاملة والنفقات العامة؛
- أسباب الإنحرافات المحتملة ومتى ينبغي التحري عنها؛
- كيفية احتساب إنحرافات المبيعات والدلالة الإدارية للأرقام الناتجة.

يعنى إعداد الموازنة الذي شَكَلَ موضوع الوحدة السابقة، بالخطيط لنشاطات شركة ما لمدة زمنية محددة غالباً ما تتألف من ١٢ شهراً. وكما رأينا في الوحدة الثانية عشرة يتم إعداد موازنة الشركة العامة من موازنات وظيفية متنوعة، ومن المبيعات، والإنتاج، والبحث والتطوير، والإدارة وما إلى ذلك. وتميل كل هذه الموازنات إلى التركيز على الأرقام الإجمالية. خذ على سبيل المثال موازنة المواد في شركة غو ستريت ترولي Go-Straight Co.; بالرغم من أن رقم الموازنة الأساسي كان عدد أمتار الأساند المعدنية اللازمة لصناعة كل عربة من العربات، إلا أن الموازنة ظهرت أخيراً بالأرقام الإجمالية، فصلاً ولو الفصل. ولا يُعتبر ذلك مفاجئاً إذا أخذنا بعين الاعتبار عاملين:

١. إن الإدارة بارعة في الحصول على صورة مسبقة عن التدفقات النقدية، مما يسمح للمؤسسة، في حال لزم ذلك، بطلب تسهيلات من مصرفها. هذا وإن التسهيلات التي يتم التفاوض عليها بشكل مُخْطَطٍ له غالباً ما تكون شروطها مؤاتية بشكل أكبر من الطلبات المفاجئة. تُعتبر الأرقام الإجمالية كافية لذلك.

٢. على كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات المدرجة أسهمها في البورصة أن يجهزوا أنفسهم للتعامل مع الأسئلة الممتحنة التي يطرحها محللو الاستثمار المحترفون، الذين تكمن مهمتهم في إعلام المستثمرين الفعليين والمستثمرين المحتملين بتوقعات الربح في بعض الشركات. يزور هؤلاء المحللون الشركات بشكل منتظم ويبحثون من بين أمور أخرى عن مؤشر على مستوى الربح للسنة المالية المقبلة. ومع أنه من التهور أن تكشف الشركة عن أرباحها المُضمنة في الموازنة، إلا أنه عليها أن تكون قادرة على الرد على أسئلة المحللين. إن الصورة الإجمالية لمستقبل الشركة كما تصوّرها الموازنة العامة توّمّن للشركة غالبية المعلومات المطلوبة لهذه المجتمعات.

ما إن يتم إعداد الموازنة، حتى ينبغي استخدامها للتحكم بعمليات المؤسسة الفعلية خلال الفترة المحاسبية التي تتم مراجعتها. وما من أحسن لتقدير الأداء الفعلي أفضل من التخطيط للفترة – شرط أن تكون هذه الخطة قد وضعَت بعناية. وفي حال لم يكن الأداء كافياً لتحقيق الأرباح، ينبغي اتخاذ إجراءات إدارية علاجية لتصحيح الوضع. إلا أن الأرقام الإجمالية للموازنة لا تفي بالغرض في هذا الإطار. فالإدارة بحاجة إلى تكاليف وإيرادات مفضلة حول العناصر الفردية للمؤسسة لِيُشَخَّذ عمل تصحيحي للمشكلة منذ بدايتها. نستخدم التكاليف المعيارية في عملية التحكم هذه. تُعتبر التكاليف المعيارية تكاليف مُضمنة في الموازنة بالنسبة إلى بنود التكلفة الفردية. بعبارات أخرى، يمكن القول إن الموازنة مُعدّة انطلاقاً من تكاليف معيارية كبيرة. تقارن التكاليف المعيارية بالتكاليف الفعلية ويتم البحث عن تفسيرات لنشوء الفرق بين نوعي التكاليف هذين.

لقد تطرقنا بسرعة في أكثر من مناسبة في الوحدات السابقة إلى تحديد التكاليف المعيارية. هل تذكر تفاصيل تكلفة الخزانة المزرودة برفوف خشبية الخاصة بجهاز القرص الرقمي (دي في دي) وعربة المخازن التجارية؟ لقد حددت تكاليف كل من هذه المنتجات بالتفصيل تقريباً مع تخصيص حصة من نفقات التصنيع العامة والنفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع على خزانة جهاز القرص الرقمي.

		من الوحدة الثانية عشرة	من الوحدة العاشرة
		التكلفة المعيارية الكاملة لخزانة جهاز القرص الرقمي	المواد المباشرة
	€	€	
		المواد المباشرة	المواد المباشرة
		الحافة الخشبية	الحافة الخشبية
١٠	١٠,٠٠	١٠,٠٠	١٠,٠٠
		القشرة الخشبية	القشرة الخشبية
		الزخرفة المعدنية	الزخرفة المعدنية
٣٠	٢,٠٠	٢,٠٠	٢,٠٠
		١٥,٠٠	١٥,٠٠
		النفقات العامة المتغيرة	النفقات العامة المتغيرة
١٥	١٥	١٥	١٥
		اليد العاملة المباشرة	اليد العاملة المباشرة
		التكلفة الأولية	التكلفة الأولية
٥٥	٧,٥٠	٧,٥٠	٧,٥٠
		نفقات التصنيع العامة	نفقات التصنيع العامة
		تكاليف التصنيع	تكاليف التصنيع
		حصة النفقات العامة	حصة النفقات العامة
		التي لا تتعلق بالتصنيع	التي لا تتعلق بالتصنيع
		التكلفة الكاملة المعيارية	التكلفة الكاملة المعيارية
		٣٠,٠٠	٣٠,٠٠

فلنبدأ بمسألة وضع المعايير لكل من المواد واليد العاملة. مما لا شك فيه أن أفضل مؤشر إلى الإستعمال المادي لوحدة الإنتاج هو سجلات الإستهلاك في الفترة السابقة. ففي حال استهلكت كل عربة ١١ مترًا من الأسلال المعدنية، من غير المجدي وضع معيار بعشرين متراً للسنة المقبلة إلا إذا استطاعت الشركة أن تبرهن عن قدرتها على ادخال متر واحد نتيجة عمليات أو تكنيات جديدة. كذلك، من المبذر أنفترض استعمال ١١ مترًا للعربة الواحدة في حال تضمن هذا الرقم في هذه السنة وربما في سنوات ماضية. أخطئاً في اختيار الطول الصحيح وبالتالي أطراف المعدن الكبيرة الحجم التي لا يمكن استخدامها إلا للبيع كخردة. عندما تضع شركة ما نموذجاً أولياً قيد الإنتاج، ومن حين إلى آخر خلال الدورة الحياتية

للمتاج قيد الإنتاج، ينبغي إجراء دراسة هندسية مفصلة للتأكد من كمية المواد المطلوبة. تأخذ هذه الدراسة بعين الاعتبار مدى تعقيد تصميم المنتج، وتوفر نوعية المطلوبة للمواد، ومهارة اليد العاملة المطلوبة لصنع المنتج، ودقة ماكينات الإنتاج من الناحية الهندسية. إن الرقم الناتج من كل ذلك هو المعيار الأمثل أو المعيار الهندسي وهو كمية المواد المطلوبة التي ينبغي تطبيقها في حال كانت أوجه الإنتاج كافة تعمل بأقصى فعالية ممكنة. وبالطبع، قلما يحصل ذلك في الواقع: فالآلات تتغطّل أو تحتاج إلى إعادة تقويم؛ والعمال يخطئون، أو يعملون بسرعة أكبر أو أدنى من السرعة المُخطط لها؛ ونوعية المواد الأولية تختلف حتى ولو تم شراؤها من المورد نفسه. تقرّ غالبية الشركات بوقائع الإنتاج هذه في معايرها من خلال تخفيف الصراوة التي تميّز المعيار الهندسي. أما المعاير العادي أو التشغيلية فهي تلك التي يُتوقع تحقيقها من خلال عملية إنتاجية تعمل بدقة وفعالية ولكنّها تعكس أيضاً المخاطر العاديّة التي تحيط بعملية يمكن خلالها لأمور كثيرة أن تتحقق.

أما بالنسبة إلى سعر المواد، فعلى المعيار الذي يتم اختياره للسنة أن يكون مبنياً على أساس نمط الشراء المتوقع، وتقدّيرات الموردين لتحركات الأسعار، والحسومات التي يتم التوصل إليها في ما يتعلق بالكمية، ونوعية المواد الأولية المطلوبة. ويمكن للشركة التي تتعرّض مدخلاتها من المواد الأولية إلى تقلبات هامة في الأسعار كالقمح أو الزيت أو المعادن الشبيهة، أن تخترق تقصير مدة موازنتها لعدة أسابيع أو أشهر تشق الإدارة بتحرك الأسعار خلالها. وتعتبر المؤشرات الاقتصادية الخارجية تكملاً مفيدة للتقييم الذي يجريه مدراء الشراء.

تُوضع معايير استعمال اليد العاملة ومعايير السعر بالطريقة نفسها التي تُوضع فيها المعايير للمواد. فعلى الدراسة الهندسية الأنفة الذكر أن تكون قادرة على قياس الوقت الذي يحتاجه عامل ماهر لتصنيع المنتج وجمعه واختباره. ومرة أخرى، على المعيار العادي أن يعكس الوقت الذي تتم تمضيته على الاستراحات والمحادثات العرضية مع المشرفين والزملاء، وإحضار المواد الأولية والمواد الإستهلاكية، ونقل المكونات الجاهزة إلى مكان العمل التالي أو نقطة التجميع. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تصنف نوعية العامل وطبيعة التدريب الذي ينبغي الخضوع إليه قبل بداية الإنتاج. يُقاس استعمال اليد العاملة عادةً بوحدات زمنية. ويُحتسب السعر المعياري أو معدل الدفع بالنسبة إلى مدخلات اليد العاملة المباشرة من خلال الأخذ بعين الاعتبار المعدلات الجارية وأي ارتفاع متوقع خلال فترة الموازنة وناتج عن تكاليف المعيشة أو زيادات على فترة الخدمة ودفعات لعلاوات متوقعة على الجهود الفائقة. وما عدا في الحالة التي تقع فيها المؤسسة في قطاع موحد في نهاية إلى حد بعيد، مع سجل رديء بالعلاقات القطاعية فإن وضع معدلات اليد العاملة يبدو الأسهمل من بين المعايير الأربع التي جرى تناولها حتى الآن.

إن معايير النفقات العامة تحدّد من خلال الرجوع إلى أحد المعايير الأربعة المشار إليها آنفاً. وينبغي تذكر طبيعة النفقات العامة؛ فهي تتضمّن التكاليف التي تتكتّبها مؤسسة ما في دعم الإنتاج دون أن تكون بالضرورة متعلقة مباشرةً بالإنتاج. وقد فصلت الوحدة العاشرة الطرق المستخدمة لتخصيص النفقات العامة على المنتجات. تعتمد معايير كل من النفقات العامة المتغيرة والثابتة على ثلاثة عناصر:

- أ. التكلفة المضمنة في الموازنة لكل من النفقات العامة؛
ب. أساس التخصيص الذي ينبغي استخدامه لتخصيص النفقات العامة على المنتج؛
بالإضافة إلى
ج. الحجم المتوقع لكل أساس تخصيص ينبغي استخدامه.

فلنفترض على سبيل المثال أن النفقات العامة الثابتة المضمنة في الموازنة تبلغ €١٠٠٠٠ للسنة المقبلة وأن أساس التخصيص الذي ينبغي استخدامه هو ساعات تشغيل الآلات بالنسبة إلى النفقات العامة الثابتة كافة. في حال تم توقع استخدام ٤٠٠٠ ساعة تشغيل آلة السنة المقبلة، فإن معدل النفقات العامة الثابتة المضمنة في الموازنة الذي سيستخدم هو €٠.٢٥ في الساعة الواحدة من تشغيل الآلة. وبالتالي فإن المنتج الذي يستخدم ١٠ ساعات من ساعات تشغيل الآلة سيكون له معدل نفقات عامة ثابتة معيارية قدره €٢.٥٠ للسنة المقبلة. وأيّ تغيير يطرأ على (ب) و(ج) سيؤدي إلى تغيير تكلفة النفقات العامة المعيارية للوحدة حتى ولو ظل العنصر (أ) على حاله.

٣.١٣ لمحة عن التحفيز

إن الموازنات ومعاييرها المتكافئة الموحدة هي بمثابة أدوات تساعد في التخطيط لعمليات الشركة وفي التحكم بها. لكن لعل دورها الأبرز يكمن، في حال تم استخدامها بالشكل المناسب، في تحفيز القوّة العاملة ليبلغ أداءها أعلى مستوى ممكن. ولا ينبغي استخدام الموازنات والمعايير كعصي لضرب العمال المتقاعسين، إنما يُستحسن استخدامها للتوجيه على تحسين الأداء ومكافأته. فلو واجه الموظفون بموازنة بعيدة جداً عن متناولهم، لن يحاولوا الاقراب من المستوى المنشود؛ وإذا كان التراخي يسيطر على الموازنة، ستندثر حوافر الموظف لتحسين أدائه. وبالتالي فإن استخدام المعايير الهندسية المثلالية هو وسيلة محبوطة قصيرة النظر ينبغي مقاومتها. من جهة أخرى، إن المقاييس العادي، إذا ما تضمن عنصراً من "المرونة" والصرامة، يشكل حافزاً بالنسبة إلى الموظفين الذين يرغبون في تحسين العمل، وبدل الجهد لبلوغ المستوى المنشود. ويكافئهم على ذلك. وهكذا فإن وضع الموازنات والمعايير مهمة تشتهر فيها الشركة بمستوياتها كافة و"المراقبون الخارجيون" والموظرون الأكثر معرفة بالعمليات التي تتم مراجعتها. فمدير المشتريات هو الأكثر علماً ومتعرفةً بإجراءات الشراء والصفقات المرجحة التي تستطيع الشركة الدخول فيها خلال الأشهر الائتين عشر التالية. لكن، لو أن أداء العامل وزملائه سيقيّم وربما يُكافأ على أساس المعايير الموضوعة، فمن الضروري أن يقوم شخص من خارج العمل بمهمة التأكيد من أن هذه المعايير ليست متراخية.

أضاف إلى ذلك أنه لإضفاء عنصر "المرونة" إلى المعايير، يستحسن مراجعة عمليات الإنتاج بشكل مستمر، من وجهة نظر تقنية. فتضارف التقنيات الجديدة ومستويات التدريب الرفيعة والمواد ذات النوعية الأفضل، وبيئات العمل الأكثر إيجابية – تؤدي ظاهرياً إلى معايير أكثر صرامةً. ومن دون هذه المراجعة المنتظمة، قد تسمح شركة ما بدخول قلة الفعالية إلى إجراءاتها مما سيؤثر سلباً في موقعها التنافسي في السوق.

٤.١٣ الموازنات المرنة

فلتتخيّل تقريراً فصلياً حول أداء تكلفة الإنتاج في الأسطر التالية:

انتهى الفصل الثالث في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤

الفعالية	الموازنة	الوحدات المنتجة
١٨٠٠	٢٠٠٠	
€	€	
٧٣٨٠	٨٠٠٠	تكلفة المواد
٥٣١٠	٦٠٠٠	تكلفة اليد العاملة
٢٠٥٠	٢٠٠٠	تكلفة النفقات العامة
١٤٧٤٠	١٦٠٠٠	مجموع تكلفة الإنتاج

الشرح الذي قدّمه مدير الإنتاج إلى المدير التنفيذي:

«مرةً أخرى كان الفصل جيداً، وكانت التكلفة أدنى بمبلغ €١٢٦٠ عن التكلفة المُضمّنة في الموازنة. إذا كان الفصل المقبل مماثلاً فسيطالب فريق الإنتاج بحصته من المدّخرات كمكافأة نهاية العام».

بعد هذا التعليق، إن المدّخرات الوحيدة التي يمكن أن يراها فريق الإنتاج هي راتب مدير الإنتاج بعد طرده! ف الصحيح أن قسم الإنتاج قد أنفق مبلغاً أدنى من المبلغ المُضمّن في الموازنة بـ €١٢٦٠، إلا أن مستوى الإنتاج قد هبط من ٢٠٠٠ إلى ١٨٠٠. فمن غير المجدى إذا مقارنة التكاليف الفعلية اللازمة لإنتاج ١٨٠٠ بالتكاليف المُضمّنة في الموازنة وخاصة بإنتاج ٢٠٠٠. إن الصورة المجازية التي تكمن في مقارنة التفاخ بالبرتقال هي في مكانها هنا. لكن أي عمود ينبغي تعديله؟ هل يجب تخفيض الموازنة حتى مستوى ١٨٠٠ أم رفع العمود الفعلى حتى مستوى ٢٠٠٠؟

تكمن الإجابة في تخفيض التكاليف المُضمّنة في الموازنة إلى مستوى الوحدات المنجزة فعلياً حتى تتمكن الإدارة من مقارنة التكاليف الفعلية لإنتاج ١٨٠٠ مع التكاليف التي كان ينبغي تكبدها في إنتاج ١٨٠٠ (ذلك أن تعديل التكاليف الفعلية لتبلغ مستوى ٢٠٠٠ يجعل الشركة تُقارن بين عمودين لا يعكس أي منهما الواقع!)

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

إن العرض الأكثر دلالةً يستخدم تقديم موازنة مرنة:

انتهى الفصل الثالث في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤

الإنحراف*	الفعالية	الموازنة	
		٢٠٠٠	الإنتاج المخطط له مقاساً بالوحدات
		١٨٠٠	الإنتاج الفعلي مقاساً بالوحدات
€	€	€	
(١٨٠)	٧٣٨٠	٧٢٠٠	تكلفة المواد
٩٠	٥٣١٠	٥٤٠٠	تكلفة اليد العاملة
(١٥٠)	٢٠٥٠	١٩٠٠	تكلفة النفقات العامة**
(٢٤٠)	١٤٧٤٠	١٤٥٠٠	

* تعني كلمة "الإنحراف" الفرق بين التكلفة المضمنة في الموازنة (أو المعيارية) والتكلفة الفعلية.

** تتضمن النفقات العامة عنصراً ثابتاً هو €١٠٠٠ وعنصراً متغيراً هو €٠,٥٠ للوحدة المنتجة ($\text{€}٠,٥٠ \times ١٨٠٠ = \text{€}٠٠٥٠$).

يعطي هذا التقرير صورة أفضل عن النشاطات الإنتاجية خلال الفصل الثالث وحتى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤، وهي صورة كثيبة. فالمواد الأولية والنفقات العامة فاقت الموازنة بينما كانت اليد العاملة أدنى من الموازنة. كان التأثير الصافي لهذه التجاوزات والانخفاضات €٢٤٠ أو نسبة ١,٦٥٪ أعلى من الموازنة؛ وقد تحتاج الإدارة إلى اتخاذ قرار في مسألة وجوب التحقيق في أمر هذه الإنحرافات عن الموازنة. يؤمّن هذا النمط من التقارير كمية أكبر من المعلومات بالمقارنة مع التقرير السابق الذي كان مضللاً في الواقع. لكن حتى في التقرير الذي فضّلناه، ينبغي أن نشرح لماذا هبط مستوى الإنتاج من ٢٠٠٠ إلى ١٨٠٠. وقد يعكس ذلك بعض المشاكل الخطيرة في الإنتاج (آلات لا يمكن الاعتماد عليها أو مشاكل في التزويد بالمواد الأولية؟) التي قد تؤدي، إذا لم تُحل، إلى مشاكل في تموين الربون في الفصل ٤ وما بعده فيما تتناقص مستويات المخزون من السلع الجاهزة.

نلاحظ أنَّ الموازنة المرنة لـ ١٨٠٠ وحدة كانت قائمة على التكلفة المعيارية للوحدة.

€	المواد
٤,٠٠	
٣,٠٠	اليد العاملة
٠,٥٠	النفقات العامة المتغيرة
٠,٥٠	النفقات العامة الثابتة*
٨,٠٠	

* على أساس مستوى الإنتاج المُخطط له الخاص بـ ٢٠٠٠ وحدة للفصل الواحد. تجدر الإشارة إلى أن عنصر النفقات العامة الثابتة للوحدة الواحدة المتعلقة بالتكلفة المعيارية لا يصلح إلا في حال إنتاج ٢٠٠٠ وحدة لسبب بسيط هو أن النفقات العامة الثابتة تبلغ €١٠٠٠ بغض النظر عن الحجم المنتج. وتشير الموازنة المعدلة أعلاه كيف جرى إدراج النفقات العامة. حدار ضرب النفقات العامة للوحدة الواحدة (€٠٠٥٠) بالوحدات المنتجة (١٨٠٠) لاحتساب مجموع النفقات العامة الثابتة. (عليك مراجعة الوحدة التاسعة إذا كنت غير متأكد من مخاطر توحيد التكاليف الثابتة).

٥.١٣ التركيب البنوي للإنحرافات: المواد واليد العاملة

يؤمن عمود الإنحرافات في الموازنة المرنة بالمعلومات لكن حتى درجة معينة. فلنأخذ المواد مثلاً: فلو قيل لإدارة قسم الإنتاج أن مبلغاً إضافياً يبلغ €١٨٠ قد أتفق في الفصل ٣ وهو يفوق ما تم توقعه، فذلك يخبرهم أن الأمور لم تسر وفقاً للخطوة، إلا أنه لا يعطيهم أي إشارة عن جوهر المشكلة. فينبغي تأمين المزيد من التفاصيل.

يمكن أن تزيد (أو تنقص) تكلفة المواد عن الحد المعياري لسببين لا ثالث لهما:

استخدام الإنتاج الفعلي كمية أكبر (أو أقل) من المواد مما تم التخطيط له، وأو
كان سعر شراء المواد أعلى (أو أدنى) من السعر المخطط له.
يؤدي بنا اجتماع هذين السببين إلى عزلهما لتناولهما في تحليل فردي:

$$\begin{aligned} \text{إنحراف فعالية المواد} &= [\text{الكمية المعيارية (ك م)} - \text{الكمية الفعلية (ك ف)}] \\ &= [\text{السعر المعياري (س م)} \text{ للوحدة}] \\ &= ((\text{k م}) - (\text{k ف})) (\text{s م}) \\ \\ \text{إنحراف سعر المواد} &= [\text{السعر المعياري للوحدة} - \text{السعر الفعلي (س ف)}] \\ &= [\text{الكمية الفعلية المستخدمة}] \\ &= ((\text{s م}) - (\text{s ف})) (\text{k ف}) \end{aligned}$$

مَثَل

ينتاج مصنع للكلنيات (وهي تنانير يرتديها الرجال في الشهرين، في الشهر الماضي، وإزاء تكلفة إنتاج مُضمنة في الموازنة تبلغ €٣٠٠٠. بلغت تكلفة الإنتاج €٢٨٦٠. وقد طلبت الإدارة تفسيراً لذلك. تبيّن لك أن التكلفة المعيارية لكل كلنية تتضمن أربعة أمتار من قماش التويد الطرطاني الذي يتم شراؤه في رزم من شركة في أوتر هيرايذرز Outer Hebrides بسعر €١٥ للمتر الواحد. في الشهر الماضي، استهلكت الكلنية الواحدة ٤,٤ أمتار وكلف كل متر €١٣.

يؤدي تطبيق الصيغ أعلاه إلى الإنحرافات التالية:

$$\begin{array}{lcl} ((ك م) - (ك ف)) (س م) & = & \text{إنحراف فعالية المواد} \\ € ١٥ [٤,٤ \times ٥٠] - (٤ \times ٥٠) & = & \\ € ١٥ (٢٢٠ - ٢٠٠) & = & \\ € ٣٠٠ \text{ معاكس} & = & \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} ((س م) - (س ف)) (ك ف) & = & \text{إنحراف سعر المواد} \\ ٢٢٠ - € ١٥ & = & \\ € ٤٤٠ \text{ مؤات} & = & \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{مجموع الإنحرافات} & = & € ٣٠٠ + € ٤٤٠ = € ٧٤٠ \\ & = & € ١٤٠ \text{ مؤات صاف} \end{array}$$

نتكلّم على إنحراف معاكس عندما تفوق التكلفة الفعلية التكلفة المعيارية؛ وعلى إنحراف مؤاتٍ عندما تقل التكلفة الفعلية عن التكلفة المعيارية. لا يُعتبر احتساب الإنحرافات ذو شأنٍ مهمٍ إلا إذا حثّ على التحقق من أسبابها. في ما يلي بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى الإنحرافات التي تم احتسابها حتى الآن.

$$\text{الفعالية المادية} = € ٣٠٠ \text{ معاكس}$$

- رزم قماش التويد ذات العيوب التي حالت دون التناسب مع نموذج التفصيل بسهولة؛
- عمال دون خبرة مما يؤدي إلى الهدر أو عدم التناسب أو ترك حواشي كبيرة؛
- استخدام ماكينات خياتة تتطلب صيانة؛
- الاختلاسات الصغيرة في أوساط الموظفين مما يؤدي إلى خسائر في المخزون؛
- مواد ذات نوعية رديئة (أنظر أدناه).

$$\text{سعر المواد} = € ٤٤٠ \text{ مؤاتٍ}$$

- تغيير المورّد (مع أن هذا غير مرّجح على ضوء الواقع المذكورة)؛
- الحصول على حسومات إضافية تفوق ما كان مُخططًا له؛
- نوعية دنيا من التويد (مما يؤدي إلى استخدام كمية أكبر من الأمتار)؛
- الكميات الأخيرة المتبقية من رزم الطيطان التي تُسلم بسعر أدنى من المعاد.

تنتج الإنحرافات في تكلفة اليد العاملة من اجتماع السببين نفسيهما:

- أ. الإنتاج الفعلي يتطلب وقتاً أكثر (أو أقل) مما تم التخطيط له؛ وأو
- ب. معدلات أجور اليد العاملة التي دفعت كانت تفوق (أو تقل) عما تم التخطيط لها.

يؤدي بنا اجتماع هذين السببين إلى فصلهما الواحد عن الآخر لإجراء تحليل فردي لهما:

$$\text{إنحراف فعالية اليد العاملة} = [\text{الوقت المعياري (و م)} \times \text{المسموح به}] - [\text{الوقت الفعلي (و ف)} \times \text{المسموح به}]$$

$$[\text{معدل الأجر المعياري (م أم)} \text{ للساعة}] - [\text{(و م)} \times \text{(و ف)}] =$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف معدلات أجور اليد العاملة} &= [\text{معدل الأجر المعياري للساعة} - \text{معدل الأجر الفعلي للساعة}] \times \\ &[\text{الوقت الفعلي المستغرق}] \\ &= [\text{(م أم)} - \text{(م أف)}] \times [\text{(و ف)}] \end{aligned}$$

تجدر الإشارة إلى أن كلمة "معدل أجر" تُستخدم هنا لإنحرافات اليد العاملة، بينما تُستخدم كلمة "سعر" للمواد. أحياناً تُستخدم كلمة "سعر" لإنحرافين معاً. كما وتصبح الصيغ أحياناً على الشكل التالي: مثلاً: إنحرافات معدلات أجور اليد العاملة و ف (م أم - م أف).

مثال

في نهاية الشهر نفسه، صرّح قسم الإنتاج أن تكاليف اليد العاملة الفعلية جاءت متساوية لتكاليف اليد العاملة المضمونة في الميزانية أي €٣٠٠٠. لقد سُرت الإدارة بشكل أولى بهذه النتيجة وذلك ريثما تتحقق أنت في التكاليف المعيارية وتحسب الإنحرافات التالية. يبلغ الوقت المعياري لتفصيل الكتيبة الواحدة وخياطتها ثلاثة ساعات ويُدفع معدل أجر معياري يبلغ €٢٠ لقاء كل ساعة. في الشهر قيد المراجعة، تم استخدام ١٧٥ ساعة بتكلفة €٢٩٩٩,٥.

يؤدي تطبيق الصيغ أعلاه إلى الإنحرافات التالية:

$$\begin{aligned} \text{إنحراف فعالية اليد العاملة} &= [\text{(و م)} - \text{(و ف)}] \times [\text{م أم}] \\ &= [0,2 \times (0,5 \times 0,3) - (0,5)] \times 0,2 \\ &= (0,2 \times 0,15) - 0,2 \\ &= 0,05 \text{ معاكس} \end{aligned}$$

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

$$\begin{aligned} ((\text{مأ}) - (\text{مأ})) \text{ (و ف)} &= \text{إنحراف معدّل أجور اليد العاملة} \\ ٥٧١ - ٤١,٧١ &= \\ ٠٢ &= \\ € ٠٠٥ &= \\ € ٠٠٥ + € ٠٠٥ &= \text{مجموع إنحرافات اليد العاملة} \\ \text{صفر} &= \end{aligned}$$

قد تُنصح الإدارة بتجاهل أمر إنحرافات اليد العاملة التي تبلغ صفرًا لأنَّ كلاً من الفعالية ومعدّل الأجور يستلزم تحقيقاً وتدخلًا عاجيًّا من قبلها. فهل من شروhat ممكناً؟

$$\text{فعالية اليد العاملة} = € ٥٠٠ \text{ معاكس}$$

- يستلزم استخدام المواد ذات العيوب وقتاً إضافياً لصناعة الكلية الواحدة؛
- الترويد غير الأكيد للمواد يؤدي إلى أوقات تعطُّل عن العمل
- موظفون دون خبرة؛
- موظفون غير مدربين أو معدّات غير دقيقة.

$$\text{معدّل أجور اليد العاملة} = € ٥٠٠ \text{ مؤاتٍ}$$

- استخدام موظفين ذوي قدرات أقلَّ خلال الشهر مما أدى إلى الحاجة إلى وقتٍ إضافيًّا؛
- تأجيل تسديد الدفعات المتوقعة إلى وقتٍ لاحق من السنة؛
- الدفع لقاء ساعات العمل الإضافية بما يقلُّ عما تمَّ إدراجه في الموازنة.

٦.١٣

المسؤولية عن الإنحرافات

كما في تحضير الموازنات ورصدها (أنظر الوحدة الثانية عشرة)، من الضروري عدم تقييم الموظفين أو تحويلهم مسؤولية الإنحرافات الخارجية عن نطاق تحكمهم. فارتفاع أسعار المواد مثلًا يصعب التحكم به على المدى القصير. وربما يستطيع قسم المشتريات أن يحصل على اتفاقية أفضل مع مورِّد آخر أو على حسومات كبيرة مع المورِّد الحالي، لكن وبشكل عام، نفترض أنَّ ارتفاع السعر المفروض من الخارج يقع خارج نطاق تحكم الشركة.

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

١.٦.١٣ تَمَرُّن بِنفْسِكَ عَلَى إِنْحِرافَاتِ الْمَوَادِ وَالْيَدِ الْعَامِلَةِ

أنظر البيانات التالية المتعلقة بالتكلفة المعيارية لمؤسسة تصنّع علبًا للساعات المحمولة:

€	
٨,٠٠	المواد المباشرة ٤,٠٠ متر مربع من المعدن بسعر €٢٠ للเมตร المربع الواحد
٢٠,٠٠	ساعات يد عاملة مباشرة بسعر €١٠ للساعة الواحدة
<u>٢٨,٠٠</u>	

أما إحصائيات الشهر الماضي فكانت على الشكل التالي:

٦ ٠٠٠	العلب المنتجة
٢ ١٠٠	الأمتار المرئعة من المعدن التي تم شراؤها بسعر €٢٢ للเมตร المربع الواحد
٢ ٢٨٠	الأمتار المرئعة من المعدن المستخدم
١١ ١٠٠	اليد العاملة المباشرة بسعر €١٠,١٠ للساعة الواحدة

من خلال اللجوء إلى بطاقة التحليل الشكليّة التالية، احتسب إنحرافات المواد واليد العاملة وابحث عن الأسباب المحتملة التي أدت إلى هذه الإنحرافات. ينبغي أن تأخذ إنحرافات المواد بعين الاعتبار مسؤوليات مدير الإنتاج ومدير المشتريات على التوالي.

$$\begin{array}{lcl} \text{إنحراف المواد} & & \\ \text{فعالية المواد} & = & (\text{كم} - \text{كف}) \text{ س } \text{م} \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & \text{كم} - \text{كف} \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & \text{كم} - \text{كف} \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & \text{كم} - \text{كف} \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & \text{كم} - \text{كف} \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & \text{كم} - \text{كف} \end{array}$$

هل من شروhat ممكنة؟

$$\begin{array}{lcl} \text{سعر المواد} & = & (\text{س } \text{م} - \text{س } \text{ف}) \text{ ك } \text{ف} \\ \text{سعر المواد} & = & (\text{س } \text{م} - \text{س } \text{ف}) \text{ ك } \text{ف} \\ \text{سعر المواد} & = & \text{س } \text{م} - \text{س } \text{ف} \\ \text{سعر المواد} & = & \text{س } \text{م} - \text{س } \text{ف} \\ \text{سعر المواد} & = & \text{س } \text{م} - \text{س } \text{ف} \end{array}$$

الحلول المعتمول بها

$$\begin{array}{lcl} \text{فعالية اليد العاملة} & & \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & (\text{كم} - \text{كف}) \text{ س } \text{م} \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & (\text{كم} - \text{كف}) \text{ س } \text{م} \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & (\text{كم} - \text{كف}) \text{ س } \text{م} \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & (\text{كم} - \text{كف}) \text{ س } \text{م} \\ \text{فعالية اليد العاملة} & = & (\text{كم} - \text{كف}) \text{ س } \text{م} \end{array}$$

$$€١٠ ((١,٨٥ \times ٦٠٠٠) - (٢ \times ٦ ٠٠٠)) = €٢٠ ((٠,٣٨ \times ٦٠٠٠) - (٠,٤ \times ٦٠٠٠))$$

$$\begin{array}{lcl} €١٠ (١١ ١٠٠ - ١٢ ٠٠٠) = & & €٢٠ (٢٢٨٠ - ٢٤٠٠) = \\ €٩٠٠٠ = & & €٢٤٠٠ = \\ \text{• تحسين مؤاتٍ;} & & \text{• معدات تفصيل ذات نوعية أفضل;} \\ \text{• تحسين أفضل;} & & \text{• استخدام صفائح معدنية أكثر تناسبًا;} \\ \text{• نتيجة التدريب المتزايد;} & & \text{• نوعية أفضل من المعدن;} \\ \text{• تحسين المكنته.} & & \text{• تغيير في التصميم منذ وضع المعيار.} \end{array}$$

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

$$\begin{aligned} \text{السعر} &= (س - س ف) ك ف \\ &= ٢١٠٠ - (€٢٢ - €٢٠) \\ &= €٤٢٠ = \text{معاكس} \\ \text{معدل أجور اليد العاملة} &= (م - م ف) و ف \\ &= ١١٠ - €١٠ \\ &= €١١٠ = \text{معاكس} \end{aligned}$$

- زيادة السعر الناتجة من النقص العالمي:
- تسديد الرواتب غير المتوقعة:
- المزيد من ساعات العمل الإضافية.
- مستوى أعلى من العمال.
- تغير المورد.

التعليقات

١. إن مدير الإنتاج مسؤول عن حجم المواد الأولية المستخدمة فحسب، وبالتالي يستخدم الأمتار المربعة من المعدن المسحوبية من المخازن ليتم إنتاجها. من جهة أخرى، إن مدير المشتريات مسؤول عن السعر الذي تم الحصول عليه عن الكمية المشتراء. أما الإنحرافات في سعر "الكمية الفعلية" فهي عدد الأمتار المربعة المشتراء مقابل الرقم الصادر للإنتاج). ولو تم تحويل مدير الإنتاج مسؤولية إنحراف سعر المواد أيضاً، لكان الإنحراف على الشكل التالي:

$$\begin{aligned} (س - س ف) ك ف &= ٢٢٨٠ - (€٢٢ - €٢٠) \\ &= €٤٥٦ = \text{معاكس} \end{aligned}$$

٢. ينبغي احتساب الإنحرافات في المرحلة التي تنشأ خلالها، وينبغي تحويل المنتجات إلى القسم التالي أو العملية التالية بالتكلفة المعيارية. فعلى سبيل المثال، تُرسل علب الساعات المحمولة إلى قسم التجميع؛ ومن غير المناسب "تحويل" الإنحرافات المئوية في فعالية المواد البالغة €٢٤٠٠ والتي نشأت في قسم صناعة العلب. ذلك أن هذا الإنحراف من مسؤولية مدير قسم صناعة العلب.

٣. قد تشير الإنحرافات المتماسكة التي تنشأ في ميدان العمليات نفسه إلى أن المعيار لم يعد مناسباً وأنه يحتاج إلى التعديل. ففي قسم العلب أعلاه مثلاً، يمكن التنبؤ إلى نشوء إنحراف مؤاتٍ كبير في فعالية اليد العاملة كل شهر. يعني ذلك أن عملية مدخلات اليد العاملة تحتاج إلى المزيد من الدراسة الهندسية لتحديد الوقت المعياري الجديد على ضوء الآلات المطورة والتقنيات المؤتممة. وقد تخلص الدراسة المفصلة إلى أن ١٠.٨٥ ساعة لإنجاز ساعة واحدة هو وقت مبالغ فيه بالمقارنة مع ما يمكن إنجازه بالفعالية العادية.

٤. لقد استخدمنا في ما سبق صيغ بسيطة لاحتساب أربعة إنحرافات. ونحن نحدّر القراء من حفظها دون أن يفهموا جيداً المفاهيم الكامنة خلفها. فوفقاً لخبرتنا، إن المدراء يفهمون ما يقع داخل الهلالين ولكنهم غير متاكدين مما يقع خارجهما. فلنأخذ إنحرافات المواد:

$$\text{الفعالية} = (\text{k م} - \text{k ف}) \text{ س م}$$

$$\text{السعر} = (\text{س م} - \text{س ف}) \text{ k ف}$$

لماذا نضع السعر المعياري خارج الهاللين مع الفعالية، ونضع الكمية الفعلية خارج الهاللين مع السعر؟

بعد التفكير ملياً في ذلك، نصل إلى نتيجة مُرضية: مع صيغة إنحراف الفعالية، نحلل الواقع المالي على مجال التصنيع أو عملية التجميع، الذي يتطلب مواد أقل أو أكثر من الكمية المعيارية لأداء هذه الوظيفة. تُقدر الكمية المادية للمواد التي تخطى المعيار، بالسعر المعياري، وإلا يصير مجموع المبلغ خليطاً من إنحرافين هما الفعالية والسعر. من خلال إبقاء كل الأسعار عند مستوى المعيار، تستطيع الإدارة أن تكون بصراً في فعالية الإنتاج. من جهة أخرى، ومع إنحراف السعر، فإن الربح أو الخسارة في السعر في ما يتعلق بالمواد الأولية المستخدمة أو المشتراء يُضرب بالكمية الفعلية المستخدمة أو المشتراء. أما إذا استخدمنا الكمية المعيارية، فسيؤدي ذلك إلى رقم بعيد عن الواقع. وفي المثل المعمول به أعلاه، اشتري قسم المشتريات ٢١٠٠ متر مربع من المعدن، بزيادة €٢ عن المعيار بالنسبة إلى كل متر مربع. لو تم استخدام الكمية المعيارية البالغة ٢٤٠٠ متر مربع، لتحمل مدير المشتريات إنحرافاً معاكساً أعلى من الذي تكبده. في المثل هذا، كان بإمكاننا أن نحتاج بأنه حافظ على الحد الأدنى في شراء المعدن بغية تحقيق الحد الأدنى من وقوع الزيادة على سعر الوحدة. ويقرّ إنحراف السعر بهذه البصيرة، باستخدام الكمية الفعلية خارج الهاللين.

تحليل النفقات العامة المتغيرة والثابتة

٧.١٣

في فترة سابقة من هذه الوحدة، ذكرنا القراء بأنّ النفقات العامة تتالف تحديداً من التكاليف التي تتکبّدها الشركة لدعم الإنتاج، من دون أن تكون بالضرورة متعلقة مباشرةً به. وبالتالي، فعلى المحاسبين استخدام أساس تخصيص لتوزيع النفقات العامة على المنتجات بالطريقة التي تعكس بالشكل الأفضل استعمال المنتجات لموارد النفقات العامة. أما تحليل الإنحراف أي درس الفرق بين مجموع النفقات العامة التي تم تكبّدها ومجموع ما كان ينبغي تكبّده، ففائدته، فقائم على أساس التخصيص المستخدم في توزيع النفقات العامة.

فلنتناول أولاً النفقات العامة المتغيرة. تتضمن نموذجيّاً هذه الأخيرة في بيئه تصنيع ما الكهرباء والطاقة المرتبطة بمعدات الإنتاج، واليد العاملة غير المباشرة وأعمال التصليح وصيانة الماكينات وأوقات التعطيل الناتجة من سحب البضائع من المخزون أو تعطل الآلات، والمواد الاستهلاكية والتوريدات. يتحرّك حجم النفقات العامة المتغيرة صعوداً وتزولاً بما يتناسب مع الوحدات الإنتاجية كما يقيسها أساس التخصيص المستخدم (مثلاً ساعات اليد العاملة المباشرة وتكلفة اليد العاملة المباشرة أو ساعات تشغيل الآلات). في حال تواجدت علاقة وثيقة بين تكبّد النفقات العامة المتغيرة وساعات اليد العاملة المباشرة مثلاً، أمكننا استخدام الفعالية والسعر كمعايير لتحليل الإفراط في الإنفاق أو التقليل منه.

بالعودة إلى شركة الساعات المحمولة، (أنظر القسم ١٣-٦)، فلنفترض أنه في بداية السنة، خطّطت إدارة الشركة لصنع ٦٠٠٠ علبة ولجعل إنجاز كل علبة يتطلب ساعتين. وقد تم تحديد النفقات العامة المتغيرة لـ ١٢٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة بـ €١٨٠٠٠ في الموازنة، أو €١٥٠٠ لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة، أو €٣٠ للوحدة. في الشهر قيد المراجعة، بلغت النفقات العامة المتغيرة €١٧٢٠٠ عندما تم تصنيع ٦٠٠٠ علبة وتسجيل ١١١٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة.

يبدأ تحليل النفقات العامة المتغيرة بسؤال بسيط: ما هو مجموع النفقات العامة المتغيرة التي كان ينبغي تكبّدها. نظراً إلى أن ٦٠٠٠ وحدة قد أتّجت، وما هي النفقات العامة المتغيرة التي تم تكبّدها فعلياً؟

$$\begin{array}{rcl} \text{التكلفة المعيارية للنفقات العامة المتغيرة} & = & \text{مطروح منها} \\ (\€ 1,50 \times ٦٠٠٠) & = & € ١٧٢٠٠ - \\ & = & € ١٨٠٠٠ \\ & = & € ٨٠٠ \text{ مؤاتٍ} \end{array}$$

يعتبر مستوى تحليل هذا الإنحراف كافياً بالنسبة إلى العديد من الإدارات إلا أنه يخفي عنصرين يستحقان أن تتوقف عندهما أكثر. وأن المؤسسة تستعمل ساعات اليد العاملة المباشرة كأساس للتخصيص، يمكننا تفكيرك هذا الإنحراف الإجمالي البالغ €٨٠٠ ما بين الفعالية والسعر (المشار إليه عادةً بالإنفاق).

$$\begin{array}{rcl} \text{النفقات العامة المتغيرة} & = & \text{إنحراف} \\ \text{التكلفة المعيارية للوقت الفعلي} & = & \text{التكلفة المعيارية} \\ \text{المطروح منها} & = & \text{للتقديمات الزمنية الخاصة} \\ \text{الذي استغرقه الوحدات} & = & \text{بالموازنة المرنة بالنسبة} \\ \text{المتحدة} & = & \text{إلى الوحدات المنتجة} \\ (\€ 1,50 \times ١١١٠٠) & = & (\€ 1,50 \times ٢ \times ٦٠٠٠) \\ € ١٦٦٥٠ & = & € ١٨٠٠٠ \\ & = & € ١٣٥٠ \text{ مؤاتٍ} \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{النفقات العامة المتغيرة} & = & \text{إنحراف} \\ \text{التكليف الفعليّة التي تم} & = & \text{التكلفة المعيارية للوقت} \\ \text{تكبّدها} & = & \text{الفعلي الذي استغرقه} \\ & & \text{الإنفاق} \\ € ١٧٢٠٠ & = & € ١,٥٠ \times ١١١٠٠ \\ & = & € ١٦٦٥٠ \\ & = & € ٥٥٠ \text{ معاكس} \end{array}$$

لا ينبغي أن تتفاجأ الإدارة بإنحراف الفعالية، باعتبار أن ساعات اليد العاملة المباشرة هي أساس التخصيص بالنسبة إلى النفقات العامة المتغيرة وأنه قد سبق وتم احتساب إنحراف مؤاتٍ في الفعالية في ما يتعلق باليد العاملة المباشرة. لقد تم في إنتاج الوحدات الشهرية تسجيل تسعين دقيقة ساعة يد عاملة مباشرة أقل مما تسمح به الموازنة المرنة، باستخدام وقتٍ معياريٍ يبلغ ساعتين لوحدة؛ فكما قلت ساعات اليد العاملة المباشرة، قلت النفقات العامة المتغيرة التي يتم تكبدها. لا شك في أنه لا يمكن توقيع ذلك في تصوير الواقع التجاري إلا إذا كان أساس التخصيص (وهو ساعات اليد العاملة المباشرة في هذه الحالة) مرتبًاً مباشراً بالعناصر التي تتالف منها النفقات العامة المتغيرة. وإن هذا غير مرجح؛ وبالتالي ينبغي التعامل مع إنحراف الفعالية بشيءٍ من الحذر، فالفعالية المفرطة في استخدام اليد العاملة المباشرة قد لا تؤدي بالضرورة إلى انخفاض متناسب في النفقات العامة المتغيرة.

يعتبر الإنحراف في إنفاق النفقات العامة المتغيرة أكثر أهمية من إنحراف الفعلية. هنا يُقال للإدارة انه بدلاً من تكبد ٦٥٠ على النفقات العامة المتغيرة (أي مستوى النفقات العامة المسموح به في الموازنة المرنة نظراً إلى العدد الفعلي لساعات اليد العاملة المباشرة التي تم تكبدتها)، أنفقت المؤسسة €٢٠٠ أو مبلغ إضافياً يساوي €٥٥٠. قد يتبع ذلك إما من ارتفاع في أسعار العناصر التي تتضمن نفقات عامة متغيرة أو تحكم ضعيف (عدم فعالية!) باستخدام هذه البنود. أما عن صعوبة كشف الأسباب، فهي لا تحول دون تطلب الإدارية إجراء تحليل. والفشل في معرفة سبب الإنحراف المؤاتي في النفقات العامة المتغيرة البالغ €٨٠٠ قد كان ليختفي عن الإدارة إنفاقاً إضافياً كبيراً على بعض البنود. يؤدي إلى نشوء النفقات العامة المتغيرة.

فلنأخذ النعمات العامة الثابتة التالية. إن بعض البنود كاستهلاك الآلات والمعدات الإنتاجية، ورواتب المشرفين وتكليف المكان يتالف نموذجياً من نعمات عامة ثابتة. تذكر: لا تتغير النعمات العامة الثابتة مع مستويات الإنتاج ضمن صنف وحدات الإنتاج ذي الصلة. لكن، نظراً إلى أن أساس تخصيص مبني على الإنتاج يستخدم في توزيع التكليف الثابتة على الإنتاج، فقد يعطي نظام المحاسبة انطباعاً بأن التكليف الثابتة تتغير في الواقع مع الوحدات المنتجة.

مَثَلٌ

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

$$\frac{\text{€} ٣٦٠ ٠٠}{١٢٠ ٠٠ \text{ ساعة}} = \frac{\text{€} ٣ \text{ لساعة}}{\text{يد العاملة المباشرة الواحدة}}$$

إن مستوى حجم المخرج لـ ١٢٠ ٠٠ مبني على عدد وحدات الإنتاج المخطط لها البالغة ٦٠ ٠٠٠ علبة علماً أن العلبة الواحدة تتطلب ساعتي يد عاملة مباشرة لتصنيعها. يؤدي ذلك على أساس شهرى إلى:

$$\frac{\text{€} ٣٠ ٠٠}{١٠ ٠٠ \text{ ساعة}} = \frac{\text{€} ٣ \text{ لساعة}}{\text{يد العاملة المباشرة الواحدة}}$$

في حال تم إنتاج ٥٠٠٠ وحدة تماماً خلال الشهر قيد المراجعة (مما يؤدي إلى ١٠ ٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة معيارية) وبلغ المستوى الفعلي للمدفوعات الشهرية على النفقات العامة الثابتة €٣٠ ٠٠٠، فلن تنشأ أي إنحرافات في النفقات العامة الثابتة. ونادرًا ما يحصل ذلك!

مرة أخرى يُصبح السؤال التحليلي المباشر: ما هو مجموع النفقات العامة الثابتة التي تم تكبدها إزاء تلك المضمنة في الموازنة؟

$$\begin{array}{rcl} \text{المبلغ المضمن في الموازنة} & & \\ \text{مطروح منه} & & \\ \text{€} ٣٠ ٠٠ & - & \\ \text{€} ٣٢ ٥٠٠ & & \\ \text{= €} ٥٠٠ \text{ معاكس} & & \end{array}$$

إلاً أن هذا التحليل المسمى عادةً إنحراف الإنفاق في النفقات العامة الثابتة لا يعكس الصورة كاملةً (على عكس مجموع الإنحراف البالغ €٨٠٠ والمحاسب للنفقات العامة المتغيرة). والحق أنه يدفع الإدارة من جديد إلى التحقيق في تجاوزات التكلفة الظاهرة في العناصر التي تتألف منها النفقات العامة الثابتة (كالنفقة المتزايدة مثلاً في إيجار المصنع أو التوظيف غير المتوقع في أقسام الإشراف). إلا أنه يتتجاهل أن المزيد من النفقات العامة الثابتة قد تم تطبيقها على المنتج عما تم تضمينه في الموازنة. علينا بالتالي احتساب إنحراف آخر باستخدام مرة أخرى المبلغ المضمن في الموازنة والبالغ €٣٠ ٠٠٠ كأحد العناصر:

$$\begin{array}{rcl} \text{المبلغ المطبق على} & & \text{النفقات العامة الثابتة} \\ \text{إنحراف المخرج} = \text{المبلغ المضمن في الموازنة} - \text{مطروح منه} & & \\ (\text{€} ٣٠ ٠٠٠ \times ٦ ٠٠٠) - & & \text{€} ٣٠ ٠٠٠ = \\ \text{€} ١٨٠ ٠٠٠ - & & \text{€} ٣٠ ٠٠٠ = \\ & & \text{€} ٦ ٠٠٠ = \text{€} ٦ ٠٠٠ \text{ مؤات} \end{array}$$

نرى هنا أن النفقات العامة الثابتة تحذو حذو النفقات العامة المتغيرة. لكن حذار المظاهر! في بداية فترة الموازنة، تم احتساب معدل محدث سلفاً لتخفيض النفقات العامة يبلغ €٣ في ساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة. في حال تم تنفيذ الخطة بشكل دقيق، أي تم تصنيع ٦٠٠٠ علبة استهلكت ١٢٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة، لن يظهر إنحراف في المخرج لأن المخرج الفعلي سيكون هو نفسه المخرج المضمّن في الموازنة. لكن عندما يبعد حجم الإنتاج (عدد الوحدات) الفعلي المستخدم في المخرج عن الموازنة، تُخصّص نفقات عامة أكثر أو أقل على وحدات الإنتاج مما تم تضمينه في الموازنة. لاحظ استخدام كلمة "تخفيض" مما لا يعني ان النفقات العامة الثابتة هي أكثر أو أقل. في المثل الذي طرحته، صنعت المؤسسة خلال الشهر ١٠٠٠ علبة إضافية عما تم تضمينه في الموازنة. تتطلّب كل علبة ساعتي يد عاملة مباشرة وبالتالي فقد سُجلت ٢٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة إضافية على ما خطّط له. لو أن كل ساعة مُسجلة تستخدم لتخفيض النفقات العامة الثابتة فإن $2000 \times €3 = €6000$ من النفقات العامة الثابتة الإضافية قد خُصّصت للإنتاج وهي تفوق ما تم تضمينه في الموازنة. يعتبر هذا الإنحراف مؤاتياً لأن حجم الوحدات المنتجة يفوق الحجم المضمّن في الموازنة. ومن غير الوارد أن تتدخل الشركة في شهر واحد؛ بل ستنتظر لمعرفة ما إذا كانت إنحرافات المخرج الشهريّة الفردية ستبلغ الصفر على امتداد السنة.

على كل حال، ينبغي أن تبقى الإدارة متنبهة للإنحرافات الشهريّة في حال أشارت إلى نمط متناغم. فلنأخذ الحالة التي كانت فيها إنحرافات المخرج الشهريّة دوماً مؤاتية جداً. يشير ذلك إلى ان مستوى الإنتاج الأصلي الخاص بالمخرج المضمّن في الموازنة والبالغ ١٢٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة (أو ٦٠٠٠ علبة) قد صور على نحو أضعف من الحقيقة بكثير. قد يؤدّي هذا التصوير غير الدقيق إلى اعتبار تكلفة المنتج أعلى مما هي في الواقع (أي يُطلب من كل منتج تحمل حصة كبيرة جداً من النفقات العامة الثابتة)، وإلى وضع أسعار مرتفعة جداً. إن من شأن ذلك أن يؤثّر سلباً في حصة الشركة في السوق حتى وإن كان الإنفاق الفعلي على النفقات العامة الثابتة يعادل تماماً ما تم تضمينه في الموازنة. وعلى العكس، فحيث يكون افتراض الإدارة المتعلّق بمستوى الحجم مبالغأً فيه تسجل المؤسسة باستمرار إنحرافات معاكسة في المخرج ينبع شطبها من حساب الأرباح والخسائر. وهكذا، يمكن للشركة أن تسجل نسباً مؤاتية مرضية في ما يتعلّق بالربح الإجمالي (أي يتضمّن رقم تكلفة المبيعات مكوناً من النفقات العامة الثابتة أدنى مما يشير إليه الحجم الفعلي)، لكن تكون قد خُفضت كثيراً بفعل الإنحرافات المعاكسة في المخرج.

على القراء الآن أن يُجربوا المثل التالي. لدى التحقق من أجوبتكم، لا تفرحوا إذا حصلتم على الرقم الصحيح في الإجابة، بل تأكّدوا من أنكم فهمتم المفاهيم والشروط التي تؤيد هذه الأرقام.

١.٧.١٣ تمرن بنفسك على النفقات العامة المتغيرة والثابتة.

تلجأ إحدى الشركات إلى نظام تكلفة معيارية في التخطيط والتحكم بعمليات تصنيع أفراد مدمجة. تتضمن تكلفة القرص المعيارية، على أساس حجم مخرج يوازي مليون قرص سنويًا، أربع ساعات تشغيل آلية تبلغ نفقاتها العامة المتغيرة €٥٠٠٥ للساعة، وأربع ساعات آلات تبلغ نفقاتها العامة الثابتة €١٠٠٠ للساعة. بلغت الوحدات المنتجة الفعلية للسنة قيد المراجعة ١٢ مليون قرص؛ وبلغت النفقات العامة المتغيرة الفعلية €٩٠٠٠٠٠؛ وساعات تشغيل الآلات الفعلية ٤٠٠٠٠٠؛ والنفقات العامة الثابتة الفعلية €٣٩٠٠٠٠٠.

إنحرافات النفقات العامة المتغيرة

$$\text{الفعالية} = \frac{[\text{التكلفة المعيارية للتقديمات} - \text{مطروح منها}]}{\text{المبني على الذي تستغرقه}}$$

الزمنية الخاصة بالموازنة المرنة

بالنسبة إلى الوحدات المنتجة]

=

=

=

هل من شروhat ممكنة؟

$$\text{الإنفاق} = \frac{[\text{التكلفة المعيارية للوقت} - \text{مطروح منها}]}{\text{المبني على الذي تستغرقه الوحدات}}$$

المنتجة]

=

=

=

هل من شروhat ممكنة؟

إنحرافات النفقات العامة الثابتة

معدل تطبيق النفقات العامة الثابتة المحدد مسبقاً

€

$$= \frac{10 \text{ € لساعة تشغيل الآلات الواحدة}}{\text{ساعات تشغيل الآلات}} =$$

$$= \frac{\text{المبلغ المضمّن في الموازنة} - \text{مطروح منه}}{\text{الإنفاق}} =$$

=

=

هل من شروhat ممكنة؟

$$= \frac{\text{المبلغ المضمّن في الموازنة} - \text{مطروح منه}}{\text{المخرج}} =$$

المخرج

=

=

هل من شروhat ممكنة؟

$$= \frac{\text{المبلغ المطلوب على الوحدات المنتجة}}{\text{الحلول المعمول بها}} =$$

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

إنحرافات النفقات العامة المتغيرة

مطروح منها التكاليف الفعلية التي تم تكبدها	=	الإنفاق = التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي تستغرقه الوحدات المنتجة
€ ١٩٠٠٠٠٠	-	(€٠,٥٠ × ٤٠٠٠٠) =
€ ١٩٠٠٠٠٠	-	€٢٠٠٠٠٠ =

هل من شروحات ممكنة؟ إذا أخذنا بعين الاعتبار النفقات العامة المتغيرة لكل ساعة من ساعات تشغيل الآلات، كان على الشركة أن تنفق ٥٠٠٠٠٠٠ € على النفقات العامة المتغيرة. إلا أنها لم تتفق إلا ٩٠٠٠١ €. قد يشير ذلك إلى تحكم تشغيلي أكثر صرامة بمكونات النفقات العامة المتغيرة أو إلى أسعار أفضل من تلك المضمونة في الموازنة.

إنحصار النفقات العامة الثابتة

معدل النفقات العامة المحدّد مسقاً

الإنفاق	=	المبلغ المُضمن في الموازنة	مطروح منه	المبلغ الفعلي	=	ساعات تشغيل الآلات	=	١٠ € في ساعة تشغيل الآلات الواحدة	٤٠٠٠٠٠ €
€٣٩٠٠٠٠٠	-	€٤٠٠٠٠٠	-	€١٠٠٠٠٠	=	١ ملليون مؤاتٍ	=	٤٠٠٠٠٠ €	

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

هل من شروhat ممكّنة؟ قد يكون مقدار النفقات العامة الثابتة الكبير مفاجئاً. لكن في صناعة المنتجات العالية التقنية ذات مستويات الأتمتة المتطرفة ومستويات نفقات البحث والتطوير العالية، يمكن توقع هذه النسبة بين النفقات العامة المتغيرة والثابتة. ويُعتبر الفارق بين هذين المبلغين صغيراً من حيث النسبة المئوية (٢,٥ بالمائة) وربما يكون ناتجاً من شراء آلات أرخص قليلاً من حيث السعر، مما يخفي عبء إستهلاك الآلات السنوي الثابت، أو من رأي موسّع حول الدورات الحياتية للماكينات (الأمر الذي يختلف الأثر نفسه على إستهلاك الآلات).

$$\begin{array}{rcl} \text{المخرج} & = & \text{المبلغ المضمن في الموازنة} \\ & - & \text{مطروح منه} \\ \text{€} 10 \times 400 & - & \text{€} 40 \dots = \\ \text{€} 48000 & - & \text{€} 40 \dots = \\ & & \text{€} 8 \dots = \text{ مؤات} \end{array}$$

هل من شروhat ممكّنة؟ سجل الإنتاج نسبة ٢٠٪ أعلى مما تم تضمينه في الموازنة. وقد أدى ذلك إلى تطبيق نسبة ٢٠ بالمائة من النفقات العامة الثابتة على الإنتاج وهي نسبة تفوق تلك المضمنة في الموازنة. (تعليق: قد لا يؤثّر الإنتاج المزداد في مبلغ النفقات العامة الثابتة التي أُنفقـت فعليـاً). في حال اعتـيرـ هذا الارتفاع في الوحدات المنتجـة طبيعـاً، ينبغي بالتالي زيادة حجم المخرجـ بالنسبة إلى معدل النفقات العامة المحدد مسبقاً في السنة المقبلـة، مما يخـفيـ تكلـفةـ كلـ وحدـةـ منـ وحدـاتـ الإنتاجـ.

التحقيق في الإنحرافات

٨.١٣

تحتاج الإدارة إلى معلومات واضحة ذات صلة وحداثة للتحكم بالعمليات المتقدمة باستمرار. وينبغي أن يعلق المدراء الأهمية على الإنحرافات عن الموازنة، لأن ذلك يمكنـهمـ مباشرةً من معرفـةـ مكانـ المشاكلـ فيـتـخدـونـ إجرـاءـاتـ عـلاـجيـةـ. إلاـ أنـ المـدرـاءـ الجـيدـينـ كـثـيرـوـ الانـشـغالـ، ولاـ يـرغـبونـ فيـ أـنـ يـتـمـ إـزـاعـجهـمـ بـبيانـاتـ الأـرقـامـ المـفصـلـةـ التيـ تـشيرـ إلىـ أـنـ العملـ تـحـتـ السيـطـرةـ! وجـلـ ماـ يـرغـبونـ فيـ هـوـ تـقرـيرـ مـقـدـمـ بشـكـلـ جـيدـ يـشيرـ إلىـ أـبـرـزـ الإنـحرـافـاتـ ليسـ إـلـاـ، وليـسـ إـلـاـ، الأـعـمـالـ الكـامـنةـ وـرـاءـهاـ، وإـلـىـ الأـرـقـامـ الكـبـيرـةـ – معـ تـعلـيقـ مـختـصـرـ حولـ أـسـبـابـهاـ المـمـكـنةـ. يـسمـىـ هـذـاـ الشـكـلـ منـ أـشـكـالـ التـقارـيرـ إـعـدـادـ التـقارـيرـ الإـسـتـشـائـيـةـ أوـ الإـدـارـةـ بالـإـسـتـشـاءـ حيثـ لـاـ يـتـلـقـيـ المـدرـاءـ إـلـاـ المـعـلـومـاتـ المـتـعـلـقةـ بـالـبـنـودـ التيـ تـبـدوـ خـارـجـ السـيـطـرةـ. يـصـبـعـ تـحـدـيدـ عـبـارـةـ "ـخـارـجـ السـيـطـرةـ". ذـلـكـ أـنـهـ يـنبـغـيـ تـحـدـيدـ الحـدـودـ عـلـىـ مـرـزـمنـ وـمـنـ خـلالـ الـخـبـرـةـ وـالـتـشـاورـ مـعـ مـجـمـوعـ المـوـظـفـينـ الـهـنـدـسـيـنـ. وـيـشـكـلـ التـحـدـيدـ بـنـسـبـةـ مـئـوـيـةـ بـدـاـيـةـ مـفـيـدـةـ؛ فـعـلـىـ سـبـيلـ المـثـالـ، لـاـ تـدـرـجـ الإنـحرـافـاتـ المـادـيـةـ التيـ تـقـلـ عـنـ ٤ـ بـالـمـئـةـ فـيـ التـقـرـيرـ. إـلـاـ أـنـ التـفـسـيرـ الـحـرـفيـ لـهـذـاـ الحـدـ قـدـ يـؤـديـ إـلـىـ إـلـغـاءـ مـعـلـومـاتـ قـيمـةـ مـتـعـلـقةـ بـالـتـحـكـمـ. فـيمـكـنـ لـلـشـرـكـةـ أـنـ تـفـيـدـ بـنـشـوـءـ إنـحرـافـ مـعـاـكـسـ يـلـغـ ٣,٨ـ بـالـمـئـةـ عـلـىـ فـعـالـيـةـ الـمـوـادـ شـهـرـاـ بـعـدـ شـهـرـ،ـ مـاـ يـنبـغـيـ أـنـ يـؤـديـ إـلـىـ التـحـقـيقـ فـيـ اـسـتـعـمالـ الـمـوـادـ الـأـوـلـيـةـ.ـ لـكـنـ لـأـنـ النـسـبـةـ الـشـهـرـيـةـ تـقـلـ عـنـ

الحد، لا يلتفت الواقع التراكمي لهذا الإنحراف انتباه الإدارة. ويمكن برمجة بعض أنظمة المعلومات الإدارية المبنية على الكمبيوتر التي تسمح بعرض الإنحرافات بشكل بياني على أساس يومي أو أسبوعي ربما بغية تبيين المدراء إلى العمليات التي يسوء أداؤها بشكل ثابت حتى في حال عدم التبليغ. وقد تحتاج الحدود إلى المراجعة نتيجة لتحليل التكلفة/الربح وللخبرة في هذا المجال، فهل يمكن تبرير تكلفة احتساب الإنحراف والتحقيق في أمره على أنهما من الإذارات الناتجة من الإجراء التنفيذي؟

من المشاكل الأخرى التي يواجهها المدراء في التحقيق في الإنحرافات، الاتكال المتبدال بين هذه الأخيرة؛ فقد يؤدي القرار بالتحقيق في أمر إحدى الإنحرافات إلى مزيد من العمل على إنحرافات أخرى. وعلى العكس، فإن البحث عن سبب مشترك واحد قد يفسر إنحرافين أو أكثر. في ما يلي مختارات من الروابط الممكنة:

١. قد يكون الإنحراف المعاكس في فعالية المواد ناتجاً من استخدام مواد ذات نوعية رديئة مما يعكس في إنحراف مؤاتٍ لسعر المواد.
٢. قد يؤدي المواد الأولية نفسها ذات النوعية الرديئة إلى إنحرافٍ معاكس في فعالية اليد العاملة بسبب ضرورة قضاء المزيد من الوقت على انتقاء الرُّزْم الملائمة من المواد.
٣. يمكن موازنة الإنحراف المؤاتي في معدل أجور اليد العاملة الناتج من استخدام عمال أقل مهارة بالإنحرافات المعاكسة في فعالية اليد العاملة والمواد.
٤. في حال استخدام اليد العاملة المباشرة في تطبيق النفقات العامة المتغيرة، تصبح عندئذ أهمية إنحراف فعالية النفقات العامة المتغيرة موازية لأهمية إنحراف فعالية اليد العاملة، حتى في حال وجود رابط ضعيف بين فعالية اليد العاملة واستهلاك الموارد التي تتضمن النفقات العامة المتغيرة.
٥. قد يؤدي إنحراف المخرج المؤاتي في النفقات العامة الثابتة إلى أن يسعى موظفو الإنتاج وراء مستويات أعلى حتى. لكن قد يكون لذلك وقع سلبي على مستويات المخزون (مرتفعة) ومستويات الأموال النقدية (متداينة).

إنحرافات المبيعات

٩.١٣

حتى الآن، ركزنا اهتمامنا على رقم تكلفة المبيعات المحاطة بالإنتاج، مع الإحاطة بالمواد المباشرة واليد العاملة المباشرة والنفقات العامة المتغيرة والثابتة. أما الآن فنلتفت إلى السطر الأعلى من حسابات الأرباح والخسائر في المؤسسات، لأنها هي المبيعات. وفي هذه المناقشة نتخلص عن فرضية المنتج الواحد التي ميزت تحليل الإنحراف الذي قمنا به حتى الآن، ذلك لأن غالبية الشركات تصنع وتبيع منتجات كثيرة بنسب مختلفة، وكل منتج يساهم بشكل مختلف في الأرباح الإجمالية. وينبغي أن تبصّر الإدارة في عواقب عدم استكمال أحجام المبيعات ومزيج المبيعات المخطط لها في المخازن. فلو حدّدت المخازن بيع ١٠٠ وحدة من المنتج ج و ٦٠ وحدة من المنتج ح، فعلى الشركة أن تقيس وقوع تحقيق مبيع ٦٠ وحدة من المنتج ج و ١٠٠ وحدة من المنتج ح، على الربح.

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

حالة

سُر مدیر سلسلة متاجر تبيع سلعا رياضية بالتقدير الشهري للمحاسبة الإدارية عن شهر أيار/مايو. من المعلومات التي قرأها فيه، علِم أن هامش مساهمته من أحذية كرة المضرب قد ارتفع بمبلغ €٢٥ ٠٠٠ عن المستوى المُضمن في الموازنة والبالغ €٨٥ ٠٠٠ مع العلم أن حجم المبيعات قد انخفض. هذا وتبيّن الشركة نوعين من الأحذية، صنف آيسِم Ace'em وهو صنف من الباب الأول سعره €٥٠، وصنف آخر هو بلودر Plodder ثمنه أرخص وهو للأفراد الأقل احترافاً بسعر €١٢,٥٠. في ما يلي الأرقام المضمنة في الموازنة والأرقام الفعلية بالنسبة إلى شهر أيار/مايو (زوج من الأحذية = وحدة).

أرقام مضمّنة في الموازنة

المجموع						Plodder						آيسِم					
الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	
٢٠٠٠	€١٦,٢٥	€٣٢٥ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	€١٢,٥٠	€٢٢٥ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠	€١٠٠	€١٠٠ ٠٠٠	٤٠٠	€٥٠,٠٠	€٢٠٠ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	€٤٠ ٠٠٠	€٢٠,٠٠٠	٢ ٠٠٠	
٣٠,٠٠	٦٠ ٠٠٠	٢٤٠ ٠٠٠	١٢,٠٠	٢٠ ٠٠٠	١٨٠ ٠٠٠	١٠,٠٠	١٨ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٣٠,٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٣٠,٠٠	٦٠ ٠٠٠	٣٠,٠٠	٣٠,٠٠	
٢ ٠٠٠	€٤,٢٥	€٨٥ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	€٤٥ ٠٠٠	€٢,٥٠	١٨ ٠٠٠	€٤٠ ٠٠٠	€٢٠,٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	

تجدر الإشارة إلى أن كل العواميد تتضمن مجموع الوحدات المباعة والواردات وتكليف المشتريات لكل من صنفي الأحذية، أما "السعر" الإجمالي فيتيح من قسمة مجموع أرقام الإيرادات تكليف المشتريات بـ ٢٠ ٠٠٠. وبالتالي فإن الأرقام €١٦,٢٥ و €٤,٢٥ هي أرقام متوسط مرجح (تأثير كثيراً بتفوق حذاء بلودر Plodder الأرخص).

أرقام مضمّنة في الموازنة

المجموع						Plodder						آيسِم					
الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	المجموع	الوحدات	السعر	
٤ ٠٠٠	€٢٣,٥٧	€٣٢٠ ٠٠٠	١٤ ٠٠٠	€١٢٥ ٠٠٠	€١٢٥ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	€٢٠٥	€٢٠٥ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	€٥١,٢٥	€٢١,٢٥ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	€٨٥ ٠٠٠	€٢١,٢٥ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	
٣٠,٠٠	١٢٠ ٠٠٠	١٥,٧١	١٤ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	١٢٠	١٢٠ ٠٠٠	٣٠,٠٠	٤ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	
٤ ٠٠٠	€٧,٨٦	€١١٠ ٠٠٠	١٤ ٠٠٠	€٢٥ ٠٠٠	€٢٥ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	€٨٥	€٨٥ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	

يطلب المدير مساعدتكم على تحليل الزيادة في المساهمة بقدر €٢٥ ٠٠٠ إزاء الهبوط في حجم المبيعات.

إذا ما ألقينا نظرة أولية على أرقام الحال، نجد أن الصنف الأغلب أي آيسِم Ace'em قد ضاعف مبيعاته وقد تدبر أمر الحصول على €١,٢٥ إضافي من الربائين. إلا أن التأثير الشديد الإيجابي لزيادة المساهمة من قبل هذا الصنف يضعه تدريجياً في مبيعات صنف

البلودر Plodder . يعتقد المدير أن هذا التدني ناتج من زيادة في قدرة المستهلك على الإنفاق بالإضافة إلى زيادة أخرى في الإنفاق على أوقات الفراغ. ذلك لأن لاعب كرة المضرب الأقل جدارة مستعد لإنفاق المال على الألبسة والمعدات التي تحتل مركزاً عالياً في السوق.

يكشف احتسابُ أكثر تفصيلاً لمساهمات الأصناف النمط التالي في النسب المئوية لهامش المساهمة (هامش المساهمة كنسبة مئوية لسعر المبيعات).

المجموع	بلودر Plodder	آيسم Ace' em	الموازنة
%٢٦,١٥٤	%٢٠	%٤٠	الموازنة
%٣٣,٣٤٧	%٢٠	%٤١,٤٦٣	الفعليّ

لاحظ تأثير التعديل لمساهمة آيسم Ace' em حيث أدى ارتفاع بسيط يبلغ ١,٤٦٣ بالمئة إلى زيادة نسبة هامش المساهمة المشتركة بـ ٧,١٩٣ بالمئة. يمكن تحليل إنحراف المبيعات المدير من إلقاء نظرة مفصلة تتجاوز حدود النظرة العرضية المذكورة أعلاه. ويعتمد مجموع المساهمة المكتسبة من المبيعات على المساهمة للوحدة والحجم.

$$\begin{array}{rcl}
 \text{المبيعات الفعلية مقاسة بالوحدات} & \times & \text{الفرق في} \\
 & & \text{هامش المساهمة للوحدة} \\
 \\
 \text{٠٠٠ مؤاتٌ €٥} & = & \text{آيسم Ace' em} \\
 \text{صفر} & = & \text{بلودر Plodder} \\
 \hline
 \text{٠٠٠ مؤاتٌ €٥} & & \\
 \text{هامش المساهمة المضمن} & \times & \text{إنحراف الحجم} \\
 \text{في الموازنة للوحدة} & & = (\text{المبيعات الفعلية مطروحة منها المبيعات} \\
 & & \text{المضمنة في الموازنة}) \\
 \text{٠٠٠ مؤاتٌ €٤٠} & = & \text{آيسم Ace' em} \\
 \text{٠٠٠ مؤاتٌ €٢٠} & = & \text{بلودر Plodder} \\
 \hline
 \text{٠٠٠ مؤاتٌ €٢٠} & &
 \end{array}$$

وبالتالي يوسع المدير أن يرى أن للزيادة في سعر مبيع صنف آيسم Ace' em وقعاً أقل على المساهمة الإجمالية من التحول في مبيعات المنتج. قد تجعله هذه المعلومة يتخلّى عن صنف البلودر Plodder ويستبدل به صنف أغلى لكنه ليس بالضور غالياً جداً كصنف آيسم Ace' em . في حال أمكن المحافظة على مبيعات آيسم Ace' em عند هذا المستوى خلال أشهر الصيف، قد تتمكن سلسلة متاجر الأحذية الرياضية من التفاوض على الحسومات مع مورديها، فيرتفع بالتالي هامش المساهمة لكل زوج يتم بيعه. وفي الأشهر المقبلة، سيكون عليه أن يتخلّص من مخزون البلودر Plodder من خلال تخفيض السعر، مع العلم أن الهامش بالنسبة إلى هذا الصنف هي أضيق من هامش آيسم Ace' em .

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

ويتمكن الحصول على نظرة أكثر شمولية من خلال فصل مكوني إنحراف الحجم وهما الكمية والمزيج، لأن العدد الفردي للوحدات المباعة من الصنف لم يختلف وحده عن الموازنة، إنما اختلف عنها أيضاً المزيج الداخلي المتوقع.

$\begin{array}{rcl} \text{كمية المبيعات} & = & [\text{المبيعات الفعلية مطروح منها المبيعات المُضمّنة}] \\ \times & & \text{في الموازنة} \\ \text{المُضمن في الموازنة بالنسبة إلى الوحدة} & & \\ \hline \text{الواحدة}] & & \end{array}$
$\begin{array}{rcl} \text{آيسن} & = & € 4,25 \times (2000 - 400) \\ = & & € 4,25 \times 1600 \\ \text{بلودر} & = & € 4,25 \times (1800 - 1000) \\ = & & € 4,25 \times 800 \\ \hline & & \end{array}$
$\begin{array}{rcl} \text{إنحراف مزيج} & = & [\text{المبيعات الفعلية مطروح منها المبيعات المُضمّنة}] \\ \times & & \text{في المبيعات} \\ \text{المُضمن في الموازنة بالنسبة إلى الوحدة مطروح منه} & & \\ \hline \text{هامش مساهمة المُضمن في المبيعات} & & \end{array}$
$\begin{array}{rcl} \text{آيسن} & = & (\€ 4,25 - \€ 20) \times (2000 - 400) \\ = & & (\€ 4,25 - \€ 2,00) \times 1600 \\ \text{بلودر} & = & (\€ 4,25 - \€ 2,50) \times (1800 - 1000) \\ = & & (\€ 4,25 - \€ 2,50) \times 800 \\ \hline & & \end{array}$
$\begin{array}{rcl} \text{إنحراف حجم المبيعات} & = & [\text{إنحراف كمية المبيعات} + \text{إنحراف مزيج المبيعات}] \\ & & \text{التدقيق:} \\ & & \€ 45000 + \€ 20000 = \€ 65000 \\ \text{هامش مساهمة المُضمن في المبيعات} & & \end{array}$

يتطلب كل من إنحراف كمية المبيعات وإنحراف مزيج المبيعات تفسيراً. تُحدَّد كمية المبيعات بالنسبة إلى صنفي الأحذية عند هامش مساهمة المتوسط المرجح بالنسبة إلى الوحدة المسحوبة من البيانات الأولية في الحالة. ويعامل هذا الإنحراف مع زوج أحذية آيسن Ace'em على أنه مساو لزوج من أحذية بلودر Plodder . إن من شأن الهبوط في المجموع الإجمالي لمبيع ٦٠٠٠ وحدة أن يؤدي إلى إنحرافٍ معاكس (عند €٤,٢٥ للوحدة) يبلغ ٥٠٠ €. وبالنسبة إلى أي مدير، لا تُعتبر هذه الأنباء جيدة. وقد يشير الهبوط في الحجم ربما إلى انخفاض عدد الزبائن الذين يدخلون إلى صالة العرض (التي تُعرض فيها سلع أخرى)، وإلى تخصيص مساحة كبيرة لأحذية رياضة كرة المضرب وإلى فائض في عدد المساعدين على المبيعات (ذلك أن المجهود نفسه مطلوب لبيع زوج من الأحذية بسعر €٥٠ أو زوج آخر بسعر €١٢,٥٠). كما ويشير الهبوط الكبير في الحجم إما إلى نظرة شديدة التفاؤل إلى المستقبل عند إعداد الموازنة، وإما إلى فشل في التنبؤ بهبوط في الحجم، وهو أمر كان على البائع المطلع أن يتتبّعه إلى الأدلة التي تشير إليه.

يقيِّم إنحراف مزيج المبيعات الارتفاع أو الهبوط في الوحدات المباعة في الصنف الواحد من خلال الفرق بين هامش المساهمة الفعلية للصنف وصنف مساهمة المتوسط المرجح المُضمن في الموازنة. وبالتالي، فلو باعتر المؤسسة وحدات أقل مما حدثت في الموازنة بهامش مساهمة يقل عن المتوسط (تماماً كما هو وضع صنف البلودر Plodder) تكون هذه العملية مربحة تماماً كبيع وحدات أكثر من الوحدات المُضمنة في الموازنة، من صنف يكون هامش مساهمته أعلى من المتوسط (كما هي حال صنف آيسن Ace'em).

على القراء أن يتوقفوا للتفكير في الدلالة الإدارية لهذا التحليل. قد يربك مدير سلسلة السلع الرياضية من الإشارات الصادرة عن هذه الأرقام. فمن جهة تشير إنحرافات كمية المبيعات إلى أن الانخفاض في حجم المبيعات الإجمالي قد تسبب بانخفاض في هامش المساهمة الإجمالي (وهي رسالة منطقية بدبيهية). ومن جهة أخرى، يتبينه إنحراف مزدوج للمبيعات بأنه من الأفضل أن يبيع كمية أقل من أحذية بلودر Plodder (وهي رسالة غير منطقية بدبيهياً). ماذا سيفعل بهذه المعلومات؟ أليس من الأفضل له أن يكتفي بإنحراف الحجم الذي أعطاه أفضل صورة؟ في هذه الحالة، يكون الرد "نعم" لأن الموقع كان واضحاً جداً انتلاقاً من البيانات الأصلية. فعندما يزيد عدد المنتجات ويكون التحول في المزدوج أكثر دقة منه في هذه الحالة، فإن التعمق في التحليل يؤمّن معلومات أكثر إفاده.

الخلاصة

إن التكلفة المعيارية هي التكلفة المُضمَّنة في الموازنة بالنسبة إلى وحدة من الوحدات المنتجة. وبالتالي، تُوزَّع الموازنات على تكاليف معيارية حتى يتسمى التحكم بأقسام المؤسسة بكل تفاصيلها. تقارن التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية ويمكن احتساب الإنحرافات وشرحها.

ينبغي توخي الحذر لدى وضع المعايير؛ فالمعايير التي تعكس ظروف العمل الممتازة والتي لا يُرجح أن نجدتها في الناحية العملية تقلل من حواجز المدراء ومن معنوياتهم عندما يطلب منهم التعامل معها. تُستخدم التكاليف المعيارية للوحدة الواحدة لـ"تعديل" الموازنات السنوية حتى يصبح بالإمكان مقارنة التكاليف الفعلية بالموازنة بالنسبة إلى حجم مماثل من الوحدات المنتجة.

يمكن تقسيم إنحرافات المواد وإنحرافات اليد العاملة إلى إنحرافات السعر (أو المعدل) وإنحرافات الكمية (الفعلية). تتَّأْلِف إنحرافات النفقات العامة المتغيرة من الإنفاق وإنحرافات المخرج. لا بينما يمكن تقسيم إنحرافات النفقات العامة الثابتة إلى الإنفاق وإنحرافات المخرج. لا يشكل احتساب الإنحرافات إلا مرحلة واحدة من تحليل الإنحراف؛ فالبحث عن تفسير لهذه الإنحرافات واتخاذ التدابير العلاجية اللازمة هما الأكثر أهمية. ولا ينبغي التحقيق إلا في الإنحرافات الأكثر دلالة.

قد تكون الإشارات الصادرة عن تحليل الإنحراف مخالفة للبدبيه أي أنها قد تفيد بأن أحد الإنحرافات مؤاتٍ (أو معاكس) بينما يؤدي التحقق الشخصي من البيانات الأساسية إلى العكس. على القراء أن يراجعوا التحليل الأعمق لإنحرافات حجم المبيعات للتأكد من هذه المسألة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٣ تُستخدم الموارنات للتحكم بالإيرادات والتكاليف كل يوم بيومه، أما المعايير فيتم إعدادها كخطط للسنة المقبلة. صَحْ أَمْ خَطَأً؟

٢.١٣ عند وضع المعايير، على الإداره أن تأخذ بعين الاعتبار عدداً من العوامل، منها:
I. تأثير إدخال ماكنات جديدة؛
II. نتائج أي دراسات هندسية ذات صلة؛
III. الحاجة إلى تأمين تقديمات لمواجهة حالات عدم الفعالية الهامة التي لا يمكن التنبؤ بها؛
IV. اختبار دقة المعايير الحديثة.
أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) و(ب) فحسب.
ب. (أ)، (ب) و(د) فحسب.
ج. (أ)، (ج)، و(د) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.

٣.١٣ تلو رغبت الإداره بتحفيز المستخدمين حتى يصل أداؤهم إلى أعلى درجة ممكنه، أي من المعايير التالية ينبغي استخدامه؟
أ. معيار أساسي.
ب. معيار مثالي.
ج. معيار التكلفة التاريخية.
د. معيار يمكن التوصل إليه.

٤.١٣ تأيّ خيار يصح من بين الخيارات التالية؟
أ. تسمح الموازنة المرنة بالمقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المُضمّنة في الموازنة عند كل مستويات الإنتاج (الوحدات المنتجة).
ب. تؤمن الموازنة المرنة للإداره بعض الفرص في حال فشلها في بلوغ الأهداف.
ج. المقصود بالموازنة المرنة أن التكاليف المُضمّنة في الموازنة للوحدات المنتجة المُضمّنة في الموازنة يمكن أن تُقارن بالتكاليف الفعلية للوحدات المنتجة الفعلية.
د. المقصود بالموازنة المرنة أن التكاليف الفعلية للوحدات المنتجة المُضمّنة في الموازنة يمكن ان تُقارن بالتكاليف المُضمّنة في الموازنة للوحدات المنتجة المُضمّنة في الموازنة.

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ٨-١٣-٥-١٣-٨

أتمت شركة آرجل ماغز المحدودة Argyll Mugs Limited فصلها الأول من تصنيع الأكواب الخزفية وقد حضر محاسب الإدارة مقارنة بين النتائج الفعلية للفصل والنتائج المُضمنة في الموازنة.

الفعلية	الموازنة
€ ٤٦٠٠	٥٠٠٠ €
٩٤٠٠	١٠٠٠٠
٢٦٠٠	٢٥٠٠
٣٦٠٠	٣٧٥٠
١٥٦٠٠	١٦٢٥٠

الأكواب المنتجة	التكاليف
المواد	المواد
اليد العاملة	اليد العاملة
النفقات العامة المتغيرة	النفقات العامة المتغيرة

ما هي تكاليف المواد المعدلة؟ ٥.١٣

- أ. €٩٢٠٠.
- ب. €٩٤٠٠.
- ج. €١٠١٢٠.
- د. €١٠٨٧٠.

ما هو الإنحراف في تكاليف اليد العاملة بين التكاليف الفعلية والموازنة المعدلة؟ ٦.١٣

- أ. لا إنحراف.
- ب. إنحراف معاكس يبلغ €١٠٠.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €٢٠٠.
- د. إنحراف معاكس يبلغ €٣٠٠.

ما هو مجموع الإنحراف بين التكاليف الفعلية والموازنة المعدلة؟ ٧.١٣

- أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٥٥٠.
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٦٥٠.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €٦٥٠.
- د. إنحراف معاكس يبلغ €٧٥٠.

ما هي التكلفة المعيارية لكل كوب؟ ٨.١٣

- أ. €٢,٥٠
- ب. €٢,٩٩
- ج. €٣,٢٥
- د. €٣,٣٩

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

أيّ خيار من الخيارات التالية يفسّر إنحرافاً معاكساً في فعالية المواد؟ ٩.١٣

أ. تحسُّن في كشوفات التأكّد من النوعية.

ب. استخدام مواد ذات نوعية أكثر رداءة مما حُدّد في المعيار.

ج. تراجع في خسارات المواد.

د. إنتاج تصنيع أعلى مما تمّ تضمينه في الموازنة.

سجّلت شركة آبي رود المحدودة Abbey Road Limited إنحرافاً إجماليّاً معاكساً في المواد. أي من المجموعات التالية من إنحراف سعر المواد وإنحراف فعالية المواد تُعتبر غير ممكّنة؟ ١٠.١٣

أ. سعر معاكس؛ فعالية معاكسة.

ب. سعر معاكس؛ فعالية مؤاتية.

ج. سعر مؤاتٍ؛ فعالية معاكسة.

د. سعر مؤاتٍ؛ فعالية مؤاتية.

تطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٢-١٣-١١-١٢

تصنّع شركة غالواي برودكتس Galloway Products plc المنتج ٣ باستخدام نظام تحديد التكاليف المعيارية لرصد الأداء الفعلي. لإنتاج وحدة واحدة من ٣، تتطلّب المواصفات المعيارية ٥ كغ من المواد الأوليّة بتكلفة معياريّة مقدارها €٤ للكلغ الواحد.

في شهر كانون الثاني/يناير، أنتجت الشركة ١٠٠٠ وحدة من المنتج ٣ باستخدام ٤٨٥٠٠ كلغ من المواد الأوليّة بتكلفة معياريّة مقدارها €٣,٥٠٠ للكلغ الواحد.

ما هو إنحراف فعالية المواد الخام في شهر كانون الثاني/يناير؟ ١١.١٣

أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٦٠٠.

ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٨٧٥٠.

ج. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٥٥٠٠.

د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٢٥٠٠.

ما هو إنحراف سعر المواد الأوليّة في شهر كانون الثاني/يناير؟ ١٢.١٣

أ. إنحراف معاكس يبلغ €٦٠٠.

ب. إنحراف معاكس يبلغ €١٩٠٠.

ج. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٢٥٠٠.

د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٤٢٥٠٠.

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٣-١٣-١٥.

تصنّع شركة أوميغا المغلفة Omega plc منتجًا واحداً لديه مواصفات تتطلّب ٣ كلغ من المواد الأولية ك٤ للوحدة الواحدة. تبلغ التكلفة المعيارية للكيلوغرام الواحد من ك٤ €٢. تحاول موازنة الشركة لشهر حزيران/يونيو بـ ١٠٠٠٠ وحدة. إلا أن الوحدات المنتجة الفعلية تبلغ ٩٠٠٠ وحدة فقط وتستخدم ٢٨٠٠٠ كلغ من ك٤ بتكلفة فعلية تبلغ €١,٧٥ للكيلوغرام الواحد.

١٣.١٣ ما هو إنحراف سعر المواد في شهر حزيران/يونيو؟

- أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٥٠٠٠.
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٦٠٠٠.
- ج. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٧٠٠٠.
- د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١١٠٠٠.

١٤.١٣ ما هو إنحراف فعالية المواد في شهر حزيران/يونيو؟

- أ. إنحراف معاكس يبلغ €١٧٥٠.
- ب. إنحراف معاكس يبلغ €٢٠٠٠.
- ج. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٥٠٠٠.
- د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٦٧٥٠.

١٥.١٣ في شهر تمّوز/يوليو، بلغت الوحدات المنتجة ٨٠٠٠ وحدة فقط، بينما استُخدم ١٦٠٠٠ كلغ من ك٤ بتكلفة €٣ للكيلوغرام الواحد. ما هو سعر المواد وإنحرافات الفعالية في شهر تمّوز/يوليو؟

- أ. السعر = €١٠٠٠ معاكس؛ الفعالية = €١٦٠٠٠ مؤاتية.
- ب. السعر = €١٦٠٠٠ معاكس؛ الفعالية = €١٦٠٠٠ مؤاتية.
- ج. السعر = €١٦٠٠٠ مؤاتٍ؛ الفعالية = €١٦٠٠٠ معاكسنة.
- د. السعر = €١٦٠٠٠ مؤاتٍ؛ الفعالية = €١٠٠٠ معاكسنة.

١٦.١٣ أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟

- أ. يشير الإنحراف المعاكس في سعر المواد إلى عدم فعالية اليد العاملة المباشرة.
- ب. يشير إنحراف معدل أجور اليد العاملة المؤاتي إلى فعالية اليد العاملة المباشرة.
- ج. يشير الإنحراف المعاكس في فعالية اليد العاملة إلى استخدام مواد ذات فعالية تفوق المعيار.
- د. يشير إنحراف فعالية المواد المؤاتي إلى يد عاملة مباشرة شديدة الفعالية.

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

- ١٧.١٣ أي من الخيارات التالية يمكن أن يؤدي إلى إنحراف مؤاتٍ في فعالية اليد العاملة؟
- أ. زيادة في تدريب اليد العاملة المباشرة.
 - ب. مستوىً عالٍ من التغيب بين مجموع اليد العاملة المباشرة.
 - ج. الخطأ في وضع فعالية اليد العاملة المعيارية عند مستوىً عالٍ لا يمكن تبريره.
 - د. التعطلات المتكررة في الآلات والماكينات.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٣-١٨-١٩.

تنتج شركة رومولوس فاوندرز المحدودة Romulus Foundries Limited سبائك من الصلب لاستخدامها في صناعة السيارات. وهي تستخدم نظام تحديد التكاليف المعيارية الذي تعرف إلى أن الجزء الخلفي الواحد يتطلب ثلث ساعات من اليد العاملة المباشرة تكلف الواحدة منها €٤٠٠ في الساعة. تتضمن الوحدات المنتجة الشهرية العادية ١٢٠٠ جزء خلفي. في شهر تشرين الثاني/نوفمبر، بلغت تكاليف اليد العاملة المباشرة €٦٨٠٠ في تصنيع ١١٠٠ جزء خلفي خلال ٣٢٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة.

- ١٨.١٣ ما هو الإنحراف في فعالية اليد العاملة في شهر تشرين الثاني/نوفمبر؟
- أ. لا إنحراف.
 - ب. إنحراف معاكس يبلغ €٣٢٠.
 - ج. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٤٨٠.
 - د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٦٠٠.

- ١٩.١٣ ما هو الإنحراف في معدل أجور اليد العاملة في شهر تشرين الثاني/نوفمبر؟
- أ. إنحراف معاكس يبلغ €٣٢٠.
 - ب. إنحراف معاكس يبلغ €٤٩٠.
 - ج. إنحراف معاكس يبلغ €٨١٠.
 - د. إنحراف معاكس يبلغ €١٢٨٠.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٣-٢٠-٢٥.

استُخرجت المعلومات التالية من سجلات شركة بي كيو إيه المحدودة PQE Company Limited.

اليد العاملة	المواد	معيار الوحدة الواحدة
٢ ساعة	١ كلغ	الكمية
€٥,٠٠ / ساعة	€٢,٠٠ / كلغ	التكلفة

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

أنتجت الشركة المذكورة ١٠٠ وحدة مُستخدمَةً ١١٠ كلغ من المواد بتكلفة €٢٠٩. بلغت اليد العاملة المباشرة الفعلية €٩٠٠ واستلزمت ١٥٠ ساعة.

٢٠.١٣ ما هو إنحراف فعالية المواد؟

- أ. إنحراف معاكس يبلغ €٩.
- ب. إنحراف معاكس يبلغ €١١.
- ج. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٠.
- د. إنحراف معاكس يبلغ €٢٠.

٢١.١٣ ما هو الإنحراف في سعر المواد؟

- أ. لا إنحراف.
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١١.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €١١.
- د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٠.

٢٢.١٣ ما هو الإنحراف في معدل أجور اليد العاملة؟

- أ. إنحراف معاكس يبلغ €١٠٠..
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٠٠.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €١٥٠.
- د. إنحراف معاكس يبلغ €٢٠٠.

٢٣.١٣ ما هو الإنحراف في فعالية اليد العاملة؟

- أ. إنحراف معاكس يبلغ €١٠٠.
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٠٠.
- ج. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٠٠.
- د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٥٠.

٢٤.١٣ أي من الخيارات التالية يمكن أن يشرح أسباب الإنحرافات في المواد؟

- هـ. استخدام مواد ذات نوعية أقل جودة وبأسعار أكثر ارتفاعاً.
- أـ. استخدام مواد ذات نوعية أعلى من حيث الجودة وبأسعار أكثر ارتفاعاً.
- بـ. استخدام مواد ذات نوعية أعلى من حيث الجودة وبأسعار أقل ارتفاعاً.
- جـ. استخدام مواد ذات نوعية أقل جودة بأسعار أقل ارتفاعاً.

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

أي من الخيارات التالية يشرح أسباب الإنحرافات في اليد العاملة؟ ٢٥.١٣

- أ. استخدام يد عاملة أقل فعالية بمعدلات أجور أكثر ارتفاعاً.
- ب. استخدام يد عاملة أكثر فعالية بمعدلات أجور أكثر ارتفاعاً.
- ج. استخدام يد عاملة أقل فعالية بمعدلات أجور أقل ارتفاعاً.
- د. استخدام يد عاملة أكثر فعالية بمعدلات أجور أقل ارتفاعاً.

من الخصائص الأساسية لنظام تحديد التكاليف المعيارية، انتقال الإنحرافات من قسم إلى آخر لتلائم تدفق الأعمال قيد التنفيذ عبر عملية التصنيع. صحيح أم خطأ؟ ٢٦.١٣

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٣-٢٧-٢٨. ٢٨-١٣-

تخطط شركة نيرن بت فودز المحدودة Nairn Pet Foods Limited (نيرن لأطعمة الحيوانات الأليفة) لصناعة ١٠٠٠٠ علبة من طعام الكلاب في الشهر، وتنطلب العلبة الواحدة ساعتي تشغيل آلة ليتم إنتاجها. تبلغ النفقات العامة المتغيرة المُضمّنة في الموازنة €٢٤٠٠٠ مما يؤدي إلى نشوء معدل تخصيص للنفقات العامة يبلغ €١,٢٠٠ لساعة تشغيل الآلة الواحدة. خلال الشهر، تم إنتاج ١١٠٠٠ علبة خلال ٢١٠٠ ساعة تشغيل آلة. بلغت النفقات العامة المتغيرة الفعلية €٢٥٠٠٠.

ما هو الإنحراف في فعالية النفقات العامة المتغيرة؟ ٢٧.١٣

- أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٤٨٠.
- ب. إنحراف معاكس يبلغ €١٠٠٠.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €١٩٢٠.
- د. إنحراف معاكس يبلغ €٢٤٠٠.

ما هو الإنحراف في إنفاق النفقات العامة المتغيرة؟ ٢٨.١٣

- أ. إنحراف معاكس يبلغ €٩٢٠.
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٩٢٠.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €١٠٠٠.
- د. إنحراف معاكس يبلغ €٢٤٠٠.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٣-٢٩-٣٠. ٣٠-١٣-

توقع شركة فندهورن سويترز المحدودة Findhorn Sweaters Limited أن تبلغ النفقات العامة الثابتة السنوية التي يتم تكبدها بالتساوي خلال السنة €٢٤٧٥٠٠. ينبغي تخصيص النفقات العامة الثابتة على وحدات الإنتاج على أساس ساعات تشغيل الآلات التي ضممت في الموازنة بـ ٨٢٥٠٠ للسنة. أما الإنتاج المخطط له فقد حدد

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

بـ ٣٣٠٠٠ سترة، تتطلب الواحدة منها ١٥ دقيقة من وقت الآلات. في شهر أيار/مايو، بلغ الإنتاج الفعليّ ٢٨٠٠٠ سترة خلال ٧٠٠٠ ساعة من ساعات تشغيل الآلات. وبلغت النفقات العامة الثابتة خلال شهر أيار/مايو ٥٠٠٢٤ €.

٢٩.١٣ ما هو الإنحراف في إنفاق النفقات العامة الثابتة في شهر أيار/مايو؟

- أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٣٧٥.
- ب. إنحراف معاكس يبلغ €١٥٠٠.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €١٨٧٥.
- د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٨٧٥.

٣٠.١٣ ما هو الإنحراف في مخرج النفقات العامة الثابتة في شهر أيار/مايو؟

- أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٣٧٥.
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٥٠٠.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €١٨٧٥.
- د. إنحراف معاكس يبلغ €٥٥٠٠.

٣١.١٣ في حال تكبد إنحرافات مؤاتية في مخرج النفقات العامة الثابتة خلال العام، ما الهدف من تحديد معدل النفقات العامة المحدد مسبقاً؟

- أ. يحتاج حجم المخرج إلى زيادته بغية تخفيض تكلفة المنتج للوحدة الواحدة.
- ب. يحتاج حجم المخرج إلى أن يُخَفَّض بغية تخفيض تكلفة المنتج للوحدة الواحدة.
- ج. يحتاج حجم المخرج إلى أن يُخَفَّض بغية زيادة تكلفة المنتج للوحدة الواحدة.
- د. تحتاج قيمة البسط إلى أن تُخَفَّض بغية زيادة تكلفة المنتج للوحدة الواحدة.

٣٢.١٣ في حال كانت الشركة تستخدم نظام تحديد التكاليف المعيارية، فهي لن تتحقق الحد الأقصى من الأرباح إلا إذا تلقت الإدارة تقارير منتظمة بتحليل الإنحراف المفصل، مهما كانت هذه الإنحرافات الفردية ضئيلة. صح أم خطأ؟

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٣-٣٣-٣٦-١٣.

إن شركة سولواي سستمز المحدودة Solway Systems Limited تعمل كموزع بريطاني لأجهزة الإنذار الأمنية التي تنتجهما شركة شيكاغو إنكوربوريتد Chicago Incorporated وألأجهزة الإنذار ضد الحريق التي تنتجهما شركة شتوغارت فرك Solway Stuttgart Werke GmbH الموازنة التالية للفصل الأول من السنة المقبلة:

المجموع	شركة شتوغارت فرك Stuttgart Werke	شركة شيكاغو Chicago Inc	الوحدات
٥٠٠	٣٠٠	٢٠٠	
€	€	€	
٣٢٥ ٠٠٠	٢٢٥ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	المبيعات
٢٢٠ ٠٠٠	١٦٥ ٠٠٠	٥٥ ٠٠٠	التكاليف المتغيرة
١٠٥ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	هامش المساهمة
كانت النتائج الفعلية كالتالي:			الوحدات
٥٧٥	٣٢٥	٢٥٠	
€	€	€	
٣٦٣ ١٢٥	٢٣٥ ٦٢٥	١٢٧ ٥٠٠	المبيعات
٢٤٧ ٥٠٠	١٧٨ ٧٥٠	٦٨ ٧٥٠	التكاليف المتغيرة
١١٥ ٦٢٥	٥٦ ٨٧٥	٥٨ ٧٥٠	هامش المساهمة

٣٣.١٣ ما هو إنحراف مساهمة المبيعات؟

- أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٥٠٠.
- ب. إنحراف معاكس يبلغ €٥١٧٥.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €٥٦٢٥.
- د. إنحراف معاكس يبلغ €٨١٢٥.

٣٤.١٣ ما هو الإنحراف في حجم المبيعات؟

- أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١١ ٢٥٠.
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١١ ٧٥٠.
- ج. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٥ ٦٢٥.
- د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٦ ٢٥٠.

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

٣٥.١٣ ما هو الإنحراف في كمية المبيعات؟

- أ. إنحراف معاكس يبلغ €٥٠٠.
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٥٠٧٥.
- ج. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٥٧٥٠.
- د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١٦٢٥٠.

٣٦.١٣ ما هو الإنحراف في مزيج المبيعات؟

- أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٣٧٥.
- ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٥٠٠.
- ج. إنحراف معاكس يبلغ €٥٠٠.
- د. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٧٥٠.

دراسة الحالة ١-١٣

تصنّع شركة انفروفrost بروكتس المحدودة Inverfrost Products Limited منتجًا وحيداً - مادة كيميائية خاصة - تدعى الفاستار Alphastar. ولطالما استخدمت الشركة نظام تحديد التكاليف المعيارية للتحكم بأوجه التكاليف المتغيرة للمنتج.

تبلغ التكلفة المعيارية للفاستار Alphastar:

€	مواد مباشرة
٢,٠٠	المادة الأولية ك ١ - ٢ كلغ بسعر €١ للكلغ الواحد
٣,٠٠	المادة الأولية ب ٣ - ١ كلغ بسعر €٣ للكلغ الواحد
١٢,٠٠	اليد العاملة المباشرة - ٣ ساعات بسعر €٤ للساعة الواحدة
	النفقات العامة المتغيرة - ٣ ساعات بسعر €٦
١٨,٠٠	ل الساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة
<u>٣٥,٠٠</u>	

توقع موازنة الشركة السنوية بيع ٤٠٠٠ وحدة من الفاستار Alphastar بسعر €٨٠,٠٠ للوحدة، تُوزَّع بالتساوي على كلّ السنة.

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

وقد انتهى الفصل الأول من السنة المالية بالنتائج التالية:

€	€	
٧٦٥ ٠٠٠	المبيعات (٩٠٠٠ وحدة بسعر €٨٥,٠٠)	
	المواد المباشرة	
١٨ ٠٠٠	أ - ١٨ ٠٠٠ كلغ بسعر €١ للكلغ الواحد	
٢٩ ٧٥٠	ب - ٨٥٠٠ كلغ بسعر €٣,٥٠ للكلغ الواحد	
١٢٦ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة (٢٨ ٠٠٠ ساعة بسعر €٤,٥٠ للساعة الواحدة)	
<u>١٦٥ ٠٠٠</u>	النفقات العامة المتغيرة	
<u>٣٣٨ ٧٥٠</u>		هامش المساهمة
<u>٤٢٦ ٢٥٠</u>		

سررت الإدارة بنتائج الفصل الفعلي لكن ساءها ان تكون المبيعات قد هبطت عن المستوى المضمّن في الموازنة وقللت من أنه بالرغم من استمرار السيطرة على بعض التكاليف، إلا أن غيرها يختلف كثيراً عن التكاليف المحددة في المعيار.

المطلوب

حضر تحليل إنحراف كامل عن كل عناصر التكلفة المتغيرة مع أي إنحرافات ذات صلة متعلقة بالمبيعات. انطلاقاً من المعلومات المتوفرة، اقترح تفسيرات ممكنة للإنحرافات التي تم التعرّف إليها.

المحاسبة للأقسام

المحتويات

٢/١٤	١.١٤ المقدمة
٢/١٤	٢.١٤ لم التسليم إلى وحدات مستقلة؟
٥/١٤	٣.١٤ أنواع الأقسام
٦/١٤	٤.١٤ التعريف بالأرباح وبالاستثمارات
١٠/١٤	٥.١٤ تقييم أساس الأصول
١١/١٤	٦.١٤ الدخل المتبقّي: بديل للعائد على الاستثمار
١٣/١٤	٧.١٤ إن معدّل الفائدة المُقدّر يهم!
١٩/١٤	٨.١٤ تعليق تبيّهي بشأن تقييم الأداء
٢٠/١٤	٩.١٤ تسعير التحويل
٢١/١٤	١٠.١٤ معايير إنشاء سعر تحويل
٢٤/١٤	١١.١٤ بعد الدولي
٢٨/١٤	الخلاصة
٢٩/١٤	أسئلة للمراجعة
٣٩/١٤	١-١ دراسة الحالة

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- أسباب التسليم إلى وحدات مستقلة؛
- حسنات التسليم إلى وحدات مستقلة وعيوبه؛
- أنواع بُنى الأقسام؛
- دور العائد على الاستثمار وصعوبات قياس العائد والاستثمار معًا؛
- مواطن ضعف العائد على الاستثمار؛
- كيف يُحسب الدخل (الربح) المتبقّي والفوراق القائم بينه وبين العائد على الاستثمار؛
- كيف أنه للشركات التي تدار بشكل جيد مجموعة واسعة ومتنوّعة من مقاييس الأداء؛
- دور تسعير التحويل في الشركات المُقسّمة إلى وحدات مستقلة والصعوبات الملزِمة لاختبار الأسس الملائمة.

المقدمة

١.١٤

طوال هذه السلسلة من الوحدات حول المحاسبة الإدارية لصنع القرار ركزنا على عمليّات تحديد التكلفة وصنع القرار المحيطة بالمنتّجات الفردية. وإنّ وحدات التكلفة المستخدمة لأغراض التوضيح بامثلة كانت منتجات منفصلة يمكن تتبع التكاليف فيها مباشرةً أو يمكن تخصيصها باستخدام إحدى الإجراءات العديدة المتوفّرة. وكان يتمّ تصنيع هذه المنتجات أو تجميعها في مؤسّسات كُنا مهتمّين بأنظمة المحاسبة والتحكم فيها وكانت هذه المنتجات تباع لربائين خارجيّين.

والآن نوجّه اهتماننا إلى المسائل المحاسبية المحيطة بالتحويلات الداخليّة للسلع والخدمات في شركات تمارس فيها نشاطات متّوّعة بما يكفي لكي تؤدي إلى إنشاء أقسام مستقلّة. خُذ شركة أم بي أي MBA كمثال على الشركة المقسمة إلى وحدات مستقلّة. فمن تقريرها السنوي للعام ٢٠٠٢ (أنظر الملحق ٥ - ١) نرى أنّ عمليّاتها مبنية حول قطاعين أساسيين:

- العمليّات الصناعيّة
- العمليّات الماليّة

إنّ نطاقاً واسعاً من نشاط البحث والتّصنيع يتمّ حول العالم ويُقدّم في التقرير السنويّ (لم يتمّ نقله في الملحق ٥ - ١) في أربع مجموعات كبرى هي المملكة المتحدة، وباقى أوروبا، والأميركيّتان وأفريقيا، وأسيا وأستراليا Australasia. ويُصْبِّح اهتمامنا في المشاكل التي تنشأ عندما يقوم قسم ما من شركة ما ببيع منتجات إلى قسم آخر من الشركة نفسها بدلاً من بيعها إلى زبائن خارجيّين. هل تتطابق الأسعار نفسها؟ هل يمكن السماح للقسم البائع بجني أرباح من الصفقة؟

ماذا يمكن أن يحصل إذا تمكّن القسم المشتري من تأمّين الحصول على المنتج من مورّد آخر بسعر أرخص؟ وبالإضافة إلى ذلك، ستنظر في كيفية تقسيم الأداء ككل في الأقسام الفردية. هل نستطيع استخدام الإجراءات نفسها لتقسيم الأقسام كما في الشركات بكاملها؟ ترکّز المحاسبة للأقسام على نشاطات الأقسام بكاملها بدلاً من التركيز على المنتجات أو العمليّات الفردية مع أنّنا سنطبّق في دراستنا تعريفات التكلفة نفسها التي استخدمناها في وحدات سابقة. إنّ القسم هو أحياناً شركة مملوكة بالكامل؛ فتطابق المبادئ نفسها.

لِمَ التقسيم إلى وحدات مستقلّة؟

٢.١٤

تنمو المؤسّسات بطريقتين، عضويّاً أو من خلال الاتّساب. ويتأثّر النموّ العضويّ بإجراء المزيد والمزيد من المبيعات للمزيد من المنتجات حيث يتمّ استخدام التدفق النقديّ والأرباح المتزايدة للاستثمار في طاقة إنتاجيّة أكبر. ويكون نموّ كهذا بطيناً عادةً لكنّ المخاطر المرتبطة به هي ضئيلة نسبيّاً بسبب المعرفة المُفصّلة التي تملكها الشركة في

المجالات المُحَصَّصة للتوسُّع. وإن الاكتسابات، سواء كانت مُمَوَّلة عبر الأموال النقدية الخاصة، أم عبر الأموال النقدية المستدامة أم عبر إصدار أسهم خاصة، تُحدِّث نمواً سريعاً في مجالات تكون الشركة ربما أقل تأكداً منها. وبالإبقاء على إدارة المنشأة المشتراء، تأمل الشركة المكتسبة "تعلم المصلحة" وزيادة الأرباح إلى عملياتها في نهاية الأمر.

وأيًّا يكن نوع النمو الذي تختاره شركة ما - ولا يستثنى أحد النوعين الآخر - فإنها ستواجه مشاكل إدارية في التحكُّم. إن حجم العمليات المُطلَق وتعقيدها يمنعن الفريق الإداري في المقر العام من ممارسة تقْحُّص صارم بما يكفي للعمليات اليومية. وبناءً عليه، يجب أن تُفصَّل هذه العمليات عن الأجزاء الأخرى من الشركة وأن تُعطى فريقها الإداري الخاص بها. ويُدعى فصل كهذا التقسيم إلى وحدات مستقلة وتنسب إليه حسنات عديدة (والقليل من السيئات).

١.٢.١٤ حسنات الأقسام

- التخصص. إن التعقيد المطلق لنشاطات مجموعة أم بي أي MBA، يُقنع بالأحرى بإدارة متخصصة في مختلف أنحاء الشركة. فإن المنفذين الرئيسيين لشركة أم بي أي MBA المتواجددين في مقر الشركة العام لا يعرفون عن احتمال مبيعات مجموعة المفاتيح الكهربائية الخاصة بالاتصالات في الهند بقدر ما يعرف الفريق الإداري المحلي المتواجد في ذلك البلد. فإنه من الأفضل بمكان أن يتم إنشاء عمليات الاتصالات الهندية كقسم وأن يطلب من مدرائها إدارة أعمالهم الخاصة.

٢. الحجم. حتى في الشركات ذات المنتج الواحد – إن كان لها وجود في الواقع – يمكن أن يتفاقم عظم المشاكل التي تواجه الإدارة المركزية إلى درجة أنه يصبح معقولاً فصل النشاطات ضمن الأقسام، ربما على أساس جغرافيٍّ وربما على أساس الزبائن. وبهذه الطريقة، يمكن الحصول على معرفة مفصلة لتكون ذات صلة مباشرة بالمشاكل المحلية.

٣. تشديد العزيمة. يمكن أن يفقد الموظفون الذين يعملون بعيداً عن مركز الشركة عزيتهم ومعنوياتهم عندما تَتَّخذ قرارات بشأن نشاطاتهم إدارةً بعيدة تُقيم في المقر العام. ويمكن توليد شعور بـ"الامتلاك" والاعتزاز لصالح الشركة بكاملها عبر بنية مُؤسسة إلى وحدات مستقلة حيث تُعطى الأقسام الفردية تعليمات لتعامل نفسها كشركات تعمل لحسابها الخاص وتحكم عليها وفقاً لأدائها الخاص.

٤. قرارات أشدّ يقطةً. إن المدراء المتواجدين على الأرض يرون بروز المشاكل قبل وقت طويول من أن تكشف هيئة الموظفين في المقر العام المركزي عن اضطراباتٍ محتملة. ويمكن البحث عن حلول محليةٍ ووضعها موضع التنفيذ بسرعة أكبر بكثير مما لو أنه على هيئة الموظفين في مقر الشركة العام أن تراجع المسألة وتشاور مع المدير المحلي، وتصنع القرار ثم تبلغه إلى الفريق المحلي. وإن السرعة التي تنشأ فيها المشاكل الحساسة تجاريًّا تقوّق سرعة أدوات التواصل الحديثة ويمكن تحطيمها عبر إدارة متواجدة في موضعها الطبيعيٍّ ويتم تقييمها كما لو أنها تدير شركة مستقلة.

٥. تحرُّكية المهنة. يتجاوز الأفراد مع التحديات والمكافآت على النجاح. ولدى شركة بحجم شركة أم بي أي MBA عدة طبقات من الأفراد وعدة طبقات من المشاكل والقرارات التي ينبغي اتخاذها. وتكون البنية المُقسَّمة إلى وحدات مستقلة مفيدة للسماح بأن يتم إعداد فريق المقرّ العام (الذي يتعامل نموذجًا مع قرارات تحظى باستراتيجية وحاسمة سيكون لها وقع على النجاح الطويل الأمد للمجموعة ككل) من أفضل المواهب الإدارية المتوفّرة. وهنا يمكن إعطاء الأفراد حرية إدارية محدودة ويتم الحكم عليهم وفقاً لطريقة تغلبهم على المشاكل والضغوطات. وسيؤدي النجاح في مستوى ما إلى منصب فيه تحديات أكبر، وهكذا دواليك. وعندما يتم اختيار الأشخاص لفريق المقرّ العام، يكون قد تم اختبار مهاراتهم بطريقة جيدة ويتم تخفيض التمُّر المتجدد في تحرك أي فريق إلى الحد الأدنى. وتومن الأقسام أرضية الاختبار للمواهب الإدارية.

٢.٢.١٤ سيّارات الأقسام

١. الإفتقار إلى التحكُّم. ما إن يتم إنشاء قسم وما إن يُعطي فريقه الإداري مهمة "تسخير أعماله الخاصة" حتى يخسر المقرّ العام مقاييساً للتحكُّم. فلا يعود يوسعه المشاركة في القرارات اليومية المُقصَّلة، ولا يعود يؤثّر بالضرورة في الوجهة الاستراتيجية التي قد يأخذها القسم. وبناءً عليه، على المقرّ العام أن يضمّ بنية لتقديم التقارير وللمناقشة تسمح له بالمحافظة على التحكُّم بالقرارات الكبرى في حين أنه يشجّع الإدارة المحلية على إدارة العمليات الروتينية. ويمكن أن يتخطّى هذه السيّارات التي تمت ملاحظتها نظاماً من أعضاء مجلس الإدارة الإقليميين الذين ثُوّكَ إليهم مهمة السفر من المركز إلى الأقسام المتعددة التي تكون تحت سلطتهم، أو اجتماعات لمراجعة فصلية يقدم رؤساء الأقسام التقارير خاللها.

٢. التكلفة. إذا تم إنشاء قسم ليكون في الواقع شركة قائمة بذاتها، سيتطلّب خدمات دعم كطاقم العمل والتدريب والإحصاء وربما البحث والتطوير. وسيكون العديد من هذه الخدمات مطابقاً لتلك التي ورّدها المقرّ العام، وبناءً عليه، يُنظر إلى التقسيم إلى وحدات مستقلة على أنه يكلف كمية أكبر من المال. ويقبل بعض الشركات بهذه التكاليف الإضافية كنفقة ضرورية لجني منافع التقسيم إلى وحدات مستقلة؛ أما البعض الآخر فيتدبر أمر تخفيض تكاليف النفقات العامة للمقرّ العام على أساس أنه يتَّوَقَّع من المقرّ العام مجموعة من الخدمات المتداولة بشكل كبير ما دام للأقسام الآن دعمها الخاص.

٣. المنافسات الداخلية. إذا تم إنشاء الأقسام مع نظام لقياس الأداء من شأنه أن يسلط الضوء على الأداء الإداري الأفضل، يمكن خلق روح تنافسية ومنافسة داخلية تكونان غير مناسبتين لأهداف الشركة ككل. فيصنع القسم أثلاً مكونات للبيع. وبيع أحد مكوناته للقسم بـ كما لربائين خارجيّين. ويتدمر القسم بـ من أنه يستطيع شراء هذا المكوّن من مورّد خارجيّ بسعر أرخص من السعر الذي يبيّنه به القسم أ. هل ينبغي

السماح للقسم بـ بالشراء من الخارج مع أن التكاليف المتغيرة التي يتکبدتها القسم أ هي أقل من السعر الخارجي؟ من وجهة نظر القسم ب، إن السعر الخارجي هو الأفضل؛ لكن من وجهة نظر الشركة، إن التكلفة الداخلية هي الأفضل. وفضلاً عن ذلك، قد يمانع قسم ما أن يتشارك في تبادل المعلومات السوقية مع أقسام أخرى إذا كان المدير الأول يخشى احتمال أن يتخطّاه زملاؤه من مدراء الأقسام في جدول تقييم الأداء. وقد يُجادل قائلاً: "حربي بالشركة أن تخسر الرِّبون من أن يتخطّاني زملائي من خلال العمل الذي يمكنني جلبهم." ويصعب تخطي هذه المشاكل التي يسبّبها التقسيم إلى وحدات مستقلة؛ ويجب أن تُضمّن بعناية كبيرة أنظمة تقييم الأداء، التي يمكن أن تكافئ الأقسام على مواقف تنافسية في ما بينها.

٣.١٤ أنواع الأقسام

إن حجم الاستقلالية الإدارية المعطاة للأقسام وطبيعتها ومستواها ستتغير بشدة من شركة إلى أخرى وضمن الشركة نفسها. وقد تُقسّم المؤسسات إلى وحدات مستقلة على أساس أقاليم المبيعات أو سلاسل المنتجات أو مصانع الإنتاج أو متاجر البيع بالتجزئي أو طبقات الزبائن أو أي قطاع عمل يمكن التعرّف إليه ويمكن تحميشه مسؤولية الموارد الخاصة بالشركة. ومن موضع المحاسبة، يمكن التعرّف إلى أربع مجموعات أساسية.

١. مراكز التكلفة حيث تكون الأقسام مسؤولة عن تكبد التكلفة فحسب ولا علاقة لها بتوليد الإيرادات المرتبطة بهذه التكاليف. إن مصنعاً في شركة مدمجة عمودياً تمر وحداته الإنتاجية تصاعدياً إلى أقسام متولدة للمزيد من العمل عليها قبل أن تبرز أخيراً للبيع في مكان السوق، وإن قسماً في كلية أو جامعة ومختبراً للأبحاث تموّله الحكومة هي أمثلة على مراكز التكلفة.
٢. مراكز الإيرادات التي تكون نقىضاً مراكز التكلفة تماماً، أي حيث تُعطى الأقسام مهمة توليد الأموال من دون أي رجوع إلى التكاليف التي تشكل أساسها أو من دون الرجوع إلى التصرف بهذه الأموال. وإن مثلاً بارزاً لمركز الإيرادات هو قسم حجز المقاعد في شركة طيران أو قسم المبيعات في شركة شحن. في هذه المؤسسات، يتم التركيز على توليد الإيرادات بغضّ النظر عن التكاليف المرتبطة بها (التي تكون ثابتة بأغلبها). فإن عشرة ركاب إضافيين على سبيل المثال في رحلة بعيدة سيولدون عشرة مبيعات جديدة لكنّهم سيتسبّبون فقط بتكبد هامش تكاليف هو عبارة عن تقديم الطعام خلال الرحلة، والقليل من استهلاك المحرروقات الإضافية. ويعُقّم المدراء في الأقسام المبنية على أساس مراكز الإيرادات بناءً لقدرتهم على توليد الإيرادات.
٣. مراكز الربح حيث توازي التكاليفُ الإيرادات ويتم تقييم أداء القسم بالطريقة التقليدية على أساس الأرباح في حصيلة الحساب.
٤. مراكز الاستثمار حيث تؤخذ في الحساب الأصول الصافية للأقسام عند تقييم أداء الأرباح. ولا يسمح هذا لمقرّ الشركة العام بتقييم ربحية كلّ قسم فحسب بل

أيضاً فعالية استعمال الأقسام للأصول. قد يُقدم القسم أ على سبيل المثال تقريراً بأرباح قدرها €١٠ والقسم ب بأرباح قدرها €٨ وإن الإستنتاج بأن القسم أ يدرّ أرباحاً أوفر من القسم ب قد ينبغي تغييره عندما ينظر في الاستثمار في الأصول الصافية إلى جانب الأرباح.

القسم ب	القسم أ	
		الأرباح
		الأصول الصافية المستثمرة
€٨	€١٠	العائد على الاستثمار
€٦٠	€١٠٠	
%١٣,٣	%١٠	

ويُنْبَغِي ألا يُسْتَشَجَ من مصطلح "مركز الاستثمار" أنه لإدارة القسم حرية مطلقة للاستثمار في الأصول. فسيُنْبَغِي على مقر الشركة العام أن يوافق على (وربما يؤمّن الأموال ل) اقتراحات الاستثمار التي تخطّى عتبة محلّدة سلفاً. وسيتمّ شرح أدوات غربالته هذه في الوحدة الخامسة عشرة.

وسنرّكز اهتمامنا على مراكز الاستثمار حيث يتمّ تقييم مدراء الأقسام المحليين وفقاً لكافة من حساب الأرباح والخسائر الخاص بهم ولأساس الأصول الصافية أي الموارد الكاملة التي تكون بتصرُّفهم. لاحظ أننا نتكلّم عن "أساس الأصول الصافية" عوضاً عن "الميزانية". ومرد ذلك إلى أن القسم لا يُصدر حقوق المساهِم.

٤.١ التعريف بالأرباح وبالاستثمارات

إذا كان أحد هدفـي نظام المحاسبة للأقسام هو السماح بقياس أداء إدارته (وهدفـه الآخر هو الهدف التقليدي أي تزويد المدراء بالمعلومات ذات الصلة لصنع القرار) يلي ذلك أنه ينبغي فقط لتلك الإيرادات والتکاليف والأصول الصافية التي تكون تحت سيطرة مدير القسم أن يتم تضمينها في الحسابات. انظر في حساب الأرباح والخسائر التالي الخاص بالقسم.

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

القسم "س ص ز": حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تنتهي في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤

ألف €	ألف €	
٩ ٠٠٠		المبيعات
٢ ٠٠٠		تكلفة المبيعات
١ ٥٠٠		المواد
٥٠٠		اليد العاملة
٥٠٠		نفقات الإنتاج العامة
		استهلاك الماكينات
		تكاليف أخرى
١ ٠٠٠		إيجار والرسوم
٣٠٠		المبيعات والتسويق (الخاصة بالقسم)
٥٥٠		المبيعات والتسويق (حصة المقر العام)
٧٠٠		البحث والتطوير (الخاص بالقسم)
٣٠٠		البحث والتطوير (حصة المقر العام)
		حصة خدمات مقر الشركة العام
٢٠٠		طاقم العمل
١٠٠		استهلاك الكمبيوتر
٧٧٥٠	١٠٠	استئجار الطائرة الخاصة بالشركة
<u>١ ٢٥٠</u>		الأرباح

إن الأرباح المحاسبية التقليدية التي تبلغ €١٢٥٠ تنشأ بعد حسم كل التكاليف (التي تم تكبدها والتي خصصها المقر العام) من الإيرادات. لكن هل من العدل تحمل مدير القسم مسؤولية كل هذه الأعباء التي خصصها المقر العام؟ أنظر في كل منها.

المبيعات والتسويق €٥٥٠

يعني هذا الإنفاق الذي يتكبده المقر العام باسم كل الأقسام التجارية بالإعلانات للإطلاع على العلامات التجارية وبالدعائيات على التلفزيون التي تستفيد منها كل الأقسام التجارية والتي لا يمكن أن يتحملها أي قسم وحده. وقد تم تخصيص التكلفة على أساس المبيعات الإجمالية. لكن القسم "س ص ز" يجادل بأنه من أصل مبيعاته التي بلغت €٩ ٠٠٠ ٠٠٠، ١٠ بالمئة منها فقط يرجع إلى منتجات منزلية غطتها حملة الإطلاع على العلامات التجارية. أما الرصيد فهو منتجات صناعية تم تسويقها بموجب موازنة القسم.

البحث والتطوير €٣٠٠

من المأثور لدى شركة مُقسّمة إلى وحدات مستقلة أن تبقى على مكان للبحث والتطوير المركزي للمباشرة في أبحاث أساسية أكثر من تلك التي يُشار بها على مستوى القسم الذي

يميل إلى التركيز على عمل التطوير. إن طاقم عمل البحث والتطوير الخاص بالقسم شأنه يسيراً في اختيار البرامج وفي استخدام هيئة الموظفين العلمية.

٢٠٠ طاقم العمل €

عوضاً عن إبقاء القسم "س ص ز" على وظيفة طاقم عمله الخاص، يستخدم طاقم عمل المقر العام وهيئة موظفيه المدربة كما هو مطلوب وعندما يكون ذلك مطلوباً. ونُشّط التكلفة المُبَيَّنة في حساب الأرباح والخسائر من الوظائف الشاغرة التي تم ملؤها خلال السنة ومن فترات دروس تدريبية تابعها القسم.

١٠٠ استهلاك الكمبيوتر €

قام المقر العام بهذا العبء ليغطي تكلفة إعداد الرواتب لكل هيئة الموظفين بما فيها هيئة الموظفين الخاصة بالقسم، ولمعالجة المسائل الناشئة لدى الأقسام بشأن جدولة الإنتاج. لكن القسم الخاص "س ص ز" قد اشتري حديثاً برنامج كمبيوتر لمعالجة كل أوجه جدولة الإنتاج، وتم تجميع جدول رواتبه في مقر القسم أيضاً. فلم يستخدم القسم الكمبيوتر.

١٠٠ استئجار الطائرة الخاصة بالشركة €

تبقي طائرة الشركة في خدمة رئيس مجلس الإدارة حصرياً ليقوم بزياراته للشركة ولزياراته المحلية. وفي العام لغاية ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤، لم يقم رئيس الشركة بزيارة القسم "س ص ز".

وبناءً عليه، يمكن إعادة هيكلة حساب الأرباح والخسائر حول هذه التكاليف القابلة لتحكم إدارة القسم وتلك التي تُعتبر غير قابلة للتحكم. ولهذا الغرض، سفترض أنه مع أن القسم لم يتحكم بحصته من تكلفة المبيعات والتسويق ومن تكلفة طاقم العمل، فإن استفادته من هذين البنددين معًا تساوي التكاليف "القابلة للتحكم".

الوحدة ٤ / المحاسبة للأقسام

القسم "س ص ز": حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تنتهي في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤

المبيعات	ألف €	ألف €	ألف €
تكلفة المبيعات	٩٠٠٠	٩٠٠٠	٩٠٠٠
المواد	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
اليد العاملة	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠
نفقات الإنتاج العامة	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠
استهلاك الماكينات	٤٥٠٠	٤٥٠٠	٤٥٠٠
الربح الإجمالي	٤٥٠٠	٤٥٠٠	٤٥٠٠
تكاليف أخرى قابلة للتحكم:			
إيجار والرسوم	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
المبيعات والتسويق	٣٥٥	٣٥٥	٣٥٥
البحث والتطوير	٧٠٠	٧٠٠	٧٠٠
خدمات المقر العام: طاقم العمل	٢٢٥٥	٢٢٥٥	٢٢٤٥
الربح القابل للتحكم			
المبيعات والتسويق	٤٩٥	٤٩٥	٤٩٥
البحث والتطوير	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠
استهلاك الكمبيوتر	١٠٠	١٠٠	١٠٠
استئجار الطائرة الخاصة بالشركة	٩٩٥	٩٩٥	١٢٥٠
الأرباح الصافية	١٢٥٠	١٢٥٠	١٢٥٠

تفاوت كهذا بين المفهوم العام وإدارة القسم.
الأمر سيان بالنسبة إلى الأصول الصافية: يمكن التوقع بشكل معقول أن تتحكم
إدارة القسم بمعظم الأصول المتواجدة مادياً ضمن القسم. لكن يمكن أن تنشأ بعض
الاستثناءات.

يمكن أن يوفر بعض الطاقة الإنتاجية أو طاقة البحث لقسم ما قسم آخر أو المقر العام. فيمكن مثلاً أن يشحذ القسم "س ص ز" منتجات إلى القسم "أ ب ج" للتجميع النهائي باستخدام قطعة من الآلات المخصصة لذلك في القسم "أ ب ج". وينبغي تضمين معدات كهذه أو قسم منها في أساس أصول القسم "س ص ز". أو ربما

يتم استخدام قطعة باهظة الثمن من معدّات البحث الموجودة في مختبرات البحث المركزية، حصرياً في المشاريع التي يفوق بها قسم خاص. وينبغي تخصيص ذلك مجداً على أساس أصول القسم المشغل، بهدف قياس الأداء.

قد يتم التطلب من الأقسام الإبقاء على أصول فائضة لاستخدامها في المستقبل أجزاء أخرى من الشركة. إن مساحة المستودع هي مثل على أصل كهذا؛ وقد يتطلب المقر العام من القسم "س ص ز" أن يقي على مستودع تم تحريره كنتيجة للاستثمار في إجراءات التصنيع في حينه (مما يلغى حيازة مستويات مهمة من المخزون)، ويتم تطلب كهذا على ضوء خطط مستقبلية في مكان آخر ضمن المجموعة. وسينبع نزع قيمة المستودع من أساس أصول القسم "س ص ز" وتخصيصها مركباً، وإلا سيكون من غير العادل أن تتحمّل إدارة القسم "س ص ز" عبأً لأساس الأصول أكبر مما استُخدم في نشاطات القسم.

٥.١٤ تقييم أساس الأصول

كما في كل وجه من أوجه تقييم المحاسبة، يجب أن تواجه المسائل، في تحديد أساس الأصول، ليتم تضمينها في حسابات قياس الأداء. هل ينبغي أن تقيّم أصول الأقسام بالقيمة الدفترية أو بقيمة أخرى تتفق عليها الأقسام مع المقر العام؟

١.٥.١٤ صافي القيمة الدفترية

سيتذكّر القراء أن صافي القيمة الدفترية للأصول هو الفرق بين سعر الشراء الأصلي والاستهلاك المتراكم للأصول. وبما أن كل الأمور الأخرى متساوية، ستبهط القيمة الدفترية لأن أساس أصول قسم ما سنة تلو الأخرى، مُحدّبة بذلك اتجاهًا للارتفاع في العائد على الاستثمار.

مَثَل

قدّم أحد الأقسام تقارير بأرباح سنوية قابلة للتحكّم قدرها €١٠٠٠٠٠٠٠. ويبقى أساس أصوله الثابتة وقدره €١٠٠٠٠٠٠ هو نفسه لجهة تأليفه المادي لكنه يُستهلك بنسبة ٢٠ بالمئة بالنسبة الثابتة. وينشأ النموذج التالي:

السنة ١	السنة ٢	السنة ٣	أرباح القسم
€١٠٠٠٠٠٠	€١٠٠٠٠٠٠	€١٠٠٠٠٠٠	صافي القيمة الدفترية للأصول الثابتة
€٦٠٠٠٠٠٠	€٨٠٠٠٠٠٠	€١٠٠٠٠٠٠	العائد على الاستثمار
٪١٦,٦٧	٪١٢,٥	٪١٠	

ويمكن لاتجاه كهذا أن يمنع مدراء القسم من استبدال الأصول المعمّرة بأخرى حديثة أو من الاستثمار في أصول إضافية حتى لو كانت قرارات كهذه لصالح القسم والشركة معاً في المدى البعيد. وحتى لو ضمّنا عبئاً متزايداً للبقاء على الأصول المعمّرة، مخفيضين بذلك أرباح القسم هامشياً، سيبتز مع ذلك اتجاه مرتفع للعائد على الاستثمار. وقد يؤدي عندئذ تقسيم كهذا إلى سلوك غير مناسب تسلكه إدارة القسم في ما يتعلق بمؤشرات الأداء التي تؤدي إلى أعمال (لا استثمار أو لا استبدال) تسير ضدّ ازدهار الشركة ككل في المستقبل. وبهدف التوضيح بالمثل أعلاه، افترضنا أن صافي القيمة الدفترية هو المكوّن الوحيد للاستثمار في حساب العائد على الاستثمار. وفي الواقع، سيعاد بالطبع توظيف الجزء غير المؤزر من الأرباح التي حقّقها القسم في السنوات السابقة، في أصول ثابتة ومتداولة معاً.

٢.٥.١٤ تكلفة الاستبدال الحالية

في الملحق ١-٢ من الوحدة الثانية، تمت دراسة مفهوم تكلفة الاستبدال في سياق المحاسبة للتضخم. أمّا هنا، فسيسعي قسم ما إلى تحديد تكلفة الاستبدال الحالية الأكثر ملاءمة للأصول المحددة، إما بالرجوع إلى بيانات المورّدين ولوائح أسعارهم وإما باستخدام المؤشرات الصناعية لتحركات الأسعار المحددة. وب بهذه الطريقة، تُستخدم القيمة الحالية (تنقىض للتكلفة التاريخية المستهلكة) لقياس الأداء. لكن كما في تقديم التقارير المالية الخارجية، إن الذاتية المستخدمة في عملية تحديد تكلفة الاستبدال، إلى جانب الوقت الذي يستغرقه عمل كهذا، قد تمنع شركات عديدة من استعمال تقنية التقييم هذه. وتميل الشركات إلى استخدام طريقة صافي القيمة الدفترية بالرغم من عيوبها.

٦.١٤ الدخل المُتبقي: بدائل للعائد على الاستثمار

أنظر في المعضلة التي تواجه إدارة القسم الذي تم عرض أرقام العائد على الاستثمار الخاص به أعلاه. في نهاية السنة الثالثة، تقدّم للإدارة فرصة استثمار ستُكسب بذاتها عائدأ من الاستثمار قدره ١٢ بالمئة. وعلى الأرجح سترفض الإدارة فرصة كهذه لأنّه سيكون من شأنها تخفيض العائد على الاستثمار المرتفع وقدره ١٦.٦٧ بالمئة. لكن إذا كانت تكلفة رأس المال ضمن المجموعة (أي متوسط معدل الفائدة التي تدفعها المجموعة عن الأموال المستدامة خارجياً بما فيها خدمة حقوق الملكية بواسطة نصبة الأرباح) ١٠ بالمئة فقط، عندئذ ستكون المجموعة في موضع يؤهلها لأن تكسب، إذا قبل هذا القسم اقتراح الاستثمار. وهذا مثل آخر على مؤشرات العائد على الاستثمار التي تؤدي إلى قرارات غير مناسبة.

وفي محاولة لتخطي هذه المشكلة للعائد على الاستثمار، قد تستخدم الشركات مقاييس الدخل المُتبقي. وهنا تُقيّد الفائدة على رأس المال المستثمر لكل قسم، وتكون هذه الفائدة

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

بمعدل تكلفة رأس المال الشركة، وينبغي أن تكون غاية الشركة قبول اقتراحات الاستثمار التي تتخطى عبء الفائدة المُقدَّر. ويُعبَّر عن الدخل المُتَبَقِّي بمبالغ مالية مطلقة. أمّا العائد على الاستثمار فيُعَيَّر عنه بنسَب مئوية.

مَثَل

إن شركة تتضمّن ثلاثة أقسام، تُقيّد على كلّ قسم ١٢ بالمئة لاستخدام الموارد الخاصة بالشركة بهدف الاستثمار. ويعطى أدناه أداء ربح كلّ قسم وأساس استماره.

القسم ٣	القسم ٢	القسم ١	الربح القابل للتحكُّم الاستثمار في الأصول الصافية مقاييس الأداء
€٩٥ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢٤٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€١٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠	الربح القابل للتحكُّم الاستثمار في الأصول الصافية مقاييس الأداء
€٣٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٨٥٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٣٥٠ ٠٠٠ ٠٠٠	العائد على الاستثمار الدخل المُتَبَقِّي
٣١,٦٦	٢٨,٢٣	٢٨,٥٧	الربح القابل للتحكُّم الفائدة المُقدَّرة:
€٩٥ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢٤٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€١٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠	١٢٪ على الأصول الصافية
٣٦ ٠٠٠ ٠٠٠	١٠٢ ٠٠٠ ٠٠٠	٤٢ ٠٠٠ ٠٠٠	الدخل المُتَبَقِّي
٥٩ ٠٠٠ ٠٠٠	١٢٨ ٠٠٠ ٠٠٠	٥٨ ٠٠٠ ٠٠٠	

لجهة العائد على الاستثمار، يقوم القسم الثالث بأفضل استخدام لأصوله، لكن مع عبء الفائدة المُقدَّر البالغ ١٢ بالمئة، إنَّ أداء القسم الثاني هو الأفضل.

ويتخطى الدخل المُتَبَقِّي العنصر غير المناسب للعائد على الاستثمار عبر تشجيع مدراء الأقسام على الاستثمار، شرط أن تتحلّ الإيرادات المتوقعة تكلفة رأس المال المقدَّرة. تصوّر مثلاً أنه يُقدم لإدارة القسم الثالث اقتراح سيرفع من الربح القابل للتحكُّم بمبلغ قدره €١٥ ٠٠٠ ٠٠٠ لقاء استثمار محليٍّ يبلغ €٥٠ ٠٠٠ ٠٠٠. وعائد على الاستثمار يبلغ ٣٠٪، مما يجعل الاقتراح جذاباً للغاية لإدارة الشركة التي تبلغ تكلفة رأس المالها ١٢ بالمئة. لكن سيعارض مدراء القسم الثالث اقتراحاً كهذا لأنَّهم سيشهدون هبوطاً في العائد على الاستثمار الخاص بقسمهم:

$$\text{العائد على الاستثمار قبل الاستثمار: } \frac{€ ٩٥ ٠٠٠ ٠٠٠}{€ ٣٠ ٠٠٠ ٠٠٠} = ٣١,٦$$

$$\text{العائد على الاستثمار بعد الاستثمار: } \frac{€ ١٥ ٠٠٠ ٠٠٠ + € ٩٥ ٠٠٠ ٠٠٠}{€ ٥٠ ٠٠٠ ٠٠٠ + € ٣٠ ٠٠٠ ٠٠٠} = ٣١,٤$$

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

مع أن هذا الهبوط هو هامشي فقط، سيرغب القسم الثالث في تجنب الريادة في الاستثمار خوفاً من أن يُقدم له المزيد من الاقتراحات التي يكون لها الوقع المالي نفسه؛ إن العائد على الاستثمار للقسم الثالث هو في الطبيعة وسيوّد مدراء هذا القسم أن يبقى كما هو، خاصة وأن المكافأة الإدارية أو الترقية الإدارية مبنية على أساس العائد على الاستثمار. لكن الدخل المتبقّي سيسمح للإدارة المحلية بقبول الاقتراح لصالح كلّ من القسم والشركة ككلّ:

$$\begin{aligned} \text{الدخل المتبقّي قبل الاستثمار} &= € 300,000,000 - € 95,000,000 \\ &= € 205,000,000 \\ &\quad \times 12\% = € 24,600,000 \\ &= € 180,400,000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الدخل المتبقّي بعد الاستثمار} &= € 180,400,000 - € 42,000,000 \\ &= € 138,400,000 \end{aligned}$$

يلغي استخدام الدخل المتبقّي السلوك غير المناسب لكن يجب أن يتم تحطّي مشكلتين قبل أن يكون بوسّع شركة ما أن تستخدمه.

١. يجب أن يتم تحديد العبء المُقدّر لرأس المال (تكلفة رأس المال). وقد تستخدّم الشركات تكلفة رأس المال وهي ليست رقماً يسهل حسابه (أنظر وحدة مالية شركة أم بي أي MBA لمزيد من التوسيع في هذا الموضوع)، أو قد ينبغي تقييم المخاطر التجارية المرتبطة بكلّ قسم. مقدّرين بذلك المعدلات التفاضلية للفائدة على الأقسام. وقد يؤدّي ذلك إلى احتكاك إداري، خاصةً عندما تُبني المكافأة أو التقدّم على أساس الدخل المتبقّي.

٢. إن تقييم أساس الأصل هو مرّة أخرى عامل مهم في الاحتساب. وإن مواطن الضعف التي تم التعرّف إليها في الطريقتين المذكورتين أعلاه لا تزال قائمة في احتسابات الدخل المتبقّي.

إنَّ معدَّل الفائدة المُقدَّر يَهمُّ!

٧.١٤

يقوم بعض المدراء بفرض اختيار معدلات الفائدة على أنها غير مهمة، على أساس أنه إذا تم استخدام المعدل نفسه لأصول كلّ قسم، ستكون الفوارق بين الأقسام فوارق في الحسابات وليس فوارق في النسب. وليس الأمر على هذا النحو!

مَثَل

لدى شركة ثلاثة أقسام مع أسس أصول صافية مختلفة وأداء ربح مختلف. وإن مقدمة الشركة العام متراجدة بشأن معدل الفائدة الذي ينبغي أن يتم تقديره لاستخدام الموارد الخاصة بالشركة. وبينما على عوامل متعددة، أسلوب نصائح للمقر العام بأنه يمكن اعتماد نسبة ٨ بالمائة أو ١٢ بالمائة أو ١٥ بالمائة.

القسم	القسم	القسم	
Large	Medium	Small	
€١٢٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٨٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢٥ ٠٠٠ ٠٠٠	الأرباح القابلة للتحكُم
€٨٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٤٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€١٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠	استثمار الأصول الصافية
%١٥	%٢٠	%٢٥	العائد على الاستثمار
(٣)	(٢)	(١)	التصنيف
مليون €	مليون €	مليون €	
١٢٠	٨٠	٢٥	الأرباح
٦٤-	٣٢-	٨-	الفائدة المُقدَّرة بـ ٨%
٥٦	٤٨	١٧	الدخل المتبقّي
(١)	(٢)	(٣)	التصنيف
٩٦-	٤٨-	١٢-	الفائدة المُقدَّرة بـ ١٢%
٢٤	٣٢	١٣	الدخل المتبقّي
(٢)	(١)	(٣)	التصنيف
١٢٠-	٦٠-	١٥-	الفائدة المُقدَّرة بـ ١٥%
لا شيء	٢٠	١٠	الدخل المتبقّي
(٣)	(١)	(٢)	التصنيف

يبين هذا المثل أن اختيار معدل الفائدة يهم! أولاً، لاحظ كيف أن العائد على الاستثمار واضح تماماً بشأن تصنيفه؛ فقد أدى القسم «صغرى» الأداء الأعلى. لكن عندما يتحول قياس الأداء إلى الدخل المتبقّي، تغيير الصورة بشكل ملحوظ. إن مفعول التعديل أيضاً يُظهر نفسه مجدداً في هذا المثل. تفضّل معدلات الفائدة المنخفضة الأقسام ذات الاستثمار المرتفع في الأصول الصافية لكن عندما تثبت المعدلات صعوداً، تبدو الاستثمارات المرتفعة بأنها مفروضة في عبء الفائدة المُقدَّر والمترافق. وسيكون لمدراء هذه الأقسام الثلاثة مصالح معينة في المعدل المختار لاعتبارات خاصة بالدخل المتبقّي!

إن الشركة المغفلة كومبيوت Compute مُقسمة إلى أربعة أقسام تشغيلية: تشيب Chip، بي سي PC، بريتر Printer، ودرايف Drive. وينظر إلى كل قسم على أنه وحدة مستقلة تتحمل مسؤوليات الربح والاستثمار. إن تكلفة رأس المال الشركة هي ١٣ بالمائة. وفي حسابات العائد على الاستثمار بهدف قياس الأداء، تم استخدام أساس الأصول في أول السنة لكل قسم. وتم استهلاك الأصول الثابتة على أساس النسبة الثابتة.

وتم تسجيل الموضع التالية كما في أول نيسان/أبريل ٢٠٠٥.

الموازنة للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٦ الربيع القابل للتحكُّم مليون €		الاستثمار في الأصول الصافية في أول نيسان/أبريل ٢٠٠٥ مليون €
٤٨,٠	١٩٢,٠	تشيب Chip
٩٠,٠	٢٧٠,٠	بي سي PC
٥٠,٤	١٦٨,٠	بريت Printer
١٥,٦	١٢٠,٠	درايف Drive

بعد أن تم إعداد موازنات الأقسام لـ ٢٠٠٦/٢٠٠٥، كان لدى كل قسم اقتراحات استثمار إضافية ينبغي النظر فيها وهي، إذا تم قبولها، ستغير الأرقام أعلاه لأن كل منها سيتّم إكماله في أول نيسان/أبريل ٢٠٠٥. إن اقتراحات الأقسام هي على الشكل التالي:

تشيب Chip إن استثمار ٦٠٠٠٠٠ € في غرف نظيفة لصناعة الرقاقة سيحدث مبيعات قدرها ٩٠٠٠٠٠ € سنويًا. أما الربح الصافي المتوقع فهو ١٢٠٠٠ € سنويًا.

بي سي PC إنهاء تجميع أجهزة الكمبيوتر الشخصية التي تم تضمينها في الموازنة لـ ٢٠٠٥ قدره ٩٠٠٠٠٠ €. وإن العائد المتوقع من بيع أصول مخصصة يبلغ ٤٤٥ € و كانت تكلفته الأصلية لسبعين سنوات خلت ٣٦٠ €. وعندما اشتري القسم المعدات، ظن أنها ستدوم ثمانين سنوات.

بريت Printer بيع سلسلة الإنتاج بكماتها لطبعات نقطية بقيمة دفترية قدرها ١٢٠٠٠ €. وتتضمن الأرقام أعلاه المُضمّنة في الموازنة ربحاً قدره ٦٠٠٠٠٠ € من هذه السلسلة. فضلاً عن ذلك، سيتم استثمار ٦٠٠٠٠ € في سلسلة إنتاج طابعات لايزر، مما سيُدرِّج أرباحاً قدرها ١٨٠٠٠ € سنويًا.

درايف Drive استثمار في سلسلة إنتاج إضافية للتعامل مع الطلب المتزايد على أقراص صغيرة القطر. يُطلب ٤٨٠٠٠ € للاستثمار ويتم توقيع مبيعات قدرها ٦٧٢٠٠ €. وأرباح سنوية قدرها ٢١٦٠٠ €.

يُطلب منك كمستشار مالي للشركة المغفلة كومبيوت Compute، أن تقوم وبالتالي:

١. على أساس أن كل الاقتراحات تُنفذ في أول نيسان/أبريل ٢٠٠٥:
 - أ. احتسب العائد على الاستثمار الذي تم تحديده لكل قسم للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٦:
 - ب. تعرف إلى مدراء الأقسام الذين سيتوقعون استلام علاوة أعلى إذا كانت العلاوات المتعلقة بالعائد على الاستثمار:
 - ج. إشرح كيف ستؤثر اقتراحات إدارة كل قسم في الأداء المالي للشركة ككل لـ ٢٠٠٦/٢٠٠٥.
 ٢. تصور أنه للشركة حدود استثمار قدرها ٢٠٠٦/٢٠٠٥ لـ ١٢٠٠٠٠٠ €. أي:
 - اقتراحات سitem اختيارها؟
 ٣. احتسب السعر الأدنى الذي ينبغي أن يبيع به القسم بي سي PC خط تجميع أجهزة الكمبيوتر الشخصي فلا تحقق الشركة ربحاً أو خسارة من الصفقة.
 ٤. احتسب الدخل المتتبّع المضمّن في موازنة كل قسم على أساس أن ينطلق بنجاح كل استثمار/عدم استثمار.

٤٧.١ الحلو والملاحظات

تعليق: قبل قراءتك لهذا القسم، تأكّد من أنك قمت بمحاولة معقوله في دراسة الحاله وأنك قد دونت حلّك خطياً. وإلا ستخدع نفسك في مسألة فهمك الجيد جداً للموضوع!

المطلب الأول

من الواضح تماماً من الحالة ومن السؤال الثاني أن الشركة تورّد الأموال الجديدة المطلوبة لاقتراحات الاستثمار قيد النظر. وعلى هذا الأساس، سنفترض أن الأموال النقدية المُحرّرة عند بيع الأصل تُحال إلى مقرّ الشركة العام.

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

Drive	Printer	بي سي	Chip	
€١٥٦٠٠ ...	€٥٠٤٠٠ ...	€٩٠	€٤٨	ربح القابل للتحكُم في الموازنة الأصلية لـ ٢٠٠٦/٢٠٠٥
٦٧٢٠ ...+	*٦+	٩-	١٢+	التعديلات للربح
€٢٢٣٢٠ ...	€٥٦٤٠٠ ...	€٨١	€٦٠	ربح المُراجع
		€٦ +	= €١٢ - €١٨	*
€١٢٠	€١٦٨	€٢٧٠	€١٩٢	أساس استثمار الأصول الصافية في الموازنة الأصلية لـ ٢٠٠٦/٢٠٠٥
٤٨ +	**٤٨ +	٤٥ -	٦٠ +	التعديل لأساس
€١٦٨	€٢١٦	€٢٢٥	€٢٥٢	
				€١٢,٠ - €٦٠,٠ + **
%١٣	%٣٠	%٣٣,٣٣	%٢٥	العائد على الاستثمار في الموازنة الأصلية
%١٣,٢٨	%٢٦,١١	%٣٦	%٢٣,٨١	العائد على الاستثمار كما تم تعديله

في مقارنة مباشرة للتغيرات في العائد على الاستثمار، سيتوضع مدراء القسمين بي سي PC ودرايف Drive استلام علاوة زائدة كنتيجة للاقترابات الجديدة التي تم تفزيذها. ويمكن مقارنة تحليل إحصائي فردي لإيرادات الاستثمار مع تكلفة رأس المال لكل الشركة وقدرها ١٣ بالمئة:

Drive	Printer	بي سي	Chip	
€٦,٧٢	€٦	(€٩,٠)	€١٢	الأرباح الجديدة
€٤٨,٠٠	€٤٨	(€٤٥,٠)	€٦٠	الاستثمار الجديد
%١٤	%١٢,٥	(%٢٠)	%٢٠	العائد على الاستثمار

إن فرصتي الاستثمار في برينتر Printer، عندما تُجمعان معاً، تضاهيان تكلفة رأس المال الشركة البالغة ١٣ بالمئة ولا ينبغي قبولهما. وعلى حد سواء، إن خسارة مشروع في القسم بي سي PC الذي يكسب حالياً ٢٠ بالمئة ليست تحرّكاً حكيمًا من وجهة نظر الشركة. وينبغي قبول الفرص التي تتقدّم لإدارة قسمٍ تشيب Chip ودرايف Drive. لأنّها تتخطّى تكلفة رأس المال الشركة. لكن لاحظ أنه لو تم ترك قرارات الاستثمار على هوئي الإدارة المحلية بشكل تام، لقبلت إدارة قسمٍ بي سي PC ودرايف Chip الاقتراحات لأن مقاييس أداء العائد على الاستثمار لديهما تحسّن في حين أن مدراء قسمٍ تشيب Chip وبرينتر Printer كانوا لم يرفضوا الاقتراحات.

Drive	Printer	بي سي	Chip	القرارات
مُجدٌ	غير مُجدٌ	مُجدٌ	غير مُجدٌ	رأي القسم
مُجدٌ	غير مُجدٌ	غير مُجدٌ	مُجدٌ	رأي الشركة

لاحظ السلوك غير المناسب الذي كان يمكن أن ينشأ من استخدام العائد على الاستثمار بحد ذاته؛ كانت إدارة قسم تشيب Chip وقسم بي سي PC لتخذ قرارات تؤدي إلى مركز الشركة المالي.

المطلب الثاني

للشركات نموذجياً اقتراحات استثمار عليها النظر فيها أكثر مما لديها أموال لتدعمها. وبناءً عليه، على الإدارة أن تختار المشاريع التي تشعر أنها تناسب الخطة الاستراتيجية الشاملة للمجموعة. وثمة عوامل عديدة ينبغيأخذها بعين الاعتبار في عملية الاختيار هذه، بما فيها المفاعيل المالية. وعلى أساس أن الأوجه المالية هي الأعظم (وهذا افتراض نادرًا ما يكون قائماً) ينبغي النظر في الأرقام التالية:

€ ١٥٦	المبلغ الإجمالي المطلوب
€ ١٢٠	حدود الأموال
€ ٣٦	النطّلبة الرائد

الدخل المتبقى	العائد على الاستثمار	الأموال المطلوبة	القسم
€ ١٢ × ٪ ١٣ مطروح منه	٪ ٢٠	€ ٦٠	تشيب Chip
€ ٤ ٢٠٠ = (€ ٦٠)			
€ ٦ × ٪ ١٣ مطروح منه	٪ ١٢,٥	€ ٤٨	برينتر Printer
€ ٢٤٠ = (€ ٤٨)			
€ ٦ ٧٢٠ × ٪ ١٣ مطروح منه	٪ ١٤	€ ٤٨	درایف Drive
€ ٤٨٠ = (€ ٤٨)			

عندما تقوم الإدارة باعتماد إما العائد على الاستثمار وإما الدخل المتبقى، ستختار الاقتراحات المُنبَعة من القسمين تشيب Chip ودرایف Drive. وتتفاوت الوحدة الخامسة عشرة بشكل إضافي موضوع اختيار مشاريع الاستثمار.

المطلب الثالث

تم رفض اقتراح القسم بي سي PC لأن يجري تصفية على خط التجميع الخاص به، لأنّه يكسب حالياً ٢٠ بالمئة سنوياً مقابل تكلفة رأس المال قدرها ١٣ بالمئة. وإذا كان ثمة قرار استراتيجي كامن وراء هذا الاقتراح (مثلاً، تأمين تجميع أجهزة الكمبيوتر في الشرق الأقصى) سيشكل ذلك تحركاً يضر بالمجموعة. ويسأل السؤال عن مبلغ المال الذي ينبغي تقديمها للشركة المغفلة كومبيوت plc Compute قبل أن تكون صفقة بهذه معقولة نوعاً ما. أي، ما هو السعر الذي ينبغي استلامه لقاء خط التجميع قبل أن تقوم الشركة بتحقيق ربح

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

أو خسارة؟ وبناءً عليه، سيتطلب الاقتراح من حصيلة بيع الآلات أن تهبط إلى درجة تساوي فيها خسارة الشركة العائد على الاستثمار البالغ ١٣ بالمئة.

$$\begin{array}{rcl} \text{حصيلة الخسارة وقدرها} & = & € ٩٠٠٠٠٠ \\ \text{١٣ \% من س} & = & \\ € ٦٩٢٣٠٠٠ & & \end{array}$$

المطلب الرابع

Drive	Drivif Printer	برينتر	PC	بي سي	Chip	تشيب	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون
٢٢,٣٢		٥٦,٤٠		٨١,٠٠		٦٠,٠٠						التكهن بالأرباح المراجعة
٢١,٨٤		٢٨,٠٨		٢٩,٢٥		٣٢,٧٦						الفائدة المُقدَّرة بـ ١٣ %
٠,٤٨		٢٨,٣٢		٥١,٧٥		٢٧,٢٤						الدخل المتبقّي

تعليق تنبئهِ بشأن تقييم الأداء

٨.١٤

بالرغم من الدقة الظاهرة في العائد على الاستثمار وفي الدخل المتبقّي، فإنّهما أداة متبلّدة في تقييم الأداء، ولاعتبارات خاصة بالتوسيع بمثيل، لطالما افترضنا أنّ الأقسام التي تؤلّف شركة هي متساوية من حيث الوضع والتعقيد والقوّة، مع فرق إداريّة قدّيرة بشكل متساوٍ تعنّي بها. وقد سمح لنا ذلك بالقول إنّ عائدًا من الاستثمار قدره ١٤ بالمئة هو أعلى من ذاك الذي يبلغ ١٠ بالمئة. ويجب أن تُخفّف في الممارسة هذه الافتراضات المُبسطة. فيستغرق بعض الأقسام سنوات عديدة لقليل الفشل نجاحاً ولاستفاد مواهب المدراء الأكثر مقدرةً المتوفّرين ضمن المجموعة. وإذا قامت الإدارة العليا باتخاذ قرارات متعلّقة بالاقتصاد وطاقم العمل مبنية فقط على أساس العائد على الاستثمار أو الدخل المتبقّي فإنّها تضلّ نفسها بشأن الموهاب الأساسية المتواجدة في فرق الأقسام. فإنّ قسمًا في مجموعة مُدمجّة من الشركات مثلاً قد يقدّم بثبات تقارير تقيد بتكتيّله خسائر، وبعائد على الاستثمار سالب ودخل متبقّ سالب؛ وبناءً عليه قد يبدو أنّ الأمر يستدعي قراراً باستبدال الإدارة. لكن قد يكمن وراء هذه المؤشرات أداء إداريّ رفع المستوى قام بتنقیل الخسائر بنشاط حاسم استراتيجياً. وعلى الإدارة العليا أن تميّز بين أداء القسم وأداء الإدارة.

ويجب أن يتمّ النظر في مؤشرات أداء أخرى عديدة إلى جانب المؤشرات المالية. إنّ بيترز Peters وواترمان Waterman. وهما مُرشّداً للإدارات في الثمانينات من القرن الماضي، تعرّفا إلى الممارسات الأساسية التي كانت تشكّل مميزات الشركات ذات الأداء الرفيع الذي قاما بدرسه في دراستهما الشهير، بحثاً عن الامتياز: دروس من الشركات التي تُدار على أفضل وجه في أميركا (هاربر أند رو، ١٩٨٢).Lessons from America's Best Run Companies (Harper & Row ١٩٨٢). وقد استنتجوا:

نجد بين الشركات الممتازة، بعض الصفات المشتركة التي توحّدها بالرغم من قيمها المختلفة.
أولاً... تُعلن هذه القيم بلغة النوعية عوضاً عن لغة الكمية. وعندما يتم ذكر الأهداف المالية، فهي دوماً طموحة لكنها ليست أبداً دقيقة. وفضلاً عن ذلك، لا يُعلن عن الأهداف المالية والاستراتيجية على حدة. فهي دوماً تناقض في سياق أمور أخرى تتوقع الشركة تأديتها بشكل جيد. وإن الفكرة التي تقضي بأن الربح هو سلعة جانبية طبيعية لتأدية شيء ما بشكل جيد، وليس غاية بحد ذاته، هي أيضاً عالمية تقريباً. (ص. ٢٨٤)

وثمة تصريح واضح هنا أن الشركات التي تدار بشكل جيد تُبقي نظرها على مؤشرات الأداء غير العائد على الاستثمار، أو الدخل المتبقّي، أو تحديد التكاليف المفضلة، أو التباينات، أو أرباح نتيجة حساب الأرباح والخسائر، أو التدفق النقدي، أو العائد على السهم. ويجادل بيترز Peters وواترمان Waterman أنه إذا كان أداء الشركات في شراء المواد الأولية وفي صنع منتجاتها وبيعها، وفي الاعتناء بالقوة العاملة لديها، مُحاطاً له، ومرصوداً، ويتم التحكم به بطريقة تعرض العدوانية والحساسية معاً، فإن أرباح نتيجة حساب الأرباح والخسائر ستتعني بنفسها.

مع المراقبة التي قام بها بيترز Peters وواترمان Waterman بطريقة أكثر إيحاءً، دأبنا هاجس بعض الشركات في ما يتعلّق بالأهداف المالية المفضلة. ففي الشركات التي كان أداؤها أقل جودةً، وجداً:

أن [الأهداف] الوحيدة التي كانت [الإدارة] مُنشطة بشأنها هي الأهداف التي يمكن تحديدها كمياً - الأهداف المالية كالعائد على السهم ومقاييس الموّ. وبشكل مثير للسخرية، إن الشركات التي بدت أكثر تركيزاً - تلك التي أعدت بيانات عن مهمتها محددةً كمياً أكثر من سواها، مع أهداف مالية أكثر دقة - أبلت على الصعيد المالي أقل من تلك الشركات التي أعدت بيانات أوسع بأهداف الشركة تعتمد على النوعية بشكل أكبر وعلى الدقة بشكل أقل. (ص. ٢٨١)

وستجد المزيد من الشرح لهذا الموضوع في الوحدة السادسة عشرة تحت القسم ٦-٦ "بطاقة الأداء المتوازن".

٩.١ تسيير التحويل

ناقش القسم الأول من هذه الوحدة كيفية قياس أداء الأقسام الفردية لشركة ما، التي كانت تتحمّل مسؤوليات بشأن الأرباح والاستثمار. وقد حلّلنا طبيعة الربح القابل للتحكم، والاستثمار الممكن تتبعه اللذين اتحدوا لتوليد العائد على الاستثمار. وقد تم التخطيط لمكونات الربح القابل للتحكم. وسيذكر القراء أنه كان يعتبر من المفيد تجريد التكاليف التي يفرضها مقر الشركة العام على القسم، من حساب الأرباح والخسائر الخاص بالقسم. وقد زادت عملية بهذه حس "امتلاك" المدراء أرقام حساباتهم، مما يزيد عزيتهم لتحسين أرباح الناتجة عن حساب الأرباح والخسائر.

وكانت مفاسيل مناقشتنا لأرباح القسم أن كلّ قسم كان يقوم بالمتاجرة عن بُعد مع زبائن خارجيّين. وفي مشهد كهذا، تُحدّد السوق السعر الذي يُقيّده القسم، وفي ظروف عادلة، سيعطي هذا السعر التكاليف الكاملة لتصنيع المنتج وتجميعه وبيعه. لكن بالطبع في شركة كبيرة ذات أقسام عديدة، قد يتاجر بعض الأقسام مع البعض الآخر. عند ذاك، ما هو السعر الموضوع لهكذا تحويل للسلع والخدمات؟ تذكّر أن السعر الذي يتلقّاه القسم البائع يصبح التكلفة التي يدفعها القسم المشتري. وبناءً عليه، إذا حدد القسم البائع السعر ليعطي نفسه هامشًا كبيرًا من الأرباح على التكلفة، سيكون لهذا السعر وقوع سلبيّ على القسم المشتري. وفي حسابات العائد على الاستثمار، سيبدو أحد القسمين أكثر تقدّمًا على الآخر مع أنه ما من زبون خارجيّ في هذه العملية.

١٠.١٤ معايير إنشاء سعر تحويل

تنشأ مشاكل تسعير التحويل بسبب التقسيم إلى وحدات مستقلة. تذكّر لماذا يُعتبر التقسيم إلى وحدات مستقلة بُنية ملائمة للشركة: من بين أسباب أخرى، إنه يعزّز الاستقلال الإداري ويسمح بتقييم نشاطات منفصلة كأنّها أعمال مستقلة. ومع بُنية كهذه، ينبغي السماح لمدراء الأقسام بوضع أسعارهم الخاصة وإذا لم يكن ثمة اتفاق بين قسمين ما، ينبغي أن يكون القسم المشتري حُرّاً في شراء المنتج أو الخدمة من خارج المجموعة. لكن ربّما قد تؤدي مجددًا قاعدة بسيطة كهذه إلى سلوك غير مناسب لأنّه مع أن قراراً كهذا بعدم إجراء الصفقة يناسب القسمين معاً، فقد يضرّ بمصالح الشركة ككلّ.

مثال

يقوم القسم أ بتصنيع مكوّن ما وبيعه إلى زبائن خارجيّين لقاء €١٠ للمكوّن الواحد. ويحتاج القسم ب إلى هذا المكوّن لعملية تصنيع خاصة به ويمكنه شراؤه بـ€٨ من خارج المجموعة. يرفض القسم أ تخفيض سعره لتحويل داخليًّا فيشتري القسم ب المكوّن من الخارج. وتلي حصيلة كهذه مبدأ إعطاء مدراء الأقسام الاستقلالية الشامة في إدارة شؤونهم. وتوجد طاقة بديلة في القسم أ.

لكن النظر في تكاليف مكوّن القسم أ يبيّن أن مقدار €٥ فقط كان يُنفق في تصنيعه وكان القسم أ يحقق ربحاً قدره €٥ إضافية للوحدة المباعة. وبناءً عليه، من وجهة نظر الشركة، تكون الشركة في حال أسوأ بمقدار €٣ من جراء قرار القسمين بعدم التعامل مع بعضهما (سعر شراء القسم ب وقدره €٨ مطروحاً منه تكاليف القسم أ وقدرهما €٥).
وبناءً عليه، قد يتربّط علينا تعديل القاعدة البسيطة: إن مدراء الأقسام أحراز في التعامل مع بعضهم شرط أن تكون مصالح الأقسام منسجمة مع مصالح الشركة. في المثل، هل كان المقرّ العام ليُجبر القسمين على التعامل مع بعضهما؟ وبأيّ سعر؟ €٥؟ أم €٨؟ ومن يقرر؟ هل تستطيع الشركة أن تستمرّ في بُنية مُقسّمة إلى وحدات مستقلة، تُعامل على أساسها مدراء الأقسام كأشخاص مستقلين عنها واستقلاليين عندما يتدخل المقرّ العام ويُجبر على إجراء

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

عملية بين مدیرین ممایعین ومن ثم یقیم أداءهما وكأنهما وکیلان تجارتیان حزان؟ يمكن استخدام سعرین لتحويل السلع والخدمات بين أقسام الشركة نفسها: الأسعار السوقية والأسعار المبنیة على أساس التکلفة.

١.١٠.١٤ الأسعار السوقية

إن تسعير السوق هو إلى حد بعيد أفضل طريقة لتحويل السلع والخدمات بين الأقسام لأنه يمكن أن يختره موضوعياً الفريقان اللذان سيجريان الصفقة. ويمكن استخدام لائحة أسعار الموردين أو التسعيرات أو الملاحظات حول السوق لتحديد السعر الذي ينبغي إجراء الصفقات به. لكن على الأقسام أن تكون متأكدة من أن ما يسمى بالسعر السوقـي ناشئ من سوق تنافسيـة بالفعل لمنتجات متشابهة ذات نوعية متشابهة. فقد تـسود السوق مثلاً شركة باسيفيك ريم Pacific Rim التي تـغـرق السوق الأوروبيـة بمنتجـات بـسـعـرـ أقلـ من التـکـلـفةـ لـتـکـسـبـ هـذـهـ الـمـتـجـاتـ بـسـرـعـةـ حـصـةـ سـوـقـيـةـ. وإن سـعـراً سـوـقـيـاً كـهـذـاـ هو عـرـضـةـ لـلـارـتـفـاعـ عـنـدـماـ يـتـهـيـ اـخـتـرـاقـ السـوـقـ بـهـذـاـ الـمـنـتجـ أوـ عـنـدـماـ تـقـومـ ضـوـابـطـ السـوـقـ بـتـحـظـيرـ هـذـهـ التـجـارـةـ. أوـ يـمـكـنـ أنـ تـنـخـطـيـ نـوـعـيـةـ الـقـسـمـ الدـاخـلـيـ الـنوـعـيـةـ فـيـ السـوـقـ إـلـىـ حدـ بـعـيدـ،ـ وـبـنـاءـ عـلـيـهـ،ـ يـوـسـعـ الـقـسـمـ أـنـ يـطـلـبـ عـلـاوـةـ عـلـىـ السـعـرـ. وـتـرـتـبـ بـالـسـعـرـ أـيـضاـ خـدـمـاتـ أـخـرىـ كـالـنـقلـ،ـ وـشـرـوـطـ الـضـمـانـ وـخـدـمـةـ مـاـ بـعـدـ الـبـيعـ.

في مـئـلـنـاـ،ـ تـمـ تـحـدـيدـ السـعـرـ السـوـقـيـ بـ€ـ٨ـ٠ـ.ـ وـإـذـ كـانـ هـذـاـ السـعـرـ هوـ لـمـكـوـنـ مـمـاثـلـ بـكـلـ أوـجـهـ لـذـاكـ الـذـيـ يـصـنـعـهـ الـقـسـمـ،ـ عـنـدـئـلـ يـنـبـغـيـ إـجـرـاءـ الصـفـقـةـ بـ€ـ٨ـ٠ـ.ـ لـكـنـ هـلـ يـكـوـنـ هـذـاـ هوـ الـحـلـ إـذـاـ كـانـ لـلـقـسـمـ أـسـوـقـ مـدـعـوـمـةـ بـ€ـ١ـ٠ـ٠ـ؟ـ لـكـلـ مـتـجـاتـهـ؟ـ

٢.١٠.١٤ الأسعار المبنية على التکلفة

حيث لا تكون الأسعار السوقية المقارنة بسهولة قابلة للتحديد بسرعة، قد تلجأ الشركة إلى الأسعار المبنية على التکلفة في تحويل السلع والخدمات بين الأقسام. وقد سبق ورأينا كم أن مفهوم "التكـلـفةـ" هو غامض. فـأـيـ تـکـالـیـفـ يـنـبـغـيـ استـخـدـامـهـاـ؟ـ هـلـ التـکـالـیـفـ الـمـتـغـیرـةـ وـحدـهاـ أـمـ التـکـالـیـفـ الـمـحـفـقـةـ كـلـيـاـ الـتـيـ تـأـخـذـ فـيـ حـسـابـ التـکـالـیـفـ الثـابـتـةـ لـلـقـسـمـ الـبـائـعـ؟ـ هـلـ التـکـالـیـفـ الـمـعـارـيـةـ أـمـ التـکـلـفةـ الـفـعـلـيـةـ الـتـيـ تـحـتـويـ عـلـىـ إـنـحـرـافـاتـ عنـ التـکـلـفةـ الـمـعـارـيـةـ؟ـ

التكـالـیـفـ الـكـامـلـةـ

عندما يتم استخدام التکـالـیـفـ الـكـامـلـةـ،ـ يـحـسـبـ الـقـسـمـ الـبـائـعـ سـعـرـ التـحـوـيلـ باـسـتـخـدـامـ التـکـالـیـفـ الـمـتـغـیرـةـ زـائـدـ نـسـبـةـ مـنـ التـکـالـیـفـ الـثـابـتـةـ،ـ باـسـتـخـدـامـ صـيـغـةـ الـاسـتـیـعـابـ الـعـادـیـهـ لـلـقـسـمـ.ـ وـإـنـ هـذـهـ الـطـرـیـقـةـ هـیـ،ـ بـحـسـبـ الـظـواـهـرـ،ـ الـأـكـثـرـ مـلـاءـمـةـ،ـ لـأـنـهـ قـدـ يـدـوـ أـنـهـاـ تـمـنـعـ الـقـسـمـ الـبـائـعـ مـنـ خـسـارـةـ الـمـالـ فـيـ الصـفـقـةـ.ـ لـكـنـ بـالـطـبعـ قـدـ يـكـوـنـ تـحـکـمـ الـقـسـمـ الـبـائـعـ بـالـتـکـالـیـفـ غـيـرـ

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

مُحكم وقد يكون استيعابه للتكليف الشابة مبنياً على أساس معدل مُتدنٌ من النشاط (مما قد يؤدي إلى تكلفة ثابتة مرتفعة لوحدة). وعندما يتم استخدام تحديد التكاليف الكاملة، قد يكون من الملائم السماح لمحاسبي القسم المشتري بالتدقيق في هيكل التكلفة لدى القسم البائع قبل الاتفاق على الصفقة.

وعلى القسم المشتري أن يكون حذراً عند استخدام التكاليف الكاملة. وبالنسبة إلى القسم المشتري، يصبح السعر المدفوع إلى القسم البائع تكلفة متغيرة يضيف إليها تكاليف التصنيع والتجميع الخاصة به. وإذا سعّر القسم مُتجهاً بعد ذاك معأخذ المساهمة بعين الاعتبار، ستتضمن التكلفة "المتغيره" عنصراً من التكلفة الثابتة يتمنى إلى قسم آخر. تصوّر أن هيكل التكلفة للقسم أ هو على الشكل التالي:

القسم أ
التكلفة المتغيرة
٣
٢
التكلفة الثابتة
٥
التكلفة الكاملة
٥
الأرباح
١٠
سعر البيع

على أساس أن سعر التحويل قد تم تحديده حسب التكلفة الكاملة، قد يبدو هيكل التكلفة للقسم ب على هذا النحو:

القسم ب
التكلفة المتغيرة
٥
مكون القسم أ
١٠
المواد واليد العاملة
٥
التكلفة الثابتة
٢٠
التكليف الكاملة

إن قدرة القسم ب على استرداد التكلفة الكاملة في السوق قد يقيّدها بشدة التنافس الشديد. وإذا كان على إدارته أن تلجأ إلى التسعير حسب التكلفة المتغيرة فقط، قد تظن أن السعر الأدنى الذي يمكنها تقييده سيكون $\text{€} 15$ (مكون القسم أ الذي أعيد شراؤه زائد تكاليف المواد واليد العاملة الخاصة به). لكن لجهة التكلفة المتغيرة الخاصة بالشركة، يمكنها أن تتحمل تخفيض السعر إلى $\text{€} 13$ (القسم أ، $\text{€} 3$. زائد القسم ب، $\text{€} 10$). وإذا كانت أسعار السوق مُخَفَّضة بالفعل، قد يكون الفارق بين $\text{€} 15$ و $\text{€} 13$ مهمًا حيث قد تؤدي الإشارات الخاطئة التي يعطيها تسعير التحويل حسب التكلفة الكاملة إلى خسارة في المبيعات.

التكاليف المتغيرة

من وجهة نظر الشركة، يتحطّى استخدام التكاليف المتغيرة في أسعار التحويل العيوب الموصوفة أعلاه. والأمر سينماً بالنسبة إلى المشكلة الدائمة المتعلقة بتخصيص النفقات العامة الثابتة في القسم A، التي قد تكون بذاتها مصدر خلاف بين القسمين يجريان الصفقة. لكن استخدامها لا يترك القسم A رابحاً أو خاسراً من الصفقة. وعليه أن يستريح ويراقب القسم B يتحقق كل الأرباح من المبيع الأخير. لماذا يجب على القسم A أن يتضرر على هذا النحو، خاصةً إذا كانت سوق سلعه في ارتفاع؟ على الأقل، قد يجادل، دعونا نغضّي تكاليفنا الثابتة باستخدام التكاليف الكاملة.

التكاليف المتفاوض فيها

إن مصطلح "التكاليف المتفاوض فيها" هو تورية مُبهجة لشجار إداري! ووراء الحاجة إلى التفاوض تكمن حقيقة أن السعر السوقـي والأسعار المبنية على التكلفة لم تنجح وأن الإدارة العليا قد وجّهت التعليمات إلى المدراء باقتراح حل لن يلحق الضرر بالشركة. وعلى أساس أن "كل الأمور قبلة للتلفاوض" يمكن للإدارة أن تتوقع نتيجة من هذه العملية غير أن الإدارة العليا قد ترغب في أن تساهم في النقاش. لفترض مثلاً في مثلنا التوضيحي أن كل الفرقـاء يعتبرون أن سعر $\text{€}8$ الذي يستطيع القسم B شراء المكونـات به متداولاً بشكل اصطناعـي وسوف يرتفع عاجلاً ليصـير $\text{€}10$ (السعر الذي يقيـد حالياً القسم A). ولصـون استقلالية القسم، قد يكون المقرـ العام مستعدـاً لتأيـيد بيع القسم B بـ $\text{€}10$ وشراء القسم B من القسم A بـ $\text{€}8$. وإن الفارق البالـغ $\text{€}2$ من العمليـة سيـستـوـعـه حساب الطوارـى لدى المقرـ العام في المدى القـريب وسيـكونـ من الممـكـن تقيـيم نـتـائـجـ القـسمـينـ بنـاءـ علىـ مـعاـيـرـ حـقـيقـيـةـ لـمـركـزـ الاـسـتـشـمـارـ. ولا يـمـكـنـ اـعـتمـادـ تـسـعـيرـ ثـنـائـيـ كـهـذاـ لـفـرـةـ طـوـيـلـةـ مـنـ الزـمـنـ وـإـلـاـ سـتـهـبـطـ عـزـيمـةـ القـسمـينـ وـسـتـتـزـعـ ثـقـتـهـمـاـ بـالـنـظـامـ.

البعد الدولي

١١.١٤

حيث تجتاز الأقسام في شركة ما، كشركة أم بي آي MBA، الحدود الدولية، ينبغي النظر في عوامل أخرى. يأتي أولاً فرض الضرائب. فغالباً ما تشعر شركة ما أنها مُجبرة على تحقيق الحد الأدنى من مقدار الضريبـةـ التي تدفعـهاـ علىـ الأـربـاحـ. ولـهـذاـ عـدـدـ مـنـ التـأـثـيرـاتـ المـفـيـدةـ بـمـاـ فـيـهـاـ تـقـلـيلـ التـدـفـقـاتـ الـنـقـديـةـ الـخـارـجـةـ وـزـيـادـةـ الـعـائـدـ عـلـىـ السـهـمـ. إـذـاـ كـانـ يـمـكـنـ تعـديـلـ تـسـعـيرـ التـحـوـيلـ بشـكـلـ يـنـشـئـ الـرـبـحـ الـنـهـائـيـ فـيـ نـظـامـ ضـرـيبـيـ ذـيـ مـعـدـلاتـ مـتـدـنـيـةـ عـلـىـ الـأـرـبـاحـ الـخـاصـةـ بـالـشـرـكـةـ. سـتـدـنـىـ فـاتـورـةـ الـضـرـيبـةـ كـكـلـ. تـصـوـرـ أـنـ لـدـىـ شـرـكـةـ ماـ قـسـمـينـ فـيـ بـلـدـيـنـ مـنـفـصـلـيـنـ، يـوـتـوـبيـاـ Utopiaـ (ـالـمـثـالـ)ـ وـبـرـدـيـشـنـ Perditionـ (ـالـهـلـالـ)ـ، وـأـنـ القـسـمـ Aـ يـمـرـرـ الـمـكـوـنـاتـ إـلـىـ القـسـمـ Bـ.

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

برديشن Perdition (الهلاك)	يوتوبيا Utopia (المثال)	المشهد الأول
القسم ب	القسم أ	معدلات الضريبة
% ٦٠	% ١٠	سعر التحويل المُختار
مُتدنٌ*	مرتفع	إن الإيرادات المرتفعة من
إن التكاليف المرتفعة للسلع	المبيعات للقسم ب تخضع	المشهد الثاني
التي أعيد شراؤها من القسم أ	لضرائب منخفضة	معدلات الضريبة
تُقلل الأرباح الخاضعة للضريبة		سعر التحويل المُختار
		تقديم تقارير بإيرادات متقدمة من
		المبيعات للقسم ب لاعتبارات
		خاصة بالضريبة
		مُتدنٌ*

لا حاجة إلى القول إن السلطات الضريبية لدى الحكومات هي يقظة لبرامج مصطنعة كهذه وستطلب دليلاً وثائقياً لآليات تسعير التحويل بغية منع الشركات من التهرب من عبء ضريبي معقول. وتهتم الأمم المتحدة أيضاً عن كثب بأسعار التحويل ضمن الشركات التي تناجر بين أمم متقدمة وأمم ناشئة.

تأتي ثانياً مسألة إعادة الأرباح إلى الوطن. وسيكون من غير المُجدي بوضوح للشركة في المثل التوضيحي أعلاه أن تسمح بأن تنشأ أرباحها في قسم برديشن Perdition (الهلاك) إذا رفضت تلك الحكومة السماح للشركة بإعادة الأموال إلى وطنها عبر التحويل النقدي لأنسبة توزيع الأرباح. وفي حالة كهذه، يمكن أن يتم تعديل أسعار التحويل ليُطلب من القسم الواقع في البلد المُقيد أن يدفع أسعار تحويل مرتفعة. وبهذه الطريقة، تنشأ الأموال النقدية من البلد عبر أسعار التحويل عوضاً عن أنسبة توزيع الأرباح التي يمكن أن يتم تجميدها رسمياً.

١.١١.١٤ دراسة حالة لستِّمن بنفسك

تتألف شركة تين طون ترايلر Ten Ton Trailer من قسمين، أحدهما هو قسم التجليد الذي يصنّع معدّات التجليد لحاويات مُبردة. ويبع قسم التجليد بعض وحدات التجليد مباشرةً إلى زبائن خارجيّين. في حين أنّ الوحدات الأخرى تُمرر إلى قسم الصنفنة الذي يُدخل وحدات التجليد في كلّ من حاوياته للبيع لزبائن خارجيّين. وقد تم إنشاء كلاً القسمين كمركزّي ربح وكانت لهما قصة تنافس طويلة بشأن من هما يدرّ أرباحاً أوفى؛ وكانت دوماً مسألة أسعار التحويل التي يقيّدها قسم التجليد مسألة حساسة. ومنذ بعض الوقت، تم استخدام السعر السوقي لوحدات التجليد لأنّ عدداً من المنافسين ينشطون في المملكة المتحدة وقاربة أوروبا.

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

وتتوفر المعلومات التالية لإدارة كلا القسمين.

€	
٣٣ ٧٥٠	سعر بيع الحاوية المنجزة
٢٢ ٥٠٠	سعر بيع وحدة التجليد من قسم التجليد
١٣ ٥٠٠	تكليف قسم التجليد للوحدة
١٦ ٨٧٥	تكليف قسم الصنادقة للوحدة

وإن مدير قسم الصنادقة قلقٌ من جهته بشأن الطريقة التي تبدو فيها أرقامه.

€	€	
٣٣ ٧٥٠		سعر البيع
	٢٢ ٥٠٠	المكون الذي أعيد شراؤه
٣٩ ٣٧٥	١٦ ٨٧٥	القسم الخاص
<hr/>		
٥ ٦٢٥		الخسارة للحاوية الواحدة

يُطلب منك أن تكتب على المسائل التالية:

- إن لم تكن ثمة طاقة إضافية، هل ينبغي أن يطلب من قسم التجليد تحويل وحدات التجليد إلى قسم الصنادقة؟ وإن كان الأمر ليتم على هذا النحو، هل أن السعر السوقى (كما هو مستخدم حالياً) هو الأكثر ملاءمة؟
- إن قيود المساحة الحالية تحول دون أن يُصنّع قسم التجليد أكثر من ١٤٠٠ وحدة شهرياً. يتم بيع ١١٠٠ وحدة منها إلى زبائن خارجيين. هل ينبغي تحويل الرصيد إلى قسم الصنادقة، وإذا كان الأمر ليتم على هذا النحو، بأي سعر؟
- على أساس أن قسم التجليد قرر تقييد سعر تحويل قدره €١٦ ٨٧٥ لـ ٣٠٠ وحدة، احتسب المساهمة لشركة تين طون ترايلر Ten Ton Trailer. وهل كنت مدير قسم الصنادقة لتشتري بـ €١٦ ٨٧٥؟

٢.١١.١٤ الحل والملاحظة

تعليق: إن التبيه الذي تم إعطاؤه سابقاً ينطبق هنا أيضاً! تأكّد من أنك قمت بمحاولة معقولة لحل دراسة الحالة، وأنك دونت أجوبتك خطياً قبل أن تقرأ الحل. وإلا، ستحذّع نفسك بشأن مقدار فهمك الجيد جداً للموضوع!

المطلب الأول

لا ينبغي بالتأكيد أن يُطلب من قسم التجليد تحويل وحداته إلى قسم الصنفقة. فإن قسم التجليد يجني مالاً أوفر من الوحدات المباعة إلى الزبائن الخارجيين مما تجنيه الشركة من الحاوية بكاملها.

مركز الشركة	وحدة التجليد	الحاوية	سعر المبيعات	التكاليف	الأرباح
	€٣٣٧٥٠	€٢٢٥٠٠			
(١٦٨٧٥ + ١٣٥٠٠)	٣٠٣٧٥	١٣٥٠٠			
	€٣٣٧٥	€٩٠٠٠			

كلما ازدادت وحدات التجليد المباعة إلى زبائن خارجيين كان الأمر أفضل. إن سعر التحويل المبني على السعر السوقي سيظهر على أنه أفضل سعر تحويل متوفّر لأنّ مبلغ $\text{€}٢٢٥٠٠$ هو الأموال النقدية التي ستُضيّع إذا أبعد قسم التجليد وحدة واحدة عن السوق وإذا أعاد توجيهها نحو قسم الصنفقة. ويمكن أن يتوقع بشكل معقول أن يعوض قسم الصنفقة عليه بالكامل لذلـك المدخلـ. وإذا استطاع قسم الصنفقة شراء وحدة التجليد من الخارج بسعر أقل ينبغي أن يكون حـراً في القيام بذلك. لكنـ هذا الأمر غير وارد إذا كان مبلغ $\text{€}٢٢٥٠٠$ يمثل "السعر السوقي".

المطلب الثاني

ما أن يتم كشف طاقة فائضة في قسم التجليد حتـى يصبح السعر السوقي البالغ $\text{€}٢٢٥٠٠$ غير صالح للاستخدام كسعر تحويل لتلك الوحدات التي لا يمكن التصرف بها خارجيـاً. وستبدو تكاليف القسم البالـ $\text{€}١٣٥٠٠$ أنها أفضل سعر يتم تحديده في ظل غياب معلومات إضافـية. وبهذه الطريـقة، يتحقق قسم التجليد التعادـل في الوحدات الـ ٣٠٠ الفائـضة ويتحقق قسم الحاوـية أرباحـاً قدرـها $\text{€}٣٣٧٥$. كما أوجـزنا أعلىـاً، على كلـ وحدة من الوحدـات الـ ٣٠٠ الفائـضة.

المطلب الثالث

إذا قـيل قـسم الصـنفـقة سـعر التـحـويـل هـذا، تـسـأـ الصـورـة التـالـية لـكـلـ وـحدـة مـنـ الوـحدـات الـ ٣٠٠ الفـائـضة.

الحاوية	وحدة التجليد	سعر المبيعات
		٢٣٧٥٠
(١٦٨٧٥ + ١٦٨٧٥)	٣٣٧٥٠	١٣٥٠٠
	€ .	€ ٣٣٧٥

إن قسم الحاوية "سيتلقى الضربة" في ما يتعلّق بالأرباح لكنّ الشركة ككل ستكتسب ربحاً قدره €٣٣٧٥. وبالفعل، إذا كان سعر التحويل للوحدات الـ ٣٠ الفائضة يتراوح بين €١٣٥٠٠ و €١٦٨٧٥ لكلّ واحدة، سيؤدي ذلك إلى حصيلة مفيدة للشركة. لكن هل ينبغي السماح لقسم التجليد بالإبقاء على كلّ أرباحه البالغة €٣٣٧٥ أم ينبغي ريماناً توزيعها؟ وإنّ يكون لقسم الصنّدقة حافزاً قوياً للشراء بـ €١٦٨٧٥.

الخلاصة

إن تحديد سعر تحويل من شأنه أن (أ) يشدّد عزيمة مدراء الأقسام، و(ب) يسمح بتقييم أقسامهم و(ج) يدعهم "يدبرون أعمالهم بأنفسهم" كموظفين مستقلين هو أمر بمنتهى الصعوبة. إن مُناصري مراكز الرابع المتشددين يجادلون أنه لا ينبغي إطلاقاً على مقرّ الشركة العام التدخل للفصل في الخلافات. فهم يعتقدون أنّ قوى السوق ستحلّ المسألة في النهاية (أي أن الطاقة الفائضة المؤقتة في المثل أعلى سيتم إلغاؤها إما بتغيير تنازلي للسعر السوقـي وإما بتقليل الطاقة في قسم التجليد) وأن تشوّش الاستقلالية التي يتمتع بها مدراء الأقسام ستقلّل من عزيمتهم وتكون مضرّة بالشركة على المدى الطويل. ومع ذلك، يتطلّب أعصاباً قوية كالفولاذ الرجوغ إلى الوراء على مستوى المقرّ العام، ومراقبة الشركة وهي تخسر المال لمجرد صون عزيمة مدراء الأقسام!

وفي قياس أداء الأقسام، تتجنّب الشركات التي تُدار بشكل جيد الاعتماد على مؤشر واحد فحسب كالعائد على الاستثمار أو الدخل المُتبقي. وعوضاً عن ذلك، تضمّ الشركات جدولًا من المقاييس التي ترتكز على النوعية وسرعة الاستجابة ورضا الزبون وقناعة المستخدمين. وحتى عند ذاك، تعرف الشركات بأنه ما من أجوية مرتجلة للمشاكل الناتجة من التقسيم إلى وحدات مستقلة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

إن الغاية من عملية التقسيم إلى وحدات مستقلة في الشركات الكبرى هي ضمان أن الفريق الإداري في المركز الرئيسي يستطيع القيام بتفحص صارم للعمليات اليومية لكل قسم. صحيح أم خطأ؟

بِوسع عملية التقسيم إلى وحدات مستقلة أن تنشئ سيدات للشركة ككل، بما فيها:

- I. التخصص المفرط في بعض الأقسام؛
 - II. تدنٌ في مستويات عزيمة موظفي الأقسام؛
 - III. درجة من خسارة المركز الرئيسي للتحكم؛
 - IV. نزاعات محتملة حول المصالح بين مدراء الأقسام.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

في شركة كبيرة، من المقبول إلى حد بعيد أن التقسيم إلى وحدات مستقلة سينشئ منافع جوهرية في:

- I. تنفيذ عملية صنع القرار بشكل أسرع وبمعلومات أفضل على المستوى المحلي؛
 - II. تخفيض التكاليف، من دون نسخ مطابق للخدمات المركزية المتعلقة بطاقم العمل والتدريب، الخ.
 - III. تركيز النشاطات والمنتجات المتخصصة ضمن القسم الواحد؛
 - IV. الترويج ببنية مهنية صلبة يتم فيها تقييد قابلية الأفراد للتحرك.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (أ) و(ب) فحسب.
 - ج. (أ) و(ج) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

- ٤.١ أيّ خيار من الخيارات التالية هو مَثَل على مركز إيرادات؟
٥. قسم المحاسبة في جامعة.
- أ. قسم المبيعات في شركة شحن.
- ب. قسم المحاسبة في المركز الرئيسي.
- ج. قسم يُصنّع منتجات وسيطة حيث تمرّ الوحدات المنتجة إلى أقسام أخرى للمزيد من العمل عليها.
- ٥.١٤ من وجهة نظر عملية، لا فرق إطلاقاً بين مراكز الاستثمار ومركزاً الرابع. صَحْ أم خطأ؟
- ٦.١٤ في تقييم أداء مدراء الأقسام لمركزاً الاستثمار، يهتمّ المركز الرئيسي في المقام الأول بـ:
- I. المقدار المطلوب للربح الصافي وحده؛
- II. حقوق الملكية الموظفة في القسم؛
- III. العائد على حقوق الملكية؛
- IV. العائد على الأصول الصافية المستثمرة.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
- ب. (أ) و(ب) فحسب.
- ج. (ب) و(ج) فحسب.
- د. (د) فحسب.

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

تنطبق المعلومات التالية على المسؤولين ١٤-٧-٨.

لدى شركة أونيريت تايرز Unibert Tyres مركز استثمار في إنجلترا الشرقية، حيث تصنّع الإطارات وتُباع في جنوب إنكلترا. ويتضمن حساب الأرباح والخسائر لهذا القسم في السنة الأخيرة:

مليون €	المبيعات
١٠,٠	تكلفة المبيعات
٢,٥	المواد
٢,٠	اليد العاملة
<u>١,٠</u>	نفقات التصنيع العامة
<u>٥,٥</u>	
٤,٥	الربح الإجمالي مصاريف أخرى
٠,٥	المبيعات والتسويق
٠,٢	المبيعات والتسويق (المقر العام)
٠,٦	البحث والتطوير
<u>٠,٣</u>	البحث والتطوير (المقر العام)
<u>٢,٠</u>	أعباء المركز الرئيسي
<u>٣,٦</u>	
<u>٠,٩</u>	الربح الصافي

٧.١٤ ما هي التكاليف الإجمالية التي يتحمّل بها مدير القسم في إنجلترا الشرقية؟

- أ. €٥٥٠٠٠
- ب. €٦٦٠٠٠
- ج. €٧١٠٠٠٠
- د. €٩١٠٠٠٠

٨.١٤ ما هو الربح الصافي الذي يتحمّل به مدير القسم في إنجلترا الشرقية؟

- أ. €٩٠٠٠٠
- ب. €١١٠٠٠٠
- ج. €١٤٠٠٠٠
- د. €٣٤٠٠٠٠

٩.١٤ مع أنه قد يتواجد تضارب في الآراء بين المركز الرئيسي والأقسام على العنصر "القابل للتحكم" للربح الصافي، فالفرصة لا تسمح بنشوء خلاف كهذا حول أساس الأصول الصافية المستخدم في الأقسام. مع ذلك، لا يزال المجال مفتوحاً أمام احتمال حدوث مشاكل، بما فيها:

- I. حيث يُجبر المركز الرئيسي الأقسام على الإبقاء على أصول فائضة للاستخدام المستقبلي المحتمل من قبل أجزاء أخرى في الشركة؛
 - II. حيث يطبق المركز الرئيسي سياسة استهلاك للألات على كل الشركة وقد يجدها بعض الأقسام الفردية غير مقبولة؛
 - III. حيث يتم استخدام الأصول الواقعة في الشركة المركزية لغايات قسم محدد؛
 - IV. حيث يدخل المركز الرئيسي مورداً شراء مركزيًا لتنظيم شراء كل الأصول الثابتة. أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- A. (أ) و(ج) فحسب.
 B. (ب) و(ج) فحسب.
 C. (ب) و(د) فحسب.
 D. (ج) و(د) فحسب.

١٠.١٤ إذا بقيت أرباح القسم ثابتة على مدى سنوات عديدة، ولم يتم خاللها استبدال أي أصل ثابت، أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟

A. سيرتفع العائد على الاستثمار فيما يتداوى صافي القيمة الدفترية للأصول الثابتة.
 B. سيهبط العائد على الاستثمار فيما يتداوى صافي القيمة الدفترية للأصول الثابتة.
 C. سيرتفع العائد على الاستثمار فيما تزداد تكلفة استبدال الأصول الثابتة.
 D. سيرتفع العائد على الاستثمار فيما تتدنى تكلفة استبدال الأصول الثابتة.

١١.١٤ يتوقع القسم "ج ك" عائداً من الاستثمار قدره ١٤ بالمئة. لدى مديره خيار الاستثمار سيولد عائداً من الاستثمار قدره ١١.٥ بالمئة. وإن تكلفة رأس المال في الشركة هي ٩ بالمئة فقط. ما هو جواب مدير القسم على هذا المشروع، إذا كان العائد على الاستثمار هو المعيار الوحيد لتقييم الأداء؟

A. سيرفض مدير القسم المشروع لأن عائده من الاستثمار يتحطّى تكلفة رأس المال الشركة.
 B. سيرفض مدير القسم المشروع لأن عائده من الاستثمار هو أقل من العائد على الاستثمار المُتوقع للقسم.
 C. سيقبل مدير القسم المشروع لأن عائده من الاستثمار يتحطّى تكلفة رأس المال الشركة.
 D. سيقبل مدير القسم المشروع لأن عائده من الاستثمار هو أقل من العائد على الاستثمار المُتوقع للقسم.

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

- إذا كان أداء القسم يُقيّم حسب العائد على الاستثمار فحسب، يكون عندئذٍ من الممكن أن يَتَّخِذ مدراء الأقسام قرارات غير مناسبة. أيّ خيارات التالية هما مثلاً على هذا السلوك غير المناسب؟
- أ. سياسة عدم استبدال الأصول الثابتة المعمّرة.
 - ب. اتفاق يتعارض مع تعليمات المركز الرئيسي حول سياسة التسعيـر.
 - ج. قرار تجميد استخدام هيئة موظفين جديدة.
 - د. رفض مشاريع تَكَسَّب عائدًا من الاستثمار ينطوي تكلفة رأس المال الشركة.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٤-١٣ إلى ١٤-١٨.

تقوم شركة واترغلاس كريستالز المحدودة Waterglass Crystals Limited التي تتضمّن أقسامًا تصنيع في إيرلندا وفرنسا وإيطاليا بتقديم ١٥ بالمئة على أموال الاستثمار في كلّ قسم.

وللسنة التي انتهت للتو، سجّلت الأقسام النتائج التالية:

القسم	الربح القابل للتحكّم (مليون €)	الأصول الصافية (مليون €)
الإيرلندي	١٢٠	٣٦٠
الفرنسي	١٣٠	٦٠٠
الإيطالي	٨٥	٢٢٠

- ١٣.١٤ ما هو العائد على الاستثمار للقسم الفرنسي؟
- أ. €٤٠ ٠٠٠
 - ب. €١٣٠ ٠٠٠
 - ج. %٨,٣٣
 - د. %٢١,٦٧

- ١٤.١٤ ما هو العائد على الاستثمار للقسم الإيطالي؟
- أ. €٨٥ ٠٠٠
 - ب. %١٤,١٧
 - ج. %٢١,٦٧
 - د. %٣٨,٦٤

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

١٥.١٤ ما هو الدخل المتبقّي للقسم الإيرلندي؟

أ. €٦٦ ٠٠٠ ٠٠٠

ب. €١٢٠ ٠٠٠ ٠٠٠

ج.٪ ١٨,٣٣

د.٪ ٣٣,٣٣

١٦.١٤ ما هو الدخل المتبقّي للقسم الفرنسي؟

أ. €٤٠ ٠٠٠ ٠٠٠

ب. €٩٠ ٠٠٠ ٠٠٠

ج.٪ ٦,٦٦

د.٪ ٣٠,٧٦

١٧.١٤ إذا أُعطيَ القسم الإيرلندي فرصةً لاستثمار ٥٠٠٠٠٠ € في مشروع سيُدرِّ عائدًا من الاستثمار قدره ٣٥ بالمائة، ما سيكون جواب مدير القسم إذا كان العائد على الاستثمار هو مقياس الأداء الوحيد في القسم؟

أ. قبول المشروع، ما دام العائد على الاستثمار في القسم يتحمّل حالياً العائد على الاستثمار للمشروع.

ب. رفض المشروع، ما دام العائد على الاستثمار في القسم يتحمّل حالياً العائد على الاستثمار للمشروع.

ج. قبول المشروع، ما دام العائد على الاستثمار في القسم هو حالياً أقلّ من العائد على الاستثمار للمشروع.

د. رفض المشروع، ما دام العائد على الاستثمار في القسم هو حالياً أقلّ من العائد على الاستثمار للمشروع.

١٨.١٤ إذا أُعطيَ القسم الفرنسي الفرصة لاستثمار ٤٠ ٠٠٠ ٠٠٠ € في مشروع سيُدرِّ عائدًا من الاستثمار قدره ٤١ بالمائة، ما سيكون جواب مدير القسم إذا كان الدخل المتبقّي هو مقياس الأداء الوحيد في القسم؟

أ. رفض المشروع، بما أنَّ الدخل المتبقّي في القسم سيزداد.

ب. قبول المشروع، بما أنَّ الدخل المتبقّي في القسم سيتدنى.

ج. رفض المشروع، بما أنَّ الدخل المتبقّي في القسم سيتدنى.

د. قبول المشروع، بما أنَّ الدخل المتبقّي في القسم سيزداد.

١٩.١٤ إن اختيار معدل الفائدة الذي ينبغي استخدامه في تقييمات الدخل المتبقّي هو من دون أهميّة لكلّ مدراء الأقسام، بما أنَّ معدل الفائدة نفسه يُطبّق على كلّ الأقسام. صَحْ أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٢٠-١٤ إلى ٢٣-١٤.

إن قسم الكشمير في الشركة المغفلة برينغل-سكت وولنز Pringle-Scot Woollens يُيدِي اهتماماً جدياً لمشروع سيعزّز الربح السنوي بـ €٥٠٠٠٠، لكنه سيتطلب ارتفاعاً قدره €١٤٠٠٠ في متوسط قيمة المخزون. ولدى قسم الكشمير عائد على الاستثمار حالياً قدره ٣٧ بالمائة لكنَّ المركز الرئيسي قرر فرض تكلفة رأس المال قدرها ٢٥ بالمائة على الأقسام كافة.

٢٠.١٤ ما هو مقدار العائد على الاستثمار في هذا المشروع؟

أ.٪٢٥,٠

ب.€٥٠٠٠٠

ج.٪٣٥,٧

د.٪٣٧,٠

٢١.١٤ إذا تم استخدام طريقة العائد على الاستثمار لتقدير أداء القسم، أيَّ خيار من الخيارات التالية سيعكس مركز مدير قسم الكشمير في ما يتعلّق بقابلية المشروع للقبول؟

أ. قبول المشروع لأنَّ عائده من الاستثمار يتحمّل العائد على الاستثمار الحالي في القسم.

ب. رفض المشروع لأنَّ عائده من الاستثمار هو أقلَّ من العائد على الاستثمار الحالي في القسم.

ج. رفض المشروع لأنَّ دخله المتبقّي هو أقلَّ من الدخل المتبقّي الحالي في القسم.

د. قبول المشروع لأنَّ عائده من الاستثمار يتحمّل تكلفة رأس المال المُقدّرة في الشركة.

٢٢.١٤ ما هو الدخل المتبقّي من المشروع؟

أ.€١٥٠٠٠

ب.€٥٠٠٠٠

ج.€٥١٠٠٠

د.€٩٠٠٠٠

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

٢٣.١٤ إذا تم استخدام طريقي العائد على الاستثمار والدخل المُتبقي معاً لتقدير أداء القسم، عندئذٍ، أيّ خيار يصح من بين الخيارات التالية في تقدير هذا المشروع، من وجهة نظر الشركة ككل؟

- أ. يقبل العائد على الاستثمار = يرفض الدخل المُتبقي.
- ب. يرفض العائد على الاستثمار = يرفض الدخل المُتبقي.
- ج. يقبل العائد على الاستثمار = يقبل الدخل المُتبقي.
- د. يرفض العائد على الاستثمار = يقبل الدخل المُتبقي.

٢٤.١٤ في بنية مُقسمة إلى وحدات مستقلة، يُحدّد دوماً أسعار تحويل السلع والخدمات بين الأقسام تأثير قوى السوق. صَحْ أم خطأ؟

٢٥.١٤ إن خلافاً بين القسم س وهو القسم المورّد، والقسم ص وهو القسم المشتري تم حلّه باتفاقية (فرضها المركز الرئيسي) تقضي بأن يورّد القسم س المنتجات بالأسعار المتغيرة فحسب. أيّ خيار من الخيارات التالية سيمثّل آراء مدير القسم س؟

- أ. سيسّر بأن الخلاف تم حلّه لصالحه.
- ب. سيكون مُمتنّاً لاستلام التكالفة المتغيرة لمُنتجه وسيتوقع أن يكسب ربحه المعتاد.
- ج. سيكون مُمتنّاً لأن تكاليفه الكاملة ستعطى.
- د. سيكون غير سعيد لأنّه لن يقبض أيّ مساهمة في التكاليف الثابتة.

٢٦.١٤ في أيّ خلاف يقع بين القسم المورّد والقسم المشتري حول أسعار التحويل، سيكون القسم المشتري حذرًا للغاية من دفع سعر التكالفة الكاملة للقسم المورّد لأنّ:

I. التسعير حسب التكالفة الكاملة قد يُخيّى لفاعلية الإنتاج في القسم المورّد؛
II. التسعير حسب التكالفة الكاملة سيولّد ربحاً فائضاً للقسم المورّد؛
III. التسعير حسب التكالفة الكاملة ستُشوّهه تقديرات مستوى المخرجات في

القسم المورّد؛
IV. التسعير حسب التكالفة الكاملة سيتّبع منه لفاعلية الإنتاج في القسم المشتري.

أيّ احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
- ج. (أ) و(ج) فحسب.
- د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

٢٧.١٤ في حال نشأ خلاف دام طويلاً حول التسعير بين مدربين لقسمين يتوق كلّ منهما إلى صون العائد على الاستثمار الخاص بقسمه، من الممكن أن يتدخل المركز الرئيسي ليقدم بنية تسعير ثانية بغية إرضاء طموحات كلّ من المدربين في القسمين. صَحْ أم خطأ؟

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

٢٨.١٤ على الشركات المتعدة الجنسيات أن تأخذ في الحساب عوامل عديدة قبل أن تقرر مستويات أسعار التحويل بين أقسام تقع في دول مختلفة. وستكون الاعتبارات الأساسية في قرارهم:

- I. تجأّب إدارة القسم مع العائد على الاستثمار المستهدف;
 - II. سياسة الحكومة القومية في إعادة الأرباح إلى الوطن;
 - III. الحاجة إلى الإبقاء على سياسة تسعير حسب التكلفة الكاملة;
 - IV. الحاجة إلى تحقيق الحد الأدنى من الأعباء الضريبية ككل في الشركة.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(ج) فحسب.
 - ج. (أ) و(د) فحسب.
 - د. (ب) و(د) فحسب.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٤-٢٩ إلى ٣٢-١٤.

تُصنَّع شركة فوجيوتا كومبني المحدودة Fugiyota Co. Limited أقراصاً دوّاراً في قسمها الخاص بالإلكترونيات (ق إ). وتُباع هذه الأقراص إماً مباشرةً إلى شركات أخرى وإماً يتم تحويلها إلى قسم التجميع (ق ت) ليتم تضمينها في بطاقات تسجيل تامة، وهي تُباع حالياً بـ €١٤٠. وفضلاً عن ذلك، يتكتَّب قسم التجميع تكاليف متغيرة قدرها €٢٥ وتتكاليف ثابتة قدرها €١٠ لكلّ بطاقة تسجيل، باشتثناء نقل القرص الدوّار من قسم الإلكترونیات.

في قسم الإلكترونیات، تبلغ التكاليف المتغيرة €٣٥ للقرص الدوّار الواحد مع تخصيص تكاليف ثابتة قدرها €٢٥. وتُباع الأقراص الدوّارة حالياً بسعر سوقي قدره €٩٠.

٢٩.١٤ إذا استمررت ظروف السوق الحالية بالسيطرة على الوضع، أي سعر تحويل سيكون قسم التجميع مستعداً لدفعه إلى قسم الإلكترونیات لقاء كل قرص دوّار، ويكون قسم الإلكترونیات مستعداً لقبوله؟

- أ. €٣٥.
- ب. €٦٠.
- ج. €٩٠.
- د. €١٤٠.

- ٣٠.١٤ إذا ازداد السعر السوقى للقرص الدوار ويبلغ €١١٥، أي سعر تحويل سيكون السعر الأقصى الذى يكون قسم التجميع مستعداً لدفعه إلى قسم الإلكترونيات لقاء كلّ قرص دوار، ويكون قسم الإلكترونيات مستعداً لقبوله؟
- €٦٠.
 - €٩٠.
 - €١١٠.
 - €١١٥.
- ٣١.١٤ إذا ازداد السعر السوقى للقرص الدوار ويبلغ €١٢٠، أي سعر تحويل سيكون السعر الأقصى الذى يكون قسم التجميع مستعداً لدفعه إلى قسم الإلكترونيات لقاء كلّ قرص دوار، ويكون قسم الإلكترونيات مستعداً لقبوله؟
- €٦٠.
 - €٩٠.
 - €١١٥.
 - €١٢٠.
- ٣٢.١٤ إذا هبط السعر السوقى لبطاقة التسجيل ويبلغ €١٢٠، أي سعر تحويل سيكون السعر الأقصى الذى يكون قسم التجميع مستعداً لدفعه إلى قسم الإلكترونيات لقاء كلّ قرص دوار؟
- €٣٥.
 - €٦٠.
 - €٩٠.
 - €٩٥.
- ٣٣.١٤ لدى شركة مولتي-غلوبل فودز إنكوربوريتد Multi-Global Foods Incorporated قسم تصنيع (ق ت) في بلد يفرض ضرائب متدنية ويقع في غربى أفريقيا. ويقع قسمه الأساسى الذى يبيع بالملفوف (ق م) في السويد، حيث تفرض على الشركات معدلات ضرائب مرتفعة.
- إذا لم يكن ثمة قيود يفرضها القانون بالقوة على أسعار التحويل، أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟
- ينبغي أن تحدّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأقل ما يمكن بغية تحقيق الحد الأدنى من الضريبة المدفوعة في غربى أفريقيا.
 - ينبغي أن تحدّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأقل ما يمكن بغية تحقيق الحد الأقصى من الضريبة المدفوعة في السويد.
 - ينبغي أن تحدّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأعلى ما يمكن بغية تحقيق الحد الأدنى من الضريبة المدفوعة في السويد.
 - ينبغي أن تحدّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأعلى ما يمكن بغية تحقيق الحد الأدنى من الضريبة المدفوعة في غربى أفريقيا.

دراسة الحالة ١٤ - ١

تُصنّع الشركة المغفلة سبِكْتروم تكنولوجي PLC Spectrum Technology معادن متطورة للاختبار الإلكتروني لأسوق عديدة. وإن الشركة شركة في ثلاثة أقسام تشغيلية مستقلة لإحكام قبضتها على هذه الأسواق – وهي: المنتجات الطبية، ومنتجات الدفاع والمنتجات العلمية.

وللسنة التي انتهت للتو، كان الأداء المالي في الأقسام على الشكل التالي:

العلمي	الدفاع	الطبي	
الف	الف	الف	
٧٨٠	١٢٤٠	١٨٥٠	المبيعات
٤٥٠	٥٦٠	١٠٧٠	التكاليف المتغيرة
٣٣٠	٦٨٠	٧٨٠	المساهمة
٢٦٥	٣٧٠	٤١٠	التكاليف الثابتة
٦٥	٣١٠	٣٧٠	الربح الصافي
٥٥٠	٨٠٠	١٢٠٠	الأصول الصافية

وقد أكمل مؤخراً مختبر البحث والتطوير المركزي تطوير منتج جديد يستهدف قسماً جديداً لرصد التحكم بالنوعية في قطاع تصنيع المأكولات. وفي هذه المرحلة، تمانع الشركة إنشاء قسم جديد للتعامل مع نطاق السوق الجديد هذا. وقد قرر أعضاء مجلس إدارة الشركة أنه على أحد الأقسام توقيع مسؤولية هذه السلسلة من المنتجات.

وسيطلب المنتج الجديد استثماراً في الآلات جديدة ورأسمالاً إضافياً قدره €٣٠٠ ٠٠٠ غير أن دراسة السوق وأشارت إلى أن مبيعات السنة الأولى ينبغي أن تصل إلى €٢٥٠ ٠٠٠، فتُحدث زيادة في المساهمة قدرها €١٧٠ ٠٠٠، لكنّها تتطلب تكاليف ثابتة إضافية قدرها €٨٠ ٠٠٠ سنوياً.

وخلال مراجعته نشاطات الشراء لدى الأقسام، لاحظ المدير العام في المجموعة أنَّ قسم الدفاع يقوم حالياً بشراء مكون بصري متخصص سـ-ص ٢٢٥٠ € للوحدة. وليس قسم الدفاع مُتنبئاً إلى أنَّ القسم الطبيعي يتطلب هذا المكون داخلياً أيضاً وبشكل كبير. وقد بدأ تصنيعه بكمية كبيرة وبالوسائل الموجودة بُغية تجنب التبعية المفرطة لمورّد واحد. ويتوّق المدير العام في المجموعة بشدة إلى أن يُحول قسم الدفاع حصوله على المنتج إلى ضمن المجموعة، لكنَّ مدير القسم الطبيعي أشار إلى أن تحديد تكاليفه يبيّن أن سعر بيع المكون إلى قسم الدفاع ينبغي أن يكون €٢٥٥٢ للوحدة.

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

€	المكون س-ص ٢٠ - تحديد التكلفة
١ ١١٠	مواد
٤١٠	اليد العاملة
٦٠٠	النفقات العامة المتغيرة
٢٠٠	النفقات العامة الثابتة
<hr/> ٢ ٣٢٠	التكلفة الكلية
<hr/> ٢٣٢	هامش الربح %١٠
<hr/> ٢ ٥٥٢	سعر البيع

المطلوب

١. إذا كان أداء مدراء كلّ قسم يُقيّم حسب طريقة العائد على الاستثمار، أيّ قسم سيرغب في دمج سلسلة المستجدات الجديدة ضمن نشاطاته؟
٢. إذا قامت الشركة بقياس أداء القسم حسب طريقة الدخل المُتبقي. هل ستبدل النتيجة بشأن قابلية قبول سلسلة المستجدات الجديدة؟ وقد قيّمت الشركة مستوى المخاطر في كلّ من الأقسام وقررت تقييد تكاليف رأس المال على القسم الطبيعي بنسبة ١٦ بالمئة وعلى قسم الدفاع بنسبة ٢٠ بالمئة وعلى القسم العلمي بنسبة ١٢ بالمئة.
٣. إذا لم يتبدل السعر السوقـيـ الحالي للمكون س-ص ٢٠، سيواجه المدير العام صعوبة في أن يحصل داخلياً قسم الدفاع من القسم الطبيعي على المكون. وإذا كانت المجموعة تحاول صياغة سياسة لتسخير التحويل، أيّ أساس من الأسس المتوفرة والمُحتملة سيتلاعـم مع نجاح الحصول داخلياً على هذا المكون؟

قرارات الاستثمار

المحتويات

٢/١٥	١.١٥ المقدمة
٣/١٥	٢.١٥ عملية الاستثمار
٥/١٥	٣.١٥ مفهوم القيمة الحالية
٧/١٥	٤.١٥ طريقة التدفق النقدي المخصوص
٧/١٥	٥.١٥ صافي القيمة الحالية (صق ح)
١٠/١٥	٦.١٥ عائد الاستثمار الداخلي (عأد)
١٣/١٥	٧.١٥ مقارنة بين صافي القيمة الحالية وعائد الاستثمار الداخلي (عأد)
١٥/١٥	٨.١٥ تقييم الاستثمار في الحالات التي لا يتتوخى منها الإيرادات والربح
١٦/١٥	٩.١٥ المخاطر وعدم التأكيد والتضخم
١٧/١٥	١٠.١٥ المخاطر وعدم التأكيد
١٨/١٥	١١.١٥ فترة استرداد التكاليف
٢٢/١٥	١٢.١٥ تحليل مدى حساسية مشروع ما
٢٤/١٥	١٣.١٥ تحليل المخاطر
٢٦/١٥	١٤.١٥ عوامل الاستثمار الرئيسية
٣٠/١٥	١٥.١٥ متوسط تكلفة رأس المال المتوقعة
٣٢/١٥	١٦.١٥ متوسط تكلفة رأس المال
٣٣/١٥	١٧.١٥ تكلفة الفرصة البديلة والمخاطر وتكلفة رأس المال
٣٦/١٥	١٨.١٥ تقييم الاستثمار والتضخم
٣٧/١٥	١٩.١٥ التقييم اللاحق/التدقيق المحاسبي اللاحق المستمر! لمشاريع الإنفاق الرأسمالي
٣٨/١٥	الخلاصة
٣٨/١٥	الملحق ١-١٥ : جدول القيمة الحالية
٤٠/١٥	الملحق ٢-١٥ : احتساب عائد الاستثمار الداخلي (عأد)
٤٢/١٥	أسئلة للمراجعة
٥٢/١٥	دراسة الحالة ١-١٥

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة تكون قد حصلت ما يلي:

- الخطوات الثلاث في عملية الاستثمار;
- مفهوم القيمة الحالية وتطبيقه على تقييم الاستثمار;
- التدفق النقدي المخصوص:
- صافي القيمة الحالية;
- عائد الاستثمار الداخلي (المعدل الداخلي للعائد);
- متى ينبغي استخدام هذه التقنيات الثلاث في تقييم المشاريع؛
- تأثير المخاطر، وعدم التأكيد والتضخم في قرار الاستثمار، وتحديداً تطبيق مدى حساسية مشروع ما؛
- كيف يتم احتساب تكلفة رأس المال الشركة لأهداف الخصم.

المقدمة

١.١٥

يُعتبر قرار الاستثمار أحد أبرز القرارات التي تواجهها الإدارة. ذلك أنَّ قرار الاستثمار الذي يُتخذُ اليوم يؤثِّي إلى أرباح الغد – أو خسائره. يُعرَّف قرار الاستثمار بأنَّه قرار يتجاوز تأثيره فترة التشغيل المباشرة أي سنة الأعمال. أمَّا القرار الذي يكون وقوعه ضمن فترة التشغيل فيُعرَّف بأنَّه القرار التشغيلي. في المحاسبة، وخاصة في إعداد التقارير المالية، أصبح هذان المصطلحان مرادفين لرأس المال الإيراد (المبيعات). في الواقع، غالباً ما يكون التمييز بينهما غير واضح. على سبيل المثال، تعتبر النفقات على البحث والتطوير أو تدريب المستخدمين من بند الإيراد (المبيعات) (وتشطب فور تكبدها من خلال إدراجها في حساب الأرباح والخسائر) مع أنَّ تأثيرها يستمرّ بوضوح إلى ما بعد فترة التشغيل المباشرة. وبغض النظر عن مشاكل التعريف، تقرَّ الشركات كافة بأنَّ غالبية النفقات كتلك المتعلقة بالآلات والمakinat الجديدَة هي نفقات ذات طبيعة رأسمالية. ثُمَّى هذه الوحدة في المقام الأول بالأوجه المالية لقرارات الاستثمار التي تشكل أساس النفقات الرأسمالية.

تواجَه قرارات الاستثمار الشركات كافة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة، تتواجَحَى الربع أو لا تتواجَحَى الربع. سوف نرى لاحقاً كيف يمكن تطبيق منهجة تقييم الاستثمار أو إعداد الجدوى الاقتصادية، كما تمَّ تسميتها أحياناً، على الحالات التي لا يُتوَّجَّي منها الربح وأو كسب من الإيرادات. حالياً، سنتناول الشركة النموذجية في القطاع الخاص حيث يعتبر كسب الأرباح هدفاً أساسياً. ليس من الصعب على المدراء فهم أهمية الاستثمار في أصول طويلة الأمد. تماماً كما على المزارع الاستثمار في بنود الذرة لتأمين معيشته، كذلك على المؤسسة الاستثمار في مبانٍ ومعدات جديدة. كما وُتُعتبر قرارات الاستثمار هذه مهمة جداً من وجهة نظر التخطيط والتحكم الماليين، وقد لا يكون ذلك واضحاً دوماً بالنسبة إلى المدير غير المالي.

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

إن وقع قرار الاستثمار من حيث خواصه سيتجاوز الفترة المالية الحالية المباشرة، وإن مجموع نتائجه لا يمكن أن يظهر في حسابات الأرباح والخسائر الجارية وبالتالي لا يمكن تسلیط الضوء بسرعة على صوابيته أو عدم صوابيته الظاهرين. كما ويزيد قرار الاستثمار رأس المال الموظف، وإلى المدى الذي تكون فيه إيرادات رأس المال أحد مؤشرات الفعالية الإدارية، فإن المخرج في الإيرادات من معدل رأس المال سيزيد، مما يؤدي إلى وضع هدف أعلى للربح الإجمالي. وبعيداً عن العالم غير الحقيقي للأسوق الاقتصادية التنافسية بشكل كامل، فإن قيمة الأموال المتوفرة لبرامج أو مشاريع الاستثمار الرأسمالي هي دائماً محدودة. يعمل المدراء كافة في بيئة تميل إلى تقنين رأس المال. وتفرض القيود على إنفاق رأس المال إما من قبل السوق أو من خلال قرار يتخده مجلس الإدارة وبالتالي تكون مفروضة من السوق أو تفرضها المؤسسة على نفسها، أو مزجحاً من الاثنين. لهذا السبب فإن كلفة الفرصة البديلة للاستثمار في أحد المشاريع تصير عدم القدرة على الاستثمار في غيره. لا تتناول كل المشاريع الرأسمالية مبالغ ضخمة من المال، لكن غالباً ما تكون الحسابات كبيرة وبالتالي يمكن أن تكون العوائق المالية لقرار "سيئ" أو "خطير" قاسية. وفي الختام إن الربح هو مكافأة تحمل المخاطر، والمخاطر موجودة لأن على المدراء أن يعملوا في عالم يشوبه عدم التأكيد. ومن المعترض به عامّة أنه كلّما تقدّمنا نحو المستقبل صارت الأعمال غير مؤكدة النتائج. وإذا كان من الصعب جداً معرفة كم ستتصبح الأسعار والتکاليف في الأسبوع المقبل، فكم بالحرى التكهن بها لما بعد ستين أو ثلث سنوات. إن قرارات الاستثمار تتطلب دوماً تنبؤات بالمستقبل - ظاهرية أو ضمنية - والأرباح المستقبلية متعلقة مباشرةً بنجاح قرارات الاستثمار أو فشلها.

٢.١٥ عملية الاستثمار

تنضمّن عملية الاستثمار ثلاثة عمليات مختلفة بعضها عن بعض وإن كانت مترابطة – البحث والتقييم والتحكّم. ينبغي التعرّف إلى فرص الاستثمار ومن ثمّ تقييمها لمعرفة ما إذا كانت تستحق المتابعة. وأخيراً، إذا ما سارت الشركة قدّماً بها، ينبغي رصدها والتحكّم بها. في هذا القسم، سنتناول بشكل أساسي مرحلة التقييم وستنقى نظرة سريعة على المرحلتين الآخريتين.

البحث

١.٢.١٥

ليس للمحاسبة بحد ذاتها الكثير لتقدّمه في التعرّف إلى فرص ملائمة للاستثمار أو في إيجادها. يشكّل ذلك وظيفة إدارية منفصلة تنشأ بعيداً عن العمليات الإدارية العاديّة لتحولّ ربما نحو أولئك المستخدمين خصيصاً لهذا الغرض. غير أنه عندما يؤدّي المحاسبون وظيفتهم الخاصة، قد يصادفون فرصاً للاستثمار، كشراء جهاز كمبيوتر مثلاً لحل بعض مشاكل المحاسبة الروتينية. ويمكن للمحاسب أثناء إجراء مهام أخرى أن يتعرّف إلى

مجالات يمكن الاستثمار فيها، فإذا كانت مثلاً تكلفة الهدر أو تكلفة القطع المتلفة كبيرة، فربما يكون الحل في مراقبة المعدات بشكل أفضل. تقع على المدراء كامل مسؤولية البحث عن استثمارات جديرة بالاهتمام.

٢.٢.١٥ التحكم

ما إن تتم المباشرة بأحد الاستثمارات، حتى يلي التحكمُ الماليُّ الخاصُّ به إجراءات التحكم العادلة بالموازنة. وسيكون التحكم مبنياً على المعلومات المزودة من خلال رصد الدخل والإنفاق الفعليين ومقارنتهما بالموازنة أو الخطة، وإعداد التقارير بأي انحراف هامٌ عنهمَا لجهة الكمية والتوقيت. وستحدّد موازنات خاصة للمشروع بالنسبة إلى البنود الأساسية كتركيب معدات جديدة باهظة الثمن أو افتتاح مبني للإنتاج جديد وكامل. كما ستحدد أيضاً موازنة رأسمالية للفترة التي ستبيّن بشكل كليّ مجموع قيمة رأس المال الذي سيُستثمر خلال تلك الفترة. سيكون هذا بدوره مدخلات أساسية في إجراءات كلّ من التخطيط الإستراتيجي والتخطيط النقدي. من المهم جداً أن تكون هذه هي الحال، ليس فقط بسبب مشاكل إعداد التقارير المشار إليها آنفًا بل أيضًا لأن التوقيت حاسم. ونحن نهتم بربط الإنفاق الفعلي بالإنفاق المخطط له ونولي الأهمية نفسها ليتم الإنفاق في الوقت المتوقع ولتكون النتائج لجهة المكان مثلاً والقدرة الإنتاجية، الخ... متوافقة مع ما تم التخطيط له.

٣.٢.١٥ التقييم

يقع التقييم ما بين البحث والتحكم، لأن العثور على استثمار مناسب في الظاهر ينبغي أن يتبعه تقييمه للتأكد ما إذا كان يستحق العناء من الناحية الاقتصادية. يتحمّل القسم التالي حول إطار التقييم الذي يتم التقييم ضمه. الإطار الأوسع سيكون الخطة الإستراتيجية للشركة، أين هي الآن، ما هي مواطن القوة ومواطن الضعف فيها وإلى أين تريد أن تصل. يجب أن تأخذ هذه الخطة - الرسمية أو غير ذلك - بعين الاعتبار العوامل البيئية والقطاعية، والتقييمات المتوسطة والطويلة الأمد والأهداف المالية والتشغيلية. يشكل هذا كلّه الخلفية العامة التي يُحكم على الاستثمارات على أساسها. أضف إلى ذلك أن الاستثمارات المحتملة سُيحكم عليها بناءً لمقياس آخر أكثر تحديدًا، يكون الربح و/أو التكلفة كما في كل الشركات، مكونات مهمة فيه؛ ليس بالضرورة المكونات الوحيدة بل من أبرز المكونات من دون شك، مع العلم أن فهمها يعتبر بغاية الضرورة إذا أراد المدراء ممارسة دورهم في المؤسسة بشكل مناسب. لدى الحكم على وقع قرار الاستثمار على الربح و/أو التكلفة، فإن المفهوم الأهم الذي يستخدم هو مفهوم القيمة الحالية.

لأن قرارات الاستثمار تؤثر في الفترات الزمنية المستقبلية، فنحن بحاجة إلى مفهوم يأخذ بعين الاعتبار قيمة المال الزمنية. إن المال الذي يُدفع أو يُقبض في فترات مختلفة من الزمن لديه قيمة مختلفة. فقبض $\text{€}1$ اليوم ليس مثل قبض $\text{€}1$ بعد سنة، إذ لكل منها قيمة زمنية مختلفة. هذا منفصل كلياً عن تغيير القيمة الناتج من التضخم (الانكماش) حيث تتغير القدرة الشرائية للبيزو في المستقبل بالمقارنة مع اليوم. كما وهو منفصل عن المخاطر وعن معرفة أن $\text{€}1$ اليوم هو أمن أكثر لأنّه موجود في جيبك الآن ولا تأك لا تعرف ما قد يحدث بعد سنة. إن هاتين المسألتين أي التضخم والمخاطر شديداً الأهمية وينبغي معالجتهما، لكن حتى في العالم الخالي من التضخم والمخاطر، ثمة قيمة زمنية للملال وهذا ما يهمّنا بشكل مباشر. إن قيمة $\text{€}1$ اليوم مختلفة عن $\text{€}1$ بعد سنة لأنّه يمكن أن تستهلك $\text{€}1$ هذا اليوم مباشرةً وننفع منه، أو نستمرّه ونكتب الفائدة. في حال استئمرناه، لن يبقى معنا $\text{€}1$ الأصلي فحسب بل أيضاً الفائدة المتراكمة. تعتبر القدرة أو الحاجة للكسب الفائدة أو دفعها أساسية في مفهوم القيمة الحالية هذا. وهو يستخدم معدلاً فائدة في محاولة لإعطاء قيمة متكافئة للأموال المستحقة الدفع أو القبض في مراحل مختلفة من الزمن. يمكن توضيح ذلك بشكلٍ أفضل من خلال مثل بسيط.

على أساس معدل فائدة سنوي ينسبة ١٠٪، ينتج من استثمار €١٠٠اليوم لمدة سنة مبلغ €١١٠ باعتبار أن الاستثمار الأصلي هو €١٠٠ زائد الفائدة وهي €١٠. على نحو مماثل، إذا تم استثمار مبلغ €١٠٠ لمدة سنتين، فيؤدي إلى €١٢١ باعتبار المبلغ الأصلي €١٠٠ زائد الفائدة الأولى أي €١٠ مما يؤدي إلى €١١٠، زائد فائدة السنة الثانية أي €١١٠ بالمئة من €١١٠ التي تضاف إلى المجموع ليصبح مجموع المبلغ €١٢١. يمكن تعليم ذلك على النحو التالي:

يُؤخذ على الاستثمار $\times 100$ لمنتهى سنتين بنسبة 10% إلى مبلغ $\text{€}100 \times \text{€}100 = \text{€}1,100$.
 هذا هو المبلغ الأصلي $\times (1 + \text{معدل الفائدة})$ $\times (1 + \text{معدل الفائدة})$ مما يساوي المبلغ الأصلي $\times (1 + \text{معدل الفائدة})^2$.

$$\frac{1}{(1 + \mathbf{F})^n}$$

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

لاحتساب القيمة الحالية لمبلغ مستحق الدفع أو القبض في المستقبل. تبلغ القيمة الحالية اليوم لمبلغ €١٢١ المستحق القبض بعد سنتين بمعدل ١٠٪ من الفائدة فقط، أي

$$\frac{1}{(1 + 0.10)^2} \times €121$$

القيمة الحالية هي المبلغ الذي سيتوجب استثماره اليوم ليبلغ مجموعاً معيناً بمعدل فائدة على مدى فترة زمنية معينة. إن القيمة الحالية اليوم لـ €٢٠٠ بعد سنتين بفائدة ٩٪ هي:

$$€168.4 = \frac{200}{(1 + 0.09)^2}$$

القيمة الحالية اليوم لـ €١٧٠ بعد سنة واحدة بفائدة ٩٪ هي:

$$€150.9 = \frac{170}{(1 + 0.09)}$$

القيمة الحالية اليوم لـ €٣٠٠ بعد عشر سنوات بفائدة ٩٪ هي:

$$€126.6 = \frac{300}{(1 + 0.09)^{10}}$$

إن قيم €٢٠٠ و €١٧٠ و €٣٠٠ المختلفة التي يستحق قبضها أو دفعها في أوقات مستقبلية مختلفة قد حُولت الآن إلى قيم حالية أو متكافئة ويمكن ترتيبها مع €٢٠٠ ذات القيمة الحالية الأعلى و €١٧٠ في المرتبة الثانية و €٣٠٠ ذات القيمة الحالية الأقل. إن مفهوم القيمة الحالية هذا، أي القيمة اليوم لمبلغ يستحق قبضه أو دفعه في المستقبل بمعدل فائدة معينة، هو أحد أهم المفاهيم في جميع الاحتسابات المالية التي تدخل فيها مبالغ مختلفة على مدى فترات زمنية مختلفة. ويشكل هذا المفهوم أساساً لما يُعرف عامّة بطريقة التدفق النقدي المخصوم لتقسيم فرص الاستثمار.^١

^١ ولأن القيم الحالية تُستخدم بشكل كثيف، تبيّن أنه من المفيد احتساب عوامل القيمة الحالية لمعدلات مختلفة من الفوائد على مدى فترات زمنية مختلفة. يمكن العثور عليها في الجدول (الملحق ١-١٥). فعلى سبيل المثال، إن العامل المناسب لـ ٩٪ بالمائة وعشرين سنة هو ٤٢٢،٠، الذي استخدمناه في المثل السابق، أي $€300 \times 422 = €126.6$.

طريقة التدفق النقدي المخصوم

٤.١٥

ربما كان مصطلح "طريقة التدفق النقدي المخصوم" طناناً نوعاً ما لأنّه يعني بكل بساطة أننا عندما نتعاطى مع استثمار يمتد على فترات زمنية مختلفة نخصم التدفقات النقدية الناشئة عن الاستثمار لصل إلى قيمة متكافئة أو حالية حتى نتمكن من احتساب ربحيته وأو تكلفته. يتألف هذا المبدأ من تقنيتين أساسيتين - صافي القيمة الحالية (الذى يسمى أحياناً فائض القيمة الحالية أو القيمة الحالية بكل بساطة) عائد الاستثمار الداخلي (الذى يسمى أحياناً المعدل الداخلى للعائد).

في مرحلة لاحقة من هذه الوحدة سنبحث بمزيد من التفصيل في بنية تدفقات الاستثمار النقدية. يعتبر شراء أراضي ومعدات تدفقاً نقدياً خارجاً اليوم إذا تم شاؤها نقداً. أمّا إذا تم الشراء بالدين، فسيؤدي ذلك إلى تدفقات نقدية خارجية في المستقبل لغطية كل من سعر الشراء الأصلي وربما عبء الفائدة أو الدين أيضاً. في حال كانت المعدات جزءاً من عملية تصنيع المنتجات، ينبغي وبالتالي الدفع للمواد واليد العاملة والنفقات العامة الازمة لتشغيل المصنع والإنتاج باستمرار، مما سيؤدي بدوره إلى تدفقات نقدية خارجية. غالباً ما تعتبر التدفقات النقدية الخارجية تدفقات نقدية سلبية. إن المنتج الذي تم إنتاجه سوف يُباع مما سيؤدي إلى تدفق نقدى داخلي - تدفق نقدى إيجابى - وسيتوقف توقيته على إجراءات تحصيل الحساب. وبغية شرح تقنيات التقييم، سنفترض أن كل ذلك قد قدر لأى مشروع استثمار وأن لدينا سلسلة من التدفقات النقدية على مر الوقت - بعضها سلبي (تدفقات نقدية خارجة) وبعضها إيجابي (تدفقات نقدية داخلة).

صافي القيمة الحالية (ص ق ح)

٥.١٥

تأخذ طريقة صافي القيمة الحالية، كل التدفقات النقدية المرتبطة بأحد المشاريع وتخفضها (تخصمها) إلى قاسم مشترك (القيمة الحالية) من خلال استخدام معدل فائدة مناسب (يسى أحياناً تكلفة رأس المال أو تكلفة التمويل). في حال كان مجموع القيم الفعلية، المضافة كلها بعضها إلى بعض إيجابياً، أي أن صافي القيمة الحالية كان إيجابياً، فإن المشروع يستحق المباشرة به، أي أنه مربح ولديه إيرادات تفوق معدل الفائدة (تكلفة رأس المال) المحاسبة. بالنسبة إلى المشاريع التي يواجه فيها المدير حالة بسيطة من الرفض أو القبول، فإن قاعدة اتخاذ القرار سهلة:

١. في حال كان صافي القيمة الحالية < صفر فإن معدل العائد يفوق تكلفة تمويل المشروع، وبالتالي يُقبل هذا الأخير.
٢. في حال كان صافي القيمة الحالية > صفر فإن معدل العائد أقل من تكلفة تمويل المشروع، وبالتالي يُرده هذا الأخير.
٣. في حال كان صافي القيمة الحالية = صفر فإن معدل العائد يساوي تكلفة التمويل ويكون المشروع من دون ربح أو خسارة وبالتالي يعاد النظر فيه.

من مشاكل صافي القيمة الحالية أنه ليس مفهوماً يدخل في محادثات الشركة اليومية. إن القول إن لدى أحد المشاريع قيمة حالية إيجابية تساوي $\$ \epsilon 300$ وإنه وبالتالي مشروع مربع، لا يعني الكثير للمدراء. ذلك لأنهم متادون على التفكير لجهة الربح أو العائد على رأس المال وهذا أحد الأسباب التي يجعل اللجوء إلى مقاربة معدل العائد التي ستناقشها لاحقاً أكثر قبولاً. ومع أنه يصعب ترجمة صافي القيمة الحالية إلى لغة الإدارة، إلا انه مفهوم مهم لدرجة أنه من الضروري ان يعرف المدراء تفسيره. يمكننا أن نوضحه بشكل أفضل مجدداً من خلال مثّل بسيط.

مَثَل

فلنفترض أن استثماراً بـ $\epsilon 300$ الآن سيؤدي إلى تدفقات نقدية بـ $\epsilon 114$ في السنوات الثلاث المقبلة، وأن تكفة رأس المال هي ٥ بالمئة. إن الحالة النقدية للاستثمار هي كالتالي:

التدفق النقدي	السنة صفر (بداية الاستثمار)
$\epsilon 300$ -	السنة ١
١١٤	السنة ٢
١١٤	السنة ٣
<u>١١٤</u>	
<u>$\epsilon 42$</u>	التدفق النقدي غير المعدل

يبلغ صافي القيمة الحالية لهذا التدفق النقدي الإيجابي بنسبة ٥٪:

$$\epsilon 10,5 = \frac{114}{3(1,05)} + \frac{114}{2(1,05)} + \frac{114}{1(1,05)} + \epsilon 300 -$$

إذا وضعنا القيم الحالية بموازاة التدفقات النقدية، يمكن أن نرى وقع تعديل التدفقات النقدية من خلال تكفة رأس المال البالغة ٥ بالمئة.

صافي القيمة الحالية بنسبة ٥٪ من التدفق النقدي	التدفق النقدي	السنة صفر
$\epsilon 200$ -	$\epsilon 300$ -	السنة ١
١٠٨,٥٠	١١٤	٢
١٠٣,٤٠	١١٤	٣
٩٨,٦٠	١١٤	
<u>$\epsilon 10,50$</u>	<u>$\epsilon 42$</u>	

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

يمكن أن نستنتج مبارةً من هذا التحليل عدداً من الأمور التي تهم المدير. أولاً، إن المشروع مربح لأن لديه قيمة حالية إيجابية. ثانياً، إن معدل عائده يفوق ٥٪. ثالثاً، في حال تمت المباشرة بالمشروع وتحقق هذه النتائج، فإن ثروة الشركة ستزيد بـ €١٠٥،٠٠ من حيث الأيام الحالية. وأخيراً، إذا أمكن الاختيار ما بين هذا المشروع ومشروع آخر يزيد ثروة الشركة بنسبة أقل، أي أن لديه قيمة حالية أقل، ينبغي إذا اختيار هذا المشروع إذا كان الهدف تحقيق الحد الأقصى من الثروة/الربح. سنعود إلى مسألة الاختيار هذه لاحقاً، أمّا الآن فلننظر عن كثب إلى مفهوم زيادة الثروة بـ €١٠٥،٥٠. إذا كنا متاكدين فعلاً من أن استثمار €٣٠٠ سيؤدي إلى تدفقات نقدية بـ €١١٤ في السنة لمدة ثلاث سنوات، وإن تكلفة تمويل ذلك هي ٥ بالمئة، يمكننا بالتالي أن نفق/نستهلك €١٠٥،٠٠ الآن. وحتى لو كان علينا استدانة مبلغ €٣١٠،٥٠ كلّه، أي €٣٠٠ للاستثمار و€١٠٥،٠٠ لإنفاقها الآن، ففي نهاية جدول السنوات الثلاث الذي يبيّن الجدول الزمني لإعادة التسديد على أساس فرضية أننا نتدفين €٣١٠،٥٠ بنسبة ٥٪ ونستخدم €٣٠٠ للاستثمار، ونستهلك مبلغ €١٠٥،٠٠ آخر من خلال إنفاقه مثلاً على عطلة أو غير ذلك من ضروب التسلية، ثم نستخدم التدفق النقدي السنوي البالغ €١١٤ من الاستثمار لتسديد القرض أي €٣١٠،٥٠.

السنة	رأس المال المستحق في البداية	رأس المال	فائدة بنسبة ٥٪	مجموع المستحقات (إعادة التسديد)	التدفق النقدي (النهاية)
١	€٣١٠،٥٠	€٢١٢،٠٠	€١٥،٥٠	€١١٤	€٣٢٦،٠٠
٢	٢١٢،٠٠	١٠٨،٦٠	١٠،٦٠	١١٤	٢٢٢،٦٠
٣	١٠٨،٦٠	-	٥،٤٠	١١٤	١١٤،٠٠

بغية احتساب صافي القيمة الحالية، نحن بحاجة إلى تقدير التدفقات النقدية كافية - رأس المال والعائد، الإيجابي والسلبي - التي سيتم تكبدها في حال المباشرة بالمشروع، ومن ثم خصمها بتكلفة رأس المال. سيشرح المثل التالي كيف يتم ذلك.

مَثَل

تدرس شركة آي بي AB استثمار €١٠٠،٠٠٠ في معدات رأسمالية. ستخدم المعدات عشر سنوات في نهايتها يصبح لها قيمة مختلفات (خردة) قدرها €٢٥٠٠. سيبلغ صافي التدفقات النقدية التشغيلية (الدخل النقدي المقوض مطروحاً منه المصارييف النقدية المدفوعة) €٢٧٥٠٠ سنوياً للسنوات الثلاث الأولى وبعد ذلك €٣٧٥٠٠ سنوياً. إن تكلفة رأس المال الشركة هي ١٥ بالمئة.

الخطوة الأولى (والأهم) في هذا المثل التوضيحي وفي أي مشكلة نواجهها في تقييم الاستثمار هي إنشاء التدفقات النقدية في الفترات الزمنية ذات الصلة. ثانياً، نجد بالتالي أن القيمة الحالية لهذه التدفقات هي بنسبة ١٥ بالمئة. وهي كالتالي:

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

القيمة الحالية	عامل القيمة الحالية	التدفق النقدي	القيمة الحالية
% ١٥	بنسبة % ١٥		
€	€	€	€
١٠٠ ٠٠٠-	١,٠٠	١٠٠ ٠٠٠-	٠ الاستثمار الرأسمالي
٢٣ ٩٢٥	٠,٨٧٠	٢٧ ٥٠٠	١ التدفق النقدي التشغيلي
٢٠ ٧٩٠	٠,٧٥٦	٢٧ ٥٠٠	٢ التدفق النقدي التشغيلي
١٨ ٠٩٥	٠,٦٥٨	٢٧ ٥٠٠	٣ التدفق النقدي التشغيلي
٢١ ٤٥٠	٠,٥٧٢	٣٧ ٥٠٠	٤ التدفق النقدي التشغيلي
١٨ ٦٣٧	٠,٤٩٧	٣٧ ٥٠٠	٥ التدفق النقدي التشغيلي
١٦ ٢٠٠	٠,٤٣٢	٣٧ ٥٠٠	٦ التدفق النقدي التشغيلي
١٤ ١٠٠	٠,٣٧٦	٣٧ ٥٠٠	٧ التدفق النقدي التشغيلي
١٢ ٢٦٢	٠,٣٢٧	٣٧ ٥٠٠	٨ التدفق النقدي التشغيلي
١٠ ٦٥٠	٠,٢٨٤	٣٧ ٥٠٠	٩ التدفق النقدي التشغيلي
٩ ٢٦٣	٠,٢٤٧	٣٧ ٥٠٠	١٠ التدفق النقدي التشغيلي
٥٣٧	٠,٢١٥	٢ ٥٠٠	١١ قيمة المخلفات (خردة)
٦٥ ٩٠٩			صافي القيمة الحالية

مع أن صافي القيمة الحالية يعتبر مقياساً مفيداً، إلا أنه ليس مصطلحاً مألوفاً لدى مجتمع الشركات، وغالباً ما يكون المدراء غير مرتاحين لاستخدامه كمقياس للتكلفة أو الربحية. يُبين صافي القيمة الحالية ما إذا كان المشروع مربحاً وما إذا كان معدل العائد أعلى أو أدنى من تكلفة رأس المال، لكنه لا يخبرنا ما هو معدل العائد الفعلي. لمعرفة ذلك، ينبغي أن نلتفت إلى التقنية الأخرى الأكثر شيوعاً - أي عائد الاستثمار الداخلي (ع.أ.د.).

٦١٥ عائد الاستثمار الداخلي (عأد)

إن هذه الطريقة التي تنضوي تحت عددٍ من العناوين كعائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)، ومعدل العائد، والمعدل الداخلي للعائد لا تزال تطبق مفهوم القيمة الحالية وتتطلب بالتحديد المعلومات الإدارية نفسها كما في السابق، أي عرض للتدفقات النقدية. على كل حال، وبخلاف من الخصم غير تكلفة رأس المال، نجد معدل الفائدة الذي يخفي قيمة كل هذه التدفقات النقدية حتى الصفر، أي معدل الفائدة (معدل العائد) الذي يصبح المشروع عنده في تعاوُل. وهذا هو المعدل الأقصى الذي يمكن أن تدفعه المؤسسة على الأموال المستدانة من دون أن تخسر، وبالتالي ستجري مقارنته بتكلفة الاستدانات أي تكلفة رأس المال أو تكلفة التمويل لمعرفة ما إذا كان المشروع يستحق العناء.

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

إن قاعدة القرار المالي بالنسبة إلى عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) المُعتبر عنها ببساطة هي كالتالي:

١. عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) أكبر من تكلفة رأس المال: يجب الموافقة على المشروع.
٢. عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) أصغر من تكلفة رأس المال: يجب رفض المشروع.
٣. عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) تساوي تكلفة رأس المال: حالة تعاُدُل وبالتالي إعادة النظر.

ينبغي التشديد على أن هذه هي قواعد القرار المالي. ذلك أنه من النادر البت بالمشاريع على أساس مالية فحسب. على قرار الإدارة النهائي أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من العناصر الأخرى التي لا تشَكِّل الربحية المالية إلا واحداً منها ولو كان عنصراً شديداً الأهمية. إذا ما استخدمنا المثل السابق المتعلق باستثمار €٣٠٠ والتدفقات النقدية الداخلية السنوية البالغة €١١٤ لثلاث سنوات، يكون عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) ٧ بالمائة. أو بتعبير آخر:

$$\frac{\text{€} 114}{^2(1,07)} + \frac{\text{€} 114}{^3(1,07)} + \frac{\text{€} 114}{^1(1,07)} + \text{€} 300 = \text{صفر}$$

إذا افترضنا أن تكلفة رأس المال بالنسبة إلى الشركة تقل عن ٧ بالمائة، فإن هذا المشروع مربح. أو بشكل آخر:

رأس المال	أول المدة	السنة	السنة	المستحق في	مجموع	التدفق النقدي	رأس المال	المستحق في آخر المدة
€٣٠٠	١	٢٠٧	٢	٢٠٧	٣٢١	١١٤	٢٠٧	٣٢١
٢٠٧	٢	١٠٧	٣	١٠٧	٢٢١	١١٤	١٠٧	٢٢١
٣٠٠	٣	صفر	١	١	١١٤	١١٤	صفر	١١٤

(ملاحظة: تم تدوير الأرقام لأقرب عدد كلي.)

يمكن توضيح ذلك مجدداً باستخدام مثل شركة آي بي AB الذي تناولناه سابقاً. كانت التدفقات النقدية كالتالي:

€	السنة
١٠٠ ٠٠٠ -	صفر
٢٧ ٥٠٠	١
٢٧ ٥٠٠	٢
٢٧ ٥٠٠	٣
٣٧ ٥٠٠	٤
٣٧ ٥٠٠	٥
٣٧ ٥٠٠	٦
٣٧ ٥٠٠	٧
٣٧ ٥٠٠	٨
٣٧ ٥٠٠	٩
٣٧ ٥٠٠	١٠
٢ ٥٠٠	١١

يكون معدل الفائدة الذي يمنحك كل التدفقات النقدية أعلاه قيمة حالية مجموعها صفر، أعلى بالكاد من ٢٨ بالمئة وبالتالي فإن عائد المشروع الداخلي يكاد لا يتجاوز ٢٨ بالمئة.

إن عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) هو وبالتالي مقياس للعائد أو للربحية الأكثر شيوعاً وتطابقاً مع لغة السوق، ولهذا السبب هو أكثر شعبية بالنسبة إلى المدراء. أما السؤال الذي يسعى عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) إلى الإجابة عنه فهو «ما هو العائد من رأس المال الذي سنحصل عليه إذا ما استثمرنا في مصنع جديد؟» لعل هذه التقنية أقل صرامةً من تقنية صافي القيمة الحالية إلا أنها من دون شك أسهل للاستيعاب.

قد يكون احتساب عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) مضجراً من حيث العملية الحسابية ومن غير المرجح أن تقوم به غالبية المدراء. على أن أجهزة الكمبيوتر أو الآلات الحاسبة المتطرفة مبرمجة أو يمكن برمجتها لإجراء هذه العملية الحسابية. ما يهم بالنسبة إلى المدراء هو أن يعرفوا على ماذا يدلّ رقم العائد وأن يعوا ماذا حلّ أو ربما تبقى من الأرقام والافتراضات التي وجب اتخاذها والتي نشأ عنها العائد المحاسب. لمن يرغب من المدراء باحتساب معدل العائد، يمكن مراجعة الطريقة المبسطة التي تتناول كل مرحلة من المراحل على حدة في الملحق ٢-١٥ .

مقارنة بين صافي القيمة الحالية وعائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)

يستند كل من صافي القيمة الحالية (ص ق ح) وعائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) على مبدأ التدفق النقدي المخصوص ويقوم كل منهما بقياس الربحية التي تأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت وال الحاجة إلى استرداد الاستثمار الرأسمالي طوال فترة حياة المشروع. وإذا كانت مهمة الإدارة هي بكل بساطة أن تقرر ما إذا كان المشروع مربحاً وبالتالي المضي به - بعبارات أكاديمية قرار الموافقة عليه أو رده - فستؤمن كلا التقنيتين الجواب ويمكن استخدام أيِّ منها. لكن إذا كان ينبعي النظر في مسألة الاختيار أيضاً، أي اختيار مشروع من بين مشروعين أو أكثر من المشاريع المربحة، فلن تعطي هاتان التقنيتان بالضرورة الجواب نفسه ولن توجهها المدير إلى الخيار نفسه. سوف تشير كل منهما إلى أنَّ المشروعين مربحان لكنَّ صافي قيمة أحدهما الحالية قد يكون أقلَّ من صافي قيمة الآخر الحالية، لكن عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) الخاص به يكون أعلى. إنَّ مرد ذلك بشكل أولٍ تكون صافي القيمة الحالية قياساً مطلقاً في حين يشكل معدل العائد قياساً نسبياً. وبعبارات بسيطة إنَّ استثمار €١٠٠ يكسب €١٠ في السنة إلى الأبد يتيح عائداً بـ ١٠ بالمائة. لكنَّ الأمر نفسه ينطبق على استثمار €١٠٠٠٠٠٠٠ يدرّ €١٠٠٠٠٠٠ في السنة إلى الأبد. هذا هو القياس النسبي أي أنه يربط العائد بالاستثمار الأولي. من جهةٍ أخرى، إنَّ القيم الحالية لهما ستتغير بشكل كبير بسبب اختلاف ضخامة الحسابات المالية المعتمدة.

مَثَل

تدرس إحدى الشركات اقتراحين يستثنى واحدهما الآخر. يتطلب الاثنان قطعة الأرض نفسها فإذا اختير أحدهما يجب التخلُّ عن الآخر. يتطلب المشروع أَستثماراً بـ €٢٠٠٠٠٠ و يؤدِّي إلى تدفقات نقدية بقيمة €١٣٠٩ سنوياً لمدة سنتين. أمّا المشروع ب فيتطلب أَستثماراً بـ €٢٠٠٠٠٠ و يؤدِّي إلى تدفقات نقدية بقيمة €١٢٣٠٢ سنوياً على مدى سنتين. في حال تطبيق تقنيَّي التقييم باستخدام نسبة ٨٪ كتكلفة رأس المال، نحصل على ما يلي:

المشروع أ	المشروع ب	صافي القيمة الحالية بنسبة ٨٪
€١٩٣٦	€٣٣٤	
١٥٪	٢٠٪	
عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)		

نرى وبالتالي أنه بالاستناد إلى صافي القيمة الحالية (ص ق ح) نختار المشروع ب أمّا بالاستناد إلى عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) فنختار المشروع أ. أيَّ منهما نختار إذَا؟ لقد أدى هذا السؤال إلى نقاشات عديدة على مرَّ السنين لكنَّ من وجهة النظر الأكاديمية، فإنَّ الجواب هو المشروع ب أي استخدام صافي القيمة الحالية (ص ق ح). ومن غير المناسب في مقرر المحاسبة هذا أن نستعرض الأسباب الكامنة وراء هذا الخيار. ففي أيَّ حدث، يناقش الاختيار في سياق "الرجل العقلاني" الذي يتخذ قراراته في "عالم اقتصادي يسوده

اليين، يختلف من حيث الجوهر عن عالم الأعمال الحقيقي. غير أن استخدام تقنيات المحاسبة الإدارية يتطلب دوماً ممارسة حكم وفي هذه الحالة يمكن القيام بتحليل إضافي للمساعدة على هذا الحكم. يتطلب ذلك تطبيق القاعدة العامة التي تُفيد أنه حيث تتم دراسة مشروعين لكِلِّ منهما نماذج مختلفة من التدفقات النقدية، فإنَّ تقييم الفرق بينهما قد يعطي فكراً عن مفاعيل قبول أحدهما ورفض الآخر. في هذه الحالة، يمكننا أن نأخذ الفرق بين المشروعين وأن نحللهم كما يلي:

الفرق	المشروع ب	المشروع أ	السنة
ب - أ	التدفق النقدي	التدفق النقدي	
€	€	€	
١٨ ٠٠٠-	٢٠ ٠٠٠-	٢ ٠٠٠-	صفر
١٠ ٩٩٣	١٢ ٣٠٢	١ ٣٠٩	١
١٠ ٩٩٣	١٢ ٣٠٢	١ ٣٠٩	٢

يمكن دراسة هذا الفرق بطريق متنوعة. إذا وافقنا على المشروع ب فإنه يؤمّن لنا كلَّ ما يؤمّنه المشروع أ، زائد إيرادات بقيمة €١٠ ٩٩٣ سنوياً لمدة ستين إذا بلغت قيمة الاستثمار €١٨ ٠٠٠. هل يستحق ذلك العناء؟ أو إذا وافقنا على المشروع أ، سنوفّر المبلغ المستثمر أصلًا €١٨ ٠٠٠، ولكن سوف نفتقد €١٠ ٩٩٣ سنوياً لمدة ستين. هل يستحق ذلك العناء؟ وماذا نفعل بمبلغ €١٨ ٠٠٠ الرائد الذي يمكن تأمينه في حال وافقنا على أبداً من ب؟ لو أنَّ ثانِي أفضل مشروع متوفّر تطلب استثماراً €١٨ ٠٠٠ وأدى إلى تدفقات مالية على مدى ستين بـ €١٠ ٠٠٠ سنوياً فحسب، نفهم أنَّه كان من الأفضل اختيار المشروع ب منذ البداية لأنَّه أفضل من الجمع بين المشروع أ وأفضل ثانِي مشروع متوفّر. ومن المفيد أيضاً تطبيق تحليلات التقييم العاديّة على هذا الفرق، أي ما هو عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) على استثمار €١٨ ٠٠٠ مع تدفقات نقدية بـ €١٠ ٩٩٣ سنوياً لمدة ستين، وما هو صافي القيمة الحالّية بنسبة ٢٪؟

التدفق النقدي للفرق بين المشروعين أ وب

€	السنة
١٨ ٠٠٠-	صفر
١٠ ٩٩٣	١
١٠ ٩٩٣	٢
١ ٦٠٢	صافي القيمة الحالّية (ص ق م) بنسبة ٢٪
٢٤	عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

يتضح الآن أن المشروع بيعطي معدل العائد نفسه كالمشروع أعلى مستوى الاستثمار نفسه زائد ٤٪ على الاستثمار الإضافي. على ضوء ما تقدم، ينبغي البحث عن فرص استثمار أخرى في الشركة قبل التوصل إلى قرار.

في كل الأحوال، إن الخطوة الأولى في التقييم هي احتساب ربحية فرصة الاستثمار. تلك هي المعلومة الرئيسية التي غالباً ما يطلبها المدراء. ومع أن الاعتياد على فكرة معدل العائد على رأس المال يجعل من عائد الاستثمار الداخلي (ع آد) اختياراً أكثر شعبية، إلا أنه ما من سبب يحول دون القيام بعملية الاحتساب الاثنين.

٨.١٥ تقييم الاستثمار في الحالات التي لا يتوخى منها الإيرادات والربح

في كثير من الحالات تستخدم دراسة الجدوى للمشروع حالة التكلفة فحسب، كتشييد مبنيًّا جديداً مثلاً فهو لا يتوقع منه أن يدرّ إيرادات إضافية، أو تركيب نظام تدفقة مركزية أو شراء معدات جديدة لغرفة طعام الموظفين. تتوفّر مشاريع التكلفة فحسب في الشركات كافة بما فيها تلك التي لا تتوخى الربح حيث لا تزال التقنيات التي ناقشتاهما مطبقتين. تكمن المقاربة بشكل عام في استخدام صافي القيمة الحالية وتطبيق نتائج هدف تحقيق الحد الأقصى من الأرباح أي هدف تحقيق الحد الأدنى من التكلفة. يمكن تحقيق حد أدنى من التكلفة حيث يكون صافي القيمة الحالية في أدنى درجة ممكنة. لا يعني هذا أننا نقترح أن تخatar الإداره دائمًا الأرخص، بل أنه قبل اتخاذ القرار، على الإداره أن تعرف ما هي التكاليف، بما فيها تكلفة رفض الاختيار الأرخص.

لفترض على سبيل المثال أن شركة ما ترغب في تركيب نظام تدفقة مركزية في أحد المباني الجديدة وأنه يمكنها الاختيار بين نظامين مختلفين، أو بين مناصتيين للنظام نفسه. إن أحد هذين النظامين لديه تكلفة رأس المال أعلى من الآخر، لكن تكاليف التشغيلية الخاصة به أدنى. إن تكلفة رأس المال الشركة هي ١٦ بالمئة. لو أن للنظامين المختلفين تدفقات نقدية على مدى سنوات عمرهما ست كما يلي، فإن التقييم سيكون:

	النظام ٢			النظام ١			صافي القيمة الحالية
	القيمة الحالية بنسبة ١٦	التدفقات النقدية	عامل الخصم	القيمة الحالية	التدفقات النقدية	عامل الخصم	
	١٢٠٠٠	١,٠٠٠	١٢٠٠٠-	٨٠٠٠	١,٠٠٠	٨٠٠٠-	السنة صفر
١٢٩٣	٠٨٦٢	١٥٠٠-	١٧٢٤	٠٨٦٢	٢٠٠٠-	٢٠٠٠-	١
١١١٤	٠٧٤٣	١٥٠٠-	١٤٨٦	٠٧٤٣	٢٠٠٠-	٢٠٠٠-	٢
٩٦١	٠٦٤١	١٥٠٠-	١٦٠٢	٠٦٤١	٢٥٠٠-	٢٥٠٠-	٣
١١٠٤	٠٥٥٢	٢٠٠٠-	١٣٨٠	٠٥٥٢	٢٥٠٠-	٢٥٠٠-	٤
٩٥٢	٠٤٧٦	٢٠٠٠-	١٤٢٨	٠٤٧٦	٣٠٠٠-	٣٠٠٠-	٥
٨٢٠	٠٤١٠	٢٠٠٠-	١٢٣٠	٠٤١٠	٣٠٠٠-	٣٠٠٠-	٦
	١٨٢٤٤			١٦٨٥٠			

النظام الأول هو الأرخص ثمناً، أي أن لديه القيمة الحالية الأدنى $\text{€} 16,850$ في مقابل $\text{€} 18,244$.

على أساس تحقيق الحد الأدنى من التكلفة، فإن النظام ١ هو الأفضل. في هذه الحالة أيضاً لو رأينا ذلك مفيداً، (المدراء هم من يقررون مدى الإفادة) يمكننا أن نقيم الفرق بين النظارتين لنعطي إشارة إضافية إلى تفوق أحدهما على الآخر من الناحية المالية.

الفرق	التدفقات النقدية		السنة
	النظام ٢	النظام ١	
٤ ٠٠٠-	١٢ ٠٠٠-	٨ ٠٠٠-	صفر
٥٠٠	١ ٥٠٠-	٢ ٠٠٠-	١
٥٠٠	١ ٥٠٠-	٢ ٠٠٠-	٢
١ ٠٠٠	١ ٥٠٠-	٢ ٥٠٠-	٣
٥٠٠	٢ ٠٠٠-	٢ ٥٠٠-	٤
١ ٠٠٠	٢ ٠٠٠-	٣ ٠٠٠-	٥
١ ٠٠٠	٢ ٠٠٠-	٣ ٠٠٠-	٦
١ ٣٩٤-			صافي القيمة الحالية بنسبة ١٦%

ليست للنظام ١ قيمة حالية أدنى بـ $\text{€} 1394$ فحسب بل أيضاً إن استثمار مبلغ $\text{€} 4000$ الإضافي لتحقيق ادخارات في التكاليف بقيمة $\text{€} 500$ في السنوات ١ و ٢ و ٤ وبقيمة $\text{€} 1000$ في السنوات ٣ و ٥ و ٦ يؤدي إلى عائد بنسبة ٣٪ فقط. (احتسب نسبة ٣٪ بنفسك).

تعتبر مقاربة تقييم الفروقات طريقة عملية لضمّ مفهوم بغایة الأهمية إلى نظام المحاسبة الإدارية، ألا وهو تكلفة الفرصة البديلة. وينتج تغيير من غالبية القرارات ليس بسبب ما تم فحسب بل وأيضاً بسبب ما لم يتم، أي ضياع بديل أو أكثر. وإن أي إشارة مالية تؤكّد على ذلك، تدفع الإدارة إلى إعطاء أهمية خاصة لتكلفة الفرصة البديلة.

٩.١٥ المخاطر وعدم التأكّد والتضخّم

إن مقاربة التدفق النقدي المخصوص في تقييم الاستثمار تسلط الضوء على المتغيرات الهامة في قرار الاستثمار؛ وتحديداً الإنفاق الرأسمالي والدخل والإنفاق التشغيلي، وعمر الاستثمار وتكلفة رأس المال. سندورد لمناقشة هذه المفاهيم بالتفصيل لاحقاً، لكن دعونا قبل ذلك نلقي نظرة على بعض الافتراضات التي قمنا بها حتى الآن - افتراضات غير حقيقة إلى حدٍ ما في العالم الحقيقي. على ضوء ما تقدّم، ينبغي التشديد على أن هذه الافتراضات لا تُفقد المقاربة التي ناقشناها صلاحيتها. إنما ترکز ببساطة على وجهة النظر التي توصلنا إليها وهي أنّ على الإدارة في استخدامها أيّ من التقنيات أن تلجأ دائماً إلى الحكم.

المخاطر وعدم التأكيد

لعل أضعف الإفتراضات حتى الآن هو افتراض التأكيد. لدى تقييم المشاريع، افترضنا أن المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية معلومات أكيدة وأن أموالاً غير محذدة متوفرة بتكلفة رأس المال. من الواضح أن ذلك غير ممكن في العالم الحقيقي، فماذا يمكننا أن نفعل حاله؟ مرّة أخرى ينبغي التشديد على أنه ما من تقنية تحليلية يمكنها إلغاء المخاطر وعدم التأكيد. نستعمل هنا عبارتي مخاطر وعدم تأكيد كمدادفين لغطية كل العناصر التي يمكنها أن تجعل النتيجة الفعلية تختلف عن التقدير أو الموازنة. بوسّع الإدارة أن تطور استراتيجية تسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من المفاعيل السلبية لذلك كتخفيض التعرض لمخاطر المنتج الواحد أو السوق الواحدة أو المورّد الواحد، لكن لا يمكنها إلغاؤها كلّيًّا. تشكّل منهجهية تطوير استراتيجية ملائمة للمخاطر موضوعاً لمقررات أخرى وموضوعاً للتسويق. في تطوير هذه الإستراتيجية، يمكن للمحاسبة الإدارية أن تساعده من خلال تسلیط الضوء على المجالات التي ينبغي إيلاؤها عناية خاصة.

إن تقييم المخاطر وعدم التأكيد وكيفية ضمه إلى النماذج الإدارية لصنع القرارات قد استحوذا على وقت وانتباه عدد كبير من الذين كتبوا في مجال الإدارة. يستلزم العديد من النماذج التي تم تطويرها تطبيق تقنيات رياضية وإحصائية معقدة تختفي نطاقاً مقرّرنا هذا، لكن حتى هنا، من المفيد أن نكرر أن غالبيتها، ومهما كانت معقدة، لا تزال تستلزم الحكم في التحليل النهائي.

توفر مجموعة من المقاربات لمعالجة مشكلة المخاطر وعدم التأكيد.

تكمّن الطريقة الأولى في عدم القيام بأي تحليل إضافي. تحضر التقديرات على أساس «التقدير الأكثر واقعية للظروف» ويتم التقييم من خلال اللجوء إلى مقاربة التدفق النقدي المخصوص، ومن ثم تراجع الإدارة الأرقام الناتجة من ذلك وتقرر ما ينبغي فعله، آخذةً بعين الاعتبار كل العناصر الأخرى التي تعتبرها ذات صلة.

المقاربة الثانية هي تطبيق اختبار «المخاطر العالية»، أي أنه على المشاريع ذات المخاطر الكبيرة أن تخضع لاختبار أشدّ صرامة بغية الموافقة عليها. في هذا الإطار، ينبغي على الإدارة أن تبوّب المشاريع ضمن فئات معينة من المخاطر كالشديدة أو المتوسطة أو الطفيفة. ومع أن التبويب في فئات ليس ضروريًا جداً إذ يمكن تطبيق اختبار «المخاطر العالية» على أساس قرار فردي، ارتأت شركات كثيرة من خلال الممارسة أنه من الملائم القيام بذلك بسبب اتخاذ القرار بتخصيص أحد المشاريع لمجموعة معينة وليس لغيرها. بعض الشركات على سبيل المثال يضع استبدال المعدّات الحالية في فئة مختلفة (المخاطر الأدنى عادةً) عن الاستثمار في إنشاءات جديدة كلياً، وقد يبوّب آخرون وفقاً للموقع الجغرافي أو إذا كان المنتج جديداً أو قائماً وما إلى ذلك.

بعد تحديد فئات المخاطر، تتّالّف الخطوة التالية من تحديد درجة المخاطر القابلة للتطبيق على كل منها.

لعل «المخاطر العالية» الأكثر شيوعاً هي في طلب معدل عائد أعلى كلما كانت مخاطر المشروع أكبر. يمكن للتبويب الذي يتتألف من ثلاث فئات أن يكون كما يلي:

المعدل المستهدف للعائد	التبويب
%١٢	المخاطر الطفيفة
%١٦	المخاطر المتوسطة
%٢٠	المخاطر الشديدة

مع أن هذا يفرض من دون شك اختبار قبول أكثر صرامة للمشاريع ذات المخاطر الشديدة، إلا أنه لا يميز بين المكونات الفردية التي تؤلف مجموع المشروع. إذا كان العامل الأقل تأكيداً مثلاً معنياً بالتكليف التشغيلية لأحد المشاريع وكانت هذه الأخيرة تتضمن مخاطر أكثر بكثير من المتغيرات الأخرى، فإنه من خلال تطبيق معدل عائد مستهدف أعلى، تنخفض القيمة الحالية للمتغيرات كافة! ومع ذلك، لو أنه يتم قبول المشاريع ذات المخاطر إذا كانت ظاهرياً قادرة على إعطاء معدل عائد أعلى من العادي، تتم زيادة هامش الأمان مع العلم أن هامش الأمان هو المبلغ الذي يمكن أن تخطىء الشركة في تقديره قبل أن يتحول الربح إلى خسارة. عادةً حتى لو تم استخدام معدل عائد أعلى من العادي، فإن الإدارة تكون قد قامت بعض المحاولات لتعديل التنبؤات بالمكونات الفردية، مثلاً أسعار البيع والتكليف التشغيلية، إلخ، على ضوء عدم التأكيد الكامن وراءها.

من «المخاطر العالية» الأخرى ما يعرف باسترداد التكليف، ولشدة شيوعه أصبح بمثابة تقنية تقييم قائمة بذاتها.

١١.١٥ فترة استرداد التكليف

إن استرداد التكليف هو الفترة الزمنية لاسترجاع الاستثمار الأصلي، وإذا كان الوضع محفوفاً بالمخاطر، هو محاولة للإجابة عن سؤال "متى سنسترجع مالنا؟". ببساطة، إن استرداد التكليف هو الوقت الذي تتطلب التدفقات النقدية الإيجابية (الداخلية) ل تستعيد الاستثمار الأصلي.

يؤدي استثمار ٥٠٠٠ € إلى التدفقات النقدية التالية:

السنة	€١٣ ...
١	€١٥ ...
٢	€١٥ ...
٣	€١٥ ...
٤	€١٥ ...
٥	€١٥ ...
٦	€١٠ ...

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

وهكذا تصبح التدفقات النقدية التراكمية:

السنة	€٣٧ ٠٠٠-	١
(١٣ ٠٠٠ + ٥٠ ٠٠٠ -)	٢٢ ٠٠٠-	٢
(١٥ ٠٠٠ + ٣٧ ٠٠٠ -)	٧ ٠٠٠-	٣
(١٥ ٠٠٠ + ٢٢ ٠٠٠ -)	٨ ٠٠٠+	٤

وبالتالي تكون فترة استرداد التكاليف أقل تماماً من ٣,٥ سنوات.

وبالرغم من أن هذه الطريقة في احتساب استرداد التكاليف هي شائعة، فإنها تتجاهل تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال المستثمر، أي الفائدة الصائعة في رأس المال أو الاستثمار الآخر الذي كان يمكن القيام به لو أن الاستثمار الحالي لم يُباشر به. فإذا كانت تكلفة الفرصة البديلة هذه مماثلة بتكلفة رأس المال، فإن المقاربة الأفضل تكون إما من خلال إضافة عنصر فائدة إلى رأس المال المستحق على أساس تكلفة رأس المال، أو من خلال تخفيض التدفقات النقدية إلى قيمتها الحالية قبل حسمها من الاستثمار الأصلي. كلا الطريقتين تعطيان النتيجة نفسها كما يلي.

باستخدام الأمثلة نفسها التي وردت آنفاً، ومع تكلفة رأس المال بنسبة ١٠٪، يمكن احتساب استرداد التكاليف، المخصومة كما يلي:

المخصومة التراكمية	التدفقات النقدية للتدفقات النقدية	القيمة الحالية	عامل الخصم	التدفقات النقدية		السنة
				٥٠ ٠٠٠-	٥٠ ٠٠٠-	
٣٨ ١٨٣-	١١ ٨١٧+	٠,٩٠٩	١,٠٠٠	١٣ ٠٠٠+	١	
٢٥ ٧٩٣-	١٢ ٣٩٠+	٠,٨٢٦		١٥ ٠٠٠+	٢	
١٤ ٥٢٨-	١١ ٢٦٥+	٠,٧٥١		١٥ ٠٠٠+	٣	
٤ ٢٨٣-	١٠ ٢٤٥+	٠,٦٨٣		١٥ ٠٠٠+	٤	
٥ ٠٣٢+	٩ ٣١٥+	٠,٦٢١		١٥ ٠٠٠+	٥	
١٠ ٦٧٢+	٥ ٦٤٠+	٠,٥٦٤		١٠ ٠٠٠+	٦	

إن فترة استرداد التكاليف الحقيقة هي الآن أربع سنوات ونصف وليس ثلث سنوات ونصف كما تم احتسابها سابقاً. هل يستحق مشروع ما عناء المباشرة به علماً أن عمره ست سنوات فحسب ويطلب أربع سنوات ونصف (٧٥٪ من عمره) ليتحقق التعادل؟

١.١١.١٥ الطريقة البديلة

إحدى الطرق البديلة لاحتساب استرداد التكاليف المخصومة هي من خلال زيادة الفائدة (١٠ بالمئة) على رأس المال المستحق ومن ثم حسم التدفقات النقدية غير المخصومة منه إلى أن يتم إلغاء رأس المال زائد الفائدة.

٥٠ ٠٠٠	السنة صفر	رأس المال المستحق
٥ ٠٠٠		فائدة ١٠%
<u>٥٥ ٠٠٠-</u>		
١٣ ٠٠٠	الأموال النقدية التي أعيد دفعها السنة ١	
<u>٤٢ ٠٠٠-</u>		
٤ ٢٠٠		الفائدة
<u>٤٦ ٢٠٠-</u>		
١٥ ٠٠٠	الأموال النقدية التي أعيد دفعها السنة ٢	
<u>٣١ ٢٠٠-</u>		
٣ ١٢٠		الفائدة
<u>٣٤ ٣٢٠-</u>		
١٥ ٠٠٠	الأموال النقدية التي أعيد دفعها السنة ٣	
<u>١٩ ٣٢٠-</u>		
١ ٩٣٢		الفائدة
<u>٢١ ٢٥٢-</u>		
١٥ ٠٠٠	الأموال النقدية التي أعيد دفعها السنة ٤	
<u>٦ ٢٥٢-</u>		
٦٢٥		الفائدة
<u>٦ ٨٧٧-</u>		
١٥ ٠٠٠	الأموال النقدية التي أعيد دفعها السنة ٥	
<u>(رأس المال + الفائدة التي أعيد دفعها في منتصف السنة ٤)</u>		
<u>٨ ١٢٣+</u>		

يمكّنا أن نرى الآن أن فترة استرداد التكاليف هذه تجيب عن السؤال «كم من الوقت يحتاج لاسترجاع رأس المال الأصلي بما في ذلك حسم فائدة على رأس المال هذا؟» تعاني كلا طرفي استرداد التكاليف من العوائق نفسها. يقتضي استخدام استرداد التكاليف انه في تقييم المخاطر، ثمة فترة معيارية لاسترداد التكاليف تتم مقارنة النتائج بها. ولا حاجة إلى أن يكون المعيار هو نفسه لكل أنواع المشاريع، ويمكنه مثلاً أن يكون كما يلي:

الفترة المستهدفة لاسترداد التكاليف	التبويب
سنة ٥,٠	مخاطر طفيفة
سنة ٣,٥	مخاطر متوسطة
سنة ٢,٥	مخاطر شديدة

على أيّ حال، لا تزال المشكلة تكمن في معرفة الفترة الصحيحة لاسترداد التكاليف، وكيفية تحديدها. وباعتبار معدلات العائد هي المستهدفة، تعطينا السوق بعض الإرشاد وتحدد العائد الذي يمكن الحصول عليه من استثمار أمن أو ممتاز في مقابل استثمار محفوف بالمخاطر، لكن ما من شيء مشابه بالنسبة إلى استرداد التكاليف. يكمن موطن ضعف آخر في أن استرداد التكاليف يتجاهل أحد أهم عوامل الاستثمار، ألا وهو الربح. إن استرداد التكاليف يشكل موقع تعادل وبالتالي لا يحصل الربح إلا بعد استرداد التكاليف. لهذا السبب فهو لا يعتبر تقنية تقدير جيدة بحد ذاته. إلا أنه من المفيد استخدامه مقرضاً بإحدى أسس تقنيات التقييم كالقيمة الحالية الصافية أو عائد الاستثمار الداخلي (عأد) (ت نم). ويعتبر مساعداً في الحكم على المخاطر وعدم التأكيد. حيث يمكن أن توفر فرصة "صحيحة" لاسترداد التكاليف، يمكن للإدارة أن تستخدمه على الأقل في ما يتعلق بمجمل "إحساسها" تجاه المشروع. كما يمكن أن تبادر الإدارة الاسترداد المتنبأ به للتكميل بالأرباح المقدرة التي قد يتم كسبها بعد استيفاء رأس المال.

مثال

افترض مثلاً أن ثمة مشروعين يشتري واحدهما الآخر، معنيان بعمليات التعدين الثقيلة في المكان نفسه لكن على مستويين مختلفين. يمكن أن يكون التقييم على الشكل التالي:

ال الخيار ب	ال الخيار أ	
€٢٠	€٥	الاستثمار
€١١	€٢ ٥٠٠	صافي القيمة الحالية
%١٤	%١٤	تكلفة رأس المال
%٢٤	%١٩	معدل العائد
٦ سنوات	٢,٥ سنوات	استرداد التكاليف

بالرغم من الربحية العالية في الخيار ب، قد تفضل الإدارة الخيار أ بسبب عوامل المخاطر مثل عدم الاستقرار السياسي والاعتماد على التنازلات الحكومية.

١٢.١٥ تحليل مدى حساسية المشروع

إن تحليل مدى حساسية المشروع هو مقاربة أخرى لمواجهة المخاطر وعدم التأكّد. ولا يُعتبر من تقنيات التقييم كما لا يدخل مباشرةً في احتساب التقييم. بل هو تحليل إضافي يساعد الإدارة في ممارسة حكمها.

بأبسط أشكاله وأكثرها إفادة، إن تحليل مدى حساسية المشروع هو عبارة عن تغيير القيمة - الكمية أو السعر - لأحد المتغيرات الرئيسية بغية تقييم وقع ذلك على النتيجة النهائية. تُعتبر أسعار البيع وكميات المبيعات من العوامل الشائعة في تحليل مدى حساسية المشروع، تماماً كما هي أسعار المواد المشتراة بكميات كبيرة ومعدلات الأجور، كما ويمكن توفر عوامل عديدة أخرى كأسعار الصرف وقيم المتاجرة وما إلى ذلك. ونظراً إلى العدد الكبير من المتغيرات المعنية في حالة الحياة الحقيقة (التي يمكن نظرياً اختبارها كلها)، يفترض عادةً أن الإدارة تعي العوامل التي يرجح أن تكون حاسمة أو رئيسية وسوف ترکز الاهتمام عليها.

يمكن استخدام تحليل مدى حساسية المشروع في مثل شركة آي بي AB السابق لاختبار ما يمكن أن تكون الحصيلة إذا كانت أسعار البيع أعلى أو أقل بنسبة ١٠٪ من المتنبأ به، بافتراض أن كل المتغيرات الأخرى ظلت على حالها. إن نسبة ١٠٪ قد ترتديها الإدارية على أساس مصداقية التنبؤات الماضية ودقّتها؛ فقد كان من الممكن أن يكون هذا الرقم ٥ بالمئة أو ١٥ بالمئة.

أدّى استثمار ١٠٠٠٠٠٠ إلى توليد تدفقات نقدية بقيمة €٢٧٥٠٠ على مدى السنوات الثلاث الأولى، و€٣٧٥٠٠ على مدى السنوات السبع التالية، و€٢٥٠٠٠ من الإيرادات قيمة المخلفات (الخردة) التي ألت إليها المعدّات في السنة الحادية عشرة. رأينا أن معدّل العائد كان أعلى مباشرةً من ٢٨ بالمئة، ومع تكلفة رأسمال بنسبة ١٥ بالمئة، أصبح صافي قيمته الحالية ٦٥٩٠٩ €. كما وأن الأرباح والخسائر تتعادل في المشروع (أي أن استرداد التكاليف مخصوص) في خمس سنوات. فلنفترض الآن أن للمتنبئين ثقة كبيرة بتبنّهم في ما يتعلق بأحجام الإنتاج/المبيعات وتكاليف رأس المال والأجور وغير ذلك من التكاليف التشغيلية، إلا أنّهم غير متأنّدين من أسعار البيع بسبب السوق المتقلبة نسبياً التي ستتمّ فيها المتاجرة. فلنفترض أيضاً أنه لدى وضع التنبؤات، تمّ تقدير الإيرادات من المبيعات السنوية على الشكل التالي:

السنوات ٣-١	€٧٠٠٠٠
السنوات ٤-١٠	€٧٥٠٠٠

بغية اختبار وقوع الاختلافات في أسعار البيع (تحليل حساسية هذا المتغير)، يمكننا إعادة احتساب ما كان الموقع سيكون لو أن أسعار البيع هي، لنقل، بنسبة $\pm 10\%$ ، أي أن إيرادات المبيعات البالغة €٧٠٠٠٠ سنويًا قد تزيد أو تراجعاً بمقدار €٧٠٠٠.

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

السنة	صفر	التدفق النقدي مع زيادة الأصلية	التدفق النقدي مع تراجع بنسبة ١٠٪ في أسعار البيع	التدفق النقدي مع تراجع بنسبة ١٠٪ في أسعار البيع
		€١٠٠ ٠٠٠-	€١٠٠ ٠٠٠-	€١٠٠ ٠٠٠-
٣٤ ٥٠٠	١	٢٠ ٥٠٠	٢٧ ٥٠٠	٢٠ ٥٠٠
٣٤ ٥٠٠	٢	٢٠ ٥٠٠	٢٧ ٥٠٠	٢٠ ٥٠٠
٣٤ ٥٠٠	٣	٢٠ ٥٠٠	٢٧ ٥٠٠	٢٠ ٥٠٠
٤٥ ٠٠٠	٤	٣٠ ٠٠٠	٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠
٤٥ ٠٠٠	٥	٣٠ ٠٠٠	٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠
٤٥ ٠٠٠	٦	٣٠ ٠٠٠	٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠
٤٥ ٠٠٠	٧	٣٠ ٠٠٠	٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠
٤٥ ٠٠٠	٨	٣٠ ٠٠٠	٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠
٤٥ ٠٠٠	٩	٣٠ ٠٠٠	٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠
٤٥ ٠٠٠	١٠	٣٠ ٠٠٠	٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠
٢ ٥٠٠	١١	٢ ٥٠٠	٢ ٥٠٠	٢ ٥٠٠
١٠٢ ٤١٠	صافي القيمة الحالية (ص ق ح) بنسبة ١٥٪	٢٩ ٤٠٩	٦٥ ٩٠٩	٦٥ ٩٠٩

بالرغم من تخفيض أسعار البيع بنسبة ١٠٪، يبقى المشروع مربحاً، لكن أقل بكثير من قبل. في الواقع، لو كانت أسعار البيع أدنى من المتوقع بنسبة تفوق الـ ١٨٪، فإن المشروع سيكون خاسراً إلّا في حال أمكن تعديل بعض المتغيرات الأخرى. وبالطبع قد تعتبر الإدارة احتمال انخفاض أسعار البيع بنسبة ١٨٪ بعدها تماماً كالوثيق بأنّ المشروع سيكون مربحاً.

يمكّنا الآن تقييم الواقع الناتج من تغيير في أسعار البيع، وعلى الإدارة أن تقرر ما إذا كان ذلك يؤثّر في تقييمها بكماله وأو ما إذا كان ينبغي القيام بإعادة تقييم أو باستراتيجية جديدة.

لكلّ شركة عواملها الحاسمة وغالبّة الإدارات تعرف ماهيتها. فلو كانت الشركة تعمل في مجال السلع الاستهلاكية كتصنيع الشوكولا مثلاً، تصبح أسعار حبوب الكاكاو والسكر عوامل حاسمة وقد تصبح الاختلافات في أسعار هذه الأخيرة مهمّة جداً في ما يتعلق بقرارات الاستثمار وتكون وبالتالي عرضة لتحليل مدى حساسية المشروع. أمّا تغيير القيم فينبعي حصره بمتغيرة واحدة فحسب، ويمكن تطبيق تحليل مدى حساسية المشروع على أكثر من متغيرة واحدة. على سبيل المثال، لو ازدادت أسعار البيع بنسبة ١٠٪ ونتج من ذلك هبوط كميات البيع بنسبة ٥٪، فقد نرحب في معرفة كيف يمكن أن يؤثّر ذلك في التقييم، وما إلى ذلك. ثمة حدّ لعدد المتغيرات التي يمكن أن تبدل بهذه الطريقة في حال كان على المشروع الأصلي أن يحافظ على هويّته. فإذا كثر التغيير، يصبح لدى المقيم مشروع جديد لا يشبه المشروع الأصلي. على أيّ حال يوجد حدّ أقصى لعدد المتغيرات المتبدلة التي يمكن التعامل معها ذهنياً في أيّ وقت.

مع أنّ تحليل مدى حساسية المشروع يشكّل وسيلة مفيدة لتسليط الضوء على وقع تغيير ما على القيمة المُتنبأ بها لمتغير ما، إلا أنه لا يعطي - ولا يدخل في التقييم - أيّ مؤشر

بأرجحية حدوث تغيير كهذا. وقد تكون الربحية شديدة الحساسية للاختلافات التي تطرأ على تكلفة رأس المال لكن أرجحية التغيير في هذه المتغيرة قد تكون ضئيلة جداً. تدخل دراسة أرجحية التغيير هذه ضمن ما يسمى بـ تحليل المخاطر.

١٣.١٥ تحليل المخاطر

في حال حصول بعض الأحداث – كالحرب أو تغيير الحكومة أو اكتشاف أحد المنافسين لبديل أرخص وأكثر فعالية –، فإن ذلك يؤثر بشكل كبير بل فاجع في حصيلة المشروع. إن لائحة هذه الأحداث لامحدودة ولا يمكن للإدارة أن تأخذها كلها بعين الاعتبار كما أنه لسوء الحظ من غير المعقول التأمين ضدّها. إلا أنه من الضروري إيلاء بعض الأهمية لأرجحية أن يطرأ تغيير ما على مجال يُعقل حصوله فيه. هنا نحن نتكلّم على تغيير في التقدير. فقد ننتبه بسعر بيع بـ €٢٠ للوحدة مع علمنا أن هناك إمكانية كبيرة على أرض الواقع أن يكون سعر البيع الفعلي مختلفاً عنه بالرغم من كونه قريباً منه بشكل منطقي. غالباً ما يتقدّم المدراء الآخرون المحاسبين لأنّ هؤلاء يريدون أرقاماً دقيقة مع أن كل ما يمكن فعله هو تقدير حدّين يقع الرقم ضمنهما. قد يمانع مندوب المبيعات في تحديد سعر البيع بـ €٢٠ إلا أنه سيكون أكثر ثقة في التنبؤ بأن سعر البيع سيتراوح بين €١٨,٥٠ و €٢١,٥٠ وأكثر ثقة حتى إذا كان التنبؤ بين €١٧ و €٢٣، وهلم جراً. إن تحليل المخاطر عبارة عنأخذ فكرة التراوح المحتمل للقيم هذه وتطبيق التقنيات الرياضية لتحليل الأرجحية عليها، لإعطاء "حسّ" أفضل بمدى خطورة مشروع ما. كما يدخل تحليل المخاطر في تقنيات التقييم تسلیماً صريحاً بذلك. وبالمعنى الرياضيّ البحث، إن الأرجحية، أي التنبؤ بأرجحية حصول حدث ما أو بحظوظ حصوله، لا يمكن استخدامها إلا إذا توفرت سوابق وقعت فيها هذا الحدث في ظروفٍ مماثلة وخلال مناسبات كثيرة، أو إذا توفرت إمكانية تكرار الحدث في مناسبات كثيرة في ظروفٍ مماثلة كرمي الترد أو قذف قطعة نقدية. عندما ننظر في القرارات في مجال الأعمال، يمكننا أن ندرك عدم تكرار وقوع أحداث مماثلة في ظروفٍ مماثلة. لتوضيح ذلك، نتكلّم على أرجحية غير موضوعية. من المهم التشديد على ذلك. وكما قلنا سابقاً، إن سلسلة التقنيات الرياضية التي يمكن تطبيقها لا تقع ضمن نطاق هذا المقرر. ونحن لا نحتاج إلا إلى إعطاء بعض الأمثلة العامة لتوضيح المبادئ. على كلّ حال، ينبغي على المدير أن يدرك، ومن الضروري أن نكرر ذلك، أنه مهما كانت العمليات الرياضية المطبقة معقدة، فإننا نتعاطى مع أحكام ذاتية لا يمكن جعلها موضوعية عبر تطبيق علم الرياضيات.

في صميم تحليل المخاطر، تقع الحاجة إلى الحصول على سلسلة من القيم التي يُرجح حصولها مقابلةً مع التقدير الأكثر شيوعاً المتعلّق بنقطة وحيدة. ثمّ تتناول هذه السلسلة ونثر على القيمة المتوقعة (متوسّط توزيع الأرجحية) وهي القيمة التي ستُستخدم في التقييم. فلنفترض مثلاً أنّ أحد مندوبي المبيعات يقدر وجود فرصة بنسبة ٢٥٪ لأنّ يكون سعر البيع €١٠، وفرصة ٥٪ لأنّ يكون €١٢ وفرصة ٢٥٪ لأنّ يكون €١٣. يمكن التعبير عن ذلك على الشكل التالي:

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

القيمة المتوقعة	الأرجحية	سعر البيع المُتنبأ به
€٢,٥٠	,٢٥	€١٠
٦,٠٠	,٥٠	١٢
٣,٢٥	,٢٥	١٣
€١١,٧٥	١,٠٠	
القيمة الأكثر ترجيحاً		

تبلغ الأرجحيات دوماً ١. فتعني قيمة منفردة ما بأرجحية ١ أنها ستحصل بالتأكيد أو بأرجحية صفر فتعني أنها بالتأكيد لن تحصل. هنا يتوقع أن يكون سعر البيع €١١,٧٥ وهذا ما يستخدم في التقييم. غالباً ما يكون هنا تمريناً مفيداً بحد ذاته لأنه يركز الانتباه على سلسلة القيم المرجحة وعلى أرجحية حصولها. ويمكن أن نرى أيضاً أن كل أسعار البيع المستخدمة فعلياً تحرف عن هذه القيمة المتوقعة، ويمكن لمدى هذا الانحراف أن يجعلنا أيضاً نستشعر بمدى المخاطر المرتبطة بالمتغير - فكلما كان الانحراف كبيراً ازدادت المخاطر. ويمكن أن يكون لعاملين اثنين القيمة المتوقعة نفسها لكن مخاطر مختلفة، مثلاً:

المتغير أ	القيمة المتوقعة	الأرجحية	القيمة المُتنبأ بها
€٢,٥٠	,٢٥	€١٠	
٦,٠٠	,٥٠	١٢	
٣,٢٥	,٢٥	١٣	
€١١,٧٥	١,٠٠		

المتغير ب	القيمة المتوقعة	الأرجحية	القيمة المُتنبأ بها
€٠,٣٠	,٠٠٥	٦	
٠,٨٠	,١٠	٨	
٣,٨٥	,٣٥	١١	
٤,٥٥	,٣٥	١٣	
١,٤٠	,١٠	١٤	
٠,٨٥	,٠٠٥	١٧	
€١١,٧٥	١,٠٠		

يمكن أن نرى أن سعر البيع المتوقع البالغ €١١,٧٥ هو نفسه للاثنين. يقع (أ) في السلسلة الممتدّة بين €١٣ - €١٠ وبينما سلسلة (ب) أوسع بكثير، ويمكن الاعتقاد أن المخاطر المتعلقة بـ(ب) تفوق تلك المتعلقة بـ(أ). فلو كانت تكلفة الوحدة لكل منها مثلاً هي نفسها، فإن فرص الربح أو الخسارة لدى (ب) تفوق (أ). هناك تقنيات إحصائية لقياس هذه السلسلة مثل الانحراف المعياري وغالباً ما يتم دمجها بالاحتسابات.

وهي أساساً توصل فكرة تعتبر أن المخاطر هي المجال المحيط بالقيمة المقدرة، وكلما كان هذا المجال واسعاً كلما ازدادت المخاطر. في بيئة الأعمال، يشكل أي عامل أرجحية وجهة نظر، وتكون وجهة النظر هذه قائمة على اختبار الأعمال ذات الصلة وفهمها. وفي الواقع، من المشاكل التي تواجه كل مدير جعل زملائه ونفسه يعبرون عن توقيعاتهم للحسابات. من المهم أن نتذكر ذلك وأن يعي المدير الذي يستخدم هذه الأرقام ذلك وألا يتأثر كثيراً "بهالة الرياضيات" المحيطة بها. من جهة ثانية إن تحليل المخاطر مفيد جداً في تركيز الانتباه ليس على رقم منفرد بل على سلسلة ممكنة من الحسابات، وأين يعتقد أن أفضل قيمة مُرجحة ستكون ضمنها. ويعتبر ذلك مكملاً لتحليل مدى حساسية المشروع في تركيز الانتباه على أرجحية حدوث هذه الاختلافات.

وأخيراً، لا يمكن إلا أن نشدد على أن أيّاً من التحليلات لا يمكن أن يلغى المخاطر. ذلك أنه لا ربح من دون مخاطر. أمّا السؤال الأهم «هل أن المخاطر تساوي المكافأة المحتملة؟» فهو قرار من شأن الإدارة وليس من شأن المحاسبة.

١٤.١٥ عوامل الاستثمار الرئيسية

تركز تقنيات تقييم الاستثمار على عوامل الاستثمار الرئيسية التي تعتبر أساسية بالنسبة إلى ربحية أي استثمار. وهي:

١. الاستثمار الرأسمالي
٢. التدفقات النقدية التشغيلية
٣. عمر الاستثمار
٤. تكلفة رأس المال

يمكن جمع العاملين الأولين – الاستثمار الرأسمالي والتدفقات النقدية التشغيلية – واعتبارهما ببساطة صافي التدفق النقدي للاستثمار. على كل حال، في العديد من المؤسسات إن لم يكن في كلها، يستحسن فصلهما في فئتين مختلفتين لكن مرتبطين، بهدف التخطيط والتحكم. وبالطبع إن العلاقة متبادلة بين العوامل الأربع وينبغي معالجتها بانسجام.

١.١٤.١٥ الاستثمار الرأسمالي

تألف التدفقات النقدية من مجموع رأس المال الثابت والتشغيلي المطلوب للمشروع المحدد. وليس المبلغ وحده هو المهم بل أيضاً التوقيت. وفي ما يتعلق بالمبلغ، من الضروري عدم حصره بالتدفقات النقدية الخارجة المرتبطة بالمشروع كتكلفة المبني والآلات والمعدات الجديدة بل إضافة التدفقات الداخلة التي قد تولّدها. وقد تنشأ التدفقات الداخلية بسبب الحسومات الضريبية، والمنح وغير ذلك من الحوافر المماثلة التي تقدمها

الحكومات والوكالات الأخرى. كما وقد تنشأ خلال المشروع أو في نهايته، عندما يتم بيع الآلات أو المركبات على أشكالها كمخلفات (خردة) أو عندما يجري استبدالها مقابل دفع فرق القيمة. ينطبق هذا أيضاً على رأس المال التشغيلي، حيث يؤدي تمويل تراكم المخازين والحسابات المدينة إلى تدفقات نقدية خارجة. من الناحية النظرية، وعلىأمل أن يتم في الممارسة، فإن هذه التدفقات النقدية الخارجة ستتوقف في نهاية المشروع، وستؤدي أيضاً إلى تدفق نقدية داخل عندما يجري نزع استثمار رأس المال التشغيلي.

ستشخص كل هذه التدفقات النقدية على الفترة الزمنية الملائمة سواء كانت سنة (وهي المدة الأكثر شيوعاً) أو غير ذلك. إن توقيت الإنفاق كله مهم، لكنه مهم بشكل خاص في تقدير المشروع. يمكن التكلم على العوامل الحاسمة عندما تبدأ الآلات الجديدة بالعمل وعندما يتم تصنيع المنتجات وبيعها. وقد أظهرت دراسات تقدير المشروع عملياً أن أحد أكثر الأساليب رواجاً الكامنة وراء تدبي الربحية الفعلية عن المستوى المتوقع مردّه ليس إلى كون الانفاق الرأسمالي أعلى من المتوقع إنما كون الفترة الزمنية تجاوزت الفترة المخططة لها لإتمام الأعمال الرأسمالية وبدء العمل بالمشروع. نتيجةً لذلك، لم تتوفر التدفقات النقدية الإيجابية التشغيلية مبكراً كما تم التوقع.

لا شك في أن تكلفة المشاريع الرأسمالية قد تتجاوز المعدل المحدد وينبغي بالتالي التقيد بخطيط وتحكم صارم لموازنة من خلال إجراءات ملائمة للتدقيق المحاسبي، لكن لا يمكن التشديد أكثر على أهمية كل من الوقت والتكلفة.

٢.١٤.١٥ التدفقات النقدية التشغيلية

في ما يلي من النقاش، سوف نعني بالتدفقات النقدية المولدة وبفترة التشغيل التي تحصل خلالها. تنشأ هذه التدفقات عن التدفقات الدخلة الناتجة من المبيعات وعن التدفقات الخارجية الناتجة من المصروفات التشغيلية. ويجري التركيز على كلمة "النقدية" لأن الأعباء غير النقدية كإسهامات الأصول الثابتة التي تعتبر مدخل في دفتر المحاسبة فحسب ليس لديها أي دور تؤديه في هذه الاحتسابات. وينظر تقدير الاستثمار في ربحية المشروع على مدى عمره الزمني وليس في تخصيص جزء من هذا الربح على فترات زمنية محددة مثل السنة المحاسبية مثلاً. وهو لا يعني إلا بعد السنوات التي سيتم تقدير المشروع على امتدادها، أي عمر الاستثمار.

يعني ذلك للأسف أن المبادئ المستخدمة في التقدير مختلفة عن تلك المستخدمة في إعداد التقارير المالية في البيانات المالية الدورية المعهودة وفي حساب الأرباح والخسائر والميزانية. وحتى الآن، لم يتم العثور على حل مقبول يوقف ما بين التقدير المالي والتقارير المالية المنصورة. يمكن توضيح المشكلة من خلال مثل بسيط.

مَل

فلنفترض أن استثمار $\text{€}100,000$ في معدات جديدة يولد تدفقات نقدية تشغيلية قدرها $\text{€}40,000$ سنوياً على مدى خمس سنوات دون استرداد الاستثمار الأصلي. إن عائد الاستثمار الداخلي (ع اد) على ذلك يكاد لا يفوق $28,5\%$ بالمثلة لكن إذا تم شطب المعدات بالتساوي على مدى السنوات الخمس - إستهلاك المعدات بالنسبة الثابتة - تصبح البيانات المالية المنشورة على الشكل التالي:

السنة ١ ربح السنة $\text{€}40,000$ مطروح منها $\text{€}20,000$ إستهلاك الأصل الثابت)

الميزانية كما في نهاية السنة ١		
التكلفة		
إستهلاك الأصل الثابت		القيمة الدفترية
$\text{€}80,000$	$\text{€}20,000$	$\text{€}100,000$

السنة ٢ ربح السنة $\text{€}40,000$ مطروح منها $\text{€}20,000$ إستهلاك الأصل الثابت)

الميزانية كما في نهاية السنة ٢		
التكلفة		
إستهلاك الأصل الثابت		القيمة الدفترية
$\text{€}60,000$	$\text{€}40,000$	$\text{€}100,000$

سيستمر هذا الإجراء إلى نهاية السنة الخامسة حتى تُبيّن المعدات في الميزانية بأنها من دون قيمة دفترية، إلا أن الربح السنوي للسنة الخامسة سيبقى $\text{€}20,000$. إذا ما راجعنا البيانات المالية المنشورة، نرى أنه من غير الممكن ربط الربح السنوي البالغ $\text{€}20,000$ بالقيمة الدفترية في أول المدة أو القيمة الدفترية في آخر المدة أو متوسط القيمة الدفترية لأي من السنوات للوصول إلى نسبة $28,5\%$ بالمثلة. مرد ذلك إلى أن تقديرات تقييم الاستثمار تتناول الربحية على مدى عمر المشروع كله بينما يحاول إعداد التقارير المالية أن يخصّص الربح على فترة محاسبية محددة. تعتبر البيانات المالية المنشورة وما تتضمنه بغاية الأهمية بالنسبة إلى الإدارة المالية ككل لمؤسسة ما. وإلى جانب تقييم ربحية التدفق النقدي المخصوص لمشروع ما، ترغب شركات كثيرة في رؤية كيف ستُتّقدّل صورتها في البيانات المالية المتواتلة.

تعتبر الضريبة من العوامل المهمة التي تؤثّر في التدفقات النقدية. وغالباً ما يخفي ذلك التدفقات النقدية، حيث يتم تحقيق الأرباح، لكنه يستطيع أيضاً أن يزيد التدفقات النقدية في حال كانت إعادة الضرائب/المحفزات الضريبية متوفّرة في أي فترة معينة. ولكن بذلك كما لبعض المناطق أنظمته الخاصة في فرض الضريبة ليس لجهة ما هو مستحق فحسب، بل أيضاً لجهة عامل الوقت. وينبغي اعتبار فرض الضرائب مثل أي تدفق نقدي آخر إذا ما وجب احتساب معدل العائد أو القيمة الحالية بعد حسم ضريبة الشركة.

لبعض الأصول عمر محدود وسوف تتحول في نهاية المطاف إلى خردة أو سيتم التصرف بها بطريقة أخرى. أما محددات هذا العمر فقد تكون:

- أ. مادية - قد يتسبب البلى والتمزق أو ضعف المعدن بانهيار الأصل أو جعله غير قابل للخدمة. ولا شك في أن كثرين متى قد شهدوا حدوث ذلك لسيارة، في مرحلة ما من مراحل حياتنا.
- ب. تقنية - قد يصير الأصل من الطراز القديم بسبب دخول آلة إلى السوق تفوق الآلة الموجودة تقنياً واقتصادياً.
- ج. السوق - قد لا يعود المنتج أو الخدمة التي يؤمنها الأصل قيد الطلب في السوق.

يحدّد أيّ من هذه العوامل أعلاه، سواء منفرداً أو مع غيره من العوامل الأخرى عمر استثمار مشروع ما. أما عمر الاستثمار لأهداف التقييم فسيكون نتيجة تقدير أيّ من العوامل يرجح حصوله أولاً. في تحضير البيانات المالية المنشورة، غالباً ما تستند أرقام إستهلاك الأصول الثابتة أو شطب المعدات إلى أعمار معيارية لبعض فئات الأصول، مثلاً ٥٠ سنة للمباني وعشرون سنة للآلات وأربع سنوات للمركبات وهلم جراً. ومع أن عملية التعديل الوسطي هذه قد تلائم بيانات بهذه، إلا أنها لا تشـكل مقاربة ملائمة يمكن اعتمادها في عمر استثمار مشروع محدد.

٤.١٤.١٥ تكلفة رأس المال (أو تكلفة التمويل)

تشـكل تكلفة رأس المال عاماً أساسياً في تقييم ربحية مشروع ما وتدخل في الحسابات إما مباشرةً كما في صافي القيمة الحالية وإنما يشكل غير مباشر كـمقارنة بين العائد المتوقع وعائد الاستثمار الداخلي (ع د). إن تحديد تكلفة رأس المال شركة ما يشكل موضوعاً لمقرر علم المال. بالنسبة إلى أختيـة المدراء، تقع مهمة تحديد تكلفة رأس المال على مجلس الإدارة أو على الإدارـة الرئيسـية، وتعـبر الهدف الذي ينبغي على المـدراء تحقيقـه. يمكن استخدام معدلات مختلفة وفقاً لطبيعة الاستثمار. على كل، من المفيد أن نلقي نظرة سريعة على كيفية تحديد المؤسـسة لتـكلفة رأسـالـها.

١٥.١٥ متوسط تكلفة رأس المال المتوقعة

لدى التخطيط لمتوسط تكلفة رأس المال، يُعتبر أن لدى الشركة تكتل أو صندوق مركزي للموارد يتم تمويل كل المشاريع من خلاله. ويُتوقع أن تكون المشاريع مربحة بما فيه الكفاية لتغطية تكاليفها المالية. يتألف الصندوق المركزي هذا من أنواع مختلفة من مصادر رأس المال الطويل الأمد. ومن النادر أن يتم التعرف إلى مصدر معين من الموارد المالية في مشروع محدد، إذ إن المصادر المتعددة تتدايق في التكملة وتمازج وتسحب حسب المقتضى. وبالتالي تصبح تكلفة رأس المال بمثابة التكلفة المتوسطة لكل هذه المصادر المتعددة كما يرد أدناه.

من المناسب تبويب المصادر الرئيسية للتمويل الطويل الأمد تحت العناوين التالية:

١. القروض ذات الفوائد الثابتة مثل السندات. إن تكلفة هذه السندات بالنسبة إلى الشركة هي معدل الفائدة الذي ينبغي أن تدفعه على القروض، زائد حسم لتكلفة جمع (خدمة) القرض مطروح منها الضريبة. إذا كان معدل الفائدة ١٢ بالمائة وتكلفه الخدمة ٥،٥ بالمائة ومعدل الضريبة المناسبة ٣٠ بالمائة، فإن تكلفة هذا المصدر هي $(1 + 5,5\%) \times (1 - 0,3) = 8,75\%$ بالمائة.
٢. الأسهم (أنصبة الأرباح) ذات الفائدة الثابتة مثل الأسهم الممتازة. إن تكلفتها هي مجدداً صافي الفائدة (أو أنصبة توزيع الأرباح) زائد حسم لتكلفة جمعه. إذا كانت الفائدة أو أنصبة الأرباح ١٠ بالمائة وافتراضت تكلفة الخدمة مجدداً بـ٥،٥ بالمائة، فإن التكلفة هي ١٠,٥ بالمائة. في المملكة المتحدة، لا يسمح بالفائدة أو بشكل أصح بنصيب الأرباح من رأس المال كهذا، بهدف فرض الضريبة – فلا حماية من الضريبة – لذا لا يمكن تخفيض التكلفة من خلال معدل الضريبة المناسب.
٣. أسهم حقوق الملكية المتبقية كإصدار الجديد للأسهم العادي وإصدارات الحقوق والإصدارات الأخرى غير المجانية للأسهم العادي. على عكس مصادر التمويل الآمنة الذكر، فإن مصادر التمويل هذه ليس لديها أي معدل فائدة أو أنصبة أرباح محدد مسبقاً ومرتبط بها. أما أنصبة توزيع الأرباح فهو ما يحدّد دراء المؤسسة دفعه من أي إيرادات يمكن أن تستخدم بشكل شرعي لهذا الغرض. على كل حال، لا بد من وجود عائد مقدر ينبغي على الشركة أن تسعى إلى تحقيقه، ويتحقق المكتتبون. ويدو معقولاً الافتراض أنه في حال الصدور الجديد لرأس المال الأسهم، فإن أدنى عائد يمكن توقعه هو الذي يساوي ما يتم كسبه حالياً. ولا ينبغي تخفيف مجموع العائد على السهم، وهكذا، فإن على الشركة على الأقل أن تحافظ على قيمتها الحالية.

فلنفترض أن لإحدى الشركات ١٠٠ سهم عادي أصدرت كلّها ويساوي الواحد منها €١، وأن إيراداتها الحالية بعد حسم الضريبة تبلغ €٢٠٠٠ أي أن العائد على السهم هو ٢٠ سنتاً، والقيمة السوقية للسهم العادي الواحد الذي يساوي €١ هي €٢. يغل ذلك عائدًا بـ ٢٠ سنتًا أو ١٠ بالمئة، أي ٢٠ سنتًا على €٢. في حال انعدام تكاليف إصدار هذه الأسهم وتلقّي €٢ فعليًا عن كل سهم صادر، فإن معدّل عائد تكلفة احتساب رأس المال سيساوي ١٠ بالمئة. على كل حال، ستنشأ مصاريف إصدار وستكون الأموال النقدية التي يتم تلقّيها فعليًا أقل من السعر المذكور، لذا ينبغي أن يؤخذ ذلك بعين الاعتبار. فلنعتبر أن تكاليف الإصدار تبلغ ٥ بالمئة من الأموال النقدية المدفوعة أي أن الشركة تتلقّي €١,٩٠ فقط من €٢، وبالتالي فإن معدّل العائد المستهدف يجب أن يكون أعلى من نسبة العشرة بالمئة المحتسبة سابقاً؛ وإذا وجب جمع €٥٠٠٠ من خلال إصدار أسهم عادية، فإن عدد الأسهم التي ينبغي إصدارها بسعر €٢ يصبح كما يلي:

$$26316 = \frac{€ 50000}{€ 1,90}$$

ولكي نكتب من عدد الأسهم هذا مبلغ الـ ٢٠ سنتًا نفسه للسهم الواحد كما في السابق، ينبغي أن تكون المكاسب 26316×20 سنتًا أي ما يساوي €٥٢٦٣. وهكذا يصبح العائد المستهدف من مبلغ €٥٠٠٠ المستمر:

$$\frac{€ 5263}{€ 50000} \text{ أو } 10,5\%$$

الأرباح المحتجزة. المبدأ نفسه مطلوب عندما ننظر في تكلفة الأموال التي ولدتها المؤسسة داخلياً من خلال عدم توزيع كل الأرباح التي كسبتها. وبينما لا ينبغي دفع أيّ أقصبة أرباح عليها، إذا كان ينبغي المحافظة على القيمة النسبية لحصة المساهمين في الشركة، على هذه الحسابات أن تكتب على الأقل المبلغ نفسه كالاستثمار القائم. وإذا ما استخدمنا المثل التوضيحي السابق، نحصل على رقم ١٠ بالمئة.

١٦.١٥ متوسط تكلفة رأس المال

بما أثنا وصلنا إلى النكاليف المقدرة لمختلف مصادر التمويل الطويل الأمد التي تتوقع الشركة اجتنابها. ننتقل إلى الخطوة التالية وهي التوصل إلى تكلفة متوسطة مبنية على النسب النسبية المتوقعة استخدامها.

فلنفترض أن خطة الشركة تبيّن بنية رأسمالية متوقعة كما يلي:

مصدر التمويل	النسبة المئوية (%)	التكلفة المقدرة (%)
القروض الطويلة الأمد	٣٠	٨,٧٥
رأسمال الأسهم الممتازة	٥	١٠,٥٠
رأسمال الأسهم العاديّة القائمة	٢٠	١٠,٠٠
رأسمال الأسهم العاديّة الجديدة	١٠	١٠,٥٠
الأرباح المحتجزة	٣٥	١٠,٠٠
		١٠٠

من خلال استخدام النسب المثلثى كالوزن، يمكن احتساب متوسط تكلفة رأس المال كما يلي:

القروض الطويلة الأمد	$2,625 = 8,75 \times 0,30$
رأسمال الأسهم الممتازة	$0,525 = 10,50 \times 0,05$
رأسمال الأسهم العاديّة القائمة	$2,000 = 10,00 \times 0,20$
رأسمال الأسهم العاديّة الجديدة	$1,050 = 10,50 \times 0,10$
الإيرادات المحتجزة	$3,500 = 10,00 \times 0,35$
	٩,٧٠٠

يصبح وبالتالي متوسط تكلفة رأس المال ٩,٧ بالمئة. يمكن احتساب تكلفة رأس المال شركة ما لمختلف درجات التعقيد ويمكن إخضاعها لافتراضات مثل كيفية ردّة فعل السوق؛ في حال وُجدت، (أي كيفية تأثير أسعار الأسهم) وفقاً لنسب القرض النسبية وغير ذلك من أشكال التمويل. يُعرف ذلك بقرار التمويل. ويصبح التحليل أكثر تعقيداً من خلال عاملين آخرين – تكلفة الفرصة البديلة والمخاطر.

١٧.١٥

تكلفة الفرصة البديلة والمخاطر وتكلفة رأس المال

يُطبق مفهوم تكلفة الفرصة البديلة عندما تقرر الإدارة، بغض النظر عمّا قد يتكلّف جمع الأموال، وجوب استخدام هذه الأخيرة داخلياً فقط إذا ما كان العائد المتحقّق يساوي على الأقل العائد الذي يمكن أن يتحقّق من الاستثمار خارج الشركة. ويعني الاستثمار داخلياً أن الفرصة الضائعة هي ما كان يمكن كسبه بهذه الأموال في السوق وهذا ما يجب أن يحدّد تكلفة رأس المال. وبالتالي تصبح تكلفة رأس المال في تقدير الاستثمار معدل عائد مستهدف. قد تضع تكلفة جمع المال الرقم الأدنى لكن على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق رقم أعلى منه. غالباً ما يُعثّر على فكرة معدل العائد المستهدف في الممارسة. كما تطرح هذه الفكرة إمكانية أن ندخل في الاحتساب حسماً عاماً ومحدداً للمخاطر وعدم التأكّد، عاماً بمعنى أنه في الافتراض العقلاني القائل إنّ المشاريع لن تتحقّق الهدف كلها، يتم وضع معدل إجمالي أعلى من الرقم المستهدف المرغوب فيه حتى يعواض الرایحون على الخاسرين ويتمّ التوصل إلى الهدف الأساسي. ومحدداً بمعنى أنه إذا تمّ تبوييب المشاريع وفقاً لفئات من المخاطر، أي شديدة ومتوسطة وطفيفة، يمكن وبالتالي وضع معدل عائد مستهدف أعلى للمشاريع الأشدّ خطورة، وأدنى للمشاريع الأقل خطورة.

حالة

تدرس شركة آي بي AB إمكانية استثمار ١٠٠٠٠٠ € في معدّات رأسمالية – لقاء €٦٠٠٠٠ يُستحق دفعها عند الاستلام، و٤٠٠٠٠ € بعد سنة، وتبلغ تكاليف التركيب €١٠٠٠٠. تدوم الآلات عشر سنوات في نهايتها تصبح قيمة المخلفات €٢٥٠٠. ويزيد رأس المال التشغيلي على الشكل التالي:

الحسابات المدينة	€٣٠٠٠٠
الحسابات الدائنة	٢٠٠٠٠
المخازين	١٥٠٠٠

يساوي صافي التدفقات النقدية التشغيلية ٣٠٠٠٠ € سنوياً على مدى السنوات الأربع الأولى وبعد ذلك يصبح €٣٥٠٠٠ سنوياً. لا تتضمّن التدفقات النقدية الفائدة على ازدياد السحب على المشكوف من المصرف البالغ €١٥٠٠٠، والمقدّرة بـ €٢٥٠٠٠ سنوياً. تنوّي الشركة إصدار قرض(سند) طويل الأمد يبلغ €٥٠٠٠٠ بـ ١٢% بالمئة على مدى عشر سنوات يُسدّد بالتكافؤ.

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

إن تكلفة رأس المال الشركة مبنية على بنية رأسمالية طويلة الأجل مستهدفة كما يلي:

- ٦٠ بالمئة حقوق ملكية بتكلفة ١٨ بالمئة;
- ٤٠ بالمئة قروض (سندات) بتكلفة متوسطة نسبتها ١٣ بالمئة.

وبالتالي تصبح الصورة النقدية للاستثمار المقترن:

٦	٥	٤	٣	٢	١	المعدات	التركيب	رأس المال التشغيلي	السحب على المكشوف	التدفقات النقدية	مجموع التدفق	السنة	صفر
٦	٥	٤	٣	٢	١			القدي	التشغيلية	من المصرف			
٥٥ ٠٠	—	١٥ ٠٠	١٠ ٠٠	٦٠ ٠٠	٦								
٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠	٢ ٥٠٠	٢٥ ٠٠	٤٠ ٠٠	١								
٢٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠	٢ ٥٠٠			٢								
٢٧ ٠٠٠	٣٠ ٠٠	٢ ٥٠٠			٣								
٢٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠	٢ ٥٠٠			٤								
٣٢ ٥٠٠	٣٥ ٠٠	٢ ٥٠٠			٥								
٣٢ ٥٠٠	٣٥ ٠٠	٢ ٥٠٠			٦								
٣٢ ٥٠٠	٣٥ ٠٠	٢ ٥٠٠			٧								
٣٢ ٥٠٠	٣٥ ٠٠	٢ ٥٠٠			٨								
٣٢ ٥٠٠	٣٥ ٠٠	٢ ٥٠٠			٩								
١٧ ٥٠٠	٣٥ ٠٠	١٧ ٥٠٠			١٠								
٢٧ ٥٠٠			٢٥ ٠٠		٢٥ ٠٠								١١

تعليقات

١. معدّات رأسمالية – تسدّد على دفعتين تساويان €٦٠ ٠٠٠ و €٤٠ ٠٠٠ مع حسم لقيمة المخلفات يُقبض في السنة ١١، أي بعد نهاية عمر المشروع.
٢. التركيب – يفترض إنجازه وتسديد تكاليفه في بداية المشروع.
٣. رأس المال التشغيلي – الحسابات المدينة زائد المخزون مطروح منها الحسابات الدائنة. يفترض أن الاستثمار يقع في السنة ١ وأن كل ذلك يتم استرداده (نزع الاستثمار) في نهاية المشروع.
٤. السحب على المكشوف من المصرف (قروض قصيرة الأجل) – بناءً على بعض المعلومات، إن القروض القصيرة الأجل لا تشكل جزءاً من البنية الرأسمالية المستهدفة ولا تدخل في احتساب تكلفة رأس المال. وينبغي وبالتالي إدراج كل التدفقات النقدية المرتبطة بذلك في الصورة النقدية، أي القرض الأصلي كتدفق داخلي، والفائدة المفروضة وإعادة تسديد القرض كتدفقات خارجة.
٥. التدفقات النقدية التشغيلية – كما جاءت في البيانات الأصلية.

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

٦. مجموع التدفقات النقدية - مجموع التدفق النقدي الداخلي أو الخارجي سنة تلو السنة.

٧. قرض (سد) طويل الأجل بقدر ٥٠٠٠ € وبنسبة ١٢ بالمائة - هذا غير مدرج في الصورة الجانبيّة النقدية لأنّه من المفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار في احتساب رأس المال (أنظر ٨ أدناه) كجزء من نسبة ٤٠٠ بالمائة من رأس المال التي تم جمعها أو سيتم جمعها من القروض الطويلة الأجل.

٨. تكلفة رأس المال - يمكن احتساب تكلفة رأس المال بـ ٦٪ على الشكل التالي:

١٠,٨٠	٦٤٪ حقوق ملكية بنسبة ١٨٪
٥,٢٠	١٣٪ قروض طويلة الأمد بنسبة ٤٠٪
<hr/>	<hr/>
١٦,٠٠	

إذا تم تقييم المشروع الآن، يعطي صافي قيمة حالية تساوي €٣٤٠٠٧ بنسبة ٦٪ أو معدل عائد بنسبة ٤٪ بالمئة. بعد ست سنوات ونصف تتعادل الخسائر والأرباح. وإذا لزم الأمر، يمكن إجراء تحليل مدى حساسية المشروع على المتغيرات الرئيسية.

التدفق النقدي للقيمة	عامل القيمة						
الحالية (ق ح) بنسبة	الحالية (ق ح)	الحالية (ق ح) بنسبة	الحالية (ق ح)	الحالية (ق ح) بنسبة	الحالية (ق ح)	الحالية (ق ح) بنسبة	الحالية (ق ح)
%٢٨	%٢٨	%٢٤	%٢٤	%١٦	%١٦	%١٦	%١٦
€	€	€	€	€	€	€	€
٥٥ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٥٥ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٥٥ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٥٥ ٠٠٠-	١,٠٠٠ صفر
٢٩ ٢٨٧-	.٧٨١	٣٠ ٢٢٥-	.٨٠٦	٣٢ ٣٢٥-	.٨٦٢	٣٧ ٥٠٠-	١
١٦ ٧٧٥	.٦١٠	١٧ ٨٧٥	.٦٥٠	٢٠ ٤٣٢	.٧٤٣	٢٧ ٥٠٠	٢
١٣ ١١٧	.٤٧٧	١٤ ٤١٠	.٥٢٤	١٧ ٦٢٧	.٦٤١	٢٧ ٥٠٠	٣
١٠ ٢٥٧	.٣٧٣	١١ ٦٣٢	.٤٢٣	١٥ ١٨٠	.٥٥٢	٢٧ ٥٠٠	٤
٩ ٤٥٧	.٢٩١	١١ ٠٨٢	.٣٤١	١٥ ٤٧٩	.٤٧٦	٣٢ ٥٠٠	٥
٧ ٣٣٧	.٢٢٧	٨ ٩٣٧	.٢٧٥	١٣ ٣٢٥	.٤١٠	٣٢ ٥٠٠	٦
٥ ٧٨٥	.١٧٨	٧ ٢١٥	.٢٢٢	١١ ٥٠٥	.٣٥٤	٣٢ ٥٠٠	٧
٤ ٥١٧	.١٣٩	٥ ٨١٧	.١٧٩	٩ ٩١٢	.٣٠٥	٣٢ ٥٠٠	٨
٣ ٥١٠	.١٠٨	٤ ٦٨٠	.١٤٤	٨ ٥٤٧	.٢٦٣	٣٢ ٥٠٠	٩
١ ٤٨٧	.٠٨٥	٢ ٠٣٠	.١١٦	٣ ٩٧٢	.٢٢٧	١٧ ٥٠٠	١٠
١ ٨١٥	.٠٦٦	٢ ٥٨٥	.٠٩٤	٥ ٣٦٢	.١٩٥	٢٧ ٥٠٠	١١
€١٠ ١٩٠-	€١ ٠٣٨			€٣٤ ٠٠٧			

$$\left[\frac{1038}{10190 + 1038} \times \% 4 \right] + \% 24 = \% 24.4$$

١٨.١٥ تقييم الاستثمار والتضخم

إن تقنيات تقييم الاستثمار التي تناولناها تأخذ بعين الاعتبار قيمة المال الزمنية، أي أن $\€1$ في المستقبل لا يعطي القيمة نفسها مثل $\€1$ اليوم لأنّه يُعدّ على ضوء تكلفة رأس المال والفترة الزمنية التي يستحق فيها دفعه/قضمه. إن مفهوم القيمة الزمنية هذا مستقلٌ ومنفصل عن سؤال إذا كانت القيمة الفعلية (القدرة الشرائية) للمال تتغير – وبكم – على مر الزمن بسبب التضخم (أو الانكماش). إذا كنّا نريد إجراء حسم لذلك في احتساباتنا، ينبغي أن يتم بشكل شديد الدقة. هذا ليس مفهوماً دائمًا، وغالباً ما يُضلّل المدراء بعبارة "القيمة الزمنية للمال" التي تعطي أحياناً انطباعاً خاطئاً. وفي الممارسة، لا تجعل شركات كثيرة التضخم جزءاً من مبالغ التقييم بل تفضل تقييم المشروع وفقاً لمال اليوم الحالي ومن ثم تحكم على وقع التضخم كأحد عوامل المخاطر أو العوامل النوعية الكثيرة الأخرى التي ينبغي ممارسة الحكم عليها. ولا يمكن القول إن هذه الممارسة هي الفضلى، أو بالفعل جيدة، لأنّ ما يمكن اعتباره معدل تضخم بسيطاً على أساس سنوي، يمكن أن يصبح ضخماً عندما يتم تقييم المشروع على امتداد عددٍ من السنوات. إذا جرى الاعتقاد مثلاً أن التضخم سيحافظ على معدل ٣ بالمائة البسيط جداً سنوياً – وهو معدل أدنى بكثير من المعدلات التي توصلت إليها البلدان الأخرى مؤخراً – فإنه مع عمر مشروع محده بعشر سنوات، سيزيد سعر البيع الأولى البالغ $\€10$ إلى $\€13,43$ على مدى السنوات العشر – أي ستكون الزيادة بنسبة ٣٤,٣ بالمائة.

تبرز أهمية التضخم عند تقييم تدفقات نقدية مختلفة على فترات مستقبلية، وينبغي ضمه إلى التقييم شأنه في ذلك شأن أي متغير آخر. إن عدم إدراك الجسم المخصص للتضخم يجعل الأرقام مضللة وخاطئة. ونظرًا إلى معدلات التضخم التي تكتبدناها على مدى العقود القليلة الأخيرة، لعل السؤال الأول الذي ينبغي على المدير طرحه عندما يواجهه تقييم مشروع ما هو "ما هو مقدار الجسم المخصص للتضخم وبأي طريقة؟"

يعود جزءٌ من سوء الفهم حول القيم المعدلة زمنياً سواء تضمنت أو لم تتضمن حسماً للتضخم، لافتراض بعض الشركات كما يلي (سواء ضمنياً أو بصراحة) أن معدل التضخم يبقى نفسه لكل المتغيرات في معادلة الاستثمار.

لسوء الحظ، إن هذا الإفتراض البسيط للتضخم المتساوي هو غير حقيقي بتاتاً لأن مختلف عوامل التكلفة والواردات تتضخم (أو تنكمش – أحياناً تنخفض الأسعار) بمعدلات مختلفة. في الكثير من البلدان، ارتفع تضخم معدل الأجور بسرعةٍ فاقت أسعار بعض السلع الاستهلاكية أو المعدات. وينبغي على المؤسسة تقدير معدل التضخم بالنسبة إلى المكونات الرئيسية في بنية إيرادها/تكلفتها، وتطبيق معدلات التضخم المختلفة هذه من سنة إلى سنة. من جديد، يمكن استخدام تحليل مدى حساسية المشروع مع معدلات تضخم مختلفة لمعرفة إلى أي درجة هي حاسمة. في حال كانت حاسمة، يعيد المدراء تقييم المشروع ضمن أفضل إمكانياتهم، بمساعدة المتنبئين الاقتصاديين وغيرهم.

١٩.١٥

التقييم اللاحق/التدقيق المحاسبي اللاحق المستمر لمشاريع الإنفاق الرأسمالي

في القسم ١٥-٢-٢ تطرقنا بيايجاز إلى عملية التحكم وأشارنا إلى أنه ما أن تتم المباشرة باستثمار ما، حتى ينبغي أن تلي عملية التحكم المالي الإجراءات العادلة للتحكم بالموازنة، التي تعتمد عادة على المعلومات المزود بها، أي رصد الدخل والإنفاق الفعليين إزاء التنبؤات. ومع أن هذه العملية لا تزال تشکل ناحية أساسية من التحكم المالي، تبين أننا قد نحتاج أيضاً إلى إجراءات تحكم إضافية. وإن طبيعة الإنفاق الرأسمالي هي على نحو يجعل للتنبؤات غير الصحيحة للإنفاق الرأسمالي المطلوب مثلاً، وقعاً سلبياً جداً، ليس على ربحية المشروع المعين فحسب بل أيضاً على الشركة كلها. وتكثر في كتب تاريخ إدارة الأعمال وفي الصحافة المالية تقارير حول مشاريع رأسمالية مشؤومة أدت غالباً إلى إفلاس بعض المؤسسات. وتكثر الأمثلة المعروفة على مبانٍ جديدة أو عقود معدات عسكرية، حيث تم تجاوز الإنفاق الأصلي المتبنّى به بخمس أو عشر مرات! يتضمن عادة التقرير السنوي للمراقب ومدقق الحسابات العام لأي دولة الكبير من هذه الحالات. ولا تُحصر هذه الحالات بالقطاع العام فحسب، بل يعاني القطاع الخاص من المشاكل نفسها. ولا تسوه الأمور مع التكلفة المقدرة دون غيرها، ذلك أن الاختلافات الجوهريّة يمكن أن تنشأ في أي من عوامل الاستثمار الرئيسية. فقد يكون للتأخر في التقدّم في الانتاج وقع سلبيّ جدّاً على الربحية، تماماً كالزيادات الاستثنائية في تكلفة رأس المال. لهذه الأسباب، يزداد يوماً بعد يوم عدد الشركات التي تدرج إجراءات تحكم إضافية يُطلق عليها أوصاف متنوعة مثل التقييم اللاحق أو التدقيق المحاسبي اللاحق لاقتراحات الإنفاق الرأسمالي.

ومع أن كلمة التدقيق المحاسبي تُستخدم أحياناً، إلا أنها تُستعمل بمعنى مختلف قليلاً عن معنى التدقيق المحاسبي التقليدي، إذ إن التدقيق المحاسبي سيتّم خلال المشروع وليس عند إكماله فحسب. وفي حالات كثيرة، يكون عمر الاستثمار طويلاً لدرجة أن التدقيق المحاسبي المفصل بعد الحدث لا يكون نافعاً. إن التدقيق المحاسبي بعد التقييم هو عبارة عن سلسلة من التدقيقات المؤقتة تراجع فيها كل عوامل الاستثمار الرئيسية إزاء التنبؤات، ويتم تقييم مفعول أي انحرافات على ربحية المشروع وعلى الشركة كلها. ولا يعني هذا النوع من التدقيق المحاسبي بالتدقيق التقديمي وعمر الاستثمار وتكلفة رأس المال فحسب، بل أيضاً بكل التغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي ربما لم يتم توقيعها لدى إقرار المشروع في الأساس.

بالإضافة إلى المنافع التي قد تنشأ من عملية التعرّف السريع إلى المجالات التي تنطوي على مشاكل، إن هذا النوع من التدقيق المحاسبي يشكل أيضاً عملية تعلمية مفيدة قد تساعد في العملية التحضيرية لمشاريع محتملة في المستقبل. وينبغي التشديد مجدداً على أن هذا الإجراء ليس بدليلاً للتحكم العادي بالموازنة وإجراءات التكلفة المعيارية بل هو مكمل لهما.

الخلاصة

لقد تطرقنا إلى عدد من الأوجه التقنية التي سيجدها القراء بالتفصيل في مقرر علم المال. على كل، يجب أن تكون الآن قادرًا على فهم المقاربة المعتمدة في تقييم الاستثمار والفرضيات التي تشكل جزءاً منها وعلى مناقشتها مع زملائك في المالية. وإن ضرورة تقييم التدفق النقدي الداخلي والخارجي للمشروع تعني أن في متناولك تنبؤات نقدية تعرف من خلال دراساتك الأخرى في هذا المقرر وغيره من المقررات أنها تشكل أدلة فعالة للتخطيط والتحكم قائمة بحده ذاتها. وتذكر دوماً أن الإدارة ليست إلا عبارة عن صنع "قرارات لا عودة عنها على أساس معلومات غير ملائمة"، والأمر سيان حتماً في تقييم الاستثمار!

الملحق ١٥ - ١ : جدول القيمة الحالية

أنظر الجدول ١.١٥ ١.١٥ جدول القيمة الحالية

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

البيانات المالية											
الإجمالي العام				الإجمالي العام				الإجمالي العام			
النوع	القيمة	النوع	القيمة	النوع	القيمة	النوع	القيمة	النوع	القيمة	النوع	القيمة
ن	٠,٩٨٠	ن	٠,٩٧٦	ن	٠,٩٦٢	ن	٠,٩٤٣	ن	٠,٩٥٢	ن	٠,٩٩٠
١	٠,٩٩٠	٢	٠,٩٦١	٣	٠,٩٤٣	٤	٠,٩٣٥	٥	٠,٩٤٣	٦	٠,٩٨٠
٢	٠,٩٨٠	٣	٠,٩٦١	٤	٠,٩٤٣	٥	٠,٩٣٥	٦	٠,٩٤٣	٧	٠,٩٨٠
٣	٠,٩٧٦	٤	٠,٩٤٣	٥	٠,٩٣٥	٦	٠,٩٣٥	٧	٠,٩٤٣	٨	٠,٩٧٦
٤	٠,٩٧٠	٥	٠,٩٤٣	٦	٠,٩٣٥	٧	٠,٩٣٥	٨	٠,٩٤٣	٩	٠,٩٧٠
٥	٠,٩٦٠	٦	٠,٩٣٥	٧	٠,٩٣٥	٨	٠,٩٣٥	٩	٠,٩٤٣	١٠	٠,٩٦٠
٦	٠,٩٥٠	٧	٠,٩٣٥	٨	٠,٩٣٥	٩	٠,٩٣٥	١٠	٠,٩٤٣	١١	٠,٩٥٠
٧	٠,٩٤٠	٨	٠,٩٣٥	٩	٠,٩٣٥	١٠	٠,٩٣٥	١١	٠,٩٤٣	١٢	٠,٩٤٠
٨	٠,٩٣٠	٩	٠,٩٣٥	١٠	٠,٩٣٥	١١	٠,٩٣٥	١٢	٠,٩٤٣	١٣	٠,٩٣٠
٩	٠,٩٢٠	١٠	٠,٩٣٥	١١	٠,٩٣٥	١٢	٠,٩٣٥	١٣	٠,٩٤٣	١٤	٠,٩٢٠
١٠	٠,٩١٠	١١	٠,٩٣٥	١٢	٠,٩٣٥	١٣	٠,٩٣٥	١٤	٠,٩٤٣	١٥	٠,٩١٠
١١	٠,٩٠٠	١٢	٠,٩٣٥	١٣	٠,٩٣٥	١٤	٠,٩٣٥	١٥	٠,٩٤٣	١٦	٠,٩٠٠
١٢	٠,٨٩٠	١٣	٠,٩٣٥	١٤	٠,٩٣٥	١٥	٠,٩٣٥	١٦	٠,٩٤٣	١٧	٠,٨٩٠
١٣	٠,٨٨٠	١٤	٠,٩٣٥	١٥	٠,٩٣٥	١٦	٠,٩٣٥	١٧	٠,٩٤٣	١٨	٠,٨٨٠
١٤	٠,٨٧٠	١٥	٠,٩٣٥	١٦	٠,٩٣٥	١٧	٠,٩٣٥	١٨	٠,٩٤٣	١٩	٠,٨٧٠
١٥	٠,٨٦٠	١٦	٠,٩٣٥	١٧	٠,٩٣٥	١٨	٠,٩٣٥	١٩	٠,٩٤٣	٢٠	٠,٨٦٠
١٦	٠,٨٥٠	١٧	٠,٩٣٥	١٨	٠,٩٣٥	١٩	٠,٩٣٥	٢٠	٠,٩٤٣	٢١	٠,٨٥٠
١٧	٠,٨٤٠	١٨	٠,٩٣٥	١٩	٠,٩٣٥	٢٠	٠,٩٣٥	٢١	٠,٩٤٣	٢٢	٠,٨٤٠
١٨	٠,٨٣٠	١٩	٠,٩٣٥	٢٠	٠,٩٣٥	٢١	٠,٩٣٥	٢٢	٠,٩٤٣	٢٣	٠,٨٣٠
١٩	٠,٨٢٠	٢٠	٠,٩٣٥	٢١	٠,٩٣٥	٢٢	٠,٩٣٥	٢٣	٠,٩٤٣	٢٤	٠,٨٢٠
٢٠	٠,٨١٠	٢١	٠,٩٣٥	٢٢	٠,٩٣٥	٢٣	٠,٩٣٥	٢٤	٠,٩٤٣	٢٥	٠,٨١٠

الملحق ١٥ - ٢: احتساب عائد الاستثمار الداخلي

يسهل احتساب عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) باستخدام مقاربة التجربة والخطأ المستندة إلى معرفة أن عائد الاستثمار الصحيح سيؤدي إلى صافي قيمة حالية (مخصومة تساوي الصفر).

١. بعد استخدام معدل التجربة يتم النظر في القيمة الحالية:
 - أ. إذا كانت تساوي صفرًا فإن عائد الاستثمار المستخدم صحيح:
 - ب. إذا كانت موجبة فإن عائد الاستثمار المستخدم متدهون جدًا،
 - ج. إذا كانت سالبة فإن عائد الاستثمار المستخدم مرتفع جدًا.
٢. إذا افترضنا أن (ب) أو (ج) هما الحالة الشائعة، يستخدم معدل تجربة ثانٍ (أعلى في حال أعطى الأول قيمة حالية إيجابية، وأدنى في حال أعطى قيمة حالية سلبية). تراجع القيمة الحالية الجديدة لمعرفة ما إذا كانت علامتها (موجبة أو سالبة) مختلفة عن العلامة في ١. (إلا، يقع الاختيار على معدل آخر حتى يتحقق ذلك.)
٣. ومن ثم يُقدر المعدل «الصحيح» من خلال الإدراج الخططي بين القيمتين الحاليتين – أنظر المثل أدناه.
٤. يطبق المعدل الصحيح لمعرفة ما إذا كان قريباً بما فيه الكفاية من قيمة حالية تساوي الصفر ليتم استخدامه بما هو.
٥. فإذا كان قريباً من الصفر، فهو مقبول وإلا يتم الإدراج من جديد باستخدام عائد فائدة آخر.

مثال

ما هو عائد الاستثمار الداخلي على استثمار بـ €١٠٠٠ يولد تدفقات نقدية بقدر €٤٢٠ سنويًا على امتداد السنوات الثلاث المقبلة؟

الخطوة الأولى جرب ١٠ بالمئة

صافي القيمة الحالية	% ١٠	التدفق النقدي
€	عامل الخصم	€
١٠٠٠ -	١,٠٠٠	١٠٠٠ - صفر
٣٨٢	٠,٩٠٩	٤٢٠ ١
٣٤٧	٠,٨٢٦	٤٢٠ ٢
٣١٥	٠,٧٥١	٤٢٠ ٣
٤٤	صافي القيمة الحالية (ص ق ح)	

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

وبالتالي فإن العائد متدهن جداً

الخطوة ٢ جرب ١٤%

صافي القيمة الحالية	% ١٤	التدفق النقدي	€
€	عامل الخصم	€	السنة
١٠٠٠-	١,٠٠٠	١٠٠٠-	صفر
٣٦٨	٠,٨٧٧	٤٢٠	١
٣٢٣	٠,٧٦٠	٤٢٠	٢
٢٨٤	٠,٦٧٥	٤٢٠	٣
<u>٢٥-</u>	<u>صافي القيمة الحالية (ص ق ح)</u>		

وبالتالي فإن العائد مرتفع جداً

الخطوة ٣ الإدراج

$$\left[(\% ١٠ - \% ١٤) \times \frac{٤٤}{٢٥ + ٤٤} \right] + \% ١٠$$

$$\% ٢,٥ + \% ١٠ =$$

$$\% ١٢,٥ =$$

يبلغ العائد ١٢,٥ بالمائة. في حال قمت بتطبيق ما سبق ولم تحصل على قيمة حالية تساوي صفرأ أو قريبة إلى حد كبير من الصفر حتى تصبح مقبولة. عليك وبالتالي القيام بمزيد من عمليات الإدراج، ما بين ١٢,٥ بالمائة و ١٠ بالمائة (إذا كانت القيمة الحالية إيجابية عند ١٢,٥ بالمائة) أو بين ٥ ١٢,٥ بالمائة و ١٠ بالمائة (إذا كانت القيمة الحالية سلبية عند ١٢,٥ بالمائة).

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١٥ أيّ من الخيارات التالية يصف مفهوم القيمة الحالية كما يُطبق في تقييم الاستثمارات؟
- أ. يأخذ بعين الاعتبار تأثير التضخم في قيمة المال.
 - ب. يحسب حساباً لمختلف عوامل المخاطر المرتبطة بمختلف المشاريع.
 - ج. يستند إلى القدرة على كسب الفائدة أو على الحاجة إلى دفع الفائدة على الاستثمارات.
 - د. يُطبق في الظروف التي لا يتوفّر فيها إلاّ تقديرات حول التدفقات النقدية المستقبلية.
- ٢.١٥ تقسم طرق الاستثمار الداخلي لتقييم الاستثمار إلى تقنيتين أساسيتين – صافي القيمة الحالية وعائد الاستثمار الداخلي. صح أم خطأ؟
- ٣.١٥ يؤدي استخدام تقنية صافي القيمة الحالية (صـ قـ حـ) إلى نشوء بعض القواعد الواضحة التي يمكن تطبيقها في قرارات الاستثمار. هذه القواعد هي:
- I. عندما يفوق صافي القيمة الحالية (صـ قـ حـ) الصفر، ينبغي رد الاستثمار.
 - II. عندما يعادل صافي القيمة الحالية (صـ قـ حـ) الصفر، ينبغي رد الاستثمار.
 - III. عندما يقلّ صافي القيمة الحالية (صـ قـ حـ) عن الصفر، ينبغي رد الاستثمار.
 - IV. عندما يفوق صافي القيمة الحالية (صـ قـ حـ) الصفر، ينبغي قبول الاستثمار.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٥-٤-٧

تدرس شركة ميدلاند إنجينيرنج المحدودة Midland Engineering Limited استثمار $\text{€}20,000$ في ماكينة جديدة للتغذير. قدر مدير الانتاج أنّ شراء هذه الماكينة سيؤدي إلى دخل إضافي سنوي يساوي $\text{€}7000$ على امتداد السنوات الأربع المقبلة. إنّ تكلفة رأس المال الشركة هي بنسبة ٨ بالمائة.

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

- ٤.١٥ ما هو مجموع القيمة الحالية للدخل الناتج من هذا الاستثمار؟
- أ. + €٣١٨٤
ب. + €٢٢ ٧٧١
ج. + €٢٣ ١٨٤
د. + €٢٣ ٥٩٧
- ٥.١٥ ما هو صافي القيمة الحالية لهذا الاستثمار؟
- أ. + €٢٧٧١
ب. + €٣ ١٨٤
ج. + €٣ ٥٩٧
د. + €٢٣ ١٨٤
- ٦.١٥ في حال زادت تكلفة رأس المال الشركة بنسبة ١٠٪، ما هو صافي القيمة الحالية لهذا الاستثمار؟
- أ. + €٢١٨٣
ب. - €٢١٨٣
ج. + €٢٦٥٩
د. + €٢٢ ١٨٣
- ٧.١٥ في حال انخفض الدخل السنوي الإضافي بنسبة ١٠٪ وحافظت تكلفة رأس المال على نسبة ٨٪، ما هو صافي القيمة الحالية لهذا الاستثمار؟
- أ. - €٨٦٦
ب. + €٨٦٦
ج. + €١٢٣٧
د. + €١٧٣٠
- ٨.١٥ أحد أهم معالم تقنية صافي القيمة الحالية (ص ق ح) أنها ترتكز على استخدام عوامل الخصم على الإنفاق الرأسمالي فحسب. صحيح أم خطأ؟

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

- ٩.١٥ يؤدي استخدام تقنية عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) إلى نشوء بعض القواعد الواضحة التي يمكن تطبيقها في قرارات الاستثمار. إن هذه القواعد هي:
- I. عندما يفوق عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) تكلفة رأس المال، ينبغي قبول الاستثمار.
 - II. عندما يساوي عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) تكلفة رأس المال، ينبغي رد الاستثمار.
 - III. عندما يقل عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) عن تكلفة رأس المال، ينبغي رد الاستثمار.
 - IV. عندما يفوق عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) تكلفة رأس المال، ينبغي رد الاستثمار.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (أ) و(ج) فحسب.
 - د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٥-١٠-١١.

تدرس شركة ساوث لاند ديفايسز المحدودة Southland Devices Limited استثمار في منشأة جديدة لتصنيع الدارات المدمجة. ويُقدر بأن هذا الاستثمار سيتيح إيرادات إضافية تبلغ ٢٥٠٠٠ € سنويًا على امتداد السنوات الثلاث الأولى، وتنخفض حتى ٢٠٠٠ € سنويًا خلال السنة الأخيرة من عمره التقديرية.

- ١٠.١٥ ما هو عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) لهذا الاستثمار؟
- أ.٪٦,٥٠
 - ب.٪٦,٧٥
 - ج.٪٧,١٢
 - د.٪٧,٥١

- ١١.١٥ لو أن تكلفة رأس المال الشركة تساوي ٦٠٥ بالمئة، أي من الخيارات التالية يشكل تقييم الشركة الأخير للاستثمار؟
- أ. متابعة الاستثمار: تكلفة رأس المال تفوق عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)
 - ب. رد الاستثمار: تكلفة رأس المال تفوق عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)
 - ج. رد الاستثمار: عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) يفوق تكلفة رأس المال.
 - د. متابعة الاستثمار: عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) يفوق تكلفة رأس المال.

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

١٢.١٥ عندما يتحتم على الشركة اختيار ما بين استثمرين يستثني واحدهما الآخر، ينبع من تطبيق صافي القيمة الحالية (ص ق ح) أو تقنية عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) دائماً اختيار الاستثمار نفسه. صحيح أم خطأ؟

١٣.١٥ إن عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) هو معدل الخصم الذي يؤدى إلى صافي قيمة حالية معادلة للصفر تماماً عند تطبيقه على التدفقات النقدية المستقبلية. صحيح أم خطأ؟

تطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٤-١٥.

تواجه شركة بلاستيك مودلز المحدودة Plastic Models Limited مطلباً ملحّاً يتلخص في إدخال جهاز كمبيوتر لاستخدامه في التحكم بالتصنيع ومعالجة الطلبيات والأنظمة المحاسبية. وقد استقصى المدير المالي عن الخيارات المتوفّرة وحصر الاختيار بجهازي كمبيوتر، يمكنهما تلبية متطلبات الشركة التقنية.

يمكن الحصول على جهاز كمبيوتر إيزي لوغ ٢ Easilog II لقاء ١٢٠٠٠ € لكن من المتوقع أن يؤدى، على مدى سنوات عمره الأربع، إلى تكاليف تبلغ €٤٠٠٠ في السنوات الثلاث الأولى، و€٢٠٠٠ في السنة الأخيرة.

أما جهاز الكمبيوتر المقبول الآخر بيتش Peach، فيكلف ١٠٠٠ € لشرائه وتبلغ تكاليف تشغيله على امتداد سنوات عمره الخمس €٣٠٠٠ في السنتين الأولى والثانية، و€٢٠٠٠ في السنتين الثالثة والرابعة، و١٠٠٠ € في السنة الأخيرة.

- ١٤.١٥ في حال بلغت تكلفة رأس المال الشركة ١٢٪، ما هو صافي القيمة الحالية (ص ق ح) لكمبيوتر إيزي لوغ ٢ Easilog II ؟
- أ. €١١٢٠.
ب. €١٠٨٨٠.
ج. €٢١٥٩٦.
د. €٢٢٨٨٠.

١٥.١٥ لدى الانتقاء ما بين الجهازين، أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
أ. على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر بيتش Peach لأنّه يتميّز بأدنى صافي قيمة حالية (ص ق ح).

ب. على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر إيزي لوغ ٢ Easilog II لأنّه يتميّز بأعلى صافي قيمة حالية (ص ق ح).

ج. على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر إيزي لوغ ٢ Easilog II لأنّه يتميّز بأعلى صافي قيمة حالية (ص ق ح).

على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر إيزي لوغ ٢ Easilog II لأنّه يتميّز بأعلى صافي

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

١٦.١٥ من خلال استخدام مقاربة التدفق النقدي المخصوص في تقييم الاستثمار، يمكن أن يكون المدراء على ثقة تامة بمستويات المخاطر وعدم التأكيد المتعلقة بكل خيار من خيارات الاستثمار. صحيح أم خطأ؟

١٧.١٥ في إطار معالجة حالي المخاطر وعدم التأكيد في تقييم الاستثمار، يمكن اللجوء إلى مقاربات مختلفة، منها:

- I. استخدام اختبار «المخاطر القليلة» للمشاريع المحفوفة بمخاطر أشد;
- II. ادخال تقييم فترة استرداد التكاليف؛
- III. استخدام اختبار «المخاطر العالية» للمشاريع المحفوفة بمخاطر أشد؛
- IV. تقنية هامش المساهمة؛
أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) و(ب) فحسب.
ب. (ب) و(ج) فحسب.
ج. (ب) و(د) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٥-١٨-٢٠.

وضعت شركة تايلر أند مور المحدودة Tyler and Moore Limited أموالاً على حدود من موازنة إنفاقها الرأسمالي لتجدد خط التوسيع. وتلقت من شركة أوتوماتيك باكلاجنج المحدودة Automatic Packaging Limited عرض أسعار رشح منتجين من منتجاتها ليؤخذها بعين الاعتبار، هما أوتو - مودرن - moderne Auto - أوتو - باك Auto - pack . أمّا تفاصيل كل منتج فهي كالتالي:

أوتو - باك	أوتو - مودرن	سعر الشراء	السنة
Auto - pack	Auto - moderne	تحقيق الأعباء السنوية	
€	€		
١١ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠		
٣ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	١	
٥ ٠٠٠	٤ ٥٠٠	٢	
٤ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٣	
٣ ٥٠٠	٤ ٠٠٠	٤	

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

١٨.١٥ ما هي فترة استرداد التكاليف بالنسبة إلى منتج أوتو - مودرن Auto - moderne ؟

أ. ٣,٣٨ سنة.

ب. ٣,٥٠ سنة.

ج. ٣,٨٦ سنة.

د. ٤,٠٠ سنة.

١٩.١٥ ما هي فترة استرداد التكاليف بالنسبة إلى منتج أوتو - باك Auto - pack ؟

أ. ١,٨٩ سنة.

ب. ٢,٧٥ سنة.

ج. ٣,٠٠ سنة.

د. ٣,٣٨ سنة.

إن شركة أوتوماتيك باكتجنغ المحدودة Automatic Packaging Limited متلهفة إلى نقل بعض مخازين منتج أوتو - مودرن Auto - moderne المتحركة ببطء وقررت بالتالي منح تخفيض في السعر بقيمة €٣٠٠٠ مما يؤدي بإدارة شركة تايلر أند مور المحدودة Tyler and Moore Limited إلى إعادة تقييم المنتجين وفقاً لطريقة استرداد التكاليف في التقييم. أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟

أ. على الإدارة التحول الآن إلى منتج أوتو - مودرن Auto - moderne لأنّه يتميّز بفترة قصيرة لاسترداد التكاليف.

ب. على الإدارة التحول الآن إلى منتج أوتو - باك Auto - pack لأنّه يتميّز بفترة أقصر لاسترداد التكاليف.

ج. على الإدارة التحول الآن إلى منتج أوتو - مودرن Auto - moderne لأنّه يتميّز بفترة أطول لاسترداد التكاليف.

د. على الإدارة التحول الآن إلى منتج أوتو - باك Auto - pack لأنّه يتميّز بفترة أطول لاسترداد التكاليف.

٢١.١٥ تتضمّن طرق استرداد التكاليف لتقدير مشاريع الاستثمار بعض العوائق الهامة. منها:

I. عدم إعطاء أهمية لأي أرباح مكتسبة في فترة ما بعد استرداد التكاليف؛

II. انحياز إلى مشاريع ذات سلم زمني أطول؛

III. استنتاج وجود فترة معيارية لاسترداد التكاليف كأساس لتقييم أداء القياس مقارنة بالآخرين؛

IV. التشديد المفرط على التدفقات النقدية الداخلة في السنوات الأخيرة؛ أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

أ. (أ) و(ب) فحسب.

ب. (أ) و(ج) فحسب.

ج. (ب) و(ج) فحسب.

د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

- ٢٢.١٥ أيَّ خيارات من الخيارات التالية يمكن أن يشكلا متغيّرين رئيسيّين في تحليل مدى حساسية المشروع الخاص باستثمار متوقّع في فندق نادِ ريفي ومجمّع للفولف؟
- أ. أحوال الطقس على المدى الطويل.
 - ب. سعر الدخول إلى المنطقة المخصصة للتشمس.
 - ج. السعر المتوقّع لجولة من الغولف.
 - د. السعر المقدّر لإقامة في غرف الفندق.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٥-٢٣-٢٤.

يدرس المدير المالي لشركة كي - فت إكروست المحدودة Key - fit Exhausts Limited احتمالاً قدّمه مدير المبيعات في المنطقتين الجنوبيّة والشماليّة، يتعلّق بالأسعار المحتملة للشّفاطات المصنوعة من الفولاذ الصامد.

أرجحية الجنوب	أرجحية الشمال	السعر المتبنّى به
.٠٠٥	.٠١٠	€٥٠
.٠١٥	.٠٢٠	€٥٥
.٠٢٥	.٠٤٠	€٦٠
.٠٣٥	.٠٣٠	€٦٥
.٠٢٠	—	€٧٠
١,٠٠	١,٠٠	

- ٢٣.١٥ ما هو سعر البيع المتوقّع للمنطقة الشماليّة؟
- أ. €٥٥,٠٠
 - ب. €٥٩,٥٠
 - ج. €٦٠,٠٠
 - د. €٦٢,٥٠

- ٢٤.١٥ ما هو سعر البيع المتوقّع للمنطقة الجنوبيّة؟
- أ. €٥٧,٥٠
 - ب. €٦٠,٠٠
 - ج. €٦٢,٥٠
 - د. €٦٥,٠٠

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

- ٢٥.١٥ في إطار دراسة مشاريع الاستثمار، أي من الخيارات التالية لا يعتبر تدفقاً نقدياً داخلاً؟
- أ. تراكم رأس المال التشغيلي.
 - ب. الحسومات الضريبية.
 - ج. المنح الحكومية.
 - د. التصرف بالأصول في نهاية المشروع.
- ٢٦.١٥ لدى احتساب التدفقات النقدية الخارجية للسنوات الفردية لأي مشروع استثمار، من الملح إجراء الجسم في السنة الصحيحة من أجل استهلاك الأصول غير الملموسة وشطبها. صحيح أم خطأ؟
- ٢٧.١٥ تبحث تقنيات تقييم الاستثمار في الربحية على مدى طول عمر المشروع. بينما يحاول إعداد التقارير المالية تخصيص الربح على فترات محاسبية محددة. من غير الممكن التوفيق بين هاتين المقاربتين. صحيح أم خطأ؟
- ٢٨.١٥ يمكن أن يصبح احتساب متوسط تكلفة رأس المال تمريناً معقداً، يتضمن أموالاً طويلة الأمد ناتجة من:
- I. الأسهم الممتازة.
 - II. السنادات.
- III. السحوبات على المكتشوف من المصرف.
- IV. الأرباح المحتجزة.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (أ)، (ب) و(د) فحسب.
 - د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.

تطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٥-٢٩-٣٠.

تصنّع شركة ساذرلاند كريستال المحدودة Sutherland Crystal Limited أواني زجاجية من نوعية عالية. وقد حضر مستشاروها الماليون المستقلّون خطة لإنشاء شركة جديدة تكون بنية رأس المالها كالتالي:

مصدر التمويل	النسبة المئوية (%)	التكلفة المحتملة (في السنة)
رأس المال الممتاز المساهم به	١٠	%١١,٠٠
رأس المال الأسمى العادي القائمة	٢٥	%٩,٥٠
رأس المال الأسمى العادي الجديدة	١٠	%١٠,٠٠
الأرباح المحتجزة	٣٠	%٩,٥٠
السندات	٢٥	%٩,٢٥
	١٠٠	

٢٩.١٥ ما هو متوسط تكلفة رأس المال بالنسبة إلى شركة ساذرلاند كريستال المحدودة Sutherland Crystal Limited

- أ. %٨,٢١٣
- ب. %٩,٧٢٥
- ج. %٩,٦٣٨
- د. %٩,٨٥٠

٣٠.١٥ في حال ازدادت التكلفة المقدرة لـكـلـ من الأرباح المحتجزة ورأس المال الأسمى العادي القائمة، بنسبة ١٠,٧٥ بالمائة، ما هو متوسط تكلفة رأس المال المراجعة؟

- أ. %١٠,٣٢٦
- ب. %١٠,٣٥٠
- ج. %١٠,٥٦٨
- د. %١٠,٧٥٩

٣١.١٥ إن مفهوم القيمة الرمزية للمال مستقل تماماً ومنفصل كلياً عن مسألة التغيير في القدرة الشرائية للمال الناتجة من مفاعيل التضخم. صحيحة أم خطأ؟

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٥-٣٢-٣٤.

تدرس شركة ساوث وست باصز المغفلة Southwest Buses Plc إمكانية الاستثمار في مجموعة جديدة من الباصات لتلبية الطلب المتزايد. يكلف شراء المجموعة ٤٥٠٠٠ €. قدر محاسب الإدارة التدفقات النقدية التالية:

المساهمة	السنة	التكاليف التشغيلية
€		€
١٤٠ ٠٠٠	١	٦٠ ٠٠٠
١٨٠ ٠٠٠	٢	٧٥ ٠٠٠
٢٠٥ ٠٠٠	٣	١٠٠ ٠٠٠
٢٢٠ ٠٠٠	٤	١١٠ ٠٠٠
٢٧٠ ٠٠٠	٥	١٢٠ ٠٠٠

التكاليف التشغيلية ثابتة، غير أنها تستثنى إستهلاك الأصول الثابتة. هذا ومن المتبناً به إمكانية تصفية القافلة بسعر ٢٢٠٠٠ € في نهاية السنة ٥. أمّا تكلفة رأس المال الشركة فهي ١٥ بالمئة.

- ٣٢.١٥ ما هو صافي القيمة الحالية (ص ق ح) لهذا الاستثمار؟
- أ. + €٢٠٦٠٠
 - ب. + €٧٩١٠٠
 - ج. - €٨٨٧٤٠
 - د. - €٢٨٤٤٤٠

- ٣٣.١٥ لو تبيّن أن التكاليف التشغيلية الثابتة قد جُمِعَت بشكل غير صحيح، وقدّرت بأقل من القيمة الفعلية بنسبة ١٠٪، ما هو صافي القيمة الحالية (ص ق ح) المراجع للاستثمار؟
- أ. - €٩١٢٦
 - ب. - €١١٨٤٤٦
 - ج. + €٣٧٢٢٤
 - د. + €٤٤٠٨٧٤

- ٣٤.١٥ لو أنه، فضلاً عن الخطا في التكاليف التشغيلية، تبين أن المساهمات قدّرت بنسبة ٢٠٪ أقل من قيمتها الفعلية، ولم يتم الحصول إلا على ٥٠٠٠ € عند بيع القافلة، ما هو صافي القيمة الحالية (ص.ق ح) المُراجع للمشروع؟
- A. - ٦١٢ €
 B. + ٢٣٨ €
 C. + ٠٨٨ €
 D. + ٤٣٨ €

دراسة الحالة ١-١٥

يراجع مجلس إدارة شركة يورك تكنولوجى بروداكتس المحدودة York Technology Products Limited خطط استثماره للسنة المالية المقبلة. وفي الاجتماع المقبل ستجرى مناقشة اقتراحين – الأول حضره المدير التقنى والثانى حضره مدير المبيعات.

المشروع أ – شركة أورلندو ديفايسز Orlando Devices Inc

اتصلت بالمدير التقنى شركة أميركية اسمها – أورلندو ديفايسز Orlando Devices Inc وهي مستعدة لتقديم لشركة يورك York فرصة تصنيع منتج مسجّل ومرخص، ليبعه حصرياً في سوق أوروبا الغربية. سيكمل المنتج الجديد – المسماً تمبس Tempus – سلسلة المنتجات القائمة في شركة يورك York ولن يتطلب دفع أي تكاليف تصنيع ثابتة إضافية قبل البدء بالانتاج. هنا ويمكن أن يقوم موظفو شركة يورك York الحاليون بعمليّتي البيع والخدمة إلا أنه سيلزم إنفاق إضافي على التسويق من أجل إطلاق المنتج والمحافظة على هويته في السوق.

يستحق دفع رسم ترخيص أولى قدره ١٠٠٠٠٠ € لشركة أورلندو ديفايسز Orlando Devices Inc ، بالإضافة إلى حق تأليف مالي يبلغ ٤ بالمئة من قيمة المبيعات. وقد تم إعداد توقعات لفترة ثلاثة سنوات:

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	
€٠٠٠	€٠٠٠	€٠٠٠	المبيعات
٥٤٠	٤٧٠	٣٢٠	تكاليف التصنيع المتغيرة
٢٧٠	٢٤٠	١٦٠	المساهمة
٢٧٠	٢٣٠	١٦٠	تكاليف التسويق الإضافية
١٣٠	١٢٠	١٠٠	المساهمة الصافية
١٤٠	١١٠	٦٠	

بغية تأمين خدمة الزبون وتسلیم المنتج له، تشدّد شركة أورلندو ديفايسز Orlando Devices Inc على ضرورة حفظ حد أدنى من مبيعات شهرين في المخزون في كل الأوقات.

المشروع ب - شركة ناغيسويا Nagisoya Inc

دخل مدير المبيعات في مناقشات موسعة مع شركة ناغيسويا Nagisoya Inc الكورية، لجعل شركة يورك York الموزع الحصري لمنتجاتها داخل المجموعة الاقتصادية الأوروبية. وتستعد شركة ناغيسويا Nagisoya لعرض عقد أساسي مدته ثلاثة سنوات لكنها تطلب من شركة يورك York القيام باستثمار هام لتبرهن عن التزامها بنجاح المشروع.

إن شروط شركة ناغيسويا Nagisoya لإبرام هذا العقد الذي يحتمل أن يدرّ الكثير من الأرباح هي:

- أ. أن توافق شركة يورك York على التزام سنوي بالشراء لا يقل عن ٥٠٠ وحدة سنوياً، بسعر متطرق عليه يبلغ €٤٥٠ لكل واحدة، يستحق دفعه عند التسليم؛
- ب. تستثمر شركة يورك York في مشغل مجهز بالمعدات المناسبة لدعم سلسلة الإنتاج، أمّا التكلفة المقدرة لتجهيز المشغل (في المبني الموجود) فهي €٧٥ ٠٠٠ مع تكاليف تشغيلية سنوية تبلغ €٢٥ ٠٠٠. في حال انتهي العقد في نهاية السنة ٣، لن تبقى أي قيمة للمعدات.

وقد أعدّ مدير المبيعات التنبؤات التالية لفترة السنوات الثلاث:

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	المبيعات (بالوحدات)
١٤٠٠	٩٠٠	٤٠٠	المبيعات (سعر الوحدة)
€٧٢٠	€٦٩٥	€٦٧٥	تكاليف أخرى
٧٥ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	الإعلانات
٦٣ ٠٠٠	٣٥ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	الرواتب
٣٣ ٠٠٠	١٤ ٠٠٠	٥ ٠٠٠	السفر
١٨ ٠٠٠	٢٣ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠	متفرقات

حالياً لدى شركة يورك York بنية رأسمالية تتألف من:

التكلفة سنوياً	%	
%١٠,٠٠	٢٥	رأس المال الأسهم العادية
%٨,٥٠	١٥	رأس المال الأسهم الممتازة
%١٠,٠٠	٤٥	الأرباح المحتجزة
%٤,٨٣	١٥	السندات
	١٠٠	

المطلوب

طلب إليك المدير العام، بصفتك المدير المالي، أن تقيّم هذين الاقتراحين. ومع أنَّ كليهما يبيحان مثيرين للأهميَّة، وما من نقص في أموال الاستثمار، إلَّا أنه يعتقد أنه لا يمكن الإلتزام إلَّا بوحدٍ منهما في هذا الوقت. حضُر تقييمك لهذين المشروعين مع إغفال نتائج فرض الضرائب.

التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

المحتويات

٢/١٦	١.١٦ المقدمة
٣/١٦	٢.١٦ تحديد التكلفة المستهدفة
١٤/١٦	٣.١٦ تحديد تكلفة الدورة الحياتية
١٨/١٦	٤.١٦ محاسبة الطاقة الإنتاجية
٢٣/١٦	٥.١٦ تحديد التكلفة للميزة التنافسية
٢٨/١٦	٦.١٦ بطاقة الأداء المتوازن
٣٨/١٦	٧.١٦ تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت
٤٢/١٦	الخلاصة
٤٣/١٦	أسئلة للمراجعة
٥٠/١٦	دراسة الحالة ١-١٦
٥١/١٦	دراسة الحالة ٢-١٦

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- حاجة المحاسبة الإدارية إلى تطوير تقنيات جديدة بشكل مستمر؛
- مبدأ تحديد التكلفة المستهدفة وتحديد تكلفة الدورة الحياتية والآليات الأساسية لهاتين الطريقتين في بيئة تصنع وخدمات؛
- ما قيل في محاسبة الطاقة الإنتاجية وكيف تُسقط هذه المحاسبة التقليدية؛
- آراء في التكاليف المتغيرة والمخررون والمساهمة؛
- استخدام تحديد التكلفة في صنع القرارات الإستراتيجية؛
- قيمة اعتماد مقاييس مختلفة، مالية وغير مالية في توجيه الشركة، وهي عملية تسمى بطاقة الأداء المتوازن؛
- كيف أن تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت يختلف عن تحديد التكلفة على أساس النشاط الذي تم دراسته سابقاً في البرنامج.

تغير الأعمال التجارية بسرعة. قد يوافق البعض على أن زمن السوق على نطاق واسع قد ولّى ومضى. لقد أصبح اليوم تسويق كلّ منتج على حدة واقعاً في بعض الصناعات حيث ينشأ الحدّ التنافسي من الحصول على معلومات شديدة الدقة حول الريان، ومتطلباتهم ومشاكلهم وخططهم للتطور. وتسمح هذه المعلومات بتسريع تسلیم منتج "يستوفي مواصفات" النوعية وأكثر. ويعتبر المرشدون الإداريون أنه على الشركات الكبيرة أن تصحّح طرقها كي لا تسلبه الشركات الصغيرة الأكثـر ديناميكية منها تجارتها.

إن مفاعيل هذه الأولويات المتغيرة في الأعمال ليس واضحاً بالنسبة إلى المحاسبة الإدارية. إلا أننا على يقين من وجوب تغيير أنظمة المحاسبة للتخطيط والتحكم كي تعكس المحيط المؤسّساتي والسلوكي والبيئي الجديد الذي تقع فيه. وفي هذه الوحدة الأخيرة، سنعطي القارئ فكرة عما قد يتضمن بعض هذه التغييرات وعن كيفية تعديل مُثُل المحاسبة التقليدية التي تم تناولها في هذا المقرر أو حتى تغييرها جذرياً. على أيّ حال، لا بدّ من التنبّه إلى انتقادات الصرىحة والضمنية للعمليات والتقييمات المذكورة في الوحدات السابقة؛ لقد لجأت المؤسسات إلى هذه الإجراءات على مدى عقودٍ كثيرة، فجرّبتها واختبارتها وفهمتها. وقد يكون من التهور استبدالها ببعض الإجراءات الجديدة التي ستتناولها في هذه الوحدة من دون دليل مشترك تجريبي على أن الأمور سينة كما يدعى بعض الكتاب (بغالبيتهم الأكاديميين).

وبرأينا، ليست الأدلة والحجج التي يقدمها مناصرو التغييرات المجملة في المحاسبة الإدارية كافية لتبرير مراجعة المحاسبة الإدارية مراجعة شاملة.

في ما يلي سلسلة من التبصرات في المحاسبة الإدارية التي تعمق بها حالياً مهنة المحاسبة والتي ينبغي أن تشجع التفكّر في الأنظمة القائمة وتحليلها بالإضافة إلى التجربة بالطرق الجديدة. وتسمح هذه الطرق الجديدة بالنظر في المحاسبة الإدارية على أنها وظيفة أكثر شمولًا ضمن نطاق أنظمة المعلومات الإدارية. غير أنه لا ينبغي الاعتبار أنها تضعف دور فرع الدراسة كما تم عرضه في الوحدات الشهاني السابقة التي تؤلّف المحاسبة الإدارية لصنع القرارات.

توضّح انتقادات المحاسبة الإدارية الحالية عيوب هذه الأخيرة التي تُلاحظ على ضوء بيئة الأعمال العصرية المتمسّمة بالتكنولوجيا العالية:

١. إن متطلبات المحاسبة المالية مع تشديدها على قياس الربح وبالتالي على تقييم المخزون، لا تزال تحدد إجراءات المحاسبة الإدارية. فعندما تتّنطر أنظمة تحديد التكلفة من أنظمة تقييم المخزون، تصبح غاية تحديد تكلفة المنتجات غامضة.
٢. وكما ذكرنا باختصار في الوحدة العاشرة ، فإن اليد العاملة المباشرة باعتبارها نسبة مئوية لمجموع تكلفة المنتج، تقلص، وبالرغم من ذلك، فهي لا تزال تشكّل طريقة شعبية لتخفيض النفقات العامة، تؤدي إلى نسب مئوية للتخفيض تقع في ثلاثة أرقام.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

٣. قد ساهم التحكم بالإنتاج بواسطة أجهزة الكمبيوتر، وخطوط الإنتاج الآلية وغير ذلك من التطورات التكنولوجية في اعتبار بعض الافتراضات التقليدية من الطراز القديم خاصةً تلك المتعلقة بمعرفة أي من التكاليف متغير وأي منها ثابت.
٤. بما أن الشركات ذات الإدارة الحسنة ترى أن إمكانية تميزها تكمن في النوعية والتصميم المعدل وفقاً لطلب الزبون والسرعة في تحضير الطلبيات وتسليمها، ينبغي بالتالي تشجيع التوسيع في النفقات العامة لهذه النشاطات في حين أن غالبية المؤسسات تعتبر النفقات العامة عبئاً ينبغي إزاحته من الصورة الجانبيّة للتكاليف في أسرع وقت ممكن.
٥. لقد ازداد التعقيد في مجال الأعمال بشكل دليلي: يشتمل البحث والتطوير على تقنيات التصميم عبر استخدام الرتابة حيث تم استبدال التصميم اليدوي لنموذج أوليّ (أو لنماذجين أو ثلاثة) بتصميم يأتي مباشرةً من جهاز كمبيوتر مهندس التطوير؛ وقد أصبحت عمليات الإنتاج أكثر تعقيداً من الناحية التقنية وصار بإمكانها تلبية أدوات الزبائن؛ كما عُزّزت أصناف المنتج نتيجةً لهذا الإقرار بالتنوع في الزبائن، ومع قصر الدورات الحياتية التي ينبغي التنافس بها، أصبحت خطوط الإنتاج في تغيير مستمر.
٦. تزيد الأسواق العالمية من مشاكل المنتج التي أشرنا إليها أعلى. يحدّد التنافس على الأسعار وتزداد الحاجة إلى نظام محاسبة إداري للتعرف إلى تكاليف المنتج بدقة. وإن نظام التكلفة القائم على تقييم المخزون والمحاسبة المالية قد لا يعطي المدراء الأرقام التي تسمح للشركة بتعزيز حدّها التنافسي.

للقراء الذين تقوم شركاتهم بنجاح باستعمال تقنية أو أكثر من التقنيات الموصوفة في هذه الوحدة، على مدى فترة طويلة ربما، قد يجدون العنوان الذي وضعناه للوحدة مُحِيرًا. لكننا لا نظن ذلك. فإن الشركات والشركات الأخرى تكافح يومياً ضد مشكلة محاولة إيجاد معلومات ذات معنى وذات صلة من شأنها أن تسمح لها برصد أدائها واتخاذ قرارات تضييف القيمة. وإن كل تقنية من التقنيات الموصوفة في الصفحات التالية قد اعتمدها بعض الكيانات في حين أن البعض الآخر قد رفضها. وإلى أن تعتمدتها كل الكيانات عملياً، وإلى أن يكون لنا وصول إلى جزء جوهري من نتائج البحث التي تبرهن قيمتها، نرى أن عنوان وحدتنا يلقط روح الابتكار والتجريب المحيطين بهذه المواضيع.

٢.١٦ تحديد التكلفة المستهدفة

على امتداد الوحدات الشهريّة السابقة التي تضمنت المحاسبة الإدارية لصنع القرارات، رأينا على حاجة الشركات والشركات إلى فهم تكاليفها؛ من أين تأتي التكاليف؟ ما هي النشاطات التي تحدّد التكاليف؟ كيف ينبغي تخصيص التكاليف على المنتجات؟ ما هي التكاليف ذات الصلة في صنع القرارات؟ وقد ورد بشكل ضمني في نقاشنا عزم الزبون على شراء المنتج أو الخدمة بسعر يعكس تكاليف الإنتاج والتوزيع والمساهمة في الربح.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

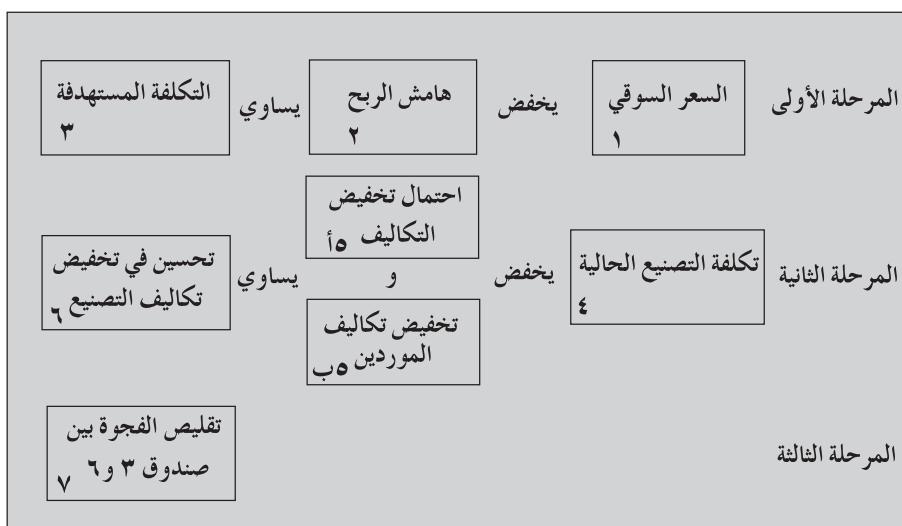
إنه ولا شك افتراض ساذج وغير واقعي من الناحية التجارية. كيف إذاً تغلب المحاسبة الإدارية على مشاكلها عندما تكون إشارات السوق واضحة بما فيه الكفاية وسعر البيع الأقصى معروفاً بشكل شبه مؤكّد وواعداً دون التكاليف المحتسبة داخلياً؟

تم تطوير تحديد التكاليف المستهدفة لمساعدة الشركات على إدارة تكاليفها في ظروف يكون فيها سعر البيع معروفاً. تشكّل صناعات كل من السيارات والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية وأجهزة الكمبيوتر الشخصية أمثلة يُستخدم فيها تحديد التكاليف المستهدفة. تتميز كل صناعة من هذه الصناعات بتجديد تكنولوجيا سريع الحركة وبمنافسة حادة ويزبائن يتاثرون كثيراً بالسعر. لو أطلق أحد مصنعي أجهزة التلفزة تصميماً لشاشات كبيرة مع مؤشرات صوتية يلاقي شعبية في أحد قطاعات السوق، فلا شك أن الآخرين سيخذلون حذوه وإلا فهم يخاطرون بخسارة حصّتهم السوقية. يحدّد سعر القائد الحد الذي لا يتجرّأ المقلدون على تجاوزه. كذلك الأمر بالنسبة إلى المبتكر الذي يخطط لاحتلال المرتبة الأولى في السوق، فإن السعر المستهدف يوضع على أساس القيمة التي يقدّرها الزبون للمنتج أو الخدمة وعلى أساس التقييم المدروس لتكلفة التنافس عندما يدركه المنافسون. وما أن يصبح السعر المستهدف معروفاً، حتى يمكن حسم هامش الربح المطلوب بغية تحديد التكاليف المستهدفة التي تعتبر الشركة أن تجاوزها يعني أن إنتاج المنتج وبيعه يصيران غير اقتصاديين.

تختلف التكاليف المستهدفة عن التكاليف المعيارية (الوحدة الثالثة عشرة) في نقطة شديدة الأهمية. تُحدّد التكاليف المعيارية للمنتجات والخدمات في المرحلة التي تكون فيها وحدات الإنتاج مستقرة وبلغت مرحلة الإنتاج أو التسلیم وبالتالي تكون الموصفات المفضلة معروفة وغير قابلة للتغيير خلال فترة التخطيط القادمة. وتُصنف التكاليف المعيارية هي الأخرى وفقاً للعناوين التقليدية المتعلقة بالمواد والمدّ العاملة والنفقات العامة. أما التكاليف المستهدفة فتكون في البدء أرقاماً شاملة (سعر البيع المستهدفة مطروح منه هامش الربح المستهدف) ثم تُوضع لنموذج جديد أو عملية جديدة بالكامل. وعندما يصار إلى إنتاج النموذج أو العملية، يمكن تحديد التكاليف المعيارية وعلى ضوئها يجري التحكم بالتکاليف الفعلية.

الوحدة ١٦ / النظورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

يمكن شرح العملية المتعاقبة لتحديد التكلفة المستهدفة على الشكل الآتي:



يشكّل تحديد السعر السوقي (الخانة ١) مهمة أساسية لموظفي التسويق والمبيعات الذين ينبغي أن تقودهم معرفتهم لطلب الزبون وفضوله إلى تقييم دقيق للسعر الأنسب الذي يمكن إطلاق المنتج على أساسه. ويحصل من السعر السوقي هامش الربح (الخانة ٢) الذي تتطلبه الشركة أو القسم. يعتبر هذا الاحتساب بغية الدقة. فثمة نزعة إلى تحديد مستوى أدنى من المطلوب للتأكد من أن المنتج يجذب اهتمام الإدارة، إلا أن الجمع بين هامش أدنى من المطلوب يؤدي في النهاية إلى أداء مالي سيئ. ينبغي احتساب الهامش بالرجوع إلى أهداف الربح الشامل المقسم إلى وحدات وتكلفة رأس المال المقسمة إلى وحدات (بدل الإيجار النظري الذي تقيد الشركة على رأس المال المستخدم من كل قسم من الأقسام). أما التكلفة المستهدفة (الخانة ٣) فليست إلا الفرق بين السعر السوقي وهامش الربح المتوقع. إن الشركة التي تعمل بصرامة حسب تحديد التكلفة المستهدفة لن تطلق أي منتج إلا إذا أمكن تصميمه وإنتاجه وتوزيعه وفقاً للتكلفة المستهدفة هذه.

تُجرى حالياً دراسة لبني تكلفة التصنيع الحالية المتوفرة (الخانة ٤): «لماذا نصنع هذا المنتج إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التسهيلات المتوفرة لدينا ومستويات الفعالية القائمة والمعرفة بالمواد وعمليات التصنيع؟» يؤدي هذا التحليل إلى احتساب تكلفة المنتج التي يمكن مقارنتها مع التكلفة المستهدفة في الخانة ٣. لو كانت المقارنة مؤاتية تكون التكلفة المتوفرة أدنى من التكلفة المستهدفة، ويمكن للشركة أن تباشر بمرحلة التصميم من دون إجراء تحليلات إضافية، وشرط أن تكون الحسابات دقيقة، يمكن أن توقع الشركة أن تتحقق هامش ربح أعلى من هذا المنتج. على أي حال إن الحصيلة المعهودة هي وجود فجوة ما ينبغي سدّها، أي أن التكلفة القائمة الحالية أعلى من التكلفة المستهدفة. فماذا ينبغي أن يحصل الآن؟

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

يجري التحضير في كلّ مرحلة من مراحل التصميم والإنتاج والتوزيع والتسويق (الخانة ٥). تُعتبر المشاركة الوظيفية المتداخلة مركبة بالنسبة إلى تحديد التكلفة المستهدفة. يُعتبر كلّ من التصميم والتطوير اللذين يتبعان توجّه السوق، ومن الهندسة والصناعة المساعدين أموراً حاسمة في عملية تحديد التكلفة المستهدفة. ويؤدي ذلك إلى فهم وظيفي متداخل للحاجة إلى توليد عائد ماليّ مرض على المنتج. لكنّ هذه المرحلة ستؤدي أيضاً إلى الطلب من مورّدي مواد الإنتاج أن يستعدوا هم أيضاً! فمع منتجات كثيرة، تشكّل القطع المبتاعدة بكميات كبيرة غالبية التكاليف، ولا يمكن لهؤلاء المورّدين أن يتوقّعوا تجنب صرامة تحديد التكلفة المستهدفة. في الصناعات المتعلقة بالسيارات حيث تشكّل مواد الإنتاج المشتراء بكميات كبيرة سبعين بالمئة تقريباً من تكلفة المواد، يؤدي حذف بعض سنتات من تسعيرة المورّد إلى توفير ملايين اليورو على مدى عمر المركبة. وبالتالي فإنّ الخانة ٥ تتضمّن (أ) تدقيقاً داخلياً في التكاليف (ب) طلباً خارجيّاً موجهاً إلى المورّدين لتحسين أسعارهم.

لفترض أنّ التكلفة الناتجة في الخانة ٦ أعلى من التكلفة المستهدفة في الخانة ٣، فما العمل؟ تشكّل الخانة ٧ الاختبار الأخير لأنظمة تحديد التكلفة المستهدفة. وينبغي إجراء إعادة تشغيل لكلّ من المراجعات الداخلية والخارجية لمعرفة ما إذا كان بالإمكان إدراج المزيد من التغييرات في التصميم أو التوفير في العملية لسد الفجوة. وعندما لا تؤدي هذه العمليّات المتكررة إلى الادخار المطلوب، تواجه الإدارة قراراً صعباً. هل ينبغي أن تستمرّ في المشروع أم أنّ عليها التخلّي عن الفكرة؟

مثل

إنّ شركة إنفاريون متنلي – أفرندي المحدودة (إي – يو) Environmentally-Unfriendly (Ltd) (المعادية بيئياً) متخصصة في تصميم وتصنيع منتجات تسمح للمستهلكين بالتلّغّل على القوانين البيئية التي يعتبرونها قاسية وظالمة. وقد تعرّف قسم البحث السوقي مؤخّراً إلى منشار كهربائيّ لا يحدث ضجة مما يسمح بقطع الأشجار دون لفت انتباه الجيران أو حماة البيئة. كما بدأت الشركة بإنتاج مجموعة من الأدوات الكهربائية المصمّمة لمساعدة المستهلكين الذين يعتبرون الأحداث الطبيعية مثيرة للغضب (من أحدث الأدوات التي شكلّت أكبر نسبة مبيعات، مكنسة كهربائية تسحب أوراق الخريف قبل سقوطها عن الأشجار).

أشار البحث السوقي إلى وجود طلب على المنشار الكهربائي بسعر ٥٠٠ € تقريباً. قد يؤدي ذلك إلى فرق كبير في أسعار المناشير الكهربائية المشابهة من حيث المحرك وقياس النصل، لكنّ المستهلكين أبدوا استعدادهم لدفع مبلغ إضافي لقاء ميّزتي إخفاء الصوت والضوء الداخليّ (قد تستخدم أغليّة المستهلكين هذا المنتج في الليل) اللتين أدرجهما المصمّمون في النموذج الأوّلي. وقد أشارت سجلات التكلفة المتوفّرة لدى شركة إي – يو U إلى أنه سيتم تكبد التكاليف التالية خلال عملية التصنيع:

المواد المباشرة €٢٦٠، اليد العاملة المباشرة €١٢٠، النفقات العامة €١٦٠، المجموع €٥٤٠.

الوحدة ١٦ / التطّورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

طلبت شركة إي - يو U- هامشاً إجماليًّا بنسبة ٢٠٪ على تكاليف تصنيع منتجاتها الكهربائية.

تعقيب

لدى تطبيق تحديد التكلفة المعيارية على هذه المشكلة، قد تضيّف شركة إي - يو U- هامش الربح بنسبة ٢٠٪ إلى تكاليف التصنيع المعرفة، أي ما يعرف بمقارنة التكلفة زائد تغطية الأرباح:

تكلفة التصنيع	€٥٤٠,٠٠
هامش الربح ٪٢٠	١٠٨,٠٠
السعر	<u>€٦٤٨,٠٠</u>

بموجب هذا الرأي حول تحديد التكلفة، قد لا ترغب الشركة بإنتاج المجموعة الجديدة من المناشير الكهربائية الصامدة لأنها قد لا تتمكن من بيعها بسعر يقارب €٦٤٨,٠٠. لو أن الباحثين في أمور السوق قد أتموا عملهم كما يجب، لوجدوا أن أسعار الشركة أغلى بـ €١٤٨ مما لا يسمح لها بالمنافسة.
يتناول تحديد التكلفة المستهدفة إمكانية إطلاق المنتج من الطرف الآخر. فهو أولًا يحتسب الهامش الإجمالي الذي قد يتطلبه تصنيع منتج يمكن بيعه بـ €٥٠٠.

سعر البيع المفترض	€٥٠٠,٠٠
مطروح منه هامش الربح *٪٢٠	٨٣,٣٤
التكلفة المستهدفة	<u>€٤١٦,٦٦</u>

* احتساب رفع السعر:

سعر البيع بـ €٥٠٠ يساوي التكلفة بنسبة ١٠٠٪ زائد هامش التكلفة بنسبة ٪٢٠ = ٪١٢٠

وبالتالي تبلغ التكلفة €٥٠٠ مقسومة على ١٠٢٠٪ = €٤١٦,٦٦.

(اختبار: زد هامش الربح ٪٢٠ إلى تكلفة €٤١٦,٦٦ = €٤٥٠٠).

الآن تم التعرّف إلى السعر المستهدف. قد تبدأ الشركة بتحفيض تكاليف تصنيعها من التكلفة المعيارية التي تبلغ €٥٤٠ إلى الهدف الجديد البالغ €٤١٧، مما يشكّل مهمّة صعبة فعلاً. فعلى مضمّميه أولاً أن يتظروا في استخدام وحدات قياس مشتركة مع مناشير كهربائية أخرى في المجموعة، بدلاً من استخدام وحدات قياس جديدة موسمة مصمّمة خصيصاً لهذا النموذج. إن الخطوة التالية هي أن يعرفوا من المورّد الخارجي لكتام الصوت ما إذا كان بالإمكان تحسين السعر المحدّد في البدء. وقد يؤدّي ذلك إلى جعل شركة إي - يو U- تضمن الحد الأدنى من مستويات الشراء أو تلتزم بشراء قطع أخرى من المورّد. وفي الوقت نفسه، يدرس مهندسو الإنتاج النموذج الجديد المقترن لمعرفة ما إذا كان بالإمكان

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

الإدخار من خلال شراء قطع يتم تجميعها بدلًا من التصنيع الكلي على المستوى الداخلي. يمكن أيضًا إجراء دراسة قائمة على تحديد التكلفة على أساس النشاط للتأكد من أن العناصر التي تتضمن النفقات العامة البالغة €١٦٠ قد تم احتسابها بالشكل المناسب، ومن أن المنتج الجديد سيستهلك موارد تبلغ هذه القيمة.

سوف تبدأ الضغوط عندما تكتشف شركة إي - يو U- أن فجوة لا تزال قائمة بين السعر المستهدف البالغ €٤١٧ وتكلفة التصنيع الأعلى التي أعيد احتسابها. أما القرار الصعب فيكمن في التخلص عن الفكرة وتكريس الجهود لابتكار أفكار جديدة. إلا أن عدداً من الشركات يعتبر أن الأوان قد فات لحظة وصول الأبناء السيئة، فيحاولون الاستمرار بالمنتج الجديد على أمل سد الفجوة مع تطور المشروع: تصبح تكاليف التصنيع أقل نمواً ما، ويرتفع السعر بشكل عجائبي، والأحجام المتوقعة تكبر في الحقيقة ويصبح عمر المنتج أطول من المتوقع. في الواقع، تسوء كل هذه الثوابت بدلًا من ان تتحسن، وتزداد الأضرار التي تتكبدها الشركة من جراء البدء مع فجوة سابقة.

تكون التكاليف المستهدفة أدنى عادةً من تكاليف المنتج القائمة وبالتالي يتوجب على الشركة أن تحسن عملياتها لتكون على مستوى مقارنة أدائها مع الآخرين. ويُعرف هذا التحسين باسم هندسة القيمة وهو عبارة عن إعادة تقييم لكل أوجه عملية التصنيع والتوزيع، كفعالية قسم البحث والتطوير مثلاً الذي يجب أن يعمل على المنتج الجديد وتصميمه لقليل استخدام الكهرباء بالنسبة إلى المستهلك؛ ومصدر المواد الأولية التي سيُصنع المنتج الجديد منها وملاءمة عملية الإنتاج والمعدات المستخدمة لذلك. ولتحديد التكلفة المستهدفة تركيز سوقي، فالسوق لا تحدد سعر (وبالتالي تكلفة) المنتج فحسب، إنما تتأكد من أن السؤال الأخير قد طُرِح قبل تقديم المنتج: "هل نحن متأكدون من أن هذا ما يريده الزبون؟". وكما يقول المدراء التنفيذيون غالباً في شركات الإلكترونيات إن المنتج الجديد هو من ابتكار مهندس البحث والتطوير أكثر مما هو نتيجة مؤشرات من الزبائن حول استعدادهم للدفع لقاء الحصول على منتج ذي معالم جديدة.

غالباً ما يكمن المجال الأبرز لتحسين التكلفة في مرحلة التصميم. في هذه المرحلة تُصنَّع القرارات الحاسمة، مما يسود على مرحلتي المواد والإنتاج في عمر المنتج. فلو أمكن تصميم منتج بعده أقل من المواد (الوحدات) المطلوبة أو بوحداتقياس متوفرة أصلًا في منتجات قائمة، أو بمواد أولية غير معرضة لتقلبات الأسعار أو بتصميم أكثر متانة في ما يتعلق بأزرار التشغيل أو تلك الأجزاء التي يستخدمها الزبون لتعديل الأداء، فإن الواقع الإيجابي على التكاليف يمكن أن يكون عميقاً على مدى عمر المنتج.

يتضمن تحديد التكلفة المستهدفة فحصاً مفصلاً لكل من التكاليف المباشرة المتعلقة بالإنتاج (المواد واليد العاملة وتكاليف التصنيع القابلة للتعرف) والنفقات العامة المتعلقة بالتصميم والتصنيع والتوزيع.

يشكل تحديد التكلفة المستهدفة فلسفهً هامة في مجال الأعمال، وهو أيضاً عملية مؤلفة من التخطيط والإدارة ومن ثم تخفيف التكاليف. ويركز على فهم أسواق الشركة والتنافس، ويسلط الضوء على متطلبات الزبون في ما يتعلق بالفعالية والنوعية وتوقيت التسويق بالإضافة إلى السعر. أما الهدف الأساسي منه فهو تحقيق أرباح مقبولة واستخدامها في الاستثمار والنمو.

تصنّع شركة باف سايف Puff Safe المحدودة أكياساً هوائية لسوق السيارات الفاخرة. وتبيع الشركة حالياً ١٠٠٠٠٠ نموذج من أكياس أي بي أكس ABX الهوائية ذات النوعية الممتازة بشكل أساسي إلى شركتي تصنيع سيارات أبلغتا شركة باف سايف Puff Safe أنّهما توقعان تخفيضاً بنسبة ١٠ بالمائة من الأسعار في السنة المقبلة، بالإضافة إلى مواصفات جديدة من ضمنها زيادة في سرعة الارتفاع. حالياً، يُباع كيس أي بي أكس الهوائي لمصنعي السيارات بسعر €١٠٠ ومن الممكن أن تخسر الشركة كل مبيعاتها في السنة المقبلة في حال لم تخفض السعر إلى €٩٠ ولم تضف المواصفات الزائدة المطلوبة. هذا وما من ضمانة بزيادة الحجم في حال تم تخفيض الأسعار.

حالياً، يكلف تصنيع كل كيس هوائي €٦٣، أو قل €٦٣٠٠٠٠ سنوياً. في ما يلي تحديد التكاليف الفردية.

€	
٣ ٦٤٠ ٠٠٠	المواد المباشرة
٥٦٠ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة
٦٣٠ ٠٠٠	تكاليف تشغيل الآلات
٤٢٢ ٨٠٠	تكاليف البحث والتطوير
٧٠٠ ٠٠٠	الاختبار ضد المتفجرات والمواد الكيميائية
٢٨٠ ٠٠٠	تكاليف إعادة المعايرة
<u>٦٧ ٢٠٠</u>	تكاليف إعداد الطلبيات والتسهيلات
<u>٦ ٣٠٠ ٠٠٠</u>	

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

أُجريت عملية تحديد التكالفة على أساس النشاط السابقة بالحاج من إحدى شركات تصنيع السيارات التي تزودها شركة باف سايف Puff Safe بالأكياس الهوائية وأدت إلى توضيح النشاطات والمحركات الأساسية التالية:

النشاط	وصف النشاط	محرك التكالفة	تكلفة محرك التكالفة
تكلفة تشغيل الآلات	التصنيع الآلي للمكونات غير محدد	التكلفة الثابتة	للوحدة الواحدة
البحث والتطوير	التجمیع الآلي تصميم المنتجات	غير محدد	التكلفة الثابتة
إعادة المعايرة	الاخبار ضد المتفجرات والمواد الكيميائية	عدد ساعات الاختبار	٤٣,٥٠ € في الساعة الواحدة
إعداد الطلبيات والتسهيلات	إعداد العمل على الأجهزة المجهرية داخل الوحدة	عدد الأكياس	١٨,٦٦ € للكيس
	التي تمت إعادة الواحد	التي تمّت إعادة كل كيس	
	كل كيس لم ينجح في معايرتها	كل كيس	
	إعداد الطلبيات بالأجهزة المقدمة إلى الموردين	الاختبار	
	المجهريّة وبوحدات أخرى وتسهيل سرعة العمل في المصنع	إعداد طلبيات للطلبية الواحدة	٢٢٤ € للطلبية

يتضمن الكيس الواحد عشرة وحدات، يؤمّن كل منها مورّد معين. يُقدّم ما يعادل ٣٠ طلباً كل سنة لكُل مورّد. حالياً، ٥٠٪ من الأكياس لا تتجاوز الاختبار ضد المتفجرات والمواد الكيميائية الذي يتطلّب ساعتين وبالتالي تُجرى إعادة معايرتها. لمعرفة أهميّة التحذير الموجّه من الزبونين الأساسيين، دعى المدير العام للهيئة التنفيذية في شركة باف سايف Puff Safe إلى اجتماع لفريقه الإداري الأعلى.

«كنا نتوقع حصول ذلك عندما علمنا في بداية العام بدخول مورّد تايواني إلى السوق في مجال أكياس آي بي أكس ABX الهوائية. لسوء الحظ، كنت أمل في الحصول على مدة ستة أشهر أو سنة إضافية دون منافسة. على كل حال، نحن نعلم أن علينا تخفيض التكاليف دون أن نضحي بالجودة".

المراقب المالي

«من غير الضروري أن تكون عبارة لنعرف أنه إذا كانت تكاليف التصنيع في شركتنا تبلغ €٦٣ حاليًا، فعلينا أن نخفضها بـ ١٠٪ لتتناسب مع الجسم البالغ ١٠٪ على أسعار البيع. وإلا، فستتقلّل هامشنا في ما يتعلّق بأكياس آي بي أكس ABX . هناك ضغط كبير على أصنافنا الأخرى، وعلينا أن نبلغ التكلفة المستهدفة الجديدة البالغة €٥٣".

مدير البحث والتطوير

«لقد عاينا بعض المنتجات المنافسين وتبين لنا أننا نستطيع تخفيض عدد الوحدات المطلوبة من عشرة إلى ثمانية. إن هذه العملية ممكّنة بسبب تطوير مكوّنين من الوحدات القائمة وإعطائهما معالم إضافية. وبالتالي يمكننا الاستغناء عن اثنين من الوحدات المطلوبة».

مدير المشتريات واللوจستيات

«ممتأز. معنى ذلك أنه يمكننا الاستغناء عن مورّدي هذين الوحدتين. لطالما حاولت أن أشتري المواد التي نحتاج إليها من ثلاثة مورّدين فحسب لكن مدير البحث والتطوير يقول لنا دائمًا أن المواد والأدوات المجهرية شديدة التخصص لدرجة أن المورّد الواحد لا يستطيع التعامل مع أكثر من واحد منها. لقد راجعت عدد الطلبات التجارية التي نعتها كل عام وتبين لي أننا نستطيع الالتفاء بـ ٢٥ طلبية بدلاً من ٣٠ لو أننا نتّخذ إجراءات أكثر ذكاءً. ولكنني لا أرغب في التخلّي عن المزيد من المورّدين بسبب عمليات التطوير المستمرة التي يقوم بها بعض المورّدين، فنحن لا نريد أن نصل إلى حالة المخزون القديم الطاز».»

مدير البحث والتطوير

«نحن نعمل على ذلك، ولا شك أن التخفيض من عشرة إلى ثمانية يبيّن لكم ما هو ممكّن. كلي ثقة بالقيام بمزيد من التخفيض لكن ليس ضمن الفترة الزمنية التي تخوّلنا بلوغ تكلفة مستهدفة بقدر €٥٣».

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

مدير الاختبارات ضد المواد الكيميائية والمتفرّجات

«تسمح لنا العدة الجديدة التي اشتريناها العام الماضي باختبار كلّ كيس في ١,٧٥ ساعة، وهي مدة أقل من مدة الساعتين التي نحتاج إليها حالياً.»

مدير إعادة المعايرة

«من المزايا التي تضعف تقنيات إنتاجنا ارتفاع نسبة الفشل في الغرفة المحسنة ضدّ المتفرّجات. تبلغ هذه النسبة حالياً ١٥ بالمئة. أتمنى أن يكون مدير البحث والتطوير صادقاً في القول إن التركيب البسيط لثمانية مواد فحسب سيقلل نسبة الفشل حتى ١٠ بالمئة. وحتى عند هذا المستوى، أمامنا طريق طويل لتصبح من الأصناف العالمية.»

مدير المشتريات واللوจستيات

«لقد حققنا بعض التقدم في التفاوض على أسعار أدنى لشركتنا التي ستقطع من تكلفة المواد المستخدمة في الكيس الواحد مبلغ €٦. إن الاستخدام الأكثر مرونة لليد العاملة المباشرة سيؤدي إلى تخفيض بسيطٍ يبلغ €١ على اليد العاملة المباشرة لتصنيع كيس واحد.»

المدير العام للهيئة التنفيذية

«حسناً، هذه بداية جيدة. هل يمكنك (يُسأل المراقب المالي) إدراج هذه التعديلات كلّها في تكلفة الوحدة الحالية البالغة €٦٣ وإبلاغنا بالنتيجة؟ أقترح عليك استخدام محركات التكلفة التي احتسبناها السنة الماضية. في حال لم نتمكن من بلوغ €٥٣، علينا بالتالي أن نبحث جميعاً عن سبل أخرى للتحسين. أنا مصمم على توفير هذا الطلب بسعر مخفض لكنني لست مستعداً للتضحية بهامش الربح.»

الحل

تكمّن مهمّة المراقب المالي أولاً في قياس المدّخرات التي ذُكرت خلال جلسة المدير العام للهيئة التنفيذية لعصف الأفكار، وثانياً في الإشارة إلى حيث يمكن إجراء المزيد من التخفيضات.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

€٦٠٠ ٠٠٠	ادخار €٦ في الكيس الواحد × ١٠٠ كيس = ٦٠٠ ٠٠٠	المواد المباشرة:
€١٠٠ ٠٠٠	ادخار €١ في الكيس الواحد × ١٠٠ كيس = ١٠٠ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة:
	لم يتم التفكير في أي تغيير: التكاليف ثابتة	تكاليف تشغيل الآلات:
	لم يتم التفكير في أي تغيير: التكاليف ثابتة	تكاليف البحث والتطوير:
	الإدخار في الوقت: ٢٥،٠٠٠ ساعة × ١٠٠ كيس	المواد الكيميائية والمتفجرات
€٨٧ ٥٠٠	٤٣,٥ × للساعة الواحدة	أختبار:
	٥٠٠٠ = الإدخار في الفشل (من ١٥٪ إلى ١٠٪)	تكاليف إعادة المعايرة:
€٩٣ ٣٠٠	١٨,٦ ×	تكاليف إعداد الطلبيات و التسهيلات:
	٣٠٠ = ٣٠ × ١٠٠	
	الطلبيات المُخْطَط لها ٨ × ٢٥ = ٢٠٠	
€٢٢ ٤٠٠	٤٢٤ × <u>١٠٠</u>	الإدخار في الطلبيات

تجري الآن مقارنة هذه المدّخرات بمجموع التكاليف الحالية للحصول على مجموع التكاليف المقترحة.

التكاليف الجديدة	الإدخار	التكاليف الحالية	
€	€	€	
٣٠٤٠ ٠٠٠	٦٠٠ ٠٠٠	٣٦٤٠ ٠٠٠	المواد المباشرة
٤٦٠ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	٥٦٠ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة
٦٣٠ ٠٠٠	–	٦٣٠ ٠٠٠	تكاليف تشغيل الآلات
٤٢٢٨٠٠	–	٤٢٢٨٠٠	تكاليف البحث والتطوير
٦١٢٥٠٠	٨٧ ٥٠٠	٧٠٠ ٠٠٠	المواد الكيميائية والمتفجرات
١٨٦٧٠٠	٩٣ ٣٠٠	٢٨٠ ٠٠٠	إعادة المعايرة
٤٤٨٠٠	٢٢٤٠٠	٦٧٢٠٠	إعداد الطلبيات و التسهيلات
<u>٥٣٩٦٨٠٠</u>	<u>٩٠٣٢٠٠</u>	<u>٦٣٠٠٠٠٠</u>	
١٠٠ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠		الحجم المنتج
<u>€٥٣,٩٦٨</u>		<u>€٦٣,٠٠</u>	تكلفة الوحدة

تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم التوصل بعد إلى التكلفة المستهدفة ولا شك أن المدير العام للهيئة التنفيذية سيطلب من الفريق الإداري أن «يشد الأحزمة»، أكثر لجسم €١ من سعر الوحدة الدلالية البالغ €٥٣,٩٦٨. وقد يتساءل المراقب المالي عن عدم تقديم أي تفسير خلال الاجتماع بخصوص اعتبار تكاليف تشغيل الآلات وتكاليف البحث والتطوير ثابتة. ينبغي تنفيذ العقود قيد المراجعة في العام المقبل، لذا فما من سبب يحول دون اقطاع التكاليف من هذه التكاليف المسمّاة ثابتة؟ وفي حال اتخاذ قرار بتخفيف عدد المواد (الوحدات)، ينبغي أن تخفض تكلفة تشغيل الآلات بسبب الإجراءات المبسطة نسبياً واللازمة لتصنيع الأكياس وتجميعها. غالباً ما تُعتبر تكاليف البحث والتطوير مقدّسة، ولا

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

ينبغي تخفيضها مهما كانت الظروف. وقد رأينا مؤخرًا شركات كبيرة في قطاع التكنولوجيا العالية تقلل من عدد العمال ومن المواقع الجغرافية لتركيز بدرجة أكبر على جهودها، مما أدى إلى تحسين في مؤشراتها الخاصة بالابتكار. وفي الواقع، يمكن تمويل النشاط بكامله من الخارج — مما قد يؤدي إلى مذخارات قصيرة الأمد. على أي حال، قد يكون لهذا العمل مفاعيل على المدى الطويل لأن الشركة قد تكون تحت رحمة السوق في ما يتعلق بمعايير السعر والخدمة في نهاية العقد، من دون أن يكون لديها موارد داخلية لاستخدامها في المقارنة مع الشركات المنافسة.

يكون من التروي أن يحدّر المراقب المالي زملاءه بأن هذه المراجعة التشغيلية الناتجة من تخفيض في التكلفة المستهدفة قد تتقىّم باستمرار على الأرجح في قطاع يستخدم الأدوات المجهريّة.

لا يعتبر تحديد التكلفة المستهدفة بدليلاً لتحديد التكلفة المعيارية لكنه يصبح بدليلاً ضروريًا حيث تتعرّض الشركة للمنافسة في سوق يحدّدها المستهلك بصرامة. لديه كنقطة انطلاق طلبات المستهلك وتوقعاته، فيقول قراراته المرتبطة بالمنتج على ضوء هذه المتطلبات. وحيث تمثل التكاليف المعيارية إلى الخصوّع للوضع الراهن من حيث المواد واليد العاملة وتكاليف النفقات العامة، وإلى نصب التحكّم حولها، يَتّخذ تحديد التكلفة المستهدفة من السعر السوقـي نقطة انطلاق ويسعى إلى تخفيض التكاليف فتكسب الشركة بهذا الشكل إيراداتٍ جيدة، وتستمر في البيع بالسعر المحدد منذ البدء.

٣.١٦ تحديد تكلفة الدورة الحياتية

في القسم الأول من هذا المقرر، المحاسبة المالية للمدراء، رأينا كيف كان المحاسبون مجرّبين، بسبب القيود التنظيمية، على توزيع النشاط الاقتصادي على فترات سنوية. وإن ذلك غير طبيعي، بكل بساطة لأن عملية الإنتاج والمبيعات متقدمة باستمرار، ولا تتوافق بالشكل الملائم في ختام السنة الضريبية للشركة. ومن المؤسف أن هذا "السلسل الزمني السنوي" قد امتد إلى المحاسبة الإدارية، متبعًا عملية الموازنة السنوية؛ أمّا التحكّم بالتكاليف والإيرادات فيُدرس في إطار زمني مدةً ١٢ شهرًا ليتوافق مع الموازنة السنوية.

إن إحدى المِرات المعدودة التي نرى فيها خرقاً للفترة الزمنية السنوية في المحاسبة الإدارية هي في إعداد موازنة رأس المال وتقييم الاستثمار حيث توضع واقع للتدفقات النقدية الداخلة والخارجية على امتداد الفترة الزمنية للمشروع المقترن برقم لفترات الزمنية المستقبلية. ولتحديد تكلفة الدورة الحياتية تركيز زمني مستقبليٍّ مماثلٍ وذلك اعتباراً من تصوّر المنتج أو الخدمة في مختبر البحث والتطوير أو في ذهن موّزع الخدمة إلى أن يتم سحب المنتج أو الخدمة وسحب كل خدمات الرّيائين المرتبطة بهذا المنتج أو الخدمة. خذ قطاع الكمبيوتر كمثالٍ على المشاكل المرتبطة بالدورات الحياتية؛ أدى التطور السريع في التكنولوجيا إلى جعل شركات الكمبيوتر تتخلّى عن النماذج كل ١٢ شهراً تقريباً. لكن بما أن الرّيائين يحتفظون بالجهاز الذي يشتريونه لمدة خمس سنوات (أو أكثر حتّى)، فإن المورّد

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

مجبر على الاحتفاظ بقطع غيار وبدراية هندسية لخدمة الأجهزة إلى أن تتحدى من السوق. وإن الدورة الحياتية لكل جهاز كمبيوتر ليست بالتألي ١٢ شهراً إنما الفترة الممتدة من تاريخ تطوير النموذج الأولي أول مرة وحتى اليوم الذي تسحب فيه الشركة خدمة الصيانة. ويتضمن تحديد تكلفة الدورة الحياتية كل الإيرادات والتكاليف المرتبطة بمنتاج أو خدمة على امتداد حياته حتى يتم قياس ربحيته الأخيرة وتُتخذ قرارات الإدارة بناءً عليه. وغالباً ما تكون الرؤية العامة مبهمة في تقارير المحاسبة الإدارية السنوية التقليدية؛ والأمر سيان بالنسبة إلى التكاليف التي يتم إيقاعها منذ البدء لتصميم الفكرة والبحث والتطوير، والتكاليف المرتبطة بإطلاق المنتج، التي يتم التوجّه إلى تجاهلها فيما تبدأ إيرادات المنتج وتکاليفه بالتدفق شهراً بعد شهر.

دراسة حالة

تدرس شركة كبرى للمحاسبين والمستشارين الماليين إمكانية بذل جهود على واحد من ثلاثة منتجات جديدة. رُزمه تقييم إدارة المخاطر، أو وحدة التخطيط للضريبة، أو رُزمه تدريب في تحديد التكلفة على أساس النشاط. وسيكون لكل من هذه المنتجات عمر تخزين محدد بثلاث سنوات ويطلب كل منها وقتاً كبيراً للتصميم في بداية الدورة الحياتية.

تفحص مستشارو التسويق المستخدمون من قبل مؤسسة المحاسبين لائحة الزبائن المتوفرة لديهم، وزبائن شركات المحاسبة المستهدفة الأخرى، والمنتجات المماثلة الأخرى المتوفرة في السوق، وأعدوا أسعار البيع المقترنة والمبيعات السنوية كالتالي.

الرُّزْم المباعة					
٣	٢	١	٤	٥	٦
السنة	السنة	السنة	السنة	السنة	السنة
١ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	€ ٢٠٠	تجنب المخاطر	
٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	١ ٥٠٠	الخطة الضريبية	
٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	١ ٠٠٠	التكلفة على أساس النشاط	

يسبب التجارب السيئة الماضية التي أطلقت خلالها منتجات جديدة دون تكبّد عناية تقييم ربحيتها مع كل التكاليف المرتبطة بذلك ، أصرّ الشريك المسؤول عن قسم الاستشارات المالية على إجراء تحديد تكلفة الدورة الحياتية في محاولة منه لتحديد كل التكاليف على امتداد فترة المبيعات وبعدها.

تمّ مقارنة التكاليف التالية لكل من المنتجات الثلاثة. وتتجدر الإشارة إلى أن التكاليف ستستمر، بالنسبة إلى الخطة الضريبية، إلى ما بعد نهاية السنة ٣ (عندما توقف المبيعات)، لتشير إلى الحاجة إلى تحسين الرُّزْم الضريبي الخاصة ببرمجيات الربون مع التشريع الضريبي الجاري. ولا تتطلب المنتجات الأخرى تحسيناً مماثلاً.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

تجرب المخاطر (€٠٠٠)					
السنة ٣	السنة ٢	السنة ١			
١٢٠٠	٤٨٠٠	٣٦٠٠			
			إيراد المبيعات		
			التكاليف:		
-	١٠٠	٢٠٠	تصميم الفكرة من قبل الخبير		
-	٢٠٠	٣٠٠	كتابة البرمجيات		
-	١٠٠	١٢٠٠	تأليف الكتيب		
٢٠٠	١٠٠	٥٠٠	إنتاج الرُّزَم		
١٠٠	٢٠٠	٥٠٠	الإعلانات والتوزيع		
٢٠٠	٢٠٠	٨٠٠	تدريب الزبون		

الخطة الضريبية (€٠٠٠)					
السنة ٥	السنة ٤	السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	
			٣٠٠	٣٠٠	٦٠٠
				إيراد المبيعات	
				التكاليف:	
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٢٠٠	٤٠٠	تصميم الفكرة من قبل الخبير
٣٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٢٠٠	كتابة البرمجيات
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	تأليف الكتيب
-	-	٣٠٠	٦٠٠	١٠٠	إنتاج الرُّزَم
-	-	٣٠٠	٣٠٠	٥٠٠	الإعلانات والتوزيع
-	-	١٠٠	١٠٠	١٠٠	تدريب الزبون

التكلفة على أساس النشاط (€٠٠٠)					
السنة ٣	السنة ٢	السنة ١			
٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠			
			إيراد المبيعات		
			التكاليف:		
-	-	١٠٠	تصميم الخبير		
-	-	١٠٠	كتابة البرمجيات		
-	-	٥٠٠	تأليف الكتيب		
٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	إنتاج الرُّزَم		
-	-	٢٠٠	الإعلانات والتوزيع		
١٠٠	١٠٠	١٠٠	تدريب الزبائن		
		٩٠٠	شراء الكمبيوتر الشخصي		

إن مقاربة تحديد تكاليف الدورة الحياتية لتقدير المشروع تربط ببساطة الإيرادات التي يولّدها المنتج بكل التكاليف المرتبطة بتصميمه وتصنيعه وتوزيعه وخدمته ميدانياً. وهي وبالتالي تكسر حاجزین أنشأتهما عمليات المحاسبة العادلة: (أ) التخلّي عن المفاضلة بين رأس المال والعائد، أي أنه يُنظر إلى شراء أصل خاص بمنتج ما، إلى جانب تكاليف التصنيع والتوزيع السنوية؛ و(ب) يُلغى التركيز السنوي للمحاسبة عندما تُقارن إيرادات الفترة الزمنية مع تكاليف الفترة الزمنية لمعرفة أيهما الأفضل.

بيانات الدخل بالفترة الزمنية (€٠٠٠)

تجّب المخاطر الخطة الضريبية التكلفة على أساس النشاط

			إيراد المبيعات	التكاليف:
	٦ ٠٠	١٢ ٠٠	٩ ٦٠٠	
١ ٠٠	٤ ٥٠٠	٢ ١٠٠		تصميم الفكرة من قبل الخبرير
١ ٠٠	٣ ٧٠٠	٣ ٢٠٠		كتابة البرمجيات
٥٠٠	١ ٤٠٠	١ ٣٠٠		تأليف الكتيب
٦٠٠	١ ٩٠٠	٨٠٠		إنتاج كتيبات البرمجيات
٢٠٠	١ ١٠٠	٨٠٠		الإعلانات والتوزيع
٣٠٠	٣٠٠	١ ٢٠٠		تدريب الزيون
٩٠٠	-	-		شراء عتاد الكمبيوتر
	٤ ٥٠٠	١٢ ٩٠٠	٩ ٤٠٠	
	١ ٥٠٠	(٩٠٠)	٢٠٠	الربح / (الخسارة)
	٦ ٠٠	١٢ ٠٠	٩ ٦٠٠	

تبعاً للظواهر، إن التكلفة على أساس النشاط هي الأوفر ربحاً من بين منتجات البرمجيات الثلاثة المقترحة، وتعد بإيراد بنسبة ٢٥ بالمئة في مقابل ٢٠٨ بالمئة من الإيرادات لمنتاج تجّب المخاطر وبخسارة بالنسبة إلى منتج الخطة الضريبية. إلا أن الشركة قد ترغب فيأخذ فكرة عن كيفية تحسين إيرادات منتج تجّب المخاطر والخطة الضريبية قبل التخلّي عنهما لأن كلاً منها يؤمّن دخول ٨٠٠٠ رزمة إلى السوق في مقابل ٦٠٠٠ بالمئة إلى التكلفة على أساس النشاط. وإذا رأت الشركة أنها تستطيع بيع خدمات أخرى إلى جانب منتجات البرمجيات، فإن التكلفة على أساس النشاط تعطّلها فرضاً أقل.

يظهر تحليل تكاليف الدورة الحياتية لمنتاج الخطة الضريبية وإيراداتها أن خسارة €٩٠٠٠٠ على مدى حياته مردّها إلى "ذيول" التكاليف التي حرّى تصوّرها للعامين ٤ و ٥. وقد يصعب تجّب ذلك بسبب الأيل إلى الزوال السنوي والمدّمّج لمنتاج ما على أساس التشريع الضريبي؛ ذلك أنه يجب إدماج قوانين ورسوم ضريبية جديدة في البرمجيات، وينبغي تحديث الكتيبات المرافقة للرُّزم بحسب المعلومات نفسها. إن الحل الذي يمكن طرحه لهذه المشكلة هو تصميم رُزمة البرمجيات بشكل تكون في كتيب مستقل (من خلال

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

إمكانية الإطلاع على التعليمات التشغيلية ونص الشرريع على الشاشة). وقد يؤدي ذلك إلى حذف €٤٠٠٠٠٠ من تكاليف الدورة الحياتية، مما يؤدي إلى إيرادات قيمتها €٥٠٠٠٠٠ (أو ٤٪١٦ بالمائة) في ما يتعلق بمنتج الخطة الضريبية. ومن غير الواضح أيضاً سبب طلب هذا المنتج إنفاقاً سنوياً لكل سنة من السنوات الخمس على تصميم الخبر، فإذا أمكن إلغاء السنتين ٤ و ٥، يمكن زيادة مبلغ €٢٠٠٠٠٠ إضافي على حصيلة الحساب.

تعليق ختامي حول تحديد تكلفة الدورة الحياتية

يُظهر تفحص دراسة الحال أن تحديد تكلفة الدورة الحياتية هو مفهوم بسيط للغاية. فمن خلال تتبع كل التكاليف المرتبطة بمنتج ما أو خدمة ما وليس تكاليف التشغيل السنوية الجلية، يمكن لصانعي القرار القيام باختيارات عقلانية. وتوضح هذه التقنية أيضاً المبادرات المحتملة في الفنون؛ فالشركة التي تحقق الحد الأدنى من الإنفاق في مجال تصميم الأفكار والنشاطات المرتبطة بالبحث والتطوير، يمكن أن توقع زيادة حادة في تصليح الخدمة الميدانية وشكواوى الزبائن عندما يبلغ المنتج مرحلة النضوج. وبشكل معاكس، إن استثماراً كبيراً في البحث والتطوير في بداية عمر المنتج قد لا يعتبر أنه يستحق المال المدفوع له في حال نشوء شكوك حول الإمكانيات السوقية للمنتج بعد عامين مثلاً. والأمر سيان بالنسبة إلى الإنفاق على التسويق؛ ما عدا إذا كانت الشركة تخطط لاكتساب اسم علامة تجارية مع الوقت، فإن الإنفاق الكبير على التسويق والترويج الإعلاني يتوقع أن يتم في السنوات الأولى وأن يقل في السنوات الأخيرة.

غالباً ما يستخدم تحديد تكلفة الدورة الحياتية إلى جانب تحديد التكلفة المستهدفة، خاصةً في ما يتعلق بالمنتجات التي يتوقع أن يكون عمرها طويلاً. فلنأخذ على سبيل المثال منتجات أثاث المكتب؛ إن تصميم خزائن الملفات والمكاتب لا يتغير بشكل أساسي على امتداد عدد من السنوات لكن يمكن أن يتضمن مواصفات جديدة (كالرخاف وسعة الدرج وأدوات الأمان). وعلى أي شركة تصنّع أثاثاً للمكاتب أن تدرج في بياناتها الخاصة بتحديد تكلفة الدورة الحياتية، النفقات المستمرة الخاصة بالتصميم وتنفيذ التغييرات عليه. وإن تتبع مفعول هذا الإنفاق على أسعار البيع يجعل المصمّمين يضعون تكاليف مستهدفة صارمة لكل تبديل يحصل خلال عمر المنتج.

٤.١٦ محاسبة الطاقة الإنتاجية

في زمن التصنيع في حينه والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر، يجري العمل على تخفيض مرات الأسئلة والأجوبة بين الشركة والزيون وعلى تقصير مخزون كل من المواد الأولية والسلع الجاهزة. لكن هل تسمح الرؤية التقليدية للتکاليف وأنظمة تحديد التكاليف للإدارة باستخدام هذه التكنولوجيات الجديدة إلى أقصى حدودها؟ فلتنظر في ثلاثة سيناريوهات مختلفة تعكس الفكر التقليدي حول التكاليف.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

السيناريو ١

يعرض المشرف على المصنع لضغوط لتجنب ارتفاع اختلافات التكلفة المعادية خلال هذا الفصل. وعليه وبالتالي أن يختار بديل التصنيع الذي يحقق الحد الأدنى من التكاليف. يستعمل الخيار آل جديدة ذات علامة تجارية تعمل على الكمبيوتر وتطلب عدداً قليلاً من اليد العاملة. يعتبر محاسبو التكاليف أنّ عبء الاستهلاك الكبير على هذه الآلة هو عبارة عن نفقات إنتاج عامة ينبغي تحملها للمنتجات باستخدام ساعات اليد العاملة المباشرة. بما أنّ الآلات الجديدة تحتاج إلى عدد أقل من اليد العاملة، فإنّ هذا البديل يجذب انتباه المشرف كطريقة لتخفيف تكاليف المنتج. على كلّ فإنّ البديل ب ينظر إلى إستهلاك الآلات بشكل مختلف. يشتمل هذا البديل على استخدام آلة أقدم في مهمة التصنيع. ذلك أنّ عبء استهلاك الآلة القديمة أدنى نسبياً من ذلك المتعلق بالآلة الجديدة، وبما أنه ينبغي تحمل إستهلاك الآلات وفقاً لهذا البديل على أساس ساعات تشغيل الآلة، فإنّ المشرف يفضل استخدام الآلة الأقدم.

السيناريو ٢

إن المشرف قلق بشأن الوقت الضائع الذي بدأ بالظهور ضمن الاختلافات في اليد العاملة والآلات التي يتوقف العمل عليها لفتراتٍ من أيام عمل الأسبوع. وقد استنتج أنه ينبغي تشغيل هذه الطاقة الإضافية وتبنيه إلى مرونة مستويات المخزون. لذا، أمر بزيادة الإنتاج حتى بلوغ طاقته القصوى وبزيادة مخازين السلع الجاهزة. وبهذه الطريقة يتتجنب الاختلافات المعادية في الإنتاج ومساعته حول الطريقة الفضلى لعزل الطاقة الإضافية (مما قد يعني أن يتخلّصوا منه). وذكر نفسه أنّ زيادة القيمة على المواد هي دوماً غاية مفيدة.

السيناريو ٣

يريد المدير العام في الشركة أن يعلم أيّ من المنتجين المُصنعين يدرّ أرباحاً أكثر. هذا وكلاهما متباهان جداً في ما يتعلق بسعر البيع ومكون المواد واليد العاملة، وكلاهما يتطلب الوقت نفسه تقريباً للإنجاز ويمرّ بالعدد نفسه من العمليات. لذا، يطلب إجراء تحليل مساهمة لكلّ منهما:

المادة	المادة	المادة	المادة
٢٠٠	٢٠٠	٥٠	٥٠
١٠٥	١٠٠	١٥٥	١٥٠
٤٥	٥٠		

الرسالة: سعر البيع
المادة المباشرة
اليد العاملة المباشرة*
التكلفة المباشرة
المشاركة

*يستند احتساب اليد العاملة المباشرة إلى توقيت زمني مفصل في كلّ من العمليات التشغيلية الأربع.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

الساعات	بالآلات	التجميع	الدمغ	المجموع	التفصيل	الساعات المتوفرة أسبوعياً
٤٠٠	٢٠٠	٥٠٠	٤٠٠			
١٠	١	٤	٣	٢	المنتاج للوحدة الواحدة	
١٠,٥	١,٥	٢	٤,٥	٢,٥	المنتاج للوحدة الواحدة	

عند بلوغ معدل يد عاملة يساوي €١٠ للساعة الواحدة، تصبح تكلفة المنتج ج €١٠٠ وتكلفة المنتج ح €١٠٥. الآن اقتنع المدير العام أن المنتج ج هو أكثر المنتجين ربحية. يرى كل من هذه السيناريوهات الثلاثة التزوير بالمعلومات عن التكلفة من وجهة نظر تحديد التكلفة التقليدي. إلا أن الحلول المذكورة لا تعرف بحقيقة وضع الشركة كما من خلال الطاقة الإنتاجية أي المعدل الذي يتم عنده كسب المال. ولو تبنت وجهة نظر الطاقة الإنتاجية، لقمنا بتحليل السيناريوهات الثلاثة بشكل مختلف:

مفهوم الطاقة الإنتاجية الأول

ليس إستهلاك الأصول الثابتة إلا محاسبة التكاليف المتكتبة سابقاً على أصول ثابتة. وعلى المدى القصير، يختار المشرف بين الآلات الجديدة والقديمة بغض النظر عمّا إذا كان يستخدمها. إن هذه التكاليف وتكاليف أخرى كثيرة من تكاليف المصنع المماثلة بطبيعتها الثابتة ينبغي استثناؤها من قياسات الأداء، أمّا مجموع تكاليف المصنع أي التكاليف التي تنشأ على المدى القصير والتي لا تتحرّك مع الإنتاج فينبغي جمعها معاً كتكلفة واحدة. وينبغي أيضاً إدراج اليد العاملة المباشرة في مجموع تكلفة المصنع لأن تكاليفها على المدى القصير لا تتحرّك مع الإنتاج. وحدها تكاليف المواد تُستبعد من مجموع تكلفة المصنع.

مفهوم الطاقة الإنتاجية الثاني

تخلق مؤسسة ما القيمة عندما تبيع المنتجات وليس عندما تصنّعها. ولا شك في أن هذا المبدأ يجري عكس الملاحظة التي تعطيها إجراءات تقديم التقارير المالية؛ التي تكافئ مؤسسة ذات مخزون مرتفع في آخر السنة بأرباح مرتفعة في آخر السنة. وما من قيمة في المخزون، إنما تكاليف فحسب. وإذا كانت القدرة الإنتاجية غير مستخدمة استخداماً تاماً بسبب تدني الطلب على المدى القصير، فليكن كذلك. فمن الأوفر على المؤسسة أن تتكتّب مجموع تكلفة المصنع (المفصلة سابقاً) بدلاً من مجموع تكلفة المصنع زائد تراكم غير مطلوب في المخزون. ومن خلال التعامل مع المخزون على أنه شيء ينبغي تخفيضه والتخلص منه، يمكن للإدارة أن ترتكز على تحقيق الحد الأقصى من الطاقة الإنتاجية من التصنيع للزبائن. وهذا هو الرابط الذي يمكن الربح فيه وليس في مفهوم مضلل من تحقيق الحد الأقصى من فعالية الرجال والنساء والآلات عبر إنتاج مخزون غير مطلوب.

إن المساهمة مفهوم تم التوسيع في مناقشته في هذه الوحدات. إلا أن القراء لن ينسوا أن العوامل المحددة أو العوائق ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد ربحية المنتج النسبيّة. وفي المثل المطروح في السيناريو ٣، كان العائق الأساسي عمليّة تشغيل الآلات ٢٠٠ ساعة متوفّرة فحسب. وإذا كان يتم التعريف بالربحية على أنها المعدل الذي يتم عنده تلقي السيولة من الرّبائِن، فإن المنتج ح يصبح عندئذٍ مربحاً لسبب بسيط هو أنه يمكن إنتاج عدد من المنتجات ح يساوي ضعف عدد المنتجات ج عند العائق.

$$\text{المُنتَج ج عَنْدَ العَائِق} = \frac{٢٠٠}{٤} = ٥٠ \text{ وَحْدَة}$$

$$\text{المُنتَج ح عَنْدَ العَائِق} = \frac{٢٠٠}{٢} = ١٠٠ \text{ وَحْدَة}$$

عند تركيز الإنتاج والمبيعات على تحقيق الطاقة الإنتاجية للمنتج ح، ستحقق المؤسسة أرباحاً بسرعة أكبر. وتكون وبالتالي ربحية المنتج المعدل الذي تكسب عنه المنتجات المال، وليس الطريقة التي تقاسم بواسطتها التكاليف.

يمكن وضع هذه المفاهيم قيد الاستخدام عند إعادة النظر في المساهمة كقياس للربحية. وتركت محاسبة الطاقة الإنتاجية على أن المنتجات لا تكسب أرباحاً بل المؤسسات تكسب الأرباح من خلال بيع المنتجات. ويستخدم مؤيدو هذه المفاهيم قياسياً العائد لساعة المصنع الواحدة وتكلفة ساعة المصنع الواحدة في احتساب معدل الطاقة الإنتاجية.

$$\text{العائد لساعة المصنع الواحدة} = \frac{\text{سعر المبيعات} - \text{تكلفة المواد}}{\text{الوقت الذي ينفقه المنتج الواحد عند العائق}}$$

$$\text{تكلفة ساعة المصنع الواحدة} = \frac{\text{مجموع تكلفة المصنع}}{\text{مجمل الوقت المتوفّر عند العائق}}$$

ثم يتم مزج هذين الرقمين للحصول على معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية.

$$\text{معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية} = \frac{\text{العائد لساعة المصنع الواحدة}}{\text{تكلفة ساعة المصنع الواحدة}}$$

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

إن هذا المعدل الأخير يعلم الإدارة بالنسبة التي تكسب بها المنتجات المال. وإذا كان معدل ما أقل من واحد، فمعنى ذلك أن المنتج يخسر المال. وإذا توسعنا في هذا المثل، يمكننا أن نرى معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية قيد العمل:

€٢٠٠	لكل من المنتجين ج و ح
٥٠	سعر البيع للوحدة الواحدة
€٨٠٠	المواد المباشرة للوحدة

مجموع تكاليف المصنع:

المنتج ح	المنتج ج
€٢٠٠ - €٥٠ (€٢٠٠) / ساعات	العائد لساعة المصنع الواحدة
€٧٥ لساعة الواحدة	€٣٧,٥٠ لساعة الواحدة

إن العائد لساعة المصنع الواحدة هو المبلغ المالي الذي تم كسبه من خلال مبيعات منتج محدد لساعة الواحدة من العامل المحدد أو العائق. وأن العامل المحدد هو عملية التصنيع بالآلات نختار عدد الساعات التي يمضيها كل منتج في التصنيع بالآلات كمخرج للكسر.

٢٠٠/€٨٠٠٠	تكلفة ساعة المصنع الواحدة	٢٠٠/€٨٠٠٠
€٤٠ لساعة الواحدة		€٤٠ لساعة الواحدة

أما تكلفة ساعة المصنع الواحدة فهي مجموع تكاليف تشغيل القدرة الإنتاجية (كل التكاليف باستثناء تكاليف المواد) مقسم على عدد الساعات المتوفرة عند العائق.

المنتج ح	المنتج ج
€٤٠,٠٠/€٧٥,٠٠	€٤٠,٠٠/€٣٧,٥٠
١,٨٧٥	٠,٩٣٧٥

عندما لا تصنّع هذه الشركة إلا المنتج ج فهي تخسر المال. أما إذا لم تصنّع إلا المنتج ح فهي تكسب المال. واكتساب المال ليس مثل اكتساب المساهمة، ذلك أن العمليّة الأولى هي قياس مباشر للأداء يمكن أن ينساه المحاسب غالباً في تركيزه على المساهمة. ولا تستطيع مؤسسة ما تحقيق الأرباح إلا إذا كان المعدل الذي تكسب منه المال من المبيعات أعلى من المعدل الذي تنفق فيه المال على الإنتاج. وإن المنتج ح يرهن عن هذه القدرة، أما المنتج ج فلا يرهن عنها. ويسمح معدل الطاقة الإنتاجية للإدارة بتوسيعها من خلال مساعدة المدراء على التركيز على قيود الإنتاج الحالية. وتتجذر الإشارة إلى أنه حيث يمكن تحديد أكثر من قيد واحد، يمكن اللجوء إلى البرمجة كأداة لاتخاذ القرار.

تحديد التكلفة للميزة التنافسية

٥.١٦

يزداد عدد المؤسسات التي تشرك محاسبيها في المناقشات والقرارات الإستراتيجية التي تؤثر في شكل هذه الكيانات وإدارتها في المستقبل. وتقوم إحدى الهيئات المهنية للمحاسبين الإداريين في المملكة المتحدة وهي المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين بالتعريف بالإستراتيجية على أنها مسار عمل يتضمن مواصفات الموارد المطلوبة، بغية تحقيق هدف محدد. وتنوّع أهداف الشركة ككل إلى تحقيق الحد الأقصى من ثروة المساهم، لكن قد يكون للأقسام والدوائر ضمنها تركيز أكبر على البعد التجاري والتكنولوجي للأهداف. ووفقاً للمعهد القانوني للمحاسبين الإداريين، إن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية عبارة عن "تأمين بيانات المحاسبة الإدارية وتحليلها في ما يتعلق باستراتيجية المؤسسة؛ وخاصة المستويات والنزعات النسبية في مجال التكاليف والأسعار الفعلية والأحجام، والمحصلة السوقية، والتدفق النقدي، والطلبات على مجموع موارد الشركة".

إن إشراك وظيفة المحاسبة في هذه المناقشات يضفي شيئاً من التركيز والدقّة الماليّين على ما يمكن أن يكون لولا ذلك تلاوة لامتناهية لمصالح الرؤساء الوظيفيين. وقد حظي المحاسبون بمقعدٍ إلى هذه الطاولة الإستراتيجية من خلال قدرتهم في عملهم اليومي على إظهار المرونة في ما يتعلق بطلب المعلومات الإضافية واستعدادهم لإعادة تصميم أشكال التقارير لتناسب مع الحاجات المتغيرة. وليست المعلومات حول التكلفة الإستراتيجية في نظام التكلفة سهلة المنال، بل ينبغي البحث عنها وتصنيفها وعرضها بطريقة تسمح للزملاء غير المدرّبين مالياً من فهمها. ويجب أن تُعرض بشكل لا يدلّ على أن المحاسب يتبع استراتيجية محددة، بل عليها أن تَتّخذ موقفاً محايداً. فالحياد والموضوعية هما الصفتان اللتان تميّزان المحاسبين عن زملائهم وتجعلان منهم أعضاءً قيمين في الإدارة العليا.

ينبغي اتخاذ قرارات استراتيجية في أوّل نشاطات الشركة كافةً، من الأسواق والمنتجات إلى طاقم العمل والمالية. وسوف نختتم هذه الوحدة بمثل توضيحي على المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في مجال التخطيط للإنتاج. فعند قيام الشركة بمناقشة استراتيجيتها الإنتاجية، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدداً من المسائل:

- أ. البراعة في الإنتاج – الطاقة والقدرة على استيفاء المواصفات النوعية؛
- ب. مهارات اليد العاملة – التخلط الصحيح والتدريب؛
- ج. تحديد مصادر التوريدات – مصادر مزدوجة على الأقل؛
- د. إدراج كلّ من المراقبة في حينه ومراقبة النوعية الإجمالية من خلال برنامج مُخطط له؛
- هـ. إتخاذ قرار بصنع مكونات محددة أو شرائها؛
- و. قدرة المورّدين على تدبر أمر الطلب عندما يبلغ أوجه.

يمكن التعبير عن استراتيجية إنتاج ما أخيراً لجهة زيادة النسبة المئوية للإنتاجية التي ينبغي تحقيقها في فترة الموازنة التالية، أو لجهة إنشاء قدرة إنتاجية تؤمن احتياجات سلسلة جديدة، أو تحسين نوعية السلع الجاهزة حتى مستوىً مقبولٍ من المنتجات المرفوعة

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

(يجب أن يكون خلوً المنتاج من أي عيوب استراتيجية الإنتاج القصوى)، أو شراء المواد بكميات كبيرة بدلاً من تصنيعها، أو مزيج من بعض هذه العوامل أو من كلّها. وينبغي اللجوء إلى معلومات المحاسبة الإدارية لقياس مختلف الإستراتيجيات الإنتاجية قيد المراجعة. وعلى الأرقام أن تكون ذات صلة بالخيارات التي تتم دراستها وأن تكون مرنة بما فيه الكفاية ليصبح إدخال التحسينات على المفاعيل المالية ممكناً. على ضوء التعديلات الهامشية للتشديد على الإستراتيجية.

مثال

إن شركة الكترويك موتور Electric Motor المحدودة هي مؤسسة متوسطة الحجم ومربيحة، لها تاريخ مميز وطويل في تزويد قطاع السلع البيضاء (من غسّالات وبرادات وجلايات ونشافات وثلاجات...) بالمحركات الكهربائية. حالياً، تقدم إنتاجاتها بالكامل إلى شركتين متعددتي الجنسيات مقرّهما في أوروبا، ويتمتع قسم السلع البيضاء في كلّ منها بطلب مُتّنام. وقد أعلنت هاتان الشركاتان معاً مؤخراً أنهما طلبان ٢٠٠ محرك في الشهر الواحد، وأنّ باستطاعتهما ضمان شراء كمية مماثلة شهرياً على امتداد الأشهر الـ ١٢ التالية. وتبيع الشركة محركاتها لقاء $\text{€} ٨٠$.

يُكمن العامل المحدد لدى شركة الكترويك موتور Electric Motor في تأمين ميكانيكيين ماهرين – فينال هؤلاء لقاء براعتهم في العمل مستويات أعلى من الأتعاب في إحدى الشركات الأميركيّة المجاورة التي تصنّع أجهزة كمبيوتر محمولة. ويبلغ عدد ساعات العمل التي يوفرها الميكانيكي الماهر شهرياً ٤٥٠٠ ساعة. غير أنّ شركة الكترويك موتور Electric Motor قد لجأت غالباً إلى شركة سباركس Sparks المحدودة كمقابل من الباطن عندما يبلغ الطلب أوجّهه، وكانت دائمًا راضية عن نوعية الخدمات التي تحصل عليها من الشركة.

خلال الخلوة حول الإستراتيجية التي قام بها المدير العام لشركة الكترويك موتور Electric Motor السيد فولت Volt في فندق ريفي مجاور، عرض الإستراتيجيّين اللذين واجهتا شركته عند مراجعة الأشهر الـ ١٢ التالية على ضوء الطلبيات المزدادة من زبونيه.

ال الخيار الإستراتيجي رقم ١

على شركة الكترويك موتور Electric Motor أن تصنع محركات كاملة وتجمعها بقدر حدود ساعات الميكانيكيين المتوفرة، وأن تقاول من الباطن أي رصيد متبقٌ إلى شركة سباركس Sparks. وعلى شركة الكترويك موتور Electric Motor أن تدقق في محركات سباركس Sparks وتخبرها، علمًا أن الاختبار الواحد يكلف $\text{€} ٣٠٠$.

على شركة الكهرباء موتور Electric Motor أن تقوم بتصنيع العدد الأكبر من الوحدات الثلاثة المستقلة الخاصة بكلّ محرك بقدر ما يسمح لها العامل المحدد، وأن تقاول من الباطن الوحدات المتبقية لشركة سباركس Sparks التي أبدت استعدادها لقبول العمل على هذا الأساس. وستستمرّ شركة الكهرباء موتور Electric Motor بالتدقيق والاختبار. تجاهل تكاليف التجميع.

بصفتك محاسب السيد فولت Volt الإداري، طلب إليك هذا الأخير أن تحدد تكلفة الإستراتيجيّتين أعلاه. ولكي تتمكن من ذلك، تتلقى بعض المعلومات الانتاجية التقنية من السيد أمب Amp مدير الإنتاج. وهي كالتالي:

يتتألف كلّ محرك من ثلاثة مكونات، هي الغلاف والدوّار والمقاوم، ويتألف كلّ منها بدوره من عدّة أجزاء ويُسمّى بالمميّزات الإنتاجية التالية:

المقاوم	الدوّار	الغلاف	
€٢٣,٠٠	€١٨,٠٠	€٣٤,٠٠	سعر المقاولة من الباطن €٧٥
٢	٣	٤	أجزاء للمكون
€١,٠٠	€١,٢٥	€١,٥٠	تكلفة المواد للجزء الواحد
٢٥	١٠	١٥	الدقائق التي يقضيها الميكانيكي على الجزء
			معدل عمل الميكانيكي للساعة الواحدة €١٥
			النفقات العامة المتغيرة ٤٠٪ من تكلفة اليد العاملة
			النفقات العامة الثابتة في الشهر الواحد €٢٠,٠٠

الحلّ

$$\text{العامل المحدد هو ساعات عمل الميكانيكي في الشهر} = ٤٥٠٠ \\ \text{مُعبر عنها بالدقائق} = ٢٧٠,٠٠$$

عمل الميكانيكي على المحرك (بالدقائق)		
٦٠	=	١٥ × ٤ الغلاف
٣٠	=	١٠ × ٣ الدوّار
٥٠	=	٢٥ × ٢ المقاوم
١٤٠		عدد المحركات الكاملة التي يمكن صنعها
١٩٢٨		إجمالي الطلب في الشهر
٢١٠٠		عدد المحركات التي ينبغي مقاولتها من الباطن
١٧٢		

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

ال الخيار الإستراتيجي رقم ١ (الوضع الراهن)

€	€	
٨٠,٠٠		سعر المبيعات
	١١,٧٥	المواد المباشرة ($€٢ + €٣,٧٥ + €٦$)
	٣٥,٠٠	اليد العاملة المباشرة ($€١٢,٥٠ + €٧,٥٠ + €١٥$)
	١٤,٠٠	النفقات العامة المتغيرة ($٤٠ \% \times €١٢,٥٠$)
٦٣,٧٥	٣,٠٠	المراقبة والاختبار
<u>١٦,٢٥</u>		مساهمة لمحرك واحد
<u>€</u>		مجموع المساهمة:
٢١ ٣٣٠		من خلال التصنيع والبيع $€١٦,٢٥ \times ١٩٢٨$
<u>٣٤٤</u>		من خلال المقاولة من الباطن والبيع $[٨٠ \times €٧٥ + €٣]$
<u>٢١ ٦٧٤</u>		
<u>٢٠ ٠٠٠</u>		التكليف الثابتة لمحركات الكهربائية
<u>١١ ٦٧٤</u>		الربح

ال الخيار الإستراتيجي رقم ٢ (انتقاء الأفضل)

مساهمة المحرك الكهربائي للعامل المحدد الواحد

المقاوم	الدوار	الغلاف	المكون
€	€	€	
٢,٠٠	٣,٧٥	٦,٠٠	المواد المباشرة
١٢,٥٠	٧,٥٠	١٥,٠٠	اليد العاملة المباشرة
٥,٠٠	٣,٠٠	٦,٠٠	النفقات العامة المتغيرة
<u>١٩,٥٠</u>	<u>١٤,٢٥</u>	<u>٢٧,٠٠</u>	مجموع التكاليف المتغيرة
٢٣,٠٠	١٨,٠٠	٣٤,٠٠	سعر البيع بكثيارات كبيرة
<u>٣,٥٠</u>	<u>٣,٧٥</u>	<u>٧,٠٠</u>	مساهمة لمكون واحد
<u>٥٠</u>	<u>٣٠</u>	<u>٦٠</u>	عامل المحدد محسباً بالدقائق
<u>€٠,٠٧٠٠</u>	<u>€٠,١٢٥٠</u>	<u>€٠,١١٦٧</u>	مساهمة للعامل المحدد الواحد
<u>٣</u>	<u>١</u>	<u>٢</u>	الترتيب
<u>٢٧٠ ٠٠٠</u>			عامل المحدد محسباً بالدقائق
<u>٦٣ ٠٠٠</u>			١ - الدوارات ٣٠×٢١٠٠ دقيقة
<u>١٢٦ ٠٠٠</u>			٢ - الغلافات ٦٠×٢١٠٠ دقيقة
<u>٨١ ٠٠٠</u>			٣ - المقاومات ٥٠×١٦٢٠ دقيقة (رقم تحديد الرصيد)
<u>٢٧٠ ٠٠٠</u>			

الوحدة ١٦ / التطويرات الجديدة في المحاسبة الإدارية

وبالتالي فعلى شركة الكترويك موتور Electric Motor أن تصنع الأعداد المذكورة من كلّ مكون وأن تقاول من الباطن ٤٨٠ مقاوم لشركة سباركس Sparks المحدودة.

ربحية الخيار الإستراتيجي رقم ٢

€	€	المساهمة الداخلية:
٧٨٧٥		الدوّارات €٣,٧٥ × ٢١٠٠
١٤٧٠٠		الغلافات €٧,٠٠ × ٢١٠٠
٥٦٧٠		المقاومات €٣,٥٠ × ١٦٢٠
<u>٢٨٢٤٥</u>		
١٠٥٠٠		المساهمة من المقاولة من الباطن (€٧٥ - €٨٠) × ٢١٠٠
<u>٣٨٧٤٥</u>		مجموع المساهمة*
٦٣٠٠		مطروح منها: المراقبة والاختبار €٣ × ٢١٠٠
<u>٢٦٣٠٠</u>	<u>٢٠٠٠٠</u>	التكاليف الثابتة
<u>١٢٤٤٥</u>		الربح

*تحصل الشركة على المساهمة من مصادرين:

١. من التصنيع الخاص بها حيث التكاليف المتغيرة الخاصة بها أدنى من تكاليف الشراء بكميات كبيرة من شركة سباركس Sparks. تستند هذه المساهمة إلى المكونات المصنعة داخلياً فحسب.

٢. من بيع الوحدات كافة. تبيع شركة الكترويك موتور Electric Motor كلّ من المحركات البالغ عددها ٢١٠٠ بـ €٨٠، أمّا سعر البيع بالجملة فهو €٧٥.

إن طريقة بديلة للنظر في مساهمة شركة الكترويك موتور Electric Motor هي في اعتبارها قد صنعت ١٦٢٠ محركاً كاملاً وباعتها، مع سد النقص في الرصيد عبر انتقاء أفضل البديل من أحد مصادرين:

€		
٣١١٨٥		المساهمة الناجمة عن ١٦٢٠ محركاً تمّ تصنيعها داخلياً (€٦٠,٧٥ - €٨٠)
٢٤٠٠		المساهمة الناجمة عن ٤٨٠ محركاً شراؤها بكميات كبيرة (€٧٥ - €٨٠)
<u>٣٣٦٠</u>		المساهمة الناجمة عن المكونات المصنعة داخلياً:
١٨٠٠		الغلافات: (€٢٧ - €٣٤) × ٤٨٠
<u>٣٨٧٤٥</u>		الدوّارات: (€١٤,٢٥ - €١٨) × ٤٨٠
		المساهمة الإجمالية (كما ورد أعلاه)

من خلال إجراء مقارنة مباشرة لحصيلة الحسابين، يتبيّن أن الخيار الإستراتيجي رقم ٢ هو الأكثر ربحاً، بـ €٧٧١. لكن يجب ألا ننسى أن أرقام المحاسبة لا تقود القرارات الإدارية. فقد يعتبر السيد فولت Volt أن الميزة المالية التزايدية لا تستحق نمط الانتقاء الأفضل للإنتاج الذي ستعتمده شركة الكهربائي موتور Electric Motor في الخيار ٢. وقد تعني شركة سباركس Sparks ما يحصل وتعرض حسومات على الكميات أو على محرك كامل وتستمر في فرض الأسعار الحالية على المكونات الفردية. ومن شأن رفع سعر المقاوم بـ €١,٦٠ أن يبطل أيَّ ميزة لهذه الإستراتيجية (٤٨٠/€٧٧١).

٦.١٦ بطاقة الأداء المتوازن

في القسم ١٤ - ٨ تطرّقنا بشكلٍ سريع إلى النقد الموجه إلى مقاييس الأداء المالي باعتبارها المعايير الوحيدة لتقدير نجاح مؤسسة ما. وينبغي اللجوء إلى معايير أخرى في تقدير الأداء. وتسمى تقنية جمع مؤشرات الأداء المالية وغير المالية بطريقة متماضكة بطاقة الأداء المتوازن ويزيد يوماً بعد يوم عدد المؤسسات التي تعتمدتها.

كما رأينا في القسم ١٤ - ٨ أن المفهوم القائل بأنَّه ثمة ما يزيد على أداء الشركة من مجرد قياسات الأداء ليس مفهوماً جديداً، فقد لفت بيترز ووترمان Peters and Waterman كاتباً كتاب إن سورش أوف أكسيلنس In Search of Excellence (البحث عن الامتياز) الشهير انتباً المدراء إلى المشكلة في العام ١٩٨٢. لكنَّ كابلان Kaplan ونورتون Norton قد توسعَا في الموضوع مؤخراً في عدد متنوع من الإصدارات. يعرض هذا القسم هذا العمل ويُنصح القراء بالاطلاع على المراجع المذكورة في نهاية الفصل للحصول على مزيدٍ من التفاصيل.

أين الخطأ في اعتماد الشركة على قياسات الأداء المالية دون غيرها؟ أليس هذا ما نستخلصُه من مجمل النص الذي بتناول المحاسبة؟ فالأرقام المالية غالباً ما تشير إلى ما سبق فتدل الشركة على ما كانت عليه وليس إلى أين تتجه. والاستعارة المستخدمة في هذا المجال هي أنَّ المحاسبين يقودون الشركة وهم ينظرون من خلال المرأة الارتدادية التي تدل إلى الخلف وليس من خلال الحاجب الزجاجي الذي يقيهم من الريح.

ولن يتعجب من يدرس هذا النص من هذا النقد. ذلك أنَّ عدداً كبيراً من مكونات أنظمة المعلومات الإدارية التي تشكّل المحاسبة الجزء الأكبر منها قد تطورت بسبب موجبات الشركة كوكيل وخاصةً موجباتها المتعلقة بإبلاغ المساهمين كلَّ سنة ماذا فعلت الإدارة بالموارد التي ائتمنوه عليها. ولأنَّ الشركة كانت مجبرة قانوناً لسنوات كثيرة بإعداد التقارير إلى المساهمين. فقد سيطر نموذج إعداد التقارير المالية على أنظمة المعلومات الإدارية. وفي محاولة لتلبية احتياجات الإدارة الإضافية إلى المعلومات لاستخدامها في توجيه الشركة، تم اللجوء إلى البيانات التي تم جمعها لأغراض إعداد التقارير عن الشركة كوكيل. ولا يزال مدراء الشركات يعترضون عن احباطهم بسبب عدم صلة البيانات التي ترسل

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

إليهم مرة في الشهر أو في الأسبوع: «يقضي مراقبنا كلّ وقته في تزويد المالّيين في الشركة بالمعلومات لإرسالها في التقارير الشهريّة بهدف إفال شهر، ولا يتوصّل قطّ إلى فهم ما أحتاجه من معلومات.»

إن أحد الضغوط الكبّرى التي يتعرّض لها المدراء لينظروا في الأرقام المالية فحسب يأتي من البورصة. وبالرغم من الاعتراضات التي تتفى ذلك، تؤكّد بعض الأدلة القائمة على النواذر وعلى التجربة أنّ البورصة تضغط على المدراء لتحسين العائد على السهم فصلاً تلو الآخر وسنة تلو الأخرى. هذا ويُقابل أي انحراف عن المسار التصاعدي للعائد على السهم بعدوانية وريبة مع التخفيض الذي لا مفرّ منه لسعر السهم في الشركة.

ما هي الخطوات التي قد يتخذها مدير ما لتحقيق الحد الأقصى من أرباحه الفصلية (وبالتالي من العائد على السهم)؟

- تحقيق الحد الأقصى من السلع المشحونة في آخر الفصل لتقدّم برهاناً على الإقرار بالإيرادات. تسمّي هذه العملية بياناً بـ«حشو القناة». وفي النهاية تُسند قنوات التوزيع ولا يعود بإمكانها استيعاب المزيد. وتُنكّر الصفحات المالية في الصحف من قصص الشركات التي تبيّن أنها بالغت في تحديد إيراداتها (مما يؤدّي غالباً إلى التخلّي عن المدير التنفيذي ومدققي الحسابات معاً)!
- تخفيض النفقات الاستنسابية كالبحث والتطوير أو تدريب الموظفين. تؤدّي هذه البنود إلى تخفيض الإيرادات في الفصل الذي يتم تكبدها فيه إلا أنها تقيّد أداء الشركة في المستقبل. وإلى أن يتمّ لمس النتائج السلبية لهذه الخطوات، يأمل المدراء في ظهور مخرج من مكان آخر يزيد الإيرادات ويحول بالتالي دون ملاحظة الضرر!
- تحقيق الحد الأدنى من الاستثمار في آلات ومعدّات جديدة أو وقف الاستثمار كلياً. ومن شأن ذلك تخفيض عبء إستهلاك الآلات والمعدّات وبالتالي زيادة الإيرادات. أما النتائج السلبية فكلّها شديد الوضوح: إجهاد المعدّات القديمة مما يؤدّي إلى تعطّلها وإلى اقطاع ساعات عمل؛ كما تقوّت الشركة فرصة الاستثمار في تكنولوجيا جديدة وبالتالي يسبقها المنافسون الذين يملكون معدّات أكثر جودة.

إن مسألة توسيع قياسات الأداء بعيداً عن مرمى المالية والمحاسبة الضيق هي مسألة واضحة. تدخل بطاقة الأداء المتوازن التي يشتمل اسمها على المعالم الأساسية. وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن القياسات المالية التي تخبر المدراء بنتائج الخطوات التي جرى اتخاذها سابقاً لكتّها تضييف قياسات تشغيلية إلى بعض الاهتمامات الحديثة والحاصلة مثل رضا الزبائن، والتوعية، وابتکار كلّ من المنتج والعملية، وقدرة اليد العاملة على اكتساب إيرادات أكثر ذكاءً في العمل. وتتجدر الإشارة إلى أنه لا يتم التخلّي عن القياسات المالية بل تطرح إلى جانب القياسات أكثر أهمية. ونحن لا نتبّنى رأي بعض المعلّقين الذين يقولون إنه يمكن تجنب القياسات الأخرى على أساس أنه إذا كانت كل القياسات الأخرى في الموضع الملائم فإن المالّيين سيتدبرون أمرهم لوحدهم، بل نرى انه من التهور تجاهل مجموعة القياسات الوحيدة التي يطلّع عليها العالم الخارجي!

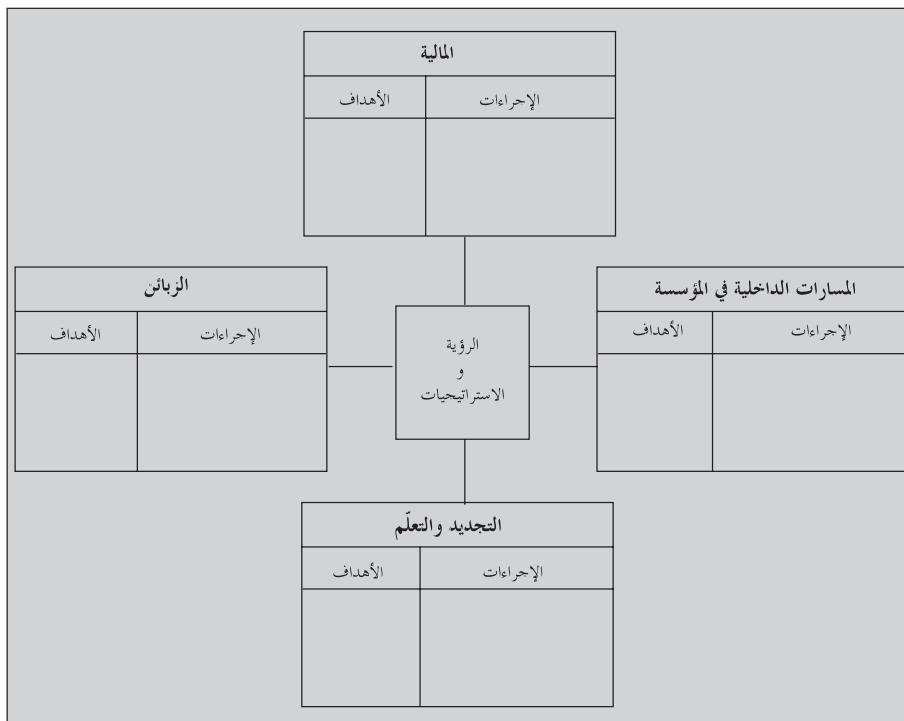
الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

يمكن الإطلاع على شرح رأي كابلان Kaplan ونورتون Norton¹ في ما يتعلّق ببطاقة الأداء المتوازن في الرسم البياني ١ - ١ . قبل أن نتناول مضمون كل من الخانات الأربع الخارجية، سنتوقّف عند ملاحظتين تمهيديتين:

أولاً، إن مركزية الرؤية والإستراتيجية في الشركة ليست عرضية. فمن دون ترابط واضح وغير مبهم قائم بين هذه النواحي من مهمة الشركة، لا يتم بالضرورة تطلب الغایات والقياسات المتوفرة في كل خانة. أمّا الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية فيكمن في أن هذه الأخيرة تنمو من حيث العدد وبالتالي عشوائياً فيما تواجه الشركة الضغوط. أمّا بطاقة الأداء المتوازن فتستبع فقط مؤشرات الأداء الرئيسية التي تساعد الإدارة في البقاء على الدرب التي توصلها إلى غایاتها الإستراتيجية. وتحصي الشركة نموذجيًّا مقاييس لبطاقات الأداء المتوازن أقل بكثير مما تحصي مؤشرات أداء رئيسية. ومن خبرتنا في العمل مع المدراء نستنتج أن عملية الموافقة على رؤية الشركة واستراتيجياتها هي الأصعب من بين كل أوجه إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً، يتم اختيار عدد الخانات الخارجية وعناوينها وفقاً لاحتياجات الشركة. ولقد سمعنا بشركة ظنت أن الخانات الأربع لا تعكس كفاية المستلزمات البيئية التي تؤثّر في مسارها التجاري؛ فأضافت خانة خامسة حول القياسات البيئية. تتطلّب الشركات التي لا تتوخى الربح التفكير في النواحي الكبرى لنشاطاتها المصمّمة للسماح لها بتحقيق غایاتها الإستراتيجية قبل اعتماد بطاقة الأداء المتوازن. على كل، إن الأغلبية الساحقة من الشركات التي تطبق التقنيّات تستخدم الخانات التي تم التعرّف إليها.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية



الرسم ١.١٦

الزبائن: كيف يرانيا الزبائن؟

وفقاً لكابلن Kaplan ونورتون Norton إن اهتمامات الزبائن تقع في أربع فئات: الوقت والنوعية والأداء والخدمة. لعل الجزء الأصعب يكمن في التعرف على القياسات التي تلتقط إنجازات الشركة في هذه المجالات. لأن الوقت للتسليم يقيس مثلاً الوقت المستغرق بين تصوّر المنتج حتى تسليميه (الوقت إلى السوق)، أو الوقت المستغرق بين استلام الطلبيّة وإنجازها، فإنّ هذه القياسات تسعى إلى نيل رضا الزبون؛ فالقدير المتديّني يشير إلى أنّ الفترة الزمنية الملاحظة طويلةً جداً. ويمكن لقياسات النوعية أن ترتكز على السلع المعاددة أو شكاوى الزبون، أو على مبيعات الشركة (وبالتالي الإنتاج) مما يدلّ على الدقة. تنشر شركة هيولت - باكرد Hewlett-Packard سنويّاً في تقريرها وحساباتها السنوية للمساهمين، نسبة المبيعات الإجمالية الناجمة عن المنتجات التي أطلقت في السنة الماضية. في حال إدراج ذلك في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بشركة هيولت - باكرد Hewlett-Packard، يمكن أن يشكّل معياراً لرضا الزبائن.

لا شكّ في أنه على بطاقة الأداء المتوازن أن تحدّد غايّات. ما هو مستوى الأداء الذي تتوقع تحقيقه؟ ثمّ ينبغي ترجمة هذه الغايات إلى قياسات محدّدة. ومن الأسهل التعبير عن هذه الأهداف بعبارات عامة مثل «يجب أن نبرع في خدمة الزبون» بدلاً من التعرّف إلى قياسات محدّدة قابلة للتحقيق «يجب أن تنخفض شكاوى الزبائن الناجمة عن الأخطاء

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

الإدارية بنسبة ٤٠٪ في السنة المقبلة». هذا وإن استطلاع آراء الزبائن يعتبر أدلةً مفيدةً لالتقاط مستويات رضا الزبائن شرط إجرائه بانتظام.

العمليات الداخلية في المؤسسة: في أي مجال ينبغي أن تتفوق؟

عندما تسير الأمور على ما يرام مع الزبائن فذلك يعني أن عمليات الشركة متماضكة وفعالة. لكن ما هي العمليات المهمة وكيف يمكن قياسها؟ تحاول الشركات التي نفذت بطاقة الأداء المتوازن أن تركز على العمليات التي تؤثر في الزبائن: نوعية المنتج أو الخدمة؛ السرعة في الرد على أسئلة الزبائن، الوقت إلى السوق (إلا في حال تم التعرف إلى ذلك في السابق في بطاقة أداء الزبيون)؛ مستويات مهارة المستخدمين؛ مستويات رضا المستخدمين؛ الدقة في إعداد الفواتير (يتحقق الزبائن غالباً بالأخطاء التي ترد في الفواتير حتى لا يدفعوا ما عليهم في الوقت المناسب).

كما هي الحال مع مكون الزبائن في بطاقة الأداء، إن التعرف إلى ما ينبغي قياسه أسهل من تصميم القياسات بحد ذاتها. فعلى هذه الأخيرة أن تكون واضحة، وغير مبهمة ومتناغمة على مر الزمن. وتعتمد حتماً إلى حد بعيد على أنظمة معلومات الشركة وخاصةً على قابلية النظام على تفكير القياسات إلى مكونات مفيدة. فعلى سبيل المثال، إن الدفع البطيء للحسابات المستحقة القبض قد يشير إلى عدم فعالية الآليات التحصيل، مما يستوجب تحسينها. وفي المقابل يمكن على سبيل الخطأ إدراج شروط وأجال سخية في الفواتير (ينبغي معرفة أسباب ذلك)، أو دخول جزء أدنى من السوق لجهة نوعية الزبائن. وينبغي اكتشاف القياسات الفردية من نظام المعلومات حتى يصبح انقضاء أيام الحسابات المدينة معقولاً.

الابتكار والتعلم: هل يمكننا أن نستمر في التحسن؟

إن التعلم المؤسسي هو العملية التي تؤثر المؤسسة من خلالها في تعلم أعضائها الأفراد، والطريقة التي يتم من خلالها تخزين هذه المعرفة ونقلها. فعلى الشركات أن تكون أكثر ذكاءً في اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها إلى القوة العاملة. فالتحسين المستمر في الطرق الحالية لتأدية الأمور، والبحث عن طرق جديدة لتأدية الأمور القديمة أمرً أساسياً للشركة التي تواجه منافسةً عالمية.

ومما لا شك فيه أن التجارة الإلكترونية ستؤدي دوراً أساسياً في عملية الابتكار والتعلم هذه، وسوف تتضمن قياسات رصد التقدم النسبة المئوية من عقد صفقة بين مؤسسة ومؤسسة أخرى وفي حال كان ذلك مناسباً، النسبة المئوية من عقد صفقة بين مؤسسة ومستهلك تتم عبر الانترنت، وتحديث صفحات الويب، وتتدريب الموظفين ليتموا بالعمل عبر الانترنت. وإن معدل المنتجات/الخدمات الجديدة أو مشتقات المنتجات/الخدمات القائمة أساسياً في تقييم الابتكار والتعلم في شركة ما، في حال لم يتم بعد التقاط هذا المعدل في مكون مبكر من بطاقة الأداء. وقد لا تقاس مهارة موظفي البحث والتطوير بالخرجات الملموسة فحسب بل من خلال براءات الاختراع المسجلة والمقالات المنشورة أيضاً.

لقد تركنا هذا المكون إلى النهاية عن قصد. يدعى مناصرو بطاقة الأداء المتوازن أنه لو وضع كل القياسات الأخرى المذكورة أعلاه في مكانها، فإن السلامة المالية للشركة لا بد أن تلي ذلك بشكل آلي وعملي. ولأن المؤشرات المالية للأداء قد شكلت موضوع هذا النص، ينبغيتناول المؤشرات الأخرى غير المالية بمزيد من التشديد.

ومن المناسب التعرّف إلى بعض المؤشرات التي قد توضح مواطن القوة الماليّة في الشركة. فالتدفقات النقدية الشهرية الحديثة والتدفقات النقدية المستقبلية يمكن أن تشير إلى أزمات نقدية حادة ينبغي على مصرفية الشركة مواجهتها. وقلما تتأثر هوامش الربح الإجمالية الخاصة بسلسلة المنتجات معينة بالألاعيب الإستنسابية المذكورة آنفاً في هذا القسم؛ ويمكنها بالتالي أن تؤدي إلى تبصّر حقيقي في ضغوطات السوق. أما الاختلافات في الحجم فتشير إلى أن الشركة قد ضيّقت على النوعية ووقت الدورة (وسوف تظهر المؤشرات الإيجابية لذلك في مكان آخر في بطاقة الأداء)؛ وينبغي مواجهتها إنما بملء الطاقة الإضافية بتجارة مرحلة وإنما بالخلص منها. وإن التحليل المقسم إلى وحدات مستقلة للقيمة الاقتصادية المضافة (الربح التشغيلي في الأساس مطروح منه عبء نظري لتكلفة رأس المال الموظف في الأقسام) يبيّني اهتمام الإدارة العليا «بالازفين». وأخيراً، ينبغي أن تبقى خسارة القيمة صامدةً وإلا فسيؤثّر ذلك سلباً على سعر السهم وذلك لفترة أطول مما تستطيع الإدارة تحمله.

إن ما يجذب المدراء التنفيذيين الذين تعتمد شركاتهم بطاقة الأداء المتوازن إلى هذا النوع من قياس الأداء، ليس أن المستلزمات المالية توضع إلى جانب قياسات تجارية ملحة أخرى فحسب، إنما أيضاً التقليل من مقام دور المراقبين والمحاسبين. وفي شركات كثيرة، نجد أن المراقبين يؤدون دوراً مركزيّاً جداً في قياس الأداء الخلفيّ وتقييمه. إنما مع بطاقة الأداء المتوازن، فإن دور الإدارة العليا أساسياً، ويلزم لتصحيح التشديد الجائر على النظر إلى الشركة من خلال الماليين وحدهم. وإذا تمّت إدارة بطاقة الأداء المتوازن بالشكل المناسب، فإنّها تضع رؤية الشركة وعزمها الإستراتيجي في قلب المناظرة الإدارية المتقدمة باستمرار.

دراسة حالة

تبعد شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions بالتجزئة ثياباً أنيقة للنساء العاملات الشابات في باريس وإيل دو فرانس Ile-de-France وهي المنطقة الفرنسية الممتدة جنوب باريس. وقد طورت الشركة صورة عن هوية زبوناتها المستهدفات على الشكل التالي:

- الشريحة: نساء من ١٩ إلى ٣٨ سنة (الهدف: ٣٠ سنة)
- أنهين تحصيلهن العلمي الثانوي أو الجامعي
- يعملن بدوام كامل ويشغلن مناصب تنفيذية
- يتبعن الموضة
- واثقات من أنفسهن، لديهن حياة اجتماعية ناشطة ويتمتعن بحسن الفكاهة

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

ثم نشرت صورة الزبونة المستهدفة هذه في الخارج، من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام المنتقدة بتأنٍ ووسائل ترويجية داخل المتجر وغير صفحات الموقع الإلكتروني.

من خلال نشر صورة واضحة للزبونات المحتملات، سمحت مجموعة المخازن لزبوناتها الحاليات والمستقبلات بتصور أنفسهن بأنهن يتناسبن مع صورة مرتبطة بشراء الملابس من شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions. فالشركة تصنّع لزبوناتها صورة لما يمكن أن يكنّ، بالإضافة إلى يعهن ثياباً عصرية ذات جودة عالية وأسعار معقولة.

وقد بدأت شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions بتطوير هدفها الخاص بالزبونات من خلال تحديد استراتيجية زبائنية.

١. على شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions أن تزيد حصة زبوناتها من الملابس
٢. يمكن تحقيق هذه الزيادة من خلال وفاء الزبون: "نريد أن تزورنا الزبونة طوال العام وليس في الربيع والخريف فحسب، وأن تقصد مخازننا لكل احتياجاتنا من الملابس".
٣. لخلق هذا الوفاء،
 - على بضائعنا أن تعرف بزبونتنا واحتياجاتها والصورة التي تصبو إليها
 - على علامتنا التجارية أن تستوفي أهداف الزبونة من حيث الطراز والتطلعات
 - على خبرتنا في التسوق أن تعزّز وفاء الزبون
٤. يجب أن نبذل مجهوداً جباراً في تحديد هوية زبونتنا وسلوكها الشرائي.

تعرفت شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions إلى ثلاثة أهداف هي بمثابة خصائص منتجات رئيسية لاقتراح القيمة الخاص بمستهلكاتها: السعر والموضة والنوعية. وقد حُدد هدف السعر على أنه: "يؤمن الموضة والنوعية اللتين تعتبرهما الزبونات ذات قيمة عالية وذات سعر معقول". أما هدف الموضة فهو "تأمين بضائع عصرية ترضي احتياجات زبوناتنا إلى ما تصبو إليه من الملابس ضمن علامة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions التجارية". وأما هدف النوعية فهو "ضمان وجود نوعية ضمن نمط معين، ولتشمل كل الفئات الإنتاجية".

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

وقد اعتبرت المساحة المخصصة لخبرة التسويق بغایة الأهمية. أما الخصائص الرئيسية فهي توفر البضاعة وخبرة التسوق داخل المتاجر. والتقطت بعدها الخبرة في التسوق داخل المتجر، الرؤية الواضحة للعناصر الستة المؤلفة لـ«تجربة التسوق النموذجية»:

١. متاجر ملقة من حيث المظهر تقع في أماكن يقصدها كل الناس وتتميز بطابع عصريّ.
٢. يستقبل الزبونة بائعون وبائعات جذابون، يلبسون ثياباً عصرية ولا تفارق الابتسامة وجوههم.
٣. الإعلان بوضوح عن الحسومات الخاصة
٤. بائعون وبائعات على معرفة جيدة بالمنتج
٥. يتعرّف البائعون والبائعات على الاسم الشخصيّ
٦. توجيه الشكر للزبونة بحرارة ودعوتها إلى العودة قريباً.

كانت الغاية تطبيق هذه العناصر الستة كلّما دخلت الزبونة إلى المتجر. وقد أعطت شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions تعريفاً خاصاً جداً بـ«المتسوق النموذجي». ونقلت صورة المتسوق النموذجي إلى كل المستخدمين توقعات زبوناتهم من الموضة. إن هدف صورة العلامة التجارية بالنسبة إلى شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions هو: "سوف نعزّز فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions في علامة تجارية وطنية سائدة من خلال فهم زبوننا المستهدفة بوضوح وتميّزنا في تلبية احتياجاتها".

المطلوب منك اختيار مقاييس مناسبة لزبونة أزياء فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions بالإضافة إلى وجهات نظر حول العمليّة الداخليّة في المؤسّسة لبطاقة الأداء المتوازن.

الحل المقترن لدراسة الحال

في الحل التالي، يفترض أن يكون التلميذ مطلعًا على مبادئ التسويق الأساسية وممارسته

ينبغي أن تتضمّن قياسات الحصيلة لزبونة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions الأساسية الحصّة السوقية، وحصة الحساب (أي حصّة الملابس) والمال غير المدفوع كإجراء وقائي ضد عيوب محتملة في الملابس، ورضا الزبونات في الشريحة المستهدفة (١٩ - ٣٨ سنة، أنهت دراستها الثانوية/الجامعية، تحتلّ منصبًا تنفيذياً وإدارياً). وغالباً ما لا تتوفر المعلومات خاصةً حول الحصّة السوقية وحصة الحساب، من مصادر عامة؛ لذا فمن المستحسن أن تتكلّف شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions شركة لتباشر ببحث سوقيّ فتجري استطلاعات للرأي لتقييم أدائها مع هذه الشريحة المستهدفة من الزبائن. لكن ينبع أن تستحقّ هذه المعلومات ثمنها بما أنها تؤمن معلوماتٍ مرتبطة عن

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

نجاح أو فشل استراتيجية شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions. وفي ما يتعلّق بالزبونات اللواتي يشترين من منتجات شركة (ف.ف) على الشركة السعي إلى الحصول على بيانات حول السلوك الشرائي حتى يتستّى لها تقدير توافر الشراء والمال غير المدفوع كإجراء وقائي ضد عيوب محتملة في الملابس، والوفاء (مثلاً: النمو في المشتريات السنوية)، والرضا (من الاستطلاعات الدورية أو داخل المتجر).

وقد طورت شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions قياسات لاقتراح قيمة الربونات باستخدام المكونات الثلاثة كلّها لمعادلة القيمة: خصائص المنتج وصورة العلامة التجارية والعلاقات.

خصائص المنتج

١. منافع السعر

- متوسط سعر الوحدة بالتجزئة (في غياب الجسم).
- عدد صفقات المتجر الواحد.

٢. الموضة والتصميم

— متوسط النمو السنوي في مشتريات «البضائع الإستراتيجية» (السلع الأساسية التي أعطت أفضل مثال على الصورة التي كانت شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions تحاول نقلها).
— متوسط رفع الأسعار الذي تحقق (مؤشر إلى الترحيب بتصميم البضائع وأزيائها).

٣. النوعية

- معدل العائد (مؤشر إلى رضا المستهلك عن نوعية المنتج والسعر المدروس).

العلامة التجارية والصورة

١. الحصة السوقية في البضائع الإستراتيجية.

٢. السعر الأعلى الذي يتم تحصيله لقاء السلع ذات العلامة التجارية (في حال نجاح شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions في إيصال صورة ملفتة للعلامة التجارية، فعليها أن تطلب سعراً أعلى على السلع غير المسجلة في دائرة العلامات التجارية، للمنتجات المشابهة من حيث المميزات والنوعية).

١. التوفّر

ـ النسبة المئوية من البضائع الإستراتيجية الخارجية من المخزون (جمعت المعلومات من خلال الأجوية على سؤال «ما رأيك؟» الذي طرح على كل زبونة في ما يتعلّق بالرضا عن القياسات والألوان المتوفرة في السلع المنتقة).

٢. الخبرة في مجال التسويق

ـ تدقيقات المتّسويق الغامض (تم استخدام متّسويق مستقل لشراء سلع منتقة من كل متاجر فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions وتقيم التجربة وفقاً للمعايير الستة المحددة في "تجربة التسويق النموذجية").

ركّزت أهداف وقياسات عملية الأعمال الداخلية في شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions على مساعدتها في تسليم اقتراح القيمة إلى شرائحها من الزبونات المستهدفات. وقد تعرّفت الشركة إلى خمس عمليات للأعمال الداخلية الحاسمة:

١. إدارة العلامة التجارية،
٢. قيادة الموضة،
٣. قيادة المصدر،
٤. توفّر البضائع،
٥. إنشاء تجربة لا تنسى في مجال التسويق.

ومن ثم سعت شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions إلى تطوير قياسات لهذه العمليات الداخلية الخمس.

١. إدارة العلامة التجارية (للمُساهمة في صورة العلامة التجارية التي ترغب فيها الشركة في اقتراح القيمة).

- ـ الحصة السوقية في فئات منتقة (مثلاً: السراويل غير الرسمية والجينز)،
- ـ الإقرار بالعلامة التجارية (من البحث السوقـي)،
- ـ الحسابات الجديدة المفتوحة سنويـاً.

٢. قيادة الموضة (للمُساهمة في ناحية خصائص المنتج في اقتراح القيمة).

- ـ عدد السلع الرئيسية التي كانت شركة فونتينبلو فاشنر Fontainebleau Fashions الأولى أو الثانية في إدخالها إلى السوق.
- ـ النسبة المئوية من مبيعات السلع التي تم إدخالها حديثاً إلى المتاجر.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

٣. قيادة المصدر (للمساعدة في مكوني السعر والنوعية لخصائص المنتج).
- _ النسبة المئوية للسلع التي أعيدت إلى الباعة بسبب مشاكل في النوعية
 - _ تحديد معدل أداء البائعين (مع إدماج أبعاد البائعين من نوعية وسعر الوقت للتسليم والقدرة على التزويد بمعطيات في القرارات حول الأزياء).
٤. توفر البضائع (للمساعدة في "تجربة التسويق النموذجية")
- _ النسبة المئوية من البضائع الخارجة من مخزون المتاجر في ما يتعلق بالأصناف الرئيسية المنتقدة.
 - _ دوران المخزون في ما يتعلق بالسلع الرئيسية المنتقدة (قياس «يوازن» للتتأكد من أن الكميات الكبيرة من البضائع في المخزون قد تحققت من خلال مورّد ممتاز وأداء ممتاز في التوزيع، وليس من خلال الإبقاء على مخازين فائضة).
٥. تجربة لا تُنسى في مجال التسويق
- _ تقدير المتتسوق العاًم (مضاعفة القياس المذكور للتو في ما يتعلق بمكون اقتصاد القيمة التابع لوجهة نظر الزبون؛ كُرر هذا القياس في وجهة نظر العملية الداخلية في المؤسسة لتنبيه المستخدمين إلى أهمية تأدية مهامهم اليومية بطرق تؤدي إلى خلق هذه التجربة الهامة مع كل زبون يدخل متجر من متاجر فونتينبلو فاشنرز .Fontainebleau Fashions

ممّا لا شك فيه أنه سيكون لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بأزياء فونتينبلو فاشنرز نواح أخرى كالابتكار والتعلم والرؤية المالية، إلا أننا قد ركزنا في هذا الحل المقترن على الزبونات والعملية الداخلية في المؤسسة فحسب.

٧.١٦ تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت

في وصفنا للمبادئ التي تشكّل جزءاً من تحديد التكلفة على أساس النشاط، والمنهجية الأساسية التي يستخدمها المحاسبون لتنفيذ هذه المبادئ. وإن بعض الشركات الذي نفذت تحديد التكلفة على أساس النشاط قد تخلّي عنه لأنّه استغرق الكثير من الوقت للعمل بالأرقام، ولم يلتقط تعقيد عملياته، واعتبر بالتالي مكلفاً ومستهلكاً للوقت عند مقارنته مع المنافع المعنية به. ونقل مصرف استثماري جرى تحديد التكلفة على أساس النشاط أنه كان يطلب من ٦٥ ٠٠٠ مستخدم يعملون في أكثر من ٧٠ موضعًا حول العالم أن يقدموا شهريًا تقارير حول كيفية تمضيهم الوقت؛ وكان على هيئة موظفين مؤلفة من ٢٠ مستخدماً أن تدير تدفق المعلومات هذا.

بدلاً من التخلّي عن المفهوم، يقوم بعض الشركات باختبار تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت. ويتضمن ذلك أن يقدّر المدراء مباشرةً الطلبات على الموارد التي تفرضها كلّ صفقة، أو منتج، أو زبون بدلاً من عزو تكاليف الموارد إلى النشاطات

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

أولاًً ومن ثم إلى المنتجات أو الزبائن. وفي ظل تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت، تتطلب تقديرات عاملين محددين فحسب: (١) تكلفة التزويد بقدرة الموارد للوحدة الزمنية الواحدة، و(٢) مرات استهلاك الوحدة لقدرة الموارد حسب المنتجات، والخدمات والزبائن.

لعمل من خلال مثال لنرى هذه التقنية في الممارسة.

مثال

يتمى مركز للمخابرات الهاتفية أن يفهم بشكل أفضل تكاليف أقسامه ووقع القدرة غير المستخدمة التي يعانيها حالياً. ولهذا المركز ثلاثة نشاطات أساسية:

- الرد على المخابرات الهاتفية الواردة: لدى كلّ عامل مهارة تقنية في معالجة ٩٥٪ من الأسئلة.
- التدقيقات في التحكم بال النوعية: يُجري ذلك فريق صغير من المشرفين بشكل عشوائي، للتدقيق في الأسلوب الهاتفي، وفي الدقة التقنية للأجوبة المعطاة، ولكشف أي نزعة في المشاكل من المنتجات التي يعانيها الزبون.
- الدورات التدريبية: إنّها دورات قصيرة وفردية لكلّ عامل يُجريها فريق من الخبراء في المنتجات. وهي مصمّمة لتدريب العامل على التطورات في المنتجات بالسرعة التي تتم فيها، وعلى العيوب الشائعة التي ينقلها المستخدمون.

إن المقاربة الأصلية لتحديد التكلفة على أساس النشاط التي تم وصفها بإيجاز في الوحدة العاشرة، تعالج تمرير تحديد التكلفة على الشكل التالي:

النشاط	النحو	كمية النشاط	معدل محرك التكلفة	المخصصة	ال过去的
الرد على المخابرات الهاتفية	٧٥	٥٣٩٠٠	€٨,٥٧	٤٦٢٠٠٠	€٨,٥٧ للمخابرات الهاتفية الواحدة
التدقيقات في النوعية	١٠	١٥٤٠	€٤٠	٦١٦٠٠	€٤٠ للتدقيق الواحد
الدورات التدريبية	١٥	٢٧٥٠	€٣٣,٦٠	٩٢٤٠٠	€٣٣,٦٠ للدورة الواحدة
المجموع					€٦١٦٠٠٠٪١٠٠

يتم تخصيص موازنة €٦١٦٠٠٠ على النشاطات الثلاثة وفقاً للنسبة المئوية من الجهد الذي يعتبر أنه ينبغي بذلك، وستطبق معدلات محرك التكلفة الثلاثة التي تنشأ في العمود الأخير على مجموعات المنتجات، أو الجغرافيات، أو الزبائن الكبار الذين يستخدمون موارد مركز المخابرات الهاتفية.

يتذمر بعض مستخدمي التحديد التقليدي للتکالیف على أساس النشاط من تمضية وقت إداري أكثر مما ينبغي على المجادلة بشأن دقة معدلات محرك التكلفة بدلاً من القيام بعمل

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

لحل المشاكل التي تبيّنها التقنية، وبالتحديد العمليات غير الفاعلة، والمنتجات غير المربحية، والربائين غير المربيحين. وبشكل هام، لأن المستخدمين لا يريدون الاعتراف بأنهم غير مستخدمين بالشكل الملائم، يعني النموذج التقليدي من صعوبة في رفع الغطاء عن القدرة غير المستخدمة. وإن موطن الضعف هذا، إلى جانب بساطة النموذج النسبيّة، يتم تخطيّه باستعمال قياس الوقت.

- الخطوة الأولى: تقييم القدرة النظرية والعملية لمركز المخابرات الهاتفية.
إن القدرة النظرية هي مستوى النشاط الذي يمكنه موضع ما أو آلة ما أو شخص ما من العمل به بأقصى الجهد في يوم عمل معين. ومن غير الواقع أن يظن المدراء أنه يمكن بلوغ المستويات النظرية على أساس منتظم. أما القدرة العملية، فهي رقم أدنى من القدرة النظرية، وتأخذ في الحسبان الأحداث العادلة كالانقطاع عن العمل للصيانة، أو المرض، أو التوقف المؤقت في الطلب أو تدبيه المؤقت. ولنفترض أن لمركز المخابرات الهاتفية قدرة عملية قدرها ٨٠٪ من القدرة النظرية. ويحتاج ذلك إلى أن يتم بناؤه في احتساب تحديد التكفة على أساس النشاط. وإن وحدتنا لقياس الوقت هي الساعات ويعمل ٣٢ مستخدماً ٨ ساعات في اليوم على مدى ٢٢ يوماً في الشهر:

$$\begin{aligned} \text{القدرة العملية للفصل الواحد} &= \\ 7 \text{ ساعات يومياً} \times 22 \text{ يوماً في الشهر} \times 32 \text{ مستخدماً} \times \text{الأشهر} &= 14 \text{ ساعة} \\ \text{القدرة العملية} &= 11 \times 14 \times 80 = 827 \end{aligned}$$

- الخطوة الثانية: احتساب تكلفة التزويد بالقدرة في الساعة الواحدة.

$$11/\text{€} 616 = \text{€} 52,08 = \text{€} 52 \text{ (نقل)}$$

- الخطوة الثالثة: تقدير الوقت الممضى على كل وحدة نشاط.

إن ذلك لخطوة سهلة نسبياً، يتم إجراؤها إنما بمراقبة المستخدمين وهم ينفذون مهامهم وإما بإجراء مقابلة معهم. ولنفترض أنه تم تسجيل الأوقات التالية بالنسبة إلى مركز المخابرات الهاتفية:

النشاط	الوقت الممضى بالساعات
الرّد على المخابرات الهاتفية	(٠,١٣٣٤)
التدقيقات في النوعية	(٠,٧٣٣٤)
الدورات التدريبية	(٠,٨٣٣٤)

لتسهيل الاحتساب سنستخدم الأرقام الواردة بين هلالين.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

- الخطوة الرابعة: احتساب معدلات محرك التكلفة لكل نشاط.

النشاط	التكلفة في الساعات الواحدة	معدل محرك التكلفة	الوقت المضي بالساعات	التكلفة
الرّد على المخابرات الهاتفية	٠,١٣	€٥٢	€٦,٧٦	٣٧,٩٦
التدقيقات في النوعية	٠٧٧٣	٥٢	٥٢	٤٣,١٦
الدورات التدريبية	٠,٨٣	٥٢	٥٢	

- الخطوة الخامسة: احتساب التكاليف المخصصة للنشاط الواحد باستخدام تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت.
- بوسعنا الآن أن نجد تخصيص التكاليف بين الأقسام الثلاثة باستخدام احتساباتنا للوقت، على أساس مستويات النشاط الفعلي التي تم تسجيلها:

النشاط	الكمية الفعلية	وقت الوحدة المستخدم	الوقت الإجمالي	معدل محرك الإجمالية	التكلفة المخصصة	التكلفة
الرّد على المخابرات الهاتفية	٠٠٠	٠,١٣	٧ ١٥٠	€٦,٧٦	€٣٧١ ٨٠٠	€٣٧١ ٨٠٠
التدقيقات في النوعية	١ ٢٠٠	٠,٧٣	٨٧٦	٣٨,٢٠	٤٥ ٨٤٠	
الدورات التدريبية	٢ ٨٥٠	٠,٨٣	٢ ٣٦٥	٤٣,١٦	١٢٣ ٠٠٦	
المجموع المستخدم			١٠ ٣٩١		€٥٤٠ ٦٤٦	
المجموع المزود به			١١ ٨٢٧		€٦١٦ ٠٠٠	
القدرة غير المستخدمة			١ ٤٣٦		€٧٥ ٣٥٤	

يتم احتساب التكاليف الإجمالية المخصصة بضرب كمية النشاط الفعلي في العمود الأول بمعدلات محرك التكلفة في العمود الرابع.

حسب المنهجية التقليدية لتحديد التكلفة على أساس النشاط، أحدث مسح عينات العمل انقساماً بنسبة ٧٥٪ و ١٥٪ و ١٠٪ في وقت المستخدمين عبر النشاطات الثلاثة في مركز المخابرات الهاتفية. ويسجل هذا الانقسام الوقت الإنتاجي للمستخدمين فحسب لكنه يفشل في تسجيل وقتهم غير الإنتاجي. ومن خلال التحول إلى قياس تكاليف الموارد للوحدة الزمنية الواحدة، تكون الشركة قادرة على إدماج تقديرات قدرتها العملية، وتسمح وبالتالي لمعدلات محرك التكلفة حسب تحديد التكلفة على أساس النشاط بالتزويد بمعلومات أكثر دقة وإشارات إدارية أشد ذكاء حول اللافعاليات المدمجة.

يزوّد العرض أعلاه الإداري بالمعلومات حول كل من القدرة الإجمالية التي تم تزويد مركز التكلفة بها (من حيث الوقت والتكلفة معاً) والقدرة التي استهلكها المركز فعلياً. وإن الإشارات الناشئة في مثلثنا ستطلق الأسئلة في ما يتعلق بالقدرة الإضافية التي تم تزويد المركز

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

بها: ما هي فرص أن تشغل أحجامً مزدادةً هذه القدرة الإضافية؟ هل هذه الحصيلة برهان فريد لتكريس الموارد أكثر مما ينبغي لمركز المخابرations الهاتفية أم أنها إشارة عن قدرة فائضة مستوطنة ينبغي إزالتها؟ هل ينبغي إعادة موضعه هذا المورد في مكان آخر في الشركة فيتم وبالتالي تجنب الإنفاق الجديد في مجالات أخرى؟

إن ادعاءً آخر لصالح النموذج هو أن تحديه سهل. فإذا تمّ مثلاً إضافة نشاط آخر إلى مركز المخابرations الهاتفية، لنُقل مكان لمعاودة الاتصال بالمتصلين الذين تحتاج أسلتهم إلى البحث، يمكن تكيف ذلك من خلال تقدير الوقت الممضي على كل وحدة من النشاط الجديد من دون أن يكون على المركز أن يعيد تقييم النسبة المئوية من المساهمات التي قام بها كل فرد في المكان. وبشكل مماثل، يمكن إدماج التغييرات في أسعار الموارد بشكل مباشر. فانظر في إدخال زيادة على الراتب لكل الفئات العاملة بنسبة ٤٪ في منتصف السنة لمعالجة صعوبات الاستخدام، فسيُضاف هذا الارتفاع في الرواتب إلى التكاليف الإجمالية البالغة €٦٦٠٠٠ وسيتم احتساب تكلفة جديدة للساعة الواحدة للتزويد بالقدرة. ويمكن بسرعة إدماج تحسينات الفعالية عبر، لنُقل، برامج التحسين المستمرة. فمثلاً، يمكن أن يُدخل مركز المخابرations الهاتفية دورات تدريبية للعاملين فيه عبر الشاشة على الانترنت، بدلاً من المهندسين ذوي التكلفة العالية الذي يجرون دورات تدريبية وجهاً لوجه مع المستخدمين؛ وإن تخفيض الوقت الممضي على التدريب (حالياً ٨٣٠، ساعة) سيتدنى، والأمر سيَان بالنسبة إلى معدل محرك التكلفة البالغ €٤٣,١٦، لكن بالطبع سيزيد الاستثمار الجديد في رُزم التدريب عبر الانترنت التكاليف في مكان آخر في الموازنة.

إن مناصري تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت يعتقدون أن هذا التحديد شفاف، وقابل للقياس وسهل التنفيذ والتحديث. ولا تملك هذه الحسنات بالضرورة الأنظمة الأكثر تقليدية في تحديد التكلفة على أساس النشاط. وقد كُتب القليل عن هذا الموضوع حتى الآن، ويتوفر دليل مشتمل على الحكایات فحسب لدعم ادعاءات مؤيديه. وإلى أن تترافقكم مجموعة من الأدلة والخبرات، سنضمّن هذا الموضوع في هذه الوحدة وليس في الوحدة العاشرة.

الخلاصة

في الوحدة الأولى رأينا أن المحاسبة هي مهنة خدمات. فالمحاسبة ليست غايةً بحد ذاتها، إنما تؤمن معلومات لصانعي القرار. لذا، ينبغي أن تكون المحاسبة قادرة على التكيف مع الطلبات الجديدة والبيئات الجديدة. وكما عمليات التصنيع والخدمة التي تخضع للتغيرات كبيرة لمواجهة المنافسة العالمية من خلال إدراج ضوابط آنية للجردة وأنظمة تصنيع مرنة، كذلك الأمر بالنسبة إلى أنظمة المحاسبة التي عليها أن تتكيف لعكس الحقائق الجديدة. وقد ركّزت هذه الوحدة على خمسة من هذه التطورات ليس إلا وهي تحديد التكلفة المستهدفة، وتحديد تكلفة الدورة الحياتية، ومحاسبة الطاقة الإنتاجية، وتكاليف المنفعة التنافسية، وتحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت. يجري عدد كبير من

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

الشركات والمؤسسات أنظمة محاسبية وأنظمة تحكم جديدة، كل منها مصمم خصيصاً لاحتياجات هذه الكيانات الخاصة. وإن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية لإعداد التقارير، تقوم الشركات باختبارها. وعلى القراء أن يتحسسوا التغيرات في أنظمة شركاتهم، لكن أن يشعروا بأن مبادئ المحاسبة الإدارية المبنية في الوحدات التسع السابقة تشكل جزءاً من أساس هذه التطورات الجديدة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٦ إن الشكل المتغير والطلبات المتزايدة في محيط الأعمال الحديث قد سلطت الضوء على بعض الانتقادات الموجهة إلى ممارسة المحاسبة الإدارية الحالية بسبب:

- I. نمو النفقات العامة لدعم المنتج؛
- II. تراجع دور اليد العاملة المباشرة في المدخلات؛
- III. استخدام تقنية هامش المساهمة؛

IV. الانحياز غير المناسب إلى تقييم الجردة في أنظمة تحديد التكالفة.
أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟

- A. (أ) و(ب) فحسب.
- ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
- ج. (أ)، (ب) و(د) فحسب.
- د. (ج) و(د) فحسب.

٢.٦ أي من القطاعات التالية هو مثال للقطاع الذي لا يرجح تطبيق تحديد التكالفة المستهدفة عليه؟

- A. أجهزة الكمبيوتر الشخصية.
- ب. المركبات الآلية.
- ج. مزارع إنتاج اللبن.
- د. أدوات إلكترونية استهلاكية.

٣.٦ بالنسبة إلى شركة هي الأولى في إطلاق منتج جديد في السوق، أي من العوامل التالية يحدّد سعر المنتج؟

- أ. القيمة الملاحظة للمنتج بالنسبة إلى الزيون.
- ب. الحد الأدنى من هامش الربح الإجمالي.
- ج. تكلفة المنتج بموجب تحديد التكاليف الكلية.
- د. هامش المساهمة المستهدف.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

- ٤.١٦ في وصف تحديد التكلفة المستهدفة، أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟
- أ. يرتكز على ميزات المنتج التسويقية دون غيرها.
 - ب. لا يتناول إلا التكاليف التصنيعية المباشرة والحساسة.
 - ج. يتناول تكاليف التصنيع المباشرة والحساسة ونفقات الدعم العامة في مجالات التصميم والتصنيع والتوزيع.
 - د. لا يتناول إلا ميزات المنتج التسويقية ونفقات الدعم العامة في مجالات التصميم والتصنيع والتوزيع.
- ٥.١٦ ترتكز عملية تحديد التكلفة المستهدفة المتعلقة بالمنتجات على
- أ. التكاليف المتغيرة فحسب.
 - ب. التكاليف الثابتة فحسب.
 - ج. التكاليف نصف الثابتة فحسب.
 - د. التكاليف الثابتة والمتحركة.
- ٦.١٦ في إطار تحديد تكلفة الدورة الحياتية، كم يبلغ طول الدورة الحياتية للمنتج؟
- أ. منذ تطوير النموذج الأولي للمنتج حتى السحب النهائي لدعم الصيانة.
 - ب. منذ إطلاق المنتج حتى السحب النهائي لدعم الصيانة.
 - ج. منذ تطوير النموذج الأولي للمنتج وحتى سحبه من التداول.
 - د. منذ إطلاق المنتج وحتى سحبه من التداول.
- ٧.١٦ تنقض مقاربة تحديد تكلفة الدورة الحياتية المقاربات الأكثر تقليدية لتقدير استثمار المشروع من خلال:
- I. الجمع بين التكاليف الثابتة والمتحركة؛
 - II. حذف أي تفاضل بين الإنفاق الرأسمالي وإنفاق التشغيل؛
 - III. التعرف إلى محركات تكلفة ذات صلة أكثر؛
 - IV. رفع قيود تواريخ المحاسبة «السنوية»؛
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب) و(د) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

- ٨.١٦** في محاسبة الطاقة الإنتاجية، أي من الخيارات التالية يعرف بـ«تكلفة المصنع الإجمالية»؟
- أ. نفقات التصنيع العامة الثابتة + تكاليف التصنيع المتغيرة.
 - ب. مجموع نفقات التصنيع العامة فحسب.
 - ج. النفقات العامة الثابتة التي لا تتعلق بالتصنيع + تكاليف اليد العاملة المباشرة.
 - د. مجموع نفقات التصنيع العامة + تكاليف اليد العاملة المباشرة.
- ٩.١٦** أي من الخيارات التالية يصف المعامل الأساسية لمحاسبة الطاقة الإنتاجية؟
- أ. ترکز محاسبة الطاقة الإنتاجية على ضمان أن الإدارة تحقق الحد الأقصى من معدل بيع منتجاتها.
 - ب. ترکز محاسبة الطاقة الإنتاجية على المقاربة التقليدية لتقييم المخزون حسب تحديد التكاليف الكلية.
 - ج. تعامل محاسبة الطاقة الإنتاجية مع كل التكاليف على أنها ثابتة على المدى الطويل.
 - د. ترکز محاسبة الطاقة الإنتاجية على ضمان أن الإدارة تدير عملية التصنيع بالفعالية القصوى لجهة استخدام المواد واليد العاملة.
- ١٠.١٦** أي من الخيارات التالية يحدد معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية؟
- أ. تكلفة ساعة المصنع الواحد/العائد لساعة المصنع الواحد.
 - ب. العائد لساعة المصنع الواحد / تكلفة ساعة المصنع الواحد.
 - ج. سعر المبيعات مطروح منه تكلفة اليد العاملة/تكلفة ساعة المصنع الواحد.
 - د. مجموع تكاليف المصنع/الوقت الممضى عند العائق في تصنيع منتج واحد.
- ١١.١٦** أي من الخيارات التالية يعرف بـ«معدل العائد لساعة المصنع الواحد»؟
- أ. سعر المبيعات مطروح منه تكلفة المواد/تكلفة ساعة المصنع الواحد.
 - ب. سعر المبيعات مطروح منه تكلفة اليد العاملة/الوقت الممضى عند العائق في تصنيع منتج واحد.
 - ج. سعر المبيعات مطروح منه تكلفة المواد/الوقت الممضى عند العائق في تصنيع منتج واحد.
 - د. مجموع تكاليف المصنع/مجموع الوقت المتوفر عند العائق.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٦-١٢-١٧

تصنّع شركة ستيلواي برو دكتس Steelway Products صنفين من المنتجات - برّادات وثلاجات. وقد أعرب المدير التنفيذي عن يقينه من أنّ الشركة ستحقق مزيداً من الأرباح لو أنها ترتكز الإنتاج على صنف إنتاجي واحد. استخرجت المعلومات التالية عن سعر البيع والتكلفة من سجلات تحديد التكلفة:

الثلاجات	البرّادات	السعر
٣٠٠	٣٠٠	سعر البيع
٧٥	٨٠	المواد المباشرة
٥٠ (١٠ ساعات)	٦٠ (١٢ ساعة)	اليد العاملة المباشرة
٤٠	٥٠	التكاليف الثابتة (موزعة)

توفر معلومات إضافية في ما يتعلّق بتخصيص وقت اليد العاملة ما بين مختلف أقسام التصنيع:

القسم	الوقت المخصص	الوقت المخصص	الوقت المخصص	الوقت المخصص
تفصيل المعدن	٣,٠	٣,٠	٢,٠	٣٩٠٠
التركيب	٢,٠	٢,٠	٣,٠	٢٤٠٠
مدة الأسلامك	٥,٠	٥,٠	٢,٠	٦٠٠
التجمیع النهائي	٢,٠	٢,٠	٣,٠	٣٦٠٠
	١٢,٠	١٢,٠	١٠,٠	

تبليغ تكلفة المصنع الشهريّة €١٨٣٠٠٠ (بما في ذلك اليد العاملة لكن من دون المواد).

الوحدة ١٦ / التطّورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

- ١٢.١٦ في حال أُسند المدير التنفيذي اختيارة للصنف الإنتاجي إلى مقاربة هامش المساهمة دون غيرها، أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلاجات بـ €١٥ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرّادات؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.
 - ب. يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرّادات بـ €١٥ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلاجات؛ وبالتالي ينبغي اختيار البرّادات.
 - ج. يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرّادات بـ €٢٥ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلاجات؛ وبالتالي ينبغي اختيار البرّادات.
 - د. يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلاجات بـ €٢٥ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرّادات؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.
- ١٣.١٦ في حال أُسند المدير التنفيذي اختيارة للصنف الإنتاجي إلى محاسبة الطاقة الإنتاجية عند نقطة العائق، فأيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. في قسم تفصيل المعدن، يمكن تصنيع ١٩٥٠ ثلاجة بدلاً من ١٣٠٠ برّاد فقط؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.
 - ب. في قسم التركيب، يمكن تصنيع ١٢٠٠ ثلاجة بدلاً من ٨٠٠ برّاد فقط؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.
 - ج. في قسم التركيب، يمكن تصنيع ١٢٠٠ برّاد بدلاً من ٨٠٠ ثلاجة فقط؛ وبالتالي ينبغي اختيار البرّادات.
 - د. في قسم التجميع النهائي، يمكن تصنيع ١٨٠٠ برّاد بدلاً من ١٢٠٠ ثلاجة فقط؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.
- ١٤٠.١٦ ما هو العائد لساعة المصنع الواحدة بالنسبة إلى الثلاجات؟
- أ. €٧٥,٠٠
 - ب. €٨٧,٥٠
 - ج. €١٠٠,٠٠
 - د. €١١٢,٥٠
- ١٥.١٦ ما هي تكلفة ساعة المصنع الواحدة بالنسبة إلى البرّادات؟
- أ. €١١,٥١
 - ب. €٣٠,٥٠
 - ج. €٤٦,٢٥
 - د. €٧٦,٢٥

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

١٦.١٦ ما هو معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية بالنسبة إلى الثلّاجات؟

أ. ٠,٩٨

ب. ١,٦٢

ج. ٢,٣٠

د. ٣,٧٨

١٧.١٦ ما هو معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية بالنسبة إلى البرّادات؟

أ. ١,٠٥

ب. ١,٤٤

ج. ٢,١٠

د. ٢,٣٨

١٨.١٦ على أساس تحليل محاسبة الطاقة الإنتاجية، أيّ خيار من الخيارات التالية ينبغي على المدير التنفيذي أن يتلقّيه؟

أ. التركيز على تصنيع الثلّاجات لأنّ معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالثلّاجات يفوق معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالبرّادات.

ب. التركيز على تصنيع البرّادات لأنّ معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالبرّادات أدنى من معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالثلّاجات.

ج. التركيز على تصنيع البرّادات لأنّ معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالبرّادات يفوق معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالثلّاجات.

د. التركيز على تصنيع الثلّاجات لأنّ معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالثلّاجات أدنى من معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالبرّادات.

١٩.١٦ يدعم إشراك المحاسبين الإداريين المناقشات والقرارات الإستراتيجية، ولكن إذا اتخذوا موقفاً محابيّاً و موضوعياً فحسب. صح أم خطأ؟

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ٢٠-١٦-٢٢

إن شركة تشيلهاوس المحدودة Chapelhouse Company Limited هي شركة صغيرة متخصصة في تصنيع صمامات خاصة ولوازم لمعادن مصنوعة بدرجة عالية من النزاهة. وقد استخرجت المعلومات التالية من سجلات تحديد التكاليف الخاصة بالشركة، في ما يتعلّق بالمنتجات الأساسية الثلاثة:

الصمام ص-١٠ . الصمام ض-٢٠ . لوازم ف ق ٣		
€٣٥	€٦٠	سعر البيع
٨٠٠	٥٠٠	المبيعات المتوقعة شهرياً (وحدات)
٤	٥	ساعات اليد العاملة للوحدة الواحدة
€١٨	€٣٦	التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة
€١٠	€٢٦	التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة (على أساس المبيعات المتوقعة)

إن وحدات إنتاج الشركة مقيدة بتوفّر ٥٧٠٠٠ ساعة فحسب من اليد العاملة الماهرة في الشهر الواحد. إلا أنّه بإمكانها الاستعانة بمقابل من الباطن عرض تزويدتها بكل من ص-١٠ وض-٢٠ وف ق ٣ بسعر €٢٥ للوحدة.

في حال قررت الشركة لأسباب تقنية أن تستمر في إنتاج الصمام ص-١٠ وأن تقاول من الباطن المنتجين الآخرين، ما هو صافي الربح أو الخسارة شهرياً؟

- أ. €٤٠٠٠ ربح
- ب. €٢٤٠٠٠ ربح
- ج. €٤٨٠٠٠ خسارة
- د. €٢١٤٠٠٠ ربح

أما إذا قررت الشركة وأسباب خاصة بالنوعية الاستمرار في إنتاج صمام ض-٢٠ ولوازم ف ق ٣ معاً ومقاؤله صمام ص-١٠ من الباطن، فما هو صافي الربح أو الخسارة شهرياً؟

- أ. €٤٠٠٠ ربح.
- ب. €٥٦٠٠٠ ربح.
- ج. €٦٢٠٠٠ خسارة.
- د. €٦٢٠٠٠ ربح.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

- ٢٢.١٦ في حال أرادت الشركة أن تحقق الحد الأقصى من الربح من خلال المزج الأمثل للتصنيع والمقاؤلة من الباطن، أيَّ خيار يصحُّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. تصنيع ص-١٠٠ وض-٢٠٠ مقاؤلة ف-٣ من الباطن.
 - ب. تصنيع ص-١٠٠ وف-٣ مقاؤلة ض-٢٠٠ من الباطن.
 - ج. مقاؤلة كل المنتجات من الباطن.
 - د. التصنيع بقدر الإمكان، مع تخصيص اليد العاملة على المنتجات على أساس المساهمة لساعة اليد العاملة الواحدة.

دراسة الحالـة ١-٦

تصنّع شركة وايدرإنج ديفايسز Widerange Devices المحدودة جهازاً محمولاً لرصد الغازات السامة يُباع بسعر €٢٠٠ للوحدة. يتَّلِفُ المنتج من ٦٠ مكوناً وتبلغ تكلفة إنتاج الوحدة €١١٥. في إطار فصل عادي تبلغ مبيعاته ٥٠٠٠ وحدة، إنَّ تكاليف الإنتاج المتكتبة هي كالتالي، مع الإشارة إلى محرّكات التكلفة التي تمَّ التعرّف إليها.

محرك التكلفة	€	
-	٣٧٥ ٠٠٠	المواد المباشرة
-	٨٠ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة
لا شيء	٢٠ ٠٠٠	تكاليف التصنيع
لا شيء	٣٨ ٠٠٠	تكاليف البحث والتطوير
ساعات الاختبار	٥٠ ٠٠٠	تكاليف الاختبار
الطلبيات المقدمة	١٢ ٠٠٠	تكاليف الشراء
	<u>€٥٧٥ ٠٠٠</u>	

من الضغوط التي يفرضها التناقض في السوق إجبار الشركة على إعادة تقييم سعر البيع الذي حددته. يعتقد مدير المبيعات بضرورة الاقتطاع من السعر حتى يبلغ €١٨٠ للمحافظة على مستوى المبيعات الحالي.

تتوافر معلومات إضافية:

١. يعتقد أن إجراء تعديلات على التصميم سيتمكن من إلغاء عشرة وحدات (مواد). وستبلغ تكاليف البحث والتطوير الإضافية €١٠٠٠٠، لكنَّ الإدخار المادي في المكون الواحد سيبلغ €١٥.
٢. يتم إدخال ممارسات عملية جديدة بغية زيادة فعالية اليد العاملة. ويتم التنبؤ بتحقيق منفعة مباشرة من ذلك عبر خفض تكاليف اليد العاملة المباشرة بنسبة ١٠ بالمائة للوحدة.

الوحدة ١٦ / التطويرات الجديدة في المحاسبة الإدارية

٣. وسيؤدي تقليل المواد إلى خفض تكاليف التشغيل بالألات بنسبة ١٠ بالمائة.
٤. يتم طلب كل مكون من مورد مختلف مرّة في كل فصل بتكلفة €٢٠٠ للطلبيّة الواحدة.
٥. وقد تبيّن أن الاختبار يشكّل عائقاً مهمّاً في الإنتاج لأنّه يتطلّب ٢٥٠٠ ساعة على مدى فصل واحد. على كل حال، يُتوقع أن تطوير التصميم سيؤدي إلى تخفيض متوسّط وقت الاختبار بنسبة ٢٠ بالمائة لـ الوحدة.

المطلوب

قيّم قدرة الشركة على التوصل إلى السعر المستهدف الجديد من دون التضحية بأي هامش ربح.

دراسة الحالة ١٦ - ٢

تعنى شركة ديابلو برودكتس Diablo Products المحدودة بالربحية الحالية والمستقبلية للمنتجات وتحديد سعرها، وذلك ضمن قسمها الخاص بالأدوات التحليلية. يُستخدم المنتجان - فلويوروسكان Fluoroscan ولايرسكان Laserscan - في الأسواق الطبية ويُتوقع أن يبلغ عمرهما السوقي الفعلي ثلاث سنوات. أمّا المبيعات المُتَبَّأِّ بها فهي كالتالي:

المنتج	سعر بيع	وحدات	وحدات	وحدات	وحدات	السنة ٣
	الوحدة	السنة ١	السنة ٢	الوحدة	الوحدة	
فلويوروسكان Fluoroscan	€١٠٠٠	٤٥	٤٠	٢٠	٤٠	٢٠
لايرسكان Laserscan	€٢٠٠٠	٣٠	٢٥	١٥	٢٥	

تشمل بنية التكلفة لسلسلتي المنتجات هذين المواد المباشرة المعتادة وتکاليف اليد العاملة المباشرة، بالإضافة إلى النفقات العامة في البحث والتطوير والإنتاج والمبيعات والتسويق ودعم الكفالة.

وقد أعد المحاسب الإداري التبؤات التالية بالتكلفة، مفترضاً عدم وجود مخزون آخر المدّة في نهاية السنة ٣.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

فلوبيروسكان Fluoroscan

السنة ٣ €٠٠٠	السنة ٢ €٠٠٠	السنة ١ €٠٠٠	
٦٥	١١٠	١٢٠	المواد المباشرة
٣٠	٣٥	٤٠	اليد العاملة المباشرة
٢٥	٤٠	١٢٠	البحث والتطوير
٢٠	٥٠	٣٠	الإنتاج
١٥	٣٠	٥٠	المبيعات والتسويق
٤٠	٣٠	١٠	الكافala

لايزرسكان Laserscan

السنة ٣ €٠٠٠	السنة ٢ €٠٠٠	السنة ١ €٠٠٠	
١٢٥	٢٠٠	٢٥٠	المواد المباشرة
٣٥	٤٥	٥٠	اليد العاملة المباشرة
٣٠	٣٠	١٠٠	البحث والتطوير
٢٠	٤٠	٦٠	الإنتاج
٢٥	٥٠	٧٥	المبيعات والتسويق
٤٥	٣٥	١٥	الكافala

المطلوب

١. قُم بإعداد بيان الدخل بالدورة الحياتية لكل منتج، مسلطاً الضوء على النسبة المئوية للعائد على الإيرادات.

المراجع

Numerous articles and books have been written by Robert S. Kaplan and David P. Norton on the balanced scorecard. For further details, we would recommend The Balanced Scorecard. ٢٠٠٠. HBS Press. The Strategy-focused Organization. HBS Press and The Office of Strategy Management. Harvard Business Review. ٢٠٠٥ October

الملحق الأول

الإجابات

	المحتويات
٢/١م	الوحدة الأولى
٢٦/١م	الوحدة الرابعة
٣٣/١م	الوحدة الخامسة
٤١/١م	الوحدة السادسة
٥٦/١م	الوحدة السابعة
٦١/١م	الوحدة الثامنة
٦٤/١م	الوحدة التاسعة
٧٤/١م	الوحدة العاشرة
١٠٣/١م	الوحدة الثانية عشر
١١٦/١م	الوحدة الثالثة عشر
١٢٧/١م	الوحدة الرابعة عشر
١٣٦/١م	الوحدة الخامسة عشر
١٤٧/١م	الوحدة السادسة عشر

الوحدة الأولى

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١ (٢) (أ) و(ج) فحسب.
غالباً ما يُسألهُ لهم المحاسبة فينظر إليها كمادة يكون فيها إتقان الرياضيات وتطبيق قواعد صارمة على قدر كبير من الأهمية.
- ٢.١ (٣) (ب) و(ج) فحسب.
سيعني المساهمون بمستوى ربحية الشركة وبأنصبة توزيع أرباحها أكثر مما سيُعْنُون بمستوى مكافأة المستخدمين، ولهذا السبب يكون الخيار (أ) خاطئاً. وسيعني المحللون أيضاً بربحية الشركة وأدائها المالي أكثر مما سيُعْنُون بسجلها البيئي. ولهذا السبب يكون الخيار (د) مرفوضاً.
- ٣.١ (٤) تتدنى الأصول؛ وتتدنى الخصوم.
من شأن دفعه للدائنين أن تقلل الحسابات النقدية (الأصول) لكنها ستقلل أيضاً المقدار الذي تدين به الشركة للدائنين (الخصوم).
- ٤.١ (٣) ترداد الأصول؛ وترداد حقوق الملكية.
من شأن تحويل مادي لمخزون السلع الجاهزة أن يقلل من المخازين، لكن من شأنه أن ينشئ مقداراً أكبر من الحسابات المدينة، لكي يعكس ذلك المبلغ الذي لا يزال دفعه متوجباً على الزبون. وفي الوقت نفسه، ستزداد حقوق الملكية عبر تخطي سعر بيع السلع تكلفة هذه الأخيرة.
- ٥.١ (٤) تبقى الأصول كما هي؛ وتبقى حقوق الملكية كما هي.
لن يتبدل إجمالي الأصول. وسيغير شراء الآلات نقداً من تركيبتها فيزياداً مقدار الأصول الثابتة (الآلات) ويتدنى مقدار الأصول المتداولة (الأموال النقدية).
- ٦.١ (١) دفع أجور إدارية.
تتدنى حقوق الملكية من خلال التكاليف التي تم تكبدها في تشغيل المؤسسة حتى لو لم يتم أي بيع.

الإجابات

٧.١ (٢) بيع سلع جاهزة، بالدين.
إن تسجيل بيع سلع جاهزة سيزيد من حقوق الملكية عبر تخطي سعر المبيعات تكلفة السلع الجاهزة—أنظر ٤ أعلاه.

٨.١ (٢) شراء مخزون من المواد الأولية، بالدين.
ستزداد الأصول المتداولة بعد الشراء بالدين لتسجل أعلى مستوى من المواد الأولية، وينبغي موازنة هذه الأصول الجارية في المعادلة المحاسبية بزيادة مساوية للخصوم (الحسابات الدائنة).

٩.١ (٣) شراء آلات، نقداً.
ستتدنى الأصول المتداولة (الأموال النقدية) بعد شراء الآلات نقداً. وينبغي معادلتها بزيادة مساوية في الأصول الثابتة (الآلات).

.€١٨ ٠٠٠ (٤) ١٠.١

$$\text{الأصول المتداولة} = \text{الأموال النقدية} + \text{مخزون المواد الأولية}$$
$$€١٨ ٠٠٠ = €١٨ ٠٠٠$$

.€١٥ ٠٠٠ (٢) ١١.١
تبقي حقوق الملكية كما هي: فلا يؤثر فيها أيّ عمل اقتصادي.

.€١٦ ٨٠٠ (٢) ١٢.١

$$\text{الأموال النقدية} = \text{أجور الإنتاج} - \text{المبيعات}$$
$$€١٦ ٨٠٠ = €١٠ ٠٠٠ - €٢٠٠$$

.€٩٠٠٠ (٣) ١٣.١

$$\text{الأصول الثابتة} = \text{الآلات} + \text{المركبة}$$
$$€٩ ٠٠٠ = €٤٠٠٠ + €٥٠٠٠$$

.€١٧ ٩٠٠ (١) ١٤.١

$$\text{حقوق الملكية} = \text{المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات}$$
$$€١٧ ٩٠٠ = €١٥ ٠٠٠ - €٧ ٠٠٠$$

.€٤ ١٠٠ (٢) ١٥.١

يبقى مخزون السلع الجاهزة كما هو بعد العمل الثالث.

.€٨ ٦٠٠ (٤) ١٦.١

$$\begin{aligned} \text{الأصل الثابت} &= \text{الآلات } ٣ ٦٠٠ + \text{المركبة } ٥ ٠٠٠ \\ &= €٨ ٦٠٠ \end{aligned}$$

.€١٧ ١٥٠ (٢) ١٧.١

$$\begin{aligned} \text{حقوق الملكية} &= €١٧ ٩٠٠ - \text{تصليحات المركبة } €٣٥٠ - \text{إستهلاك الأصول الثابتة} \\ &= €٤٠٠ \\ &= € ١٧ ١٥٠ \end{aligned}$$

.€٨ ٩٥٠ (١) ١٨.١

من السؤال ١٢ أعلاه، كانت الأموال النقدية = €١٦ ٨٠٠ قبل العمل الثالث.

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية} &= €١٦ ٨٠٠ - \text{الحسابات الدائنة } ٥ ٠٠ - \text{تصليحات المركبة} \\ &\quad €٢٠٠٠ - \text{الأجور الإدارية } €٥٠٠ - \text{الحسابات الدائنة } ٥ ٠٠ \\ &= €٨ ٩٥٠ \end{aligned}$$

.€٢١ ٠٥٠ (٤) ١٩.١

$$\begin{aligned} \text{حقوق الملكية} &= €٤ ١٥٠ + €٨ ٥٠٠ - \text{تكلفة المبيعات } ١٠٠ \\ &\quad - \text{الأجور الإدارية } €٥٠٠ \\ &= €٢١ ٠٥٠ \end{aligned}$$

.€١٧ ٤٥٠ (٢) ٢٠.١

$$\begin{aligned} \text{الأصول المتداولة} &= \text{الأموال النقدية } €٨ ٩٥٠ + \text{الحسابات المدينة } ٥ ٠٠ \\ &= €١٧ ٤٥٠ \end{aligned}$$

الإجابات

.٢١.١ .٣٠٠٥ €

€٨ ٠٠٠	الحسابات الدائنة بعد العمل الأول
€٤ ٠٠٠	زيادة في العمل الثاني (الآلات)
(€٥ ٠٠٠)	مطروح منها: ما دُفع في العمل الثالث
(€٢ ٠٠٠)	وما دُفع في العمل الرابع
€٥ ٠٠٠	الحسابات الدائنة بعد العمل الرابع

.٢٢.١ .٤٥٥٠٠ €

المبيعات = €٧٠٠٠ (العمل الثاني) + €٨٥٠٠ (العمل الرابع).

.٢٣.١ .٤ (٤) الأصول الثابتة + الأصول المتداولة الصافية.

.٢٤.١ .٣ (٣) المبيعات مطروح منها تكلفة المبيعات.

.٢٥.١ .١ (١) الربح من العمليات.

في حين أن البنود الأخرى قد تظهر أيضاً على أنها مصادر للأموال النقدية فإن قابلية الشركة للاستمرار مبنية على أساس توليد الأموال النقدية من العمليات المُربحة.

.٢٦.١ .٣ (٣) الشركة المغفلة.

دراسة الحالة ١-١

١. إن المعادلة المحاسبية الأصلية هي:

الأصول (الأموال النقدية) .٢٥٠٠٠ € = حقوق الملكية .٢٥٠٠٠ €

منها فضاعداً تتغير المعادلة المحاسبية بعد كلّ عمل اقتصادي.

١. يقلّل دفع الإيجار للأموال النقدية وحقوق الملكية على السواء بما أنه عبء على الأرباح التي ينبغي اكتسابها.

الأموال النقدية .٢٣٠٠٠ € = حقوق الملكية .٢٣٠٠٠ €

٢. إن المعدّات وسيارة نقل السلع هي مكتسبات من الأصول الثابتة ولا تؤثّر مباشرةً في حقوق الملكيّة، لكنّها تقلل الأموال النقديّة.

$$\begin{array}{rcl} \text{حقوق الملكيّة} & & \text{الأموال النقديّة} \\ €٢٣٠٠٠ & = & €٧٠٠٠ + \text{المعدّات} \\ & & + \text{المركبة} \end{array}$$

٣. يزيد هذا العمل الاقتصادي من الأصول من خلال إدخال مخزون المواد الأوليّة الذي تموّله الحسابات الدائنة والخصوم والذي تمّ دفع نصف مقداره عند نهاية شهر حزيران/يونيو، مستناديًّا بذلك مقدار الأموال النقديّة.

$$\begin{array}{rcl} \text{الأموال النقديّة} & & €٣٠٠٠ + \text{المعدّات} \\ & & + \text{المركبة} \\ €٢٣٠٠٠ & = & €٦٠٠٠ + \text{المواد الأوليّة} \\ & & + \text{مخازين} \\ & & €٤٠٠٠ + \text{الحسابات الدائنة} \end{array}$$

٤. يتَّسّع أن يزيد دفع أجور التصنيع من قيمة المخازين وسيُستعاد هذا المبلغ عند بيع السلع الجاهزة في المستقبل.

$$\begin{array}{rcl} \text{الأموال النقديّة} & & €١٠٠٠ + \text{المعدّات} \\ & & + \text{المركبة} \\ €٢٣٠٠٠ & = & €٦٠٠٠ + \text{المواد الأوليّة} \\ & & + \text{مخازين} \\ & & €٤٠٠٠ + \text{الحسابات الدائنة} \\ & & €٨٠٠٠ \end{array}$$

٥. ثمة تأثيران في المعادلة المحاسبية منفصلان ينجمان عن هذا العمل الاقتصادي. تؤثّر المبيعات في حقوق الملكيّة مطروحاً منها التكاليف التي تمّ تكبّدها لإنشاء المبيعات. فيرتفع مقدار الأموال النقديّة، لكن أنشئ مبلغ مدین ليعكس الرصيد المستحقّ من المبيعات غير المدفوعة.

$$\begin{array}{rcl} \text{الأموال النقديّة} & & €٨٥٠٠ + \text{المعدّات} \\ & & + \text{المركبة} \\ €٣٠٢٠٠ & = & €٦٠٠٠ + \text{المواد الأوليّة} \\ & & + \text{مخازين} \\ & & €٤٠٠٠ + \text{الحسابات الدائنة} \\ & & €٤٥٠٠ + \text{الحسابات المدينة} \end{array}$$

الإجابات

٦. إن كلا الدفتين عبارة عن مصاريف إدارية تتضمن جزءاً من تكاليف تشغيل المؤسسة خلال الأشهر الستة. وبناءً عليه، لهما فعل التقليل من الأموال النقدية ومن حقوق الملكية على حد سواء.

تم معالجة استهلاك المعدات بطريقة تختلف عن استهلاك المركبات. فإن الأولى هي عنصر في عملية التصنيع والثانية هي مصروف إداري متعلق بالبيع. وحتى مع اختلاف عمر كل نوع من هذين الأصلين، يُقدّر الاستهلاك السنوي لكل منهما بـ €٢٠٠٠ ويفقد بذلك مقدار كل منهما إلى €١٠٠٠ خلال الأشهر الستة.

$$\begin{array}{rcl} & \text{الأموال النقدية } €٦٠٠ + \text{المعدات } €٩٠٠ & \\ \text{حقوق الملكية} & + \text{المواد الأولية } €٥٠٠ & \\ \\ €٢٧٣٠٠ & = & \text{المخازين } €٢٠٠٠ + \text{مخازين} \\ & + \text{الحسابات الدائنة } €٤٠٠ & \\ & & €٣٢٠٠ \\ & & + \text{الحسابات المدينة } €٤٥٠٠ \end{array}$$

الإجابات

Peter Brown .٢. بيتر براون

حساب الأرباح والخسائر عن الأشهر الستة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو			(أ) المبيعات
١٢٠٠٠			مطروح منها: تكلفة المبيعات
٣٦٠٠			المواد
١٢٠٠			اليد العاملة
١٠٠٠			إستهلاك الأصول الثابتة
٥٨٠٠			الربح الإجمالي
٦٢٠٠			مطروح منه: تكاليف البيع والتكاليف الإدارية
٢٠٠٠			إيجار
٦٠٠			أجور الموظفين في المكتب
٣٠٠			المحروقات
١٠٠٠			استهلاك - مركبة
٣٩٠٠			الربح الصافي
٢٣٠٠			
الميزانية في ٣٠ حزيران/يونيو			(ب) الأصول الثابتة
١٠٠٠٠			المعدّات بسعر التكلفة
١٠٠٠			مطروح منها: إستهلاك الأصول الثابتة
٩٠٠٠			المركبة بسعر التكلفة
٦٠٠			مطروح منها: إستهلاك المركبة
١٤٠٠٠	٥٠٠٠		الأصول المتداولة
١٧٣٠٠			مخازين السلع
٤٠٠			الحسابات المدينة
١٣٣٠٠			الأموال النقدية
٢٧٣٠٠			الخصوم المتداولة
٢٥٠٠٠			مطروح منها: الحسابات الدائنة
٢٣٠٠			الأصول المتداولة الصافية
٢٧٣٠٠			المتمثّلة به:
			رأس المال المدخل
			الربح الصافي المكتسب

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١٧٢ (٣) إجمالي المبيعات التي تم شحنها وإعداد فواتير بها.
تم اختيار هذا المقياس لقياس الإنجاز بسبب الأرجحية المعقولة لقبول الزبائن بالمنتج. وإن هذه الأرجحية عرضة لأي شكوك معروفة حول تحصيل الأموال النقدية بشكل نهائي.

٢.٢ (٢) الحسابات المستحقة.
تشير المبادئ المحاسبية الأخرى كلها إلى قياس ناحية الجهد - التكاليف. بينما تسمح اتفاقية الحسابات المستحقة بالتراكم يأخذه زبون جدير بالثقة على عاته فيعتبر بيعاً.

٣.٢ (١) الملاعة.
لقياس الجهد (التكاليف) بشكل صحيح، من الأساسي أن تتلاءم تكاليف الوحدات التي تم شحنها وإعداد فواتير بها خلال أي فترة محاسبية مع إيرادات المبيعات من تلك الوحدات.

٤.٢ (٤) التوضيب والتوزيع.
تلك تكاليف يتم تكبدها بعد أن تم تصنيع المنتج أي أنها متعلقة تماماً بوظيفة البيع وبوظيفة الإدارة.

٥.٢ (٣) المواد الأولية.
إنها الخيار الوحيد الذي يتضمن تكلفة مباشرة على عملية التصنيع؛ أما الخيارات الأخرى كلها فتتعلق بتكاليف ليست من صلب عملية التصنيع.

إلاجات

.€٤٧٤٠ (٢) ٦.٢

المجموع (€)	سعر الوحدة (€)	عدد التلفازات
٥٠٠	١٠٠	٥
١١٠	١١٠	١٠
٩٢٠	١١٥	٨
٧٢٠	١٢٠	٦
١٥٠٠	١٢٥	١٢
٤٧٤٠		٤١

.€٧٢٤٠ (٣) ٧.٢

٢٥٠٠	مخزون أول المدة ($€١٠٠ \times ٢٥$)
٤٧٤٠	زيادة المشتريات
٧٢٤٠	

.€١٧٤٠ (١) ٨.٢

٢٥ تلفازاً	مخزون أول المدة
٤١	زيادة المشتريات
٦٦	
٥٢	مطروح منها: المبيعات
١٤	مخزون آخر المدة

باستعمال طريقة "الوارد أوّلاً يخرج أوّلاً"، تكون المقاربة بإعادة العدّ بدءاً من الشراء الأخير باستخدام الأسعار الحالية.

١٥٠٠	تشرين الثاني / نوفمبر - ١٢ تلفازاً بـ €١٢٥
٤٢٤٠	أيلول / سبتمبر - تلفازان بـ €١٢٠
٤٧٤٠	تشرين الثاني / نوفمبر - ١٤

الإجابات

.€٥٥٠٠ (٣) ٩.٢

€٢ ٥٠٠	مخزون أول المدة
٤ ٧٤٠	زيادة المشتريات
<hr/>	
٧ ٢٤٠	
<hr/>	
١ ٧٤٠	مطروح منها: مخزون آخر المدة
<hr/>	
€٥ ٥٠٠	تكلفة المبيعات

.€١٠٩,٧٠ (١) ١٠.٢

€٢ ٥٠٠	مخزون أول المدة
٤ ٧٤٠	زيادة المشتريات
<hr/>	
€٧ ٢٤٠	٦٦

$$\text{التكلفة المتوسطة} = \frac{\text{€٧٢٤٠}}{٦٦}$$

.€١٤٠٠ (١) ١١.٢

تُسْتَعْمِل طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" الأسعار الأولى. مع بقاء ٤ تلفازاً فقط في نهاية السنة، سُتُحَدَّد تكلفة كل تلفاز بـ €١٠٠ = ما مجموعه €١٤٠٠.

١٢.٢ (٢) الوارد أخيراً يخرج أولاً.

تزيد طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" من تكلفة المبيعات بغضّن تقديرات المخزون - عبر استعمال أولى أسعار المخزون بأكبر قدر ممكن، وعبر استعمال الأسعار الأحدث لتكلفة المبيعات.

١٣.٢ (٤) تكلفة الاتّساب.

تكون تكلفة الاتّساب الأصلية العامل الوحيد المعروض بشكل أكيد في احتسابات إستهلاك الأصل الثابت. أمّا العوامل الأخرى كلّها فهي عادةً تقديرات.

.€٣٤٠٠ (٢) ١٤.٢

$$\text{العبء السنوي} = \frac{\text{التكلفة} - \text{القيمة المتبقية}}{\text{العمر النافع}}$$

$$€٣٤٠٠ = \frac{€٦٠٠٠ - €٤٠٠٠}{١٠} =$$

.€٢٦٤٠٠ (٣) ١٥.٢

القيمة الدفترية	إستهلاك الأصول الثابتة المُتراكم	عبء إستهلاك الأصول الثابتة	السنة
٣٦٦٠٠	٣٤٠٠	٣٤٠٠	١
٣٣٢٠٠	٦٨٠٠	٣٤٠٠	٢
٢٩٨٠٠	١٠٢٠٠	٣٤٠٠	٣
٢٦٤٠٠	١٣٦٠٠	٣٤٠٠	٤

.€٥١٠٠ (٣) ١٦.٢

القيمة الدفترية	إستهلاك الأصول الثابتة المُتراكم	عبء إستهلاك الأصول الثابتة	السنة
٣٤٠٠	٦٠٠	٦٠٠	١
٢٨٩٠٠	١١١٠٠	٥١٠٠	٢
٢٤٥٦٥	١٥٤٣٥	٤٣٣٥	٣
٢٠٨٨٠	١٩١٢٠	٣٦٨٥	٤

.€٢٤٥٦٥ (٤) ١٧.٢

أنظر ١٦ أعلاه.

١٨.٢ (٤) (ب) و(د) فحسب.

١٩.٢ (١) المحافظة.

في حال كانت القيمة القابلة للتحقيق أقل من التكلفة، تشدد مبدأ المحافظة على الإقرار بخسائر كهذه عند التعرف إليها.

٢٠.٢ (٢) الأعباء المالية.

يتم تكبّد الأعباء المالية طوال فترة معينة من الوقت وهي لا تتعلق مباشرةً بالعملية الإنتاجية.

الإجابات

٢١.٢ (٣) أجر كبار العمال.

إن كبار العمال، كما نماذج أخرى من اليد العاملة غير المباشرة، ليسوا ملتزمين مباشرةً بعمليات التصنيع لكنهم يستخدمون في الإشراف على اليد العاملة المباشرة.

٢٢.٢ (١) الربح الصافي قبل الفائدة والضرائب.

لا تتحمل الإدارة عادةً مسؤولية البنية الرأسمالية للشركة أو مسؤولية الأنظمة الحالية التي تفرض الضرائب.

٢٣.٢ (١) €١١٠٠.

تكلفة استبدال الأصول الثابتة في العام ٤ = $٢٠٠٤ \times €١١٠٠٠٠ = ١,١٠ \times €١١٠٠٠٠$

$€١١٠٠٠٠ =$

$$\begin{array}{r} €١١\ ٠٠ \\ + ١٢\ ١٠ \\ \hline ١\ ١٠ \end{array}$$

التكلفة التاريخية - إستهلاك الأصول الثابتة السنوي
تكلفة الاستبدال - إستهلاك الأصول الثابتة السنوي
إستهلاك الأصول الثابتة السنوي الإضافية

٢٤.٢ (٣) €١٢١٠.

تكلفة استبدال الأصول الصافية في العام ٥ = $٢٠٠٥ \times €١١٠٠٠٠ = ١,١٠ \times ١,١٠ \times €١١٠٠٠٠$

$€١٣٣\ ١٠٠ =$

بناءً عليه، يبلغ العبء السنوي الذي تم تغييره على أساس تكلفة الاستبدال €١٣٣١٠ للعام ٥. ولإبقاء عبء إستهلاك الأصول الثابتة العام ٤ عند مستوى مقبول (على أساس تكلفة الاستبدال) وهو عبء إستهلاك قدره €١٢١٠ - كما في ٢٣ أعلاه - سيطلّب مبلغاً إضافياً قدره €١٢١٠.

٢٥.٢ (٣) €٦٩٠.

احتسب المعدل للعام ٥ = $٢٠٠٥ = ١١٥$

$$\text{مخزون أول المدة} = €٦٩٠ \times \frac{١١٥}{١٠٠}$$

.€٣٢٤١ (٢) ٢٦.٢

$$\text{مخزون آخر المدة الحالي} = €790 \times \frac{110}{130} = €699$$

€٦٩٠	مخزون أول المدة (أنظر ٢٥)
٣ ٢٥٠	المشتريات
<u>٣ ٩٤٠</u>	
٦٩٩	مخزون آخر المدة
<u>€٣ ٢٤١</u>	التكلفة الحالية للسلع المباعة

.€١٨١ (١) ٢٧.٢

€٣ ٢٤١	التكلفة الحالية للمبيعات
٣ ٠٦٠	التكلفة التاريخية للمبيعات
<u>١٨١</u>	تعديل تكلفة المبيعات

دراسة الحالة ١-٢

حساب الأرباح والخسائر

القسم الاسكتلندي		المبيعات (€٧٠ × ٢٥ ٠٠٠)	
€ ألف	€ ألف	تكلفة المبيعات	مطروح منها:
١ ٧٥٠		٢٥٠ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠
١٢٥		٦٧٥ ٠٠٠	٦٧٥ ٠٠٠
		<u>٢٠٠ ٠٠٠</u>	<u>٢٠٠ ٠٠٠</u>
		<u>١ ٢٢٥</u>	<u>١ ٢٢٥ ٠٠٠</u>
			<u>٢٩ ٠٠٠</u>
١ ٣٥٠			
			مخزون آخر المدة (الوارد أولاً يخرج أولاً)
			٢٠٠ ٠٠٠
		<u>٢٢٥ ٠٠٠</u>	<u>٢٢٥ ٠٠٠</u>
			<u>٩ ٠٠٠</u>
٤٢٥		<u>€٤٢٥ ٠٠٠</u>	
			مطروح منها:
٩٢٥			٤٢٥ ٠٠٠
٨٢٥			
٥٧٥			
٢٥٠			
			الربح الإجمالي
			تكاليف البيع والتوزيع
			الربح الصافي

الإجابات

حساب الأرباح والخسائر

القسم الكندي	مطروح منها:
القيمة الدفترية	تكلفة المبيعات
١٧٥٠	المبيعات (٢٥ × ٧٠) €٣٥٠
١٢٥	مخزون أول المدة (٥٠٠٠ × ٢٥) €٤٥٠
	زيادة المشتريات
	€٣٥٠ × ١٠ = €٣٥٠
	€٤٥٠ × ١٥ = €٦٧٥
	€٥٠ × ٤ = €٢٠٠
١٢٢٥	٢٩ × ١٠ = ٢٩٠
١٣٥٠	١٢٢٥
	مخزون آخر المدة (وارد أخيراً يخرج أولاً)
	€١٢٥ × ٥ = €٦٢٥
	€٣٥ × ٤ = €١٤٠
٢٦٥	٩ × ١٠ = ٩٠
١٠٨٥	٩٠
٦٦٥	٩٠
٧٥٧	٩٠
	الربح الإجمالي
	تكليف البيع والتوزيع
	الربح الصافي

إن النتائج التي أحرزها القسم الكندي هي أقل بـ €٦٠٠٠ من تلك التي حققها القسم الاسكتلندي لسبب واحد هو الاختلاف في طريقة تقييم المخازين. وتعتمد مقاربة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" على الأسعار الأولى فتحتفظ بها تقييم أقل للمخزون (ـ €٦٠٠٠) وتكلفة أعلى للمبيعات وربح إجمالي أقل.

دراسة الحالة ٢-٢

١. آلة الحياكة: تكلفتها: €٦٤٠٠٠

إستهلاك آلة الحياكة: ٢٥٪ على تخفيض الرصيد

القيمة الدفترية	السنة	الحياة السنوي	إستهلاك آلة	إستهلاك المترافق
السنة	الحياة السنوي	إستهلاك آلة	إستهلاك المترافق	القيمة الدفترية
٤٨٠٠٠	١	١٦٠٠٠	١٦٠٠٠	€٤٨٠٠٠
٣٦٠٠٠	٢	٢٨٠٠٠	١٢٠٠٠	€٣٦٠٠٠
٢٧٠٠٠	٣	٣٧٠٠٠	٩٠٠٠	€٢٧٠٠٠

شاحنة التوزيع: تكلفتها €٨١٠٠

$$\text{عبء إستهلاك الشاحنة السنوي} = \frac{١٧٠٠ - €٨١٠٠}{٤}$$

$$€١٦٠٠ = \frac{€٦٤٠٠}{٤} =$$

القيمة الدفترية	السنة	إستهلاك الشاحنة	القيمة المترافق
€		للشاحنة	السنوي
٦٥٠٠	١	١٦٠٠	١٦٠٠
٤٩٠٠	٢	٣٢٠٠	١٦٠٠
٣٣٠٠	٣	٤٨٠٠	١٦٠٠

لن يتغير إستهلاك الشاحنة المُقيّد على السنة الثانية وسيبقى €١٦٠٠. مع ذلك، تم بيع أصل ذي قيمة دفترية قدرها €١٩٠٠ بـ €٥٢٠٠ مُحدّثاً بذلك كسباً من بيع الأصول الثابتة قدره €٣٠٠، وهو أمرٌ يعزّز أرباح السنة الثانية.

دراسة الحالة ٢-٣

١. المعادلة المحاسبية في ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠

$$\begin{aligned}
 & \text{الآلات} && €١٠٠٠ + \text{الشاحنة} && €٧٠٠ \\
 & + €٤٠٠ && \text{معدات المكتب} && + €٤٥٠٠ \\
 & \text{رأسمال الأسهم} && \text{مخزون المواد الأولية} && + €٨٠٠ \\
 & €(٢٥٠) &= & + €٨٥٠٠ && \text{مخزون السلع الجاهزة} \\
 & \text{حساب الأرباح والخسائر} && \text{الأموال النقدية في المصرف} && €١٥٢٥٠ \\
 & + €١٣٥٠٠ && \text{المجموع} && €٥٣٢٥٠ \\
 & \text{الحسابات الدائنة} && && \\
 & €٥٣٢٥٠ &= & & &
 \end{aligned}$$

الإجابات

٢. حساب الأرباح والخسائر عن ثلاثة أشهر لغاية ١٣ كانون الأول / ديسمبر ٢٠٠٠

€	€	
٢٩ ٣٠٠		المبيعات (٠٠٠ + ١٣ + ٨٦٠٠ + ٧٧٠٠)
١٧ ٥٠٠	٣٧٥	مطروح منها: تكلفة المبيعات (٣٢٠٠ + ٥٣٠٠ + ٩٠٠)
<u>١٧ ٨٧٥</u>		استهلاك - الآلات (تعليق أ)
١١ ٤٢٥		
		الربح الإجمالي
		المصاريف العامة
١ ٠٠٠		الإعلانات
١ ١٠٠		الديون الهالكة المشطوبة
٢٨١		استهلاك - معدّات المكتب (تعليق ب)
٤٣٨		استهلاك - الشاحنة (تعليق ج)
٤٨٠		الكهرباء
٢ ٠٠٠		الإيجار (تعليق د)
<u>٢٥٠</u>		تصليحات الشاحنة
<u>٥ ٥٤٩</u>		
<u>٥ ٨٧٦</u>		الربح الصافي

٣. الميزانية كما في ٣١ كانون الأول / ديسمبر ٢٠٠٠

€	€	
٩ ٦٢٥		الأصول الثابتة
٦ ٥٦٢		الآلات (تعليق هـ)
٤ ٢١٩		الشاحنة (تعليق هـ)
<u>٢٠ ٤٠٦</u>		معدّات المكتب (تعليق هـ)
١٥ ٧٠٠		الأصول المتداولة
١٢ ٧٠٠		المخازين (٧٠٠ + ٨٧٠٠)
٢ ٠٠٠		الحسابات المدينة (١٠٠ - ١٣٨٠٠)
٨ ٥٥٠		الدفعتات على الحساب (تعليق دـ)
<u>٣٨ ٩٥٠</u>		الأموال النقدية لدى المصرف
١٣ ٠٠٠		مطروح منها: الخصوم المتداولة
<u>٤٨٠</u>		الحسابات الدائنة
<u>١٣ ٤٨٠</u>		الحسابات المستحقة (تعليق وـ)

$\begin{array}{r} 25 \ 470 \\ - 45 \ 876 \\ \hline 40 \ 000 \end{array}$	$\begin{array}{r} 5 \ 876 \\ - 45 \ 876 \\ \hline 40 \ 000 \end{array}$	الأصول المتداولة الصافية صافي الأصول المتمثلة بـ: رأس المال الأسمى العاديَّة حساب الأرباح والخسائر
--	---	---

التعليقات

- أ. استهلاك الآلات = $\frac{\text{€}375}{\text{€}10,000 \times \%15} = 4$
- ب. استهلاك معدات المكتب = $\frac{\text{€}281}{\text{€}45000 \times \%25} = 4$
- ج. استهلاك الشاحنة = $\frac{\text{€}438}{\text{€}70000 \times \%25} = 4$
- د. الإيجار (عن ستة أشهر) = $\text{€}2000 - \text{€}4000 = \text{€}2000$ المدفوعة مُسبقاً (٢/١)
- هـ. القيمة الدفترية

صافي القيمة الدفترية	الاستهلاك	التكلفة	
€	€	€	
٩٦٢٥	٣٧٥	١٠٠٠	الآلات
٦٥٦٢	٤٣٨	٧٠٠	الشاحنة
٤٢١٩	٢٨١	٤٥٠	معدات المكتب

و. الكهرباء المستحقة: €٤٨٠.

الوحدة الثالثة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٣ (٢) (أ) و(د) فحسب.
إن الخيارات الأخرى هي خاطئة. فالآلات هي أصل ثابت في حين أن المخازين هي أصول متداولة.
- ٢.٣ (٤) (د) فحسب.
مع أن الخيارات (أ) – (ج) قد تصح في بعض الحالات فإن الخيار (د) هو الخيار الوحيد الذي يصبح في كل الأوقات.

الإجابات

٣.٣ خطأ. إن رسملة الإنفاق تحول التكاليف إلى أصول ثابتة، في حين أن الإنفاق يقيّد التكاليف على حساب الأرباح والخسائر في فترة تَكُبُّدها.

٤.٣ (٢) €٤٠٠ ٠٠٠ ينبغي إلغاء صفقة الإعلانات وحدتها البالغة €٤٠٠ ٠٠٠. مما من منافع أكيدة تنتج من إنفاق كهذا على الإعلانات.

٥.٣ (٤) €٢١٠٠ ٠٠٠

تكلفة الاكتساب	١,٥
رسوم مهنية	٠,١
عمل علاجي	٠,٥
	٢,١

إن العمل العلاجي هو جدير باختياره ليحول إلى رأس المال، ما دام يشكل إنفاقاً أساسياً لجعل الأرض صالحة للاستعمال. وفي الواقع، يُشير الواقع الاقتصادي إلى أن سعر الشراء البالغ €١٥٠٠ ٠٠٠ سيتّم تخفيضه بسبب الحاجة إلى القيام بعمل علاجي.

٦.٣ (١) €٨٠٠٠٠٠ إن الفائض في الرقم الذي يُشير إلى التقييم البالغ €٢٩٠٠ ٠٠٠، على التكلفة البالغة €٢١٠٠ ٠٠٠ (أنظر ٥ أعلاه) يمكن أن يُدمج في الميزانية على هوى أعضاء مجلس الإدارة – بإضافة €٨٠٠ ٠٠٠ إلى التكلفة الأصلية للأرض وباستحداث احتياطي لإعادة التقييم بالمقدار ذاته.

٧.٣ (٢) (أ) و(د) فحسب.
إن إيجار الأصول الثابتة لن يُحدث أرباحاً مُعَالِي فيها ولن يُعزّز الفعالية التشغيلية للأصول. وبالتالي، إن الخيارين (ب) و(ج) هما مرفوضان.

٨.٣ (٣) إيجار مالي، لآلية نسخ.
في كل الخيارات الأخرى، لا خلاف حول كل المخاطر والمكافآت المتعلقة بملكية الأصل الذي يتم تحويله إلى المستأجر.

٩.٣ (٣) إبخاص قيمة الأصول والخصوم معاً.
إذا تم استثناء الأصول المستأجرة (في ظل الإيجارات المالية)، عندئذٍ ينجز أداء الشركة ككل بمستوى من الأصول الثابتة أعلى مما يظهر فعلياً في الميزانية. وهو أمر قد يُشوّه أي تحليل للمعدلات (أنظر الوحدة السادسة). وبطريقة متساوية، يتم تجاهل إلتزامات الشركة القانونية

تجاه المؤجر بموجب شروط الإيجار، أي الدفعات المستقبلية. ولهذا السبب، يتم إخاض قيمة الخصم المتداولة والمؤجلة معاً بطريقة مُضللة.

١٠٣ (٣) المكبات.

إن المركبات هي أصول ثابتة؛ أما سائر الخيارات الأخرى فهي أصول متداولة.

• € 125,-- (1) 11,5

الأموال النقدية €١٠٠٠ + الحسابات (الدسم) المدينة €٥٥ + المخازين €٦٢٥ = €٦٠٠٠

• € 1 . 0 . . . (2) 1 2 . 3

المباني ... = €٣٠ ... + €٧٥ ... + الـلات ... €١٠٥ ...

€1. . . . (ξ) ۱۳.۳

الحسابات (الذمم) الدائنة ٢٥٠٠٠€ + الضريب المستحقة الدفع ١٥٠٠٠€ + نسبة الأرباح المستحقة الدفع ٢٠٠٠٠€ = ٤٦٠٠٠€

€ 75 : : (3) 143

€١٢٥ ٠٠	الأصول المتداولة الإجمالية (من ١١ أعلاه)
٦٠ ٠٠	مطروح منها: الخصوم المتداولة الإجمالية (من ١٣ أعلاه)
€٦٥ ٠٠	الأصول المتداولة الصافية

•€720 : (1) 10.3

احتياط عام = ٤٪ من الحسابات المدينة وقيمتها
€١٨٠٠٠٠٠ = €٧٢٠٠٠

الإجابات

.€٦٩٠٠ (٢) ١٦.٣

يتضمن العبء:

€٥٧٠٠	ديون هالكة محددة بوضوح ومشطوبة	(أ)
	زيادة في احتياط الديون الهالكة للعام ٢٠٠٢	(ب)
٨٤٠٠	احتياط بنسبة ٤٪ من الحسابات المدينة =	
٧٢٠٠	مطروح منه: احتياط العام ٢٠٠١ (أنظر ١٥ أعلاه)	
١٢٠٠		
€٦٩٠٠		

.€٢٠١٦٠٠ (٤) ١٧.٣

€٢١٠٠٠٠	الحسابات المدينة
٨٤٠٠	مطروح منها: احتياط الدين الهالك (بنسبة ٤٪)
€٢٠١٦٠٠	

.€٢٠٠٠٠ (٢) ١٨.٣

إيرادات الكتاب لسنة لغاية ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١ = €٥٠٠ × ٤٠٠ = €٢٠٠٠٠

.€١٠٠٠٠ (٣) ١٩.٣

إيرادات المؤجلة لغاية ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١ = €٥٠٠ × ٢٠ = €١٠٠٠.
(كتابات مدفوعة مسبقاً).

.€٥٦ ٠٠٠ (٤) ٢٠.٣

€	الخصوم المتداولة
٢٠ ٠٠٠	الحسابات الدائنة
١٠ ٠٠٠	الضرائب المستحقة الدفع
٤٥٠٠	الحسابات المستحقة
<u>٨٥٠٠</u>	السحب على المكشوف من المصرف
<u>٤٣٠٠٠</u>	
	زائد:
	جزء متداول من الخصوم الطويلة الأجل
١٠ ٠٠٠	أسهم قروض ($\frac{٤}{٤} \times €٤,٠٠٠$)
<u>٣٠٠</u>	المبلغ الدائن لليجار ($\frac{٣}{١} \times €٩,٠٠٠$)
<u>٥٦ ٠٠٠</u>	

.€٣٦ ٠٠٠ (١) ٢١.٣

€	الخصوم الطويلة الأجل
٣٠ ٠٠٠	أسهم قروض ($\frac{٤}{٣} \times €٤,٠٠٠$)
<u>٦٠٠</u>	المبلغ الدائن لليجار ($\frac{٣}{٢} \times €٩,٠٠٠$)
<u>٣٦ ٠٠٠</u>	

٢٢.٣ (٢) كخصم متداول في الميزانية.
تُعالج الإيرادات المؤجلة كإيرادات تم قبضها قبل الوقت. وفي تاريخ الميزانية، تُعتبر بأنّها قابلة للتسديد فعلياً – ولهذا السبب، تُعتبر خصماً متداولًا.

٢٣.٣ صحّ.

للقروض الطويلة الأجل معدّل فائدة ثابت نموذجياً وهو يضمّن مستوى محدّداً من الإيرادات بغضّ النظر عن مستوى الربحية. فضلاً عن ذلك، يحمل أصحاب القروض ضمانة على أصول الشركة، تعطيهم أفضليّة على المساهمين العاديين الذين يحقّقون أفضل مستوى من الإيرادات في فترات الأرباح الوفيرة.

٢٤.٣ (٣) النفقات العامة للبيع والتوزيع.

إنّ بيان ممارسة المحاسبة المعيارية رقم ٩ يسمح بتضمين النفقات العامة الخاصة بالمواد واليد العاملة والتصنيع فحسب، في تقييمات المخزون. وتُستثنى بشكل خاص كل التكاليف التي لا علاقة لها بالتصنيع.
إفترض أن حقوق الملكية قد تم تثبيتها بـ €١٠٠,٠٠٠ لكل سنة من السنوات الثلاث. وقد أعطّيت الشركة أسهم قروض طويلة الأجل بفائدة بلغت ١٠ بالمئة سنويّاً.

الإجابات

.€١١٠ ٠٠٠ (١) ٢٥.٣

.٢٥٪ من الإيرادات على حقوق الملكية (€١٠٠ ٠٠٠) = أرباح قدرها €٢٥ ٠٠٠.
ما دامت أرباح السنة الثانية تبلغ €٣٦٠٠٠ ، يعني هذا أن الأرباح قد هبطت بمقدار
€١١٠٠٠. وبمعدل استدامة نسبته ١٠٪ سنويًا، يساوي ذلك أسهم قروض طويلة الأجل
قدرها €١١٠٠٠٠.

.€٦٠٠٠٠ (٢) ٢٦.٣

$$\text{الدين مقارنة برأس المال} = \frac{\text{الدين الطويل الأجل}}{\text{الأصول الإجمالية}} \% ٣٧,٥$$

$$\text{البديل} = \frac{s}{s + 100,000} \\ \% ٣٧,٥ = \frac{s}{s + 60,000}$$

دراسة الحالة ١-٣

شركة "كلايدماوث كاميكلالس المحدودة"

في ظل الوارد أولاً يخرج أولاً				
€	€	€	€	
٨٠٠٠		٨٠٠٠		المبيعات
				تكلفة المبيعات
٢٣٦		٣٣٦		مخزون أول المدة
٥٦٣٠		٥٦٣٠		المشتريات
٥٩٦٦		٥٩٦٦		
(٢) ٢٧١٠		(١) ١٨٨٦		مخزون آخر المدة
٣٢٥٦		٤٠٨٠		
٤٧٤٤		٣٩٢٠		ربح إجمالي
				تعليقات
٢٣٦	€٢,٨٠ × ١٢٠	٦٢٠ - مُطْبَقَة على كلغ	(١) الوارد أخيراً يخرج أولاً	
٩٠٠	€٣,٠٠ × ٣٠٠			
٦٥٠	€٣,٢٥ × ٢٠٠			
١٨٨٦				
١٨٠٠	€٤,٥٠ × ٤٠٠	٦٢٠ - مُطْبَقَة على كلغ	(٢) الوارد أولاً يخرج أولاً	
٦٣٠	€٤,٢٠ × ١٥٠			
٢٨٠	€٤,٠٠ × ٧٠			
٢٧١٠				

في الميزانية المُعَدَّة في ٣٠ أيلول/سبتمبر، يزيد الخيار بالإنتقال إلى الوارد أولاً يخرج أولاً من قيم المخزون بـ €٨٢٤ كما يزيد الأرباح وحقوق الملكية بالمقدار ذاته.

دراسة الحالة ٢-٣

إنفِرنس المحدودة	لونغهورن المحدودة	الدين مقارنة برأس المال %
€١٠٠ ٠٠٠ / €٢٠ ٠٠٠	€١٠٠ ٠٠٠ / €٦٠ ٠٠٠	(دين طويل الأمد/الأصول الإجمالية)
% ٢٠ =	% ٦٠ =	

الإجابات

لونغهورن المحدودة

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
€	€	€	
١٥٠٠٠	٦٠٠	١٠٠٠	الأرباح التشغيلية (قبل الفائدة)
_____	_____	_____	مطروح منها:
٤٨٠٠	٤٨٠٠	٤٨٠٠	الفائدة على الدين الطويل الأمد €٦٠٠٠٠ ×٪٨
١٠٢٠٠	١٢٠٠	٥٢٠٠	الأرباح المتيسّرة لحقوق الملكية الإيرادات من حقوق الملكية٪
٤٠٠٠٠/١٠٢٠٠	٤٠٠٠٠/١٢٠٠	٤٠٠٠٠/٥٢٠٠	ربح المتيسّر لحقوق الملكية/ حقوق الملكية
٪٢٥,٥	٪٣	٪١٣ =	

إنفرنس المحدودة

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
€	€	€	
١٥٠٠٠	٦٠٠	١٠٠٠	الأرباح التشغيلية (ربح قبل الفائدة والضرائب) (قبل الفائدة)
_____	_____	_____	مطروح منها:
١٦٠٠	١٦٠٠	١٦٠٠	الفائدة على الدين الطويل الأمد €٢٠٠٠٠ ×٪٨
١٣٤٠٠	٤٤٠٠	٨٤٠٠	الأرباح المتيسّرة لحقوق الملكية الإيرادات على حقوق الملكية٪
٨٠٠٠٠/١٣٤٠٠	٨٠٠٠٠/٤٤٠٠	٨٠٠٠٠/٨٤٠٠	
٪١٦,٧٥	٪٥,٥	٪١٠,٥ =	

إن شركة لونغهورن Longhorn معدلة بشكل أكبر من شركة إنفرنس Inverness مع نسبة ٦٠ بالمائة من الدين مقارنةً برأس المال مقابل ٢٠ بالمائة. في أوقات الأرباح الأوفر (الستران الأولى والثالثة)، أخذَت الدين مقارنةً برأس المال في شركة لونغهورن Longhorn إيرادات أعلى على حقوق الملكية. مع ذلك، عندما تدنت الأرباح (في السنة الثانية)، عملت نسبة الدين المرتفع مقارنةً برأس المال ضد مصلحة فوائد حقوق الملكية في شركة لونغهورن .Longhorn

الوحدة الرابعة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٤ (٤) يُوفّر بيان التدفق النقدي توفيقاً بين الأرباح والأموال النقدية. إن الخيار (١) غير صحيح لأن الميزانية تقدم تقريراً عن مخزون الموارد في نهاية فترة محاسبية ما. وإن الخيار (٢) غير صحيح لأن حساب الأرباح والخسائر يقدم تقريراً عن تدفق الموارد خلال فترة محاسبية ما. أمّا الخيار (٣) فهو غير صحيح لأن بيان التدفق النقدي لا يقدم تقريراً عن الادعاءات على موارد الشركة؛ فذلك مهمّة الميزانية.

٢.٤ (٣) فرض الضرائب.
إن الخيار (١) هو نتيجة تخصيص تكالفة الأصول الثابتة على مدى سنوات عديدة، وهو أيضاً بند خاص بالمصروف، وهو لا يتضمن أي تحرك للأموال النقدية. إن الخيار (٢) – وهو تدفق في الاحتياط للديون الهالكة – هو أيضاً تعديل محاسبي يتدفق من تقسيم ذاتي لملاعنة الاحتياط للديون الهالكة. ولا يتضمن أي تدفق نقدي داخلي أو خارجي. ويمثل الخيار (٤) التعرّف إلى عجز ناشئ عن الفرق بين حصيلة البيع وصافي القيمة الدفترية للأصول الثابتة. وفي حين أن حصيلة البيع هي عبارة عن تدفقات نقديّة داخلة، يكون الفرق مجدداً تعديلاً محاسبيّاً. وحده الخيار (٣) يتضمن تحركاً مباشراً (خارجياً) للأموال النقدية.

٣.٤ (٢) الأرصدة النقدية والأرصدة المصرفية زائد الاستثمارات المؤقتة للأموال النقدية. تم التعريف عن الخيارات الأخرى كلّها بشكل ضيق.

٤.٤ .€٢٢٥٠٠ (٣)

€	
١٢٥٠٠	الربح بعد إستهلاك الأصول الثابتة
١٠٠٠٠	إضافة: إستهلاك الأصول الثابتة
٢٢٥٠٠	%٢٠ × €٥٠٠٠٠ -

الإجابات

٥.٤ .٤٢٠٠٠٠

€	
١٥٥٠٠	الربح بعد إستهلاك الأصول الثابتة
٤٥٠٠	إضافة: إستهلاك الأصول الثابتة
<hr/> ٢٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠ × ١٠٪ سنويًا -

٦.٤ (٤) بيع الأصول الثابتة.

يزيد الخيار (١) من التصريح لشركة ما بزيادة رأس المال الأسمى، لكن لا ينبع منه تدفق نقدية داخلي للأموال النقدية. ويُوظف كلاً الخيارين (٢) و(٣) الأموال النقدية في الإبقاء على مخازين أكبر وفي وفاء الدائنين بالكامل.

٧.٤ (١) شراء الأصول الثابتة.

يَنْتَجُ من كلاً الخيارين (٢) و(٤) تدفقات نقدية داخلة ناجمة عن التغيير في التمويل الطويل الأمد لشركة ما. ويُطلق الخيار (٣) الأموال النقدية من خلال تخفيض رأس المال التشغيلي (العامل) الموظف في حسابات مستحقة من الزبائن. وحده الخيار (١) هو استخدام للأموال النقدية.

٨.٤ (٣) الزيادة في الحسابات (الذمم) المدينة.

سيؤدي الخياران (١) و(٢) كلاهما إلى تخفيضات في رأس المال التشغيلي، ويزودان وبالتالي بمصادر للأموال النقدية. في حين أن الخيار (٤) سيحقن بالأموال النقدية من خلال بيع الأصول الثابتة. وحده الخيار (٣) سيستوعب الأموال النقدية في حسابات أعلى مستحقة من الزبائن.

٩.٤ (٢) الربح الناجم عن العمليات.

يتطلب الخياران (١) و(٣) توفر الأموال النقدية لضمان حدوثهما. أما الخيار (٤) – تکبد خسارة – فسيستوعب هو أيضاً الأموال النقدية. وبوسع الخيار (٢) وحده أن يولّد أموالاً نقدية.

١٠.٤ (٢) الزيادة في المخازين.

يظهر الخيار (١) ضمن قسمه الخاص (أنصبة الأرباح المدفوعة) في بيان التدفق النقدي. أما الخيار (٣) فيوضح عنه في قسم "استثمار رأس المال"، في حين أن الخيار (٤) يندرج في "الاكتسابات والنصرفات".

١١.٤ (١) الفائدة على السحب على المكشوف.

إن الخيارين (٢) و(٤) يندرجان كلاهما في "التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية". أما الخيار (٣) فيعطيه "الاكتسابات والتصرفات".

١٢.٤ (٢) التصرف بالأصول الثابتة.

تعطي كلا الخيارين (١) و(٤) "الاكتسابات والتصرفات". أما الخيار (٣) فيتم الإفصاح عنه على حدة.

١٣.٤ (٤) الاستثمار في شركة متعددة.

يظهر الخيار (٣) في فئة "التمويل". ويتم الإفصاح عن كلا الخيارين (١) و(٢) في "استثمار رأس المال".

١٤.٤ (٣) تسديد أسهم القروض.

مع أنه قد يبدو أن الخيار (١) يتعلق بـ"التمويل"، تعتبر السحبات على المكشوف من المصرف جزءاً من الأرصدة النقدية والأرصدة المصرفية. مع ذلك، تعالج القروض المصرفية كـ"تمويل". أما الخيار (٢) فتتم تغطيته في "التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية"؛ وال الخيار (٤) يعالج في "التدفق النقدي الناجم عن الإيرادات من الاستثمار وخدمة المال."

.€٣٢ ٠٠٠ + (٤) ١٥.٤

€	
٤٠٠٠	- السحب على المكشوف من المصرف
٢٨ ٠٠٠	- الأموال النقدية في المصرف
<u>٣٢ ٠٠٠ +</u>	

.€٢٥ ٠٠٠ (٢) ١٦.٤

€	€	
٢٧ ٠٠٠		الربح قبل الضريبة
		التعديلات لرأس المال التشغيلي
١٨ ٠٠٠		التدني في المخازين
(١٢ ٠٠٠)		الزيادة في الحسابات المدينة
(٨ ٠٠٠)		التدني في الحسابات الدائنة
<u>(٢ ٠٠٠)</u>		
<u>٢٥ ٠٠٠</u>		

الإجابات

.€١١٠٠٠ (١) ١٧.٤

€	€	
١٠٠٠		الربع قبل الضريبة
		إضافة: البنود غير النقدية
٣٠٠		إستهلاك الأصول الثابتة
(٥٠٠)		التخفيض في الاحتياط للديون الهالكة
<u>(٧٠٠)</u>		الكسب من بيع مركبة آلية
١٨٠٠		
<u>١١٨٠٠</u>		

.€٢٠٠٠ (٢) زيادة قدرها ١٨.٤

€		
(٣٣٠٠)		التعديلات لرأس المال التشغيلي
(١٧٠٠)		الزيادة في المخازين
٥٢٠٠		الزيادة في الحسابات المدينة
<u>٢٠٠٠</u>		الزيادة في الحسابات الدائنة
		وبناءً عليه، الزيادة في رأس المال التشغيلي

.€٣٤٠٠٠ (٤) ١٩.٤

€		
٦٥٠٠		الأصول الثابتة (في العام ٢٠٠٠)
(١٦٠٠)		مطروح منها: إستهلاك الأصول الثابتة
(٣٠٠)		الأصول المُباعة
<u>٤٦٠٠</u>		
٨٠٠٠		الأصول الثابتة (في العام ٢٠٠١)
<u>٣٤٠٠</u>		وبناءً عليه، مشتريات من الأصول الثابتة

٢٠.٤ (١) (أ) و(ب) فحسب.

سيَنْتَجُ من الخيار (ج) استيعاباً للأموال النقدية في مخازين أكبر. أما الخيار (د) فسيَتَطلَّب أيضاً الأموال النقدية بُعْيَة شراء الأصول الثابتة. ولن يقوم بدوره بتحسين التدفقات النقدية الدخلة في المدى القريب. وسيؤدي كل من تخفيض الحسابات المدينة وزيادة الحسابات الدائنة إلى وضع نقدِي أقوى.

٢١.٤ خطأ.

ثمة العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في أيّ تغيير في الوضع النقدي في شركة ما – وكلها مُفصل في تصميم بيان التدفق النقدي.

٢٢.٤ خطأ.

سيتُرجُ من الخسائر التشغيلية بالفعل تدهور في الوضع النقدي في شركة ما. مع ذلك، من الممكن أن تقوم إدارة فعالة بمعادلة وقع الخسارة عبر مزيج من تجميع تمويل إضافي طويل الأجل ومن مبيعات الأصول الثابتة ومن تحكّم دقيق برأس المال التشغيلي (المخازين، والحسابات المدينة، والحسابات الدائنة).

بيان التدفق النقدي لشركة آل أم بي برو داكتس المحدودة LMP Products Limited

€	التعليقات	٢٠٠١ كانون الأول/ديسمبر
٣٤٤٠	(١)	التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية
(٩٤٠٠)	(٢)	إنفاق رأس المال
٢٠٠٠	(٣)	شراء الأصول الثابتة
(٣٩٦٠)	(٤)	التمويل
٩٢٨٨	١	إصدار الأسهم
٣٧٠٦	٢	التدّي في الأموال النقدية
١٢٩٩٤		
٣٤٤٠	٣	تعديلات لرأس المال التشغيلي
(٣٢٤٠)		الزيادة في المخازين (€٤٦٨٠ - €٧٩٢٠)
(٣٧٢٠)		الزيادة في الحسابات المدينة (€٣٩٢٠ - €٧٦٤٠)
(٢٥٩٤)		التدّي في الحسابات الدائنة (€٣٢٦٣ - €٥٩٢٠)
(٩٥٥٤)		
٩٦٠٦	٤	التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية
٣٧٠٦		شراء الأصول الثابتة
٥٩٠٠		صافي القيمة الدفترية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠
١٥٣٠٠		مطروح منها: إستهلاك الأصول الثابتة
٩٤٠٠		
٧٥٠٠	١	صافي القيمة الدفترية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
٩٥٠٠		شراء الأصول الثابتة (بناء عليه)
٢٠٠٠	٢	إصدار الأسهم
١٢٤٠		رأسمال الأسهم العادية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠
٢٧٢٠		رأسمال الأسهم العادية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
٣٩٦٠		الزيادة
		التدّي في الأموال النقدية
		سحب على المكشوف من المصرف في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
		أموال نقدية في المصرف في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠
		التدّي في الأموال النقدية

لاحظ أن أي فئة من الفئات الأخرى التي تم التعرف إليها في نموذج بيان التدفق النقدي، ليس لها أي مدخل في هذا المثل، وبالتالي تم استثناؤها من الحل.

بيان التدفق النقدي لشركة إكسماوث ترايدينغ المحدودة Exmouth Trading Limited

٤٥	٤٠	٣٠	٣٠	٤٥
(٢٥)	(١)	(٣)	(٤)	
				تعليقات
				١٠٠١ نيسان/أبريل ٣٠ في السنة التي تنتهي في
				التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية
				إنفاق رأس المال
				التصرف بالأصول الثابتة
				التمويل
				إصدار الأسهم
				الزيادة في الأموال النقدية
١٣٦	١٠	(١٢٦)		
٥٤	١٧	٣٠		
١٠١	١٠٠	٩٠		
(٢٥)	(١٠)	٥٠		
				١ تعليقات
				١ الخسارة من الأنشطة العادية (٤ - ١٣٢) (٤ - ١٣٦)
				إضافة: إستهلاك الأصول الثابتة
				٢ تعليقات
				٢٠٠١ نيسان/أبريل ٣٠ في التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية
				التصرف بالأصول الثابتة
				صافي القيمة الدفترية في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٠
				مطروح منها: إستهلاك الأصول الثابتة
				٣ تعليقات
				٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١ في صافي القيمة الدفترية في
				التصرف بالأصول الثابتة (بناءً عليه)
				إصدار الأسهم
				رأسمال الأسهم العادية في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١
				رأسمال الأسهم العادية في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٠
				الزيادة
				الزيادة في الأموال النقدية
				٤ تعليقات
				٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١ في أموال نقدية في المصرف في
				سحب على المكتشوف من المصرف في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٠
				الزيادة في الأموال النقدية

بالرغم من الخسارة المرتقبة الناجمة عن العمليات والبالغة €١٣٦٠٠٠، وبالرغم من نزف الأموال النقدية المرافق لها، لقد تم إنجاز التحرُّك الإيجابي الصافي في الأموال النقدية بفضل خليط من:

- تحكّم دقيق بالمخازين (وقد تدنت بنسبة ٤٥ بالمئة):
- تحكّم فعليّ بالتسليف تتجّه منه حسابات مدينة مُخَفَّضة:
- تمديد آجال الدفع للحسابات الدائنة:
- التصرّف بأصول ثابتة فائضة:
- تجميع المزيد من الأموال من المساهمين.

الوحدة الخامسة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٥ (١) (أ) و(ج) فحسب.
لكلّ من (أ) و(ج) تأثير مباشر في الأرباح التي يُقدّم بها تقرير، عبر التأثير في أعباء إستهلاك الأصول الثابتة وتكلفة المبيعات/مستويات مخزون آخر المدة – وذلك وقفًّ على الطرق المُنْتَقَاة. ليس الخيار (ب) قابلًّا للتطبيق في ظلّ غياب القواعد المحاسبية الصارمة، كما أنه ليس على الخيار (د) أن يُحدث أي فرق على الإطلاق.

٢.٥ (٣) الشركة المحدودة المسؤولة.
لا يغطي قانون الشركات الكيانات الأخرى.

٣.٥ (٢) سعر الاكتساب للأسهم المملوكة.
تشير خسارة مساهم فردي إلى المبلغ الذي دفعه ليكتسب الأسهم فحسب، وقد يخسر الأسهم كلّها في حال انهيار الشركة بشكل تام.

٤.٥ (٤) (ج) و(د) فحسب.
من المُراد أن يكون المساهمون والدائون المستفيدون الأساسيّين من التشريع بشأن متطلبات الإفصاح. ولا يُعتبر أن المستخدمين أو عامة الناس يواجهون مخاطر كالتي يواجهها المستثمرون ومن يزوّدون الشركات المحدودة المسؤولة بالقروض.

- ٥.٥ (٣) (ب) و(ج) فحسب.
ثمة تقليد (وخفق) قائم منذ زمن طويل من الإفصاح عن الكثير من المعلومات المالية في حال أعطى المنافسون بعض الأفضلية أو في حال لفتت الإدارة انتباها لمساهمين أو أطراف ثالثين بطريقة غير ملائمة.
- ٦.٥ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
وحده الخيار (ج) يندر أن تكون له علاقة بهذه المسألة. فإن شركات قليلة تضمّن بياناتها المالية المعلومات بقصد تعزيز معرفة مستخدميها في أعمالها.
- ٧.٥ (٤) (ب) و(د) فحسب.
يراد بشهادة «رأي الحقيقي والعادل» تأمين راحة البال بشأن عدم اللجوء إلى الخيار (أ) أو (ج) في إعداد البيانات المالية.
- ٨.٥ خطأ.
في حين أن معايير المحاسبة تهدف إلى خلق إطار صارم إلى حد بعيد لإعداد البيانات المالية، ثمة مجال لبعض الانحراف عن هذه المعايير، شرط أن يكون للمدراء أدوات تجارية سليمة لهذا الابتعاد وأن يزوروا بإفصاح كامل عن هذه الأسباب وعن وقوعها ضمن البيانات المالية.
- ٩.٥ (٢) (أ) و(ج) فحسب.
- ١٠.٥ (٤) (د) فحسب.
تم الإشارة أحياناً إلى الخيارين (أ) – (ج) على أنهما الشهرة بتعبير عام. وحده الخيار (د) هو الشهرة «المالية».

€٨٠٠٠	سعر الاتساب المدفوع	١١.٥ (١)
٧٢٠٠	مطروح منه: ٨٠٪ من الأصول الصافية وقدرها	
€٨٠٠٠	الشهرة	

$$\begin{aligned}
 \text{حصة الأقلية} &= ٢٠ \% \text{ من شركة ميديكال لايزرز المحدودة} \\
 &= €٩٠٠٠٠ \text{ من الأصول الصافية وقدرها} \\
 &= €١٨٠٠٠
 \end{aligned}$$

الإجابات

١٣.٥ ١ - الأصول الثابتة + الأصول المتداولة الصافية = €٢١٠ ٠٠٠

المجموع	م ل ل	إ س ل	الأصول الثابتة	الأصول المتداولة الصافية
€ ١١٥ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٥٥ ٠٠٠		
٩٥ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	٦٥ ٠٠٠		
٢١٠ ٠٠٠				

١٤.٥ ٢) النسبة الثابتة، طوال ٢٠ سنة.

أنظر القسم (ز)، الملكية والآلات والمعدات، في الصفحة ٧٣/٥ من حسابات شركة أوارد Award. يؤكد التعليق ٣ بأن سياسة الاستهلاك على المباني الصناعية تطبق مقاربة النسبة الثابتة على مدى ٢٠ سنة ك عمر نافع مقدر.

١٥.٥ ٣) تُشطب مباشرةً من الاحتياطي.

أنظر السياسات المحاسبية على الشهرة (في الصفحة ٧٢/٥ من حسابات شركة أوارد Award). يبسط التعليق ١ سياسة الشهرة على الكتسابات بعد تاريخ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢. وتجدر الإشارة إلى أن شركة أوارد Award غيرت سياستها بعد ذلك التاريخ لتنماشى مع ما يتطلبه معيار المحاسبة الدولي.

١٦.٥ ١) .€٤٥ ٠٠٠ ٠٠٠

يبيّن دخل الفائدة للعام ٢٠٠١ تحت «صافي تكاليف التمويل» في التعليق ٧ (في الصفحة ٨١/٥). لاحظ أنه يوازن إزاء مصروف الفائدة للعامين معاً.

١٧.٥ ٢) (أ) و(د) فحسب.

قد ترحب الإدارة كثيراً في تحقيق تمنيات المساهمين ومحلّي الاستثمار معاً، لكن المجال أمامها محدود للغاية لفعل ذلك عبر التغيير إلى سياسات محاسبية «ملائمة»، دون الحصول على موافقة مدقّقي الحسابات الخارجيين ومن دون لفت الانتباه إلى أي تغيير مادي في التعليقات على الحسابات.

١٨.٥ ١) €٣٩٦ ٠٠٠ ٠٠٠

لا يظهر عبء إستهلاك الأصول الثابتة للعام ٢٠٠٢ في واجهة بيان الدخل الموحد. ومن الضروري التنقيب تحت التعليقات الداعمة، لدرس التعليق ٩ في الصفحة ٨٢/٥ من حسابات شركة أوارد Award. فيزود التعليق ٩ بتفاصيل عن كل التحرّكات التي شهدتها الملكية والآلات والمعدات خلال السنة – بما فيها المقدار الإجمالي إستهلاك الأصول الثابتة في السنة.

.€١٤ ٠٠٠ ٠٠٠ (٢) ١٩.٥

لا يظهر الإنفاق على البحث والتطوير للعام ٢٠٠١ في واجهة بيان الدخل الموحد. فمن الضروري التقييب مجدداً تحت بيان الدخل الموحد لدرس التعليق ٣ في الصفحة ٧٩/٥ من الحسابات. ويفصح التعليق ٣ عن البنود التي تؤلف الدخل/(المصاريف) التشغيلية الأخرى. ويعطى الإنفاق على البحث والتطوير كمعلومات إضافية في نهاية التعليق ٣.

.€٢٣ ٠٠٠ ٠٠٠ (١) ٢٠.٥

إن مصالح شركة أوراد في شركات ليست فرعاً لها تُدرّب مدخولاً من الشركات. فخلال العام ٢٠٠٢، نجم عن الشركة دخل قدره €٢٣ ٠٠٠ ٠٠٠. ويتم الإفصاح عن هذا البند في واجهة بيان الدخل الموحد (في الصفحة ٦٧/٥ من الحسابات).

.€٥٣ ٠٠٠ ٠٠٠ (٣) ٢١.٥

إن حصة الأقلية في فروع شركة أوراد Award تُقيّم بـ €٥٣ ٠٠٠ ٠٠٠ مقابل أرباح العام ٢٠٠١. ويتم الإفصاح عن هذا البند في واجهة بيان الدخل الموحد (في الصفحة ٦٧/٥ من الحسابات).

.€١٩٠ ٠٠٠ ٠٠٠ (٣) ٢٢.٥

من الضروري البحث مجدداً في التعليقات الداعمة للحسابات بغية التعرّف إلى مقدار الشهرة المستهلكة في العام ٢٠٠٢. ويبين التعليق ١٠ (في الصفحة ٨٣/٥ من الحسابات) عباء استهلاك قدره €١٩٠ ٠٠٠ ٠٠٠ خلال العام ٢٠٠٢.

.€١١١ ٠٠٠ ٠٠٠ (٢) ٢٣.٥

إن الزيادة في رأس المال الأسهم المصدر ملخصة في كل من واجهة الميزانية (في الصفحة ٦٨/٥ من الحسابات) والتعليق الداعم ١٨ (في الصفحة ٨٧/٥). وقد ازداد رأس المال الأسهم المصدر من €٣٣٣ ٠٠٠ ٠٠٠ في نهاية العام ٢٠٠١ إلى €٤٤٤ ٠٠٠ ٠٠٠ في نهاية العام ٢٠٠٢، مما يمثل زيادة قدرها €١١١ ٠٠٠ ٠٠٠.

.€١٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠ (١) ٢٤.٥

إن بيان التدفق النقدي الموحد (في الصفحة ٩٦/٥ من الحسابات) يزود بالتفاصيل حول التدفقات النقدية الداخلة من التصرف بالاستثمارات. لاحظ أنه، في حين يظهر الفائض على التصرف كجزء من الأموال المولدة من «النشاطات التشغيلية»، فإن الإيرادات الفعلية من التصرفات تظهر ضمن قسم «نشاطات الاستثمار».

الإجابات

٢٥.٥ (٣) احتياطي إعادة التقييم.

إن سائر الخيارات يعبر عنها بالتكلفة/ الإيرادات الفعلية عند إجراء «الاكتساب/ الصفقة». ويتم إنشاء احتياطي إعادة التقييم عندما يعاد تقييم الأصول الثابتة بما ينطوي على تكلفة اكتسابها، وبذلك ينشأ احتياطي إعادة تقييم غير قابل للتوزيع، للمقدار الفائض عن إعادة التقييم حسب التكلفة التاريخية.

٢٦.٥ (٣) €٩٨٥ ٠٠٠ ٠٠٠.

إن بيان التدفق النقدي الموحد (في الصفحة ٦٩/٥ من الحسابات) يزود بالتفاصيل حول التدفقات النقدية الخارجة في إعدادات التسديد للاستدادات في العام ٢٠٠١ ضمن قسم «نشاطات التمويل».

٢٧.٥ (١) €٤٨ ٠٠٠ ٠٠٠.

إن بيان التدفق النقدي الموحد (في الصفحة ٦٩/٥ من الحسابات) يزود بالتفاصيل حول التدفقات النقدية الخارجة من اكتساب أصول غير ملموسة ضمن قسم «نشاطات الاستثمار».

٢٨.٥ (٤) €٢ ٥٦٢ ٠٠٠ ٠٠٠.

تعليق ٩ على الميزانية (في الصفحة ٨٢/٥ من الحسابات).

٢٩.٥ (٣) زيادة بنسبة ٦٦,١ بالمائة.

إن التحرّك الذي شهدته مخازين السلع الجاهزة معروض في التعليق ١٥ (في الصفحة ٨٥/٥ من الحسابات).

€١٩١ ٠٠٠ ٠٠٠	السلع الجاهزة في العام ٢٠٠٢
€١١٥ ٠٠٠ ٠٠٠	السلع الجاهزة في العام ٢٠٠١
€٧٦ ٠٠٠ ٠٠٠	الزيادة في السنة

بالتالي، % الزيادة = $115/76 = 145\%$ بالمائة.

٣٠.٥ (٣) €١ ٧٦٦ ٠٠٠ ٠٠٠.

يعرض التعليق ٢٠ موقع القروض المصرفية غير المضمونة (في الصفحة ٨٩/٥ من الحسابات). ومن الضروري جمع القروض المصرفية غير المضمونة (ضمن الخصوم غير المتداولة) وقدرها €١ ١٩٢ ٠٠٠ ٠٠٠ والقروض المصرفية غير المضمونة (ضمن الخصوم المتداولة) وقدرها €٥٧٤ ٠٠٠ ٠٠٠.

٣١.٥ (٢) (أ) و(د) فحسب.

إنه من غير الوارد أن يؤدي مدققو الحسابات الخارجيون دور مراقب فعالية الشركة أو دور المحاكم على مسؤولية أعمالها الاجتماعية والبيئية.

٣٢.٥ (٤) (ب) و(د) فحسب.

٣٣.٥ (١) (أ) و(ب) فحسب.

لا صلة للخيارين (ج) و(د) بالأصول الثابتة.

٣٤.٥ (٤) (ج) و(د) فحسب.

يساء فهم معنى تقرير التدقيق المحاسبي غير المتحقق، بشكل شائع، فيعتبر أن مدقق الحسابات الخارجي قد دقق في تفاصيل كلّ صنف تمّت في السنة قيد التدقيق المحاسبي.

دراسة الحالة ١-٥ (أسئلة إضافية)

١. نرجو العودة إلى التعليق ٧ على الحسابات (ص ٤٢/٥) حيث يتم التزويد بتفاصيل حول الإيرادات حسب النشاط. وفي العام ٢٠٠١، بلغ الدخل من أقساط التأجير €٢٥٣٢ ٠٠٠ ٠٠٠.

٢. نرجو العودة إلى التعليق ٢٢ على الحسابات (ص ٥١/٥) الذي يعرض تركيب المخازين. وبتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، كانت المجموعة تملك مخازين للسلع الجاهزة بقدر €٣٩٩١ ٠٠٠ ٠٠٠.

٣. نرجو العودة إلى التعليق ١٦ على الحسابات (ص ٤٧/٥) الذي يعرض كلّ من تكاليف طاقم العمل والعدد المتوسط للمستخدمين. وكان العدد المتوسط لـ "المتعلّمين والطلاب" ٥٩٣٩ في العام ٢٠٠١.

٤. نرجو العودة إلى التعليق ٣٢ على الحسابات (ص ٦٠/٥). فيفضل هذا التعليق الخصوم الأخرى للمجموعة (غير الخصوم التجارية التي يعطيها التعليق ٣١). ونجد ضمن الخصوم الأخرى مبلغًا قدره €٣٩١ ٠٠٠ ٠٠٠ من الضرائب المستحقة الدفع بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

٥. نرجو العودة إلى التعليق ١٠ على الحسابات (ص ٤٣/٥) حيث تُعرَض تفاصيل حول تكاليف البحث والتطوير. وفي العام ٢٠٠٢، تم تكبد مبلغ قدره €٢٣٣٤ ٠٠٠ ٠٠٠ على البحث والتطوير.

الإجابات

٦. نرجو العودة إلى التعليق ١٧ على الحسابات (ص ٤٨/٥) الذي يزور بتفاصيل حول التحرّكات التي شهدتها أصول المجموعة غير المتداولة. وإن أحد المجالات الفرعية للأصول غير المتداولة هو "الم المنتجات المؤجرة"، المستقرة على مبلغ €٢٤٦ ٠٠٠ .٠٠٠ بتاريخ الأول من كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠٢.
٧. نرجو العودة إلى التعليق ٣٤ على الحسابات (ص ٦١/٥). ويفصل هذا التعليق تعرُّض المجموعة للخصوم الطارئة، وكان من بينها مبلغ قدره €١٠٥ ٠٠٠ ٠٠٠ مُحَصَّص لضمادات الأداء كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١.
٨. نرجو العودة إلى بيانات التدفق النقدي للمجموعة (ص ٣٤/٥). وضمن فئة "التدفق النقدي الناجم عن نشاطات التمويل"، ثمة بند "الإيرادات من إصدار السندات" – €٣٣٩ ٠٠٠ ٠٠٠ في العام ٢٠٠٢.
٩. نرجو العودة إلى التعليق ١٣ على الحسابات (ص ٤٤/٥). يزور هذا التعليق بتفاصيل حول ضرائب الدخل للمجموعة، التي يتم تحليلها في "مصرف الضريبة الحالية" و "مصرف الضريبة المؤجلة".
١٠. نرجو العودة إلى التعليق ٢٣ على الحسابات (ص ٥٢/٥). يلخص هذا التعليق موقع الذمم (الحسابات المدينة). ونجد ضمن "الذمم الأخرى" مبلغًا قدره €١٦٨ ٠٠٠ ٠٠٠ يستحق للمجموعة بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.
١١. نرجو العودة إلى التعليق ١٨ على الحسابات (ص ٩٣/٥). استقررت علاوة الأسهم على €٣ ٢٥٦ ٠٠٠ ٠٠٠ في نهاية العام ٢٠٠٢. وقد ازدادت بـ €٦٤٧١ ٠٠٠ ٠٠٠ خلال ذلك العام بُعيد إصدار رأس المال الإضافي.
١٢. نرجو العودة إلى التعليق ٥ على الحسابات (ص ٨٦/٥). كان لدى الشركة ٧٤ ٦٩٤ مستخدماً في نهاية العام ٢٠٠٢. وجسد ذلك زيادة قدرها ٣٦ ٤٧٠ مستخدماً على العام ٢٠٠١، تساوي زيادة بنسبة ٩٥,٤٪ خلال العام ٢٠٠٢.
١٣. نرجو العودة إلى التعليق ١٨ على الحسابات (ص ٩٣/٥). يضع هذا التعليق التحرّكات التي شهدتها احتياطيات رأس المال خلال العام ٢٠٠٢. وفي أسفل الجدول الأساسي، ثمة جدول تكميلي يبيّن أنه كان للشركة ٤٣٢ ٠٠٠ ٠٠٠ سهم عادي في بدء العام ٢٠٠٢، وتم إصدار ١٤٤ ١٠٠ ٠٠٠ سهم خلال السنة، مما يسجّل مجموعاً قدره €٥٧٦ ١٠٠ ٠٠٠ سهم عادي في نهاية العام ٢٠٠٢.

الوحدة السادسة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٦ (٣) (أ)، (ج) و(د) فحسب.
إن الخيار (ب) – المقدار المطلق للنسبة – هو ذو نفع محدود من دون توفر الخيارات الأخرى أيضاً.
- ٢.٦ (٤) لا (أ)، ولا (ب)، ولا (ج) ولا (د).
كل هذه الخيارات خاطئة. انظر الوحدة للتعرف الصحيح.
- ٣.٦ (٤) تتدنى نسبة السيولة العامة؛ تتدنى نسبة السيولة السريعة.
إن دفع الأموال النقدية لاكتساب أصل ثابت يُخفيض الأصل النقدي لكن ليس له أي تأثير معوض آخر في المخازين أو الحسابات (الذمم) الدائنة. وبالتالي، سيهبط كل من نسبة السيولة العامة ومن نسبة السيولة السريعة.
- ٤.٦ (٤) الحسابات المدينة.
إن الخيارات الأخرى لا يتم تضمينها في رأس المال التشغيلي.
- ٥.٦ (١) لا تتغير نسبة السيولة العامة؛ لا تتغير نسبة السيولة السريعة.
يتضمن كل من نسبة السيولة العامة ونسبة السيولة السريعة الحسابات الدائنة والأموال النقدية. وإن قبض الأموال النقدية من المدينين لن يغيّر إجمالي الحسابات المدينة والأموال النقدية.
- ٦.٦ (١) تدنٌ في المشتريات للمخزون.
ستتحسن نسبة السيولة السريعة إذا تدنت مستويات المخزون عبر تخفيض المشتريات لسلع المخزون. ومع هبوط المشتريات، سيتحوّل المخزون بسرعة أكبر إلى حسابات مدينة كما ستهبط الحسابات الدائنة، مما سيؤدي إلى نسبة سيولة سريعة أفضل.
- ٧.٦ (٢) ٢,٠٠ مرّة.

$$\begin{aligned} \text{الحسابات (الذمم) المدينة} &= €42,000 + \text{المخازين} = €33,000 = €75,000 \quad (\text{الأصول المتداولة}) \\ \text{الحسابات (الذمم) الدائنة} &= €25,000 + \text{السحب على المكتشوف} = €125,000 = €150,000 \quad (\text{الخصوم المتداولة}) \end{aligned}$$

٨.٦ (٣) ١,١٢ مرّة.

الحسابات المدينة = €٤٢ ٠٠٠ (الأصول المتداولة مطروح منها المخزون)

الحسابات الدائنة €٢٥٠٠٠ + السحب على المكتشوف €١٢٥٠٠ = €٣٧ ٥٠٠ (الخصوم المتداولة)

٩.٦ (٣) نسبة السيولة العامة ٣,٠ مرّة؛ السيولة السريعة ١,٦٨ مرّة.
إن تحويل السحب على المكتشوف إلى قرض آجل يستبدل خصمًا متداولًا بخصم مؤجل (الحسابات الدائنة بما يفوق السنة).

نسبة السيولة العامة المرجعية = ٣,٠ مرّة

الأصول المتداولة (من ٧ أعلاه) = €٧٥ ٠٠٠

الخصوم المتداولة (الحسابات الدائنة فقط) = €٢٥ ٠٠٠

نسبة السيولة السريعة المرجعية = ١,٦٨ مرّة

الحسابات المدينة €٤٢٠٠٠ والحسابات الدائنة €٢٥٠٠٠.

١٠.٦ (١) ٠,٦٧ مرّة.
راجع الميزانية في الصفحة ٦٦/٥ من الحسابات.

نسبة السيولة العامة = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \frac{€٣٩٣٢}{€٥٨٤٩} = ٠,٦٧$ مرّة

١١.٦ (٣) ٠,٦٩ مرّة.
راجع الميزانية في الصفحة ٦٦/٥ من الحسابات.

نسبة السيولة السريعة = $\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \frac{€٤٦٠ - €٢٤٤٦}{€٢٨٦٢} = ٠,٦٩$ مرّة

الإجابات

١٢.٦ .٪ ١٣,٥٥ (٤)

راجع حساب الأرباح والخسائر في الصفحة ٦٥/٥ من الحسابات.

$$\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{نسبة هامش الربح}}{\text{المبيعات}}$$

$$\% 13,55 = \frac{\text{€} 1161}{\text{€} 8068} =$$

١٣.٦ .٪ ٦,٧٦ (٣)

راجع كلّ من حساب الأرباح والخسائر (في الصفحة ٦٥/٥) والميزانية (في الصفحة ٦٦/٥) في الحسابات.

$$\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول}} = \frac{\text{العائد على إجمالي الأصول}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\% 6,76 = \frac{\text{€} 743}{\text{€} 10,983} =$$

١٤.٦ .٪ ٨,٤٢ (٢)

راجع كلّ من حساب الأرباح والخسائر (في الصفحة ٦٥/٥) والميزانية (في الصفحة ٦٦/٥) في الحسابات. تمثّل حقوق الملكيّة إجمالي رأس المال الأسهم، وعلاوة السهم، ومختلف الاحتياطيّات والأرباح المُحتَجزَة بحسب الميزانية.

$$\frac{\text{الربح الممكّن عزوه إلى المساهمين}}{\text{حقوق الملكيّة}} = \frac{\text{العائد على حقوق الملكيّة}}{\text{حقوق الملكيّة}}$$

$$\% 8,42 = \frac{\text{€} 719}{\text{€} 8030} =$$

.٣٤٩ (٣) ١٥.٦

راجع الميزانية في الصفحة ٦٦/٥ من الحسابات.

$$\frac{\text{نسبة الأصول غير المتداولة}}{\text{الأصول المتداولة}} = \frac{\text{الأصول غير المتداولة}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

$$\% ٣٤٩ = \frac{\text{€}٨٠٣٧}{\text{€}٢٤٤٦} =$$

.٥٤,١٣ (٢) ١٦.٦

راجع الميزانية في الصفحة ٦٦/٥ من الحسابات.

$$\% ٥٤,١٣ = \frac{\text{€}١٠٠٦٦}{\text{€}١٨٥٩٦} = \frac{\text{إجمالي الدين}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

حيث يتتألف إجمالي الدين من:

مليون €	
٤١٢	حصة الأقلية
٣٨٠٥	الخصوم غير المتداولة
<u>٥٨٤٩</u>	الخصوم المتداولة
<u>١٠٠٦٦</u>	

١٧.٦ (٢) إذا كانت الأرباح مرتفعة، تسمح شركة ذات نسبة مرتفعة من الدين إلى رأس المال لمساهميها بعائد مزدوج على حقوق الملكية.

بالرغم من النسبة المرتفعة من الدين إلى رأس المال، تولّد شركة ذات مستويات جيدة من الأرباح عائدًا مزدوجًا على حقوق الملكية للمساهمين العاديين.

الإجابات

١٨.٦ (١) ٥,٥٢ مرّة.

من الضروري الرجوع إلى حساب الأرباح والخسائر في الصفحة ٦٥/٥ من الحسابات وإلى التعليق ٧ في الصفحة ٧١/٥ من الحسابات حيث يتم الإفصاح عن "تكاليف التمويل الصافية". في العام ٢٠٠١، تم التعرف إلى مصروف الفائدة بأنه بمقدار €١٥٢ ٠٠٠ ٠٠٠.

في حساب الأرباح والخسائر، إن مقاييس الأرباح ذات الصلة هو الربح من العمليات وقدره €٨٣٩ ٠٠٠ ٠٠٠. وبالتالي، تكون نسبة مرات تغطية الفائدة:

$$\frac{\text{الربح من العمليات}}{\text{مصروف الفائدة}} = \frac{€٨٣٩}{€١٥٢} = ٥,٥٢ \text{ مرّة}$$

١٩.٦ (١) ٤,٧ مرّات.

$$\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون}} = \frac{\text{نسبة دوران المخزون}}{\text{المخزون}}$$

$$\frac{€٣٩٦٦}{€٨٤٧} = ٤,٧ \text{ مرّات} =$$

يرجع إلى حساب الأرباح والخسائر لتكلفة المبيعات (ص ٧٢/٥) وإلى الميزانية للمخازين (ص ٧٤/٥).

٢٠.٦ (٤) (د) فحسب.

٢١.٦ (٢) ٦٤ يوماً.

$$\frac{\text{المبيعات في اليوم}}{\text{متوسط فترة التحصيل}} = \frac{\text{الدائنين التجاريين}}{\text{المبيعات في اليوم}}$$

$$\frac{€١٥٠٠}{٣٦٥/€٨٥٦٨} = ٦٤ \text{ يوماً} =$$

تنشأ المبيعات في اليوم من "صافي المبيعات"، المبين في حساب الأرباح والخسائر (في ص ٧٢/٥). وللتعرف إلى "الدائنين التجاريين" من الضروري الغوص في التعليق ١٦ على الحسابات.

٢٢٦ (٣) ،٨٣ مرّة.

$$\frac{\text{نسبة دوران الأصول غير المتداولة}}{\text{الأصول غير المتداولة}} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول غير المتداولة}}$$

$$٠,٨٣ = \frac{\text{€}٧٠٤٤}{\text{€}٨٥٣٧} =$$

يرجع إلى حساب الأرباح والخسائر لصافي المبيعات (ص ٧٢/٥) وإلى الميزانية للأصول غير المتداولة (ص ٧٢/٥).

٢٣٦ (٢) .٪٨,٥

$$\%٨,٥ = \frac{\text{المصاريف الإدارية}}{\text{صافي المبيعات}} = \frac{\text{€}٧٢٧}{\text{€}٨٥٦٨}$$

يرجع إلى حساب الأرباح والخسائر للبندين معاً (ص ٧٢/٥)).

٢٤٦ (١) بيع فائض الأصول الثابتة بسعر يفوق القيمة الدفترية.
سيؤدي الخيار (١) إلى تحسين في حساب الأرباح والخسائر، وبالتالي إلى زيادة في العائد على الاستثمار. وسيكون للخيار (٢) تأثير مباشر في زيادة مستوى الاستثمار وفي تحفيض العائد على الاستثمار. ولن يكون للخيار (٣) أي تأثير في العائد على الاستثمار، طالما أنه فقط تحرّك بين الأصول. وسيُسبّب الخيار (٤) بهبوط العائد على الاستثمار.

٢٥٦ (١) .٪٤

$$\frac{\text{أرباح المدفوعة للموزعة}}{\text{عدد الأسهم العادي}} = \frac{\text{أرباح الموزعة للسهم}}{\text{أرباح الموزعة (الموزعة)}}$$

$$١٤ = \frac{\text{€}٩٨٠٠٠}{\text{€}٧٠٠٠٠} =$$

الإجابات

$$\text{الربح الموزع للسهم} = \frac{\text{أنصبة الأرباح الموزعة للسهم}}{\text{القيمة السوقية للسهم}} \times 100$$

$$\% 4 = 100 \times \frac{\text{€}0,14}{\text{€}3,50} =$$

. ٢٦.٦ (٣) ٥٢,٥ سنتات.

$$\text{العائد على السهم} = \frac{\text{الربح الناجم عن النشاطات العاديّة بعد الضريبة}}{\text{عدد الأسهم العاديّة}}$$

$$\text{€}367\,500 = \frac{\text{€}367\,500}{\text{€}700\,000} =$$

. ٢٧.٦ (٤) ٥٢,٥ سنتات.

$$\text{نسبة سعر السهم إلى ربحيته} = \frac{\text{السعر السوقى}}{\text{(مكرر الربحية)}} = \frac{\text{العائد على السهم}}{\text{الربح الناجم عن النشاطات العاديّة بعد الضريبة}}$$

$$6,7 = \frac{\text{€}3,50}{\text{€}52,5} =$$

. ٢٨.٦ (٤) ٤ مرات.

$$\text{نسبة تغطية أنصبة توزيع الأرباح} = \frac{\text{صافي الأرباح للسنة}}{\text{توزيع أنصبة الأرباح}}$$

$$6,06 = \frac{\text{€}397\,500}{\text{€}98\,000} =$$

.€١,٤٨ (٢) ٢٩.٦

يزوّد التعليق ١٩ من الحسابات بإفصاح هام عن مختلف قياسات العائد على السهم.
يُحتسب العائد الأساسي على السهم بعد المراجعة على الشكل التالي:

$$\text{€}١,٤٨ = \frac{\text{€}٧١٩}{٤٨٤} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{عدد الأسهم العاديّة}}$$

.٣٠.٦ (٣) ٤,٦ مرات.

$$\frac{\text{€}٧١٩}{\text{€}١٥٦} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{توزيع أنصبة الأرباح}} = ٤,٦ \text{ مرات}$$

في حين أن الربح الصافي يأتي من حساب الأرباح والخسائر (ص ٧٢/٥)، من الضروري البحث عن التعليق ١٨ على الحسابات، الذي يعطي تفاصيل عن التحرّكات في رأس المال والاحتياطيات.

.٣١.٦ (٤) ٪٣,٢

يتوقف معدل الربح الموزع للسهم على احتساب أنصبة الأرباح الموزعة للسهم. وكما ذُكر في السؤال ٦ - ٣٠ أعلاه، بلغت أنصبة توزيع الأرباح الإجمالية للعام ٢٠٠٢ €١٥٦٠٠٠٠٠، وهي تتساوى مع €٠,٣٢ للسهم الواحد (مع ٤٨٠٣٠٠٠ سهم من التعليق ١٩).

$$\text{معدل الربح الموزع للسهم} = \frac{\text{أنصبة الأرباح الموزعة للسهم}}{\text{القيمة السوقية للسهم}}$$

$$\%٣,٢ = ١٠٠ \times \frac{\text{€}٠,٣٢}{\text{€}١٠} =$$

$$\text{نسبة سعر السهم إلى ربحيته} = \frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{العائد على السهم}}$$

$$7,95 = 100 \times \frac{€9,30}{€1,17} =$$

لاحظ أنه تم التزويد بالعائد الأساسي على السهم (لعام ٢٠٠١) في واجهة حساب الأرباح والخسائر في الصفحة ٦٥/٥ من الحسابات.

دراسة الحالة ١-٦

I. السيولة

شركة Tayport	شركة Crail	نسبة السيولة العامة (أ)
€٢٠ ٠٠٠	€٤٦ ٠٠٠	الأصول المتداولة
€٦ ٠٠٠	€٤٣١ ٠٠٠	الخصوم المتداولة

٣,٣٣ مرة ١,٤٨ مرة =

نسبة السيولة السريعة (ب)
الأصول المتداولة (- المخزون)
الخصوم المتداولة

١٢ ٠٠٠ ٢٨ ٠٠٠ ٢ ٠ ٠,٩ مرات =

تعليق

إن شركة Tayport هي في النسبتين أقوى بشكل مهم من شركة Crail، التي يبدو أنها تعزز مخزوناً كبيراً جداً. وفي حين أنه لدى شركة Tayport مقدار وافر من الاحتياطي لتفوي بموجباتها القصيرة الأجل، تبدو شركة Crail أكثر عرضةً لمواجهة صعوبات في التدفق النقدي.

II. نسب الربحية

شركة تايبورت Tayport	شركة كرايل Crail	(أ) نسبة هامش الربح $\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{المبيعات}}$
$100 \times \frac{\text{€}7\,000}{\text{€}61\,500}$ ٪ ۱۲,۳۳	$100 \times \frac{\text{€}12\,000}{\text{€}68\,000}$ ٪ ۱۷,۶۷	=
العائد على إجمالي الأصول $\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول}}$	إجمالي الأصول = الأصول الثابتة + الأصول المتداولة	(ب)
$100 \times \frac{\text{€}7\,000}{\text{€}28\,300}$ ٪ ۲۴,۷۳	$100 \times \frac{\text{€}12\,000}{\text{€}56\,600}$ ٪ ۲۱,۲۷	=
العائد على حقوق الملكية $\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$		(ج)
$100 \times \frac{\text{€}7\,000}{\text{€}22\,300}$ ٪ ۳۱,۳۹	$100 \times \frac{\text{€}12\,000}{\text{€}15\,600}$ ٪ ۷۶,۹۲	=

تعقيب

إن فكرة المدير التنفيذي حول تفوق شركة كرايل Crail هي مُبرّرة فعلاً لجهة تقدير الربحية. وإن شركة كرايل Crail هي أدنى درجةً من شركة تايبورت Tayport فقط لجهة العائد على إجمالي الأصول.

شركة تايبورت Tayport	شركة كرايل Crail	نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة $\frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{الأصول المتداولة}}$
$100 \times \frac{\text{€}8\,300}{\text{€}20\,000}$	$100 \times \frac{\text{€}10\,600}{\text{€}46\,000}$	$=$
% 41,50	% 23,04	
		(أ) نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة
نسبة المديونية $\frac{\text{إجمالي الحسابات الدائنة}}{\text{إجمالي الأصول}}$		
$100 \times \frac{\text{€}6\,000}{\text{€}28\,300}$	$100 \times \frac{\text{€}41\,000}{\text{€}56\,600}$	$=$
% 21,2	% 72,44	
		(ب) نسبة المديونية

تعقيب

تعمل كلتا الشركتين بمستويات متداينة من الأصول الثابتة، وهو أمر قد يكون مؤشراً إلى نقص في الاستثمار الجديد، في السنوات الحديثة. وإن نسبة الدين إلى رأس المال هي مرتفعة في شركة كرايل Crail في حين أنها متداينة في شركة تايبورت Tayport مما سيحول دون احتمال أن تقوم بعض الأموال المستدامة التي تم حقنها في شركة كرايل Crail بتمويل أي استثمار جديد، من دون إلحاق ضرر جسيم بنسبة المديونية.

شركة تايپورت
Tayport

شركة كرائيل
Crail

(أ) دوران المخزون

$\frac{€38,000}{€8,000}$	$\frac{€30,000}{€18,000}$	$\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون}}$
٤,٧٥ مرة	١,٦٧ مرة	=

(ب) متوسط فترة التحصيل

$\frac{€10,000}{365/€61,500}$	$\frac{€28,000}{365/€68,000}$	$\frac{\text{حسابات المدينة}}{\text{المبيعات في اليوم الواحد}}$
٥٩ يوماً	١٥٠ يوماً	=

(ج) دوران الأصول الثابتة

$\frac{€61,500}{€8,300}$	$\frac{€68,000}{€10,600}$	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$
٧,٤١ مرة	٦,٤٢ مرة	=

تعقيب

من الديهي أنه تم إدارة شركة تايپورت Tayport بشكل أفضل من شركة كرائيل Crail. لجهة التنظيم الفعال والتحكم بالأصول. وقد ييدو أنه لدى شركة كرائيل Crail مخزون بطيء التحرك للغاية وتحكم ضعيف بالتسليف ينتج منها حسابات مدينة مرتفعة.

.١

$\frac{٤٤٥}{٥٤٣} = ٠,٨٢$	$\frac{٤٤٠}{٦٣٨} = ٠,٦٩$	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$
$\frac{٩٠ - ٤٤٥}{٦٥٤٣} = ٠,٦٥$	$\frac{١٠٣ - ٤٤٠}{٦٣٨} = ٠,٥٣$	$\frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$
$\frac{٢٠٩}{١٤٨٧} = ١٤,٠٦$	$\frac{١٨٣}{١٥١٤} = ١٢,٠٨$	$\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{المبيعات} \times ١٠٠}$
$\frac{٢٠٩}{(٤٤٥ + ١٧٤٩)} = ٩,٥٣$	$\frac{١٨٣}{(٤٤٠ + ١٩٥٢)} = ١٢,٨٦$	$\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول} \times ١٠٠}$
$\frac{٢٣٢}{١٣٣١} = ١٥,٧٠$	$\frac{١٨٣}{١٤٢٣} = ١٢,٨٦$	$\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{حقوق الملكية} \times ١٠٠}$
$\frac{١٧٤٩}{٤٤٥} = ٣٩٣,٠$	$\frac{١٩٥٢}{٤٤٠} = ٤٤٣,٦$	$\frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{الأصول المتداولة} \times ١٠٠}$

الإجابات

نسبة المديونية

$$\frac{٣٢٠ + ٥٤٣}{٤٤٥ + ١٧٤٩} = \frac{٣٣١ + ٦٣٨}{٤٤٠ + ١٩٥٢} = \frac{\frac{٩٦٩}{٢٣٩٢}}{=} = \frac{\frac{٤٠,٥}{٤٠,٥}}{=} = \frac{\frac{١٠٠ \times إجمالي الأصول}{إجمالي الحسابات الدائنة}}{}$$

عدد مرات تغطية الفائدة

$$\frac{٢٣ + ٢٠٩}{٢٣} = \frac{٢٦ + ١٨٣}{٢٦} = \frac{\frac{٨,٠٤}{٨,٠٤}}{=} = \frac{\frac{\text{الربح قبل الضريبة} + \text{الفائدة}}{\text{الفائدة}}}{}$$

$$\frac{٢٣١}{٣٦٥ / ١٤٨٧} = \frac{٢٣٧}{٣٦٥ / ١٥١٤} = \frac{\frac{٥٨}{٥٨}}{=} = \frac{\frac{\text{المبيعات في اليوم الواحد}}{\text{الحسابات المدينة}}}{}$$

دوران المخزون (مرة)

$$\frac{٨١٣}{٩٠} = \frac{٧٦٠}{١٠٣} = \frac{\frac{٧,٤}{٧,٤}}{=} = \frac{\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون}}}{}$$

العائد على السهم

$$\frac{€١٤٧ \dots \dots}{٧٤٢ \dots \dots} = \frac{€١٣٤ \dots \dots}{٧٥٢ \dots \dots} = \frac{\frac{١٧,٨}{١٧,٨}}{=} = \frac{\frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{عدد الأسهم العادي}}}{}$$

معدل الربح الموزع للسهم

$$\frac{€٧٤٢ \dots \dots / €٦٩ \dots \dots}{€٤,٠٠} = \frac{€٧٥٢ \dots \dots / €٧٣ \dots \dots}{€٣,٥٠} = \frac{\frac{٩,٣}{٩,٧١}}{=} = \frac{\frac{٢,٣٣}{٢,٧٧}}{=} = \frac{\frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{أنصبة الأرباح الموزعة للسهم}}}{}$$

الأسباب التي تدعو إلى القلق

١. يشير الإنخفاض الجوهرى في كل من نسبة السيولة العامة ومن نسبة السيولة السريعة إلى وجود مشاكل متفاقمة في السيولة، تبدو بوضوح في موقع الخصوم المتداولة الصافية.
٢. كانت عدد مرات تغطية الفوائد تضعف تدريجياً طوال الفترة وهي أقل بكثير من المتوسط الصناعي.
٣. كان دوران المخزون أيضاً نموذجاً للتدنى طوال الفترة، وهو يشير إلى التحكم الضعيف بالمخزون ويؤدي بالاحتمال الفعلى للتحرك البطيء للمخزون.
٤. لقد هبط العائد على السهم إلى حد بعيد طوال السنتين الماضيتين وهو الآن أدنى بكثير من المتوسط الصناعي.

المؤشرات الإيجابية للمستقبل

١. يقارن العائد على إجمالي الأصول بشكل إيجابي مع المتوسط الصناعي - ٦٥٪ بالمئة في العام ٢٠٠٣ مقابل ٧٢٪ بالمئة. وفي الواقع، كان في السنوات السابقة أفضل بشكل كبير، بمستوى يقارب ١١٪ - ١٢٪ بالمئة - وهو علامة واعدة للمستقبل.
٢. تم الالتزام بشكل كبير بالأصول الثابتة خلال الفترة، انعكس في النسبة النامية للأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة، فقد تضاعفت هذه النسبة تقريرياً في الفترة. وتؤدي المقارنة مع المتوسط الصناعي بأن العمليات قد نجحت نجاحاً عظيماً بشكل كافٍ وأنه على الشركة أن تخفض إنفاق رأس المال على مدى السنوات القليلة المقبلة.
٣. تحسن موقع المديونية في الشركة بشكل جوهري منذ العام ٢٠٠٠ - فتدىٰ من ٦٥٪ إلى ٤٠٪ بالمئة، وهي نسبة متقدمة على المتوسط الصناعي البالغ ٥٥٪. ويؤدي ذلك مجداً بأن التدفق النقدي كان قوياً بما يكفي لكي يسمح بحدوث ذلك.
٤. كان لافتاً للنظر نجاح الشركة في تخفيض متوسط فترة التحصيل من المدينين - فقد تدىٰ من ٧١ يوماً إلى ٥٨ يوماً، مقابل متوسط صناعي جارٍ قدره ٧٠ يوماً.
٥. جرت تحسينات تدريجية في معدل الربح الموزع للسهم، طوال الفترة، نتج منها معدل للربح الموزع للسهم أكثر ارتفاعاً من المتوسط الصناعي في كلا العامين ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣.
٦. مع أن الأمر انتهى بنسبة هامش الربح إلى أن تكون أكثر ارتفاعاً من المتوسط الصناعي (٨٪ - ١٢٪ بالمئة)، فقد كانت متقلبة إلى أبعد حد طوال الفترة.
٧. كان العائد على حقوق الملكية متبايناً طوال السنوات القليلة الماضية. غير أنه استقر في العام ٢٠٠٣ عند حدود المتوسط الصناعي.

الوحدة السابعة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٧ (٤)

إن مفهوم «القيمة العادلة» قد حل محل التكلفة والقيمة الدفترية الصافية، ببطءاً بذلك الخيارات ١ و ٢. وليست تكلفة الاستبدال ذات صلة بهذا التقييم، مما يبطل الخيار ٣.

٢.٧ (٣)

يستعمل مفهوم «القيمة العادلة» أسعار البيع كأساس في التعامل مع تقييمات المخزون. وبالتالي، ليست المفاهيم السابقة للتکاليف المُضمنة في الخيارات ١ و ٤ ذات صلة. ومجدداً، ليست تكلفة الاستبدال ذات صلة بهذه المقاربة.

٣.٧ (٣)

يعتمد المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣ معالجة العلامات التجارية الموجزة في معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ ويعتبرها مصطلحات تسويقية عامة تشير إلى مجموعة من الأصول المتممة، كالماركات التجارية والوصفات، الخ...

٤.٧ (٢)

إنه العزم على أن يتم تخصيص أي شهرة تُخلق على الوحدات الفردية المولدة للأموال النقدية ليتسنى إجراء مراجعة سنوية فاعلة لكل عنصر من عناصر الشهرة. وتحل هذه المقاربة محل كل المقارب السابقة التي تغطيها الخيارات ١ و ٣ و ٤.

٥.٧ (٢)

€١٤ ٦٠٠ ...
€١٣ ٨٠٠ ...
<hr/> €٨٠٠ ...

المبلغ المرحل الأصلي للأصول القابلة للتعرف
المبلغ القابل للاسترداد في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠
خسارة الإتلاف

الإجابات

(١) ٦.٧

€١٤ ٦٠٠ ٠٠٠	المبلغ المرحّل الأصلي للأصول القابلة للتعرف
€٩ ٦٠٠ ٠٠٠	المبلغ القابل للاسترداد في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠
€٥ ٠٠٠ ٠٠٠	خسارة الإتلاف
€٥ ٤٠٠ ٠٠٠	المبلغ المرحّل الأصلي للشهرة
€٥ ٠٠٠ ٠٠٠	مطروح منه: خسارة الإتلاف
€٤٠٠ ٠٠٠	القمية المرحلّة المراجعة

(١) ٧.٧

في حين أنّ مستوى الإنفاق الذي تم تكبده سيكون ذا صلة بالنسبة إلى أي فريق إداري، فهو ليس عاملًا أساسياً في تحديد ما إذا كان ينبغي التعرف إلى أصل غير ملموس، ورسملته وترحيله في الميزانية.

(١) ٨.٧

يجب أن يتم شطب كل الإنفاق على البحث فيما يتم تكبده. وبالتالي، يمكن فقط رسملة الإنفاق على التطوير أي اعتبار الإنفاق على التطوير إنفاقاً رأسمالياً. ومع ذلك، حيث يتداخل الإنفاق على التطوير مع مرحلة البحث، يجب أن يتم شطب ذلك. وفي العام ٢٠٠١، ثمة مبلغ قدره €٠٠٠ ٠٠٠ من الإنفاق على التطوير لكنه بدأ في أول نيسان/أبريل ويتدخل مع مرحلة البحث لثلاثة أشهر. ونتيجة لذلك، ليس ثلث مبلغ الإنفاق على التطوير البالغ €٠٠٠ ٠٠٠ جديراً لاختياره للرسملة، مما يترك €٤ ٠٠٠ كمبلغ أقصى قابل للرسملة.

(٣) ٩.٧

إن إجمالي الإنفاق على التطوير في العامين ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣ هو €٢٢ ٠٠٠. ومع ذلك، يتعلق مبلغ قدره €٤ ٠٠٠ بالتعامل مع المشاكل الأولية التي يواجهها الزبائن ويجب أن يتم اعتباره كمبلغ غير جدير لاختياره للرسملة، مما يترك €١٨ ٠٠٠ كمبلغ أقصى قابل للرسملة.

في السنة الخامسة، كانت مبيعات المنتج الجديد مُخيّبة فعلاً للأمال فقد بيعت ١٠٠ وحدة فقط مقارنةً مع الهدف الذي صيّبت إليه الشركة ببيع ٢٠٠٠ وحدة في كامل السنة الأولى التي توفر فيها المنتج المُتمم.

ويبين الاستقصاءات أن المنافسين قدموا مُنْتَجاً ذا أداء مشابه لقاء ٢٠ بالمئة من السعر. ولا تستطيع الشركة هاي-تيك Hi-tech أن تردد وتدخل في حرب أسعار طالما أن تكاليف التصنيع المباشرة لديها تخطّى سعر البيع لدى منافسها.

(٢) ١٠.٧

مع حلول المنتج الجديد المنافس ومع الأداء المتذبذب للمبيعات، كم ستنخفض أرباح السنة الخامسة

(٤) ١١.٧

إن مجموع البحث والتطوير اللذين تم رسمتاهما في السنوات ٤-١ ينبغي أن يُسطّب في السنة ٥.

(١) ١٢.٧

الأرباح التي قدم بها تقرير وقدرها €١١٠ ٠٠٠ مطروح منها البحث والتطوير اللذين تم رسمتاهما للسنوات ٣-١ (€٦٨ ٠٠٠ = €٤٢ ٠٠٠).

(٤) ١٣.٧

إن معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ يعلن أنه من غير الوارد السماح برسملة الخيارات ١، ٢، و ٣.

(٢) ١٤.٧

إن الخيار ١ ليس مسموحاً. أمّا الخيار ٣ فيوصي به فقط إذا استُنفذ احتياطي إعادة التقييم، وليس الخيار ٤ ملائماً طالما أن الشهرة ليست قيد النظر.

(٣) ١٥.٧

إن الخيار ٢ - النقل القانوني لملكية الخيار - يأتي في بدء العملية، في حين أن الخيار ١ يحصل عندما تُستوفى كل الشروط التي تسمح بتخويل السلطة بالخيار. أمّا الخيار ٤ فليس ذات صلة بهذه العملية.

(٤) ١٦.٧

يتطلب المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢ من الشركات أن تبدأ بالقيام بأعباء تكالفة خيارات الأسهم حالما يتخطى السعر السوقي سعر الممارسة؛ وتزيد هذه الحالة من أرجحية أن يمارس المستخدمون خياراتهم. ووفقاً لذلك، من التبصّر القيام باحتياط للتکاليف المرتبطة بالممارسة حالما يكون هذا الخصم المحتمل قابلاً للإقرار به.

(١) ١٧.٧

في العام ٢٠٠٠، ٢٠٠٠ ٠٠٠ خيار × €١٥ ×٪٨٠ = €٤١ × €٦٠٠ ٠٠٠

الإجابات

(٣) ١٨.٧

إن كل الخيارات الأخرى مضمونة بشكل خاص في التعريف الذي يحتويه معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩.

(٤) ١٩.٧

إن الخيارات ١، ٢، و ٣ وحدها معرفة ضمن معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩.

(٢) ٢٠.٧

يساعد الخيار ٢ مخطط تقادم المنافع المعرفة طالما أنه يعني أن موجبات التقاعد ليست بصدق النمو بال معدلات المتوقعة.

(٤) ٢١.٧

إن الحسابات المدينة وحدها لا يقر بها معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ كفالة من الأدوات المالية.

٢٢.٧ خطأ

لا يُقرّ خصم طاري كخصم لأنّه مجرد موجب ممكّن قد يؤدّي أو لا يؤدّي إلى تدفقات نقدية مستقبلية خارجة.

(٤) ٢٣.٧

في هذه الظروف، ليس أمام الشركة أي خيار إلا القيام باحتياط كامل لتكلفة تفوّت فحص الصيانة والغرامة الإلزامية.

دراسة الحالة ١ - ٧

التعديلات للأرباح الأولية

الأرباح الأولية	مليون €
تقديرات العلامات التجارية - لا تأثير للأرباح والخسائر	- ٦,٥
رسملة الإنفاق على البحث والتطوير	- ٣,٠
رسملة الشهرة عند الإكتساب شطب قدره ٠٠٠ ١ € على مدى عشر سنوات	- ٣
مخرون بضاعة الأمانة - لا تأثير للأرباح والخسائر	- ٩,٥
الأرباح المعدلة	٩,٥

میزانیہ مجموعہ فائیندھورن Findhorn

مليون €	عليق	
(١)	١٩,٥	الأصول الثابتة
(٢)	٣,٠	البحث والتطوير المؤجلان
(٣)	١,٠	الشهرة عند الاكتساب
(٤)	<u>٢,٥</u>	العلامات التجارية
	٢٦,٠	
(٥)	<u>٤,٠</u>	الأصول المتداولة الصافية
	٣٠,٠	
	١٠,٠	رأسمال الأسهم
(٦)	١٧,٥	الاحتياطيات - القابلة للتوزيع
(٤)	<u>٢,٥</u>	الاحتياطيات - إعادة تقييم
	٣٠,٠	

العائد الأصلي على السهم = $\frac{€ ٦,٥}{٢٠ \text{ مليون}} = ٣٢,٥ \text{ سنتات}$

العائد على السهم بعد التعديل = $\frac{€ 9,5 \text{ ملايين}}{20 \text{ مليون}} = € 0,475 \text{ سنوات}$

تعليقات

١. فايندهورن Findhorn €١٩٥٠٠ = €١٨٠٠٠ + نيرن Nairn
 ٢. البحث والتطوير المؤجلان €٣: تمّ رسّملة هذا المبلغ بالكامل، وهي منافع ينبغي تجميعها على مدى السنوات العشر المقبلة؛ وبناءً عليه، ينبغي شطب مبلغ قدره €٣٠٠ سنوياً في السنة المقبلة، بعد إطلاق المنتج.

€	الشهرة	الأصول الصافية المكتسبة	سعر الشراء
٣,٨			٣,٨ ملايين
٢,٨			٢,٨ ملايين
١,٠	مليون		١,٠ ملايين

رسَمْلَة الشَّهْرِ وَالشَّطْبُ عَلَى مَدِيْعَشْرِ سَنَوَاتٍ، بَدَأً مِنَ السَّنَةِ الْمُقْبَلَةِ، لَأَنَّ شَرْكَةَ Nairn لم تُكَسِّبْ إِلَّا فِي آخرِ يَوْمٍ مِنْ هَذِهِ السَّنَةِ الْمَالِيَّةِ.

الإجابات

٤. علامات تجارية قدرها ٥٠٠ € وقد تم تضمينها كأصول و الاحتياطي إعادة التقييم.

٥. تتطلب الأصول الجارية الصافية تعديلاً لاكتساب شركة Nairn كما هي، لقاء مقدار ٨٠٠ €.

€ مليون	
٦,٥	Findhorn
١,٣	Nairn
٧,٨	
(٣,٨)	مطروح منها: الاكتساب نقداً
٤,٠	

٦. تتألف الاحتياطيات القابلة للتوزيع من:

€ مليون	
١٤,٥	فайнدهورن/الأصلي
٣,٠	الزيادة في الأرباح / البحث والتطوير
١٧,٥	

الوحدة الثامنة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٨ خطأ.

إن المحاسبة المالية هي مجال المحاسبة الذي يعني بشكل أساسى بالمعلومات حول التكلفة التاريخية. أمّا المحاسبة الإدارية فهي مرتبطة بالمعلومات المبنية على أساس المستقبل، والتنبؤات والموازنات، الخ.

٢.٨ (٣) (أ) و(ج) فحسب.

إن الخيار (ب) هو على الأرجح من مهام قسم المبيعات أكثر، في حين أنَّ الخيار (د) هو من ضمن اختصاص وظيفة المحاسبة المالية.

٣.٨ صَح.

- ٤.٨ (٢) تكلفة العمل للوحدة الإنتاجية.
إن سائر الخيارات ستغطيها المعلومات التي يولّدها نظام المحاسبة المالية.
- ٥.٨ (٤) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
وحله الخيار (ج) مرفوض، طالما أن مسؤولية أيّ تغييرات في تأليف المساهمين سيتوّلها قسم أمانة سرّ الشركة.
- ٦.٨ (٤) تأخذ في الحساب مختلف الحاجات إلى المعلومات، لكنّها ليست فرعاً من المعرفة مُعرّفاً جيّداً وموضوّعياً.
- ٧.٨ (٣) لا تقوم المحاسبة الإدارية بتنفيذ صارم للقواعد بشأن تقييم الأصول والإقرارات بالإيرادات.
إن الخيار (١) مرفوض، طالما أن المحاسبة الإدارية لا تعنى بالآليات المعادلات المحاسبية. وإن بعض أشكال المحاسبة المالية يلزم بها القانون، وبناءً عليه يكون الخيار (٢) غير مقبول. أما الخيار (٤) فهو أيضاً مرفوض، لأنّ جوهر المحاسبة المالية هو في تركيزها على قياس الصفقات ذات القيمة النقدية فحسب.
- ٨.٨ (١) و(٤).
(١) تتعامل المحاسبة الإدارية مع المعلومات والتوقعات المبنية على المستقبل.
(٤) تختلف أنظمة المحاسبة الإدارية من شركة إلى أخرى بما أنها مصمّمة لثلاثة أهدافاً محدّدة.
يجب ألا يدقّق محاسبياً في الحسابات الإدارية، فيكون الخيار (٣) مرفوضاً إذاً. ولا يُنشئ عادةً نظام المحاسبة المالية المعلومات حول سلسلة المنتجات. وبناءً عليه، يكون الخيار (٢) مرفوضاً هو أيضاً.
- ٩.٨ (٤) يعني تقييم المخزون أن المحاسب الإداري يؤدي دوراً في كلّ من إعداد التقارير الخارجية والداخلية.
إن أغلب وظائف المحاسب الإداري مركّزة على إعداد التقارير الداخلية، لكن متطلبات تقييم المخزون تُنشئ رابطاً واضحاً مع أوّجه إعداد التقارير الخارجية للمحاسبة المالية.
- ١٠.٨ (٢) إن أجور الحرفيين الماهرين هي تكاليف مباشرة على المنتجات.
إن الخيار (١) غير صحيح طالما أن استهلاك الماكينات هو تكلفة غير مباشرة على المنتجات. أما الأجور الإدارية فهي لا تتعلق بتكاليف المنتجات، ويكون إذا الخيار (٣) مرفوضاً. أما المواد المستخدمة للتصنيع فهي تكاليف مباشرة على المنتجات، وليس تكاليف غير مباشرة على المنتجات، كما ورد في الخيار (٤).

الإجابات

١١.٨ (١) المواد المباشرة + اليد العاملة المباشرة.

١٢.٨ (٣) التدّني في المخازين؛ الزيادة في الأعمال قيد التنفيذ.

إن لعمل السحب المادي للمواد من المخازين مفعول تخفيض قيمة المخازين. ويُلغى إذاً الخياران (١) و(٤). ولأنها عملية تصنيع، سيتم تحويل المخازين في المقام الأول إلى أعمال قيد التنفيذ (ال الخيار (٣)) وليس إلى سلع جاهزة (الخيار (٢)).

١٣.٨ (٢) إن نفقات التصنيع العامة تُوزَع على تكاليف المنتجات.

إن قواعد المحاسبة لتكاليف المنتجات، كما هي مُتضمنة في بيان الممارسة المحاسبية المعيارية رقم ٩، لا تسمح بتضمين النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع في تكاليف المنتجات، مُبْطِلًا بذلك الخيارين (١) و(٤). ومع الطبيعة العامة لنفقات التصنيع العامة، لا يمكن تخصيص كل واحدة مباشرةً على تكلفة المنتجات. وبناءً على ذلك، يكون الخيار (٣) غير مقبول.

١٤.٨ (٢) نفقات التصنيع العامة.

لا يرتبط المُشرفوون على الإنتاج مباشرةً بالتصنيع، كما يقترح الخيار (٣)، لكنهم يُشرفوون على عملية الإنتاج. ووفقاً لذلك، ليس الخيار (١) ولا الخيار (٤) معالجة ملائمة لهذا البند.

١٥.٨ (٣) (ب) و(ج) فحسب.

إن الخيار (أ) مرفوض لأن مشاريع البناء الكبيرة يتم التحكّم بها بشكل أفضل عبر تحديد تكاليف العقد، وهو شكل من أشكال تحديد تكاليف العمل. ويختلف كل مشروع عن الآخر من حيث حجمه وطبيعته، ولا يناسب إطلاقاً تطبيق تحديد تكاليف العملية الذي يُطبق بشكل أفضل على العمليات الكبيرة الحجم والمتباينة المنتجات لمعامل تكرير النفط. وكونيجة لذلك، إن الخيار (د) هو أيضاً مرفوض.

١٦.٨ (٤) ينصح مراقب المخازين أنه بالمعدل الحالي للمبيعات، تتوفّر توريدات للسلع الجاهزة في المخازين لثلاث سنوات.

إن سائر الخيارات تؤكّد على قراره بوقف هذا المنتج.

١٧.٨ خطأ.

لقد طوّرت المحاسبة المالية أنظمة محاسبة التكاليف لتقوم بوظيفة تقييم المخزون. وهي ليست مصمّمة بشكل خاص لتساعد الإدارة في صنع القرار.

١٨.٨ خطأ.

تختلف وثاقة الصلة بالموضوع من حالة اتخاذ قرار إلى حالة أخرى لاتّخاذ القرار.

١٩.٨ صَحَّ.

٢٠.٨ (٤) (ب)، (ج) و(د) فحسب.

إن وثاقة الصلة بالموضوع والمرونة وإمكانية التوفُّر في الوقت المناسب، هي أوجُه أساسية في المعلومات حول المحاسبة الإدارية وتتطلّب قبول الخيارات (ب) و(ج) و(د). أمّا الخيار (أ) فهو مرفوض طالما أنَّ معلومات كهذه حول المحاسبة الداخليّة لا تخضع لتدقيق خارجيّ.

الوحدة التاسعة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٩ (٣) (أ) و(د) فحسب.

إنَّ الخيارَيْن (ب) و(ج) يستخدمان مقداراً مهمّاً من الذاتيّة ويشكّلان فرصة لإبداء الرأي الشخصيّ.

٢.٩ (٤) المواد المستخدَمة مباشِرةً في تصنيع المنتجات.

لا يؤثّر مستوى الإنتاج (خصوصاً في المدى القريب) في أيِّ من الخيارات الأخرى.

٣.٩ (١) إيجار المصنع.

يؤثّر مستوى الإنتاج في كلِّ الخيارات الأخرى.

٤.٩ خطأ.

إنَّ العناصر الأساسية لتكلفة المُتّج هي اليد العاملة المباشرة والمواد المباشرة ونفقات التصنيع العامة.

٥.٩ (٢) إنَّ التكلفة المتغيّرة للوحدة هي ثابتة عند كلِّ مستويات الإنتاج.

من المهم أن نفهم الطبيعة المختلفة لكلِّ من التكلفة المتغيّرة للوحدة والتكلفة المتغيّرة الإجمالية. وسترتفع التكلفة المتغيّرة الإجمالية بشكلٍ متناسب فيما يرتفع الإنتاج، لكنَّ التكلفة المتغيّرة للوحدة تبقى كما هي.

٦.٩ (٤) التكاليف الإجمالية = التكاليف الثابتة الإجمالية + التكاليف المتغيّرة الإجمالية.

الإجابات

- ٧.٩ (٣) عمولة مدفوعة للوكلاء حول العالم على المبيعات، تتضمن أتعاب المحامي السنوية.
 لوحدة التكلفة هذه عنصر ثابت (أتعاب المحامي) وعنصر متغير (العمولة). إن الخيارين (١)
 و(٤) هما ثابتان تماماً في حين أن الخيار (٢) يتغير مع مستويات الإنتاج.

.€٣٠ (١) ٨.٩

$$\text{€}30 = \frac{\text{€}45\,000}{1500} = \frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{عدد الأجهزة}}$$

.€٥٠ (٢) ٩.٩

$$\text{€}50 = \frac{\text{€}50\,000}{1000} = \frac{\text{التكاليف المتغيرة الإجمالية}}{\text{عدد الأجهزة}}$$

.€١٤٠ (٤) ١٠.٩

$$\text{€}140 = \frac{\text{€}70\,000}{500} = \frac{\text{التكاليف المتغيرة الإجمالية} + \text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{عدد الأجهزة}}$$

.€١٧٠ ٠٠٠ (٣) ١١.٩

المجموع	
١٢٥ ٠٠٠	التكاليف المتغيرة (€٥٠ × ٢٥٠٠)
٤٥ ٠٠٠	التكاليف الثابتة
<hr/>	
١٧٠ ٠٠٠	

.€١٨ (١) ١٢.٩

$$\text{€}18 = \frac{\text{€}45\,000}{2500} = \frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{عدد الأجهزة}}$$

١٣.٩ (٣) (ب) فحسب.

حيث يُتَّحَذ قرار بوقف سلسلة منتجات على أساس تكلفة المنتجات التي تتضمن نسبة من نفقات التصنيع العامة الثابتة، غالباً ما ترتكب الإدارة خطأ توقيع احتفاء العنصر الثابت للمنتج مع المنتج. ولسوء الحظ، لا تجري الأمور على هذا النحو.

١٤.٩ صَحَّ.

إن العمل المباشر هو شكل من أشكال العمل الذي يكون جاهزاً إلى أبعد حد لأن يتم التعرُّف إليه في الأوجُه المتنوّعة لعملية التصنيع.

١٥.٩ خطأ.

مع أن تكاليف الدعم للمؤسسة تشكّل جزءاً من أساس عملية تصنيع مُنتجاتها وبيعها، فليست اقتراحاً عملياً محاولة ربط كلّ هذه التكاليف مباشرةً بتكلفة المنتج.

١٦.٩ (٤) (ج) و(د) فحسب.

إن التكاليف الممكّن تتبعها هي مطابقة للتکاليف المباشرة، والتکاليف المشتركة هي مطابقة

١٧.٩ صَحَّ.

تتضمن التكاليف الممكّن تتبعها العمل المباشر والمواد المباشرة، وكلاهما قابل للتعرُّف إليه في منتجات محدّدة. أمّا التكاليف المشتركة فتتضمن نفقات التصنيع العامة التي لا يمكن تخصيصها على مُنتجات فردية.

١٨.٩ (٤) (ج) و(د) فحسب.

إن التعرُّف إلى التكاليف القابلة للتحكُّم هو الخطوة الأولى في محاسبة المسؤولية التي بواسطتها تُنسب المسؤلية إلى المدراء ذوي الصلة بشأن وحدات التكلفة ضمن مجالات نفوذهم.

١٩.٩ (٢) إن التكاليف المعيارية هي تكاليف مُضمنة في الموازنة، ومبنية على أساس الخبرة الماضية والفعالية والدراسات الهندسية المفصّلة.

٢٠.٩ (٣) الإنفاق على البحث والتطوير.

يمكن التعرُّف إلى الخيار (٣) وحده كتكلفة تقديرية، بما أن الإدارة قادرة على تعديل مستوى الإنفاق على البحث والتطوير ليناسب الظروف المالية لشركة ما. ويجب أن يتم تكبد سائر الخيارات الأخرى ضمن نشاطات الشركة المتقدمة باستمرار.

٢١.٩ (١) تساوي إيرادات المبيعات التكاليف الإجمالية.

إن نقطة التوازن هي النقطة في مخطط التوازن حيث يتتقاطع خط إيرادات المبيعات وخط التكلفة الإجمالية.

٢٢.٩ (٤) المساهمة = سعر المبيعات - التكاليف المتغيرة.

الإجابات

٢٣.٩ (٢) زيادة في هامش المساهمة الإجمالي.

فيما يرتفع حجم المبيعات، تتم مساهمات إضافية في كل وحدة مُباعة، وتزيد وبالتالي من هامش المساهمة الإجمالي. وما من تأثير في نقطة التعادل (الخيارات (١) و(٣)) أو في هامش المساهمة للوحدة الذي لا يتبدل.

٢٤.٩ خطأ.

إن مقاربة التعادل هي قيمة بشكل متساوٍ لكل من الشركات التي لا تتعلق بالتصنيع والشركات الأخرى. ويعود بالنفع على الإدارة في كل الشركات فرع المعرفة المتعلق بالتعرف إلى التكاليف كتكاليف متغيرة وثابتة، ومن ثم الرابط في ما بين الإيرادات والتكاليف.

٢٥.٩ (٢) يزداد حجم الإنتاج.

فيما يرتفع الإنتاج، تكون إذا التكلفة المتغيرة الإجمالية وجة التكلفة الوحيدة يلائم هذا الإنتاج.

٢٦.٩ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.

إن الخيار (ج) هو غير صحيح. فهامش الأرباح هو مفهوم مقتبس من نسب المحاسبة المالية.

.٢٥٠٠ (٣) ٢٧.٩

$$\text{هامش المساهمة} = \frac{\text{سعر البيع} - \text{التكلفة المتغيرة}}{(\text{€}10 + \text{€}8) - \text{€}30} = \frac{\text{€}12}{\text{€}12} =$$

$$\frac{\text{التكليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} = \frac{\text{€}30000}{\text{€}12} = 2500 \text{ وحدة}$$

.€٦٠٠٠ (٢) ٢٨.٩

€	
٣٦ ٠٠٠	المساهمة الإجمالية = (€12 × ٣٠٠٠)
٣٠ ٠٠٠	مطروح منها: التكاليف الثابتة
٦ ٠٠٠	الأرباح

.٣٣٠٠ (١) ٢٩.٩

$$\text{التكاليف الثابتة + الحد الأدنى من الأرباح} \\ \text{٣٣٠٠ = } \frac{\text{€٩٦٠٠ + €٣٠ ...}}{\text{€١٢}} = \frac{\text{هامش المساهمة}}{\text{٣٣٠٠ وحدة}}$$

.€٦٠ ٠٠٠ (٤) ٣٠.٩

$$\text{هامش المساهمة = €١٨ - (١٠ + €٣٣)}$$

€	
٩٠ ٠٠٠	المساهمة الإجمالية = (€١٥ × ٦٠٠٠)
٣٠ ٠٠٠	مطروح منها: التكاليف الثابتة
<u>٦٠ ٠٠٠</u>	الأرباح

.€١٠٠ (٢) ٣١.٩

€	
٢,٠٠	سعر البيع
٠,٥٠	المواد المباشرة
٠,٣٠	اليد العاملة المباشرة
٠,٢٠	النفقات العامة المتغيرة
<u>١,٠٠</u>	
<u>١,٠٠</u>	هامش المساهمة

.€١,٢٠ (٤) ٣٢.٩

إن إضافة ٢٠ سنتاً إلى سعر البيع تزيد من هامش المساهمة بالمقدار نفسه.

.€٤٠ ٠٠٠ (٣) الإيرادات بـ .

$$\text{النفقات العامة الثابتة والحالية الخاصة بالمصنع = €١٠ ٠٠٠}$$

$$\text{النفقات العامة الثابتة والمراجحة الخاصة بالمصنع = €٢٠ ٠٠٠}$$

$$\text{نقطة التعادل = } \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} = \frac{\text{€٢٠ ٠٠٠}}{\text{€١}} = \frac{\text{٢٠ ٠٠٠}}{\text{٢٠ ٠٠٠}} \text{ وحدة}$$

$$\text{أو إيرادات المبيعات (€٢ × ٢٠ ٠٠٠) = €٤٠ ٠٠٠}$$

إجابات

٣٤.٩ (٢) بزيادة قدرها ٦٠ بالمئة.

$$\begin{array}{rcl} & \text{€} & \\ \begin{array}{r} 2,20 \\ (1,10+) \quad \frac{1,10}{1,10} \\ \hline \end{array} & = \frac{\text{€} 24,000 + \text{€} 11,000}{\text{€} 1,10} & = \frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{هامش المساهمة}} \\ & & \text{هامش المساهمة} \\ & & 32,000 \text{ وحدة} \end{array}$$

الحجم المتوقع الأصلي = ٢٠,٠٠٠ وحدة

$$\text{التغيير هو زيادة قدرها } \% \frac{12,000}{20,000} = 60\%$$

٣٥.٩ (٤) تغيرات مستمرة في مزيج المبيعات.

مع ذلك، يبقى تحليل التوازن أداة قيمة تساعد الإدارة على تسلیط الضوء على المساهمات من مختلف المستجدات.

٣٦.٩ (٢) (أ)، (ب) و(د) فحسب.

وحدة الخيار (ج) غير قابل للتطبيق. فعلى نقاط التوازن أن تتغير فيما تتبدل التكلفة والإيرادات والأحجام.

٣٣.٩ (٤) لن تتغير التكاليف الثابتة فيما يتبدّل الإنتاج.

من المفيد مراجعة حساب الأرباح والخسائر بشكل يلائم أكثر قرارات الإدارة.

المجموع الوحدة	€	€	ألف €	
٢٠	٢	٠٠٠		المبيعات (١٠٠٠ وحدة)
٦٠٠				التكاليف المتغيرة
٥٠٠				المواد المباشرة
١٠٠				العمل المباشر
١٢	١	٢٠٠		نفقات الإنتاج العامة المتغيرة
٨		٨٠٠		هامش المساهمة
٤٠٠				التكاليف الثابتة
٦٠٠				نفقات الإنتاج العامة الثابتة
١٠٠٠				النفقات العامة الخاصة بالبيع والإدارة
(٢٠٠)				(الخسارة)

اقتراح أ

مع عمولة ١٠ بالمائة لمندوبي المبيعات، ستزداد التكاليف المتغيرة بنسبة ١٠ بالمائة في سعر البيع، أو €٢. وبالتالي، سيهبط هامش المساهمة للمجلـى الواحد ليصـير €٦. وستكون نقطة التعادل المراجـعة:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} = \frac{€1\,000}{€6} = 166\,667 \text{ مجلـى}$$

وليكون هذا الاقتراح مقبولاً، يتطلب زيادة بنسبة ٦٧ بالمائة في مبيعات المـجـالـي، وهي زيادة يجب أن تـُـعتـَـبرــ غيرــ وارــدةــ إــلــىــ حدــ بــعــيدــ، حتىــ معــ التــأــثــيرــ المــحــفــزــ لــعــمــوــلــةــ المــبــيعــاتــ. ويــيدــوــ الــاقــتــراــحــ أــغــيرــ عــمــلــيــ وــغــيرــ مــحــبــذــ.

إن ارتفاعاً قدره ٢٠ بالمئة يرفع سعر المبيعات إلى €٢٤ كما يرفع هامش المساهمة للمجلـى الواحد ليصـبـر €١٢.

إن مقاربة المعادلة هي الطريقة التي يلائم استخدامها لتحديد مستوى حجم المبيعات اللازمة لبلوغ الربح المستهدف في الاقتراح.

$$\text{الأُبَارِيَّات} = \text{إِدَادُ الْمَسْعَات} - (\text{الْتَكَالِيفُ الْثَانِيَة} + \text{الْتَكَالِيفُ الْمُتَغَيِّرَة)$$

و بناءً عليه $\therefore (w^{12} + 1)^{400} \dots = w^{24} \equiv (w^{24})^n$

و بناءً عليه $\vdash (24 \equiv 12) = \dots \dots \dots \dots$

١٤٠٠٠٠٠ - = ٢٠٤ - ١٢ = بناءً عليه

و بناءً عليه ٩٦ = ٤٠٠٠٠

$$\text{وبناءً عليه س} = \frac{١٤٠٠٠٠}{٩٦} \text{ مجلـى} ٨٣٣ ١٤٥$$

(الربح المُتَحْقِقُ هو ... ، مبيعات قدرها ... ، €٣٥٠ × ٢,٤ = ٨٣٣٠) على علی

مع أن هذه الحصيلة هي ملفقة بوضوح وإلى حد بعيد، يتوقف تقييمها على أرجحية توليد زيادة في المبيعات قدرها ٤٥٤٠ (أو ٤٥ بالمائة) على المستوى الحالي.

الاقتراح ج

إن نسبة الـ ١٥ بالمئة المُخَفَّضة من سعر البيع (من €٢٠ إلى €١٧) ستُخَفِّض هامش المساهمة بـ ٣٪ ليصيير €٥.

ويُتَوَقَّع أن يزيد حجم المبيعات، وهو حالياً ١٠٠٠٠٠ مجلٍ، بنسبة ٤٥ بالمئة ليصيير ١٤٥٠٠٠ مجلٍ.

€٧٢٥ ٠٠٠	المُسَاَهَمَة الإِجْمَالِيَّة (€٥ × ١٤٥ ٠٠٠)
٨٥٠ ٠٠٠	مطروح منها: التكاليف الثابتة (بعد مراجعة تخفيض التكلفة)
<u>(€١٢٥ ٠٠٠)</u>	الخسارة

مع أن هذا الاقتراح مُفضّل على الوضع الحالي بما أنه يُقلّل الخسارة بـ ٧٥ ٠٠٠، فهو لا يقترح طريقة مُرضية لتسير المؤسسة قُدُّماً من دون أن تُجري تغييرات أخرى في الإيرادات وفي هيكل التكلفة.

الخلاصة

إن الاقتراح ب هو بوضوح الأكثَر نفعاً بما أنه يُعيد الشركة إلى التشغيل المُربح. غير أن جدواه توقف على تقييم الإدارة لوقع المبلغ الإضافي للإعلانات، وقدره €٤٠٠ ٠٠٠، في توليد مستوى المبيعات المطلوب. وحتى إذا فشلت الإدارة في تحقيق النمو المطلوب بكامله وقدره ٤٥ بالمئة، ستكون الشركة في مركز أفضل من السابق، مع هامش مساهمة أعلى للمجلٍ الواحد. وبناءً عليه، حتى نمو المبيعات بـ ٥٠٠ ٢٢ مجلٍ سيتَّبع منه عمل الشركة بأرباح قدرها €٧٠ ٠٠٠.

ليس الاقتراح أ مقبولاً بما أنه يتطلّب زيادة ضخمة في المبيعات لتحقيق التعادل فحسب. وإن الاقتراح ج مقبول فقط كتدبير مؤقت للتقليل من الخسارة، لكن سينبغي اتخاذ خطوات أخرى لتحسين أداء الشركة.

١. إن مفتاح الإجابة على السؤال هو احتساب المساهمة لساعة العمل الواحدة (العامل المُقيّد).

النموذج	المساهمة للنموذج	ساعات العمل	المساهمة لساعة	تصنيف
	(سعر البيع - سعر العمل واحد)	للنموذج	عمل واحدة	المساهمة
كاسل Castle	٦٤ €	٢٥	٦٠٠ ١	٢
روك Rock	٥٠ €	٣٠	٥٠٠ ١	٣
ساليسbury Salisbury	٤٧.٥ €	٤٠	٩٠٠ ١	٤
مورنينغسايد Morningside	٧٠ €	٥٠	٥٠٠ ٣	١

وهكذا، سيتم تخصيص المورد النادر من ساعات العمل على الشكل التالي:

النموذج	الطلب	ساعات العمل	المساهمة لساعة	المساهمة	الإجمالية (€)
	للنموذج	الشهري	الإجمالية	عمل واحدة	الإجمالية (€)
(١) مورنينغسايد Morningside	٨٠	٤٠٠ ٤	٧٠	٣٠٠ ٠٠	٢٨٠ ٠٠
(٢) كاسل Castle	٢٥	٢٥٠ ٢	٦٤	٢٠٠ ٠٠	٤٠٠ ٠٠
(٣) روك Rock	٣٠	١٧٠ ١	٥٠	١٠٠ ٠٠	٢٥٥ ٠٠
	١٥٣٥٠			٩٣٥ ٠٠	
				٧٠٠ ٠٠	٧٠٠ ٠٠
				٢٣٥ ٠٠	٢٣٥ ٠٠
					الربح الصافي
					التكاليف الثابتة

على أساس المدى القريب، بما أنه ما من ساعات عمل متوفّرة لإنتاج نموذج ساليسbury. قد نوصي الإدارة بالتوقف عن إنتاج هذه السلسلة. وبشكل متباين، قد توجد حالة يُزداد فيها سعر سيارة ساليسbury لاستئجار الطلب غير الملبي، فتزاد لهذا السبب مساهمتها لساعة العمل الواحدة ويزاد تخصيصها الموارد على أساس المزيج الأمثل.

وعلى أساس المدى الأبعد، سيكون من الحكم النظر في احتمالات أخرى لتلبية الطلب على نموذج ساليسbury. إنشاء تمديد للطاقة الإنتاجية، أو إجراء عقد مقاولة من الباطن مع مُصنّع آخر.

٢. في الحالة الثانية، تبدل بعض المعالم لكن المساهمة لساعة العمل لم تتغير.

النموذج	ساعات العمل للنموذج	الطلب الشهري	الإجمالية	ساعات العمل	المساهمة لساعة العمل	المساهمة (%)	عمل واحدة	المساهمة لساعة	المساهمة (%)
(١) مورنینغسايد Morningside	٥٠	١٢٠	٦٠٠	٧٠	٦٠٠	٤٢٠ ٠٠٠			
(٢) كاسل Castle	٢٥	٢٥٠	٦٢٥٠	٦٤	٦٢٥٠	٤٠٠ ٠٠٠			
(٣) روك Rock	٣٠	*١٠٣	٣٠٩٠	٥٠	٣٠٩٠	١٥٤ ٥٠٠			
	١٥ ٣٤٠			٩٧٤ ٥٠٠					
				٧٥٠ ٠٠٠	التكاليف الثابتة				
				€٢٢٤ ٥٠٠	الربح الصافي				

* يمكن إتمام ١٠٣ نماذج فقط من سيارة روك Rock بما تبقى من ساعات العمل، ويترك بذلك فائض من ١٠ ساعات عمل غير مخصص.

خاتمة

لن توصي الإدارة بهذا الاقتراح بما أن الربح الصافي لن يتحسن ككل. غير أنه سينبغي النظر في هذا القرار في سياق المدى الأبعد للمخاطر المتوفّرة، بُغية تلبية الطلب الكبير وغير المُبيّن لكل من نموذجي روك Rock وساليسbury .

الوحدة العاشرة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٠ (٢) اليد العاملة المباشرة.

وحدها اليد العاملة المباشرة يمكن التعرّف إليها بوضوح من خلال نظام تسجيل الوقت، باعتبارها متعلقة بنواد تكلفة خاصة. أما كل الخيارات الأخرى فهي تكاليف غير مباشرة ونفقات عامة – بالرغم من كونها مهمة كلها لسير عمل الشركة – لكن أحداً منها لا يمكن تتبعه في بنواد تكلفة محددة.

٢.١٠ (٣) (أ)، (ب)، و(د) فحسب.

وحدها طريقة تكلفة الاستبدال لتسعير إخراج المواد تعتبر مقاربة غير مقبولة في الممارسات المحاسبية الجارية.

إجابات

- ٣.١٠ خطأ.
العكس هو الصحيح، لأنّ هدف مقاربة "في حينه" هو تخفيض مستويات المخزون إلى الحد الأدنى.
- ٤.١٠ (٤) السجالات الزمنية اليومية.
لا يتضمّن أيّ من الخيارات الأخرى معلومات مفصّلة على نحوٍ ملائم لتخصيص الوقت الذي تقضيه اليد العاملة المباشرة على وظائف محدّدة.
- ٥.١٠ (٤) (أ)، (ج) و(د) فحسب.
ينبغي تحديد معدلات الأجور في نظام التكلفة لتشمل التكاليف كافة التي يتحمّلها رب العمل في ما يتعلّق باستخدام الموظفين – والأجور، والضمان الاجتماعي وتكاليف التقاعد.
- ٦.١٠ خطأ.
تتضمن نفقات التصنيع العامة سلسلة من بنود التكلفة تعتبر مهمّة للإنتاج غير أنّ لها طبيعة خاصة تجعلها غير عملية تتبع كلّ بند في وحدات محدّدة من الإنتاج، كتكاليف مكان المصنع على سبيل المثال.
- ٧.١٠ (٣) النفقات على البحث والتطوير.
إنّ الخيارات الأخرى هي كلّها تكاليف ينبغي تكبّدها لتشغيل أيّ شركة تصنيع.
- ٨.١٠ (١) النفقات العامة المُضمنة في الموازنة مقسومة على وحدات الإنتاج الفعلية.
إنّ العنصر الأساسي في المعدل المحدّد مسبقاً لتخصيص النفقات العامة هو ضرورة وضعه قبل الفترة المحاسبية. فهو إذاً قائم على أرقام مُضمنة في الموازنة لمستويات التكاليف والنشاط معاً.
- ٩.١٠ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
ال الخيار الثالث هو الخيار الوحيد الذي لا يستخدم عادةً كأساس للنشاط. أمّا تكاليف تشغيل الآلات فيستبعد أن تكون قوّة سبيّبية في تكبّد نفقات التصنيع العامة.
- ١٠.١٠ (٤) النفقات العامة المطبقة تفوق النفقات العامة الفعلية.
ينشأ الإفراط في تطبيق النفقات العامة عندما يتم تجاوز النفقات العامة الفعلية من خلال تطبيق معدل محدّد مسبقاً لتخصيص النفقات العامة على مستوى النشاط الفعلي. ولا تدخل النفقات العامة المُضمنة في الموازنة في هذه المقارنة.

١١.١٠ (٢) زيادة على تكلفة السلع المباعة.

يُستنتج من حالة التطبيق الناقص للنفقات العامة أن تكلفة السلع المباعة قد تحملت أقل من الكفاية في ما يتعلّق بحصة نفقات التصنيع العامة من تكاليف المنتج. لتصحيح هذا الخلل، ينبغي إجراء تعديل علاجي في نهاية الفترة المحاسبية لزيادة تكلفة السلع المباعة.

١٢.١٠ (٣) تطبيق نفقات التصنيع العامة في وحدات التكلفة.

قد تحدُّث الخيارات (أ) و(ب) و(ج) خلال عملية تخصيص النفقات العامة، إلا أنَّ الخيار (ج) وحده هو السبب في تنفيذ العملية.

١٣.١٠ .€٣١٦ ٠٠٠ (٢)

€٣٥٨ ٠٠٠	النفقات العامة المُطبقة
٤٢ ٠٠٠	مطروح منها: التطبيق المُفرط
<u>€٣١٦ ٠٠٠</u>	النفقات العامة الفعلية

١٤.١٠ (٤) يبلغ النقص في تطبيق النفقات العامة .€٧٥٠٠.

€	
٣٠٧ ٥٠٠	النفقات العامة المطبقة (€٧,٥٠ × ٤١ ٠٠٠)
<u>٣١٥ ٠٠٠</u>	النفقات العامة الفعلية
٧ ٥٠٠	النقص في التطبيق

١٥.١٠ صَحٌ.

أحد أهم منافع معدلات النفقات العامة للأقسام هو الدقة المزدادة في تحديد تكلفة المنتج، التي تنتج من مقاربة أكثر تفصيلاً.

١٦.١٠ (٤) (ج) و(د) فحسب.

يؤمنُ الخياران الأول والثاني وصفاً غير دقيقٍ لكلٍّ من الطريقة الموزعة على مراحل والطريقة المباشرة.

١٧.١٠ .€٢٨ ١٢٥ (٣)

أنظر الجواب ١٠ - ٢٠ أدناه للحل المفصل.

١٨.١٠ .€٥ ٠٠٠ (١)

أنظر الجواب ١٠ - ٢٠ أدناه للحل المفصل.

الإجابات

١٩.١٠ .€٦,٨٩ (٤)

أنظر أدناه تفاصيل الحل.

٢٠.١٠ .€٧,٨٢ (٤)

أنظر أدناه تفاصيل الحل.

الوحدة العاشرة، الأسئلة ١٧-٢٠، الحل المفصل.

ينبغي تخصيص النفقات العامة من أقسام الخدمات على أقسام التصنيع بالطريقة المباشرة، مع تجاهل أي تداخل في العلاقات ما بين أقسام الخدمات.

المجموع	القولية
المتاجر	التصنيع بالآلات
طاقم العمل	المتاجر
€٨٠٠ ٠٠٠	€٤٠٠ ٠٠٠
-	٢١ ٨٧٥
- (٢٥ ٠٠٠)	٥ ٠٠٠
€٨٠٠ ٠٠٠	€٣٥١ ٨٧٥
	€٤٤٨ ١٢٥

$$\begin{aligned} \text{القولية} &= \text{التصنيع بالآلات} \\ \text{المعاملات المحددة مسبقاً للنفقات العامة } ١٢٥ &= \text{€٤٥ ٠٠٠ / €٣٥١ ٨٧٥} \quad (\text{ساعة تشغيل الآلة}) \\ ٦٥ \text{ (ساعة يد عاملة مباشرة)} &= \text{€٤٤٨} \\ \text{لساعة تشغيل الآلة } €٧,٨٢ &= \text{لساعة اليد العاملة } €٦,٨٩ \end{aligned}$$

ملاحظة

١. تخصّص تكاليف النفقات العامة لطاقم العمل التي تبلغ €٥٠ ٠٠٠ على القولية والتصنيع بالآلات على أساس عدد المستخدمين في كل قسم (بتجاهل المستخدمين في قسم طاقم العمل وقسم المتاجر).

$$\text{مثلاً القولية } \frac{٤٥}{٣٥ + ٤٥} \times €٢٨ ١٢٥ = €٥٠ ٠٠٠$$

٢. تخصّص تكاليف النفقات العامة للمخازن التي تبلغ €٢٥ ٠٠٠ على القولية والتصنيع بالآلات على أساس عدد سحبوبات المواد (أساس النشاط الوحيد المتوفر).

$$\text{مثلاً التصنيع بالآلات } \frac{٢٠ ٠٠٠}{٢٠ ٠٠٠ + ٨٠ ٠٠٠} \times €٥٠٠٠ = €٢٥ ٠٠٠$$

الإجابات

€٥١٠,٠٠ (٣) ٢١.١٠

€٢٣٥	المواد
١١٠	اليد العاملة المباشرة
	النفقات العامة: ١٥٪ من تكلفة اليد العاملة المباشرة
١٦٥	€١١٠ ١٥٪ من
€٥١٠	

€١٠٧٦ (٤) ٢٢.١٠

€	
٥١٠	تكليف قسم التجليد (من ٢١ أعلاه)
	تكليف قسم الطباعة
٣٧٥	المواد
٧٥	اليد العاملة
	النفقات العامة
١١٦	٢٠ ساعة تشغيل آلة × €٥,٨٠ = €٥٨٠ لساعة تشغيل الآلة الواحدة
٥٦٦	
	مجموع التكاليف = €١٠٧٦

.€٢٤٠٠ (٢) ٢٣.١٠

€	قيمة المبيعات
٥ ٠٠٠	أرغفة خبز (€٠,٥٠ × ١٠ ٠٠٠)
٤ ٠٠٠	أقراص خبز (€٠,١٠ × ٤٠ ٠٠٠)

تشكل أقراص الخبز: $\frac{4}{9}$ من مجموعة قيمة المبيعات وبالتالي فإن $\frac{4}{9}$ من تكاليف €٥٤٠٠ مخصصة على أقراص الخبز = €٢٤٠٠.

الإجابات

.٢٤.١٠ ٣٩٢٠ (٤)

القياسات المادية	
٢٠	١٠٠٠ رغيف خبز
٨٠	٤٠٠٠ قرص خبز
١٠٠	٥٠٠٠ "وحدة"

تشكل أرغفة الخبز ٢٠٪ من وحدات الإنتاج (على هذا الأساس) وتتجذب وبالتالي من تكلفة $\text{€} 5400 = \text{€} 1080$.

٥٠٠٠	العائد على المبيعات - من الأرغفة (أنظر ٢٣ أعلاه)
١٠٨٠-	التكاليف المشتركة المخصصة
<u>٤٩٢٠</u>	الربح

.٢٤٠٠ (١) ٢٥.١٠

مجموع	أقراص أرغفة	الخبز	قيمة المبيعات (من ٢٣ أعلاه)
€	€	€	تكليف التغليف الإضافية
٩٠٠	٤٠٠	٥٠٠	صافي قيمة المبيعات النهائية
١٨٠٠	٨٠٠	١٠٠	التكاليف المشتركة المخصصة
٧٢٠٠	٣٢٠٠	٤٠٠	الربح
٥٤٠٠	٢٤٠٠	٣٠٠	
١٨٠٠	٨٠٠	١٠٠	

إن التكاليف المشتركة المخصصة مبنية على صافي قيمة المبيعات النهائية لأقراص الخبز ($\text{€} 3200$) المستخرجة من صافي قيمة مجموع المبيعات النهائية البالغة $\text{€} 7200$.

$$\text{أي } \frac{\text{€} 3200}{\text{€} 7200} = \frac{\text{€} 2400}{\text{€} 5400} \times \frac{\text{€} 5400}{\text{€} 7200}$$

.٢٦.١٠ (أ) و(ب) فحسب.

قد ترغب الإدارة في تحقيق أهداف الخيارين (ج) و(د) لكن هدفيها الأوليين هما (أ) و(ب) في تفزيذ تخصيص التكاليف المشتركة.

.٢٧.١٠ خطأ.

ينبغي التنبه إلى أن المنتجات الجانبية تنتج بشكل ثانوي من عملية تصنيع المنتجات المخطط لها أولياً، وتكون لها أهمية اقتصادية أقل.

٢٨.١٠ (٤) تحديد تكاليف الكمية المنتجة بعملية واحدة.

٢٩.١٠ (أ) و(د) فحسب.

يصف الخيارات (ب) و(ج) المميزات لنظام تحديد تكاليف الوظيفة.

٣٠.١٠ (٣) يرجح أكثر أن تستخدم شركة للطباعة نظام تحديد تكاليف الوظيفة بدلاً من نظام تحديد تكاليف العملية.

٣١.١٠ (٢) ٧٥٠ ١٦ وحدة.

التدفق المادي	
الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة	٥
ما تم تلقيه من القسم س	١٥
٥	١٥
قيد التنفيذ في أول المدة	٢٠
٢. الوحدات التي بدأ العمل بها	٠٠٠
الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة	٤
وأنجزت	٠٠٠
١١	١٦
الوحدات المنجزة وبالتالي	٠٠٠
	١٦

المواد/الوحدات المتكافئة	
الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة	٣ ٧٥٠
الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت	١١ ٠٠٠
الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة	٢ ٠٠٠
وحدات متكافئة	١٦ ٧٥٠

٣٢.١٠ (٣) ٠٠٠ ١٦ وحدة.

اليد العاملة/تحويل الوحدات المتكافئة	
الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة	٢ ٠٠٠
الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت	١١ ٠٠٠
الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة	٣ ٠٠٠
وحدات متكافئة	١٦ ٠٠٠

٣٣.١٠ (٤) ١٣٠٨٠ كلغ.
أنظر الجواب ١٠ - ٣٥ أدناه للحل المفصل.

٣٤.١٠ (٣) €١١٧٩٠.
أنظر الجواب ١٠ - ٣٥ أدناه للحل المفصل.

الإجابات

.€١٠٥٠٠٠ (٣٥.١٠

أنظر أدناه الحل المفصل.

الوحدة العاشرة، الأسئلة ٣٣-٣٥، الحل المفصل

من المفيد تحديد التدفق المادي الفعلي.

كلغ	
٢ ٦٠٠	
١١ ٢٠٠	
<u>١٣ ٨٠٠</u>	
١٢ ٠٠٠	
١ ٨٠٠	
<u>١٣ ٨٠٠</u>	

الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
 الراتينج التي بدأ العمل عليها

الراتينج المنجزة
 الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة

الراتينج التي بدأ العمل عليها وأنجزت = ٢٦٠٠ - ١٢ ٠٠٠ = ٩٤٠٠ كلغ

بيان الوحدات المتكافئة

المواد	اليد العاملة/	التحويل
كلغ	كلغ	كلغ
٢ ٦٠٠	٢ ٦٠٠	٢ ٦٠٠
٩ ٤٠٠	٩ ٤٠٠	٩ ٤٠٠
١ ٠٨٠	١ ٠٨٠	١ ٠٨٠
<u>١٣ ٠٨٠</u>	<u>١٣ ٨٠٠</u>	<u>١٣ ٨٠٠</u>

الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
 الراتينج التي بدأ العمل عليها وأنجزت
 الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة

التكليف التي ينبغي احتسابها

المجموع	اليد العاملة/	المواد
€	€	€
٢٢ ٧٥٠	١٤ ٣٠٠	٨ ٤٥٠
٨٢ ٢٥٠	٥١ ٧٠٠	٣٠ ٥٥٠
١١ ٧٩٠	٥ ٩٤٠	٥ ٨٥٠
<u>١١٦ ٧٩٠</u>	<u>٧١ ٩٤٠</u>	<u>٤٤ ٨٥٠</u>

الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
 الراتينج التي بدأ العمل عليها وأنجزت
 الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة

تكلفة الأعمال قيد التنفيذ (نهاية شهر آذار/مارس) = ٧٩٠ ١١ (٣٤)

تكلفة وحدات الإنتاج المحولة إلى سلع جاهزة

€	الأعمال قيد التنفيذ
٢٢٧٥٠	
٨٢٢٥٠	
(٣٥) ١٠٥٠٠٠	

٣٦.١٠ خطأ.

طُور نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط لنقل تحديد تكلفة المنتج من وظيفة تقييم المخزون إلى تكاليف المنتج التي تكون أكثر دقة، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار النمو في النفقات العامة لدعم المنتج.

٣٧.١٠ (أ) (٢) (د) فحسب.

يُستبعد الخياران (ب) و(ج) لأنهما يركزان على عيوب الأساسية لأنظمة تحديد تكلفة المنتج التقليدية وهما – نفقات عامة غير ملائمة تُطبق على المنتجات الكبيرة الحجم واعتماد مبالغ فيه على اليد العاملة المباشرة في إجراءات تخصيص النفقات العامة.

٣٨.١٠ (١) بنية تكلفة المنتج لا تتبدل ولا تتم مراجعتها على مر السنين. مرّة أخرى يعتبر الباحثون في تحديد التكلفة على أساس النشاط أن ذلك يشكل نقطة ضعف أساسية في تطبيق أنظمة تحديد تكلفة المنتج التقليدية في بيئة الأعمال الديناميكية.

٣٩.١٠ (أ) فحسب.

يُستبعد الخيار (ب) لأن تحديد التكلفة على أساس النشاط يوسع حدود نفقاته العامة لتجاوز نفقات التصنيع العامة التقليدية بغية إدراج تكاليف ما بعد التصنيع، كالتوزيع مثلاً. أمّا الخيار (ج) فهو غير صحيح لأن أنظمة تحديد التكاليف التقليدية محصورة بمحدودات التكلفة المحدودة والتي نسبت خطأ لتحديد التكلفة على أساس النشاط في الخيار (د).

٤٠.١٠ (٣) أي نشاط يستهلك موارد ويتكبّد تكاليف نفقات عامة. لا يؤدي أيّ من الخيارات الأول والثاني إلى تكبّد تكاليف لأنّهما تكاليف بحد ذاتهما. أمّا الخيار الرابع فيُستبعد أيضاً لأن النشاطات المتعلقة بالمنتجات هي محدّدات للتكلفة وليس المنتجات بحد ذاتها.

٤١.١٠ صَح.

الإجابات

.€٢٧,٥٦ (٤) ٤٢.١٠

مجموع ساعات اليد العاملة المباشرة	€٠٠٠	مجموع النفقات العامة
	٣٥	التحكم بال النوعية
١٩٢٠٠ = ٣٢٠٠ × ٦	٦٠	الكافلة
١٩٠٠ = ٤٧٥ × ٤	١٣٠	تصميم المنتج
٣١٠ = ١٥٥ × ٢	٢٥٠	البيع والتسويق
<u>٢١٤١٠</u>	<u>١١٥</u>	الألات
	<u>٥٩٠</u>	

$$\text{معدل تخصيص النفقات العامة} = \frac{\text{€}٥٩٠٠٠}{\text{€}٢١٤١٠} = \text{€}٥٤٠٠$$

.€٨,٦٤ (٣) ٤٣.١٠

مجموع ساعات تشغيل الآلة	
٦٤٠٠٠	٣٢٠٠ × ٢٠
٣٨٠٠	= ٤٧٥ × ٨
٤٦٥	= ١٥٥ × ٣
<u>٦٨٢٦٥</u>	

$$\text{معدل تخصيص النفقات العامة} = \frac{\text{€}٥٩٠٠٠}{\text{€}٦٨٢٦٥}$$

.٤٤.١٠ (٤) النفقات العامة المخصصة على كل طابعة = €١١٠,٢٤
تنطلب كل طابعة ٤ ساعات يد عاملة. وبالتالي فإن النفقات العامة المخصصة على كل طابعة هي $4 \times €١١٠,٢٤ = €٢٧,٥٦$.

.٤٥.١٠ (٢) €٢٥,٩٢
تنطلب كل راسمة ثلاثة ساعات آلة. وبالتالي فإن النفقات العامة المخصصة على كل راسمة هي $3 \times €٢٥,٩٢ = €٨,٦٤$.

.٤٦.١٠ (٣) €٦٦,٨٨
أنظر أدناه جواب السؤال ٤ للحل المفصل.

٤٧.١٠ .€٩٨٠,٦٥ (٤)

أنظر أدناه جواب السؤال ٨ للحل المفصل.

٤٨.١٠ (٢) يفوق حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً للطريقة التقليدية .€٣٦١,٣٤

مقاربة تحديد التكلفة على أساس النشاط

المجموع	الرسامات	الطابعات	المراقيب	
€	€	€	€	
٣٥ ٠٠٠	١٠ ٥٠٠	٧ ٠٠٠	١٧ ٥٠٠	التحكم بالتنوعية
٦٠ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	٣٦ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠	الكافلة
١٣٠ ٠٠٠	٤٥ ٥٠٠	٥٨ ٥٠٠	٢٦ ٠٠٠	تصميم المنتج
٢٥٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠	٨٧ ٥٠٠	١١٢ ٥٠٠	البيع والتسويق
١١٥ ٠٠٠	٤٠ ٠٠٠	٣٥ ٠٠٠	٤٠ ٠٠٠	الآلات
<hr/> ٥٩٠ ٠٠٠	<hr/> ١٥٢ ٠٠٠	<hr/> ٢٢٤ ٠٠٠	<hr/> ٢١٤ ٠٠٠	
	١٥٥	٤٧٥	٣ ٢٠٠	الوحدات
€٩٨٠,٦٥	€٤٧١,٥٨		€٦٦,٨٨	تكلفة النفقات العامة لتحديد التكلفة على أساس النشاط للوحدة
(٢)	<hr/> €٥٥,١٢	<hr/> €١١٠,٢٤	<hr/> €١٦٥,٣٦	تكلفة النفقات العامة التقليدية للوحدة (ساعات اليد العاملة المباشرة)
	€٩٢٥,٥٣-	€٣٦١,٣٤-	€٩٨,٤٨+	الفرق

- يتطلب كل مراقب ٦ ساعات يد عاملة. وبالتالي فإن النفقات العامة المخصصة على كل مراقب = $٦ \times ٦ = €٢٧,٥٦$. $€٢٧,٥٦ = €١٦٥,٣٦$.
- تتطلب كل راسمة ساعتي يد عاملة. وبالتالي فإن النفقات العامة المخصصة لكل راسمة $٢ \times ٥٥,١٢ = €٢٧,٥٦$.

٤٩.١٠ خطأ.

أنظر أعلاه جواب السؤال ٨ للحل المفصل.

٥٠.١٠ صحيحة.

١.

المجموع	تأمين	الصيانة	أقسام الخدمات			أقسام التصنيع			
			المستلزمات	طاقم العمل	اللحام	تصنيع	تصنيع		
٧٣٥ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٧٥ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠	النفقات المخصصة لإيجار والضرائب – أنظر التعليق (١)			
٢٤ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	الطاقة – أنظر التعليق (٢)			
١٨ ٠٠٠	–	–	–	٨ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	إسهام الأصول الثابتة – أنظر التعليق (٣)			
١٥ ٠٠٠	٨٠٠	٩٠٠	٤٠٠	٥ ٤٠٠	٧ ٥٠٠	التدفئة والإضاءة – أنظر التعليق (٤)			
١٢ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	١ ٠٠٠	١ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	إعادة التخصيص – أنظر التعليق (٥)			
٨٠٤ ٠٠٠	٦٩ ٨٠٠	٧٨ ٩٠٠	١٠٣ ٤٠٠	٢٢٢ ٤٠٠	٣٢٩ ٥٠٠				
–	١٠ ٣٤٠	١٠ ٣٤٠	(١٠٣ ٤٠٠)	٣١ ٠٢٠	٥١ ٧٠٠	إعادة التخصيص – أنظر التعليق (٦)			
٨٠٤ ٠٠٠	٨٠ ١٤٠	٨٩ ٢٤٠	–	٢٥٣ ٤٢٠	٣٨١ ٢٠٠				
–	–	(٨٩ ٢٤٠)	–	٣٩ ٦٦٢	٤٩ ٥٧٨	إعادة التخصيص – أنظر التعليق (٧)			
٨٠٤ ٠٠٠	٨٠ ١٤٠	–	–	٢٩٣ ٠٨٢	٤٣٠ ٧٧٨				
–	(٨٠ ١٤٠)	–	–	٣٠ ٠٥٢	٥٠ ٠٨٨	ساعات تشغيل الآلة معدل تخصيص الفرقات العامة			
٨٠٤ ٠٠٠	–	–	–	٣٢٣ ١٣٤	٤٨٠ ٨٦٦				
٩٠ ٠٠٠	–	–	–	٤٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠				
٤٨,٩٣			٤٨,٠٧٨	٤٩,٦١٧	لساقة تشغيل الآلة				
٤٨,٠٧٨									

التعليقات

١. جرى التخصيص على أساس المساحة التي يشغلها كلّ قسم، علماً أنّ مجلّ المساحة هو ٦٠٠٠ متر مربع:

$$\text{مثلاً طاقم العمل} = \frac{\text{€}5\,000}{\text{€}6\,000}$$

٢. جرى التخصيص على أساس ساعات تشغيل الآلة في أقسام التصنيع علماً أنّ مجموع عدد ساعات تشغيل الآلة هو ٩٠٠٠:

$$\text{مثلاً التصنيع} = \frac{\text{€}50\,000}{\text{€}90\,000} \times \text{€}10\,000 = \text{€}18\,000$$

٣. جرى التخصيص على أساس قيمة الآلات في كلّ قسم، علماً أنّ قيمة الآلات الإجمالية هي ١٥٠٠٠:

$$\text{مثلاً اللحام} = \frac{\text{€}54\,000}{\text{€}100\,000} \times \text{€}10\,000 = \text{€}5\,400$$

٤. جرى التخصيص على أساس المساحة التي يشغلها كلّ قسم، علماً أنّ مجلّ المساحة هو ٦٠٠٠ متر مربع.

$$\text{مثلاً الصيانة} = \frac{\text{€}1\,000}{\text{€}6\,000} \times \text{€}12\,000 = \text{€}2\,000$$

٥. تمّ اختيار قسم طاقم العمل كقسم الخدمات الأول لإعادة التخصيص لأنّ لديه المستوى الأعلى في أعباء النفقات العامة. جرت إعادة تخصيص النفقات العامة على أساس عدد المستخدمين في كلّ قسم، علماً أنّ عدد المستخدمين الإجمالي هو ١٠٠ مستخدم (باستثناء طاقم العمل):

$$\text{مثلاً الصيانة} = \frac{10}{100} \times \text{€}10\,340 = \text{€}1\,034$$

الإجابات

٦. لا تتوفر أي معلومات حول نشاطات قسم الصيانة. وبالتالي، ينبغي اعتماد المعلومات الخاصة بساعات تشغيل الآلات واستخدامها كأساس للتخصيص، كما في التعليق (٢) أعلاه.

٧. كما في التعليق (٥)، يبدو أن عدد المستخدمين يشكل الأساس الأنسب للتخصيص تكاليف تأمين المستلزمات (باستثناء قسم تأمين المستلزمات وغيره من أقسام الخدمات):

$$\text{مثلاً التصنيع} = \frac{٥٠}{٨٠} \times €٨٠١٤٠ = €٨٠٠٨٨$$

٢. يؤدي معدل الآلات (البالغ €٨,٩٣) إلى أرقام أقل دقة بالنسبة إلى تكاليف المنتج. على سبيل المثال، فإن أي منتج يتطلب الكثير من حيت التصنيع والقليل من حيت اللحام يعتبر دون مستوى التكلفة الازمة وذلك حتى درجة معينة، €٩,٦٢ للتصنيع إزاء معدل آلات يبلغ €٨,٩٣

دراسة الحالة ٢-١٠

١. بيان الوحدة المتكافئة

المادة	الأعمال قيد التنفيذ
اليد العاملة/التحويل	الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت
٤ ٠٠٠ (٨٠٠٠) وحدة في أول المدة مُنجزة بنسبة ٥٠٪	الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة
٣٤ ٠٠٠ ٣٤ ٠٠٠	الوحدات المتكافئة
٣ ٦٠٠ ٦ ٠٠٠ ٤١ ٦٠٠ ٤٠ ٠٠٠	التكاليف التي ينبغي احتسابها والتي تم تكبدتها في الشهر
المجموع €٦٣٩٣٦	تكاليف الوحدة المتكافئة
€٠,٩٦	المتكافئة
€١,٥٦	

أ. الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة

$\text{€} 3\ 600$	=	المواد
$\text{€} 3\ 456$	=	اليد العاملة/التحويل
$\underline{\text{€} 7\ 056}$		

ب. الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت

$\text{€} 53\ 040$	=	(€1,56 × 34 000)
--------------------	---	------------------

ج. إتمام الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة

$\text{€} 3\ 840$	=	المواد
$\underline{-}$		المُتممّمة حتى الآن

تعليق

في إنجاز الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة، إن التكاليف التي تم تكبدها الشهر الماضي وتقديمها (المواد €3984 واليد العاملة/التحويل €3840) سُتحوّل إلى سلع جاهزة.

دراسة الحالة ٣-١٠

.١

١. من المعلومات المتوفرة، يمكن التعرّف إلى المجموعة التالية من محددات التكلفة مع النفقات العامة المناسبة:

محدد التكلفة	النفقات العامة
استلام المواد	تكاليف معالجة المواد
دفعات الإنتاج	تكاليف إعداد الدفعة من الإنتاج
طلبيات الزبائن	تصميم المنتج
ساعات تشغيل الآلة	تكاليف التصنيع بالآلات
زيارات الخدمة	تكاليف خدمة ما بعد البيع
طلبيات الشراء	قسم المشتريات

الإجابات

٢. يعتمد النظام التقليدي لتحديد تكاليف المنتج في الشركة على التفاعل بين ساعات اليد العاملة المباشرة (س ي ع م) والنفقات العامة. وكلما كان مستوى ساعات اليد العاملة بالنسبة إلى المنتج مرتفعاً، كان حجم نفقاته العامة أكبر. يبلغ معدل تخصيص النفقات العامة في الشركة:

$$\text{النفقات العامة} = \frac{\text{€}100\,000}{34\,000} = \text{€}4,56 \text{ لكل ساعة يد عاملة مباشرة}$$

٨ ٠٠٠	(٢٠٠٠ × ٤)	أطر النوافذ
٢١ ٠٠٠	(٣٠٠٠ × ٧)	الأبواب
٥ ٠٠٠	(١٠٠٠ × ٥)	الخزائن
<hr/>		٣٤ ٠٠٠

تكاليف المنتج "التقليدية"

اليد العاملة	المواد	النفقات العامة	٤ ساعات اليد العاملة المباشرة × €4,56
٢٥,٠٠	٣٥,٠٠	٢٠,٠٠	٤٠,٠٠
٥٠,٠٠	٤٠,٠٠	٣٠,٠٠	٦٠,٠٠
—	—	١٨,٢٤	٦٨,٢٤
—	٣١,٩٢	—	٣١,٩٢
٢٢,٨٠	—	—	٢٢,٨٠
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
٩٧,٨٠	١٠٦,٩٢	٦٨,٢٤	١٠٦,٩٢

مقاربة تحديد تكلفة المنتج على أساس الشاطط

تخصّص النفقات العامة على أساس استهلاكها النسبي لمحددات التكلفة، أي العوامل التي يُعرف أنه تسبّب نشوءها، كما ذُكر في ١ أعلاه، فإنّ عدد طلبيات الزبائن للمنتج الواحد مثلاً يؤثّر في نشوء تكاليف تصميم المنتج بقدر €٣٠ ٠٠٠. لمجموع ٣٠ طلبية زبون وخمس طلبيات تم تلقيها في ما يتعلّق بالأبواب، إنّ عنصر تكلفة النفقات العامة للأبواب يُحتسب كالتالي:

$$\text{€}5\,000 = \text{€}30\,000 \times \frac{5}{30}$$

الإجابات

محدث التكلفة	المجموع	الخزائن	الأبواب	أطر النوافذ	
€	€	€	€	€	
استلام المواد	٢٠ ٠٠٠	٦ ٦٦٧	١٠ ٠٠٠	٣ ٣٣٣	معالجة المواد
دفعات الإنتاج	١٢ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	إعداد دفعات بالإنتاج
طلبيات الزبائن	٣٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠	تصميم الإنتاج
* ساعات تشغيل الآلة*	٤٥ ٠٠٠	١٠ ٥٨٨	٢٣ ٨٢٤	١٠ ٥٨٨	الصناعة بالألات
زيارات الخدمة	٢٠ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٥ ٣٣٣	١٠ ٦٦٧	خدمة ما بعد البيع
طلبيات الشراء	٢٨ ٠٠٠	١٨ ٦٦٧	٤ ٠٠٠	٥ ٣٣٣	قسم المشتريات
	١٥٥ ٠٠٠	٥٢ ٩٢٢	٥٤ ١٥٧	٤٧ ٩٢١	

٨ ٠٠٠	(٢٠٠٠ × ٤)	أطر النوافذ	*
١٨ ٠٠٠	(٣٠٠٠ × ٦)	الأبواب	
٨ ٠٠٠	(١٠٠٠ × ٨)	الخزائن	
٣٤ ٠٠٠			

بما أنَّ أطر النوافذ تتطلب ٨٠٠٠ ساعة تشغيل للالة من مجموع ٣٤ ٠٠٠ ساعة تشغيل للالة، يُخصص لسلسلة الإنتاج نفقات عامة تتوافق مع استعمالها لساعات تشغيل الآلة على الشكل التالي:

$$€ ١٠ ٥٨٨ = € ٤٥ ٠٠٠ \times \frac{٨٠٠٠}{٣٤ ٠٠٠}$$

الخزائن	الأبواب	أطر النوافذ	
€	€	€	
٢٥,٠٠	٣٥,٠٠	٢٠,٠٠	اليد العاملة
٥٠,٠٠	٤٠,٠٠	٣٠,٠٠	المواد
			النفقات العامة
-	-	٢٣,٩٦	٢٠٠٠/€ ٤٧ ٩٢١
-	١٨,٠٥	-	٣٠٠٠/€ ٥٤ ١٥٧
٥٢,٩٢	-	-	١٠٠٠/€ ٥٢ ٩٢٢
١٢٧,٩٢	٩٣,٠٥	٧٣,٩٦	
٩٧,٨٠	١٠٦,٩٢	٦٨,٢٤	تكلفة المنتج التقليدية

تتجلى الفروقات الأساسية بين المقاربة التقليدية ومقاربة تحديد التكلفة على أساس النشاط في المنتجات الأكبر حجماً والأصغر حجماً علماً أنَّ المنتج ذات الحجم الأصغر وهو الخزائن، يُطلب منه أن يتحمل نصيباً أكبر من النفقات العامة هو € ٥٢,٩٢ للوحدة بدلاً من € ٢٢,٨٠ للوحدة.

الخزائن	الأبواب	أطر التوافد	سعر البيع الحالي (التكلفة التقليدية +٪ ٢٥)
€ ١٢٢,٢٥	€ ١٣٣,٦٥	€ ٨٥,٣٠	٥,٦٧ € للوحدة.
١٢٧,٩٢	٩٣,٠٥	٧٣,٩٦	تكلفة المنتج على أساس النشاط

خلاصة الموضوع هي أن الشركة، وبالرغم من تحقيقها هامشاً أعلى بكثير مما تحققه على الأبواب، إلا أنها تبيع الخزائن بخسارة تساوي € ٥,٦٧ للوحدة. ينبغي بالتالي النظر إما في زيادة سعر الخزائن، وإما في إلغاء سلسلة الإنتاج هذه واستبدالها بزيادة المنتجات الأخرى أو بسلسلة إنتاج جديدة.

الوحدة الحادية عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١١ (٣) (ب) و(ج) فحسب.
يتطلب الخيار (أ) معرفة تكاليف تصنيع المنتج، وليس تكاليف المنتج الإجمالية، في حين أنه من غير الوارد أن يكون الخيار (د) مبنياً على أساس مستويات التكلفة.

٢.١١ (٤) (ب) و(د) فحسب.
يتتألف معدل تخصيص النفقات العامة المحددة مسبقاً من:

$$\frac{\text{النفقات العامة المضمنة في الموازنة}}{\text{المخرجات المضمنة في الموازنة}}$$

إذ، إن الفوارق بين النفقات العامة الفعلية والنفقات العامة المضمنة في الموازنة، في هاتين الناحيتين، تنشئ تطبيقات حسابات فيها للنفقات العامة أو مقدرة بأقل من قيمتها.

٣.١١ صَحُّ.
إنها حقيقة مهمة تشكل جزءاً من أساس مقاربة التكاليف ذات الصلة، لاعتبارات صنع القرار.

٤.١١ (٢) إن الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف الكلية يساوي الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف المتغيرة.

يصح هذا فقط في هذه الحالة غير العادلة (حيث يتساوى الإنتاج والمبيعات وحيث يتساوى الإنتاج المخطط له والإنتاج الفعلي). أمّا في معظم الحالات الأخرى الواقعية، فستختلف الأرباح الصافية في ظل مقاربتي تحديد التكاليف.

.€٥٨ (٢) ٥.١١

وحدها تكاليف التصنيع المتغيرة تدخل في هذا الإحتساب أي أننا نستثنى نفقات البيع العامة المتغيرة.

ألف €	
٤٦	المواد المباشرة
٣٤	اليد العاملة المباشرة
١٦	الطاقة المباشرة
٢٠	نفقات التصنيع العامة المتغيرة
١١٦	
٢٠٠٠ / وحدة	= €٥٨ للوحدة

.€٧٣ (٣) ٦.١١

ألف €	
٤٦	المواد المباشرة
٣٤	اليد العاملة المباشرة
١٦	الطاقة المباشرة
٢٠	نفقات التصنيع العامة المتغيرة
٣٠	نفقات التصنيع العامة الثابتة
١٤٦	
٢٠٠٠ / وحدة	= €٧٣ للوحدة

.€٧٧ (١) ٧.١١

$$\begin{aligned}
 \text{الربح الإجمالي} &= \text{سعر البيع} - \text{تكلفة المنتج} \\
 &= €٧٣ - €١٥٠ \\
 &= €٧٧
 \end{aligned}$$

.€١٧٤ ٠٠٠ (٢) ٨.١١

$$\begin{aligned}
 &= \text{هامش المساهمة للوحدة} \times \text{الحجم} \\
 &= (\text{سعر البيع} - \text{التكلفة المتغيرة}) \times ٢٠٠٠ \text{ وحدة} \\
 &= (€٦٣ - €١٥٠) \times ٢٠٠٠ \text{ وحدة} \\
 &= ٢٠٠٠ \times €٨٧ \\
 &= €١٧٤ ٠٠٠
 \end{aligned}$$

تعليق: تتألف التكلفة المتغيرة للوحدة من:

$$\begin{aligned}
 €٥٨ &= \text{تكلفة المخزون للوحدة} \\
 &\quad \text{نفقات البيع العامة المتغيرة} \\
 &= \frac{٥}{€٦٣} = \frac{٢٠٠٠ / €١٠}{٢٠٠٠} \text{ وحدة}
 \end{aligned}$$

٩.١١ (٣) إن الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف الكلية يتتجاوز الربح الصافي في ظل تحديد التكاليف المتغيرة بـ €٣٠٠.

		تحديد التكاليف الكلية
٢٧٠ ٠٠٠	€	المبيعات (€١٥٠ × ١٨٠٠)
١٣١ ٤٠٠		مطروح منها: التكلفة الكلية للمبيعات (€٧٣ × ١٨٠٠)
١٣٨ ٦٠٠		الربح الإجمالي
		المصاريف الأخرى:
٢٧ ٠٠٠	€	نفقات البيع العامة المتغيرة (€٥ × ١٨٠٠)
١١١ ٦٠٠		النفقات الإدارية العامة الثابتة
٢٧٠ ٠٠٠	€	تحديد التكاليف المتغيرة
١١٣ ٤٠٠		المبيعات (€١٥٠ × ١٨٠٠)
١٥٦ ٦٠٠		مطروح منها: تكلفة المبيعات المتغيرة (€٦٣ × ١٨٠٠)
٣٠ ٠٠٠		نفقات التصنيع العامة الثابتة
٤٨ ٠٠٠	€	النفقات الإدارية العامة الثابتة
١٠٨ ٦٠٠		الفرق في الربح الصافي = €٣٠٠

.€٧,٥٠ (٢) ١٠.١١

$$\begin{aligned} \text{هامش المساهمة للوحدة} &= \text{سعر البيع} - \text{التكلفة المتغيرة} \\ \frac{(\text{€}١٠,٠٠٠ + \text{€}٤٠,٠٠٠)}{٢٠,٠٠٠} - \text{€}١٠ &= \\ \text{€}٢,٥ - \text{€}١٠ &= \\ \text{€}٧,٥ &= \end{aligned}$$

.€٤,٥٠ (١) ١١.١١

$$\begin{aligned} \text{تكليف التصنيع المتغيرة} &= \text{€}٤,٠٠٠ \\ \text{تكليف التصنيع الثابتة} &= \text{€}٥,٠٠٠ \\ \text{تكليف التصنيع الإجمالية} &= \text{€}٤,٥٠ / \text{٢٠,٠٠٠ زجاجة} = \text{€}٩,٠٠٠ \end{aligned}$$

.(€٥٠٠٠) ١٢.١١

$$\begin{aligned} \frac{\text{نفقات التصنيع العامة والثابتة المُنَبِّأ بها}}{\text{الإنتاج المخطط له}} &= \text{معدل تخصيص النفقات العامة} \\ \frac{\text{€}٥٠,٠٠}{\text{٢٠,٠٠٠ زجاجة}} = \text{€}٢,٥٠ &= \text{لزجاجة الواحدة} \\ (\%١٠ + \%٢٢) &= \text{الإنتاج الفعلي} \\ \frac{\text{المعادل الصحيح لتخصيص النفقات العامة}}{\text{٢٢}} = \frac{\text{٥٠,٠٠}}{\text{٢٢}} &= \text{لزجاجة الواحدة} \end{aligned}$$

وبناءً عليه، تكون كل زجاجة قد غالٍ في استيعاب €٠,٢٣ من نفقات التصنيع العامة الثابتة – ما هو مجموعه $\text{€}٠,٢٣ \times ٢٢ = \text{€}٥,٠٠$ شهرياً، وهو تخفيف في تكاليف الإنتاج.

إجابات

.€٤٥٦ ٢٥٠ (٤) ١٣.١١

€	€	
١ ٨٧٥ ٠٠٠		المبيعات (€٢٥٠ × ٧٥٠٠)
		مطروح منها: التكاليف المتغيرة - التصنيع
	٣٧٥ ٠٠٠	تكلفة الوحدة = $\frac{€٥٠٠٠٠}{١٠٠٠}$
		المبيعات الفعلية - التكاليف المتغيرة - البيع
٤٦٨ ٧٥٠	٩٣ ٧٥٠	تكلفة الوحدة = $\frac{€١٢٥٠٠٠}{١٠٠٠}$
١ ٤٠٦ ٢٥٠		المبيعات الفعلية - هامش المساهمة الإجمالي
		مطروح منه: التكاليف الثابتة
	٦٠٠ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامة
٩٥٠ ٠٠٠	٣٥٠ ٠٠٠	نفقات الإدارية العامة
<u>€٤٥٦ ٢٥٠</u>		الأرباح

.€٥٤٦ ٢٥٠ (٣) ١٤.١١

$$\text{تكلفة التصنيع الكاملة للوحدة} = \frac{\text{متغيرة } €٥٠٠ ٠٠٠ + \text{ثابتة } €٦٠٠ ٠٠٠}{١٠ ٠٠٠} = €١١٠$$

غير أن الإنتاج الفعلي هو ٩٠٠٠ وحدة فقط، ونتج من ذلك استيعاب نفقات التصنيع العامة والثابتة بشكل أقل من القيمة الفعلية وبدلًا من نفقات التصنيع الثابتة وقدرها €٦٠ للوحدة ($€٦٠٠ ٠٠٠ / €٦٠٠ = ١٠$)، ينبغي أن يكون معدل تخصيص النفقات العامة للوحدة $€٦٦,٦٧ = ٩٠٠٠ / €٦٠٠$.

وبناءً عليه، إنحراف حجم المُخرج = $€٦,٦٧ × ٩٠٠٠$ وحدة
 $€٦٠ ٠٠٠ =$

حساب الأرباح والخسائر (في ظل تحديد التكاليف الكلية)

€	€	
١ ٨٧٥ ٠٠٠		المبيعات (٢٥٠ × ٧٥٠)
٨٢٥ ٠٠٠		مطروح منها: تكلفة المبيعات الكاملة (١١٠ × ٧٥٠)
<u>١ ٠٥٠ ٠٠٠</u>		الربح الإجمالي
٦٠ ٠٠٠		إنحراف حجم المُحرَّج
٩٣ ٧٥٠		تكليف البيع (١٢,٥٠ × ٧٥٠)
<u>٥٠٣ ٧٥٠</u>	<u>٣٥٠ ٠٠٠</u>	النفقات الإدارية العامة
<u>٤٥٤٦ ٢٥٠</u>		الأرباح

١٥.١١ (٢) (ب) و(ج) فحسب.

ليس الخيار (أ) صحيحاً لأنَّه ما من فرق في أرباح نتيجة حساب الأرباح والخسائر حيث تساوي كميات المبيعات كميات الإنتاج. ويتأثر الربح في نتيجة حساب الأرباح والخسائر عندما تختلف هذه الكميات، كما في الخيار (ب). وينشأ إنحراف في حجم المُحرَّج عندما يختلف الإنتاج الفعلي عن الإنتاج المخطط له، كما في الخيار (ج)، وليس له ما يربطه بأيَّ فرق بين مستويات الإنتاج والمبيعات.

١٦.١١ (١) (أ) و(ب) فحسب.

إنَّ الخيارين (ج) و(د) هما المخاطر الناجمة عن الاعتماد المفرط على نظام تحديد التكاليف الكلية، وليس على نظام تحديد التكاليف المتغيرة الذي يعرِّف بمخاطرِه بشكل جيد الخياران (أ) و(ب).

١٧.١١ خطأ.

تحتاج الإدارة إلى تطوير إطار تحليلي يتم فيه تحليل القرارات غير الروتينية بطريقة منتظمة.

١٨.١١ (٤) عند صنع القرارات، تكون المعلومات ذات الصلة المعطيات المُتنَبِّأ بها التي التي تختلف بين البدائل المتوفرة.

يبلغ الخيار (١) في التشديد على أهمية دقة المعطيات إزاء صيتها بالموضوع. وإن التكاليف التاريخية هي تكاليف غارقة وليس إذا ذات صلة بحالات القرار مما يلغى الخيار (٢). وبالطريقة نفسها، إنَّ الخيار (٣) هو غير مقبول بسبب وجود حالات ترجح العناصر النوعية على الاستنتاج الكمي.

الإجابات

١٩.١١ (أ) و(ج) فحسب.

لا يتضمن الخيار (ب) ولا الخيار (د) وظيفة رئيسية في تطبيق إطار تحليلي لقرارات كهذه. وليس التكاليف التاريخية ذات صلة، في حين أن مستوى نوعية المنتج ليس بحد ذاته اعتباراً محدوداً لإصدار قرار.

٢٠.١١ خطأ.

إذا كانت تكاليف متطابقة ستظهر في كل من البدائل قيد النظر، فإنه بالتالي من غير المجدى ومن المربيك على الأرجح إدراجها في كل تمرير لتحديد التكاليف، وذلك بُنية عدم التعرض لإدخال الفوضى في الاحتسابات وعدم فقدان التركيز على نواحي التفريق الحاسمة بين البدائل.

٢١.١١ اعتبارات العلاقات القطاعية.

(٣) سياسة تسويقية متوسطة الأمد.

إن الخيارين (١) و(٤) يمثلان كلاهما نواحٍ كمية لتقدير البدائل. أما الخياران (٢) و(٣) فيتطلبان ممارسة الحكم والخبرة.

٢٢.١١ (أ) و(ج) فحسب.

يتم إسقاط الخيار (ب) من الحساب للأسباب الموجزة في ٢٠ أعلاه. وبالطريقة نفسها، إن الخيار (د) هو غير صحيح لأن التكاليف التي تم تكبدها لغاية تاريخه هي تكاليف غارقة، وليس لها دور إضافي في القرارات المستقبلية.

٢٣.١١ (٢) يتدنى الربح بمقدار €٥٠٠٠.

سينتج من إغفال سلسلة منتجات الأسرة مساهمة ضائعة قدرها €٥٠٠٠، مما سيخفّض الأرباح بـ €٥٠٠٠.

ألف	أسرة
٤٥	المبيعات
١٥	المواد
٢٠	اليد العاملة
٥	النفقات العامة المتغيرة
٤٠	
٥	المساهمة

تعليق: سيعاد تخصيص تكاليف ثابتة قدرها €٩٠٠٠ على سلسلات المنتجات الأخرى، لكنه لن يتم "ادخارها" بإغفال الأسرة.

٢٤.١١ (١) يزيد الربح بمقدار €٢٠٠٠.

في حالة سلسلة منتجات الطاولات، ثمة مساهمة سالبة، أي أن التكاليف المتغيرة تتحطّم على سعر البيع.

€	ألف	طاولات
٣٥		المبيعات
١٠		المواد
١٥		اليد العاملة
١٢		النفقات العامة المتغيرة
٣٧		
(٢)		المساهمة

إن إغفال إنتاج الطاولات سيُضيّع حداً لهذه المساهمة السالبة وسيحسّن الأرباح بمقدار هذا المبلغ.

٢٥.١١ (٣) €٩,٠٠.

إن التكلفة ذات الصلة هي التكلفة المتغيرة للثقالة.

$$\text{€}9,00 = \frac{\text{€}10,8 \dots}{12 \dots} = \frac{\text{التكلفة المتغيرة الإجمالية}}{\text{النفقة}} = \frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{النفقة}} = \frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{12 \dots}$$

طالما أن المتجر السلسلـي يقدم عرضاً يتحـطـم على €٩,٠٠ للثقالة الواحدة، فإن الشركة تولـد مساهمة إضافـية إـزـاء التـكـالـيف الثـابـتـة والأـربـاحـ.

٢٦.١١ (٤) يزيد الربح بمقدار €٦٠٠٠.

$$\text{مساهمة الوحدة} = \text{السعر المقترن} - \text{التكلفة ذات الصلة}$$

$$\text{€}2 = \text{€}9 - \text{€}11 =$$

$$\text{المساهمة الإضافية} = \text{€}2 \times 3000 = \text{€}6000$$

تعليق: إن عـنصـراً أساسـياً هو أن الشـركـة تـمـتـع بـطاـقة فـائـضـة (حالـياً) لـلـتـعـامـل معـ الـكمـيـةـ الإضافـيةـ.

الإجابات

٢٧.١١ (٤) (ب) و(د) فحسب.

في حالة صنع القرار، يكون استخدام تحديد التكاليف الكلية محدوداً مع تخصيصه نفقات الصناعي العامة والثابتة على وحدات الإنتاج - لتلبية متطلبات تقييم المخزون بشكل أساسي. وإن ذلك يستثنى الخيارين (أ) و(ج).

٢٨.١١ (٢) €٧٠٠٠.

إذا استمرت الشركة في العقد الخاص، ستخسر عندئذ الفرصة التي تخولها بيع جهاز الليزر الآن (وهي تكلفة الفرصة البديلة) وستكتبد تكاليف تصرف في هذه المرحلة. وبناءً عليه، يكون الدخل الصناعي (التدفق النقدي الداخلي) وتكاليف التصرف تكاليف مناسبة.

€	
٣٥٠٠	المواد القابلة للاستهلاك
٢٠٠٠ (٤٠٠٠ - ٦٠٠٠)	القيمة المتداولة عند التصرف
١٥٠٠	تكاليف التصرف
<u>٧٠٠٠</u>	

٢٩.١١ (٢) تدني €٢ لكل مكون ك.

إن التكلفة ذات الصلة هي تكلفة متغيرة فحسب، بتجاهل مقدار النفقات العامة الثابتة والمخصصة بمقدار €١ للمكون الواحد. وبناءً عليه، تكون التكلفة ذات الصلة €٢٠ (€٢٦ - €٦) وهو فارق يتحدد بـ €٢ السعر الذي وضعه المقاول من الباطن وقدره €١٨. وبالتالي، سيكون لقبول التسعيرة فعل تخفيض التكاليف ذات الصلة بمقدار €٢ لكل وحدة من المكون ك.

٣٠.١١ (١) لا تغيير.

إن التكلفة ذات الصلة للمكون ك ١ هي €١٠ - €٢٠ (€١٠ - €٢٠) كنفقات عامة ثابتة). وما دام المقاول من الباطن يعرض أيضاً تزويد الإدارة بالمكون بالتكلفة نفسها أي بـ €١٠، فيما من تغيير في التكلفة ذات الصلة إذا تم قبول تسعيرة المقاول من الباطن.

٣١.١١ (٣) زيادة €٣ لكل مكون ج.

إن التكلفة ذات الصلة للمكون ج ٥ هي €١٥ - €٥ (€١٥ - €٢٠) كنفقات عامة ثابتة). وما دام المقاول من الباطن يعرض تزويد الإدارة بهذا المكون لقاء €١٨، فإن التكلفة ذات الصلة للوحدة ترتفع بمقدار €٣.

دراسة الحالة ١-١١

إن التكاليف ذات الصلة لإنتاج ٢٥٠٠ مكون هي على الشكل التالي:

تعليق	€	
		اليد العاملة
(١)	٧٥ ٠٠٠	(€٥ × ٦ ساعات × ٢٥٠٠) الماهرة
(٢)	٥٠ ٠٠٠	(€٤ × ٥ ساعات × ٢٥٠٠) الماهرة جزئياً
		المواد
(٣)	١٦٥ ٠٠٠	(€٣٠ × ٥٥٠٠) أ
(٤)	٣٠ ٠٠٠	(€٣,٠٠ × ٤ كلغ × ٢٥٠٠) ك
(٥)	١٢ ٥٠٠	(€٢,٥٠ × ٢ كلغ × ٢٥٠٠) ج
		النفقات العامة
	١٢٥ ٠٠٠	المتغير فقط، ١٠٠٪ من تكلفة اليد العاملة، ١٠٠٪ من ٠٠٠ ١٢٥
(٦)	٥ ٠٠٠	التكاليف الثابتة الإضافية المحدثة
	٤٦٢ ٥٠٠	
	€٤٧٥ ٠٠٠	سعر العقد (€١٩٠ × ٢٥٠٠)
	€١٢ ٥٠٠	المساهمة

طالما أن الزيادة في الدخل من العقد تتحدى الزيادة في التكاليف ذات الصلة، تنصح الإدارة بقبول العقد.

تعليقات

- إن تكلفة الاستبدال حاسمة بما أنها ستتكلف الشركة €٥ للساعة بغية استبدال اليد العاملة الماهرة، وهذه هي التكلفة ذات الصلة للعقد.
- كما في التعليق ١ أعلاه، إن تكلفة الاستبدال هي التكلفة ذات الصلة. في هذه الحالة، إنها مطابقة للمعدل الجاري لليد العاملة الماهرة جزئياً.
- مع أن ٥٠٠٠ وحدة فقط من الجزء ٥٤٢ هي مطلوبة لإكمال هذا العقد، فإن فرض المورّد حدّاً أدنى للطلبية بمقدار ٥٥٠٠ وحدة يعني أن الـ ٥٠٠ وحدة الإضافية ستكون فائضة عن المتطلبات ما دام أن الشركة لا تستخدمها في أي مكان آخر. وعلى ذلك، فإن التكلفة ذات الصلة هي السعر الكامل للوحدات الـ ٥٥٠٠.
- أن يكون للشركة مخزون من المادة كـ ٦ هو أمر ملائم لكن ليس له أي صلة بالموضوع. فإن هذه المادة تُستخدم بثبات لمنتجات أخرى. أمّا التكلفة ذات الصلة فهي تكلفة الاستبدال وقدرها €٣,٠٠ للكلغ الواحد.
- ليس لسعر الشراء الأصلي للشركة وقدره €٥,٠٠ للكلغ الواحد صلة بهذه القرارات بما أنه تكلفة غارقة. وبالطريقة عينها، ليست القيمة المحفوظة وقدرها €٢,٥٠ للكلغ ذات صلة، بما أنها تمثل تعديلاً محاسبياً صرفاً. وإذا لم تُستخدم المادة في العقد،

الإجابات

سيتم استعمالها كبديل للمادة لـ ٥. وإن استخدام جـ ٤ لاستبدال لـ ٥ يولد أذخاراً قدره €٢,٥٠ للكلغ الواحد - وهو الفرق بين سعر شراء لـ ٥ وقدره €٤,٥٠ وتكليف التصنيع الإضافية وقدرها €٢,٠٠. وبناءً عليه، تكون التكاليف ذات الصلة لـ جـ ٤ عبارة عن تكاليف الفرصة البديلة وقدرها €٢,٥٠ للكلغ الواحد.

٦. إنها لحالة نادرة أن تكون التكاليف الثابتة جزءاً من التكاليف ذات الصلة. وهذه هي الحالة هنا بسبب وجود زيادة خاصة في التكاليف الثابتة متعلقة بقبول هذا العقد.

دراسة الحالة ٢-١١

١. يرى المدير العام أن إيقاف تصنيع مجموعة المنتجات أيلند سيزيد الأرباح بـ €٢٠ ٠٠٠ .
– بما أنه يبدو أنه سيتم تجنب الخسارة المُتَبَّأَ بها.

لسوء الحظ، من الضروري تقييم أدائه (بأكبر قدر ممكن من اللباقة) فإن تفكيره قد تأثر بفراط تخصيص €١٠٠ من النفقات العامة الثابتة تعسفياً على المجموعة أيلند. فلو أوقف تصنيع مجموعة أيلند، لن يتم "أذخار" €١٠٠ ٠٠٠ من النفقات العامة الثابتة. لكن سيعاد تخصيصها، ليس إلا، على سلسلة الإنتاج الآخرين.
وتأتي المقاربة الصحيحة بتقييم مساهمة المنتج أيلند في النفقات العامة الثابتة، على هذا النحو:

المبيعات	ألف €
التكاليف المتغيرة	٣٢٠
المواد المباشرة	١٠٠
اليد العاملة المباشرة	٣٠
نفقات التشغيل العامة	١١٠
	٢٤٠
المساهمة	٨٠

بالتالي، لو تم اعتماد هذا الاقتراح في الواقع، فإن ربح المتجارة المتوقع وقدره €٢١٠ ٠٠٠ كان ليهبط إلى €١٣٠ ٠٠٠ من جراء هذه المساهمة الضائعة. لهذا السبب، ينبغي رفض هذا الاقتراح كلياً.

٢٠. أما دام النقص في مادة الكشمير يشكل عاماً محدداً لإناتاج في شهر نيسان/أبريل، من الضوري توزيع مادة الكشمير المتوفرة على المنتجات الثلاثة - بطريقة تحقق الحد الأمثل من الأرباح الإجمالية. في المرحلة الأولى، من الضوري التعرف إلى تصنيف المنتجات، حسب المساهمة التي تولّدها:

المبيعات	البين	بوردر	أيلند
التكاليف المتغيرة	١ ٠٠٠	٩٦٠	٣٢٠
المواد المباشرة	٣٥٠	٣٠٠	١٠٠
اليد العاملة المباشرة	٥٠	٨٠	٣٠
نفقات التشغيل العامة	٢٠٠	١٨٠	١١٠
المساهمة الإجمالية	٦٠٠	٥٦٠	٢٤٠
سعر بيع الوحدة	٤٠٠	٤٠٠	٨٠
وبناءً عليه، عدد الوحدات	١٠ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	٤ ٠٠٠
هامش المساهمة (للوحدة)	€٤٠	€٥٠	€٢٠
الكتشمير (للوحدة)	٨ كلغ	٤ كلغ	١ كلغ
مساهمة للكلغ الواحد من الكتشمير	€٥,٠٠	€١٢,٥٠	€٢٠,٠٠
التصنيف	٣	٢	١

إن تمرين التصنيف يشير إلى أن المنتج أيلند (خلافاً لظن المدير العام) هو "أفضل" منتج في الحالة الراهنة من التوريدات المحدودة لمادة الكشمير.

وَكَتْيِيجَةً لِذَلِكَ، تَكُونُ خَطَّةُ الإِنْتَاجِ الْمُثْلِي:

المساهمة الإجمالية	هامش المساهمة (%)	اللوحدة (€)	الكميل (كيلو)	الوحدات المتبقية بها	المتاج
٨٠	٢٠	٤	٣٢	٤	أيلند
٤٠٠	٥٠	٣٢	٥٦	٨	بوردر
٢٨٠	٤٠	٠٠٠	(١)	٧	أليلين
٧٦٠		٩٢	٠٠٠		
٦٧٠	التكليف الثابتة				
٩٠	ربح الصافي				

تعليق (١) إن المنتج ألبين المصنّف ثالثاً تلقى فقط الرصيد المتبقّي من مادة الكشمير المتوفرة - أي ٥٦٠٠ كلغ. ويعني هذا أنه يمكن تصنيع ٧٠٠٠ وحدة فقط، وأنه لن تتم تلبية طلب ٣٠٠٠ وحدة في شهر نيسان/أبريل.

الإجابات

٣. ينبغي النظر في نوافذ متنوعة من خطط مدير المبيعات:

أ. لا جدوى من خفض سعر مجموعة ألبين طالما أنه ثمة عجز قائم في تلبية الطلب على ٣٠٠٠ وحدة لشهر نيسان/أبريل. وإن خفض السعر بنسبة ١٠٪ ستنتج منه مساهمة ضائعة قدرها $\text{€}700 - \text{€}10 \times 7000 = \text{€}2000$.

ب. على أساس أن هامش المساهمة لكل وحدة بوردر قدره €٥٠، سيطلب إتفاق مقدار ٨٠٠ €٨٠ إضافي على الإعلانات بيع ١٦٠٠ وحدة إضافية ($\text{€}50/\text{€}80 = 0.625$) كحد أدنى. غير أن ١٦٠٠ وحدة إضافية من بوردر ستحتاج إلى ٦٤٠٠ كلغ إضافية من مادة الكشمير – وسينتج من ذلك نقص في مادة الكشمير لتصنيع ألبين. وبمقدار ٨ كلغ لكل وحدة من ألبين، سيؤدي ذلك إلى تخفيض مبيعات ألبين بمقدار ٨٠٠ وحدة وإلى مساهمة ضائعة قدرها €٣٢ (٤٠ × ٨٠٠).

٤. إن نقاطاً أخرى ذات أهمية تجارية تتضمن:

- أ. ما الذي يمكن فعله لزيادة مبيعات مجموعة أيلند طالما أنها المتاح ذو الأداء الأفضل؟
ب. هل يمكن رفع أسعار بيع كل المنتجات، كوسيلة لتقييد الطلب بمستويات يمكن تحقيقها؟
ج. هل من وقع على المبيعات ينتج من التوفير المحدود لأي منتج؟
د. هل من زبائن مستعدّين لانتظار التسليم – إلى أن يزيد توريد مادة الكشمير؟

الوحدة الثانية عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٢ (أ)، (ب) و(د) فحسب.
إن الخيار (ج) مستبعد. فإن الموازنات هي أدوات محاسبية تتطلع إلى الأمام ولا تتضمن تحليلًا جاهدًا للأداء الماضي.

٢.١٢ خطأ.
ينطبق التعليق في ١ أعلاه على هذا البيان أيضاً.

- ٣.١٢ (٤) هي تعبير عددي لخطوة عمل ما.
يطلب الخيار (١) وجهة نظر أطول زمنياً من السنة الواحدة التي تعمل عليها الموازنة. وقد يكون للخيار (٢) دور كجزء مكون للموازنة. أما الخيار (٣) فيلمح إلى أحد استخدامات نظام التحكم بالموازنة.
- ٤.١٢ خطأ.
إن الدعم الناشط والواسع للإدارة العليا هو حاسم كلّياً إذا كان من أمل بتحقيق كامل منافع عملية إعداد الموازنة.
- ٥.١٢ (٢) (ب) و(ج) فحسب.
إن الخيار (أ) هو غير ملائم - فيمكن تحميل المدراء مسؤولية التكاليف التي يستطيعون التأثير فيها إلى حد بعيد فحسب. ويسلط الخيار (د) الضوء على أحد الانتقادات الموجهة إلى إعداد الموازنة، وهو يشكل بصريّة خطوة محتملة لإبطال الانتقاد نفسه. وإن اللافعالية الملزمة لإعداد الموازنة (الخيار (ب)) ومشاكل تأجيل التوقيت (الخيار (ج)) يجب أن تعالج بدقة لضمان إبطال انتقادات بهذه للإدارة.
- ٦.١٢ (٢) (أ) و(ج) فحسب.
ليس الخيار (ب) مقبولاً، لأنّه ليس من الحكم أن تقوم الإدارة بالموافقة على زيادة التكاليف من طرف واحد من دون التعويض بإيرادات أعلى. ويمكن أن يتمّ الخيار (د) في أيّ وقت بغضّ النظر عن التغييرات الخارجية في الظروف.
- ٧.١٢ (١) موازنة الإنتاج.
إن الطلب غير المحدود على منتج ما يعني أنه على هذه الشركة أن ترتكز جهودها على تحقيق الحد الأقصى من الوحدات المنتجة. ومن البدائل المتوفّرة، عليها التركيز على موازنة الإنتاج.
- ٨.١٢ (٤) موازنة الإعلانات والترويج.
إن الخيار الوحيد الذي سيؤدي فيه الحكم دوراً كبيراً، بما أنّ الإدارة تختار مستوى الإنفاق على الإعلانات والترويج الذي يلائم الشركة في ذلك التاريخ. أما الخيارات الأخرى فهي ترتبط بطريقة غير مباشرة بمستوى الإنتاج، والمواد، والمبيعات، إلخ... التي تمّ تصوّرها في الموازنة.
- ٩.١٢ (١) موازنة تكلفة اليد العاملة المباشرة.
إن الخيار الوحيد الذي يشكّل حاجة مطلقة في حال حصول أيّ إنتاج. أما سائر الخيارات الأخرى فهي أمثلة إضافية على التكاليف الاستنسابية.

الإجابات

١٠.١٢ (٣) استهلاك الألات.

إن إستهلاك الأصول الثابتة هو تعديل محاسبي صرف يوزع تكلفة استخدام الأصول الثابتة على مدى أعمارها النافعة المقدرة في حساب الأرباح والخسائر - أنظر الوحدتين الثانية والثالثة. ولا يتضمن ذلك أي تحرك للأموال النقدية. ولا يؤثر الخيار (أ) في أي من حساب الأرباح والخسائر أو التدفق النقدي. ويؤثر الخيار (ب) في كل من حساب الأرباح والخسائر والتدفق النقدي. ويحسن الخيار (د) التدفق النقدي لكنه لا يؤثر في حساب الأرباح والخسائر.

١١.١٢ (٤) €٥٥ ٦٠٠

€	
١٥ ٠٠٠	(€٧٥ ٠٠٠ ×٪٢٠) من الحسابات المدينة في أول نيسان (أبريل)/شباط (فبراير)
١٥ ٠٠٠	(€٥٠ ٠٠٠ ×٪٣٠) من الحسابات المدينة في أول نيسان (أبريل)/آذار (مارس)
٢٥ ٠٠٠	(€٦٤ ٠٠٠ ×٪٤٠) من المبيعات في نيسان/أبريل
<u>٥٥ ٦٠٠</u>	

١٢.١٢ (٢) €٥٣ ٢٠٠

€	
١٠ ٠٠٠	(€٥٠ ٠٠٠ ×٪٢٠) من الحسابات المدينة في أول نيسان/أبريل
٢٢ ٤٠٠	(€٦٤ ٠٠٠ ×٪٣٥) من المبيعات في نيسان/أبريل
٢٠ ٨٠٠	(€٥٢ ٠٠٠ ×٪٤٠) من المبيعات في أيار/مايو
<u>٥٣ ٢٠٠</u>	

١٣.١٢ (٣) €٥٦ ٢٠٠

من الضروري احتساب التدفق النقدي الداخلي المضمّن في الموازنة لشهر حزيران/يونيو:

€	
١٦ ٠٠٠	(€٦٤ ٠٠٠ ×٪٢٥) من المبيعات في نيسان/أبريل
١٨ ٢٠٠	(€٥٢ ٠٠٠ ×٪٣٥) من المبيعات في أيار/مايو
٢٨ ٨٠٠	(€٧٢ ٠٠٠ ×٪٤٠) من المبيعات في حزيران/يونيو
<u>٦٣ ٠٠٠</u>	

€	€	
٤٠ ٠٠٠		الحسابات المدينة في أول نيسان/أبريل
٦٤ ٠٠٠		المبيعات (نيسان/أبريل) زائد:
٥٢ ٠٠٠		المبيعات (أيار/مايو)
٧٢ ٠٠٠		المبيعات (حزيران/يونيو)
<u>٢٢٨ ٠٠٠</u>		
	٥٥ ٦٠٠	مطروح منها: التدفق النقدي الداخلي (نيسان/أبريل)
	٥٣ ٢٠٠	التدفق النقدي الداخلي (أيار/مايو)
١٧١ ٨٠٠	٦٣ ٠٠٠	التدفق النقدي الداخلي (حزيران/يونيو)
<u>٥٦ ٢٠٠</u>		الحسابات المدينة في ٣٠ حزيران/يونيو

بشكل بديل، تتضمن الحسابات المدينة في ٣٠ حزيران/يونيو:

€	
١٣ ٠٠٠	من المبيعات في أيار/مايو ($\text{€} ٥٢ ٠٠٠ \times \% ٢٥$)
٤٣ ٢٠٠	من المبيعات في حزيران/يونيو ($\text{€} ٧٢ ٠٠٠ \times \% ٦٠$)
<u>٥٦ ٢٠٠</u>	

.١٤.١٢ (٢) ١١ ٠٠٠ .١١ ٠٠٠

الوحدات	
١٠ ٠٠٠	المبيعات المضمّنة في الموازنة
٢ ٠٠٠	مخزون آخر المدة المُخْطَط له
<u>١٢ ٠٠٠</u>	
١ ٠٠٠	مطروح منه: مخزون أول المدة
<u>١١ ٠٠٠</u>	وبناءً عليه، التصنيع

.١٥.١٢ (٢) ٣٥ ٠٠٠ كلغ.

كلغ	
٥٥ ٠٠٠	الإنتاج المضمّن في الموازنة ($١١ ٠٠٠ \times ٥$ كلغ)
١٠ ٠٠٠	مخزون آخر المدة المُخْطَط له
<u>٦٥ ٠٠٠</u>	
٣٠ ٠٠٠	مطروح منه: مخزون أول المدة
<u>٣٥ ٠٠٠</u>	وبناءً عليه، مطلب الشراء

الإجابات

.٣١١ ٥٨٠ (٣) ١٦.١٢

الوحدات	
٧٢ ٦٠٠	المبيعات المضمنة في الموازنة
٧ ٤٠٠	مخزون آخر المدة المُخَطَّط له
<hr/>	
٨٠ ٠٠٠	
٦ ٠٠٠	مطروح منه: مخزون أول المدة
<hr/>	
٧٤ ٠٠٠	وبناءً عليه، التصنيع

غير أن معدل الرفض يشير إلى أن ٩٥ بالمئة فقط من الوحدات المُصنعة سيكون مقبولاً. وبناءً على ذلك، لإنتاج ٧٤ ٠٠٠ وحدة من السلع، ينبغي إنتاج المزيد:

$$\frac{١٠٠}{٩٥} \times ٧٤ ٠٠٠ = ٧٧ ٨٩٥ \text{ وحدة}$$

مع أربع ساعات من تشغيل الآلة لكل وحدة، تكون الموازنة الإجمالية لساعات تشغيل الآلة ٣١١ ٥٨٠.

.€٦٩٥٠ (٤) ١٧.١٢

€	
٢ ٢٠٠	الأموال النقدية في المصرف لأول المدة
٧ ٦٠٠	زائد: التدفقات النقدية الداخلة من الحسابات المدينة
<hr/>	
٩ ٨٠٠	
(٢ ٨٥٠)	مطروح منها: الدفعات للموردين
<hr/>	
٦ ٩٥٠	%٣٠ من €١٠ ٠٠٠ × %٩٥
	الأموال النقدية لآخر المدة في المصرف

.€٩٢٠٠ (١) ١٨.١٢
أنظر الجواب في ١٩ أدناه للحل المفصل.

١٩.١٢ €٢٥٠ (٢) ١٩.١٢

تعتمد الدفعات في آذار/مارس على مستوى الدفعات في شباط/فبراير، ويرجع ذلك إلى مزيج من الحد الأقصى من تسهيل السحب على المكشوف للشركة وقدره €١٠٠٠ وإلى سياسة الدفع للموردين التي تعتمدها الشركة.

ل.٦٩٥٠	
+ ل.٢٣٠٠	
<hr/> ل.٩٢٥٠	

شباط/فبراير
أموال نقدية لأول المدة في المصرف
زائد: تدفقات نقدية داخلة من المدينين

ل.١٠٢٥٠	(٥١٣٠)	}
	(٥١٢٠)	
	(١٠٠٠)	

(١٠٠٠)		
+ ل.٩٢٠٠		
<hr/> ل.٨٢٠٠		

مطروح منها: المدفوعات للموردين
١- حسم في شهر شباط/فبراير (٠٣٠% × ل.١٨٠٠٠) = ل.٦٩٥٠
٢- رصيد مشتريات كانون الثاني/يناير (ل.٧٠٠)
مقيد بحدود السحب على المكشوف
السحب على المكشوف لآخر مرة

آذار/مارس
السحب على المكشوف لأول مرة
زائد: التدفقات النقدية الداخلة

من المدينين مطروح منها:
الدفع للموردين

ل.٩٢٠٠	(١٨٨٠)	}
	(٢٤٥١)	
	(٤٨٦٠)	

(١٠٠٠)		
--------	--	--

مقيد بالسحب على المكشوف لآخر مرة

٢٠.١٢ خطأ.

إن عملية إعداد الموازنة هي ذات صلة للاستخدام في كل أشكال الشركات بما فيها المؤسسات الخيرية والسلطات المحلية والجامعات وهيئات أخرى لا تتوجه الربح.

إجابات

.€٢٢٤ ٦٠٠ (٣) ٢١.١٢
يطلب الأمر بعض الاحتسابات الوسيطة.

€	استهلاك المواد الأولية
٤ ٣٠٠	مخزون أول المدة
<u>٧٠ ٠٠٠</u>	المشتريات
٧٤ ٣٠٠	
٦ ١٠٠	مطروح منها: مخزون آخر المدة
<u>٦٨ ٢٠٠</u>	
٦٠ ٠٠٠	تكلفة اليد العاملة المباشرة
<u>٩٠ ٠٠٠</u>	نفقات التصنيع العامة ($€٦ \times ١٥ ٠٠٠$)
٢١٨ ٢٠٠	تكلفة التصنيع الإجمالية
<u>١٦ ٦٠٠</u>	تكلفة المبيعات
<u>٢١٨ ٢٠٠</u>	مخزون أول المدة
٢٣٤ ٨٠٠	تكلفة التصنيع الإجمالية
<u>١٠ ٢٠٠</u>	مطروح منها:
<u>٢٢٤ ٦٠٠</u>	مخزون آخر المدة

.€١٢٥ ٤٠٠ (١) ٢٢.١٢

€	المبيعات
٤٦٠ ٠٠٠	
<u>٢٢٤ ٦٠٠</u>	مطروح منها: تكلفة المبيعات
٢٣٥ ٤٠٠	
(٦٠ ٠٠٠)	النفقات العامة للبيع والتوزيع
(٥٠ ٠٠٠)	النفقات الإدارية العامة
<u>١٢٥ ٤٠٠</u>	

.€٤٢ ٠٠٠ (٢) ٢٣.١٢

€٤٣ ٢٠٠	نفقات التصنيع العامة الثابتة والفعلية
٣ ٢٠٠	
<u>€٤٠ ٠٠٠</u>	نفقات التصنيع العامة المطبقة
٤ ٠٠٠	ساعات اليد العاملة المباشرة
<u>€١٠</u>	معدل الاستيعاب للساعة
<u>€٤٢ ٠٠٠</u>	نفقات التصنيع العامة الثابتة والمصممة في الموارنة
	(٤٠٠٠ + ٤٢٠٠ ساعة) = (€١٠ × ٤٢٠٠)

.€١٢,٣٠ (٤) ٢٤.١٢

€
١٠,٠٠
٢,٣٠
<u>١٢,٣٠</u>

معدل التصنيع الثابت (من ٢٣)
معدل التصنيع المتغير (٤٠٠ / €٩٢٠٠ = ٤٠٠ ساعة)

.€٥٢ ٢٥٠.١٢ (٣) الأموال النقدية في المصرف =
أنظر الجواب في ٢٩ أدناه للحل المفصل.

.€٤٠ ٠٠٠ (٤) ٢٦.١٢
أنظر الجواب في ٢٩ أدناه للحل المفصل.

.€٧٢ ٥٠٠ (٣) ٢٧.١٢
أنظر الجواب في ٢٩ أدناه للحل المفصل.

.€١٥ ٢٥٠ (٢) ٢٨.١٢
أنظر الجواب في ٢٩ أدناه للحل المفصل.

الإجابات

. €٢٩.١٢ (٤) الخسائر = ٠٠٠ ١٨ €.

€ (١٠ ٥٠٠)	€ ٧٥ ٠٠٠ ٢٢ ٥٠٠	تموز/يوليو السحب على المكشف لأول المدة زائد: التدفقات الدخلة
	٩٧ ٥٠٠	الحسابات المدينة في أول تموز/يوليو ٥٠٪ من مبيعات تموز/يوليو نقداً
	٨٧ ٠٠٠	
		مطروح منها: التدفقات الخارجية الحسابات الدائنة في أول تموز/يوليو
(٢٥) ٣٤ ٧٥٠	١٧ ٧٥٠ ١٧ ٠٠٠	المصاريف (مطروح منها إستهلاك الأصول الثابتة)
	٥٢ ٢٥٠	الأموال النقدية في المصرف لآخر المدة
		آب/أغسطس زائد: التدفقات الدخلة
(٢٦) ٤٠ ٠٠٠	٢٢ ٥٠٠ ١٧ ٥٠٠	٥٠٪ من مبيعات تموز/يوليو بالدين ٥٠٪ من مبيعات آب/أغسطس نقداً
	٩٢ ٢٥٠	
		مطروح منها: التدفقات الخارجية مشتريات تموز/يوليو
	٣٠ ٠٠٠ ٧ ٥٠٠ ١٩ ٥٠٠	أنسبة توزيع الأرباح المصاريف (مطروح منها إستهلاك الأصول الثابتة)
	٥٧ ٠٠٠	
	٣٥ ٢٥٠	الأموال النقدية في المصرف لآخر المدة
		أيلول/سبتمبر زائد: التدفقات الدخلة
٥٢ ٥٠٠	١٧ ٥٠٠ ٣٥ ٠٠٠	٥٠٪ من مبيعات آب/أغسطس بالدين ٥٠٪ من مبيعات أيلول/سبتمبر نقداً
	٨٧ ٧٥٠	
		مطروح منها: التدفقات الخارجية مشتريات آب/أغسطس
	٥٠ ٠٠٠ ٢٢ ٠٠٠ ٥٠٠	المصاريف (مطروح منها إستهلاك الأصول الثابتة) الفائدة على القرض/في الفصل
(٢٧) ٧٢ ٥٠٠		
(٢٨) ١٥ ٢٥٠		الأموال النقدية في المصرف لآخر المدة

حساب الأرباح والخسائر المضمن في الموازنة

المجموع	أيلول/سبتمبر	أب/أغسطس	تموز/يوليو	المبيعات
€	€	€	€	€
١٥٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	٣٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	تكلفة المبيعات*
١٠٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	الربح الإجمالي
٥٠ ٠٠٠				المصاريف
(٦٧ ٥٠٠)	٢٥ ٠٠٠	٢٢ ٥٠٠	٢٠ ٠٠٠	الفائدة على القرض
(٥٠)				الخسارة
<u>(١٨ ٠٠٠)</u>				

* في هذه الحالة، إن المشتريات هي مطابقة لتكلفة المبيعات طوال الفصل لأن مستويات المخزون لم تتغير في بداية الفصل وفي نهايته.

٣٠.١٢ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.

٣١.١٢ (٢) و(٣).

لتوضيح الفوارق بين التكاليف المُعاد تقييمها والتكاليف الاستنسابية، إرجع إلى الوحدة التاسعة.

٣٢.١٢ (١) إعداد موازنة من دون أساس.

٣٣.١٢ خطأ.

على العكس، إن إحدى المنافع الأساسية لإعداد الموازنة من دون أساس تكمن في أن قرارات التصنيف لا يتَّخذها أولئك ذوي المصالح المكتسبة كحق بل تَتَّخذها الإدارة العليا التي تكون في موقع مراجعة الخيارات من وجهة نظر الشركة ككل.

٣٤.١٢ (١) إعداد موازنة من دون أساس عملية مكلفة ويستهلك تطبيقها الكثير من الوقت.
إن الخيار (٢) هو ميزة لإعداد الموازنة من دون أساس في حين أن الخيارين (٣) و(٤) لا يصحان على إعداد الموازنة من دون أساس.

١.

١-١ بيان التدفق النقدي المضمّن في الموازنة

	أيلول/سبتمبر	تشرين الأول/أكتوبر	تشرين الثاني/نوفمبر
١٠	١٠	١١	١٠
٣٣٦	٤٣٥	٢٦٦	
٣٣٦	٤٣٥	٢٦٧	
١٠	١٠	١٠	

رصيد الأموال النقدية لأول المدة
 التدفقات الداخلة (أنظر ٢-١)
 التدفقات الخارجة (أنظر ٣-١)
 رصيد الأموال النقدية لآخر المدة

١-٢ التدفقات النقدية الداخلة

٣٠	٣٠	٥٠
—	—	٣٦
—	٤٥	١٨٠
٩٠	٣٦٠	—
٢١٦	—	—
٣٣٦	٤٣٥	٢٦٦

المبيعات نقداً (١٠٪)
 من المدينيين:
 مبيعات تموز/يوليو
 مبيعات آب/أغسطس
 مبيعات أيلول/سبتمبر
 مبيعات تشرين الأول/أكتوبر

١-٣ التدفقات النقدية الخارجة

١٨٠	١٨٠	٣٠٠
٤٤	١٨١	—
٣٨	٣٨	٣٨
٣٥	٣٥	٣٥
٣٠	٣٠	٥٠
١٥	١٥	٢٥
٤٠	—	—
٣٨٢	٤٧٩	٤٤٨
٣٣٦	٤٣٥	٢٦٧

المشتريات
 مشتريات العجز (أنظر ٤-١)
 التكاليف الثابتة (مطروح منها إستهلاك الأصول الثابتة)
 الرواتب (الأساسية)
 العمولة (١٠٪ من المبيعات)
 تكاليف البيع المتغيرة الأخرى (٥٪ من المبيعات)
 شراء السيارات
 المُقيَّد بـ(حدود الأموال النقدية)

إن ما يظهر بوضوح هو أن التدفق النقدي في الفرع لا يكفي ليفي بمتطلبات الدفع للشركة الأم. ويتبين من ذلك أن مبلغاً قدره €١٨١٠٠٠ في شهر أيلول/سبتمبر سيؤجل دفعه إلى شهر تشرين الأول/أكتوبر وأن مبلغاً قدره €٤٤٠٠٠ سيؤجل دفعه من تشرين الأول/أكتوبر إلى تشرين الثاني/نوفمبر. ويقى مبلغ قدره €٤٦٠٠٠ غير مدفوع في نهاية شهر تشرين الثاني/نوفمبر.

وحتى من دون تقييد الحد الأدنى من الأموال النقدية البالغ €١٠٠٠، لا يولد الفرع أموالاً نقدية كافية ليمثل لأجال الدفع المعيارية هذه.

٤- المشتريات ومشتريات العجز

تعني فعلياً سياسة الشراء للفرع أن المنتجات المباعة في شهر أيلول/سبتمبر يتم أيضاً تسديدها في شهر أيلول/سبتمبر. ولاحتساب المشتريات الشهرية، يجب أن يتم تخفيض مجموع المبيعات بنسبة ٤٠ بالمائة لعكس الهاشم الإجمالي الذي تم كسبه من هذه المبيعات.

$$\text{أيلول/سبتمبر: المبيعات} = \frac{€٣٠٠٠٠٠}{٦٠\%} = €٥٠٠٠٠٠$$

$$\text{تشرين الأول/أكتوبر: المبيعات} = \frac{€١٨٠٠٠٠}{٦٠\%} = €٣٠٠٠٠٠$$

$$\text{تشرين الثاني/نوفمبر: المبيعات} = \frac{€١٨٠٠٠٠}{٦٠\%} = €٣٠٠٠٠٠$$

مع ذلك، نظراً إلى إصرار الشركة الأم على الحد الأدنى من رصيد الأموال النقدية البالغ €١٠٠٠، لا يسع الفرع أن يفي بمتطلبات دفع ثمن المشتريات. وقد وافقت الشركة الأم على تأجيل بعض دفعاته للمشتريات، وهذا الأمر ضروري في كل شهر.

الإجابات

تشرين الأول /	تشرين الثاني /	أيلول / سبتمبر	المشتريات المرغوب فيها
نوفمبر	أكتوبر	ألف €	الدفعات
١٨٠	١٨٠	٣٠٠	مطروح منها، مفعول تقيد الأموال النقدية (٤٤٨ - ٢٦٧)
			دفعات المشتريات الفعلية (أيلول / سبتمبر)
			العجز في المشتريات (أيلول / سبتمبر)
			مطروح منها، مفعول تقيد الأموال النقدية (٤٧٩ - ٤٣٥)
			دفعات المشتريات الفعلية (تشرين الأول / أكتوبر)
			العجز في المشتريات (تشرين الأول / أكتوبر)
			مطروح منها، مفعول تقيد الأموال النقدية (٣٨٢ - ٣٣٦)
			دفعات المشتريات الفعلية (تشرين الثاني / نوفمبر)

.٢

١-٢ تكلفة المبيعات

المجموع	تشرين الأول /	تشرين الثاني /	أيلول / سبتمبر	المبيعات
نوفمبر	أكتوبر	ألف €	ألف €	تكلفة المبيعات (%)
١١٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٥٠٠	
٦٦٠	١٨٠	١٨٠	٣٠٠	
٤٤٠	١٢٠	١٢٠	٢٠٠	
				المصاريف الثابتة شهرياً
١١٤	٣٨	٣٨	٣٨	
٦	٢	٢	٢	استهلاك الأصول الثابتة
١٠٥	٣٥	٣٥	٣٥	الرواتب
١١٠	٣٠	٣٠	٥٠	العمولة
٥٥	١٥	١٥	٢٥	البيع المتغير
٣٩٠	١٢٠	١٢٠	١٥٠	
٥٠	-	-	٥٠	الربح الإجمالي

يعزز الاستنتاج في ١-١ أعلاه التعرّف إلى متاجرة التعادل في شهرٍي تشرين الأول / أكتوبر وتشرين الثاني / نوفمبر بعد الشهر الممتاز في أيلول / سبتمبر. وقد بات التدفق النقدي مشكلة كما أن المتاجرة أمست صعبة. ومع مبيعات متوقعة بـ ٢٠٠ .٠٠٠ € في كانون الأول / ديسمبر، سيتكبد الفرع بالتأكيد الخسائر مع تكاليف ثابتة قدرها ٧٥ €.

الوحدة الثالثة عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٣ خطأ.

العكس هو الصحيح. تمثل الموازنات الخطط بينما تُعتبر التكاليف المعيارية بمثابة مبني لها، فتلحق قياسات يمكن مقارنة المنجزات الفعلية مقارنةً تفصيلية بها.

٢.١٣ (أ)، (ب) و(د) فحسب.

الخيار (ج) غير مقبول. عند تحديد المعايير، لا ينبغي أن تكون فضفاضة فيصير مدى عدم الفعالية كبير لدرجة أن هذه الأخيرة لا تظهر بوضوح في تقييم الأداء الفعلي.

٣.١٣ (٤) معيار يمكن التوصل إليه.

الخيارات (أ) و(ج) أصبحا من المعايير القديمة التي لم تعد تُستخدم، أمّا الخيار (ب) فيرجح أن يكون غير واقعي لدرجة أن يقلل من تحفيز المستخدمين.

٤.١٣ (١) تسمح الموازنة المرنة بالمقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المضمّنة في الموازنة عند كل مستويات الإنتاج.

يسلط الخيار (ج) الضوء على خطأً شائع مفاده أن مجموع التكاليف المضمّنة في الموازنة ينبغي أن تقارب بمجموع التكاليف الفعلية، بغض النظر عن أي فارق في مستوى النشاط. لا حاجة إلى التوقف عند الخيار (د) لأنّه يتناول مقارنة بين مجموعتي أرقام لا علاقة لهما بالموضوع. أمّا الخيار (ب) فيُستبعد بسبب الشرح الخاطئ لكلمة "مرنة".

٥.١٣ .€٩٢٠٠ (١)

$$\text{تكلفة المواد المعيارية للكوب الواحد} = \frac{\text{€}٢}{\text{€}١٠٠٠} - \text{€}٢$$

$$\text{مستوى النشاط الفعلي} = ٤٦٠٠ \text{ وحدة}$$

$$\text{تكاليف المواد المعدلة} = \text{€}٢ \times ٤٦٠٠ = \text{€}٩٢٠٠$$

الإجابات

٦.١٣ .٤) إنحراف معاكس يبلغ €٣٠٠

تكلفة اليد العاملة المعيارية للكوب الواحد = €٠,٥٠ - (€٢٥٠٠ / ٥٠٠٠)

مستوى النشاط الفعلي = ٤٦٠٠ وحدة

تكلفيف اليد العاملة المعدلة = €٠,٥٠ × ٤٦٠٠

٧.١٣ .٣) إنحراف معاكس يبلغ €٦٥٠

الموازنة المعدلة/ ٤٦٠٠ كوب

€	المواد
٩٢٠٠	اليد العاملة
٢٣٠٠	النفقات العامة المتغيرة
<u>٣٤٥٠</u>	تكلفيف الفعلية
<u>١٤٩٥٠</u>	مجموع الإنحراف
<u>١٥٦٠٠</u>	
<u>٦٥٠</u>	

٨.١٣ .٣) €٣,٢٥

التكلفيف المضمّنة في الموازنة = €١٦٢٥٠ / €٥٠٠٠

٩.١٣ .٢) استخدام مواد ذات نوعية أكثر رداءة مما حدد في المعيار.
ينبغي أن يؤدي الخياران (أ) و(ج) إلى إنحراف مؤاتٍ في سعر المواد، إلا أن تفوق الوحدات المنتجة الفعلية على الوحدات المنتجة المضمّنة في الموازنة (الخيار (د)) لن يؤثّر في إنحراف فعالية المواد.

١٠.١٣ .٤) سعر مؤاتٍ؛ فعالية مؤاتٍ.

في حال كان مجموع الإنحرافات في ما خصّ المواد معاكساً، أي من الخيارات (أ) إلى (ج) قد يساهم في هذه المخرجات. على كل، في حال كان كل من إنحراف السعر وإنحراف الفعالية مؤاتيين، لا يمكن أن يكون مجمل الإنحراف معاكساً.

١١.١٣ (١) إنحراف مؤاتٍ يبلغ .€٦٠٠٠

$$\begin{aligned} \text{إنحراف فعالية المواد} &= (\text{ك م} - \text{ك ف}) \text{ س م} \\ €٤ (٤٨٥٠٠ - [٥ \times ١٠٠٠]) &= \\ €٤ (٤٨٥٠٠ - ٥٠٠٠) &= \\ \text{مؤاتٍ} €٦٠٠٠ &= \end{aligned}$$

١٢.١٣ (٤) إنحراف مؤاتٍ يبلغ .€٢٤ ٢٥٠

$$\begin{aligned} \text{إنحراف سعر المواد} &= (\text{س م} - \text{س ف}) \text{ ك ف} \\ ٤٨٥٠٠ (€٣,٥٠ - €٤) &= \\ \text{مؤاتٍ} €٢٤ ٢٥٠ &= \end{aligned}$$

١٣.١٣ (٣) إنحراف مؤاتٍ يبلغ .€٧٠٠٠

$$\begin{aligned} \text{س م} - \text{س ف} (\text{ك ف}) &= \\ ٢٨٠٠٠ (€١,٧٥ - €٢) &= \\ \text{مؤاتٍ} €٧٠٠٠ &= \end{aligned}$$

١٤.١٣ (٢) إنحراف معاكس يبلغ .€٢٠٠٠

$$\begin{aligned} \text{ك م} - \text{ك ف} (\text{س م}) &= \\ €٢ (٢٨٠٠٠ - [٣ \times ٩٠٠٠]) &= \\ €٢ (٢٨٠٠٠ - ٢٧٠٠٠) &= \\ \text{معاكس} €٢٠٠٠ &= \end{aligned}$$

١٥.١٣ (٢) السعر = €١٦٠٠٠ معاكس؛ الفعالية = €١٦٠٠٠ مؤاتية.

$$\begin{aligned} \text{إنحراف السعر} &= (\text{س م} - \text{س ف}) \text{ ك ف} \\ ١٦٠٠٠ (€٣ - €٢) &= \\ \text{معاكس} €١٦٠٠٠ &= \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الفعالية} &= (\text{ك م} - \text{ك ف}) \text{ س م} \\ €٢ (١٦٠٠٠ - [٣ \times ٨٠٠٠]) &= \\ \text{مؤاتية} €١٦٠٠٠ &= \end{aligned}$$

الإجابات

١٦.١٣ (٤) يشير إنحراف فعالية المواد المؤاتي إلى يد عاملة مباشرة شديدة الفعالية.
يُستبعد الخيار (أ) لأن أسعار المواد لا تتأثر بفعالية اليد العاملة أمّا الخيار (ب) فيُستبعد بسبب غياب العلاقة السببية بين معدلات أجور اليد العاملة وفعالية اليد العاملة. يشكل الخيار (ج) مزيجاً يصعب احتمال وقوعه لأن استخدام المواد ذات النوعية الأفضل قد يؤدي إلى إنحراف مؤاتٍ في فعالية اليد العاملة وليس معاكساً. الخيار (د) صحيح لأن اليد العاملة المباشرة الفعالة قد تؤدي إلى مدخلات في المواد.

١٧.١٣ (١) زيادة في تدريب اليد العاملة المباشرة.
تؤدي الخيارات (ب)، (ج) و(د) عادةً إلى إنحرافات معاكسة في فعالية اليد العاملة. وحدة الخيار (أ) قد يؤدي إلى إنحراف مؤاتٍ في فعالية اليد العاملة.

١٨.١٣ (٣) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٤٨٠.

$$\begin{aligned} \text{الإنحراف في فعالية اليد العاملة} &= (م - ف) م أ م \\ &= €4,80 ([3 \times 1100] - [3 \times 200]) \\ &= €480 = \text{مؤاتٍ} \end{aligned}$$

١٩.١٣ (١) إنحراف معاكس يبلغ €٣٢٠.

$$\begin{aligned} \text{الإنحراف في معدل أجور اليد العاملة} &= (م أ م - م أ ف) و ف \\ &= €4,80 ([3 \times 200 / 15680] - [3 \times 200 / 1100]) \\ &= €4,90 - €4,80 = €480 = \text{معاكس} \end{aligned}$$

٢٠.١٣ (٤) إنحراف معاكس يبلغ €٢٠.

$$\begin{aligned} (ك م - ك ف) س م &= (110 - [1 \times 100]) س م \\ &= €20 = \text{معاكس} \end{aligned}$$

٢١.١٣ (٢) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١١.

$$\begin{aligned} س م - س ف (ك ف) &= (110 / €209) - €2,00 \\ 110 (\€1,9 - €2,00) &= \\ &= €11 = \text{مؤاتٍ} \end{aligned}$$

٢٢.١٣ (٣) إنحراف معاكس يبلغ €١٥٠.

$$\begin{aligned} 150 &= [150 / €900] - €5,00 \\ 150 &= €6,00 - €5,00 \\ 150 &= \text{معاكس} \end{aligned}$$

٢٣.١٣ (٤) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٥٠.

$$\begin{aligned} €5 &= 150 - [2 \times 100] \\ €5 &= \text{مؤاتٍ} \end{aligned}$$

٢٤.١٣ (٤) استخدام مواد ذات نوعية أقل جودة بأسعار أقل ارتفاعاً.

يُوحي الإنحراف المعاكس في فعالية المواد باستخدام مواد ذات نوعية أقل جودة من المعيار، في حين يُوحي الإنحراف المؤاتي في السعر بأنّ المواد قد ابتعت بسعر أدنى من المعيار.

٢٥.١٣ (٢) استخدام يد عاملة أكثر فعالية بمعدلات أجور أكثر ارتفاعاً.

يشير الإنحراف المؤاتي في فعالية اليد العاملة إلى استخدام يد عاملة ذات نوعية تفوق المعيار، في حين يشير الإنحراف المعاكس في معدل أجور اليد العاملة إلى استخدام يد عاملة بمعدل أجور يفوق المعيار.

٢٦.١٣ خطأ.

في نظام تحديد التكاليف المعيارية، ينبغي احتساب الإنحرافات ما إن تبدأ بالظهور وتحمّل المسؤولية إلى مدير القسم المناسب. ينبغي تحويل كل المنتجات إلى الأقسام الأخرى بالتكاليف المعيارية بغية حصر تحليل الإنحراف بالنشاطات الخاصة بكل قسم.

٢٧.١٣ (١) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٤٨٠.

النكلفة المعيارية للتقديمات الزمنية	مطروح منها	النكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي
الخاصة بالموازنة المرنة في ما يتعلق	تسغرقه الوحدات المنتجة	وتتحمل المسؤولية إلى مدير القسم المناسب.
بالوحدات المنتجة		
(€1,٢٠ × ٢١٦٠٠)	مطروح منها	(€1,٢٠ × ٢ × ١١٠٠٠) =
€٢٥٩٢٠	مطروح منها	€٢٦٤٠٠ =
		€٤٨٠ = مؤاتٍ

الإجابات

٢٨.١٣ (٢) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٩٢٠.

التكليف الفعلية التي تم تكبدها	مطروح منها	التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي تستغرقه الوحدات المنتجة
€٢٥ ٠٠	مطروح منها	(€١,٢٠ × ٢١٦٠) =
€٢٥ ٠٠	مطروح منها	€٢٥٩٢٠ =

٢٩٠١٣ (٣) إنحراف معاكس يبلغ €١٨٧٥.

النفقات العامة الثابتة الفعلية	مطروح منها	النفقات العامة الثابتة المضمنة في الموازنة
€٢٢٥٠٠	مطروح منها	١٢/€٢٤٧٥٠٠ =
€٢٢٥٠٠	مطروح منها	€٢٠٦٢٥ =

معاكس €١٨٧٥٠ =

(١) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٣٧٥ .

$$\text{معدل النفقات العامة الثابتة المحدّد مسبقاً} = \frac{\text{€} 247\ 500}{\text{٥٠٠ ساعة من ساعات تشغيل الآلات}} = \text{٣ € لساعة تشغيل الآلة}$$

إنحراف المخرج	=	النفقات العامة الثابتة المضمنة في الموازنة	مطروح منها	النفقات العامة المطبقة على السترات المتتجة
		€٢٠٦٢٥	=	€٣٧٥ × ٧٠٠٠
		€٢٠٦٢٥	=	€٢١٠٠٠ مطروح منها
		€٣٧٥	=	٥٠٠٠ مائة

(١١) يحتاج حجم المخرج إلى زيادة بغية تخفيض تكلفة المنتج للوحدة الواحدة. تشير الإنحرافات المؤاتية والمتاغمة المتعلقة بمخرج النفقات العامة الثابتة إلى أن الوحدات المنتجة الفعلية تقدم دائماً على الوحدات المنتجة المُضمّنة في الموازنة. وبالتالي، لدى مراجعة حجم مخرج السنة المقبلة، ينبغي أن يتم ذلك بشكل تصاعدي.

١٣-٣٢ خطأ

ليس لدى الإدارة الوقت الكافي لمراجعة كل الانحرافات بالتفصيل. وهي لا تهتم إلا بالانحرافات الكبيرة عن المعيار وتفسير هذه الانحرافات.

٣٣.١٣ (٣) إنحراف معاكس يبلغ €٥٦٢٥.

من الضروري أولاً احتساب هامش المساهمة للوحدة سواء كان فعلياً أو مضمّناً في الميزانية، وذلك بالنسبة إلى صنفي الإنتاج شيكاغو وشتونغارت Stuttgart، المستخدمين في ٣٤ أيضاً.

شتونغارت فرك	شركة شيكاغو	
Stuttgart Werke	Chicago Inc	
€ ٦٠٠٠	€ ٤٥٠٠٠	=
٣٠٠	٢٠٠	المضمنة في الميزانية
€ ٢٠٠	€ ٢٢٥	عدد الوحدات
€ ٥٦٨٧٥	€ ٥٨٧٥٠	هامش للوحدة الواحدة
٣٢٥	٢٥٠	المضمنة الفعلية
€ ١٧٥	€ ٢٣٥	عدد الوحدات
		هامش للوحدة الواحدة

$$\text{إنحراف المساهمة} = \frac{\text{الفرق في المبيعات الفعلية}}{\text{هامش المساهمة}} \times \text{من حيث الوحدات للوحدة}$$

€		
٥٠٠	= $٢٥٠ \times (\€ ٢٢٥ - \€ ٢٣٥)$	شركة شيكاغو Inc
١٢٥	= $٣٢٥ \times (\€ ٢٠٠ - \€ ١٧٥)$	شتونغارت فرك Stuttgart Werke
٦٢٥		٥ معاكس

٣٤.١٣ (٤) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٥٠.

$$\text{ الإنحراف في حجم المبيعات} = \frac{\text{المبيعات الفعلية}}{\text{المضمنة في الميزانية}} \times \text{هامش المساهمة المضمن}$$

مطروح منها المبيعات
في الميزانية بالنسبة إلى
الوحدة الواحدة

€		
١١٢٥٠	= $\€ ٢٢٥ \times (٢٠٠ - ٢٥٠)$	شركة شيكاغو Inc
٥٠٠٠	= $\€ ٢٠٠ \times (٣٠٠ - ٣٢٥)$	شتونغارت فرك Stuttgart Werke
١٦٢٥٠		٥ مؤاتٍ

الإجابات

٣٥.١٣ (٣) إنحراف مؤاتٍ يبلغ ٧٥٠ € .
من الضروري احتساب هامش مساهمة المتوسط المرجح للوحدة الواحدة

$$\frac{\text{مجموع المساهمة المضمونة في الموازنة}}{\text{مجموع الوحدات المضمنة في الموازنة}} = \\ \frac{\text{€} ٢١٠}{\text{€} ٥٠٠} = \frac{\text{€} ١٠٥٠٠}{٥٠٠} =$$

الإنحراف في كمية المبيعات = المبيعات الفعلية مطروح منها المبيعات المضمنة
× هامش مساهمة المتوسط المرجح المضمن في الموازنة
بالنسبة إلى الوحدة الواحدة

$$\text{€} \\ \text{شركة شيكاغو Inc} = \text{€} ٢١٠ \times (٢٠٠ - ٢٥٠) = \text{€} ١٠٥٠٠ \\ \text{شركة شتوتغارت فرك Stuttgart Werke} = \text{€} ٢١٠ \times (٣٠٠ - ٣٢٥) = \text{€} ٥٢٥ \\ \text{١٥٧٥٠ مؤاتٍ}$$

٣٦.١٣ (٢) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٥٠٠.

الإنحراف في مزيج المبيعات = المبيعات الفعلية مطروح منها المبيعات المضمنة في الموازنة للوحدة الواحدة مطروح منه هامش مساهمة المتوسط المرجح المضمن في الموازنة
بالنسبة إلى الوحدة الواحدة

$$\text{€} \\ \text{شركة شيكاغو Inc} = (\text{€} ٢١٠ - \text{€} ٢٢٥) \times (٢٠٠ - ٢٥٠) = \text{€} ٧٥٠ \\ \text{شركة شتوتغارت فرك Stuttgart Werke} = (\text{€} ٢١٠ - \text{€} ٢٠٠) \times (٣٠٠ - ٣٢٥) = \text{€} ٥٠٠ \\ \text{٥٢٥ مؤاتٍ}$$

١. تحليل الإنحراف

المواد ١

$$\begin{aligned} \text{إنحراف السعر} &= (س_م - س_ف) ك_ف \\ ١٨٠٠٠ &= (€١ - €١) \\ \text{لا إنحراف} &= \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الفعالية} &= (ك_م - ك_ف) س_م \\ €١(١٨٠٠٠ - [٢ \times ٩٠٠٠]) &= \\ \text{لا إنحراف} &= \end{aligned}$$

المواد ٣

$$\begin{aligned} \text{إنحراف السعر} &= (س_م - س_ف) ك_ف \\ ٨٥٠٠ &= (€٣,٥٠ - €٣) \\ €٤٢٥٠ &= \text{معاكس} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الفعالية} &= (ك_م - ك_ف) س_م \\ €٣(٨٥٠٠ - [١ \times ٩٠٠٠]) &= \\ €١٥٠٠ &= \text{مؤات} \end{aligned}$$

اليد العاملة المباشرة

$$\begin{aligned} \text{إنحراف معدل الأجور} &= (م_أ_م - م_أ_ف) و_ف \\ ٢٨٠٠٠ &= (€٤,٥٠ - €٤) \\ €١٤٠٠٠ &= \text{معاكس} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الفعالية} &= (و_م - و_ف) م_أ_م \\ €٤(٢٨٠٠٠ - [٣ \times ٩٠٠٠]) &= \\ €٤(٢٨٠٠٠ - ٢٧٠٠٠) &= \\ €٤٠٠٠ &= \text{معاكس} \end{aligned}$$

الإجابات

٢. النفقات العامة المتغيرة

الإنحراف في الإنفاق = التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي تستغرقه الوحدات المنتجة

$$\text{مطروح منها } €165 \dots = (€6 \times 28 \dots)$$

$$\text{مطروح منها } €165 \dots = €168 \dots$$

$$\text{مطروح منها مؤات } €3 \dots =$$

الإنحراف الفعال = التكلفة المعيارية للتقديمات الزمنية الخاصة بالموازنة المرنة بالنسبة إلى الوحدات المنتجة

$$\text{مطروح منها } (€6 \times 28 \dots) = (€6 \times 3 \times 9 \dots)$$

$$\text{مطروح منها } €168 \dots = €162 \dots$$

$$\text{مطروح منها مؤات } €6 \dots =$$

٣. المبيعات

الإنحراف في هامش المساهمة = الفرق في هامش المساهمة للوحدة الواحدة مساهمة المبيعات

$$= (€45 - €47,4) \times 9000 = €21600$$

* هامش المساهمة المُضمن في الموازنة للوحدة الواحدة = سعر البيع المُضمن في الموازنة - التكلفة المعيارية

$$€45 = €35 - €80$$

$$\frac{€426250}{9000} = \frac{\text{هامش مجمل المساهمة الفعلية}}{\text{مجموع الوحدات الفعلية}}$$

الإنحراف في حجم المبيعات = المبيعات الفعلية مطروح منها المبيعات المُضمنة في الموازنة للوحدة الواحدة

$$= €45 \times (10000 - 9000) = €45000$$

خلاصة

تبثق عن تحليل الإنحراف عدّة عوامل سببية تقسّر أداء الشركة.

١. العامل الوحيد الأكثر أهمية هو الخسارة في الحجم البالغة ١٠٠٠ وحدة من ألفاستار Alphastar التي أدت إلى إنحراف معاكس في حجم المبيعات بلغ ٤٥٠٠٠. قد يفسّر ذلك بأن السعر الذي فاق السعر المُضمّن في الموازنة قد احتسب تدنياً في حجم المبيعات.
٢. بالرغم من الخسارة في ١ أعلاه، ظهر بعض العمل المُضاد بشكل مساهمة مؤاتية في المبيعات بلغت ٦٠٠٠٢١€ ونشأت لأنّه تم بيع المنتج بسعر أعلى بـ٥٠€ للوحدة عن سعر البيع المُضمّن في الموازنة.
٣. في ما يتعلق بالتكلفة، ظهرت غالبية المشاكل في تكلفة اليد العاملة والنفقات العامة المتغيرة المرتبطة بها. وعلى الأرجح إنّ محمل الإنحراف المعاكس في اليد العاملة البالغ ١٨٠٠٠€ قد نتج عن استخدام موظفين شديدي التخصّص وذوي أجور مرتفعة للقيام بأعمال لم يكونوا معتادين عليها، مما أدى إلى إنحراف معاكس كبير في معدل الأجور بلغ ٤٠٠٠٤€ وإلى إنحراف معاكس في الفعالية بلغ ٤٠٠٠€.
٤. إنّ بعض الأوجه المعاكسة لأداء اليد العاملة المباشرة انتقل إلى النفقات العامة المتغيرة من خلال إنحراف معاكس إجمالي بلغ ٣٠٠٠€.
٥. في ما يتعلق بالمواد، فقد استُخدمت أث ١ تماماً كما جاء في المعيار. يبدو أن المادّة ب٣ قد واجهت ارتقاعاً كبيراً في السعر من قبل المورّد، مما أدى إلى إنحرافٍ معاكس في السعر بلغ ٤٢٥٠€. أمّا الإنحراف المؤاتي في الفعالية البالغ ١٥٠٠٠€، فقد يكون ناتجاً من السعر الأعلى لمادة ب٣ إذ إنّ استخدامها قد أحبط بعناية فائقة.

الوحدة الرابعة عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٤ خطأ.

إن الغاية من التقسيم إلى وحدات مستقلة هي تخصيص مسؤولية العمليات اليومية إلى فريق إداري يتولى مسؤولية القسم.

٢.١٤ (٤) (ج) و(د) فحسب.

إن كلا الخيارين (أ) و(ب) هما عبارة عن حسناً محتملة لبنيّة القسم، بدلاً من كونهما سينٍات محتملة.

٣.١٤ (٣) (أ) و(ج) فحسب.

إن الخيار (ب) مرفوض؛ فسيأتي التقسيم إلى وحدات مستقلة بزيادات على التكلفة بدلاً من التخفيضات، بسبب نسخ بعض الخدمات. وإن الخيار (د) هو أيضاً غير مقبول بما أن وجود بنيّة للقسم سيعزز التحرُّك في المهنة بدلاً من تقييده.

٤.١٤ (٢) قسم المبيعات في شركة شحن.

إن الخيارين (١) و(٣) هما مركزاً تكلفة فحسب، في حين أن الخيار الرابع هو مركز ربح، يقبض إيرادات ويتكبد تكاليف.

٥.١٤ خطأ.

تستخدم مراكز الربح والتكاليف فحسب، مع أداء قسم يقيّم حسب تحقيق الأرباح. وتتضمن مراكز الاستثمار مسؤولية إضافية تقع على عاتق القسم بشأن إدارة الأصول الصافية فضلاً عن الربحية.

٦.١٤ (٤) (د) فحسب.

يُطبق الخيار (أ) على مركز ربح فحسب، وليس على مركز استثمار. ولا يُقبل الخيار (ب) ولا (ج) بما أن المسألة ليست مسألة حقوق ملكية أو رأس المال عاديّة يتم "استثمارها" مباشرةً في الأقسام.

.٦٠٠ ٠٠٠ (٢) ٧١٤

مليون €	
٥,٥	تكلفة المبيعات
٣,٦	مصاريف أخرى
<hr/> ٩,١	
٢,٥	مطروح منها: أعباء مخصصة للمركز الرئيسي (٠,٢ + ٠,٣ + ٢,٠)
<hr/> ٦,٦ =	التكاليف القابلة للتحكّم

.٣٤٠٠ ٠٠٠ (٤) ٨١٤

مليون €	
١٠,٠	الإيرادات
٦,٦	مطروح منها: التكاليف القابلة للتحكّم
<hr/> ٣,٤ =	التكاليف القابلة للتحكّم

٩.١٤ (أ) و(ج) فحسب.

لن يشكل الخيار (ب) تهديداً لمدراة الأقسام الفردية بما أن كل الأقسام تعامل بالطريقة نفسها. وعلى حد سواء، يمكن النظر إلى الخيار (د) على أنه منير للسخط على مستوى القسم، لكنه سيستخدم مجدداً المعالجة نفسها لكل الأقسام.

١٠.١٤ (١) سيرتفع العائد على الاستثمار فيما يتدى صافي القيمة الدفترية للأصول الثابتة. مع ربح ثابت ومع مقاومة "عدم الاستبدال" للأصول الثابتة، سيبدو أن أداء القسم يتحسين فيما يرتفع العائد على الاستثمار. غير أن العائد على الاستثمار يرتفع فقط لأن قيمة الأصول الصافية في المخرج تهبط. وليس الخياران (٣) و(٤) قابلين للتطبيق بما أنه نادراً ما تُستخدم تكلفة استبدال الأصول الثابتة في تقييم أداء القسم.

١١.١٤ (٢) سيرفض مدير القسم المشروع لأن عائده من الاستثمار هو أقل من العائد على الاستثمار المتوقع للقسم.

من وجهة نظر الشركة، سيكون هذا المشروع على الأرجح قابلاً للقبول بما أن عائده من الاستثمار وقدره ١١,٥ بالمئة يتحفظ تكلفة رأس المال الشركة البالغة ٩ بالمئة. غير أن إدارة القسم "ج ك" لن ترغب في قبول هذا المشروع بما أن عائده من الاستثمار المتوقع والبالغ ١١,٥ بالمئة سيتحفظ العائد على الاستثمار المتوقع ككل في القسم والبالغ ١٤ بالمئة. ويتيح من ذلك، من وجهة نظر مدير القسم، أنه سيتم تقييم أداءه بأنه أقل من الهدف، وبناءً عليه، سيرفض هذا المشروع.

الإجابات

١٢.١٤ (١) سياسة عدم استبدال الأصول الثابتة المُعمّرة؛ و(٤) رفض مشاريع تَكَسِّب عائدًا من الاستثمار ينخُطّى تكلفة رأس المال الشركة.

قد تَمَّت مناقشة الخيار (١) في ١٠ أعلاه. وتمَّت تعطيلية الخيار (٤) في ١١ أعلاه. ويمثّل كلا الخيارين حالات يقوم فيها مدير القسم بالعمل لمصلحة القسم في المدى القريب، ولتوّقعاته المهنية الخاصة به ضمن المجموعة، على حساب الشركة ككل في المدى الأبعد.

١٣.١٤ .٪٢١,٦٧ (٤)

$$\%21,67 = \frac{\text{€}130\,000\,000}{\text{€}600\,000\,000} = \frac{\text{الربح القابل للتحكُّم}}{\text{الأصول الصافية}} = \frac{\text{العائد على الاستثمار}}{\text{الأصول الصافية}}$$

١٤.١٤ .٪٣٨,٦٤ (٤)

$$\%38,64 = \frac{\text{€}85\,000\,000}{\text{€}220\,000\,000} = \frac{\text{الربح القابل للتحكُّم}}{\text{الأصول الصافية}} = \frac{\text{العائد على الاستثمار}}{\text{الأصول الصافية}}$$

١٥.١٤ .€٦٦ ٠٠٠ (١)

$$\begin{aligned} \text{الدخل المُتَبَقِّي} &= \text{الربح القابل للتحكُّم مطروح منه تكلفة الفائدة المُقدّرة} \\ (\text{٣٦٠ ٠٠٠ ٠٠٠}) &= -\text{€}120\,000\,000 \\ \text{€}٥٤ ٠٠٠ ٠٠٠ &= -\text{€}120\,000\,000 \\ \text{€}٦٦ ٠٠٠ ٠٠٠ &= \end{aligned}$$

١٦.١٤ .€٤٠ ٠٠٠ ٠٠٠ (١)

$$\begin{aligned} \text{الدخل المُتَبَقِّي} &= \text{الربح القابل للتحكُّم} - (\%15 \text{ من } \text{€}130\,000\,000) \\ \text{€}٩٠ ٠٠٠ ٠٠٠ &= -\text{€}130\,000\,000 \\ \text{€}٤٠ ٠٠٠ ٠٠٠ &= \end{aligned}$$

١٧.١٤ (٣) قبول المشروع، ما دام العائد على الاستثمار في القسم هو حالياً أقل من العائد على الاستثمار للمشروع.

$$\text{العائد على الاستثمار الحالي} = \frac{\text{€}120\ldots\ldots}{\text{€}33,33} =$$

ما دام العائد على الاستثمار المتوقع للمشروع الجديد يتحطّى ٣٣,٣٣ بالمئة، سيرغب مدير القسم في المباشرة به.

١٨.١٤ (٣) رفض المشروع، بما أن الدخل المتوقّي في القسم سيتدنى.

$$\begin{aligned} \text{الدخل المتوقّي (من المشروع)} &= (\text{٤٠٠٠٠٠} - \text{٤٠٠٠٠٠}) \% ١٤ \\ &= \text{€}6\ldots\ldots - \text{€}5,6\ldots\ldots \\ &= \text{€}0,4\ldots\ldots \end{aligned}$$

ما دام الدخل المتوقّي ينخفض بتبنّي هذا المشروع، لن يرغب مدير القسم في المباشرة به.

١٩.١٤ خطأ.

سيكون اختيار معدلات الفائدة مسألة تثير قلق مدراء الأقسام وستكون وفقاً على مستوى الاستثمار في أصول القسم. وستدعم معدلات الفائدة المتداينة الأقسام التي تستثمر بكثرة في الأصول. وعلى حد سواء، إذا ارتفعت معدلات الفائدة، عندئذٍ "ستتضارر" هذه الأقسام نفسها في نظر مدرائها.

.٪٣٥,٧ (٣) ٢٠.١٤

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{€}50\ldots\ldots}{\text{€}140\ldots\ldots} =$$

٢١.١٤ (٢) رفض المشروع لأن عائده من الاستثمار هو أقل من العائد على الاستثمار الحالي في القسم.

إن العائد على الاستثمار الحالي في قسم الكشمير هو ٣٧ بالمئة، في حين أن هذا المشروع سيولد عائداً من الاستثمار قدره ٣٥,٧ بالمئة. وسيرفض مدير القسم المشروع بما أنه سيخفّف العائد على الاستثمار في القسم.

الإجابات

٢٢.١٤ .١٥٠٠٠ (١)

$$\begin{aligned} \text{الدخل المتبقى} &= €140,000 - €50,000 \\ &= €35,000 - €50,000 \\ &= €15,000 \end{aligned}$$

٢٣.١٤ (٣) يقبل العائد على الاستثمار = يقبل الدخل المتبقى.
من ٢٢، يظهر أن المشروع يعزز أداء الشركة بـ ١٥٪. وما دام المشروع يُحدث عائدًا من الاستثمار قدره ٣٥٪ بالمائة وهو يتخطى تكلفة رأس المال البالغة ٢٥٪ بالمائة، عندئذ تكون المباشرة بالمشروع لصالح الشركة ككل.

٢٤.١٤ خطأ.

مع أنه من المستحسن أن يستخدم تنافس قوى السوق لتحديد أسعار التحويل، ليس هذا دوماً ممكناً. والسبب الأهم في ذلك هو أن بعض السلع والخدمات هي سلع وخدمات وسطية، أي أنه لا يوجد لها سوق خارجية.

٢٥.١٤ (٤) سيكون غير سعيد لأنَّه لن يقبض أي مساهمة في التكاليف الثابتة. إنَّ سعر تحويل مبنياً على التكلفة المتغيرة فقط سيغطي التكاليف المتغيرة للقسم س فحسب، مولداً مساهمة معودمة في كلِّ من التكلفة الثابتة أو الأرباح. وستبقي عريمة مدير القسم من جراء حلَّ لهذا فرضه المركز الرئيسي، بما أنه سيقيد قدرته على إنجاز أي عائد على الاستثمار مستهدف أو أي دخل متبقٌ مستهدف.

٢٦.١٤ (أ) و(ج) فحسب.

إذا قام القسم المورِّد بالتقدير بشكل صحيح، فإنَّ الخيار (ب) غير وارد بنسبة كبيرة. أما الخيار (د) فهو مرفوض بما أنه لا ينبغي أن تترتب نتائج على فعالية الإنتاج في قسم الشراء، بغضِّ النظر عن سعر التحويل المتفق عليه. غير أنَّ قسم الشراء سيقى قلقاً بشأن التغاضي عن احتمال اللافعلية وعن احتمال التقدير الضئيل في القسم المورِّد.

٢٧.١٤ صَح.

قد تعمل أنظمة التسعير الثنائي كملطف في المدى القريب لمشاكل بهذه تتعلق بالخلافات. غير أنه لا ينبغي استخدامها كحلٍ طويل الأمد لحجب خلاف يتپوّر باستمرار.

٢٨.١٤ (ب) و(د) فحسب.

من غير الوارد أن تهُزِّ الشركات المتعددة الجنسيات الآراء الشخصية لمدير قسم. لهذا السبب إنَّ الخيار (أ) مرفوض. وعلى حد سواء، إنَّ الخيار (ج) هو غير مقبول بما أنه من غير الوارد أن تقييد الشركات المتعددة الجنسيات بسياسة تسعير حسب التكلفة الكاملة إذا كانت عاقبتها ازدياد دفعات الضرائب عليها بما يتخطى الحد الأدنى.

.€٩٠ ٢٩.١٤

إن السعر السوقـي لـكـل من قـسـم الإـلكـتروـنـيات وـقـسـم التـجمـيـع هـو مـقـبـول فـي هـذـه الـحـالـة بـما أـنـه لا يـرـال يـسـمـح لـقـسـم التـجمـيـع بـالـقـيـام بـمـسـاـهـمـة فـي مـبـيعـات بـطـاقـات التـسـجـيل.

€	سعر البيع
١٤٠	التـكـالـيفـ الـمـتـغـيرـةـ - قـسـم التـجمـيـع
٢٥	ـسـعـرـ التـحـوـيلـ مـنـ قـسـمـ الإـلـكـtroـنـياتـ
٩٠	
١١٥	
٢٥	الـمـسـاهـمـةـ

.€١١٥ ٣٠.١٤

بالـكـاد يـقـى السـعـرـ السـوقـيـ مـقـبـولـاـ بـالـنـسـبـةـ إـلـىـ قـسـمـ التـجمـيـعـ بـمـاـ أـنـهـ لاـ يـوـلدـ أـيـ مـسـاـهـمـةـ مـنـ مـبـيعـاتـ بـطـاقـاتـ التـسـجـيلـ (١٤٠ - [١١٥ + ٢٥] = صـفـرـ). ولـأـسـبـابـ تـعـلـقـ بـالـمـجـمـوعـةـ، قدـ يـكـونـ قـسـمـ التـجمـيـعـ مـسـتـعـدـاـ لـقـبـولـ هـذـاـ الـوـضـعـ بـمـاـ أـنـهـ سـيـوـلـدـ مـسـاـهـمـةـ أـعـلـىـ.

.€١١٥ ٣١.١٤

فيـ هـذـهـ الـمـنـاسـبـةـ، لـنـ يـكـونـ السـعـرـ السـوقـيـ الـبـالـغـ €١٢٠ـ مـقـبـولـاـ بـالـنـسـبـةـ إـلـىـ قـسـمـ التـجمـيـعـ بـمـاـ أـنـهـ سـيـوـلـدـ مـسـاـهـمـةـ سـالـبـةـ قـدـرـهـ €٥ـ (١٤٠ - [١٢٠ + ٢٥] = -٥ـ). سـيـكـونـ قـسـمـ التـجمـيـعـ مـسـتـعـدـاـ لـقـبـولـ سـعـرـ تـحـوـيلـ لـاـ يـتـخـطـىـ الـدـرـجـةـ €١١٥ـ،ـ كـمـاـ فـيـ ٣٠ـ أـعـلـاهـ.

.€٩٥ ٣٢.١٤

إـذـاـ هـبـطـ سـعـرـ بـيـعـ بـطاـقـةـ التـسـجـيلـ إـلـىـ €١٢٠ـ،ـ فـإـنـ السـعـرـ الـأـفـصـيـ الـذـيـ يـسـتـطـعـ قـسـمـ التـجمـيـعـ دـفـعـهـ لـشـرـاءـ الـقـرـصـ الدـوـارـ هوـ (€١٢٠ - €٩٥ = €٢٥ـ).ـ وـحـتـىـ عـنـذـاكـ،ـ كـمـاـ فيـ ٣٠ـ أـعـلـاهـ،ـ لـنـ تـمـ أـيـ مـسـاـهـمـةـ فـيـ التـكـالـيفـ الـثـابـتـةـ لـقـسـمـ التـجمـيـعـ.

٣٣.١٤ (٣) ينبغي أن تُحدَّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأعلى ما يمكن بُغية تحقيق الحد الأدنى من الضريبة المدفوعة في السويد.

إـذـاـ كـانـ يـمـكـنـ اـتـبـاعـ هـذـهـ السـيـاسـةـ (قـانـونـاـ)،ـ سـتـكـونـ عـنـدـئـذـ الشـرـكـةـ كـكـلـ فـيـ وـضـعـ مـالـيـ أـفـضـلـ بـكـثـيرـ.ـ عـبـرـ الإـلـاعـانـ عـنـ أـرـبـاحـ أـوـفـرـ فـيـ غـرـبـيـ أـفـرـيـقـيـاـ وـعـنـ أـرـبـاحـ أـقـلـ فـيـ السـوـيدـ.

١. لتقدير قابلية سلسلة المنتجات الجديدة لأن تقبلها الأقسام الموجودة، من الضروري مقارنة العائد على الاستثمار الحالي في كلّ قسم مع العائد على الاستثمار المُتوقع من سلسلة المنتجات الجديدة.

احتساب العائد على الاستثمار:

$$\text{القسم الطبيعي:} \quad \% 30,83 = \frac{\text{€}370}{\text{€}1200}$$

$$\text{قسم الدفع:} \quad \% 38,75 = \frac{\text{€}310}{\text{€}800}$$

$$\text{القسم العلمي:} \quad \% 11,82 = \frac{\text{€}60}{\text{€}500}$$

$$\text{المُنتَجُ الْجَدِيدُ (تصنيع المأكولات):} \quad \% 30,0 = \frac{\text{€}90}{\text{€}300}$$

من هذا التقييم، لن يرغب القسم الطبيعي ولا قسم الدفع في تبني سلسلة المنتجات الجديدة بما أنه يتبيّن في نتائج الأقسام أنّ تضمينها سيكون له مفعول التخفيف من أداء هذين القسمين. غير أنّ التخفيف سيكون بالكاد ذا تأثير في القسم الطبيعي، حيث قد تحوّل تغييرات صغيرة في متغيرات أخرى المنتج الجديد إلى مُنتَج مقبول. بالنسبة إلى القسم العلمي، إنّ القرار هو بغاية الوضوح لجهة أنّ المُنتَج الجديد يولّد عائدًا من الاستثمار قدره ٣٠ بالمئة، وهي نسبة تتخطى الإنجازات الحالية إلى حد بعيد. وبناءً عليه، سيسّر مدير هذا القسم بتلقي مُنتَج كهذا بُغية تعزيز أداء القسم.

- . ٢. إذا كان الدخل المُتبقي يَرْصُد أداء القسم، يكون من الضروري عندئذٍ احتساب الدخل المُتبقي لـكُلّ قسم، معأخذ مُختلف تكاليف رأس المال المستخدم في الحساب.

احتسابات الدخل المُتبقي الحالي:

ألف €	القسم الطبي
٣٧٠	الأرباح
١٩٢	مطروح منها: الفائدة المُقدّرة (٦٪ من €١٢٠٠)
<u>١٧٨</u>	الدخل المُتبقي
٣١٠	قسم الدفاع
١٦٠	الأرباح
<u>١٥٠</u>	مطروح منها: الفائدة المُقدّرة (٢٠٪ من €٨٠٠)
٦٥	الدخل المُتبقي
٦٦	قسم العلمي
(١)	الأرباح
	مطروح منها: الفائدة المُقدّرة (١٢٪ من €٥٥٠)
	الدخل المُتبقي

الدخل المُتبقي للمنتج الجديد

$$\text{المُساهمة الإضافية} = \text{مطروح منها التكاليف الثابتة الإضافية} = €٩٠٠٠٠ - €٨٠٠٠٠ - €١٧٠٠٠٠$$

لكن الفائدة المُقدّرة تختلف بين الأقسام المختلفة.

ألف €	القسم الطبي
٩٠	صافي المُساهمة الإضافية
٤٨	مطروح منها: الفائدة المُقدّرة (٦٪ من €٣٠٠)
<u>٤٢</u>	الدخل المُتبقي الإضافي
٩٠	قسم الدفاع
٦٠	صافي المُساهمة الإضافية
<u>٣٠</u>	مطروح منها: الفائدة المُقدّرة (٢٠٪ من €٣٠٠)
٩٠	الدخل المُتبقي الإضافي
٣٦	قسم العلمي
<u>٥٤</u>	صافي المُساهمة الإضافية
	مطروح منها: الفائدة المُقدّرة (١٢٪ من €٣٠٠)
	الدخل المُتبقي الإضافي

الإجابات

في كلّ قسم، سيُعزّز إدخال سلسلة المنتجات الجديدة الدخل المتبقّي – المُلخص أدناه:

الدخل المتبقّي المراجـع	الدخل المتبقّي للمنتـج الجديد	الدخل المتبقّي الحالـي	الدخل المتبقّي الطبـيـ
ألف € ٢٢٠	ألف € ٤٢	ألف € ١٧٨	الـدفـاع
١٨٠	٣٠	١٥٠	الـعـلـمـيـ
٥٣	٥٤	(١)	

ما هي وجهات النظر المُرجحة لمدراء الأقسام؟ في القسم الطبيّ، قد يرغبون في تبني سلسلة المنتجات الجديدة بُغية تعزيز مركزهم كقسم سائد. وفي قسم الدفاع، سيرون في ذلك فرصة للاستحواذ وتخطي بالكاد القسم الطبيّ كقسم أول، مع دخل متبقّ مُراجـع قدره €١٨٠ ٠٠٠ إـزـاءـ دـخـلـ مـتـبـقـ لـمـ يـتـغـيـرـ فيـ القـسـمـ الطـبـيـ قـدـرـه €١٧٨ ٠٠٠. في تلك الأثناء، وفي القسم العلميّ، سيكونون بحاجة ماسة للحصول على سلسلة المنتجات الجديدة للتحرك نحو موقع للدخل المتبقّ الموجـب.

لو أنه تم التحوّل من التقييم حسب العائد على الاستثمار إلى التقييم حسب الدخل المتبقّي، لاختلف بشكل صارخ تجاوب الأقسام مع فرصة الاستثمار هذه.

إنـ الحالـةـ النـاـشـئـةـ معـ المـكـوـنـ سـ صـ ٢ـ تـسـلـطـ الضـوءـ عـلـىـ مـثـلـ تقـليـديـ لـلـخـالـفـ عـلـىـ المـصالـحـ بـيـنـ الـأـقـسـامـ، وـيـكـوـنـ مـنـ الـمـرـجـحـ أـنـ تـعـانـيـ فـيـ الـوقـتـ نـفـسـهـ مـصـالـحـ الشـرـكـةـ كـكـلـ.

إنـ القـسـمـ الطـبـيـ مـهـتمـ بـالـتصـنـيـعـ الدـاخـلـيـ فـحـسـبـ وـإـنـ مدـيـرـهـ مـسـرـورـ إـذـاـ بـأـنـهـ يـعـادـلـ تـكـلـفـةـ الـوـحـدـاتـ الإـضـافـيـةـ إـزـاءـ تـأـمـينـ التـورـيدـ. وـهـتـىـ مـعـ ذـلـكـ، يـرـغـبـ القـسـمـ الطـبـيـ فـيـ أـنـ يـخـلـقـ هـامـشـاـ لـتـعـزـيزـ تـقـيـمـ عـائـدـهـ مـنـ الـاستـثـمـارـ أوـ دـخـلـ المـتـبـقـيـ، إـذـاـ قـامـ بـالـبـيعـ لـقـسـمـ الدـفـاعـ. غـيـرـ أـنـ قـسـمـ الدـفـاعـ سـيـخـتـارـ الـاسـتـمـارـ فـيـ الشـرـاءـ مـنـ مـوـرـدـ خـارـجـيـ بـمـاـ أـنـ €٢٢٥ـ هـيـ أـقـلـ مـنـ السـعـرـ الذـيـ يـرـغـبـ القـسـمـ الطـبـيـ فـيـ تـقـيـدـهـ. وـمـرـّـةـ أـخـرـيـ، إـنـ قـسـمـ الدـفـاعـ مـهـتمـ بـتـحـقـيقـ الـحدـ الأـقـصـيـ مـنـ الـعـادـىـ عـلـىـ الـاسـتـمـارـ أوـ مـنـ الدـخـلـ المـتـبـقـيـ.

أنـ يـصـبـحـ لـلـمـدـيـرـ العـامـ فـيـ المـجـمـوعـةـ دـخـلـ فـيـ الـمـسـأـلةـ، يـعـنيـ تـقـرـيـباـ بـشـكـلـ حـتـمـيـ أـنـ حـلـ "ـمـفـروـضاـ"ـ سـيـتـجـ منـ ذـلـكـ. وـأـنـ يـقـبـلـ قـسـمـ الدـفـاعـ بـتـورـيدـاتـ القـسـمـ الطـبـيـ، سـيـعـنـيـ أـنـهـ عـلـىـ المـكـوـنـ أـنـ يـحـوـلـ لـقاءـ €٢٢٥ـ أـوـ أـقـلـ. وـإـذـاـ كـانـتـ المـجـمـوعـةـ تـرـغـبـ فـيـ تـعـيـنـ سـيـاسـةـ نـهـاـيـةـ لـتـسـعـيرـ التـحـوـيلـ، تـكـوـنـ إـذـاـ سـيـاسـةـ الـوـحـيـدةـ الـتـيـ تـتـلـاءـمـ مـعـ قـسـمـ الدـفـاعـ لـيـقـبـلـ بـهـذـاـ التـورـيدـ، هـيـ سـيـاسـةـ التـكـلـفـةـ الـمـتـغـيـرـةـ وـحـدـهاـ أـوـ €٢١٢ـ لـلـمـكـوـنـ الـواـحـدـ. غـيـرـ أـنـهـ سـيـكـونـ عـلـىـ المـدـيـرـ العـامـ فـيـ المـجـمـوعـةـ تـوـقـعـ نـتـائـجـ مـُـبـيـطةـ لـعـزـيمـةـ القـسـمـ الطـبـيـ، كـتـسوـيـةـ مـقـابـلـ فـائـدـةـ التـكـالـيفـ الـمـحـفـظـةـ لـلـشـرـكـةـ.

الوحدة الخامسة عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٥ (٣) يستند إلى القدرة على كسب الفائدة أو على الحاجة إلى دفع الفائدة على الاستثمارات.

يشكّل الخيار (أ) فكرة خاطئة جدّاً عن مفهوم «القيمة الزمنية للملاء». على كلّ حال، ينبغي دمج التضخم تحديداً في التدفقات النقدية التشغيلية للتأكد من تضمينه فيها. وبشكل مماثل، إنّ الأخطار كما جاءت في الخيار (ب) تشكّل عاملاً آخر يتطلّب تقييماً على حدة لكلّ مشروع. ويسْتَبعد الخيار (د) لأنّ كلّ طرق تقييم الاستثمار تطبق على تقديرات التدفقات النقدية.

٢.١٥ خطأ.
لا يشكّل معدل العائد المحاسبي طريقة التدفق النقدي المخصوم (t_n) لتقييم الاستثمار. المصطلح المناسب للجواب «الصحيح» هو «داخلي».

٣.١٥ (٤) (ج) و(د) فحسب.
يشير صافي قيمة حالية (ص ق ح) إيجابي إلى قابلية المشروع للقبول، وبالتالي فإنّ الخيارين (ج) و(د) صحيحان. أمّا الخيار (ب) فهو غير مقبول لأنّه في حال كان صافي القيمة الحالية (ص ق ح) معادلاً للصفر، فذلك ليس مؤشراً واضحاً للمضي قدماً بالمشروع.

٤.١٥ €٢٣ ١٨٤ .
من المهم أن نميز بين مجموع القيمة الحالية وصافي القيمة الحالية (ص ق ح): فمجموع القيمة الحالية ليس إلا مجموع القيمة الحالية لسيل تدفقات الدخل.

السنة	التدفق النقدي	عامل القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ٨٪	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ٨٪
€	€		
٢٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٢٠ ٠٠٠-	صفر
٦ ٤٨٢+	٠,٩٢٦	٧ ٠٠٠+	١
٥ ٩٩٩+	٠,٨٥٧	٧ ٠٠٠+	٢
٥ ٥٥٨+	٠,٧٩٤	٧ ٠٠٠+	٣
٥ ١٤٥+	٠,٧٣٥	٧ ٠٠٠+	٤
٣ ١٨٤+			

الإجابات

يساوي مجموع القيمة الحالية لسيل تدفقات الدخل $184 - 23 = 161$ ، قبل ان يحوله حسم استثمار 2000 إلى صافي قيمة حالية (ص ح) يساوي $161 - 200 = -39$.

. $\text{€}161$ 5.15

أنظر ٤ أعلاه لمعرفة تفاصيل الحل.

$\text{€}2183 + (1)$ 6.15

السنة	التدفق النقدي	عامل القيمة الحالية (ص ح) بنسبة 10%	القيمة الحالية (ص ح) بنسبة 10%
			$\%10$

€	€	€	€
$20000-$	$1,000$	$20000-$	صفر
$6363+$	$0,909$	$7000+$	١
$5782+$	$0,826$	$7000+$	٢
$5257+$	$0,751$	$7000+$	٣
$4781+$	$0,683$	$7000+$	٤
<hr/> $2183+$	<hr/>	<hr/>	<hr/>

. $\text{€}866$ 7.15

السنة	التدفق النقدي	عامل القيمة الحالية (ص ح) بنسبة 8%	القيمة الحالية (ص ح) بنسبة 8%
			$\%8$

€	€	€	€
$20000-$	$1,000$	$20000-$	صفر
$5834+$	$0,926$	$6300+$	١
$5399+$	$0,857$	$6300+$	٢
$5002+$	$0,794$	$6300+$	٣
$4631+$	$0,735$	$6300+$	٤
<hr/> $866+$	<hr/>	<hr/>	<hr/>

خطأ. 8.15

تستخدم تقنية صافي القيمة الحالية (ص ح) عوامل الخصم في كل تدفقات النقدية ذات الصلة—الدخل والتكاليف التشغيلية، حصيلة التصرف بالأصول، إلخ، بالإضافة إلى الإنفاق الرأسمالي.

٩.١٥ (أ) و(ج) فحسب.

ال الخيار (ب) غير مقبول لأن التساوي بين عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) وتكلفة رأس المال يمثل وضعًا تتعادل فيه الخسائر والأرباح في الاستثمار. الخيار (د) يناقض الخيار (أ) وهو وبالتالي غير صحيح.

١٠.١٥ .٪٧,٥١

أنظر الملحق ١٥-٢ لتوسيع مفصل لاحتساب عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د).

جرب ٨ بالمئة ثم ٦ بالمئة

السنة	التدفق النقدي	عامل القيمة الحالية	القيمة الحالية (ق ح)	عامل القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ٪٨	قيمة الحالـة (ق ح) بنسبة ٪٨	عامل القيمة الحالية (ق ح)	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ٪٦	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ٪٦	عامل القيمة الحالية (ق ح)	القيمة الحالية (ق ح)	القيمة الحالية (ق ح)
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
٨٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٨٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٨٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٨٠ ٠٠٠-	٨٠ ٠٠٠-	٨٠ ٠٠٠-	٨٠ ٠٠٠-	٨٠ ٠٠٠-	صفر
٢٣ ٥٧٥+	٠.٩٤٣	٢٣ ١٥٠+	٠.٩٢٦	٢٥ ٠٠٠+	٠.٩٢٦	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	١
٢٢ ٢٥٠+	٠.٨٩٠	٢١ ٤٢٥+	٠.٨٥٧	٢٥ ٠٠٠+	٠.٨٥٧	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢
٢١ ٠٠٠+	٠.٨٤٠	١٩ ٨٥٠+	٠.٧٩٤	٢٥ ٠٠٠+	٠.٧٩٤	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٢٥ ٠٠٠+	٣
١٥ ٨٤٠+	٠.٧٩٢	١٤ ٧٠٠+	٠.٧٣٥	٢٠ ٠٠٠+	٠.٧٣٥	٢٠ ٠٠٠+	٢٠ ٠٠٠+	٢٠ ٠٠٠+	٢٠ ٠٠٠+	٢٠ ٠٠٠+	٤
٢ ٦٦٥+		٨٧٥-									

ينبغي إجراء الإدراج للتوصّل إلى عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) الصحيح:

$$\%7,51 = \left(\%2 \times \frac{2665}{875 + 2665} \right) + \%6 =$$

١١.١٥ (٤) متابعة الاستثمار: عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) يفوق تكلفة رأس المال. يبلغ عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) ٧,٥١ بالمئة، تليه تكلفة رأس المال الشركة بنسبة ٦,٥٠ بالمئة. وبالتالي ينبغي قبول الاستثمار - بالتزامن مع القواعد الموجزة في الإجابة ٩ أعلاه.

١٢.١٥ خطأ.

في الانتقاء بين خياري استثمار يستثنى واحدهما الآخر، قد تؤدي طريقة صافي القيمة الحالية (ص ق ح) إلى نتيجة مختلفة عن تقنية عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د). ويمكن السبب الأساسي لهذا الفرق في كون طريقة صافي القيمة الحالية (ص ق ح) قياساً مطلقاً، بينما يشكل عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) قياساً نسبياً.

الإجابات

١٣.١٥ صحيحة.

ذلك هو المعلم الأولي لطريقة عائد الاستثمار الداخلي (ع ا د) فهي تزداد بمعدل خصم ليقارن بتكلفة رأس المال الشركة، مما يؤدي إلى القواعد المشار إليها في الإجابة ٩ أعلاه.

١٤.١٥ ٨٨٠ (٤) €٢٢

السنة	التدفق النقدي الخارج	عامل القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٢٪	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٢٪
€	€	€	€
١٢ ٠٠٠	١,٠٠٠	١٢ ٠٠٠	صفر
٣ ٥٧٢	٠,٨٩٣	٤ ٠٠٠	١
٣ ١٨٨	٠,٧٩٧	٤ ٠٠٠	٢
٢ ٨٤٨	٠,٧١٢	٤ ٠٠٠	٣
١ ٢٧٢	٠,٦٣٦	٢ ٠٠٠	٤
٢٢ ٨٨٠			

١٥.١٥ قيمة حالية (ص ق ح).

(١) على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر بيتش Peach لأنه يتميز بأدنى صافي قيمة حالية (ص ق ح).

من الضروري احتساب صافي القيمة الحالية (ص ق ح) لجهاز كمبيوتر بيتش Peach للتمكن من الإجابة على هذه الأسئلة.

السنة	التدفق النقدي الخارج	عامل القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٢٪	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٢٪
€	€	€	€
١٠ ٠٠٠	١,٠٠٠	١٠ ٠٠٠	صفر
٢ ٦٧٩	٠,٨٩٣	٣ ٠٠٠	١
٢ ٣٩١	٠,٧٩٧	٣ ٠٠٠	٢
١ ٤٢٤	٠,٧١٢	٢ ٠٠٠	٣
١ ٢٧٢	٠,٦٣٦	٢ ٠٠٠	٤
٥٦٧	٠,٥٦٧	١ ٠٠٠	٥
١٨ ٣٣٣			

بما أن القرار مرتبط بتحقيق الحد الأدنى من التكلفة (بدلاً من تحقيق الحد الأقصى من الدخل) فإن الخيار الصحيح يكمن في انتقاء جهاز الكمبيوتر ذي صافي القيمة الحالية (ص ق ح) الأدنى.

١٦.١٥ خطأ.

إن المخاطر وعدم التأكّد هما من أوجه قرارات الاستثمار التي ترتبط بشكلٍ تام بقرار المدراء المعينين وخبرتهم وليس بالمعالم الملزمة لمقارنة التدفق النقدي المخصوص (ت ن م)

١٧.١٥ (٢) (ب) و(ج) فحسب.

لا معنى للخيار (أ)، بينما الخيار (د) لن يواجه مشاكل المخاطر وعدم التأكّد.

١٨.١٥ (١) ٣,٣٨ سنة.

السنة	التدفق النقدي التراكمي	€
	صفر	€١٥ ٠٠٠-
(€٦ ٠٠٠ + €١٥ ٠٠٠-)	١	€٩ ٠٠٠-
(€٤ ٥٠٠ + €٩ ٠٠٠-)	٢	€٤ ٥٠٠-
(€٣ ٠٠٠ + €٤ ٥٠٠-)	٣	€١ ٥٠٠-
(€٤ ٠٠٠ + €١ ٥٠٠-)	٤	€٢ ٥٠٠+

سيجري استرداد التكاليف خلال السنة الرابعة، عند تسديد التدفق النقدي التراكمي السليبي البالغ €١٥٠٠ (في نهاية السنة ٣). وإذا افترضنا أن التدفق النقدي الداخلي البالغ €٤٠٠٠ يتراكم بتكافؤ على امتداد السنة، فإن استرداد التكاليف سيجري خلال ٣,٣٨ سنة (٣ + ٤٠٠٠/١٥٠٠).

١٩.١٥ (٢) ٢,٧٥ سنة.

السنة	التدفق النقدي التراكمي	€
	صفر	€١١ ٠٠٠-
(€٣ ٠٠٠ + €١١ ٠٠٠-)	١	€٨ ٠٠٠-
(€٥ ٠٠٠ + €٨ ٠٠٠-)	٢	€٣ ٠٠٠-
(€٤ ٠٠٠ + €٣ ٠٠٠-)	٣	€١ ٠٠٠+
(€٣ ٥٠٠ + €١ ٠٠٠+)	٤	€٤ ٥٠٠+

سيجري استرداد التكاليف خلال السنة الثالثة، عند تسديد التدفق النقدي التراكمي السليبي البالغ €٣٠٠٠ (في نهاية السنة ٢).

وبالتالي، يجري استرداد التكاليف خلال ٢,٧٥ سنة (٢ + ٤٠٠٠/٣٠٠٠).

الإجابات

- ٢٠.١٥ (١) على الإدارة التحول الآن إلى منتج أوتو - مودرن Auto - moderne لأنّه يتميّز بفترة قصيرة لاسترداد التكاليف.
- من الضروري إعادة احتساب فترة استرداد التكاليف بالنسبة إلى منتج أوتو - مودرن Auto - moderne.

السنة	التدفق النقدي التراكمي	€
صفر	€١٢٠٠٠ - (١٥٠٠٠ مطروح منه €٣٠٠ تحفيض)	€١٢٠٠٠
(€٦٠٠٠ + €١٢٠٠٠ -)	€٦٠٠٠ -	١
(€٤٥٠٠ + €٦٠٠٠ -)	€١٥٠٠ -	٢
(€٣٠٠٠ + €١٥٠٠ -)	€١٥٠٠ +	٣

سيجري استرداد التكاليف خلال السنة الثالثة، عند تسديد التدفق النقدي التراكمي السليبي البالغ €١٥٠٠ (في نهاية السنة ٢).

وبالتالي فإن استرداد التكاليف سيجري خلال ٢,٥ سنة ($٣٠٠٠ / ١٥٠٠$).

- ٢١.١٥ (أ) و(ج) فحسب.
- ليس الخياران (ب) و(د) من الآراء التي يمكن تطبيقها على طريقة تقدير استرداد التكاليف، التي تفضل المشاريع ذات السلم الزمني الأقصر والتدفقات النقدية الداخلة بشكل مبكر.

- ٢٢.١٥ (٣) (ج) السعر المتوقع لجولة من الغولف؛ و(د) السعر المقدر للإقامة في غرف الفندق.

لا يمكن أن يؤدي الخيار (أ) مهام القياس في نموذج محاسبي، في حين أنه من غير الوارد أن يشكل الخيار (ب) عاملًا ماديًّا أساسياً في تقدير الاستثمار هذا.

.€٥٩,٥٠ ٢٣.١٥

السعر المتوقع	الأرجحية	السعر المتتبأ به
€٥,٠٠	٠,١٠	€٥٠
€١١,٠٠	٠,٢٠	€٥٥
€٢٤,٠٠	٠,٤٠	€٦٠
€١٩,٥٠	٠,٣٠	€٦٥
€٥٩,٥٠		

.€٦٢,٥٠ (٣) ٢٤.١٥

السعر المتوقع	الأرجحية	السعر المتباً به
€٢,٥٠	٠,٠٥	€٥٠
€٨,٢٥	٠,١٥	€٥٥
€١٥,٠٠	٠,٢٥	€٦٠
€٢٢,٧٥	٠,٣٥	€٦٥
€١٤,٠٠	٠,٢٠	€٧٠
<hr/>		€٦٢,٥٠

٢٥.١٥ (١) تراكم رأس المال التشغيلي.

٢٦.١٥ خطأ.

إن استهلاك الأصول غير الملموسة وشطبها هما من التعديلات المحاسبية التي ليس لها تأثير في التدفق النقدي. لذا، ينبغي حذفها من تقييم مشروع استثمار ما.

٢٧.١٥ صحيح.

إن إقامة علاقة وثيقة بين هاتين المقاربتين مفهوم خاطئ شائع. وهي غير ممكنة لأن أهدافهما مختلفة.

٢٨.١٥ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.

ال الخيار (ج) مستبعد فالسحب على المكتشوف من المصرف لا يشكل مصدر أموال طويل الأمد مقبول.

.٪٩,٦٣٨ (٣) ٢٩.١٥

١,١٠٠	=٪١١,٠٠	×٪٠,١٠	رأس المال الأسمى الممتازة
٢,٣٧٥	=٪٩,٥٠	×٪٠,٢٥	رأس المال الأسمى العادي القائمة
١,٠٠٠	=٪١٠,٠٠	×٪٠,١٠	رأس المال الأسمى العادي الجديدة
٢,٨٥٠	=٪٩,٥٠	×٪٠,٣٠	الأرباح المحتجزة
٢,٣١٣	=٪٩,٢٥	×٪٠,٢٥	السند
<hr/>		٪٩,٦٣٨	

الإجابات

.٣٠.١٥ (١) ٣٢٦ ,١٠,٣٢٦

١,١٠٠	=٪١١,٠٠	$\times ٪٠,١٠$	رأس المال الأسمى الممتازة
٢,٦٨٨	=٪١٠,٧٥	$\times ٪٠,٢٥$	رأس المال الأسمى العادي القائمة
١,٠٠٠	=٪١٠,٠٠	$\times ٪٠,١٠$	رأس المال الأسمى العادي الجديدة
٣,٢٢٥	=٪١٠,٧٥	$\times ٪٠,٣٠$	الأرباح المحتجزة
٢,٣١٣	=٪٩,٢٥	$\times ٪٠,٢٥$	السند
<hr/>			
	٪١٠,٣٢٦		

٣١.١٥ صح.

مجدداً، ثمة اعتقاد خاطئ شائع في ما يتعلق بربط مصطلح القيمة الزمنية للمال بتأثير التضخم في القدرة الشرائية الفعلية. تختلف الحال هنا. ينشأ هذا المفهوم عن شكل فائدة الاستثمارات. (أنظر الإجابة على ١ سابقاً).

€٢٠ ٦٠٠ + (١) ٣٢.١٥

السنة	شراء/بيع القافلة	المساهمة الصافية	عامل القيمة الحالية	القيمة الحالية (ق)	(ق) ح (بنسبة ٪١٥) ح (بنسبة ٪١٥)	€	€	€
صفر						٤٥٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	-
١						٦٩ ٦٠٠+	٠,٨٧٠	٨٠ ٠٠٠+
٢						٧٩ ٣٨٠+	٠,٧٥٦	١٠٥ ٠٠٠+
٣						٦٩ ٠٩٠+	٠,٦٥٨	١٠٥ ٠٠٠+
٤						٦٨ ٦٤٠+	٠,٥٧٢	١٢٠ ٠٠٠+
٥						١٨٣ ٨٩٠+	٠,٤٩٧	١٥٠ ٠٠٠+
						٢٠ ٦٠٠+		

الإجابات

€٩١٢٦ - (١) ٣٣.١٥

السنة	شراء/بيع القافلة	المساهمة الصافية	عامل القيمة الحالية	القيمة الحالية (ق) ح) بنسبة ١٥%	(ق) (ح) بنسبة ١٥%
	€	€	€	€	€
	٤٥٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	-	٤٥٠ ٠٠٠-	صفر
٦٤ ٣٨٠+	٠,٨٧٠	٧٤ ٠٠٠	-	-	١
٧٣ ٧١٠+	٠,٧٥٦	٩٧ ٥٠٠	-	-	٢
٦٢ ٥١٠+	٠,٦٥٨	٩٥ ٠٠٠	-	-	٣
٦٢ ٣٤٨+	٠,٥٧٢	١٠٩ ٠٠٠	-	-	٤
١٧٧ ٩٢٦+	٠,٤٩٧	١٣٨ ٠٠٠	٢٢٠ ٠٠٠+	-	٥
	٩ ١٢٦-				

.€٣٨ ٠٨٨+ (٣) ٣٤.١٥

السنة	شراء/بيع القافلة	المراجعة	المراجعة	المراجعة	المراجعة	المراجعة	المراجعة
	€	€	€	€	€	€	€
	٤٥٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٤٥٠ ٠٠٠-	-	-	٤٥٠ ٠٠٠-	صفر
٨٨ ٧٤٠+	٠,٨٧٠	١٠٢ ٠٠٠+	١٦٨ ٠٠٠	٦٦ ٠٠٠	-	-	١
١٠٠ ٩٢٦+	٠,٧٥٦	١٣٣ ٥٠٠+	٢١٦ ٠٠٠	٨٢ ٥٠٠	-	-	٢
٨٩ ٤٨٨+	٠,٦٥٨	١٣٦ ٠٠٠+	٢٤٦ ٠٠٠	١١٠ ٠٠٠	-	-	٣
٨٨ ٦٦٠+	٠,٥٧٢	١٥٥ ٠٠٠+	٢٧٦ ٠٠٠	١٢١ ٠٠٠	-	-	٤
١٢٠ ٢٧٤+	٠,٤٩٧	٢٤٢ ٠٠٠+	٣٢٤ ٠٠٠	١٣٢ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠+	-	٥
	٣٨ ٠٨٨+						

متوسط تكلفة رأس المال

الخطوة الأولى هي تحديد عامل الخصم النسبي بالنسبة المئوية، الذي ينبغي تطبيقه على التدفقات النقدية المستقبلية، أي احتساب متوسط تكلفة رأس المال:

			%
٢,٥٠٠	١٠,٠٠	×	٠,٢٥
١,٢٧٥	٨,٥٠	×	٠,١٥
٤,٥٠٠	١٠,٠٠	×	٠,٤٥
٠,٧٢٥	٤,٨٣	×	٠,١٥
<u>٩,٠٠٠</u>			<u>متوسط تكلفة رأس المال</u>

المشروع أ - شركة أورلاندو ديفايسز Orlando Devices Inc

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	السنة صفر	
€	€	€	€	
-	-	-	١٠٠ ٠٠٠-	رسم الرخصة
١٤٠ ٠٠٠+	١١٠ ٠٠٠+	٦٠ ٠٠٠+	-	المساهمة الصافية
(١) ٢١ ٦٠٠-	(١) ١٨ ٨٠٠-	(١) ١٢ ٨٠٠-	-	حق التأليف المالي
(٢) ٤٥ ٠٠٠+	(٢) ٥ ٠٠٠-	(٢) ٤٠ ٠٠٠-	-	المخزون
<u>١٦٣ ٤٠٠+</u>	<u>٨٦ ٢٠٠+</u>	<u>٧ ٢٠٠+</u>	<u>١٠٠ ٠٠٠-</u>	
٠,٧٧٢	٠,٨٤٢	٠,٩١٧	١,٠٠	عامل القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ٩%
<u>١٢٦ ١٤٥+</u>	<u>٧٢ ٥٨٠+</u>	<u>٦ ٦٠٢+</u>	<u>١٠٠ ٠٠٠-</u>	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ٩%
صافي القيمة الحالية (ص ق ح) = €١٠٥ ٣٢٧+				

تعليقات

١. احتسابات حق التأليف المالي

$$٤ \% \text{ من } € ٣٢٠ ٠٠٠ = € ١٢ ٨٠٠ \text{ (السنة ١)}$$

$$٤ \% \text{ من } € ٤٧٠ ٠٠٠ = € ١٨ ٨٠٠ \text{ (السنة ٢)}$$

$$٤ \% \text{ من } € ٥٤٠ ٠٠٠ = € ٢١ ٦٠٠ \text{ (السنة ٣)}$$

إن الحد الأدنى المطلوب في المخزون سيتطلب المزيد من الإنتاج في السنة ١ لتلبية مستوى البيع في السنة ٢ - المعادل لشهرين (أو سدس) تكاليف التصنيع المتغيرة في السنة ٢ البالغة ٤٠٠٠، أي $\text{€}240,000$ من التدفقات النقدية الخارجية الإضافية. وفي نهاية السنة ٢، يعني الامتنال لهذا التطلب وجود مخزون بقدر سدس $\text{€}270,000$ (تكاليف التصنيع المتوقعة للسنة ٣) = $\text{€}45,000$. على كل حال، إن مقدار ٤٠٠٠ € من هذا التطلب سيُدفع في السنة ١ وبالتالي، وحده مبلغ $\text{€}500,000$ الإضافي يشكل تدفقاً نقدياً خارجياً في السنة ٢.

في السنة ٣ وهي السنة الأخيرة المراجعة، يفترض أن يتراجع مستوى المخزون إلى الصفر - في نهاية السنة، مما يؤدي إلى تدفقات نقدية خارجية فعلية أقل في تكاليف التصنيع المتغيرة، بما أنه تتم تلبية المبيعات من المخزون القائم.

المشروع ب - شركة ناغيسوها Nagisoya Inc

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	السنة صفر	
€	€	€	€	
-	-	-	٧٥ ٠٠٠-	المشغل
٢٥ ٠٠٠-	٢٥ ٠٠٠-	٢٥ ٠٠٠-	-	النفقات التشغيلية
(١) ١ ٠٠٨ ٠٠٠	(١) ٦٢٥ ٥٠٠+	(١) ٢٧٠ ٠٠٠+	-	المبيعات
(٢) ٦٣٠ ٠٠٠-	(٢) ٣٦٠ ٠٠٠-	(٢) ٢٢٥ ٠٠٠-	-	المشتريات
١٨٩ ٠٠٠-	١٢٢ ٠٠٠-	٧٠ ٠٠٠-	-	تكاليف أخرى
١٦٤ ٠٠٠+	١١٨ ٥٠٠+	٥٠ ٠٠٠-	٧٥ ٠٠٠-	
٠,٧٧٢	٠,٨٤٢	٠,٩١٧	١,٠٠	عامل القيمة الحالية (ق ح) بنسبة %٩
١٢٦ ٦٠٨+	٩٩ ٧٧٧+	٤٥ ٨٥٠-	٧٥ ٠٠٠-	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة %٩
			€١٠٥ ٥٣٥	صافي القيمة الحالية (ص ح)

تعليقات

١. احتسابات المشتريات

$$\text{السنة ١} = \text{€}675 \times ٤٠٠$$

$$\text{السنة ٢} = \text{€}695 \times ٩٠٠$$

$$\text{السنة ٣} = \text{€}1400 \times ٧٢٠$$

٢. احتسابات المشتريات

$$\text{السنة ١} = \text{€}450 \times ٥٠٠$$

$$\text{السنة ٢} = \text{€}450 \times ٨٠٠$$

$$\text{السنة ٣} = \text{€}450 \times ١٤٠٠$$

على أساس التقييم السابق ونظرًا إلى عدم وجود نقص في أموال الاستثمار، يُفضل المشروع ب على المشروع لأنّه يولّد صافي قيمة حالية (ص ق ح) أعلى للشركة.

على كلّ، قد يكون من المناسب مراجعة كلا الاستثمارين من خلال وجهة نظر استرداد التكاليف (قبل الخصم).

المشروع ب شركة ناغيسويا Nagisoya	المشروع أ شركة أورلاندو ديفايزز Orlando Devices Inc	€	€	السنة
٧٥ ٠٠٠-	١٠٠ ٠٠٠-		صفر	
١٢٥ ٠٠٠-	٩٢ ٨٠٠-		١	
٦ ٥٠٠-	٦ ٦٠٠-		٢	
١٥٧ ٥٠٠+	١٥٦ ٨٠٠+		٣	
فترة استرداد التكاليف سنة ٢,٠٤	٢,٠٤ سنة			

في هذه الحال، ما من فرق في فترات استرداد التكاليف، ويقى الإستنتاج الأساسي هو نفسه.

الوحدة السادسة عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٦ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
وحده الخيار (ج) مستبعد: يتفق نقاد المحاسبة الإدارية على أنّ مقاربة هامش المساهمة لا تزال تؤدي دوراً مفيداً.

٢.١٦ (٣) مزارع إنتاج اللبن.
تشكل الخيارات (١) و(٢) و(٤) أمثلة على قطاعات السوق الابتكارية للغاية حيث تدخل منتجات جديدة بشكل منتظم وحيث تقدم التطورات التكنولوجية منافع محدودة فحسب للشركات في السوق قبل أن يردد منافسوها بمنتجات جديدة مرادفة.

- ٣.١٦ (١) القيمة الملاحظة للمنتج بالنسبة إلى الزبون.
مع أن الخيارات (٢) و(٣) و(٤) قد تهم أسباب المحاسبة الداخلية، إلا أن الميزة الأساسية في تحديد سعر منتج جديد ابتكاري هي قيمته الملاحظة بالنسبة إلى الزبون أي مدى استعداد الزبون لدفع للحصول على منتج تكنولوجي متتطور مثير للاهتمام.
- ٤.١٦ (٣) يتناول تكاليف التصنيع المباشرة والحاصلة ونفقات الدعم العامة في مجالات التصميم والتصنيع والتوزيع.
يشمل نطاق تحديد التكلفة المستهدفة كل التكاليف المتعلقة بتطوير المنتج وتصنيعه وبيعه ودعمه. وإن الخيارات (١) و(٢) و(٤) هي وبالتالي عبارة عن تعريف ضيق.
- ٥.١٦ (٤) التكاليف الثابتة والمتحركة.
بناءً على ؟ أعلاه، من البديهي أن يتضمن تحديد التكلفة المستهدفة كل التكاليف بغض النظر عن نواحيها السلوكية. وبالتالي، فإن الخيار (٤) هو وحده الكافي.
- ٦.١٦ (١) منذ تطوير النموذج الأولي للمنتج وحتى انتهاء فترة صيانته.
إن مجال تحديد تكلفة الدورة الحياتية طويل جداً، وبالتالي وحده الخيار (١) يزود بوصف ملائم لطول هذه الدورة. أما ما تبقى من الخيارات فهو قصير جداً من حيث المجال.
- ٧.١٦ (٣) (ب) و(د) فحسب.
تكمّن الفوارق الرئيسية في مقاربة تحديد تكلفة الدورة الحياتية في تحاصل حواجز المحاسبة العادلة بين الإنفاق الرأسمالي وإنفاق التشغيل وفي إلغاء قسم محاسبة آخر السنة المصطنبع. أما الخيار (أ) فيطبق مع تقنيات تقييم المشروع التقليدية، في حين أن الخيار (ج) يتعلق أولياً بتحديد التكلفة على أساس النشاط.
- ٨.١٦ (٤) مجموع نفقات التصنيع العامة + تكاليف اليد العاملة المباشرة.
يشكّل هذا التعريف ناحية مهمة من مقاربة محاسبة الطاقة الإنتاجية لأن تكاليف اليد العاملة المباشرة تعتبر فعلياً كأنها ثابتة على المدى القصير.
- ٩.١٦ (١) ترکّز محاسبة الطاقة الإنتاجية على ضمان أن الإدارة تحقق الحد الأقصى من معدل بيع منتجاتها.
إن الخيار (٢) غير مقبول لأنّه يشرح محاسبة الطاقة الإنتاجية وفقاً لمقاربة تحديد التكاليف الكلية وهو ما ترفضه محاسبة الطاقة الإنتاجية. أما الخيار (٣) فهو ينافق رؤية محاسبة الطاقة الإنتاجية لمجموع تكلفة المصنع. ويقتضي الخيار (٤) ضمناً وعلى وجه الخطأ أن محاسبة الطاقة الإنتاجية تفضل تحقيق الحد الأقصى من الإنتاج، وبالتالي من الفعالية، بدلاً من مستوى المبيعات عبر العائق.

الإجابات

١٠.٦ (٢) العائد لساعة المصنع الواحدة/تكلفة ساعة المصنع الواحدة.

١١.٦ (٣) سعر المبيعات مطروح منه تكفة المواد/ الوقت الممضي عند العائق في تصنيع منتج واحد.

١٢.٦ (١) يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلّاجات بـ €١٥ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرّادات؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلّاجات.

الثلاجات	البرّادات	للوحدة	للوحدة	سعر البيع
€٣٠٠	€٣٠٠			مطروح منه:
٧٥	٨٠			التكليف المتغيرة
٥٠	٦٠			المواد المباشرة
١٢٥	١٤٠			اليد العاملة المباشرة
١٧٥	١٦٠			المساهمة
ملاحظة: تجاهل التكاليف الثابتة الموزعة.				

١٣.٦ (٣) في قسم التركيب، يمكن تصنيع ١٢٠٠ برّاد بدلاً من ٨٠٠ ثلاجة فقط، وبالتالي ينبغي اختيار البرّادات.

تطلب مقاربة محاسبة الطاقة الإنتاجية التعرف إلى العائق في عملية التصنيع مع قيود القدرة المحددة. ويتطلب ذلك مراجعة الحد الأقصى من حجم التصنيع حال كل عملية.

الثلاجات	البرّادات	ساعات اليد العاملة	الشهرية المتوفرة	
١٩٥٠	١٣٠٠	٣٩٠٠		تصصيل المعدن
٨٠٠	١٢٠٠	٢٤٠٠		التركيب
٣٠٠	١٢٠٠	٦٠٠		مد الأساند
١٢٠٠	١٨٠٠	٣٦٠٠		التجمیع النهائي

تبين أنّ قسم التركيب هو العائق لأنّ ساعات اليد العاملة الشهرية المتوفرة فيه تقيد صناعة البرّادات بمجموع ١٢٠٠ والثلاجات بمجموع ٨٠٠.

١٤.١٦ €٧٥,٠٠ (١)

العائد لساعة المصنع الواحدة بالنسبة إلى التّلّاجات =

$$\text{€}75 = \frac{\text{€}75 - \text{€}300}{3 \text{ ساعات}} = \frac{\text{سعر المبيعات} - \text{تكلفة المواد}}{\text{الوقت الممضي في قسم التركيب لتصنيع منتج واحد}}$$

١٥.١٦ €٧٦,٢٥ (٤).

تكلفة ساعة المصنع الواحدة بالنسبة إلى البرّادات =

$$\text{€}76,25 = \frac{\text{€}183,000}{240 \text{ ساعة}} = \frac{\text{مجموع تكاليف المصنع}}{\text{مجموع الوقت المتوفّر لقسم التركيب}}$$

١٦.١٦ €٠,٩٨ (١)

أولاً، يتطلّب ذلك التعرّف إلى تكلفة ساعة المصنع الواحدة وهي نفسها كما في ١٤ أعلاه.

معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية بالنسبة إلى التّلّاجات =

$$0,98 = \frac{\text{€}75}{\text{€}76,25} = \frac{\text{العائد لساعة المصنع الواحدة}}{\text{تكلفة ساعة المصنع الواحدة}}$$

١٧.١٦ ١,٤٤ (٢)

أولاً، يتطلّب ذلك احتساب العائد لساعة المصنع الواحدة بالنسبة إلى البرّادات.

$$\text{€}110,00 = \frac{\text{€}}{300} = \frac{\text{العائد لساعة المصنع الواحدة}}{\text{تكلفة ساعة المصنع الواحدة}}$$

$$1,44 = \frac{\text{€}110}{\text{€}76,25} = \frac{\text{معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية}}{\text{تكلفة ساعة المصنع الواحدة}}$$

الإجابات

١٨.١٦ (٣) التركيز على تصنيع البرادات لأن معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالبرادات يفوق معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصة بالثلاجات.

تبين من حلي ١٦ و ١٧ أعلاه، أن معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصة بالثلاجات يبلغ ٠٠٩٨ وأن معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصة بالبرادات هو ١.٤٤. وفقاً للتحليل الذي تؤمن به محاسبة الطاقة الإنتاجية، على الشركة أن ترتكز على تصنيع البرادات لأنّه عندما يكون معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية أقل من واحد فذلك يعني أن الشركة تخسر المال على تصنيع الثلاجات.

١٩.١٦ صح.

شهدت السنوات الأخيرة تياراً متزايداً حول الإشراك المتزايد للمحاسبين الإداريين في قرارات الشركة الإستراتيجية. على كلِّ فإن مساهمتهم تبلغ مستواها الأعلى في حال حافظوا على موقفٍ موضوعيٍّ ولم يدعموا أيَّ مصالح معينة.

٢٠.١٦ (١) €٤٠٠٠
يبلغ صافي الربح الشهري الناجم عن تصنيع ص-١٠ وحدة:

المجموع	لوازم فـق ٣	صمام ضـ٢	صمام صـ١	المبيعات
€٠٠٠	€٠٠٠	€٠٠٠	€٠٠٠	التكاليف المتغيرة
٨٢٠	٢٨٠	٣٠٠	٢٤٠	التصنيع
٩٦	—	—	٩٦	المقاولة من الباطن
٣٩٠	٢٠٠	١٩٠	—	المساهمة
٤٨٦	٢٠٠	١٩٠	٩٦	مطروح منها: التكاليف الثابتة
٣٣٤	٨٠	١١٠	١٤٤	
<hr/>				
€٠٠٠	(€٢٠ × ٦٠٠٠)	(€٢٦ × ٥٠٠٠)	(€١٠ × ٨٠٠٠)	الموزعة
١٢٠	٦٠٠٠	١٣٠	٨٠	صافي الربح
١٣٠				
٣٣٠				
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	
٤				

في حال قررت الإدارة المضي في هذه المقاربة، فإنها ستشغل ٦٠٠٠ ساعة (€٢٤ × ٤) فحسب من قدرة اليد العاملة فيها الحالية، مما يعني أنه ينبغي إلغاء القدرة الفائضة فتصبح الشركة تابعة لمقاولتها من الباطن.

٢١.١٦ ٠٠٠ ٦٢ € . (٣)

يبلغ صافي الخسارة الشهرية الناجم عن مقاولة ص-١٠ من الباطن:

المجموع	صمام ض-١٠	صمام ض-٢٠	لوازم ف ق ٣	
€٠٠٠	€٠٠٠	€٠٠٠	€٠٠٠	
٨٢٠	٣٠٠	٣٠٠	٢٨٠	
٣٢٤	١٨٠	١٨٠	١٤٤	
٢٢٨	٢٢٨	٢٢٨	—	التكليف المتغيرة
٥٥٢	٢٢٨	٢٢٨	١٤٤	المبيعات
٢٦٨	١٢	١٢	١٣٦	الصناعة
٣٣٠	(٢٠)	(٢٠)	٢٠	المقاولة من الباطن
(٦٢)				مساهمة
				مطروح منها: التكاليف الثابتة (من ٢٠ أعلاه)
				الخسارة

٢٢.١٦ (٢) تصنيع ص-١٠ وف ق ٣ ومقاولة ض-٢٠ من الباطن.

نظراً إلى أن الشركة لا تستطيع تغيير عاملها المحدد المتعلق بـ ٥٧٠٠٠ ساعة يد عاملة متوفّرة، وإن مجموع متطلبات المنتجات الثلاثة يتطلّب ٨١٠٠٠ ساعة يد عاملة، لا مفرّ بالتالي من اللجوء إلى المقاولة من الباطن. أمّا انتقاء أفضل منتج للمقاولة من الباطن فيتوقف على تقييم "مساهمة" المقاول من الباطن في العامل المحدد الواحد.

صمام ض-١٠	صمام ض-٢٠	لوازم ف ق ٣	
€٣٥	€٦٠	€٤٠	
٢٥	٣٨	٣٨	سعر البيع
١٠	٢٢	٢	تكلفة المقاولين من الباطن
٤	٤	٤	المساهمة
€٢,٥٠	€٤,٥٠	€٠,٥٠	ساعات اليد العاملة للوحدة الواحدة
٢	١	٣	المساهمة للعامل المحدد الواحد
			التصنيف

وفقاً لهذا التحليل فإن المنتج الأفضل للمقاولة من الباطن هو صمام ض-٢٠ الذي سيؤدي إلى أعلى مساهمة (للمقاولين من الباطن) في العامل المحدد الواحد.

الإجابات

المجموع	صمام ض ٣	لوازم ف ق ٢	صمام ض ١	المبيعات
€٠٠٠	€٠٠٠	€٠٠٠	€٠٠٠	التكاليف المتغيرة
٨٢٠	٢٨٠	٣٠٠	٢٤٠	التصنيع
٢٤٠	١٤٤	—	٩٦	المقاولة من الباطن
١٩٠	—	١٩٠	—	
٤٣٠	١٤٤	١٩٠	٩٦	
٣٩٠	١٣٦	١١٠	١٤٤	المساهمة
٣٣٠	مطروح منها: التكاليف الثابتة (من ٢٠ أعلاه)			صافي الربح
٦٠				

دراسة الحالة ١-٦

تكاليف الانتاج الفصلية (٥٠٠٠ وحدة)

المراجعة	التغير	الحالية
€		€
٣٠٠ ...	١٥ × ٥ ...	٣٧٥ ...
٧٢ ...	% ١٠ للوحدة/التخفيض	٨٠ ...
١٨ ...	% ١٠ للوحدة/ال تخفيض	٢٠ ...
٤٨ ...	إضافية €١٠ ...	٣٨ ...
٤٠ ...	% ٢٠ للوحدة/ال تخفيض	٥٠ ...
١٠ ...	١٠ مكونات × €٢٠٠ /الطلبيّة	١٢ ...
٤٨٨ ...		٥٧٥ ...
€٩٧٦٠		€١١٥
		€٨٥ = €١١٥ - €٢٠٠
		هامش الربح الحالي =

تعقيبات

إذا أرادت الشركة المحافظة على هامش ربحها الحالي البالغ €٨٥، فإن تأثير التعديلات على التصميم يتجلّى باقتطاع €١٧,٤٠ للوحدة من التكلفة. فلنفترض أن تخفيض التكلفة بكامله قد انتقل إلى سعر البيع، يمكن وبالتالي تخفيض سعر البيع حتى €١٨٢,٦٠ للوحدة —، وهو سعر مقارب لطلب مدير المبيعات اقتطاع €٢٠ من السعر.

وبالتالي ينبغي بذل جهود إضافية للعثور على مبلغ €٢,٦٠ إضافي للوحدة في كل مجالات التكلفة. فعلى سبيل المثال، لو أمكن الافتراض أن أحجام المبيعات الفصلية ستستمر، ينبغي النظر في تقديم طلبيات سنوية إلى المورّدين ليسلموها إلى الشركة شهرياً أو فصلياً حسب الطلب.

١. بيان الدخل بالدورة الحياتية - (السنوات ٣-١)

Laserscan	Fluoroscan	إيرادات المبيعات
€٠٠٠	€٠٠٠	التكاليف:
١٤٠٠	١٠٥٠	المواد المباشرة
٥٧٥	٢٩٥	اليد العاملة المباشرة
١٣٠	١٠٥	البحث والتطوير
١٦٠	١٨٥	الإنتاج
١٢٠	١٠٠	المبيعات والتسويق
١٥٠	٩٥	الكفالة
٩٥	٨٠	
١٢٣٠	٨٦٠	الربح التشغيلي
١٧٠	١٩٠	العائد على الإيرادات
٪١٢,١	٪١٨,١	

تعقيبات

بالرغم من سعر بيع الوحدة من منتج فلوبيروسكان Fluoroscan الأدنى ومن مبيعاته الأقل، إلا أنه ينبع عائداً أفضل على مدى عمره. وإن الفرق الأساسي في الأداء يكمن في مواد هذا المنتج المتوفرة بكثرة.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

المحتويات

يحتوي هذا القسم على نموذجين من الامتحانات النهائية (مع الحلول). نرجو أن تلاحظ أن شكل الامتحانين قد لا يكونان مُتطابقين.

إن سبب التزويد بامتحانين هو أن الطلاب الذين عملوا على المقرر قد قاموا بالامتحان الأول، وعلى أساس أدائهم في ذلك الامتحان، ليسوا مقتنيين من أنهم بلغوا مستوى التطلع من المادة. وسيكون بإمكانهم أن يدرسو المقرر مجدداً وتتسنى لهم فرصة ثانية ليختبروا ذواتهم. وحيث تكون نتائج الامتحان الأول مُرضية، يمكن استخدام الامتحان الثاني للتطبيق الإضافي.

نماذج عن الامتحانات النهائية ١

الوقت المسموح به: ٣ ساعات

يتضمن هذا الامتحان خمسة أسئلة. ولا سبييل لاختيار السؤال.

السؤال الأول

إن معادلة محاسبية لمؤسسة في أواخر سنتها الأولى من المتاجرة هي على الشكل التالي:

$$\begin{array}{lcl} \text{الأموال النقدية} & = & €2310 + \text{الحسابات (الذمم)} \\ + €15210 & & \\ \text{المدينة} & = & €4925 + \text{الآلات} \\ + €5245 & & + €10000 + \text{مخزون} \\ \text{المواد الأولية} & = & €2125 + \text{مخزون السلع الجاهزة} \\ €5000 & & \\ & & €6100 \end{array}$$

إن سلسلة الصفقات الأخيرة التي أجرتها الشركة للسنة هي على الشكل التالي:

- أ. تم شراء آلات جديدة لقاء €3000، ودفع نصف المبلغ نقداً أمّا النصف الآخر فبالدين.
- ب. تم دفع حسابات دائنة قدرها €200.
- ج. تم بيع نصف مخزون السلع الجاهزة بالدين لقاء €6100.
- د. في نهاية السنة، قررت الإدارة إجراء التعديلات التالية:

شطب حسابات مدينة قدرها €300 كديون هالكة؛ استهلاك الآلات بكاملها بنسبة ٢٠ بالمئة؛ إلغاء مخزون المواد الأولية بقدر €125 على أنه عتيق؛ دفع الفائدة المصرفية وقدرها €300.

معأخذ السلسلة الأخيرة من الصفقات في الحسبان:

١. ما هو رصيد الأموال النقدية في نهاية السنة؟ (علامتان)
 - أ. €2310.
 - ب. €3000.
 - ج. €310.
 - د. لا شيء.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

٢. ما هو مقدار الأصول الصافية في نهاية السنة؟ (علامتان)
- أ. €٢٦٤٨٥
ب. €١٩٩٤٠
ج. €١٤٩٤٠
د. لا شيء.
٣. ما هو رصيد رأس المال التشغيلي في نهاية السنة؟ (علامتان)
- أ. €٢٦٤٨٥
ب. €٩٥٤٠
ج. €٤٤٩٠
د. €٤١٨٠
٤. إذا بدأت المؤسسة مع حقوق ملكية قدرها €١٠٠٠٠، ما هو مقدار الأرباح التي تم كسبها خلال السنة الأولى من المتاجرة؟ (علامتان)
- أ. €٢٦٤٨٥
ب. €١٤٩٤٠
ج. €٤٩٤٠
د. €٣١٠
٥. أي مجموعة من المباديء المحاسبية التالية تُسود على التعديل القاضي بشطب الديون الهالكة؟ (علامتان)
- أ. التكلفة والمنشأة التجارية القائمة.
ب. المحافظة والحسابات المستحقة.
ج. الملاءمة والتحقيق.
د. المحافظة والملاءمة.
٦. تصور أنه خلال السنة ارتفعت أسعار المواد الأولية تدريجياً؛ فإذا قررت الإدارة تحويل طريقة تقييم المخزون من «الوارد أولًا» يخرج أولًا إلى «الواردأخيرًا» يخرج أولًا، ما سيكون وقع ذلك على المعادلة المحاسبية النهائية؟ (علامتان)
- أ. يرتفع تقييم مخزون المواد الأولية؛ ترتفع حقوق الملكية.
ب. يرتفع تقييم مخزون المواد الأولية؛ تهبط حقوق الملكية.
ج. يهبط تقييم مخزون المواد الأولية؛ ترتفع حقوق الملكية.
د. يهبط تقييم مخزون المواد الأولية؛ تهبط حقوق الملكية.

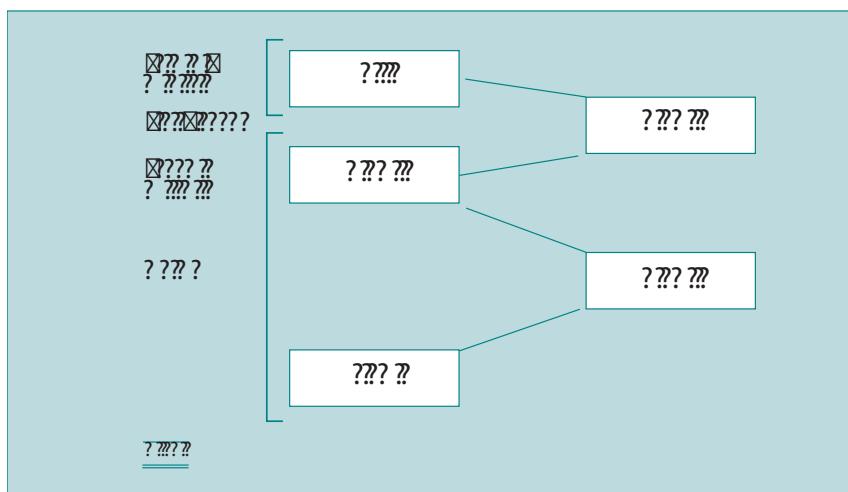
نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

٧. إذا زادت الإدارة عبء إستهلاك الأصول الثابتة من ٢٠ بالمئة إلى ٤٠ بالمئة، ما سيكون وقع ذلك على البيانات المالية في نهاية السنة؟ (٦ علامات)
- أ. تتدنى الأصول الصافية؛ تزداد موارد الأموال.
 - ب. تتدنى الأصول الصافية؛ تتدنى موارد الأموال.
 - ج. تتدنى الأصول الصافية؛ لا تأثير في موارد الأموال.
 - د. لا تأثير في الأصول الصافية؛ لا تأثير في موارد الأموال.
٨. اعرض المعادلة المحاسبية النهائية في نهاية السنة الأولى بطريقة تسمح للمالكين فهم الموقع المالي في نهاية السنة. (٦ علامات)

المجموع ٢٠ علامة السؤال الثاني

السؤال الثاني

إن هذا السؤال مبني على أساس الخطوط البيانية في الرسم البياني ١/٢م، في الرسم البياني ٢/٢م، في الرسم البياني ٣/٢م وفي الرسم البياني ٤/٢م وكل منها يعيّن موقع نسب مالية مختلفة لشركة "س ص ز"، وهي شركة أعتقد كمبيوتر وبرمجيات وخدمات شاملة، من العام ١٩٨٨ إلى العام ٢٠٠٢.

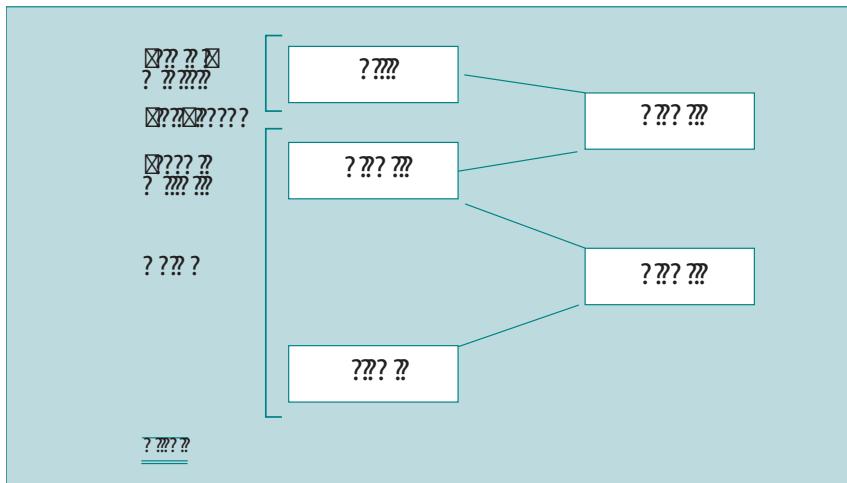


١/٢م الرسم

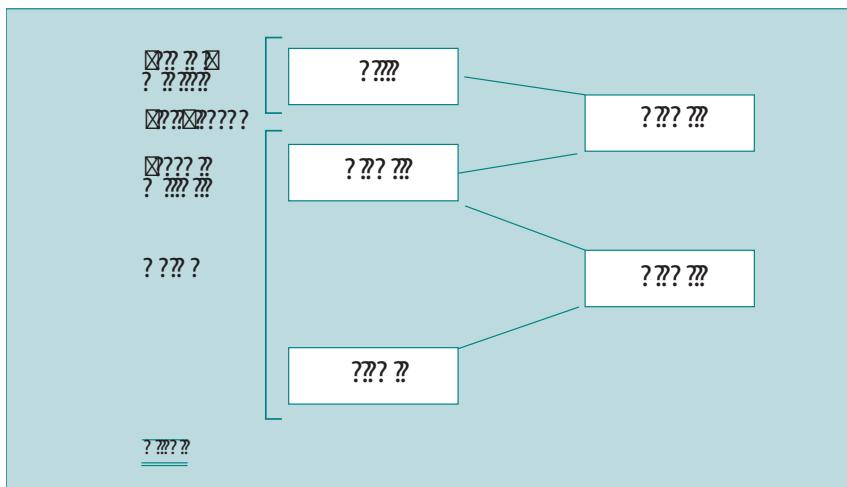
نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

$\text{المخازن} \quad 1052$ $\text{المبالغ المدفوعة للاستثمار} \quad 1953$ $\text{المخازن} \quad 224$ $\text{المبالغ المدفوعة للأموال النقدية} \quad 1135$ $\text{الأصول الثابتة} \quad 5734$ $\text{الأصول الحالية} \quad 4364$ $\text{المبيعات} \quad 6656$ $\text{لإجمالي الأصول} \quad 10098$ $\text{لدوران اجمالي الأصول} \quad 0.66$ $\text{لـ العائد من إجمالي الأصول} \quad 0.66 \times \% 8.62 = \% 5.69$	$\text{تكاليف هيئة الاستهلاك} \quad 396$ $\text{أمور أخرى} \quad 1320$ $\text{الموظفين} \quad 2066$ $\text{المعادلة الأولية} \quad 2300$ $\text{المبيعات} \quad 6656$ $\text{النفقات التشغيلية} \quad 6082$ $\text{ربح التشغيلي} \quad 574$ $\text{المبيعات} \quad 6656$ $\text{المبيعات/ربح} \quad \% 8.62$
---	--

الرسم ٢/٢م



الرسم ٣/٢م



الرسم م / ٢٤

٩. بَيْنَ كِيفَ كُنْتَ تعرِّفُ كُلَّ نَسْبَةٍ مِّن النِّسَبِ الْخَمْسِ الْمُصَوَّرَةِ. (٣ علامات)

١٠. بَيْنَ بَدْقَةِ المَوْقِعِ الَّذِي سَتَجِدُ فِيهِ الْعَنَاصِرُ الَّتِي تَضَمَّنُ النِّسَبَ الْخَمْسَ، فِي الْبَيَانِ الْمَالِيِّ لِشَرْكَةِ «سِ صِ زِ». (٣ علامات)

١١. إِنْ مَبِيعَاتِ شَرْكَةِ «سِ صِ زِ» فِي الْعَامِ ٢٠٠٢ بَلَغَ ٩٤٠ ٠٠٠ ٠٠٠ ٧١ \$. احْتَسَبَ الْمَخْزُونَ الَّذِي تَمْلِكُهُ الشَّرْكَةُ فِي نِهايَةِ الْعَامِ ٢٠٠٢. (٣ علامات)

١٢. بِافتِراضِ أَنَّ الْأَصْوَلَ الْمَتَداوِلَةَ فِي شَرْكَةِ «سِ صِ زِ» تَضَمَّنُ الْمَخْزُونَ وَالْحَسَابَاتِ الْمَدِينَةِ وَالْأَمْوَالِ النَّقْدِيَّةِ، مَا هُوَ مَقْدَارُ الْأَمْوَالِ النَّقْدِيَّةِ الَّذِي كَانَتِ الشَّرْكَةُ تَحْمِلُهُ فِي نِهايَةِ الْعَامِ ٢٠٠٢؟ (٧ علامات)

١٣. بِاسْتِخْدَامِ الْخَطُوطِ الْبَيَانِيَّةِ الْأَرْبَعَةِ، قَيِّمْ مَوَاطِنَ الْقُوَّةِ وَمَوَاطِنَ الْضَّعْفِ الْمَالِيَّةِ فِي شَرْكَةِ «سِ صِ زِ»، مُشِيرًا إِلَى الْمَجَالَاتِ الَّتِي يَنْبَغِي عَلَى الإِدَارَةِ أَنْ تَرْكِزَ اِنْتِباهَهَا عَلَيْهَا. (١٤ علامة)

المجموع ٣٠ علامة السؤال الثالث

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

السؤال الثالث

تنتج إحدى الشركات متّجهاً واحداً، هو عبارة عن لمبات معيارية رائدة تُوضع في غُرف المجالس التنفيذية. وإنّ نظام تكاليفها المعياري يتضمّن موازنات مرنّة ويخصّص التكاليف غير المباشرة على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة المعيارية، وإنّ التكاليف المعيارية لللمبة الواحدة هي على الشكل التالي:

€٣٠٠٠	٣ أمتار من المعدن بـ	€١٠٠٠	المواد المباشرة
١٦٠٠	٤، ساعات بـ	€٤٠٠٠	اليد العاملة المباشرة
٤,٨٠	٤، ساعات بـ	€١٢٠٠	النفقات العامة المتغيرة
٣,٢٠	٤، ساعات بـ	€٨٠٠	النفقات العامة الثابتة
€٥٤٠٠			

لشهر آذار/مارس، تمّ تسليم تقرير الأداء المُبيّن أدناه إلى المدير التنفيذي:

مجموع الإنحراف	التكاليف	تم تكديها بالسعر	الميزة المُطْلقة	الفعلي	الميزة المستخدمة
€١٣٢٠٠	€٤٨٦٠٠	€٤٩٩٢٠٠	€١٠٠٠	€٢٧٠٠٠	€٢٦٨٨٠٠
غ م				١٤٤٠٠٠	١٥٥٨٠٠
م	٢٠٠	٤٣٢٠٠		٤٣٠٠٠	
غ م	٨٠٠	٢٨٨٠٠		٣١٦٠٠	

م = مؤات؛ غ م = غير مؤات

تحليل الإنحراف					
الإنفاق المشترك	المعدل	السعر/النسبة	أو الفعالية	الميزة المستخدمة	
-	€١٠٠٠	€١١٢٠٠	غ م	المواد المباشرة المستخدمة	
-	٨٠٠	٣٨٠٠	غ م	اليد العاملة المباشرة	
-	٤٠٠	٦٠٠	غ م	النفقات العامة المتغيرة	
€٣٢٠٠	-	*٤٠٠		النفقات العامة الثابتة	
غ م	٤٠٠	١٠٤٠٠	غ م		

* إنحراف الموازنة

سَعَرَ كُلّ المورّدين المواد المباشرة بـ €١١٠٠٠ للمتر الواحد خلال كلّ شهر شباط/فبراير وآذار/مارس. ولم يكن من إنحراف في سعر الشراء للمواد في شهر آذار/مارس؛ ويتعلّق إنحراف السعر خلال شهر آذار/مارس بالمواد المستخدمة فحسب.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

تم وضع معايير الأجور وفقاً لعقد اتحادي سنوي لكن نقص العمال في ما يتعلق بالآلات أدى إلى نسب أعلى من نسب المعيار.

ولشهر آذار/مارس لم يكن من مخازين أول المدة أو مخازين آخر المدة للأعمال قيد التنفيذ.

احتساب:

١٤. عدد اللعبات المعيارية التي تم إنتاجها خلال شهر آذار/مارس. (علامتان)

١٥. العدد الفعلي لساعات اليد العاملة المباشرة التي تم تكبدها. (٤ علامات)

١٦. معدلات الأجور الفعلية المدفوعة. (٣ علامات)

١٧. الموازنة للنفقات العامة الثابتة. (٣ علامات)

١٨. معدل النشاط المشترك المُعَبَّر عنه بساعات اليد العاملة المباشرة. (٣ علامات)

١٩. أمتار المواد المباشرة المستخدمة. (٣ علامات)

٢٠. سعر المواد المباشرة المشتراة. (علامتان)

٢١. إشرح ماذا يعني بـ«الأوجه الممحّزة» لإعداد الموازنة. (٥ علامات)

المجموع ٢٥ علامة السؤال الرابع

السؤال الرابع

أنتجت شركة مورنينغسايد توイ Morningside Toy لعبتين إلكترونيتين من الباب الأول هما ميكي Mickey وماوس Mouse، في مصنعها في إدنبره لسنوات عديدة. وفي ٢٨ شباط/فبراير ٢٠٠٢، تم إسقاط ماوس <en>Mouse</en> من سلسلة المنتجات لأنّه كان يتسبّب بجرح في اليدين لدى الأطفال الصغار للغاية (الذين لم تُصمّم هذه اللعبة لهم). وتصنّع شركة مورنينغسايد Morningside ١٠٠ ٠٠٠ وحدة من لعبة ميكي Mickey وتبيعها سنويًا ولا يتوقّع أن يتغيّر ذلك، حتى مع الدعاية المُعادية التي أحاطت بـسّحب لعبة ماوس Mouse.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

ويشغل مصنع إدنبره مبنياً مستأجراً، وتنتهي مدة الإيجار في ٣١ تموز/يوليو ٢٠٠٦. ويبلغ بدل الإيجار السنوي €١٥٠ ٠٠٠ ويسمح بالإيجار لشركة مورنينغسايد Morningside المستأجرة أن تؤجر من الباطن جزءاً من المكان أو كامله. وفي نهاية الإيجار، تنوي شركة مورنينغسايد Morningside إغلاق المصنع، والتخلص من المعدّات والبدء بسلسلة جديدة من المنتجات المتعلقة بالألعاب الفيديو في مصنع قرب لندن.

وقد تم إنتاج اللعبة ماوس Mouse على خطٍ تجميع يشغّلان ٣٠ بالمئة من المصنع. وكان لخطٍ التجميع قيمة دفترية قدرها €٢٧ ٠٠٠ وعمر نافع متبقٌ يبلغ سبع سنوات في ٣١ تموز/يوليو ٢٠٠٢، وهو تاريخ نهاية السنة المالية للشركة.

وستستخدم الشركة معالجاً ميكروبياً microprocessor واحداً، صغيراً ورخيص الثمن، "م ز"، في كل وحدة من لعبة ميكي Mickey. ويتم حالياً شراء "م ز" بموجب عقد يتطلب شراء سنوياً يبلغ ١٠ ٠٠٠ وحدة كحد أدنى. وتنتهي مدة هذا العقد أيضاً في ٣١ تموز/يوليو ٢٠٠٦. وإن سلُم الأسعار لدى المتعاقِد هو على الشكل التالي:

عرض الأسعار للوحدة	الطلبية السنوية على "م ز"
€٤,٠٠	١٤ ٩٩٩ - ١٠ ٠٠٠
٣,٩٠	٣٩ ٩٩٩ - ١٥ ٠٠٠
٣,٦٠	٦٩ ٩٩٩ - ٤٠ ٠٠٠
٣,٣٠	١٩٩ ٩٩٩ - ٧٠ ٠٠٠
٢,٧٠	٥٠٠ ٠٠٠ - ٢٠٠ ٠٠٠

وتنظر إدارة شركة مورنينغسايد Morningside حالياً في البدائل لاستخدام المساحة المستخدمة سابقاً لتصنيع اللعبة ماوس Mouse. ويمكن استخدام بعض هذه البدائل معاً. ويمكن البدء بالعمل وفقاً لها في أول آب/أغسطس ٢٠٠٢. وثمة أربعة بدائل:

١. لا تقوم الإدارة بأي عمل. وفي هذه الحالة، سيتم تشغيل المصنع بشكلٍ مُربح كما في السابق ولا يتوافق أن تختلف نفقات التصنيع العامة كثيراً عن السنوات الماضية عندما كانت اللعبة ماوس Mouse تُصنَع.
٢. يمكن بيع خطٍ التجميع اللذين كانوا يُتَجَّان اللعبة ماوس Mouse بـ €١٤٠ ٠٠٠. وسيشتري الشاري فقط إذا كان بِوسعه اكتساب المعدّات المرتبطة باللعبة وسيدفع كل نفقات النقل.
٣. يمكن إعادة تأجير مساحة الطابق المخصصة للعبة ماوس Mouse مقابل بدل إيجار سنوي قدره €٢٤ ٢٠٠. وبموجب شروط الإيجار، يجب أن تُنقل المعدّات (وتقدر إدارة شركة مورنينغسايد Morningside أن تكلفة ذلك متداينة)

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

ويجب أن يتم إجراء تحسينات للمكان المستأجر بتكلفة €٧٦ ٠٠٠ لتحقيق ذلك. وإن كل التحسينات غير القابلة للنقل التي تُجرى على المكان المستأجر تعود إلى المؤجر. وبموجب هذا البديل، يُتوقع أن تزيد التكاليف غير المباشرة بنسبة €٧٠٠٠ كل سنة.

٤. يمكن تحويل خط تجميع واحد للعبة ماوس Mouse أو خط التجميع معًا لتصنيع المعالج الميكروي "م ز" المستخدم في ميكي Mickey. وسيكلف كل خط €٩١ ٠٠٠ ليتم تحويله، وسيدوم ١٠ سنوات وسيكون كل خط قادرًا على إنتاج ٧٤ ٠٠٠ وحدة من "م ز" كحد أقصى. وإن تكاليف المواد المباشرة للوحدة وتكاليف اليد العاملة المباشرة للوحدة تبلغ €٠٠٢٠ و€٠٥٠ على التوالي. وبموجب هذا البديل، يُتوقع أن تزيد نفقات التصنيع العامة السنوية من €١٠٠٠٠٠ إلى €١٢١٠٠٠ إذا تم تحويل خط واحد، وإلى €١٢٤٦٠٠٠ إذا تم تحويل الخطين.

٢٢. يطلب منك تحليل الاستخدام الأمثل للبدائل التالية للسنوات الأربع التي تنتهي في ٣١ تموز/يوليو ٢٠٠٦. وعليك تجاهل فرض الضرائب.

البديل الأول: بيع المعدّات، تأجير المكان الذي كانت اللعبة ماوس Mouse تشغله سابقاً، والاستمرار في شراء الوحدات "م ز" كما هو مطلوب.

البديل الثاني: بيع المعدّات، ترك المكان شاغراً، والاستمرار في شراء الوحدات "م ز" كما هو مطلوب.

البديل الثالث: استخدام خط تجميع كليهما لإنتاج "م ز" وشراء الوحدات كما هو مطلوب.

البديل الرابع: استخدام خط تجميع واحد لإنتاج "م ز" وشراء وحدات إضافية كما هو مطلوب.

المجموع ٢٠ علامة

السؤال الخامس

كان المراقب المالي لمصنع شراب يتمتع بارتشاف قهوهه في منتصف الصباح وهو يحدّق من النافذة إلى موقف سيارات الشركة عندما رأى أحد الصهاريج المبردة ينقلب مباشرةً على سيارة الصالون لمدير الإنتاج في الشركة وهي من طراز مرسيدس إس ٥٠٥. وعندما انسحب الصهاريج استطاع المراقب المالي أن يرى أن السيارة أمست مُسطحة بعض عينات الشراب التي يتفحّصها مدير الإنتاج فلا سبيل إطلاقاً إلى إصلاحها!

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

وصاح المراقب المالي بموظفيه «يُخْبِرُني أحدكم بسرعة إن كانت سيارة مايك قد شُطِّيت بالكامل في الحسابات!» وبعد دققيتين، طمأنه أحد موظفيه في التكملة إلى أنها كذلك. فتنهَّد المراقب المالي قائلاً: «الحمد لله». (بتصرُّف، عن و. أ. باتون) Adapted from W. A. Paton. 'Restoration of fixed asset'

(. १ .values to the balance sheet'. Accounting Review .XXII. No

٢٣. إشرح نادرة البروفسور باتون Paton وعَلَقُ عليها.

المجموع ٥ علامات

الحلول المعمول بها

السؤال الأول

^{١٠} (٣) . انظر التعليقات التوضيحية أعلاه.

التعليق التوضيحي					
الأموال	الحسابات	الآلات	مخزون	مخزون السلع	
النقدية	المدينة	المواد الأولية	الجاهزة	مخزون	مخزون السلع
€٢ ٣١٠	€٤ ٩٢٥	€١٠ ٠٠٠	€٢ ١٢٥	€٦ ١٠٠	
١ ٥٠٠ -	٦ ١٠٠ +	٣ ٠٠٠ +	١٢٥ -	٣ ٠٥٠ -	(ج) (د)
٢٠٠ -	٣٠٠ -	٢ ٦٠٠ -	(د)	(د)	(ج)
٣٠٠ -					(د)
€٣١٠	€١٠ ٧٢٥	€١٠ ٤٠٠	€٢ ٠٠٠	€٣ ٥٠	€٢٦ ٤٨٥ =

القرض	الحسابات	حقوق الملكية	الرصيد
الدائنة			
€٥ ٠٠	€٥ ٢٤٥	€١٥ ٢١٥	
(أ)	١ ٥٠٠ +	(ج) ٣ ٥٠٠ +	
(ب)	٢٠٠ -	(د) ٣٠٠ -	
		(د) ٢ ٦٠٠ -	
		(د) ١٢٥ -	
		(د) ٣٠٠ -	
€٢٦ ٤٨٥ =	€٥ ٠٠	€٦ ٥٤٥	€١٤ ٩٤٠

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

مازق ينبغي توخي الحذر منها:

- إن نصف مخزون السلع الجاهزة الذي تم بيعه بالدين يحدث مبلغاً مديناً في دفاتر المؤسسة حدار استخدام كلمة "دين". ويحقُّ للشركة أيضاً أن تستفيد من الصفة لأن دوره التحويل هي تامة عملياً.
- تُدفع الفائدة المصرفية نقداً. ويُشطَّب المبلغ من الأرباح؛ وهو لا يزيد أو يقلُّص القرض البالغ €٥٠٠٠ الذي أحدث عبء الفائدة.

.٢. €١٩٩٤٠. تساوي الأصول الصافية إجمالي الأصول مطروح منه الخصوم المتداولة

$$\begin{aligned} €6545 - €26485 &= \\ €19940 &= \end{aligned}$$

.٣. €٩٥٤٠. يساوي رأس المال التشغيلي الأصول المتداولة مطروح منها الخصوم المتداولة

$$\begin{aligned} &= (\الأموال النقدية + الحسابات المدينة + مخزون المواد الأولية + مخزون السلع \\ &\quad \text{الجاهزة}) - \text{الحسابات الدائنة} \\ €6545 - (€3050 + €2000 + €10725) &= €310 = \\ €9540 &= \end{aligned}$$

.٤. €٤٩٤٠. تُحدَّد الأرباح عبر طرح رصيد آخر المدة لحقوق الملكية من رصيد أول المدة:

$$€4940 = €10000 - €14940$$

.٥. (٤) المحافظة والملاعبة. ينبغي على الطلاب مراجعة الوحدة الثانية إذا ما واجهوا صعوبات في هذا السؤال. إن الديون الهالكة هي تكاليف المتاجرة مع زبائن لا يقدرون على، أو لا يريدون، دفع ثمن السلع والخدمات التي زوَّدتهم بها الشركة. وبناءً عليه، ينبغي جعل هذه التكاليف تتلامم مع مبيعات الفترة نفسها. وتشير اتفاقية المحافظة إلى الإقرار المباشر بتكلفة محتملة، عوضاً عن انتظار تَبُلُّور هذه التكلفة بشكل نهائي؛ وقد يكون من الممكن استرداد جزء من الديون الهالكة المعنية في الفترات الآتية لكن الإدارة غير مستعدة للعيش في الآمال!

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

٦. (٤) يهبط تقييم مخزون المواد الأولية؛ تهبط حقوق الملكية. إن طريقة «الوارد أخيراً يخرج أولاً» هي طريقة لتقدير المخزون تفترض أن وحدات المخزون المشترأة أولاً تبقى حتى نهاية الفترة. وبناءً عليه، سيكون للتحول من «الوارد أولاً يخرج أولاً» إلى «الوارد أخيراً يخرج أولاً» في فترة تشهد ارتفاعاً في الأسعار، مفعولاً تخفيضاً تقييم مخزون آخر المدة. وسيتم إطلاق الكمية المزدادة ذاتها من التكاليف في رقم تكلفة المبيعات في الميزانية، فتختفي الأرباح بذلك. وللأرباح المُختفِضة وقع سلبي على تعديل حقوق الملكية.

٧. (٣) تتدنى الأصول الصافية؛ لا تأثير في موارد الأموال. سيؤدي إستهلاك الأصول الثابتة إلى تدنتي كمية الأصول الصافية. لكن دراسة الوحدة الثالثة ستبيّن أنه ليس لإستهلاك الأصول الثابتة أيّ وقع على تدفق الأموال؛ ومع أنه أعيدت إضافة إستهلاك الأصول الثابتة في احتساب رقم الأموال الناجمة عن العمليات، فإن هذا يتم لأن الرقم نفسه قد تم اقتطاعه من رقم أرباح عمليات التشغيل. وإن تغيير الرقم الذي تم اقتطاعه وأعيدت إضافته لن يكون له أيّ وقع على تدفقات الأموال.

٨. يطلب السؤال في الواقع ميزانية قابلة للفهم. وإن ميزانية كهذه ستكون على هذا النحو:

الميزانية للمؤسسة «أ» كما في ٣١ كانون الأول / ديسمبر ١٩٩٨

€	€	€	الأصول الثابتة
			الآلات
<u>١٣ ٠٠</u>			مطروح منها: إستهلاك الآلات
١٠ ٤٠٠	٢ ٦٠٠		
			الأصول المتداولة
			المخازين:
<u>٢ ٠٠</u>			المواد الأولية
٥ ٠٥٠	٣ ٥٥٠		
			السلع الجاهزة
<u>١٠ ٧٢٥</u>			الحسابات المدينة
٣١٠	١٦ ٠٨٥		
			الأموال النقدية
<u>٩ ٥٤٠</u>			مطروح منها: الخصوم المتداولة
١٩ ٩٤٠	٦ ٥٤٥		
			الحسابات الدائنة
<u>٥ ٠٠</u>			الأصول الصافية
١٤ ٩٤٠	٤ ٩٤٠		
			المتمثلة بـ:
<u>١٩ ٩٤٠</u>			القرض المصرفي
			حقوق الملكية:
<u>١٣/٢١</u>			رصيد أول المدة
			الأرباح للسنة

السؤال الثاني

٩. في حين أنه لا يمكن الحصول على اتفاق دقيق حول التعريف بالنسبة، يمكن منع العلامات بكمالها للتعريفات الواردة في الأسطر التالية.

دوران الأصول

$$\text{المبيعات} \\ \text{الثابتة:} \\ \hline \text{الأصول الثابتة}$$

$$\text{المبيعات} \\ \text{المجموع:} \\ \hline \text{إجمالي الأصول}$$

$$\text{الحسابات المدينة} \\ \text{متوسط فترة تحصيل الحسابات المدينة:} \\ \hline \text{المبيعات في اليوم الواحد}$$

$$\text{المبيعات} \\ \text{دوران المخزون:} \\ \hline \text{المخزون}$$

$$\frac{\text{إجمالي الدين}}{\text{إجمالي الأصول}} \\ \text{نسبة الفعالية المالية:}$$

١٠. المبيعات: تُسمى أحياناً دوران الإيرادات التشغيلية؛ وينبغي إيجادها في السطر العلوي من حساب الأرباح والخسائر (أو بيان الدخل) لشركة «س ص ز».

يتضمن الأصول الثابتة والأصول المتداولة، وينبغي إيجاده في ميزانية الشركة.

إجمالي الأصول:

الأصول الثابتة.

كما أعلاه، ينبع إيجادها في ميزانية الشركة.

الذمم المدينة:

تُسمى أحياناً بالحسابات المدينة؛ وينبغي إيجادها في الأصول المتداولة في الميزانية.

إجمالي الدين:

يُعرف مختلف المحللين هذا المصطلح بطرق مختلفة، لكن إحدى الطرق تقضي باستخدام كل الخصوم الخاصة بالشركة في الميزانية باستثناء حقوق الملكية، وإن إزالة الخصوم غير الملزمة بفائدة (كالحسابات الدائنة) من الرقم هي أيضاً أمر مقبول.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

١١. دوران المخزون = ١١,٤ مرات (اقرأ في الخط البياني)

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون}} = \text{دوران المخزون}$$

$$\begin{aligned} \frac{\text{المبيعات}}{\text{دوران المخزون}} &= \text{المخزون} \\ \frac{\$71\ 940\ 000\ 000}{11,4} &= \\ \$6310\ 000\ 000 &= \end{aligned}$$

قد لا يتفق جواب المُرَشّح بشكل دقيق مع الجواب المُعطى بسبب طبيعة الخط البياني غير الدقيقة. وإن الإجراء الصحيح سينال العلامات كاملة.

١٢. الأصول المتداولة = إجمالي الأصول - الأصول الثابتة

$$\begin{aligned} \text{إجمالي الأصول} &= \text{المبيعات}/\text{دوران إجمالي الأصول} \\ .90/\$71\ 940\ 000\ 000 &= \\ \$79\ 934\ 000\ 000 &= \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الأصول الثابتة} &= \text{المبيعات}/\text{دوران الأصول الثابتة} \\ 4.4/\$71\ 940\ 000\ 000 &= \\ \$16\ 350\ 000\ 000 &= \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الأصول المتداولة} &= \$16\ 350\ 000\ 000 - \$79\ 934\ 000\ 000 \\ &= \$63\ 584\ 000\ 000 \end{aligned}$$

الأصول المتداولة = المخزون + الحسابات المدينة + الأموال النقدية

$$\begin{aligned} \text{الحسابات المدينة} &= \text{المبيعات في اليوم الواحد} \times \text{أيام الحسابات المدينة} \\ 119 \times (365/\$79\ 934) &= \\ \$26\ 61\ 000\ 000 &= \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية} &= \text{الأصول المتداولة} - \text{المخازين} - \text{الحسابات المدينة} \\ \$26\ 61\ 000\ 000 - \$63\ 584\ 000\ 000 &= \\ \$31\ 213\ 000\ 000 &= \end{aligned}$$

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

يختبر السؤال فهم المرشح للميزانيات، وبشكل خاص للعلاقة القائمة بين المبيعات ودوران المخزون. وإن أي حل يتبع الإجراء المبين سينال علامات عالية. في الواقع، تبلغ حيازة شركة «س ص ز» من الأموال النقدية ٧٧٠١ مليون دولار فحسب في العام ٢٠٠٢؛ ويعود الفرق إلى أن شركة «س ص ز» تُفصح عن فئة وسيطة من الأصول وعنوانها «أصول أخرى». ولا تدخل هذه الفئة بسهولة في نمط تحليل النسب الذي تمت معالجته في النص.

١٣. في حين أنه مطلوب من النسب المقارنة لمنافسي شركة «س ص ز» أن تعطي هذا السؤال حق قدره تماماً، يمكن أن نعطي الأجبوبة التي تتضمن كل النقاط التالية العلامات بكاملها.

دوران الأصول:

مع النسبة المُسَطّحة لدوران إجمالي الأصول ومع دوران الأصول الثابتة الذي يزداد بسرعة، يمكننا أن نكشف عن وجود مقدار كبير من الأصول المتداولة. وبينما عليه، ينبغي البحث عن مؤشرات أخرى لأصول متداولة مفترضة في الخطوط البيانية. ومع دوران الأصول الثابتة، نرى ارتفاعاً سريعاً على مدى السنوات الأربع لغاية العام ٢٠٠٢. وخلال الجهود التي بذلتها شركة «س ص ز» لإعادة الهيكلة، قد تم التصرُّف بوضوح بالعديد من الأصول الثابتة. ونفترض أن هذه النسبة من الارتفاع ستتطابق ما أن تبدأ شركة «س ص ز» بالاستثمار من جديد.

فترة تحصيل الحسابات المدينة:

يُشير هذا إلى هبوط ملحوظ في الأداء. وإن «آجال المبيعات وشروطها المعيارية» النموذجية في الصناعة هي ٣٠ يوماً. ويعني هذا أن شركة «س ص ز» تمدد للزيائن ٩٠ يوماً إضافياً. هل يمكن تخفيض هذه المدة أم أنها ستتصير معياراً صناعياً جديداً؟ وبينما توجيه العمل الإداري نحو: (أ) آلية إدارة التسليف؛ (ب) احتمال أن تكون معابة الأدوات التي يتم شحنها إلى الزبائن الذين يرفضون الدفع إلى أن تعمل التجهيزات؛ (ج) صنف من المنتجات غير تنافسي يتطلب إغراءات تسليفية جوهرية لتشجيع المبيعات.

دوران المخزون:

يا له من مخطط غريب! نلاحظ هبوطاً ثابتاً من نسبة مرتفعة قدرها ١٠.٣ مرات في العام ١٩٨٨ إلى ما دون الست مرات في العام ١٩٩٢. لكن ينبغي أن نلاحظ التالي: (أ) خلال هذه الفترة، قد تحولت شركة «س ص ز» عن إنتاج وحدات

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

بضاعة كالآلات الكاتبة إلى إنتاج الحواسيب الإلكترونية، ومن التصنيع بناءً لطلبية تأجير ثابتة إلى التصنيع للمخزون، و(ب) إن رقمًا يبلغ ٦ مرات يُعتبر جيداً بالنسبة إلى رقم الشركات الأخرى في هذه الصناعة. وقد عملت شركة «س ص ز» بجهد للتحكم بهذا الهبوط في أواخر التسعينيات. ويشير الارتفاع السريع في الدوران إلى أن جهوداً إدارية حثيثة قد بذلت في هذا المجال.

نسبة الفعالية المالية:

من مستوى مستقرّ بوضوح وقدره ٤٠ بالمئة على مدى فترة سبع سنوات (١٩٨٨ - ١٩٩٤)، وثبتت الفعالية المالية في شركة «س ص ز» إلى ٧٦ بالمئة في السنوات الأخيرة من الخطّ البياني. هل مردّ هذه الاستدامة إلى الحاجة إلى تمويل الحسابات المدينة الضخمة والأصول المتداولة الأخرى (وفي هذه الحالة لا ينبغي ادخار أيّ جهد لتخفيف هذه الأصول) أم إلى تمويل برنامج ضخم يقتضي إعادة الهيكلة؟ وفي أيّ حالة، يتطلب المال المستدان خدمة الفائدة وسيطلب أن يتمّ ضبطه بعناية إذا ما واجهت شركة «س ص ز» انكماشاً في ربحيتها.

السؤال الثالث

١٤. يُقلّبُ هذا السؤال الاتّجاه العادي، في ما يختصّ بتزويد الطالب بالإنحرافات، ويطلّب احتساب البيانات الأصلية. وستتميّز عمليات التفكير الكشفية!

$$\begin{aligned} \text{إجمالي التكاليف المعيارية المُطبقة} &= €486,000 \\ \text{التكلفة المعيارية للوحدة} &= €54,000 \\ \text{عدد اللعبات المُصنعة} &= 9,000 \end{aligned}$$

.١٥

$$\begin{aligned} \text{إنحراف المعدل} &= €8000 \text{ غم} \\ \text{إنحراف الفعالية} &= €3800 \text{ غم} \\ \text{م.أ.م. (سام.)} &- \text{م.أ.ف. (سا.ف.)} \end{aligned}$$

التعليقات التوضيحية

$$\frac{€8000 + €144,000}{€40} = \frac{\text{الأجر المعيارية المُطبقة} + \text{إنحراف الفعالية}}{\text{المعدل المعياري}} = \text{سام.}$$

أدخل الاحتسابات أعلاه:

إنحراف المعدل = $\frac{\text{إنحراف الفعلية}}{\text{س.ف. (م.أ.م. - م.أ.ف.)}}$ غ م €٣٨٠٠
 م.أ.م. (س.ام. - س.اف.)

التعليقات التوضيحية

$$\text{€}٤١ = \frac{\text{€}١٥٥٨٠٠}{٣٨٠٠} = \frac{\text{الأجور الفعلية المدفوعة}}{\text{الساعات الفعلية}} = \text{م.أ.ف.}$$

$$\frac{\text{€}١٤٤٠٠}{٤٠} = \frac{\text{الأجور المعيارية المُطبقة}}{\text{المعدل المعياري}} = \text{س.ام.}$$

أدخل الاحتسابات أعلاه:

$$\text{غ م €٨٠٠٠} = (\text{٣٨٠٠} - \text{٣٦٠٠}) \cdot ٤٠ \quad \text{غ م €٣٨٠٠} = (\text{٤١} - \text{٤٠}) \cdot \text{٣٨٠٠}$$

الجواب هو €٤١

١٧. إنحراف الإنفاق = €٤٠٠ م

ن.ف. - ن.م. (النفقات العامة الثابتة الفعلية - النفقات العامة الثابتة المُضمّنة في الموازنة)

التعليقات التوضيحية

$$\begin{aligned} \text{ن.ف.} &= \text{€}٣١٦٠٠ \quad (\text{معين}) \\ \text{ن.م.} &= \text{€}٣٢٠٠٠ + \text{€}٤٠٠ \quad \text{إنحراف مؤاتٍ} \end{aligned}$$

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

.١٨

$$\begin{aligned} €32,000 &= \text{المعدل المعياري} \times \text{س.م.م.} \\ €32,000 &= €8 \times \text{س} \\ 4 \text{ ساعة} &= \text{ساعات الإنتاج المضمنة في الموازنة} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الحجم} &= €3200 \text{ غ م} \\ \text{م.أ.م. (س.إ.ف.)} - \text{س.إ.م.م.} &= \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (\text{م.أ.م.} \times \text{س.إ.ف.}) - (\text{م.أ.م.} \times \text{س.إ.م.م.}) &= €3200 \text{ غ م} \\ €3200 - €32,000 &= \\ €28,800 &= \text{س.إ.ف.} \\ \text{س.إ.ف.} = 3600 &= \text{المعدل المشترك} \end{aligned}$$

١٩. لنفترض أن س = أمتار من المعدن المستخدم

$$\text{إنحراف الفعالية} = \text{الاختلاف في الاستعمال} \times \text{السعر المعياري}$$

$$\begin{aligned} €10 \times [(3 \times 9000) - (س - 27000)] &= €10,000 \\ €10 \times (27000 - س) &= €10,000 \\ €270,000 - €10,000 &= €10,000 \\ €260,000 &= س \\ 260,000 &= س \end{aligned}$$

٢٠. لو كانت التسعيرة €11,000 من كل المورّدين خلال شهر آذار/مارس، ولم يكن ثمة إنحراف في أسعار الشركة، لما تم أي شراء، بمعنى آخر، يجب أن تكون المخازين من المعدن المشترى سابقاً قد تم استخدامها خلال شهر آذار/مارس. وكان المبلغ الذي تم تكبده بالأسعار الفعلية €268,800، إذا لا بد من أن السعر الفعلي المدفوع لقاء المعدن المستخدم $€268,800 / €11,000 = 24,400$.

٢١. تساعد عملية إعداد الموازنة الإدارية على التخطيط لنشاطات منشأة ما وعلى التحكم بها. وتحدد الموازنات الأهداف التي يجب على المدراء الأفراد والمشرفين وأصحاب الموازنة الآخرين أن ينجروها خلال فترة الموازنة، وهي عادةً ١٢ شهراً. ثم يتم قياس الأداء اللاحق وتقييمه.

ومن المهم أن يكون لأصحاب الموازنة هؤلاء الذين يجب أن تحاسبهم الإدارة على تحقيق موازنتهم (تحقيق أهداف المبيعات مثلاً أو أهداف الإنتاج أو التحكم

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

بالتكميل وبالنفقات العامة) أولاً معلومات يزودون بها آخرين في عملية إعداد الموازنة وثانياً اعتقاد بأنه من الممكن تحقيق الموازنة. وإن فقدان الحواجز للعمل يصبح ظاهراً بين أصحاب الموازنة إذا ما أغفل أيّ تقييد من هذه التقييدات.

ينبغي أن تعكس موازنة ما غاية «صعبة لكن قابلة للتحقيق»، وليس هدفاً يتطلب مجهاً خارقاً و ٢٠١٢ بالمرة من فعالية العمال والآلات، ولا أيضاً هدفاً سهلاً يمكن تحقيقه من دون مجهاً. ينبغي أن يختبر أصحاب الموازنة ومروسوهم شعوراً بالابتهاج والإنجاز عندما يتحققون موازنتهم أو عندما يخططونها. وبناءً عليه، من المهم أن تُطلب آراؤهم في عملية إعداد الموازنة ليختبروا حسناً «الامتلاك» في موازنتهم خلال الفترة.

وإذا فشلت عملية الموازنة في خلق روح التحفيز في المنشأة فلن يطول أمر انحرافها إلى عمل سنوي باهظ الثمن وخالي من المعنى.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

السؤال الرابع

٢٢. شركة مورنينغسايد توイ Morningside Toy: استخدام الطاقة البديلة للسنوات ٢٠٠٢ - ٢٠٠٦

				البدائل	
٤	٣	٢	١		التكلفة لشراء (م ز):
€	€	€	€		١٠٠ وحدة في السنة بـ
					٤,٣٠ € لأربع سنوات
					١٠٠ وحدة في السنة بـ
					٤,٠٠ € لأربع سنوات (الحد الأدنى التعاقدية)
					٢٦ وحدة في السنة بـ
					٣,٩٠ € لأربع سنوات (١٠٠ - ٧٤)
					دخل من الإيجار لأربع سنوات
					تحسينات على المكان المستأجر
					التكليف غير المباشر لأربع سنوات
					سعر مبيعات المعدات
					تكلفة تحويل خطّي التجميع
					تكلفة إنتاج (م ز):
					المواد:
					٩٠ وحدة في السنة بـ
					٤٠,٢٠ € لأربع سنوات
					٧٤ وحدة في السنة بـ
					٤٠,٢٠ € لأربع سنوات
					اليد العاملة:
					٩٠ وحدة في السنة بـ
					٤٠,٥٠ € لأربع سنوات
					٧٤ وحدة في السنة بـ
					٤٠,٥٠ € لأربع سنوات
					تكليف النفقات العامة الإضافية
					التكليف الإجمالي
٤٤٠ ٠٠٠**	٥٨٤ ٠٠٠*				*
١٤٨ ٠٠٠					٤ × (٤٠,٥٠ €) مطروح منها ١٠٠ ٠٠٠ €
١٤٣ ٨٠٠	١٧٨ ٠٠٠	١٨٠ ٠٠٠	١٨٧ ٢٠٠		٤ × (٤٠,٢٠ €) مطروح منها ١٠٠ ٠٠٠ €
€١ ١٤٣ ٨٠٠	€١ ١٧٨ ٠٠٠	€١ ١٨٠ ٠٠٠	€١ ١٨٧ ٢٠٠		

يبلغ الفرق بين البديل الأرخص (رقم ٤) والبديل الأغلى (رقم ١) €٤٣ ٤٠٠ فقط على مدى أربع سنوات. ومن غير الوارد أن يكون مبلغ كهذا عاملًا مقررًا في عملية صنع القرار لإدارة شركة مورنينغسايد Morningside.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

لاحظ أن البديلين ٣ و ٤ يعطيان الإدارة الحد الأقصى من المرونة عبر السماح للشركة باحتجاز القدرة الإنتاجية التي يؤمنها خط التجميع السابق لـMouse. وبافتراض أنه يمكن إعادة تحويل المصنوع إلى استخدامه السابق، يمكن أن تواجه الإدارة مستقبلاً غير أكيد مع المزيد من الخيارات المفتوحة بموجب البديلين ١ و ٢ اللذين يشتملان على بيع المصنوع.

لاحظ أن العمر المقيد للمصنوع المحول ليس ذات صلة بالموضوع. وإن الرقم الوحيد الذي يهم هو الأموال النقدية التي تم إنفاقها في العام ٢٠٠٢ على تحويل هذا المصنوع.

السؤال الخامس

٢٣. توضح النادرة بعض الاعتقادات الخاطئة حول دور القيمة الدفترية في صنع القرار. ليست القيمة الدفترية لأول وهلة ذات صلة بالقرارات التي تُتخذ اليوم والتي تؤثر في الغد وما يليه. افترض على سبيل المثال أن الشركة لم تشتري سيارة المرسيديس إلا صباح يوم وقوع الحادث. فستواجه الشركة عندئذٍ شطباً مباشراً في حساب الأرباح والخسائر في حين أنه سيظهر أن سعر الشراء قد تم استهلاكه للتواتر سنة تلو الأخرى في الحسابات وليس له حالياً أي قيمة. فبطريقة أخرى، ستتأثر سلباً حساب الأرباح والخسائر!

وإن القيمة الوحيدة ذات الصلة لسيارة المرسيديس هذه هي في مقدار ما تأمل الشركة مطالبة المؤمّنين به. ويمكن عندئذٍ موازنة التدفق النقديّ الداخل المتوقع مع الأموال النقدية المطلوب إنفاقها في استبدال السيارة.

وغالباً ما تتأثر القرارات المؤثرة في المستقبل بالقيمة الدفترية للأصول التي تمتلك لكن التي قد تحتاج إلى أن يتم التصرف بها. وينسى المدراء أن كل الأصول يجب أن تمرّ بطريقة أو بأخرى في حساب الأرباح والخسائر، وأنه بناءً عليه، ينبغي تجاهلها.

نماذج عن الامتحانات النهائية ٢

إن مدة هذا الامتحان هي ٣ ساعات. وتظهر أدناه قيمة العلامات. وبوسعك أن توزّع وقتك كما يناسبك. وإن علامة النجاح هي ٥٠٪.

وما من إمكانية لاختيار الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها.

وفي الأسئلة المتعددة الخيارات، لا تُقْطَع علامات على الأجبوبة الخاطئة.

يُقسّم هذا الامتحان إلى قسمين:

- | | |
|---------------------------|---|
| الأسئلة المتعددة الخيارات | أ |
| الحالات | ب |

القسم أ: الأسئلة المتعددة الخيارات

٣٠ سؤالاً تبلغ قيمة كل منها علامة. وإن مجموع العلامات المتوفرة في القسم أ: $30 \times 1 = 30$

القسم ب: الحالات

٣ أسئلة حالات وتبلغ قيمة السؤال الأول ٣٠ علامة وقيمة السؤال الثاني ٢٥ علامة وقيمة السؤال الثالث ١٥ علامة. وإن مجموع العلامات المتوفرة في القسم ب $30 + 25 + 15 = 70$

مجموع العلامات المتوفرة = ١٠٠
علامة النجاح = ٥٠ = ١٠٠٪ من ١٠٠

القسم أ: الأسئلة المتعددة الخيارات

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١ إلى ٥.

في ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر، إن المعادلة المحاسبية لشركة براتسفيلد ماشينز المحدودة Bruntsfield Machines Limited هي:

حقوق الملكية	=	الأموال النقدية + الحسابات المدينة
		€٨٣٥٠
+ المركبة الآلية	=	€١٠٥٠٠ + مخزون
+ المواد الأولية		+ €٣٦٥٠
مخازن الأعمال قيد التنفيذ		€٤٠٠٠

خلال شهر كانون الأول/ديسمبر، جرت الصفقات التالية:

- I. تم دفع حسابات دائنة قدرها €٢٥٠٠.
- II. تم شراء آلات بتكلفة €٦٥٠٠ نقداً.
- III. تم دفع تكاليف اليد العاملة وقدرها €٢٠٠٠ في تحويل مخزون الأعمال قيد التنفيذ إلى سلع جاهزة.
- IV. تم قبض دفعات قدرها €٨٠٠ من المدينين.
- V. تم بيع ٧٥٪ من مخزون السلع الجاهزة لقاء €٧٥٠٠ بالدين.

١. ما هو مقدار الأموال النقدية بعد إكمال هذه الصفقات؟
 - أ. أموال نقدية قدرها €٦٠٠.
 - ب. أموال نقدية قدرها €٢٦٠٠.
 - ج. سحب على المكتشوف قدره €٢٩٠٠.
 - د. سحب على المكتشوف قدره €٤٩٠٠.
٢. يعتبر أعضاء مجلس الإدارة أنه في المناخ الاقتصادي الحالي، من الحكم إجراء احتياط بنسبة ٥٪ للديون المشكوك في تحصيلها. ما هو مقدار الحسابات المدينة بعد هذا الاحتياط؟
 - أ. €٧١٧٣.
 - ب. €١٤٢٩٧.
 - ج. €١٤٦٧٥.
 - د. €١٥٠٩٧.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

٣. ما هو مقدار إجمالي الأصول المتداولة بعد إكمال هذه الصفقات وبعد إكمال التعديل

المطلوب في ٢ أعلاه؟

- أ. €١٧ ٤٩٧
- ب. €١٩ ٤٤٧
- ج. €٢٠ ٢٤٧
- د. €٢٤ ٣٤٧

٤. في إعداد المعادلة المحاسبية، من الملاحظ أنه لم يتم أي حسم لاستهلاك المركبات الآلية والآلات. وقد اتخذ قرار بأنه ينبغي استهلاك المركبات الآلية بأربعة أقساط سنوية متساوية، مع شطب الآلات بنسبة ٢٠٪ سنويًا بصرف النظر عن تاريخ الاكتساب. ما هو المقدار الإجمالي للأصول الثابتة بعد تقييد أعباء الاستهلاك هذه؟

- أ. €٥٢٠٠
- ب. €١٢ ٧٥٠
- ج. €١٣ ٦٠٠
- د. €١٣ ٠٧٥

٥. بعد إجراء هذه الصفقات والتعديلات المطلوبة في ٣ و ٤، ما هو المقدار المُراجع لحقوق الملكية؟

- أ. €١٨ ١٢٢
- ب. €١٨ ٨٧٥
- ج. €٢٢ ٦٢٢
- د. €٢٧ ٥٢٢

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٦ إلى ٨.

في أول نيسان/أبريل، أذت شركة طوماس بلاك وشركاؤه Thomas Black and Co جردها السنوي للمخزون، وقد أحصت ٣٥ برّاداً تم شراء ٢٥ منها بـ €١٠٠ للبرّاد الواحد و ١٠ برّادات بـ €١٢٠ للبرّاد الواحد. وعلى مدى الأشهر الستة المقبلة، أجرت الشركة المشتريات التالية.

سعر الوحدة	البرّادات المشتراة	الشهر
€١٢٥	١٠	أيار/مايو
€١٣٠	٦	حزيران/يونيو
€١٣٠	٥	تموز/يوليو
€١٣٥	١٠	آب/أغسطس
€١٣٠	٥	أيلول/سبتمبر

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

وللأشهر الستة، بلغت المبيعات ٦٢ برّاداً، لقاء قيمة إجمالية قدرها €١٠ ٧٥٠.

٦. إذا تم استخدام طريقة «الوارد أولاً يخرج أولاً» لتقدير المخزون، ما هو مقدار تكلفة المبيعات؟

- أ. €٤٦٨٠.
- ب. €٧٤٤٠.
- ج. €٧٤٦٠.
- د. €٧٦٤٠.

٧. إذا تم استخدام طريقة التكلفة المتوسطة لتقدير المخزون، ما هو مقدار مخزون آخر المدة؟

- أ. €١٠١٦.
- ب. €١٠٩٤.
- ج. €١١٧٠.
- د. €١١٩٠.

٨. إذا تم استخدام طريقة «الوارد أخيراً يخرج أولاً»، ما هو هامش الربح الإجمالي؟

- أ.٪١٩,٧٢.
- ب.٪٢٨,٩٣.
- ج.٪٢٩,٩٠.
- د.٪٣٠,٧٩.

٩. أيّ خيار من الخيارات التالية يُعرف برأس المال التشغيلي؟

- أ. الأصول الثابتة مطروح منها الخصوم المتداولة.
- ب. أرباح المتاجرة مطروح منها نصبة توزيع الأرباح.
- ج. الأصول الثابتة زائد الأرباح المُحتجزة.
- د. الأصول المتداولة مطروح منها الخصوم المتداولة.

١٠. في بيان التدفق النقدي، أيّ خيار من الخيارات التالية هو تدفق نقدي داخلي؟

- أ. الزيادة في المخازين.
- ب. شراء الأصول الثابتة.
- ج. بيع الأسهم العاديّة.
- د. الزيادة في الحسابات المدينة.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

١١. في البيانات المالية، تُعرَّف الشهادة على أنها:

- I. المقدار الذي يدفعه مُؤثِّر بشكل فائض عن الأصول الصافية لشركة ما.
 - II. القيمة المُخْصَصة لأسماء العلامات التجارية لشركة ما.
 - III. الفائض عن الرسمَة السوقيَة لشركة مُسَعَّرة على أصولها الصافية.
 - IV. التقييم الخارجي لإدارة شركة ما.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- A. (أ) فحسب.
 - B. (أ) و(ب) فحسب.
 - C. (ج) فحسب.
 - D. (ج) و(د) فحسب.

١٢. لدى أبركلايد سايلينغ كلاب *Aberclyde Sailing Club* سنة مالية تنتهي في ٣٠ حزيران/يونيو كل سنة. وقد تم تحديد الاكتتاب السنوي بـ €٣٠٠٠ للسنوات التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢ و ٢٠٠٤ و ٢٠٠٣. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢، كان عشرون عضواً قد دفعوا سلفاً اكتتاباتهم السنوية. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣، وفي الأعضاء الثلاثة عشرة اكتتاباتهم بالكامل لكن عشرة منهم كانوا قد دفعوا سلفاً اكتتاباتهم للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤.

ما هو مقدار إيرادات الاكتتاب للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٤ ؟ ٢٠٠٤

- A. €٨٤ ٠٠٠.
- B. €٨٧ ٠٠٠.
- C. €٩٠ ٠٠٠.
- D. €٩٦ ٠٠٠.

١٣. ضمنَت شركة سيلفرغايت سيسِتمز المحدودة *Silvergate Systems Limiteden* في الميزانية مبيعات تبلغ €٣٥٠ ٠٠٠ للسنة المقبلة. وتمثلت خطيتها في خفض مستوى المخزون بمبلغ قدره €٣٣ ٠٠٠ على مدى السنة. وإن الربح الفعلي هو بزيادة ٣٠٪ على التكلفة.

ما هو مقدار المشتريات في السنة المقبلة؟

- A. €٢١٢ ٠٠٠.
- B. €٢٣٦ ٢٣١.
- C. €٢٤٥ ٠٠٠.
- D. €٣٠٢ ٢٣١.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٤ و ١٥.

خلال السنة، اكتسبت الشركة المغفلة بابن بروكسلز *Pine Products plc* شركة *Garden Huts Limited* لقاء $€500000$. مما أحدث عند الاكتساب شهرة قدرها $€1800000$. وفي النظر في المعالجة المحاسبية للشهرة، تكون الخيارات في:

- I. الرسملة، لكن الشطب على مدى أربع سنوات؛
- II. الرسملة، لكن الشطب على مدى عشر سنوات؛
- III. شطب ما قدره $€1800000$ من الاحتياطي.

إن الأرباح الحالية للشركة المغفلة بابن بروكسلز *Pine Products plc* هي $€400000$ ولديها 800000 سهم عادي.

١٤. إذا تم اختيار الخيار الثاني، ما هو العائد على السهم في السنة الحالية؟

- أ. $€4,38$
- ب. $€4,60$
- ج. $€4,78$
- د. $€5,00$

١٥. إذا تم اختيار الخيار الثالث، ما هو العائد على السهم في السنة الحالية؟

- $(€1,25)$
- أ. $€4,50$
 - ب. $€4,80$
 - ج. $€5,00$

١٦. أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟

- أ. ليس للمحاسبة الإدارية أي إلزام صارم بقواعد تقييم الأصول والإقرار بالإيرادات.
- ب. تدير المحاسبة الإدارية بدقة بيانات الممارسة المحاسبية المعيارية.
- ج. ليست المحاسبة المالية إلزامية، لكن عدداً قليلاً من الشركات ينجح من دون نظام.
- د. إن المحاسبة الإدارية مبنية إلى حد بعيد حول المعادلة المحاسبية.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٧ و ١٨.

الوظيفة ٤٢٣	في الميزانية	الفعلي	
٣ ٠٠	١٢ ٠٠	١٠ ٠٠	اليد العاملة المباشرة (€)
٢ ٧٥٠	١٥ ٠٠	١٦ ٠٠	المواد المباشرة (€)
	٤٠ ٠٠	٣٥ ٠٠	نفقات المصنع العامة (€)
١٥٠	٥ ٠٠	٦ ٠٠	ساعات العمل
٢٥٠	٨ ٠٠	٧ ٥٠	ساعات تشغيل الآلة

١٧. إذا تم استخدام معدّل ساعات تشغيل الآلة لنفقات المصنع العامة، ما هو المقدار المُقيّد للوظيفة ٤٢٣؟

- أ. €٧٥٠
- ب. €١١٦٧
- ج. €١٢٥٠
- د. €٢٠٠٠

١٨. إذا تم استخدام معدّل ساعات اليد العاملة المباشرة لنفقات المصنع العامة، ما هي التكلفة الإجمالية للوظيفة ٤٢٣؟

- أ. €٦٩٥٠
- ب. €٨٢٠٠
- ج. €١٥٧٥٠
- د. €١٦٢٥٠

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٩ إلى ٢١.

تنتج شركة ويزل المحدودة Weasel Limited منتجًا واحداً. وإن تكاليفه هي على الشكل التالي:

الثابتة للمدة	المتغيّرة للوحدة	الشهر
€٣٥ ٠٠	€١٥	تكاليف المنتج
€٦٠ ٠٠	€١٠	تكاليف المدة

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

١٩. إذا كان يتم بيع المنتج بـ €٥٠٠ وإذا كانت الشركة تبيع كلّ ما تنتجه خلال الفترة، كم وحدة يجب أن يتم بيعها لتحقيق التعادل؟

- أ. ١٠٠٠
- ب. ١٤٠٠
- ج. ٢٤٠٠
- د. ٣٨٠٠

٢٠. إذا باعت الشركة ٥٠٠٠ وحدة للمدة، أيّ سعر يجب أن يتم تقييده لكسب أرباح قدرها €٥٠٠٠؟

- أ. €٤٤
- ب. €٤٥
- ج. €٥٠
- د. €٥١

٢١. إذا ازدادت تكاليف المدة الثابتة بـ €١٠٠٠، ما هو عدد الوحدات المُراجَع لعملية التعادل، مع الأخذ في الحسبان بأنّ سعر البيع يمكن رفعه إلى €٦٠ للوحدة؟

- أ. ٢٥٠٠
- ب. ٣٠٠٠
- ج. ٣١٥٠
- د. ٣٣٢٥

٢٢. في نموذج التعادل لسلوك التكلفة الذي يكون لدى المحاسب، أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية إذا كان حجم المخرجات يزداد؟

- أ. ترداد التكلفة الثابتة للوحدة.
- ب. تتدنى التكاليف المتغيرة الإجمالية.
- ج. يزداد سعر بيع الوحدة.
- د. تتدنى التكلفة الثابتة للوحدة.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٢٣ إلى ٢٥.

تنبئاً شركة أرجيل ماغر المحدودة Argyll Mugs Limited (الأكواب الخزفية) بنفقات مصنع عامة شهرية قدرها €٢٤ ٠٠٠ مع إنتاج شهري عادي قدره ١٢٠٠ كوب. وللأشهر الستة الأخيرة من السنة، تراكمت المعطيات التالية:

الأكواب المُصنَّعة	الأكواب المُباعة
١٣٠٠	٨٠٠
١٢٠٠	١٢٠٠
٩٠٠	١٢٠٠
١٠٠٠	١٠٠٠
١٥٠٠	١٢٠٠
١٣٠٠	١٠٠٠

ما من مخزون أول المدة من الأكواب في أول تموز/يوليو.

٢٣. في كم شهر سيتطابق الربح الصافي بموجب تحديد التكاليف الكلية مع الربح الصافي بموجب تحديد التكاليف المتغيرة؟
- أ. لن يكون متطابقاً في أي شهر.
 - ب. في شهر واحد.
 - ج. في شهرتين.
 - د. في أربعة شهور.

٢٤. في كم شهر سيتخطى الربح الصافي بموجب تحديد التكاليف المتغيرة الربح الصافي بموجب تحديد التكاليف الكلية؟
- أ. في شهر واحد.
 - ب. في شهرتين.
 - ج. في ثلاثة شهور.
 - د. في أربعة شهور.

٢٥. إذا كانت النفقات العامة الثابتة الفعلية €٢٥ ٠٠٠ لشهر تشرين الثاني/نوفمبر، ما هو مقدار النفقات العامة التي تكون أكثر - أو أقل - من الاسترداد لذلك الشهر؟
- أ. أقل من الاسترداد بـ €١٠٠٠.
 - ب. أكثر من الاسترداد بـ €١٠٠٠.
 - ج. أقل من الاسترداد بـ €٥٠٠٠.
 - د. أكثر من الاسترداد بـ €٥٠٠٠.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

تطبيقات المعلومات التالية على الأسئلة من ٢٦ إلى ٢٩.

إن شركة ترون بروداكتس المحدودة Troon Products Limited هي طابعة تعاقدية لمصرف كاليدونيا Bank of Caledonia تُنتج له قسائم إيداع ضمن دفعات تتالت من ألف وحدة. ولها الحجم من الدفعات، تم إعداد المعيار التالي:

€	
٤٠	٢ كلغ من المواد بـ €٢٠ للكلغ الواحد
٣٦	٣ ساعات من اليد العاملة المباشرة بـ €١٢٠ للساعة الواحدة
١٨٠	٦ ساعات من النفقات العامة بـ €٣٠ لساعة تشغيل الآلة
<hr/> ٢٥٦	

خلال شهر أيار/مايو، تم إنتاج ١٠٠ دفعة مع المعلومات التالية حول التكلفة:

٢١٠	المواد المستخدمة
٣٩٠	اليد العاملة المباشرة
٦٢٠	النفقات العامة المطلقة

٢٦. ما هو إنحراف الفعالية المادي؟

- أ. إنحراف معاكس قدره €٢٠٠.
- ب. إنحراف معاكس قدره €٢١٠.
- ج. إنحراف معاكس قدره €٤١٠.
- د. إنحراف معاكس قدره €١٠٥.

٢٧. ما هو إنحراف السعر المادي؟

- أ. إنحراف معاكس قدره €٢٠٠.
- ب. إنحراف معاكس قدره €٢١٠.
- ج. إنحراف مؤاتٍ قدره €٢١٠.
- د. إنحراف معاكس قدره €٤١٠.

٢٨. ما هو إنحراف فعالية اليد العاملة؟

- أ. لا شيء.
- ب. إنحراف معاكس قدره €٦٠.
- ج. إنحراف معاكس قدره €٢٤٠.
- د. إنحراف معاكس قدره €٢٤٦.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

٢٩. ما هو إنحراف معدّل العمل؟
- أ. إنحراف معاكس قدره €٥٦.
 - ب. إنحراف معاكس قدره €٦٠.
 - ج. إنحراف مؤاتٍ قدره €٦٠.
 - د. إنحراف معاكس قدره €٣٠٠.
٣٠. إذا تمَّ تقييم الأداء الخاص بالقسم حسب العائد على الاستثمار فحسب، من الممكن أن يَتَّخِذ مدراء الأقسام قرارات غير مناسبة. وقد تتضمّن الأمثلة:
- I. سياسة عدم استبدال الأصول الثابتة المُعَمَّرة.
 - II. قرار تجميد استخدام هيئة موظفين جديدة.
 - III. اتفاقية معارِضة لتوجيهات المقر الرئيسي حول سياسة تعزيز التحويل.
 - IV. رفض مشاريع تكسب إيرادات على الاستثمار تتخطى تكلفة رأس المال الشركة.
- أيَّ احتمال من الاحتمالات التالية هو مثل للسلوك غير المناسب؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (أ) و(د) فحسب.

القسم ب: دراسات الحالة

الحالة الأولى

ينظر مجلس إدارة شركة هانتلي بروداكتس المحدودة Huntley Products Limited في اقتراح الاستثمار التالي:

التكلفة (€)	الاقتراح
١٨٠ ٠٠٠	أ تركيب نظام كمبيوتر كبير
٢٠٠ ٠٠٠	ب شراء مساحة إضافية للمستودع
١٠٠ ٠٠٠	ج البحث والتطوير لمُنتج جديد
٤٠ ٠٠٠	د استحداث نظام رسمي لتدريب هيئة الموظفين
٧٠ ٠٠٠	ه إدخال برنامج موافق عليه لضمان النوعية

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

وسُيُزَوْد كُلّ مشروع بمنافع لجهة التدفقات النقدية الخارجة الأقلّ، على مدى السنوات الخمس المقبلة، على الشكل التالي:

الاقتراح أ	يُتوقع من ذلك ادخار تكاليف قدرها ٦٦ € سنويًا على مدى كل سنة من السنوات الخمس المقبلة.
الاقتراح ب	يُتوقع من ذلك تدفقات نقدية سنوية ينبغي تخفيضها بـ ٤٥ € في السنطين الأوليين من هذه الفترة فحسب، ومن دون منافع من ذلك الحين فصاعداً.
الاقتراح ج	ما دام ذلك يتعلق بتطوير منتج جديد، لا يُتوقع منافع لغاية السنة الثالثة، لكن بمعدل ٧٣ € سنويًا من ذلك الحين فصاعداً.
الاقتراح د	يسعى إلى ادخار سنوي للتكاليف، قدره ١٦ € في كل سنة من هذه السنوات الخمس.
الاقتراح هـ	يُتوقع أن تجمع ادخارات جوهرية قدرها ٧٠ € سنويًا طوال هذه الفترة.

إن كل اقتراح مبني على أساس مرحلتين متتساويتين من تكبد التكاليف ومنافع التدفق النقدي؛ وعند الاقضاء، يكون مجلس الإدارة مستعداً للمباشرة في المرحلة الأولى من أي اقتراح من دون الدفع نحو المرحلة الثانية.

إن الأموال الحالية المتوفرة لهذا الاستثمار هي محدودة بـ ٣٠٠ ٠٠٠ € وبناءً عليه، لا يمكن تنفيذ كل الاقتراحات في هذه الفترة.

إن عائد الاستثمار الداخلي لكل مشروع هو:

الاقتراح	عائد الاستثمار الداخلي
أ	٢٤,٣٢
ب	٢٨,٧٩
ج	٢٢,٠٥
د	٢٨,٦٥
هـ	٢٦,٨٢

قرر مجلس الإدارة أن العائد الأدنى لأي مشروع يجب أن يكون ١٠٪ سنويًا. غير أنّ أعضاء مجلس الإدارة غير متأكدين من كيفية المباشرة بتقييم هذه الاقتراحات.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

المطلوب:

١. قُم بتقييم الاقتراحات وأبدي رأيك لتنصح أعضاء مجلس الإدارة بشأن المعايير القابلة للتطبيق في تصنيف اقتراحات الاستثمار. (٢٢ علامة)
٢. حَضِر لائحة بالعوامل الأخرى التي قد يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى النظر فيها قبل التوصل إلى استنتاج نهائي. (٨ علامات)

المجموع ٣٠ علامة

الحالة الثانية

أعدّت الشركة المغفلة إكريوكوتيف كارز Executive Cars plc تقريرها السنوي وحساباتها السنوية للسنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

حساب الأرباح والخسائر الموحد

٢٠٠١	٢٠٠٢	
€	€	المبيعات
٧٤٦,٥	٨٣٠,٤	تكلفة المبيعات
٥٧٧,٨	٦٤٦,٢	الربح الإجمالي
١٦٨,٧	١٨٤,٢	تكاليف التوزيع
(١٩,٧)	(٢٠,٦)	المصاريف الإدارية
(٤١,٢)	(٥٦,٨)	الربح التشغيلي
١٠٧,٨	١٠٦,٨	الدخل الصافي من الاستثمارات
١٣,٥	١٤,٠	الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب
١٢١,٣	١٢٠,٨	فرض الضرائب
(٣٣,٧)	(٣٧,٤)	الربح الناجم عن النشاطات العادية بعد فرض الضرائب
٨٧,٦	٨٣,٤	أنصبة الأرباح الموزعة
(٢٤,١)	(١٧,٢)	الأرباح المُمحتجزة
٦٣,٥	٦٦,٢	

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

الميزانية الموحدة

٢٠٠١	٢٠٠٢	
€	€	
١٧٦,٦	٢٣٧,٤	
		الأصول الثابتة
٨٧,٠	١٠٤,٧	المخزون
٤٨,٤	٤٣,٢	الحسابات المدينة
١٥٦,٢	٢٧١,٦	الأموال النقدية في المصرف
٢٩١,٦	٤١٩,٥	
(٢٣٤,٢)	(٣٤٦,٢)	الحسابات الدائنة: حسابات يستحق دفعها خلال سنة
٥٧,٤	٧٣,٣	صافي الأصول المتداولة
٢٣٤,٠	٣١٠,٧	إجمالي الأصول مطروح منه الخصوم المتداولة
(٦٧,٠)	(٧٧,٥)	الحسابات الدائنة: حسابات يستحق دفعها بعد أكثر من سنة
١٦٧,٠	٢٣٣,٢	
		رأس المال والاحتياطيات
٤٥,٢	٤٥,٢	رأس المال الأسمى المطلوب دفعه
٢,٨	٢,٨	علاوة السهم
١١٩,٠	١٨٥,٢	حساب الأرباح والخسائر
١٦٧,٠	٢٣٣,٢	

يتضمن رأس المال الأسمى ١٨٠ ٩٠٠ ٠٠٠ سهم عادي بـ ٢٥ سنتاً للسهم الواحد. وبعد نشر هذه النتائج، ثبت السعر السوقي في الوقت الحاضر على €٥٠,٨٠ للسهم الواحد مقارنةً مع €٤٠,٥٠ لسنة خلت.

المطلوب

لوالدك حيازة قدرها ١٠ ٠٠٠ سهم عادي في الشركة المغفلة إكريكتيف كارز Executive Cars plc. وقد خاب أمله بشأن افتخار الأرباح التشغيلية إلى التموّل فضلاً عن تخفيض أنصبة الأرباح بشكل كبير. طلب منك نصحه بشأن موطن القوة في الشركة مقارنةً مع نتائج العام ٢٠٠١.

١. قُم بتحليل شامل للنسب لحسابات الشركة المغفلة إكريكتيف كارز Executive Cars plc، مبدياً انتباهاً خاصاً لمجالات السيولة والربحية والفعالية. وزوّدنا بتعليق على النسب التي تحيط بها. (١٨ علامة)

٢. اخْتُم تحليلك بإسداء النصح لوالدك حول النسب الرئيسية لسوق الأوراق المالية، ملخصاً انطباعك بكلّ بشأن أداء الشركة. (٧ علامات)

المجموع ٢٥ علامة

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

الحالة الثالثة

تُصنّع شركة إنفرفروست بروداكتس Inverfrost Products Limited مُنتجاً واحداً وهو مادة كيميائية خاصة تُدعى ألفاستار Alphastar. ولطالما أعمّلت الشركة نظام تحديد التكاليف المعياري لتتحكم بأوجه التكلفة المتغيرة للمُنتج.

إن التكلفة المعيارية لألفاستار Alphastar هي:

€	المواد المباشرة
٢,٠٠	المادة الأولية ك ١ - ٢ كلغ بـ €١٦٠ للكلغ
٣,٠٠	المادة الأولية ب ٣ - ١ كلغ بـ €٣٥٠ للكلغ
١٢,٠٠	اليد العاملة المباشرة - ٣ ساعات بـ €٤٤٠ لساعة الواحدة
<u>١٨,٠٠</u>	النفقات العامة المتغيرة - ٣ ساعات بـ €٦٠ لساعة اليد العاملة المباشرة
<u>٣٥,٠٠</u>	

وتتصوّر موازنة الشركة السنوية مبيعات قدرها ٤٠٠٠٠ وحدة لألفاستار Alphastar بـ €٨٠,٠٠٠ للوحدة، وهي مبيعات تتوزّع بالتساوي على مدار السنة.

وقد أكمل للتوّ الفصل الأول من السنة المالية، مُسجّلاً النتائج التالية:

€	€	
٧٦٥ ٠٠٠	المبيعات (٩٠٠٠ وحدة بـ €٨٥,٠٠٠)	
		المواد المباشرة
١٨ ٠٠٠	ك ١ - ١٨ ٠٠٠ كلغ بـ €١٦٠ للكلغ	
٢٩ ٧٥٠	ب ٣ - ٢٩ ٧٥٠ كلغ بـ €٣٥٠ للكلغ	
١٢٦ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة (٢٨ ٠٠٠ ساعة بـ ٤,٥٠٠ لساعة الواحدة)	
<u>١٦٥ ٠٠٠</u>	<u>النفقات العامة المتغيرة</u>	
<u>٣٣٨ ٧٥٠</u>		
<u>٤٢٦ ٢٥٠</u>		هامش المساهمة

سرّت الإدارة بعض الشيء بنتائج الفصل الفعليّة لكنّ أملها خاب بتقصير المبيعات عن بلوغ المستوى المُضمن في الموازنة. وثمة قلق آخر بشأن بعض التكاليف: ففي حين أن بعضها ييدو تحت السيطرة فإن البعض الآخر يختلف بشدة عن ذاك المُخطط له في المعيار.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

المطلوب

١. قُم بإعداد تحليل شامل لإنحراف عناصر التكلفة المتغيرة. وتجاهل إنحرافات المبيعات. (١٠ علامات)

٢. من المعلومات المتوفرة لديك، اقترح شروhat ممكنة لإنحرافات التي تم التعرُّف إليها. (٥ علامات)

المجموع ١٥ علامة

إجابات الامتحانات النهائية

القسم أ: أسئلة متعددة الخيارات

١. الجواب الصحيح هو د.

٢. الجواب الصحيح هو ب.

٣. الجواب الصحيح هو ب.

٤. الجواب الصحيح هو د.

٥. الجواب الصحيح هو أ.

٦. الجواب الصحيح هو ب.

٧. الجواب الصحيح هو ب.

٨. الجواب الصحيح هو ب.

٩. الجواب الصحيح هو د.

١٠. الجواب الصحيح هو ج.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

١١. الجواب الصحيح هو أ.

١٢. الجواب الصحيح هو ج.

١٣. الجواب الصحيح هو ب.

١٤. الجواب الصحيح هو ج.

١٥. الجواب الصحيح هو د.

١٦. الجواب الصحيح هو أ.

١٧. الجواب الصحيح هو ج.

١٨. الجواب الصحيح هو أ.

١٩. الجواب الصحيح هو د.

٢٠. الجواب الصحيح هو ب.

٢١. الجواب الصحيح هو ب.

٢٢. الجواب الصحيح هو د.

٢٣. الجواب الصحيح هو ج.

٢٤. الجواب الصحيح هو أ.

٢٥. الجواب الصحيح هو د.

٢٦. الجواب الصحيح هو أ.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

.٢٧. الجواب الصحيح هو ب.

.٢٨. الجواب الصحيح هو ج.

.٢٩. الجواب الصحيح هو ب.

.٣٠. الجواب الصحيح هو د.

القسم ب: دراسة الحالات

الحالة الأولى

.١

التعليقات

.١. تجاهل فرض الضرائب.

.٢. إن القيمة الحالية لـ €1, بمعدل حَسْم يبلغ ١٠٪ هي:

القيمة الحالية	نهاية السنة
٠.٩٠٩	١
٠.٨٢٦	٢
٠.٧٥١	٣
٠.٦٨٣	٤
٠.٦٢١	٥

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

إن نسبة (صافي القيمة الحالية/الاستثمار) تمكّن من مقارنة الاقتراحات لجهة استخدامها للعامل المُحدّد وهو قلة أموال الاستثمار. وإن آلية التصنيف هذه تسلط الضوء على العائد الممتنع المتوفّر في الاقتراح هـ، مقارنةً مع الاقتراحات الأخرى.

ويجب أن يتم تخصيص أموال الاستثمار القليلة وفقاً لآلية التصنيف. أمّا أن يكون من الممكن مباشرة الاقتراحات على مرحلتين متتساويتين فيعني أنه من الممكن البدء بالمرحلة الأولى من الاقتراح أ ضمن موازنة الاستثمار المتوفّرة في الوقت الحاضر.

وبناءً عليه، يُنصح أعضاء مجلس الإدارة باختيار اقتراحات الاستثمار على الشكل التالي:

الأموال المتوفّرة	الاقتراح هـ
ضمان النوعية	الاقتراح هـ
التدريب	الاقتراح دـ
المُستَجَد	الاقتراح جـ
الكمبيوتر الكبير	الاقتراح أـ
(٥٠٪ من المشروع فقط)	

٢. قد يتمنّى أعضاء مجلس الإدارة أيضاً أن يأخذوا في الحساب بعض العوامل النوعية في صنعهم القرار النهائي بشأن اختيار اقتراحات الاستثمار.

- المخاطر وعدم التأكّد؛
- تحليل الحساسية؛
- المخاطر التكنولوجية/العائق؛
- الأحكام التشريعية؛
- معنويّات الإدارة؛
- علاقات الموظفين القطاعيّة؛
- تقييدات الطاقة.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

الحالة الثانية

.١

٢٠٠١	٢٠٠٢	نسبة السيولة العامة
<u>٢٩١,٦</u>	<u>٤١٩,٥</u>	١ نسبة السيولة العامة الأصول المتداولة
٢٣٤,٢	٣٤٦,٢	الخصوم المتداولة
١,٢٥ سنتاً	١,٢١ سنتاً	=
<u>٨٧,٠ - ٢٩١,٦</u>	<u>١٠٤,٧ - ٤١٩,٥</u>	٢ نسبة السيولة السريعة الأصول المتداولة - المخزون
٢٣٤,٢	٣٤٦,٢	الخصوم المتداولة
٠,٨٧	٠,٩١	=

التعقيبات

أبقت الشركة على نسبة سيولة عامة صلبة في العام ٢٠٠٢، مدفوعةً بازدياد مهمٍ في الأرصدة النقدية التي وزنت ارتفاع الحسابات الدائنة. ومع أن نسبة التداول هي أدنى من المقياس المعياري المبني على التجربة وقدره مرتان، يعني حجم الأرصدة النقدية أنه، حتى مع نسبة ١,٢٢، يعكس موقعًا جيدًا لرأس المال التشغيلي.

وقد يتم الشعور بعض القلق حيال نمو مستويات الأموال النقدية التي يبدو أنها تحصل على حساب الحسابات الدائنة. وقد يتم التساؤل بشأن ما إذا كانت الحسابات الدائنة مبالغًا بها بشدة وإذا كان من الممكن استخدام الأموال النقدية في اتجاهات أفضل وأكثر إنتاجية كالأصول الثابتة مثلاً. وقد تحسنت نسبة السيولة السريعة هامشياً، وقد جعلتها الأرصدة النقدية الأكبر ترتفع. وبنسبة ٠,٩١، إنها قريبة من رقم القياس المعياري لنسبة السيولة السريعة. وتمثل مركزاً سليماً للسيولة مع النسبة المرتفعة من الأموال النقدية.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

٢٠٠١ <hr/> ٨٧,٦ <hr/> ٧٤٦,٥ <hr/> ٪١١,٧٤	٢٠٠٢ <hr/> ٨٣,٤ <hr/> ٨٣٠,٤ <hr/> ٪١٠,٠٥	<p style="text-align: right;">نسب الربحية</p> <p style="text-align: right;">١ هامش الربح</p> <hr/> <p style="text-align: right;">الربح بعد الفائدة + الضريبة</p> <hr/> <p style="text-align: right;">المبيعات</p> <p style="text-align: right;">=</p>
<hr/> ٨٧,٦ <hr/> ٢٩١,٦ + ١٧٦,٦ <hr/> ٪١٨,٧	<hr/> ٨٣,٤ <hr/> ٤١٩,٥ + ٢٣٧,٤ <hr/> ٪١٢,٧	<p style="text-align: right;">٢ العائد من إجمالي الأصول</p> <p style="text-align: right;">الربح بعد الفائدة + الضريبة</p> <hr/> <p style="text-align: right;">إجمالي الأصول</p> <p style="text-align: right;">=</p>
<hr/> ١٦٨,٧ <hr/> ٧٤٦,٥ <hr/> ٪٢٢,٦	<hr/> ١٨٤,٢ <hr/> ٨٣٠,٤ <hr/> ٪٢٢,١٩	<p style="text-align: right;">٣ هامش الربح الإجمالي</p> <p style="text-align: right;">هامش الربح الإجمالي</p> <hr/> <p style="text-align: right;">المبيعات</p> <p style="text-align: right;">=</p>
<hr/> ٨٧,٦ <hr/> ١٦٧,٠ <hr/> ٪٥٢,٤٦	<hr/> ٨٣,٤ <hr/> ٢٣٣,٢ <hr/> ٪٣٥,٧٧	<p style="text-align: right;">٤ العائد من حقوق المساهمين</p> <p style="text-align: right;">الربح بعد الضريبة</p> <hr/> <p style="text-align: right;">رأس المال الموظف</p> <p style="text-align: right;">=</p>
<hr/> ٤١,٢ <hr/> ٧٤٦,٥ <hr/> ٪٥,٥	<hr/> ٥٦,٨ <hr/> ٨٣٠,٤ <hr/> ٪٦,٨	<p style="text-align: right;">٥ المصروف الإداري</p> <hr/> <p style="text-align: right;">المبيعات</p> <p style="text-align: right;">=</p>
<hr/> ١٩,٧ <hr/> ٧٤٦,٥ <hr/> ٪٢,٦٤	<hr/> ٢٠,٦ <hr/> ٨٣٠,٤ <hr/> ٪٢,٤٨	<p style="text-align: right;">٦ تكاليف التوزيع</p> <hr/> <p style="text-align: right;">المبيعات</p> <p style="text-align: right;">=</p>

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

التعقيبات

مع أن هوامش الربح الإجمالي قد استمرت بشكل جيد إلى حد ما بنسبة ٢٢,١٩ بالمئة، فثمة دلائل قلق واضحة مع انخفاض الربحية ككل. وقد هبط بشدة كل من العائد من إجمالي الأصول والعائد من حقوق المساهم في العام ٢٠٠٢. ويجب أن يرکز الاستقصاء على الزيادة في المصروفات الإدارية بشكل مهم من ٥,٥ بالمئة إلى ٦,٨ بالمئة من الدوران.

٢٠٠١	٢٠٠٢	نسب الفعالية
٧٤٦,٥	٨٣٠,٤	١ دوران المخزون
<hr/> ٨٧,٠	<hr/> ١٠٤,٧	<hr/> المبيعات
٨,٥٨ مرّة	٧,٩٣ مرّة	= <hr/> المخزون
٤٨,٤	٤٣,٢	٢ متوسط فترة التحصيل
<hr/> ٣٦٥/٧٤٦,٥	<hr/> ٣٦٥ / ٨٣٠,٤	<hr/> الحسابات المدينة
٢٤ يوماً	١٩ يوماً	= <hr/> المبيعات في اليوم
٧٤٦,٥	٨٣٠,٤	٣ دوران الأصول الثابتة
<hr/> ١٧٦,٦	<hr/> ٢٣٧,٤	<hr/> المبيعات
٤,٢ مرّة	٣,٥ مرّات	= <hr/> الأصول الثابتة

التعقيبات

إن هبوط نسبة دوران المخزون من ٨,٥٨ إلى ٧,٩٣ في العام ٢٠٠٢، يعكس قلقاً حقيقياً حول ارتفاع مستويات المخزون في الميزانية. ويجب أن يتم تركيز الانتباه على القيمة القابلة للتحقيق لهذا المخزون في المستقبل.

مع ذلك، ثمة دلائل إيجابية مع التحسُّن الجوهرِي في متوسط فترة التحصيل من ٤ يوماً إلى ١٩ يوماً، مما يشير إلى وظيفة أكثر فعالية للتحكم بالتسليف.

ومن جهة أخرى، جرى هبوط مُحِيط للأعمال في نسبة دوران الأصول الثابتة من ٤,٢ مرّة إلى ٣,٥ مرّات. ولم يُحدث الاستثمار الإضافي في الأصول الثابتة منافع متكافئة في الدوران الأعلى.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

٢

٢٠٠١	٢٠٠٢	معدلات سوق الأوراق المالية ١ العائد على السهم <hr/> الربح بعد الضريبة عدد الأسهم العادي
٨٧,٦	٨٣,٤	
<hr/> ١٨٠,٩	<hr/> ١٨٠,٩	
٤٨,٤ سنوات	٤٦,١ سنة	=
		٢ نسبة سعر السهم إلى ربحيته <hr/> السعر السوفي العائد على السهم
٤٥٠	٥٨٠	
<hr/> ٤٨,٤	<hr/> ٤٦,١	
٩,٣	١٢,٥٨	=
		٣ الربح الموزّع للسهم <hr/> أنصبة الأرباح الموزعة للسهم السعر السوفي
١٨٠,٩/€٢٤,١	١٨٠,٩/€١٧٢٠٠٠٠	
<hr/> €٤,٥٠	<hr/> €٥,٨٠	
%٢,٩٦	%١,٦٤	=
		٤ تغطية أنصبة توزيع الأرباح <hr/> الربح الصافي أنصبة الأرباح الموزعة
٨٧,٦	٨٣,٤	
<hr/> ٢٤,١	<hr/> ١٧,٢	
٣,٦٤ مرّة	٤,٨٥	=

التعقيبات

لقد تدّنى العائد على السهم بعض الشيء عاكساً تدّنى الربحية. وبالرغم من ذلك، ارتفعت نسبة سعر السهم إلى ربحيته، وقد يعود ذلك إلى عوامل أخرى. ومع الربح الموزّع للسهم المتناقص أيضاً، قد يكون الوقت قد حان لإسداء النصح بالتصرُّف بالأسهم في هذه الشركة.

يبدو أن الشركة قد قررت تقييد أرباحها الموزّعة، ربما لتحافظ على الأموال النقدية للمستقبل، مع أن أرصادتها النقدية وفيرة.

١. تحليل الإنحراف

المادة ك

$$\begin{array}{lcl} (\text{س.م.} - \text{س.ف.}) \text{ ك.ف.} & = & \text{إنحراف السعر} \\ 18000 (\text{€}1 - \text{€}1) & = & \\ & = & \text{لا إنحراف} \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} (\text{ك.م.} - \text{ك.ف.}) \text{ س.م.} & = & \text{إنحراف الفعالية} \\ €1 (18000 - [2 \times 9000]) & = & \\ & = & \text{لا إنحراف} \end{array}$$

المادة ب

$$\begin{array}{lcl} (\text{س.م.} - \text{س.ف.}) \text{ ك.ف.} & = & \text{إنحراف السعر} \\ 8500 (\text{€}3,50 - \text{€}3) & = & \\ & = & \text{معاكس €}4250 \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} (\text{ك.م.} - \text{ك.ف.}) \text{ س.م.} & = & \text{إنحراف الفعالية} \\ €3 (8500 - [1 \times 9000]) & = & \\ & = & \text{مؤات €}1500 \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} (\text{م.أ.م.} - \text{م.أ.ف.}) \text{ و.ف.} & = & \text{إنحراف معدل اليد العاملة المباشرة} \\ 28000 (\text{€}4,50 - \text{€}4) & = & \\ & = & \text{معاكس €}14000 \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} (\text{و.م.} - \text{و.ف.}) \text{ م.أ.م.} & = & \text{إنحراف الفعالية} \\ €4 (28000 - [3 \times 9000]) & = & \\ €4 (28000 - 27000) & = & \\ & = & \text{معاكس €}4000 \end{array}$$

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

النفقات العامة المتغيرة

$$\text{إنحراف الإنفاق} = \frac{\text{التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي استغرقه}}{\text{الوحدات التي تم إنتاجها}} - \text{مطروح منها}$$

تكبدها

$$= \frac{(\€6 \times 28) - €165}{168} = \frac{€168 - €165}{168} = \frac{€3}{168} = €0.02$$

$$\text{مطروح منها} = \frac{\text{التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي استغرقه}}{\text{الوحدات التي تم إنتاجها}} - \text{مطروح منها}$$

$$= \frac{(\€6 \times 28) - €165}{168} = \frac{€168 - €165}{168} = \frac{€3}{168} = €0.02$$

$$\text{إنحراف الفعالية} = \frac{\text{التكلفة المعيارية للحسم الزمني للموازنة المرنة}}{\text{بالنسبة إلى الوحدات التي تم إنتاجها}} - \text{مطروح منها}$$

$$= \frac{(\€6 \times 3) - (\€6 \times 28)}{162} = \frac{€162 - €168}{162} = \frac{-€6}{162} = -€0.0375$$

$$\text{مطروح منها} = \frac{\text{التكلفة المعيارية للحسم الزمني للموازنة المرنة}}{\text{بالنسبة إلى الوحدات التي تم إنتاجها}} - \text{مطروح منها}$$

$$= \frac{(\€6 \times 3) - (\€6 \times 28)}{162} = \frac{€162 - €168}{162} = \frac{-€6}{162} = -€0.0375$$

الخلاصة:

من تحليل الإنحراف، تنشأ عوامل سببية عديدة في شرح أداء الشركة.

١. لجهة التكلفة، نشأت أغلبية الصعوبات من تكلفة اليد العاملة ومن النفقات العامة المتغيرة المرتبطة بها. وإن إنحرافاً كلياً معاكساً للعمل وقدره €18,000 يبدو أنه قد نشأ على الأرجح من استخدام هيئة موظفين مؤهلة بشكل رفيع وتتلقي أجراً جيداً لقاء أعمال لم تكن مألوفة لها، مما أحدث إنحرافاً في النسبة معاكساً بشدة وقدره €14,000 وإنحرافاً للفعالية معاكساً وقدره €4,000.

٢. لقد تم إسقاط بعض الأوجه السلبية لأداء اليد العاملة المباشرة، في النفقات العامة المتغيرة مع إنحراف معاكس شامل قدره €3,000.

٣. لجهة المواد، تم استخدام المادة ١ كما يطلب المعيار تماماً. أما المادة بـ ٣ فيبدو أنها عانت ارتفاعاً كبيراً في أسعار المورّد، مما أحدث إنحرافاً في السعر معاكساً وقدره €4500. وتباعاً، قد يكون بالفعل إنحراف الفعالية المؤاتي وقدره €1500 نتيجة السعر الأكثر ارتفاعاً للمادة بـ ٣ بما أنه تم الاعتناء بشكل أكبر باستخدامها.

٤.

المسرد

تحديد التكاليف الكلية تُحدّد تكلفة مُنتَج ما إما بالرجوع إلى تكلفته الحدية، أي التكاليف الناجمة عن إنتاج وحدة إضافية من المنتج، وإماً عبر تكلفته الكلية أي تكلفة المنتج الحدية زائد حصة مناسبة من نفقات الدعم العامة وغير المباشرة. إن تطبيق تحديد التكاليف الكلية يعطي الشركة فكرة عن مستوى المورد المستهلك في صنع المنتج وفي بيده يؤثّر في قرار تحديد سعر المنتج في السوق.

المحاسبة يمكن التعريف عن المحاسبة بأنّها سلسلة من العمليات والتقييمات المستخدمة للتعرف إلى المعلومات الاقتصادية ولقياسها وإيصالها، وهي معلومات يجدها المستخدمون مفيدة في صنع القرارات.

الحسابات الدائنة إنّها كمية المال التي ينبغي أن تُدفع في نهاية الفترة (سواء أكانت شهراً أو فصلاً أو سنة) لمورّدي السلع والخدمات للشركة. وكلما استطاعت شركة إبقاء دائناتها في حالة الانتظار كان تدفقها النقدي أسلم. ومع ذلك، على الشركة أن توازن بين حاجتها الخاصة إلى الأموال النقدية وبين حاجات مورّديها كما عليها الامتناع لأي اتفاق عقدّته للدفع خلال عدد معين من الأيام. وتقوم إدارة شركة ما بقياس جيد للحسابات الدائنة عندما تقدّم تقارير بمتوسط عدد أيام المشتريات غير المدفوعة، الظاهرة في رصيد نهاية الفترة.

حسابات دائنة تُدفع بالكامل في نهاية الفترة

(تكلفة السلع ٣٦٥ يوماً أو أيّ عدد آخر من الأيام يُعتبر ملائماً)

الحسابات المدينة إنّها كمية المال التي يدين بها الزبائن والتي لم تُحصلها الشركة بعد. تكون الحسابات المدينة زهيدة في المحلات التجارية التي تبيع بالملفّق لأنّ ثمن المبيعات يُدفع إما نقداً وإماً بواسطة بطاقة الاعتماد حيث يُقاس ويُراقب تسديد المال إلى المحل التجاري بشكل كامل. ومع ذلك، يمكن أن تخرج الحسابات المدينة عن السيطرة في بعض الشركات من جراء الإدارة الرديئة للديون واقتناص الحصة السوقية من خلال شروط تسليف متساهلة ومن جراء إعداد فواتير تشوبها الأخطاء مما يعطي الزبائن ذريعة حتى لا يدفعوا. وغالباً ما تُقاس الحسابات المدينة لجهة أيام استحقاق المبيعات.

الحسابات المدينة في نهاية الفترة

(المبيعات ٣٦٥ يوماً أو أيّ عدد آخر من الأيام يُعتبر ملائماً)

الحسابات المستحقة إنّها التقنية التي يستخدمها المحاسبون ليجعلوا إيرادات المبيعات لفترة زمنية تُوازي كلّ التكاليف التي تم تكبّدها لتحقيق الإيرادات. فمن التكاليف ما لا يُدفع في نهاية الفترة كحساب الطاقة مثلاً الذي قد لا يُقدّم في الشهرين الأخيرين من العام. لذا يعتمد المحاسب إلى تحديد تقدير لما استهلك من الطاقة وإلى تسجيل هذا المبلغ عند نهاية العام. بتعبير آخر، يتضمّن المبلغ المعتمد للطاقة في بيان الدخل، كلاً من الحسابات المدفوعة خلال العام ومن المبلغ المُقدّر لما استهلك من الطاقة في الشهرين الأخيرين.

تحديد التكلفة على أساس النشاط إرجع إلى تحديد التكاليف الكلية: لاحظ أن كل مُنتَج يتحمل نفقات الدعم العامة. فيأتي تحديد التكلفة على أساس النشاط ليُعنِّي بشكل خاص بكيفية تخصيص هذه النفقات العامة. تُحَصَّص التكاليف أولاً على مراكز التكلفة - وهي جزء يتفرع من تكاليف الدعم الإجمالية - ثم تُطبق على المنتج باستعمال محرّكات التكلفة. وهذه الأخيرة هي النواحي المادية الوحيدة في عملية الإنتاج التي يمكن النظر إليها كمُسَبِّب لتكبّد مراكز التكلفة. وبهذه الطريقة، يمكن قياس الطلب الحقيقي لكل مُنتَج على موارد شركة ما. وإن الإدارة على أساس النشاط هي الحصيلة المنطقية لتحديد التكلفة على أساس النشاط، فمن خلالها يتمكّن المُدراء من مراقبة طُرُق تحسين عمليات التصنيع والعمليات الإدارية - من خلال نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط - بهدف الإزالة المستمرة لتكاليف المنظمة وبشكل خاص لتلك التي لا تتحقق ربحاً.

الأصول تحتاجها المؤسسات لتوسيع عملها بها، تحتاج شركات الخطوط الجوية إلى طائرات والشركات النفطية إلى معامل تكرير ومصانع رفاقات الستيلكون إلى غرف نظيفة لصناعة الرفاقات. ويطلق المحاسبون على هذه الأدوات اسم الأصول الثابتة أو الأصول غير المتداولة لأن شراءها يتم لاستخدامها على مرّ سنين عديدة كما أنها تظهر في الميزانية. وتحتاج المؤسسات أيضاً إلى الأصول المتداولة وهي عبارة عن أصول إما نقدية وإما شبه نقدية (أرصدة في المصرف، أوراق مالية قابلة للتداول)، وإما مخازين من المواد الأولية ومن السلع غير المُباعَة، وإما حسابات مدينة. ويتم التعريف العمليًّا بالأصل بأنه ذو إمكانية خدمات مستقبلية، أي بتعبير آخر، يستطيع أن يتحقق للشركة قيمة في المستقبل. لكن بعض البنود التي تعرف أنها ذات قيمة كالعلامات التجارية، والدرية الفكرية التي تتمتع بها القوة العاملة، والعلاقات والشبكات القائمة مع الزبائن لا تُعتبر أصولاً يجب إدراجها في الميزانية لأن المحاسبين يقللون بشأن مقدار قيمة هذه الأصول أو بشأن المدى الزمني الذي ستنشأ خلاله هذه القيمة. ونادرًا ما يُدرج في ميزانية الشركة المصطلح العام الذي يطلق على هذا النوع من الأصول وهو الشهرة. ومع ذلك، إذا قامت شركة ما بشراء شركة أخرى ودفعـت لها بدائل الشهرة، فإن قواعد المحاسبة تسمح للمكتسب بأن يطلق على هذا الشراء اسم الأصل غير الملموس.

التدقيق المحاسبي ثمة نوعان من التدقيق المحاسبي هما التدقيق المحاسبي الخارجي والتدقيق المحاسبي الداخلي. يعتمد التدقيق المحاسبي الخارجي بشكل عام على معايير متعارف عليها ومقبولة عموماً في التدقيق في الحسابات - وهو تدقيق في مدى صحة النتائج التي تقدمها الإدارة إلى المساهمين. وتقوم بهذا التدقيق شركة مستقلة مؤلفة من مدققين في الحسابات ومن محاسبين معتمدين. وبما أنه يوسع الإدارة أن تتلاعب بأرقام النتائج المالية التي تقدمها، يصبُّ في مصلحة المساهمين أن تقوم شركة مستقلة بالنظر في هذه الأرقام قبل أن تُقدَّم بشكل نهائي. وسيجري مدققو الحسابات الخارجيون اختبارات على أنظمة المحاسبة والتحكم في الشركة ليَمْكُّنوا في نهاية العام من القيام بمهمة التدقيق. وإذا جاءت اختباراتهم مُرضية، يستطيع المساهمون عندئذٍ أن يعتمدوا على أرقام النتائج المالية التي أورَّدتها أنظمة الشركة في نهاية العام.

أما التدقيق المحاسبي الداخلي فهو عملية مستمرة من التدقيق في هذه الأنظمة نفسها يُؤديها فريق من المستخدمين من محاسبين وسوادهم اختياروا خصيصاً لأداء هذه المهمة. وفي أيامنا هذه، يُصبُّ قدر أكبر من التركيز على تقييم مخاطر الأعمال من نواحيها كافة. ويدرس مدققو الحسابات الداخليون وضع جهوزية الإدارة لمواجهة التحدّيات عندما لا تسير الأمور على ما يُرام.

المسرد

التكلفة المتوسطة تُحسب التكلفة المتوسطة لمُنتج أو لخدمة من خلال قسمة التكاليف الإجمالية المتعلقة بإنتاج الوحدات الإجمالية على الوحدات الإجمالية. وينبغي توخي الحذر بشدة عند تفسير التكاليف المتوسطة للوحدات. وبالتالي عملياً التكلفة الفعلية لكل مُنتج أعلى أو أدنى من التكلفة المتوسطة. وأمام قرار الإبقاء على المُنتج أو إلغائه لن تزول كل مكونات التكلفة المتوسطة إذا أُلغى المُنتج. ومَرَد ذلك إلى أن التكاليف المتوسطة للوحدات تتضمن عناصر من التكاليف الثابتة التي ستبقى، بغض النظر عن إبقاء مُنتجات معينة أو عدم إيقافها.

الميزانية هي بيان بأصول شركة ما وخصومها في تاريخ معين هو عادةً نهاية السنة الضريبية. وتأتي البنية النموذجية على الشكل التالي:

الأصول الثابتة	حقوق المساهمين
	القروض الطويلة الأمد والاحتياطات
الأصول الجارية	الخصوم الجارية

لاحظ أن أصول الشركة مؤمّنة بنوعين من الأموال، تلك التي يؤمّنها المساهمون وتلك التي يؤمّنها أشخاص آخرون، ومصارف بارزة، ومُقرضون ودائنوّن آخرون (انظر التعريف أعلاه لمصطلح الحسابات الدائنة). ويُتطرّق العديد من المعلقين إلى الميزانية على أنها «قطعة سريعة» وذلك ليبيّنوا طبيعة محتوياتها الجامدة وأنّها أعدّت في آخر يوم من السنة المالية.

بطاقة الأداء المُتوازن يزداد عدد الشركات التي تتبّه إلى حاجتها إلى توجيه مؤسّساتها بمؤشرات أداء تتطلّع إلى المستقبل عوضاً عن الرجوع إلى الأداء المالي وحده الذي يميل إلى النظر إلى الوراء. ويُسهل تحقيق الحد الأقصى من الأداء المالي في المدى القريب من خلال خفض الحسابات المخصصة للبحث والتطوير أو من خلال استثمار أصول جديدة، لكنّ الضرر الذي سيلحق بالمؤسسة على المدى البعيد هو واقع لا محالة عملياً. وتحتاج الشركات إلى التعرّف إلى هذه التواهي من عملها وهي نواح حاسمة لتحقيق رؤيتها وخطتها كما تحتاج إلى إنشاء سلسلة من التدابير ومن أنسس تقييم الأداء لستّبع أدائها. ويُطلق على التوفيق الذكي بين هذه العناصر المذكورة اسم بطاقة الأداء المُتوازن.

الأفضل مرتبة لا يكفي معظم الشركات أن تبقى على قيد الحياة فحسب في أسواق اليوم التي تُعرف بالقصوة؛ فعلى هذه الشركات أن تكافح لتصبح «الأفضل مرتبة». ويعني ذلك أنها بحاجة في كل وجه من أنشطتها إلى أن تُقيّم ذاتها إزاء المنافسة وأن تعرّف إلى طرق لتحسين أدائها بغية اللحاق بالشركات الأخرى وتجاوزها. وتتجدد الشركات أحياناً صعوبة في الفصل بين الأجزاء المختلفة من عملها من أجل القيام بتمرين التقييم هذا. أنظر في محل تجاري للبيع بالتجزئة يعمل عبر الإنترنت وله تواجد مادي على الأرض ويطلق عليه اسم click-and-mortar. فهو يتمتع بنسبة عالية من حضور الزبائن إلى مقره وبنشاط تجاري عبر الانترنت في آنٍ معاً ويسدي في كلا الحالتين خدمات مالية لربائنه. ينبغي صياغة ثلاث مجموعات من المعايير التقييمية على الأقل، لكن قد لا يكون من السهل التعرّف إلى المعلومات المتوفّرة داخل الشركة لكي يسمح ذلك بإجراء مقارنة خالية من الشوائب.

القيمة الدفترية يتم عملياً نقل كل الأصول في الميزانية بالقيمة الدفترية، أي بتكلفة شراء الأصول يوم شرائها، مطروحة منها حسم تَسَقَّجَ من استخدامها يُطلق عليه اسم «إستهلاك الأصول». ويُسْتَبَدَّ احتمال أن تمثل القيمة الدفترية قيمة الأصل الفعلي لدى الشركة لكنه يرود للمحاسبين أن يتعاملوا بقِيمٍ يستطيعون إثباتها ويفضّلون ذلك على التعامل بقيمة تنتج من تخمين الإدارة.

حصيلة نتيجة حساب التشغيل إنّها تعبر سريعاً للإشارة إلى الربح المُتَبَيِّن للتوزيع والمُحتسب في حساب الأرباح والخسائر (انظر أدناه). يشكّل هذا الرقم أساس العديد من النّسب التي تحاول تبيّن الأداء المالي. سوف تسمعون عبارة «هذا الإذخار (الإنفاق) سيتهيّي مباشرةً إلى حصيلة نتيجة حساب التشغيل» بمعنى أنّ البند المُشار إليه سيكون له وقُعْ مباشر، إيجابي أو سلبي، على الربح المُتَبَيِّن للتوزيع.

نقطة التعادل إنّها مستوى المبيعات الذي يجب أن تتحقّقه شركة ما لكي تغطي كل تكاليفها، الثابتة منها والمتغيّرة. وتحقّق ربحاً للمبيعات التي تزيد عن التعادل في حين أنّ التدّنى عن التعادل يعني الخسارة. وكلما تكبدت شركة مستوى عالياً من التكاليف الثابتة، ازدادت لديها المبيعات لتسخطي التعادل وهو سيناريو محظوظٌ بالمخاطر لكنّ الأرباح تراكم عند ذاك بسرعة نسبياً؛ وبالعكس، إذا كانت التكاليف الثابتة ضئيلة مقارنة مع التكاليف المتغيّرة، يتم التوصل إلى التعادل بمستوى أقل من المبيعات وهو سيناريو أكثر أماناً لكنّ معدل نمو الأرباح يكون أبطأ لتسخطي التعادل.

إعداد الموازنة إنّه نشاط يعتقد العديد من مدراء الشركات أنّهم يهدرون ساعات طويلة من الوقت الثمين لإنجازه كل عام. وفي الأساس تكون الموازنة بأجلها عبارة عن تقديم مالي للأنشطة التشغيلية المقترحة لفترة مستقبلية، مما يسمح لمنظمة ما بتحقيق غاياتها. وغالباً ما يُقاس الأداء الإداري استناداً إلى تحقيق الموازنة. وتكمّن المشكلة التي يختبرها الكثير من المدراء في أنّه ما أن يوافق مركز الشركة على الموازنة حتى تتغيّر الأساس الاقتصادي التي عزّزت إعدادها، إلى درجة أن إجراء مقارنة بين الموازنة والأرقام الفعلية يصير بلا معنى، وتُسْتَشَنَّ مع ذلك الموازنة التي غالباً ما تُنفَذ على أساس شهريّ خلال العام. ويُفضّل الكثير من الشركات التبنّي المتحرّك وهو فعلياً عبارة عن موازنة للأشهر الإثنى عشر التالية يتم تحديدها كل شهر. بهذه الطريقة، يمكن أن تكون الرؤية المستقبلية لغاية آخر لحظة مُعَلَّفة ضمن تخطيط الشركة ويتم تجثّب عملية وضع الموازنة لمرة واحدة في السنة وهي عملية تستهلك الوقت.

المسرد

الطاقة إنها المكان وساعات تشغيل الآلات وساعات عمل الموظفين ووسائل أخرى يتم توفيرها لتحقيق مستوى الإنتاج المخطط له أو لإعداد الخدمة. وبناءً عليه، تكون التكاليف المرتبطة بالطاقة إلى حد بعيد تكاليف ثابتة لا يمكن تخفيضها إذا تدنت أحجام العمل ولن ترتفع إذا ازدادت هذه الأحجام حديثاً وتخطت خطة العمل. وفي المدى البعيد، يجب أن تُعطى كل التكاليف - بما فيها تكاليف الطاقة - انتظاماً من سعر البيع بغية تحقيق ربح. ومع ذلك، قد تجد الشركات وهي تواجه ضغوطات التنافس بأن لديها طاقة فائضة في المدى القريب. ولا حاجة إلى تغطية تكاليف الطاقة الفائضة في حالات كهذه. لكن إلى أي مدى يمكن السماح باستمرار وضع ما دون الحد قبل أن تُتخذ التدابير للتخلص من الطاقة؟ ليس القرار بالسهل.

إعداد الموازنة الرأسمالية إنه عبارة أخرى لـ تقييم الاستثمار (أنظر أدناه)

رأس المال المُوظَّف إنه التمويل الذي يحتاجه الماء لإدارة الشركة ويمكن رده إلى الميزانية أعلاه. ويُسعنا أن ننظر إلى رأس المال الموظف على أنه:

إما الأصول الإجمالية (الثابتة والمتدولة)، مطروح منها الخصوم التي لا تنطوي على التزام بدفع فائدة، كالحسابات الدائنة مثلاً، وإما حقوق المساهمين زائد الخصوم المُلزم بفائدة.

وبالقاء نظرة سريعة على تصميم الميزانية أعلاه، يُسعنا أن نرى أن هاتين المقاربتين ستُسفران عن المبلغ نفسه من رأس المال الموظف. ولماذا الرابط بين حقوق المساهمين والذين المُلزم بفائدة؟ لأنه على المؤسسة واجب الدفع لِكِلا الطرفين: المساهمون يقبضون نسبة الأرباح الموزعة (ما من واجب قانوني يُحتم دفع نسبة الأرباح لكن المساهمين يتوقعونها بالتأكيد) أمّا المُزوّدون بالذين بالمصارف فيطلبون فائدة.

الإنفاق الرأسمالي يجب أن يُقدم بيان بالإإنفاق كله في شركة إما بإلغاء البند الذي لا قيمة له كأصل من بيان الدخل وإما برسمة المبلغ في الميزانية. ويُصنّع القرار حول مسألة: هل سيوفر بند الإنفاق الخدمات في المستقبل (أنظر الأصل أعلاه). فإذا كان سيوفرها، يوضع الإنفاق كأصل في الميزانية.

الأموال النقدية و معدلات الأموال النقدية إنها مدخل نموذجي للأصول المتدولة في ميزانية شركة ما. إن الأموال النقدية بدبيبة أمّا معدلات الأموال النقدية فهي تلك الحسابات النقدية المستمرة في فرص استثمار قصيرة الأمد إلى أقصى الحدود كالسوق المالية التي تنشأ بين ليلة وضحاها والتي يكون لخزينة الشركة وصول شبه مباشر إليها إذا لزم الأمر.

التدفق النقدي إنه نقلة بسيطة باتجاه التدفقات الاقتصادية لمؤسسة ما والتي تشوّهها بيانات الدخل والميزانيات. إن التدفق النقدي هو عبارة عن طرح كل الدفعات النقدية التي تقوم بها مؤسسة، من المقوّضات النقدية التي تحصل عليها المؤسسة ضمن إطار زمني معين. ولسوء الحظ، يصعب أحياناً تحديد التدفق النقدي لأنّه ليس للمرء وصول إلى دفتر الصندوق الخاص بالشركة. وبناءً عليه طوّر المحاسبون صيغة لتحويل المعطيات التي يحتويها بيان الدخل والميزانية إلى تدفق نقدي.

إبدأ بالربح المُعَبَّر عنه في حصيلة الحساب بعد الضريبة:

عذلًّا هذا الرقم بالنسبة إلى البنود التي حُسِّمت من بيان الدخل أو أُضيفت إليه والتي لم يكن لها شأن بالأموال النقدية كاستهلاك الأصول الثابتة مثلاً والاحتياطات للديون الهالكة. ويكون الرقم الحاصل تقديرًا تقريريًّا غير مُتقن للأموال النقدية الناجمة عن العمليات.

احسم الزيادة في مستويات المخزون (أو زد من تدّني مستويات المخزون): تقوم شركة ما باستهلاك أموال نقدية قيمة عبر زيادة مخزونها:

احسم الزيادة في الحسابات المدينة (أو زد من تدّني الحسابات المدينة): عندما تسمح الشركة بازدياد مبلغ المال الذي يدين به الزبائن فهي تعمل من دون مبلغ أكبر من الأموال النقدية:

احسم تدّني الحسابات الدائنة (أو أضف زيادة في الحسابات الدائنة): تكون الشركة قد تأكلت احتياطها النقدي عندما تُخَفِّض مستوى الحسابات الدائنة:

احسم الأموال النقدية التي تنفق على الأصول الرأسمالية مطروحة منها الأموال النقدية التي جُنِيت من بيع الأصول القائمة.

كيف يسع شركة ما أن تقدم تقريرًا بربح محاسبي في حين أن تدفقها النقدي سالب؟ لأن الربح المحاسبي لن يُبيّن التراكم الخطير للمخزون أو للحسابات المدينة كما أنه ليس مُصممًا لإظهار مستوى الإنفاق على المعدّات الرأسمالية خلال الفترة المحاسبية.

التدفق النقدي الناجم عن العمليات، والتمويل والاستثمار تستطيع الشركات أن تحني أموالًّا نقدية من ثلاثة مصادر أساسية فحسب. يأتي المصدر الأول من العمليات أي من بيع المنتجات أو الخدمات التي تم تأسيس الشركة من أجلها. ومع مرور الوقت، إذا فشلت شركة ما بإنشاء مقدار كافٍ من الأموال النقدية انطلاقاً من عملياتها، لن تكفيها إمكانيات الحصول على أموال نقدية من المصادرين الآخرين لكي تبقى في حالة من الاكتفاء الذاتي. ويشير التدفق النقدي الناجم عن التمويل إلى جمع المال (وإعادة دفعه) من المصارف ومن مؤسسات مالية أخرى. أما التدفق النقدي الناجم عن الاستثمار فيشير إلى بيع (وشراء) الأصول والاستثمارات التجارية الأخرى التي تتطلّبها الشركة لتبقى في مجال الأعمال. فإن "بيع حلّ العائلة" عبارة غالباً ما نسمعها عندما تتصرف الشركات بأجزاء من أصولها الثمينة لتسد العجز المالي الناتج من العمليات ومن التمويل. وليس هذا بحلٍ طويلاً الأمد!

فترة التحصيل يُطلق عليها أحياناً اسم «متوسط فتره التحصيل». إنه عدد الأيام التي تأخذها مؤسسة ما لتحصيل إيرادات مبيعاتها من الزبائن وهو موصوف أعلاه في الحسابات المدينة:

الحسابات المدينة

(المبيعات / ٣٦٥ يوماً)

المسرد

التكاليف المشتركة إنها التكاليف التي تتقاسمها كل المُنتَجات أو كل الخدمات كالرواتب الإدارية وتكليف المكان والطائرة الخاصة بالشركة. وهي تكاليف لا يمكن تحبّتها في تنفيذ الأعمال اليومية لكن قد يكون التعامل معها هو الأصعب، مقارنةً مع سائر التكاليف. وثمة حاجة إلى صنع قرارات رشيدة بشأن كيفية تخصيص هذه التكاليف المشتركة إذا جرت محاولة واعية لتصنيفها كلّها على المُنتَجات أو الخدمات، بغية تحديد التكلفة الكلية.

مبدأ المحافظة لا ترقى المجازفة للمحاسبين. فعندما يقدّمون تقريراً بالربع يتأكّدون بقدر المستطاع من أن كل الإيرادات قد تمّ كسبها حقاً ومن أن كل التكاليف الممكّنة قد أخذت في الحسبان. وبتغيير آخر، إنهم لن يسرّعوا بالإقرار بالإيرادات لكتّهم سيقّيدهن كل التكاليف الممكّنة وكل الحصيلات السلبية المستقبلية، لدى احتسابهم الأرباح.

الحسابات الموحدة لا تتضمّن معظم الشركات الكبرى كياناً واحداً خاصاً بها. فهي تكون عادةً مجموعة من الاستثمارات المتشاركة بشكلٍ وثيق حول شركة أم. ويجب عليها جميعها أن تقدّم بياناً بعملها في نهاية كل سنة مالية. وتتألّف الحسابات الموحدة للسنة من كل من حساب الأرباح والخسائر الخاص بالمجموعه ومن ميزانيتها ومن بيان تدفقها النقدي. فوضع مهنة المحاسبة قواعد خاصة بكيفية إعداد تلك الحسابات الموحدة.

هامش المساهمة تكسب شركة ما هامش المساهمة، أحياناً المساهمة بكل بساطة، عندما تتخّطّي إيرادات مبيعاتها تكاليفها المتغيرة أو الحدية. وفي أغلب الأحيان، تُجبر شركة ما على التخلّي عن توقّها إلى استعادة جزء من تكلفتها الثابتة في كل مُنْتج مُباع وعلى القبول بهامش المساهمة فحسب، في سوق تشهد تنافساً شديداً، وتمارس فيها ضغوطات كثيرة على سعر المبيعات. وتكون حجّة الشركة في ذلك أنّه يجدر بها أن تكسب المساهمة (ححال التكاليف الثابتة) من ألا تكسب أي شيء إطلاقاً. ويُضخّ هذا بالطبع لكن ليس إلى ما لا نهاية. ويكمّن الخطر الناجم عن هامش المساهمة في أن الجميع، وخصوصاً الموظفين العاملين في المبيعات، يصبحون سُعداء بكسب مساهمة ويتخلّون عن أيّ أمل باستعادة التكاليف الثابتة. ويكون المستقبل وسط ظروف كهذه قصير الأجل وغير واعد. وإن معدّل هامش المساهمة هو المعدّل الذي يكسب به مُنْتج ما مساهمةً لكل جنيه أو دولار أو يورو من إيرادات المبيعات المقبوضة. فإذا كان مُنْتج ما يُباع مثلاً بسعر €١٠٠ وإذا كانت التكاليف المتغيرة تبلغ €٨٥ يكون هامش المساهمة €١٥ ومعدّل هامش المساهمة .٪١٥

المُراقب إنه اسم آخر يُطلق على محاسب الشركة. إن المراقبين هم مدراء تنفيذيون ويقدّمون عادةً التقارير إلى المدير المالي في المجلس. ويكون المُراقب مسؤولاً بشكل نموذجي وفي آنٍ معاً عن وظيفة تقديم التقارير الخارجية إلى المساهمين وعن توليد معلومات المحاسبة الإدارية وإيصالها إلى صانعي القرارات في الشركة.

التكلفة إنّها مقدار المورد الذي تم استهلاكه في إنتاج لبضاعة الشركة وفي بيعها. أيدو ذلك بسيطاً؟ لا، ليس كذلك. قد تكون التكلفة المفهوم الأصعب في كل المحاسبة. وفي الواقع، إن «تكلفة» مُنتج أو خدمة هي تعبير بلا معنى مع أنه مُستعمل في العالم أجمع. ويمكن أن نُضمّن التكلفة مكونات مختلفة وعديدة لها، لذا ينبغي دوماً استعمال صفة مُحدّدة معها: فعلى سبيل المثال، تُميّز التكلفة الكاملة أو الحالية بين أن يكون عنصر من التكلفة الثابتة من ضمنها أو لا يكون؛ وفي التكلفة المباشرة أو غير المباشرة ، تُشير إلى التكاليف التي يمكن التعرّف إليها من دون بذل جهد كبير عند تحديد تكلفة الإنتاج؛ أمّا تكلفة المنتج أو تكلفة المدّة فتكشف عن فروقات قائمة بين تلك التكاليف التي يمكن تتبعها في المنتج وتلك التي تتكبّدها الشركة مع مرور الوقت كتكاليف الإيجار والمكان. وخصصنا إلى حدّ بعيد محتويات وحدات المحاسبة الإدارية في هذا الكتاب لشرح متى ينبغي استعمال كلّ تعريف.

تخصيص التكلفة إنّه عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات. غالباً ما يكون حكم الإدارة في هذه العملية عنصراً مهماً. ويكون تحديد التكلفة على أساس النشاط عملية أكثر دقة تنظر في العلاقة بين التكاليف غير المباشرة التي ينبغي تخصيصها وبين المحرّكات التي تدفع هذه التكاليف إلى الارتفاع أو الانخفاض. انظر تحديد التكلفة على أساس النشاط.

التكلفة الرأسمالية إن المال يُكلّف مالاً. فتدفع الشركات الفوائد على المال الذي اقرضته من المصارف ومن الأسواق المالية؛ ويتوّقع منها أيضاً أن تدفع للمساهمين نوعاً من الأجر (تُسمّيه أنصبة توزيع أرباح) لاستخدامها أموالهم؛ ويفترض أن المساهمين يريدون إيرادات أكبر من تلك التي تدفعها المصارف لأنّهم يتكبّدون المخاطر النهائية في حظوظ الشركة سواء كان عملها جيّداً أم متعثّراً (فلو أفلست شركة ما، يكون المساهمون آخر من يقبض حصيلة البيع). إن التكلفة الرأسمالية هي المتوسط المرجح لمختلف معدلات الفائدة ومعدلات الفائدة المُقدّرة التي تحملها الشركة على المال الخارجي. يُسمّى ذلك أحياناً بالمتوسط المرجح للتكلفة الرأسمالية.

تكلفة النوعية لَعَلَّ أكبر تحدّد تواجهه الإدارة هو في أن تحصل كلّ مرة على معايير صحيحة للنوعية منذ المرة الأولى. فإن سحب المنتج من السوق هو عملية باهظة الثمن ليس من باب تجميع المواد المعاية فحسب ولا من باب تصحيحها وإعادة توزيعها أو استبدالها، لكن من باب تشويه السمعة. فتحاول شركات عديدة السيطرة على تكاليف ثلاثة فئات رئيسية من النوعية: تكاليف الوقاية عند بدء عملية الإنتاج وتكاليف التقييم خلال العملية وتكاليف الإخفاق (عندما تُنشّط عملية الاسترداد). وتُقرُّ الشركات الآن بأنّها إذا استمررت بشكل كبير نسبياً في تكاليف الوقاية المُسبقة فسيؤدي ذلك إلى تكاليف إخفاق أقلّ نسبياً.

تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية إنّه مماثل لما ورد بشأن نقطة التعادل. تستطيع الشركات أن تحسّب الواقع الذي يتركه تغيير ما في حجم الإنتاج وفي حجم المبيعات على إيرادات المبيعات وعلى التكاليف المتغيرة والثابتة وبناءً عليه على الدخل الصافي.

المسرد

الأصول المتداولة إنها أصول إما نقدية وإما من المُتوقع أن تُصبح نقدية خلال الأشهر الإثنى عشر المقبلة كمخازين المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة والحسابات المدينية. وإنه لأمرٍ مثيرٍ للمناقشة أن تستحق المخازين الكبيرة غير المُباعة اسم «الأصول» فقد يكون من الصعب للغاية التخلص منها.

الخصوم المتداولة كما في الأصول المتداولة، تتوقع أن تُدفع هذه الخصوم نقداً خلال الأشهر الإثنى عشر المقبلة. وقد تكون هذه الخصوم سحوبات على المكشوف من المصرف قصيرة الأجل، ودائنون تجاريّين وضرائب مستحقة الدفع.

الفترة الدورية تُستعمل هذه العبارة في حالات تجاريّة متعددة لوصف طول الفترة الممتدة بين بدء عملية ونهايتها. نذكر على سبيل المثال الفترة الدوريّة الممتدة بين تصوّر المُتّج، وإطلاقه في السوق؛ والفترّة الدوريّة الممتدة بين سحب المواد الأوليّة من المخازن، وإرسال السلع الجاهزة إلى الزبّون؛ والفترّة الدوريّة الممتدة بين الدفع لشراء المواد الأوليّة وشراء المُدخلات اللازمّة للعمل، وتحصيل الأموال النقدية من الزبائن. وتُقاس عادةً هذه الفترة إما بالأيام وإما بالأسابيع. وعلى الإدارّة أن تلتزم بشكلٍ ملائمٍ بتقليل ملحوظ هذه الفترة الدوريّة.

السند التجاري إنه شكل من أشكال القروض التي تستلفها شركة ما بمعْدَل فائدة جامد وثابت وبتاريخ استحقاق جامد وثابت. وتنظر الأسناد التجاريّة نموذجيّاً في الميزانية في القسم المُختص منها للقروض الطويلة الأمد في خانة الخصوم.

اللامركزية غالباً ما تُسمّ إدارة الشركة وفقاً بنية تعتمد على الفروع أو على الأقسام حيث يتم تشجيع الوحدات الفردية على اتخاذ قراراتها المحليّة الخاصّة؛ ويُطلق على هذه العمليّة لتمرير صنع القرار إلى القاعدة اسم اللامركزية. إن المبادئ القائمة على التقسيم إلى وحدات مستقلّة هي سليمة وتتلاءم مع الرغبة الشاملة في السماح لمن يعرفون عملهم على أفضل وجه بأن يتخذوا القرارات. لكن ما الذي يحصل عندما تتجاوز هذه القرارات مصالح الشركة الأمّ أو عندما تتعارض مع قرارات قسم آخر أو فرع آخر؟ هل على الشركة أن تتدخل وتحكم بالقرار المحليّ أم عليها أن تسمح لمختلف الفرقاء بأن يتناقشوا في ما بينهم ليقنعوا أحدهم الآخر؟

النفقة المؤجلة أو الدفع على الحساب يُدفع بعض بند الإنفاق عند نهاية السنة وهو يتعلّق جزئياً بهذه السنة وجزئياً بالسنة المقبلة. نذكر على سبيل المثال الاشتراكات السنوية بالهيئات التجاريّة أو بالصحف. وفي حساب الأرباح والخسائر لهذه السنة، يُحسّم مبلغ الدفعة التي تتعلّق بالسنة المُقبلة من المبلغ الخاص بهذه السنة كما يُدرج في الميزانية كأصل متداول يُطلق عليه اسم النفقة المؤجلة أو الدفع على الحساب.

إستهلاك الأصول الثابتة إنّه تقييم لهبوط قيمة أصل ما طوال السنة، ويُقَيَّد في حساب الأرباح والخسائر ويُحسَّن من قيمة الأصل في الميزانية. إنّها مسألة متعلقة بحُكم الإدارة بما أنه لا يمكن لأحدٍ أن يتأكد تماماً من مقدار انخفاض قيمة أصل ما. لذا غالباً ما تضع الشركات قواعد لمختلف مستويات الأصول. فقد تختار شركة خطوط جوية على سبيل المثال فترة ٢٥ سنة لأسطولها الجوي البعيد المدى؛ وقد يختار مُصنّع لرّقاقات السّلبيكون فترة ١٠ سنوات للمكان الذي يَحْضُرُه للغرفة النظيفة؛ وقد تختار معظم الشركات فترة ستين لـأجهزة الكمبيوتر. ويؤثّر عدد السنين الذي يتم اختياره تأثيراً مباشراً وسلبياً في أرباح حصيلة الحساب.

التكلفة المباشرة إنّها تكالفة يمكن عملياً تتبعها بشكل ماديّ وبطريقة غير مُلتبسة على وحدة الإنتاج. فغالباً ما ننظر إلى المواد كتكلفة مباشرة لمُنتَج ما أو ك ساعات ثُمْضي في العمل لإنتاج خدمة وتسليمها. وعندما ينشأ نقاش حول أي مُنتَج أو خدمة تستفيد من تكلفة ما، يُحدُّدُ عندئذٍ اعتبار التكلفة غير مباشرة.

التكلفة الاستنسابية يتم تكبد تكاليف بهذه لأنّ الإدارة اتّخذت قرار إنفاق هذه البنود بمستوى مُتّسق عليه. فإنّ مستوى الإنفاق على البحث والتطوير مثلاً أو على التسويق والبيع وعلى الصيانة تحدّد الإدارة ولا يتعلّق بالضرورة بمستوى الوحدات الإنتاجية. ويجب أن تتم مقابلة التكاليف الاستنسابية مع التكاليف المُعاد تقييمها (المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة) التي لا تستطيع شركة ما أن تتجنّبها إذا كان ينبغي إنجاز الوحدات.

الربح الموزّع للسهم إنّه أنصبة الأرباح الموزعة الذي تدفعه شركة ما، لـ٥٠,٥٠ € للسهم الواحد، المعبّر عنه كنسبة مئوية من القيمة السوقية الحالية، لـ١٠,٠٠ € أي ٥٪. إذا كان سعر السهم سيرتفع ليصير، لـ٦٥,٠٠ €، وإذا كانت الجماعة المُستثمرة تعتقد بأنّ نسبة ٥٪ هي "المعدل السائد" للربح الموزّع للسهم، ستري الشركة نفسها مُجبرة على رفع نصيب الأرباح إلى ٧٥,٧٥ € لتبقى مُنسجمةً مع توقيعات السوق.

العائد على السهم يُعرَّف العائد هنا بأنه الأرباح المتوفّرة للمساهمين (أنظر حساب الأرباح والخسائر). ويتم تقسيم هذه الأرباح على عدد الأسهم قيد الإصدار لتحديد العائد على السهم. ويروق لكلّ الشركات أن ترى هذا الرقم في ارتفاع مستمر.

القيمة الاقتصادية المضافة إنّها الربح التشغيلي لمؤسسة أو لجزء من مؤسسة، مطروّح منه عبء استخدام الأصول المستعملة لتوسيع الربح. ويزداد قياس الربحية هذا شعبية لأنّ الإدارة العليا تريد أن تغرس في المؤسسات الفردية مسؤولية أكبر في الأصول الموظفة (التي يمكن استخدامها بشكل يُبرِّأ أرباحاً أوفر في مكان آخر في الشركة). وإنّ عبء رأس المال هو عادةً مبنيًّا على أساس التكلفة الرأسمالية للشركة (أنظر أعلى). وإذا جاءت حصيلة الاحتساب رقمًا موجّهاً (ملاحظة: إنّ القيمة الاقتصادية المضافة هي رقم وليس نسبة)، تكون المؤسسة قد أنشأت قيمة المساهم؛ وإذا جاءت رقمًا سالبًا، تكون المؤسسة قد تأكّلت قيمة المساهم.

المسرد

التكاليف المُعاد تقييمها إن هذه التكاليف مُدمجة في المنتج أو في وحدات الإنتاج. ولا تستطيع شركة ما أن تتلافي تكبدها. فإن المواد المباشرة مثلاً واليد العاملة المباشرة والنفقات العامة المتعلقة مباشرةً بالإنتاج تكون من صميم المنتج، ويجب ببساطة أن يتم تكبدها إذا كان ينبغي إنجاز الوحدات. ويجب أن تتم مقابلة هذه التكاليف مع التكاليف الاستنسابية التي تحدّد الإدارة وحدتها مسواها.

القيمة العادلة يعرّف مجلس معايير المحاسبة الدولية بالقيمة العادلة على أنها المبلغ الذي يمكن مقايضة أصل ما أو تسديد خصم ما لقاءه، بين طرفين حسني الإطلاع وراغبين في صفقة تنصف كليهما. ويشعر مجلس معايير المحاسبة الدولية بالكراهية بحق حيال التكلفة التاريخية، وهي طريقة التقييم التي استخدمتها معظم الشركات منذ نشأة إعداد التقارير المالية. وباتت التكلفة التاريخية عتيقة ومتذكرة كثيراً عادةً عند مقارنتها مع القيمة السوقية. لكن القيمة السوقية تتحرك بانتظام وأحياناً بسرعة. وبقرّ مجلس معايير المحاسبة الدولية بمواطن الضعف هذه ويحدّ استخدام القيم العادلة ببعض الأصول في بعض الأوقات. وإن الاكتساب هو أحد هذه الأوقات. وإن أي فرق بين تكلفة الاكتساب ومصلحة المكتسب في القيمة العادلة للأصول والخصوم والخصوم الطارئة القابلة للتعرف يُقدّم به بيان على أنه الشهرة أو الشهرة السالبة. وتبدأ القيم العادلة بالسعر السوقـي؛ أما التقييمـات العاديـة للمنشـات التجـاريـة القائـمة فـتـبـدـأـ بالـتكلـفةـ الأـصـلـيـةـ. وبـوـسـعـناـ الـافـراـضـ تـمامـاـ أنـ مجلـسـ مـعـاـيـرـ مـحـاسـبـةـ الدـولـيـةـ سـيـدـخـلـ الـقـيـمـ العـادـلـةـ إـلـىـ الـمـزـيدـ مـنـ فـنـاتـ الـأـصـلـ وـالـخـصـومـ مـعـ الـوقـتـ.

المحاسبة المالية إنها الجزء من المحاسبة الذي يقدم التقارير إلى العالم الخارجي عن الأداء المالي لشركة ما. وضمن محـيطـ خـاصـ بـالـشـرـكـةـ، إـنـ الـوـثـيقـةـ الـكـبـرىـ الـتـيـ تـقـدـمـ كـلـ سـنـةـ هيـ التـقـرـيرـ السنـويـ وـالـحـسـابـاتـ السنـويةـ الـتـيـ تـتـضـمـنـ حـسـابـ الـأـربـاحـ وـالـخـسـائـرـ الـخـاصـ بـالـشـرـكـةـ وـمـيـزـانـيـتـهـاـ وـبـيـانـ التـدـفـقـ النقـديـ فـيـهاـ. وـتـوـجـهـ هذهـ الـوـثـيقـةـ إـلـىـ الـمـسـاـهـمـيـنـ لـكـنـ تـقـرـأـهـ أـيـضاـ مـجـمـوعـاتـ كـثـيرـ أـخـرىـ معـنـيـةـ كـالـمـصـارـفـ وـالـدـائـنـيـنـ وـالـزـبـائـنـ وـالـمـوـرـدـيـنـ وـمـجـمـوعـاتـ الضـغـطـ الـخـاصـةـ بـالـبـيـئةـ وـبـالـمـسـتـهـلـكـ. وـيـفـرـضـ مـحـتـوـيـاتـ هـذـهـ الـوـثـيقـةـ مـزيـجـ منـ قـانـونـ الـشـرـكـاتـ وـالـمـعـاـيـرـ الـمـحـاسـبـةـ وـمـتـطلـبـاتـ الـبـورـصـةـ، كـمـاـ تـخـضـعـ الـوـثـيقـةـ لـتـدـقـيقـ مـحـاسـبـيـ خـارـجيـ. أـنـظـرـ المحـاسـبـةـ الإـدارـيـةـ لـتـحـصـلـ عـلـىـ وـصـفـ لـلـفـرعـ الـآخـرـ مـنـ الـمحـاسـبـةـ.

الأصل الثابت إنها الأصول التي تملكها شركة ما لمدى الحياة لتجري تجارتها. فتحتاج مثلاً شركات الطيران إلى الطائرات والشركات النفطية إلى منصات حفر ومعامل تكرير وخطوط أنابيب. وتستخدم شركة ما هذه الأصول ولا تنوي عادةً بيعها في مسار الأعمال الطبيعي. وإن قدرة هذه الأصول على التزويد بإمكانية خدمة في المستقبل تَخفُّ مع الوقت. ويسُمّى هذا باستهلاك الأصل (أنظر أعلى وأنظر صافي الأصل الثابت).

الموازنة المرنة إنها موازنة تأخذ في الحسبان التغييرات في الحجم. فلا يفيد منظمة ما أن تراجع أداءها شهرياً إزاء موازنة جامدة. فتحتاج التكاليف والإيرادات المضمّنة في الموازنة إلى أن تُرداد أو تُخفيض وفقاً للأرباح الفعلية التي أُنجزَت لكي يتم التمكن من تقييم نماذج الإنفاق الفعلي مقارنةً مع ما كان ينبغي إنجازه. وبالطبع لن يكون حكيمًا وضع الموازنة الأصلية جانباً بشكل نهائي لأنَّه يجب أن تُطرح أسئلة بخصوص عدم إنجاز الأحجام الأصلية، لكنَّ قيمة الموازنة الجامدة كآلية تحكم هي شبه معروفة.

التكلفة الكاملة يتضمن مُنتَج ما أو خدمة ما نوعين من التكاليف نموذجيًا وهما: التكاليف التي يمكن عزوًّها مباشرةً إلى المنتج أو الخدمة كالمواد الأولية مثلًا واليد العاملة المباشرة، والتكاليف التي يتعرّض إليها ذلك، أي تكاليف الأمكنة الإدارية والإنتاجية أو راتب المدير العام للهيئة التنفيذية. عندما يتم تخصيص هذه التكاليف غير المباشرة على المنتج أو الخدمة، تُسمى التكلفة الإجمالية بالتكلفة الكاملة (أو التكلفة المستوعبة كليًّا أو التكلفة المحملة كليًّا).

القيمة المستقبلية إنها قيمة التدفقات النقدية عند تاريخ مستقبلي، مع الأخذ في الحساب للفائدة المتراكمة بين وقت حصول التدفق النقدي والتاريخ المستقبلي. وإن القيمة المستقبلية لـ €١٠٠٠ قُبِضَتَ اليوم ستُصْبَر €١٦١,١٠ بعد خمس سنوات بمعدل فائدة سائد قدره ١٠٪ (يمكن الحصول على تفاصيل عن القيم المستقبلية من جداول حساب الاستثمار الموجودة في الوحدة الخامسة عشرة).

المبادئ المحاسبية المُتعارَفُ عليها والمقبولة عموماً إنه المصطلح العام الذي يُطلق على وفرة المفاهيم والتقنيات المحيطة بإعداد البيانات المالية لكيان ما. وإن عدداً مُتنامياً من هذه المبادئ هو الآن مُقَنَّن في قانون الشركات والمعايير المحاسبية الصادرة عن سلطات مُنظمة حول العالم؛ أمّا البعض الآخر فهو عبارة عن اتفاقيات غير مُقَنَّنة مُتَجَدِّدة في الإطار النظري المحيط بقياس الأرباح وبالإفصاح عنها. وإن مجلس معايير المحاسبة الدولية هو السائد في وضع المعايير.

الشهرة لعلها المسألة التي تشکل المعضلة الأصعب التي تواجه المحاسبين وأخرين ممّن يتولّون مهمة تقديم التقارير المالية. وتتضمن الشهرة الفائض عن القيمة العادلة لأصول شركة ما يكون مُكتسبًّا ما مستعداً لدفعه ليضمّن شراء هذه الأصول. فتستولي مثلاً الشركة س على الشركة ص لقاء €١٠٠٠ €٤٠٠٠ €٦٠٠٠ وبناً عليه، تكون الشركة س قد دفعت €٤٠٠٠ €٦٠٠٠ وهذا، بالشهرة ويجب أن يُنقل في ميزانية الشركة س وأن يُخْفَض بطريقة تعكس الخسارة في قيمته على مدى السنوات المقبلة. غير أنه في ظل قواعد مجلس معايير المحاسبة الدولية، إذا كان يمكن التعرّف إلى أي مكوّن من مكونات الشهرة بشكل مستقل عن الكتلة، يجب عندئذٍ التعرّف إليه وتقييمه على حدّة في الميزانية. ويُطلق على الرصيد المتبقّي مصطلح الشهرة.

القيمة الدفترية الإجمالية إنها التكلفة الأصلية لأصل ما قبل حسم استهلاكه. وتقوم الشركات عادةً بالإفصاح عن القيمة الدفترية الإجمالية وعن الاستهلاك المُقيَد في هذه الفترة المحاسبية، والاستهلاك المتراكم لغاية تاريخه وصافي القيمة الدفترية.

المسرد

هامش الربح الإجمالي إنه المقياس الأول والحاصل للأرباح وهو عبارة عن الفرق بين إيرادات المبيعات وتكلفة السلع المُباعة (التي تتألف نموذجياً من المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة والنفقات العامة المباشرة). ولدى مواجهة تَدَنٌ في المبيعات، يكون الميل إلى تخفيض سعرها، مما سيؤثّر بشكل مباشر وسلبي في هامش الربح الإجمالي. وتأتي المحافظة على الهوامش خطوة أولى وحاسمة لتحقيق ربحية مُرضية.

النمو يُشار إلى شركة بأنّها تنمو عندما تزداد إيرادات مبيعاتها عاماً بعد عام. وقد يكون لهذا النمو تأثير سلبي في التدفق النقدي لأن نمو المبيعات يحتاج إلى دعم المزيد من المخازين والمزيد من الحسابات المدينة. وكلاهما يستهلك المال الذي قد لا يكون بحوزة الشركة. ويمكن في الحد الأقصى أن يُلْحق النمو الضرر بسيولة الشركة إلا إذا كان بِوِسْعِها العمل في الوقت ذاته على تخفيض أساس رأس المال التشغيلي (أنظر أدناه).

التكلفة التاريخية إنّها التكلفة الأصلية لمورد اكتسبته الشركة. وفي سياق المحاسبة المالية، يشعر المحاسبون بالارتياح تجاه التكلفة التاريخية ويفضّلونها على تكلفة الاستبدال الحالية أو على القيمة القابلة للتحقيق لأنّها لا تتطلّب أيّ عمل تخميني. لكنّ قيمة التكلفة التاريخية تتدنى بالطبع كلّما استُبقيَ الأصل، حتى لو حُسِّم استهلاكه. ولا تستغرق القيمة الحالية وقتاً طويلاً لِتختلف عن التكلفة التاريخية.

اختبار الإتلاف يتم استهلاك معظم الأصول الملموسة سنويًا، بمعدل يُحدّد عندما تقوم الشركة باكتساب الأصل. غير أن الشهادة وأصولاً أخرى غير ملموسة، نظراً إلى قيمتها غير الأكيدة، تخضع لاختبار إتلاف، مُصَّمم لاختبار مقاييس التقييم الأصلي إزاء الظروف الاقتصادية السائدة عند تاريخ الميزانية. ويمكن أن تؤدي اختبارات الإتلاف السنوية إلى شطب حسابات مختلفة كلّ سنة، بدءاً من الصفر وصولاً إلى كامل مبلغ الشهرة. وإذا بالغت الإدارة في الدفع للشهرة، وإذا ما تدهورت ظروف المتاجرة لاحقاً، يمكن أن يكون الواقع السلبي على أرباح المجموعة هائلاً.

المحفّزات إنّها عملية تقوم على مكافأة المُدراء لتحقيقهم غايات الشركة. وقد يُشجّع نظام التحفيز المُدراء على اتخاذ قرارات قصيرة الأمد من شأنها أن تُعزّز أرباح الشركة في المدى القريب كخفض الحسابات المخصصة للبحث والتطوير لكنّها تُضرّ بمستقبل الشركة في المدى البعيد. إلا إذا كانت هذه الغايات مُبيّنة بطريقة دقيقة وبعيدة عن الالتباس. وتتمدد شركات كثيرة خططاً للتحفيز في المدى القريب والبعيد على السواء لمنع المُدراء من اتخاذ قرارات تُضرّ بالشركة.

بيان الدخل إنّها تسمية أخرى تُطلق على حساب الأرباح والخسائر. ويقوم المزيد من الشركات غير الأميركيّة بتغيير تسمية «حساب الأرباح والخسائر» وباعتماد تسمية «بيان الدخل» لأنّ هذه التسمية الأخيرة تعكس بشكل أفضل الفلسفة الأساسية الكامنة وراء المستند.

الزيادة في التكاليف إنّها تكلفة إنتاج وحدة زائدة من الإنتاج، ويُطلق عليها أحياناً اسم التكلفة الحدّية. لا تتأثر عادةً التكاليف الثابتة بإنتاج سلعة زائدة، وبناءً عليه، يتغاضى عنها المحاسبون عند احتساب الزيادة في التكاليف.

التكليف غير المباشرة هي التكاليف التي تتحمّلها أيّ شركة ما ولا يمكن ردّها إلى المُستَج أو الخدمة المقدّمة. فمثلاً، يُعتبر استهلاك الطائرة أو موازنة التسويق لشركة الطيران تكاليف غير مباشرة للميل الجوي الذي يقطعه كلّ راكب. ولكنها لا تقلّ أهميّة عن التكاليف المباشرة من ناحية فهمها أو التحكّم بها.

الأصول غير الملموسة هي الأصول التي لا يمكن تمييزها مادياً ولكنها رغم ذلك تخلق قيمة للشركة، وبالتحديد الشّهرة المُشتّرة، وبراءات الاختراع، وحقوق التأليف والعلامات التجارية.

الملكية الفكرية ما تملّكه الشركة من براءات اختراع، وعلامات تجارية، وحقوق التأليف، وغيرها من الأصول الفكرية التي يحميها القانون مما يتّيح لها الاستفادة من معرفة الشركة المتخصّصة لمحتوى المُستَج و/أو عملية التصنيع و/أو آليات التسلّيم لفترة محدودة من الوقت. وإن أحد أهم التحدّيات في الاقتصاد الجديد هو تعلّم كيفية التأثير في استثمار الشركة غير القابل للقياس في هذا المورد غير الملموس، في سبيل رفع قيمة المساهم.

عائد الاستثمار الداخلي ذُكر هذا المصطلح في «تقييم الاستثمار» (أنظر أدناه)؛ وهو ما يقدر مشروع ما على كسبه طوال عمره، أي معدّل الفائدة المطلوب لتخفيض التدفقات النقدية المستقبلية الصافية إلى صفر. وبعباراتٍ أوضح، يكون مشروع ما مُقترح مقبولاً إذا كان عائد إستثماره الداخلي أكبر من معدّل العائد الذي تتطلّبه الشركة.

مجلس معايير المحاسبة الدوليّة المجموعة التي يُعهد إليها بالمهام الصعبة ألا وهي كتابة معايير لإعداد التقارير المالية تكون مقبولة في البلدان والبورصات كافة. ويعتمد حاليًا المعايير الدوليّة ما يزيد على ١٠٠ دولة.

المخزون يتّألف من ثلاثة مكوناتٍ هامة هي: المواد الأوليّة، والأعمال قيد التنفيذ، والسلع الجاهزة. وتكون أعدادها كبيرة جدًا في شركات التصنيع. لذا فهي تتطلّب توظيف الكثير من المال الذي يمكن الإستفادة منه على نحو أفضل في مكان آخر. ومن الناحية النظرية، على الشركة أن تمتلك ما يكفي من المخزون لخدمة العملية التالية فحسب، أي ما يكفي من المواد الأوليّة حتى لا يؤثّر نفاد المخزون إلى إبطاء عملية الإنتاج؛ وما يكفي من الأعمال قيد التنفيذ للانتقال بسلامة إلى مرحلة إنتاج السلع الجاهزة؛ وما يكفي من السلع الجاهزة لتلبية طلب الزبائن. يُسمّى هذا النموذج «في حينه» ويصعب تحقيقه من الناحية العمليّة.

دوران المخزون مؤشر حول مدى فعالية إدارة الشركة لمخزونها. وهو يُقاس بقسمة تكلفة المبيعات على المخزون. وكلّما كثُر رقم دوران المخزون انخفضت مستويات هذا الأخير. وبالطبع ستتفاوت نسبة دوران المخزون وفقاً للفترة من السنة؛ ففي القطاعات التي تعتمد على المنتجات الموسمية، يمكن توقع تغيير مفاجئ وكبير لهذا الرقم خلال فترة إثنى عشر شهرًا.

المسود

تقييم الاستثمار إنّه العمليّة التي تُغَرِّبُ الشركات بواسطتها المشاريع الرأسمالية المُقتَرحة. وإن التدفقات النقدية المستقبلية التي تنشق عن المشروع تُخصَّم حسب القيمة السائدة اليوم باستخدام معدل العائد المطلوب في الشركة (وهو عادةً التكفة الرأسمالية). وإذا كان صافي القيمة الحالّة أكثر من صفر، يعني أنّ المبلغ المخصوص للتدفقات النقدية المستقبلية يتخطى الاستثمار الأوّلي المطلوب، فإنّ المشروع يتخطى التكفة الرأسمالية المطلوبة وبناءً عليه، سيزيد قيمة المُسَاهِم. وإن تقنية تدعى معدل المردود الداخليّ (أنظر أعلى) تقيس بدقة قدرة المشروع على الكسب.

مركز الاستثمار إنّه مجال النشاط الخاص بالشركة الذي يكون أحدّهم مسؤولاً عنه لتوليد عائد مُرض (أرباح) من الأصول المستثمرة في ذلك النشاط. ويجب أن تتم مقابلة مراكز الاستثمار مع مراكز التكفة حيث يهتم الشخص المسؤول بتحقيق الحد الأدنى من التكاليف فحسب ومع مراكز الربح حيث يتم التركيز على تحقيق الحد الأقصى من الأرباح مع بعض التشديد على استعمال الأصول.

التكلفة المشتركة إنّها التكفة المستخدمة في عملية مشتركة يتم فيها إنتاج مُنتَجَيْن أو أكثر أو خدماتَيْن أو أكثر. وتنشأ المنتجات/الخدمات المستقلة عند نقطة الانشقاق؛ أما التكاليف المشتركة فهي تلك التكاليف التي يتم تكبدها لغاية نقطة الانشقاق.

في حينه إنّها عبارة تشير إلى فلسفة إدارية تحاول إلغاء المخزون، وبناءً عليه، إلغاء استهلاك الموارد بإسراف. ويتم شراء المواد في حينه لتسخدم في الإنتاج؛ ويُبرِّج الإنتاج ليضع السلع الجاهزة في السوق في حينه بغية تلبية طلب الزبون. وإن برامج التسلیم غير القابلة للتتبُّؤ التي يقوم بها المورّدون وتدفقات الإنتاج غير القابلة للتتبُّؤ تُحْبِط ممارسات «في حينه».

مؤشرات الأداء الرئيسية إنّها المقاييس التي تصمّمها منظمة ما لتعقب الأداء الفعليّ في تحقيق غايتها. وإن مؤشرات الأداء الرئيسية هي عادةً مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية. وتُعرَف أحياناً بعوامل النجاح الرئيسية.

«الواردأخيراً، يخرجأولاً» إنّها طريقة لتقدير المخزون تفترض أن الوحدات الأخيرة التي تم شراؤها أو إنتاجها هي التي تم بيعها أولاً. ونادرًا ما تتدفق السلع الماديّة على هذا النحو لكنّ طريقة التقييم هي افتراض صرّف للتتدفق. وينبغي مقابلة ذلك مع طريقة «الواردأولاً، يخرجأولاً» التي تميل إلى عكس التدفق الماديّ.

الفعالية المالية (المُسَمَّاة أحياناً بـنسبة الدين إلى رأس المال) يتم تمويل أصول شركة ما من مصدرين هما المساهمون وأشخاص غيرهم كالمصارف والدائنين. ويقيس معدل الفعالية المالية العلاقة بين هاتين المجموعتين. وكسائر المعدلات الأخرى، يُوسّع المرء استخدام عدّة مجموعات مُؤلفة ممكّنة: الدين الكامل (أي كلّ الخصوم في الميزانية غير حقوق المساهمين) كنسبة مئوية لإجمالي الأصول، أو إجمالي الأصول مقسوم على حقوق المساهمين، أو الدين المُلزِّم بفائدة كنسبة مئوية لحقوق المساهمين. وإن شركة ذات نسبة كبيرة من الدين إلى رأس المال هي شركة تحمل ديناً مُلزِّماً بفائدة أكثر مما تحمل حقوق ملكيّة. ويحتاج هذا الدين إلى الخدمة ويمكن أن يُفرَّغ الشركة من الأرباح المتوفّرة ولا يترك أيّ أرباح للمساهمين.

الخصوم إنها كلّ البنود التي يجب أن تدفعها الشركة عاجلاً أم آجلاً. وإن الخصوم المتداولة كالحسابات الدائنة أو السحوبات القصيرة الأمد على المكشوف من المصرف، سيتمّ وفاؤها خلال الأشهر الإثنى عشر المقبلة؛ أمّا الخصوم الطويلة الأمد، كالأسناد التجارية والقروض الأجلة فسيتمّ استردادها في تواريخ محلّدة في السنوات المقبلة. وليس المحلّلون توّاقين إلى فصل خصوم شركة ما حسب تاريخ الوفاء، بل حسب إذا كان يتمّ دفع فائدة عليها أم لا.

المسؤولية المحدودة إنها الوضع القانوني للمساهمين في شركة ما. وإن حدود مسؤولية مساهم ما في شركة ما لا تُخطّىء استثماره في أسهامها بالرغم من أنّ الشركة قد تُفلس وتدين بكميّة أكبر من المال. وينبغي مقابلة هذا الموقع مع شركة أشخاص حيث يُلاحق الشركاء في ممتلكاتهم الشخصيّة إذا كانت موارد شركتهم لا تكفي للوفاء بالمواجبات الماليّة.

العامل المحدّد إنّ العائق الذي يمنع شركة ما من الإنتاج أو البيع بقدر الطلب على السلع؛ وإن هذه العوامل المحدّدة هي نموذجيّاً إنسانية (ساعات العمل ومستويات المهارة الصحيحة) أو ماديّة (ساعات تشغيل الآلة وموارد المكان).

السيولة إنها الكلمة أخرى لموقع الشركة النقدي أو شبه النقدي. يمكن قياسها عبر قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة بغية عكس تغطية احتمال غير وارد باعتراف الجميع، هو عبارة عن أن يترتب على الشركة وفاء كلّ دائنها دفعهً واحدة. وفضلاً عن ذلك، يمكن تكييف هذه النسبة مع نسبة يُطلق عليها اسم السيولة السريعة التي تُجرّد المخزون من الأصول المتداولة وتقسمها على الخصوم المتداولة. وهذا يُقرّ بأن المخازين هي الأقل قابلية للتحقيق من بين الأصول المتداولة إذا تطلّبت الخصوم المتداولة الدفع مباشرةً.

طريقة التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أقل إن الأصول، وعني أكثر ما يعني المخزون، يجب أن تُنقل في الميزانية بطريقة التكلفة أو القيمة الصافية القابلة للتحقيق أيهما أقل (ولتسهيل التعبير، تم استخدام «القيمة السوقية»). وتنبع هذه القاعدة الشركات من اتخاذ قيمة أكبر من تلك القابلة للتحقيق فتتعرّض بذلك لخطر تقديم تقارير بالأرباح قبل أن تكون هذه الأرباح قد كُسيت بالفعل.

المحاسبة الإدارية إن هذا الجزء من المحاسبة، بالمقابلة مع المحاسبة المالية ، مُصمّم لتزويد صانعي القرار الداخليّ بالمعلومات التي يحتاجونها لاتّخاذ قرارات رشيدة. وتكون المحاسبة الإدارية بذلك مزيجاً من المعطيات المالية وغير المالية وينبغي إنشاؤها بطريقة يتلقّى فيها كلّ مستخدم المعلومات التي يتطلّبها في الوقت المطلوب وبدقّة تامة. غير أنه غالباً ما يتذمّر المدراء التنفيذيّون من تلقيهم المعلومات بتأخير ومن أن المعطيات تحتوي على القليل من المعلومات ذات الصلة بأهداف صنع القرار. وما من قواعد خارجية تُملي محتوى المحاسبة الإدارية.

التحكم الإداري إنه سلسلة من أنظمة المعلومات ومن التقنيّات الداخليّة التي تستعملها شركة ما لتضمّن استخدام مواردها بفعالية ولتحفّز موظفيها ولتقييم أدائها. وتشكّل معلومات المحاسبة الإدارية جزءاً (حسماً) من نظام التحكم الإداري.

المسرد

هامش الأمان إنّه تعبير يومي يستخدمه المحاسبون في سياق تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية؛ وتعتبر شركة ما بأنّها تعمل بهامش من الأمان إذا كانت وحدات إنتاجها ومبيعاتها تتخطى المستوى المطلوب من الإنتاج والمبيعات لتحقيق التوازن (حيث لا تتحقق ربحاً ولا خسارة).

التكلفة الحدية أنظر الزيادة في التكاليف

الرسملة السوقية إنّها أحد المقاييس المستخدمة بشكل متكرر لحجم شركة ما؛ ويتعلّق الأمر بعدد الأسهم قيد الإصدار مضروب بالقيمة السوقية الحالية للسهم الواحد. ولأنّ هذا الحساب مرتبط بسعر السهم اليومي، قد تتغيّر «الرسملة السوقية» لشركة ما بشكل يومي أو حتّى كلّ ساعة.

الملاعنة إنّه مفهوم محاسبيّ أساسيّ متعلق عن كثب بالحسابات المستحقة (أنظر أعلاه). ولتقدّم شركة ما التقارير إلى المساهمين، تسعى إلى جعل مبيعات السنة تلائم تكاليف إنتاج هذه المبيعات. وبناءً عليه، يفسّر ذلك لِما لَنْ يقوم أصل ما تمّ شراؤه في سنة واحدة لكن سيفيد المنظمة لنُقل لعشرين سنوات، بموزانة مبيعات هذه السنة؛ فسوف تتمّ ملاعنة واحد على عشرة من تكلفتة في هذه السنة، وُيسمّى ذلك بالاستهلاك.

المادّية إنّها مبدأ في المحاسبة المالية تسمح بإنفاذ بعض التكاليف والإيرادات من البيانات المالية لأنّها صغيرة بالنسبة إلى التكاليف والإيرادات الأخرى المُفصّح عنها لدرجة أنّ الصورة المبيّنة ككلّ لن تُحرّك. وتتعلّق المادّية بالأرقام المُفصّح عنها. وإذا كان دوران شركة ما ٠٠٠ .٠٠٠ €١٠٠ سنويّاً، فإنّ فاتورة مُضيّعة في نهاية السنة وقدرها ٠٠٠ .٥٠٠ € ستكون غير مادّية ولن تؤجّل إعداد البيانات المالية. وإذا تمت إضاعة فاتورة كهذه في شركة بلغ دورانها ٠٠٠ .٤٠٠ €، سيتطلّب الأمر اتخاذ خطوات للعثور على الفاتورة المفقودة والإفصاح عن المشكلة طالما أنّ إغفالها يشكّل مبلغًا مهمًا بالنسبة إلى الدوران.

حصة الأقلّية إنّها مبلغ موجود في جهة الخصوم في ميزانية موحّدة (أو جماعيّة) يشير إلى الأسهم التي لا يزال مساهمون في الشركات الفرعية يملكونها.

الأصول الصافية إنّها إجمالي الأصول مطروح منها الخصوم المتداولة مطروح منها كلّ الدين الطويل الأمد والاحتياطات الطويلة الأمد (أنظر أدناه): بتعبير آخر، الأصول الصافية = حقوق المساهمين.

صافي الأصول الثابتة (المُسمّى أحياناً بالقيمة المُخضّضة للأصول) إنّها الأصول الثابتة مطروح منها الاستهلاك المتراكيم لهذه الأصول لغاية تاريخه. وعلى مدى عمر الأصل، سينقص الرقم الذي يشير إلى صافي الأصل الثابت فيما يزداد الاستهلاك المتراكيم. وسيكون الرصيد صفرًا في نهاية فترة السنوات المختارة للشطب. وبالطبع، يوسع الشركة أن تستمر في استخدام هذا الأصل بعد هذا التاريخ لتوليد الإيرادات. وكتيجة لمبدأ الملاعنة، لن تحمل مبيعات تلك السنوات اللاحقة عبء الاستهلاك الملائم. وبناءً عليه، ستُظهر الشركة أرباحاً أوفّر بعض الشيء.

صافي الربح التشغيلي إنه الفرق بين المبيعات الناجمة عن النشاطات التجارية العادي والتكاليف المرتبطة بهذه النشاطات. وبشكل محدد، يُعَلَّ صافي الربح التشغيلي المبيعات الناجمة عن تجريد الأصول أو الاستثمارات (التي ليست «عمليات») والتكاليف المرتبطة بأعباء إعادة الهيكلة والتكاليف المالية التي يتم تكبدها مرة واحدة (التي ليست «عمليات»). ويركز المحللون انتباهم على صافي الربح التشغيلي ليكسروا فكرة عن كيفية أداء الأمور الأساسية في المؤسسة.

صافي القيمة الحالية أنظر تقدير الاستثمار إن صافي القيمة الحالية هو الفرق بين الاستثمار المقترن في مشروع ما والمُعَبَّر عنها بمال اليوم، ومتى صافي التدفقات النقدية الداخلة المقترنة التي يولدها الاستثمار المعاد تقديره بقيمة المال اليوم، بمعدل العائد المطلوب للشركة للاستثمار ذي الصلة. وإذا كان صافي القيمة الحالية صفر، سيخلق المشروع قيمة المساهم؛ أما إذا كان صافي القيمة الحالية صفر، فسيتأكل المشروع قيمة المساهم.

صافي القيمة أنظر حقوق الملكية

الأصل غير المتداول إنها الأصول الطويلة الأجل التي تملكها شركة ما لتوافق تجارتها. فتحتاج شركات الخطوط الجوية مثلاً إلى الطائرات، وتحتاج الشركات النفطية إلى منصات حفر ومعامل تكرير وخطوط أنابيب. وتستخدم الشركات هذه الأصول ولا تعتمد عادةً على بيعها في المسار العادي للأعمال. وإن قدرتها على التزويد بامكانية خدمة في المستقبل تقل مع الوقت، ويُسمى ذلك بالاستهلاك.

تحديد التكاليف العاديّة إنه إجراء لتحديد تكاليف المنتجات أو الخدمات يضيف إلى مكوني التكلفة من المواد الفعلية واليد العاملة الفعلية تخصيصاً للنفقات العامة مبنياً على أساس المعدل المضمّن في الموازنة.

تكلفة الفرصة البديلة إنها مقدار الأرباح الضائعة عندما يتم التضحية بفرصة يمنحها بديل ما لاتباع بديل آخر.

إيجاد مصادر خارجية إنه عملية تحويل نشاط أو أكثر ليس من صميم الشركة كتكنولوجيا المعلومات أو المحاسبة، إلى وكالة خارجية بوسْعها أن تُعِد تسليم الخدمة إلى الشركة بتكلفة فاعلة. إن إيجاد مصادر خارجية هو بديل يجذب الشركات عندما يكون لشركات أخرى وفورات حجم تمكّنها من تقديم نوعية رفيعة وخدمة موثوقة بها بأسعار أقل مما تستطيع الشركة إنجازها بها، حتى من خلال عمليات داخلية فاقعة الفعالية.

حقوق الملكية (أو حقوق المساهمين) تبيّن هذه الخانة في الميزانية قيمة المؤسسة التي يملّكها المساهمون. وبطريقة حسابية، تعادل قيمة الأصول كما هي مبيّنة في الميزانية مطروحة منها كلّ الخصوم التي تقرّ بها الشركة في الميزانية، وبتعبير آخر، ما يُترك للمساهمين بعد وفاء كلّ الخصوم بالكامل. وبشكل متعلق بالمفاهيم، ثمة ثلاثة أجزاء مكونة في الخانة: (١) رأس المال الأصلي الذي دفعه المساهمون الأصليون عند تأسيس الشركة؛ (٢) الإصدارات الحديثة للأسهم، إذا وُجدت، طوال عمر الشركة؛ و(٣) الأرباح المُحتجزة للشركة على مدى تاريخها. وبالطبع، قد تم استثمار كلّ بند من هذه البنود في ميزانية الشركة.

المسرد

القيمة العنوانية إنّها القيمة القانونية لسهم فردي يتمّ طبعها على كلّ شهادة سهم. وتُدعى أحياناً القيمة الإسمية أو القيمة المُعلنة، وهي من دون تأثير في سير الشركة قُدُماً؛ فإنّ القيمة السوقية هي القيمة الوحيدة التي تهمّ بالفعل في ما يتعلّق بسهم شركة ما.

شركة الأشخاص إنّها بُنية قانونية تجمع معاً فردين أو أكثر كشركاء في الملك. وللشركاء مسؤولية غير محدودة لجهة الديون التي يديرون بها للدائنين والربائين، لكن بالمقابل ليس عليهم أن ينشروا نتائجهم المالية السنوية. وينبغي مقابلة هذه البُنية القانونية مع الشركات المحدودة المسؤولية التي يتمتع مساهموها بحماية المسؤولية، فهي محدودة ضمن مقدار رأس المال الذي ساهموا به لشراء أسهمهم، لكن مقابل هذه الحماية على هذه الشركات أن تنشر نتائجها المالية.

فترة الاسترداد إنّها عدد الأشهر أو السنوات التي تستغرقها شركة ما لاستعيد استثمارها في مشروع ما. وكلّما كان المشروع أكثر عرضة للمخاطر، قصرّت الفترة التي تتطلّبها شركة ما للاسترداد. وإنّ هذه الطريقة في حماية الاستثمار ليست نظرياً سليمة كالطرق التي تستعمل التدفقات النقدية المخصومة.

نسبة سعر السهم إلى ربحيته تُحسب هذه النسبة عبر قسمة القيمة السوقية لسهم شركة ما على العائد على السهم. وإذا تمّ تفسيرها حرفيّاً، تساوي رقم إيرادات السنوات المُمثل في سعر السهم الحالي. وتشير نسبة مرتفعة لسعر السهم إلى ربحيته إلى أنّ ثقة السوق بالأداء المستقبلي للشركة قد تخطّت قدرة الشركة على توليد الإيرادات. وإن متوجّطاً قطاعياً لسعر السهم إلى ربحيته يُستخدم أحياناً لمساعدة على تقييم شركة غير مُسّورة في البورصة:

الإيرادات الحالية للشركة مضروبة بالمتوجّط القطاعي لسعر السهم إلى ربحيته في الشركة.

تكاليف المدّة ترجع هذه التكاليف إلى الفترة المحاسبية التي يتمّ إعداد البيانات المالية على مدارها ويتمّ شطّبها نموذجيّاً في حساب الأرباح والخسائر لكلّ سنة من دون تخصيص أيّ منها على مخزون السلع غير المباعة. وتتضمن الأمثلة على ذلك نفقات البيع والنفقات العامة والفائدة المالية المدفوعة للمقرضين. وينبغي مقابلة تكاليف المدّة مع تكاليف المنتج التي ترتبط بالمنتج أو بالخدمة المُعدّة للبيع والتي تُخصص على المنتجات ويمكن أن تنتهي في الميزانية كجزء من تقييم المخزون غير المباع.

إنحراف السعر إنّه تعبير وُجد بشكل مُهيمن في تحديد التكاليف المعيارية، فهو الفرق بين السعر المختلط له لوحدة من الموارد وسعّرها الفعليّ الذي تمّ تكبّده في السوق، مضروب بالحجم الفعليّ للوحدات المستهلكة.

التكلفة الأولى إنّها تكاليف المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة في منتج أو خدمة. وينبغي مقابلة ذلك مع التكلفة المباشرة التي تميل إلى إضافة نفقات عامة مباشرة إلى المواد واليد العاملة.

تحديد تكاليف العملية إنه نوع من تحديد التكاليف مستخدماً لتخفيض التكاليف عندما يكون المنتج مُتجانساً بطبيعته وعندما يميل الإنتاج إلى أن يكون مستمراً.

حساب الأرباح والخسائر (يُدعى أحياناً بيان الدخل) إنه أحد البيانات المالية الأساسية الثلاثة التي تعدّها شركة ما (والبيانان الآخران هما الميزانية وبيان التدفق النقدي). فهو تقرير مالي حول النشاطات التجارية للشركة خلال الأشهر الإثنين عشر الماضية (أو أي فترة زمنية أقل) ويُسجل إيرادات المبيعات والتكاليف التي تم تكبدها في عملية المبيعات. وإن تكاليف أخرى كخدمة دين الشركة، والضريبة المستحقة الدفع على الأرباح المولدة، والضرائب التي تحدث مرّة واحدة كإعادة الهيكلة، تكون أيضاً جزءاً لا يتجزأ من هذا البيان. وإن أحد المعالم التي تشير السخط في حسابات الأرباح والخسائر لدى العديد من الشركات هو التعريفات المختلفة للأرباح المستخدمة في واجهة البيان نفسه: صافي الربح التشغيلي، والربح قبل الضريبة، والربح بعد الضريبة، والربح الممكّن عزوّه إلى المساهمين، والأرباح المحتاجزة. ويعني كلّ نوع من هذه الأرباح بقياس الأداء الاقتصادي للشركة في نقطة مختلفة من الدورة المالية السنوية.

مركز الربح إنه مركز مسؤولية يتم فيه قياس رئيسيه لجهة قدرة المركز على توليد الأرباح، أي على تحقيق الحد الأقصى من الإيرادات والحد الأدنى من التكاليف.

الاحتياطات في نهاية سنة ما، قد تقرّر شركة ما بمسؤوليتها المحتملة لتسديد بعض الدفعات أو لتكبد خسائر محتملة في وقت ما من المستقبل القابل للتبّؤ. وقد تكون هذه البندود ديوناً هالكة محتملة (أي حسابات مدينة لن يتم استردادها من الزبائن الذين تواجه مؤسساتهم اضطرابات) أو تسوية نزاع محظوظ بنوعية منتج أو بضرر بيئي. وإذا كان بِوسع الشركة أن تقيس كميّاً بنوداً كهذه وهي تعتقد أنها أكيدة بشكل معقول، فستقيّدها في حساب الأرباح والخسائر للسنة التي ستتّهي عملاً بمفهوم الملاعنة المحاسبي (أنظر أعلى) كما ستشير المبلغ نفسه كاحتياط (خصم) في الميزانية.

وحيث لا يكون مقدار الدفعة المستقبلية أو التوقيت أكيداً أو حيث تكون أرجحية الحدوث غير أكيدة إلى حد بعيد، لن يتم أيّ احتياط في حساب الأرباح والخسائر وفي الميزانية لكن سُيُسجّل تعليق في التقرير السنوي حول المسؤولية المحتملة التي تظن الشركة بأنّها ستقع عليها.

المجال ذو الصلة إنه مصطلح مستخدماً في سياق تحليل التوازن: غالباً ما يصف المحاسبون التكاليف بأنّها تسلك بخطوط مستقيمة لكن بالطبع يسلك القليل منها على هذا النحو. وفي بداية الدورة الإنتاجية وفي نهايتها، تسلك التكاليف بطرق غريبة. لكن ضمن أغلب عملية المجال ذي الصلة، تسلك التكاليف على نحو قابل للتبّؤ بما يكفي لنقرأ نقاط التوازن من خلال الخطوط المستقيمة التي يرسمها المحاسبون.

الدخل المتّبقي أنظر القيمة الاقتصادية المضافة

الأرباح المحتاجزة إنّها الجزء من الربح السنوي الذي لا يوزّع على المساهمين عن طريق أنصبة توزيع الأرباح. تجد الأرباح المحتاجزة طريقة في مكوّن الاحتياطيات من حقوق المساهمين في الميزانية وتُستخدم لإنماء المؤسّسة من خلال اكتساب الأصول.

المسرد

العائد من رأس المال المُوَظَّف إنّه مقياس لربحية شركة ما معأخذ الأموال الرأسمالية الموظفة لتوليد الأرباح في الحساب: الأرباح (المعرفة بطريقة تختلف بين شركة وأخرى لكن يعني بها عادةً الربح التشغيلي) مقسومة على رأس المال المُوَظَّف (حقوق المساهمين زائد الدين الطويل الأمد). وتستخدم بعض الشركات العائد من متوسط رأس المال المُوَظَّف وهو مقياس يعكس أنه يتم توليد أرباح تشغيلية في سنة ما، ليس باستخدام رأس المال المُوَظَّف في بداية السنة فحسب، بل أيضاً باستخدام الزيادة في نمو رأس المال المُوَظَّف طوال السنة. وإذا فشلت شركة ما في كسب عائد من رأس المال المُوَظَّف مساواً لتكلفتها الرأسمالية أو أعلى منها (أعلاه)، فإنّها تناكل قيمة المساهم.

العائد من حقوق المساهم الأرباح (المعرفة بطريقة تختلف بين شركة وأخرى لكن يعني بها عادةً الربح الممكّن عزوّه إلى المساهمين) مقسومة على حقوق المساهمين. وينبغي أن تذكّر أنّ المساهم لا يتوقع فقط عائداً من الإيرادات كما هو موصوف هنا بل يتوقع أيضاً نمواً رأسماليّاً في السهم.

الإيرادات إنّها الكلمة أخرى للمبيعات. إنّ الإيرادات، المعرفة بشكل أدقّ أحياناً على أنها صافي الإيرادات التشغيلية، تشكّل السطّر العلوي في حساب الأرباح والخسائر. وهي تتضمّن مكوّنين: الأموال النقدية المقبوّضة من الزبائن لقاء المبيعات التي تمت خلال السنة؛ والحسابات التي أعدّ بها فواتير للزبائن لقاء سلع وخدمات تم ترويدهم بها في أواخر السنة لكنّها لم تُسدد بعد. ولا تتضمّن الإيرادات الأموال النقدية المقبوّضة خلال السنة لقاء مبيعات أعدّ بها فواتير وأقرّ بها كإيرادات في السنة المُنصرمة. وحيث تستخدم الحكومة قطاعاً ما لشحّصله منه ضريبة خاصة على المبيعات، كالضريبة على القيمة المضافة مثلاً أو كالضرائب على الإيرادات النفطية، أو ضريبة إنتاج المشروبات والنبيغ. تُقطّع عادةً هذه الضرائب قبل أن يتم الإفصاح عن صافي الإيرادات في حساب الأرباح والخسائر.

تحليل حساسية مشروع ما إنّه الاختلاف في الافتراضات المُطبقة على الأحداث المشكوك فيها وغير الأكيدة في المستقبل، كما في إعداد الموازنة مثلاً وكما في تقييم الاستثمار. وحيث تكون الحصيلات غير أكيدة، يكون من الحكم استعمال الأرقام باستخدام تنبؤات متنوعة فيمكن مقابلة «أفضل حالة» مع «أسوأ حالة». ويسهل جدّاً التنبؤ بأكثر حصيلة مؤاتية!

حقوق المساهمين

أنظر حقوق الملكية

نقطة الانشقاق إنّها النقطة التي ينشأ عنها مُتّجحان أو أكثر، في عملية تصنيع ما، مُسبّبين بذلك للمحاسب مشكلة متعلقة بتخصيص التكاليف التي تم تكبّدها لغاية نقطة الانشقاق.

التكلفة المعيارية إنّها تكلفة مُتّج أو خدمة يتم تحديدها مُسبقاً بعناية، ويتم قياس التكاليف الفعلية بالنسبة إليها.

الفرع إنّها شركة يكون للشركة الأم حيازة فيها تخطى نسبة ٥٠٪ من الأسهم العاديّة.

التكلفة الغارقة إنها تكلفة قد تم إنفاقها، وبناءً عليه لا تستطيع التأثير في أي قرار مستقبلي. فإن تكاليف شراء الأصول الثابتة في شركة ما هي مثلاً تكاليف غارقة، لكن قيمة هذه الأصول قيد الاستخدام أو قيمتها القابلة للتحقيق هي ذات صلة لأنها تستطيع التأثير في التدفقات الاقتصادية المستقبلية.

التكلفة المستهدفة إن التكلفة المستهدفة هي التكلفة المقدرة بعيدة المدى لمُنتَج أو خدمة، والتي ستسمح لشركة ما بالدخول إلى السوق أو البقاء فيها وبمنافسة كل منافسيها بشكل مُربع.

الضرائب المستحقة الدفع في حين أن المستخدمين الأفراد يدفعون ضريبة الدخل على رواتبهم كل شهر أو كل فصل، تدفع الشركات الضريبة على أرباحها بعد مرور شهور وأحياناً سنوات على كسبها الأرباح. ومرد ذلك إلى التعقيدات التي تسبب الاتفاق مع السلطات الضريبية على الخصم بدقة. وبما أن مقدار الخصم هو عادةً ضخم، تقوم الشركات أحياناً بتسليط الضوء على المبلغ على حدة في الخصوم المتداولة.

تسعير التحويل إنه عبارة عن إجراءات التسعير الذي تتدفق بواسطته السلع والخدمات من جزء إلى آخر في المؤسسة. وهل عليها أن تتدفق بسعر التكلفة أم مع مكون ربحي للجزء الذي يمرر السلع في المؤسسة؟ إن تسعير التحويل هو موضوع معقد، وبشكل خاص عندما ينظر فيه في سياق التخطيط الضريبي والسلطة القضائية الدولية، بقدر ما تستطيع الشركات المتعددة الجنسيات أن تؤثر في الضرائب الإجمالية التي تدفعها من خلال سياساتها المتعلقة بتسعير التحويل.

التكاليف التي لا يمكن تجنبها إنها التكاليف التي سيتم تكبدها بغض النظر عن القرارات التي تُوجه، كراتب المدير التنفيذي مثلاً؛ وبناءً عليه، ينبغي تجاهل هذه التكاليف في قرار تدرس فيه خيارات متنوعة.

التكاليف غير القابلة للتحكم إنها التكاليف التي لا يستطيع مدير فرد التحكم بها، كموازنة التسويق والترويج على مستوى الشركة الكبرى. وينبغي إما ألا يتم تخصيص هذه التكاليف على المدراء الذين لا يستطيعون التحكم بها، وإما أن يُسلط الضوء على هذه التكاليف في بيانات التقارير الشهرية التي يقدمها المدير، مفيداً بأنها «غير قابلة للتحكم». وتضعف معنويات العديد من المدراء عندما تُخصص عليهم هذه التكاليف.

سلسلة القيمة إنها سلسلة من النشاطات التي تباشر بها أحياناً شركات ومنظمات متعددة وأفراد عديدين لتسلیم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك النهائي. ويساهم كل منها بموارد مختلفة ويمرر السلعة إلى المرحلة التالية في سلسلة القيمة بسعر يعكس القيمة المضافة.

التكلفة المتغيرة إنها تكلفة تتغير بشكل يتناسب مع حجم الإنتاج أو حجم المبيعات. فإذا إزداد الإنتاج بنسبة ٪٣٠، ازدادت التكاليف المتغيرة حقاً بنسبة ٪٣٠. وإن المواد الأولية هي مثل نموذجي للتكلفة المتغيرة.

المسرد

رأس المال التشغيلي (العامل) إنّه الأصول المتداولة مطروحة منها الخصوم المتداولة. ويُشار إليه أحياناً بأنه الدم الجاري في عروق الشركة، والموارد التي تحتاجها هذه الأخيرة لتبقى على خدمة المبيعات والإنتاج. وحيث تفتقر الشركات إلى التحكم بمستويات المخزون وأوّل حيّث تكون بطيئة في تحصيل حساباتها المدينية وأوّل حيّث تكون متّحمسة بإفراط لدفع حساباتها الدائنة، يمكن أن يرتفع مستوى رأس المال التشغيلي إلى مستويات تثير القلق. ويُشار بذلك أحياناً إلى إفراط شركة ما في الإتجار؛ أي أنّ مبيعاتها، وبالتالي إنتاجها، تنخطى قدرتها على توليد ما يكفي من الأموال النقدية لدعم نموّها.

إعداد موازنة من دون أساس إنّه عملية شاملة لإعداد الموازنة، مستخدمة بشكل مهيمن في الإنفاق الاستناديّ الذي يفترض أنّ نقطة الإنطلاق لكلّ عنوان تكلفة هي صفر، مقارنةً مع الطريقة التقليدية في إعداد الموازنة التي تميل إلىأخذ مستوى الإنفاق في السنة الماضية كأساس لها.