

المحاسبة

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

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

وتتضمن أبحاثه واهتماماته الاستشارية الحالية دراسة التحكم الإداري بالإنفاق على البحث والتطوير، وهو حقل نُشر 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 المتحدة البرلمانية الاسكتلندية، ورئيس شركة تشين بلاس تيه سي أي Chiene + Tait CA.

شغل البروفيسور 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 والفعالية والفاعلية. وقد عمل حديثاً بشكل ناشط في هيئة الشركات الاسكتلندية.

كما أنه عضو في مجلس الجمعية القانونية للمحاسبين المُعترف بهم وكان رئيسها بين عامي ١٩٨٢ و١٩٨٣. 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 المُعترف بهم. وقد تولّى منصب الأستاذ الزائر والفاحص الخارجي في جامعات وكيئات متنوعة لإدارة الأعمال. وأولى اهتماماً خاصاً لاستخدام المعلومات المالية في صنع القرار بهدف التخطيط والتحكم. وهو في هذا المجال مستشار لعدد من الشركات وقد قدّم المشورة لشركات ووكالات حكومية في المملكة المتحدة وفي الخارج.

وصار البروفيسور 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



المحاسبة

Niall Lothian نايال لوثيران

بروفسور في كلية إدنبره لإدارة الأعمال

John Small جون سماال

أستاذ فخري في جامعة هيريووت واط Heriott-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.

١	المحاسبة الماليّة للمدراء	الجزء الأول
١/١	مدخل إلى المحاسبة والمعادلة المحاسبية	الوحدة الأولى
٢/١	١.١ مقارنة المحاسبة	
٣/١	٢.١ حقيقة المحاسبة	
٤/١	٣.١ ماهي المحاسبة	
٦/١	٤.١ التركيز على المؤسسات التي تتوخى 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 التاجر 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	
١/٢	حساب الأرباح والخسائر	الوحدة الثانية
٢/٢	١.٢ المقدمة	
٣/٢	٢.٢ ماهي الأرباح؟	
٥/٢	٣.٢ قياس الإنجاز	
٩/٢	٤.٢ سبب آخر لإختيار «الشحن وإعداد الفواتير»	
١٠/٢	٥.٢ مبادئ، تشكل أساس قياس إنجاز المبيعات	
١١/٢	٦.٢ مبدأ قياس الجهد	
١٣/٢	٧.٢ المهمة الأولى: تحديد استهلاك وسائل الإنتاج	
١٩/٢	٨.٢ المهمة الثانية: تحديد قيمة الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة ومخازين آخر المدة	
٢٠/٢	٩.٢ أنواع المخزون في شركة تصنيع	
٢١/٢	١٠.٢ طرق تقييم المخزون	
٢٣/٢	١١.٢ تقييم الأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة	
٢٥/٢	١٢.٢ تفسير الأرباح	
٢٧/٢	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	
١/٣	الميزانية	الوحدة الثالثة
٢/٣	١.٣ المقدمة	
٣/٣	٢.٣ هيكل الميزانية	
٣/٣	٣.٣ الأصول الثابتة	
٨/٣	٤.٣ الأصول المتداولة	
١٠/٣	٥.٣ الخصوم المتداولة	
١٢/٣	٦.٣ الأصول المتداولة الصافية والأصول الصافية	
١٥/٣	٧.٣ لماذا توازن الميزانية دوماً؟	
١٦/٣	الخلاصة	
١٨/٣	أسئلة للمراجعة	
٢٥/٣	دراسة الحالة ١-٣	
٢٦/٣	دراسة الحالة ٢-٣	
١/٤	بيان التدفق النقدي	الوحدة الرابعة
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 ثمان فئات كبرى للتدفق النقدي	
٩/٤	٦.٤ مثل معمول به مع تعقيب	
١٣/٤	٧.٤ تَمَرَّنْ بنفسك	
١٧/٤	الخلاصة	
١٧/٤	أسئلة للمراجعة	
٢٢/٤	دراسة الحالة ١-٤	
٢٣/٤	دراسة الحالة ٢-٤	
١/٥	الإطار لإعداد التقارير المالية	الوحدة الخامسة
٢/٥	١.٥ المقدمة	
٣/٥	٢.٥ مفهوم الإفصاح	
٤/٥	٣.٥ مصادر متطلبات الإفصاح	
٥/٥	٤.٥ التشريع الحكومي - تجربة المملكة المتحدة	
٥/٥	٥.٥ المعايير المحاسبية - قصة موجزة عن تجربة المملكة المتحدة	
٧/٥	٦.٥ متطلبات البورصة - تجربة المملكة المتحدة	
٧/٥	٧.٥ عملية إعداد التقارير المالية	
٨/٥	٨.٥ تعليق تمهيدي بشأن مجموعات الشركات	
١١/٥	٩.٥ خلاصة عن التقارير السنوية: شركة أم بي أي MBA وشركة أوارد Award.	

المحتويات

١١/٥	السياسات المحاسبية	١٠.٥
١٤/٥	حساب الأرباح والخسائر (بيان الدخل) المُوَحَّد أو الجماعي	١١.٥
١٦/٥	الميزانية الموحدة (أو الميزانية الجماعية)	١٢.٥
١٩/٥	تعليق ختامي بخصوص ميزانية شركة أم بي أي MBA	١٣.٥
٢٠/٥	بيان التدفق النقدي الجماعي	١٤.٥
٢٤/٥	متطلبات الإفصاح المُفصَّلة لبنود منتقاة	١٥.٥
٢٨/٥	الدروس التي ينبغي تعلمها	١٦.٥
٢٨/٥	مبادئ محاسبية أساسية	١٧.٥
٣١/٥	مُدقِّق الحسابات الخارجي	١٨.٥
٣٦/٥	الخُلَاصَة	
١٤٨/٥	أسئلة للمراجعة	
١٥٧/٥	دراسة الحالة ٥-١ (أسئلة إضافية)	

١/٦

تفسير البيانات المالية

الوحدة السادسة

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

١/٧

المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

الوحدة السابعة

٢/٧	المقدمة	١.٧
٤/٧	مزج الأعمال، والشهرة	٢.٧
١٢/٧	الأصول غير الملموسة وإتلافها	٣.٧
٢١/٧	الدفعات على أساس المشاركة	٤.٧
٢٦/٧	منافع التقاعد	٥.٧
٣٥/٧	الأدوات المالية	٦.٧
٤١/٧	الاحتياطات، والخصوم الطارئة والأصول الطارئة	٧.٧

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

١

الجزء الثاني المحاسبة الإدارية لصنع القرار

١/٨	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 أي 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	
١٦/٨	١٠.٨ تحديد تكاليف العملية	
١٧/٨	١١.٨ التكاليف ذات الصلة بقرارات الإدارة	
١٨/٨	١٢.٨ مواضيع أخرى في مُقرّر المحاسبة الإدارية	
١٩/٨		الخلاصة
٢٠/٨		أسئلة للمراجعة

١/٩

مميّزات التكلفة وسلوكها

الوحدة التاسعة

٢/٩	١.٩ المقدمة	
٣/٩	٢.٩ التكلفة: كلمة بسيطة بشكل مُضلل	
٤/٩	٣.٩ التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة	
٨/٩	٤.٩ حذار توحيده 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 للتحكم والتكاليف غير القابلة للتحكم	
١٤/٩	٩.٩ التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية	
١٤/٩	١٠.٩ التكاليف المُعاد تقسيمها والتكاليف التقديرية	
١٥/٩	١١.٩ نظرة أخرى إلى التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة: مخطط التعادل	
١٨/٩	١٢.٩ الربح الناجم عن هياكل مختلفة للتكاليف	
٢٠/٩	١٣.٩ مخطط التعادل: عرضٌ بديل	

المحتويات

٢١/٩	١٤.٩	طُرُق أخرى لاحتساب نقاط التعادل
٢٦/٩	١٥.٩	تحليل التعادل والشركة المتعددة المنتجات
٢٩/٩	١٦.٩	المساهمة والعوامل المُقيّدة للإنتاج
٣٠/٩	١٧.٩	افتراضات تشكل جزءاً من أساس تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية
		الخُلَاصَة ٣٢/٩
٣٤/٩		أسئلة للمراجعة
٤٢/٩		دراسة الحالة ٩-١
٤٣/٩		دراسة الحالة ٩-٢

١/١٠

تنحيص التكاليف على الوظائف والعمليات

الوحدة العاشرة

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 الجانبية
٢٢/١٠	٦.١٠	تحديد تكاليف العملية
٢٢/١٠	٧.١٠	تحديد تكاليف العملية والوحدة المتكافئة
٢٥/١٠	٨.١٠	تكلفة الوحدة المتكافئة 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
٤١/١٠		الخلاصة
٤٣/١٠		أسئلة للمراجعة
٥٦/١٠		دراسة الحالة ١٠-١
٥٧/١٠		دراسة الحالة ١٠-٢
٥٨/١٠		دراسة الحالة ١٠-٣

١/١١

التكاليف لصنع القرار

الوحدة الحادية عشر

٢/١١	١.١١	المقدمة
٣/١١	٢.١١	مُعضلة المَخْرَج
٩/١١	٣.١١	مفاعيل إدارية 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 ١١-١	
٤١/١١		دراسة الحالة ١١-٢	
١/١٢		إعداد الموازنة	الوحدة الثانية عشر
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 سترايت تروولي	
٩/١٢		Go-Straight Trolley	
٢٢/١٢	٥.١٢	الإفناق الإستراتيجي وإعداد موازنة من دون أساس	
٢٦/١٢		الخلاصة	
٢٦/١٢		أسئلة للمراجعة	
٣٧/١٢		دراسة الحالة ١٢-١	
١/١٣		تحديد التكاليف المعيارية	الوحدة الثالثة عشر
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 البنوي للانحرافات: المواد واليد العاملة	
١١/١٣	٦.١٣	المسؤولية عن الانحرافات	
١٤/١٣	٧.١٣	تحليل النفقات العامة المتغيرة والثابتة	
٢١/١٣	٨.١٣	التحقيق في الانحرافات	
٢٢/١٣	٩.١٣	انحرافات المبيعات	
٢٦/١٣		الخلاصة	
٢٧/١٣		أسئلة للمراجعة	
٣٦/١٣		دراسة الحالة ١٣-١	
١/١٤		المحاسبة للأقسام	الوحدة الرابعة عشر
٢/١٤	١.١٤	المقدمة	
٢/١٤	٢.١٤	لِمَ التقسيم إلى وحدات مستقلة؟	
٥/١٤	٣.١٤	أنواع الأقسام	

المحتويات

٦/١٤	التعريف بالأرباح وبالاستثمارات	٤.١٤
١٠/١٤	تقييم أساس الأصول	٥.١٤
١١/١٤	الدخل المُتَبَقِّي: بديل للعائد على الاستثمار	٦.١٤
١٣/١٤	إنّ معدّل الفائدة المُقدَّر يَهُمُّ!	٧.١٤
١٩/١٤	تعليق تنبيهيّ بشأن تقييم الأداء	٨.١٤
٢٠/١٤	تسعير التحويل	٩.١٤
٢١/١٤	معايير إنشاء سعر تحويل	١٠.١٤
٢٤/١٤	البعد الدوليّ	١١.١٤
٢٨/١٤	الخُلاصة	
٢٩/١٤	أسئلة للمراجعة	
٣٩/١٤	دراسة الحالة ١٤ - ١	

الوحدة الخامسة عشر قرارات الاستثمار ١/١٥

٢/١٥	المقدمة	١.١٥
٣/١٥	عملية الاستثمار	٢.١٥
٥/١٥	مفهوم القيمة الحالية	٣.١٥
٧/١٥	طريقة التدفق النقديّ المخصوم	٤.١٥
٧/١٥	صافي القيمة الحالية (ص ق ح)	٥.١٥
١٠/١٥	عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)	٦.١٥
١٣/١٥	مقارنة بين صافي القيمة الحالية وعائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)	٧.١٥
١٥/١٥	تقييم الاستثمار في الحالات التي لا يُتَوَخَّى منها الإيرادات والربح	٨.١٥
١٦/١٥	المخاطر وعدم التأكّد والتضخّم	٩.١٥
١٧/١٥	المخاطر وعدم التأكّد	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	متوسّط تكلفة رأس المال المتوقّعة	١٥.١٥
٣٢/١٥	متوسّط تكلفة رأس المال	١٦.١٥
٣٣/١٥	تكلفة الفرصة البديلة والمخاطر وتكلفة رأس المال	١٧.١٥
٣٦/١٥	تقييم الاستثمار والتضخّم	١٨.١٥
٣٧/١٥	التقييم اللاحق/التدقيق المحاسبيّ اللاحق المستمر لمشاريع الإنفاق الرأسماليّ	١٩.١٥
٣٨/١٥	الخلاصة	
٣٨/١٥	الملحق ١٥ - ١: جدول القيمة الحالية	
٤٠/١٥	الملحق ١٥ - ٢: احتساب عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)	
٤٢/١٥	أسئلة للمراجعة	
٥٢/١٥	دراسة الحالة ١٥ - ١	

المحتويات

١/١٦	التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية	الوحدة السادسة عشر
٢/١٦	المقدمة ١.١٦	
٣/١٦	تحديد التكلفة المستهدفة ٢.١٦	
١٤/١٦	تحديد تكلفة الدورة الحياتية ٣.١٦	
١٨/١٦	محاسبة الطاقة الإنتاجية ٤.١٦	
٢٣/١٦	تحديد التكلفة للميزة التنافسية ٥.١٦	
٢٨/١٦	بطاقة الأداء المتوازن ٦.١٦	
٣٨/١٦	تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت ٧.١٦	
٤٢/١٦	الخلاصة	
٤٣/١٦	أسئلة للمراجعة	
٥٠/١٦	دراسة الحالة ١-١٦	
٥١/١٦	دراسة الحالة ٢-١٦	
١/١م	الإجابات	الملحق الأول
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	نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها	الملحق الثاني
٢/٢م	نماذج عن الامتحانات النهائية ١	
١١/٢م	الحلول المعمول بها	
٢٣/٢م	نماذج عن الامتحانات النهائية ٢	
٣٨/٢م	إجابات الامتحانات النهائية	
١/س		المسرد
١/ف		الفهرس

المحاسبة الماليّة للمدراء

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 الماليّة
الوحدة السادسة	تفسير البيانات الماليّة
الوحدة السابعة	المسائل الناشئة والجدليّة في إعداد التقارير الماليّة الدوليّة

مدخل إلى المحاسبة والمعادلة المحاسبية

المحتويات	
٢/١	١.١ مقارنة المحاسبة
٣/١	٢.١ حقيقة المحاسبة
٤/١	٣.١ ما هي المحاسبة
٦/١	٤.١ التركيز على المؤسسات التي تتوخى 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 التاجر 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 يُطلق عليه أحياناً اسم بيان الدخل)، وللميزانية وبيان التدفق النقدي؛
- التمييز بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية.

١.١ مقارنة المحاسبة

يقارب الطلاب بعض مواضيع المقررات التي تخولهم نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بحسب يتسم 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 حذسية، أي أنّ القارئ يتمتع بفكرة جيدة ووافية عن مضمون الموضوع من دون دراسة مُسبقّة، ليست المحاسبة حذسية وهي تتطلب التضلع بقواعد منذ البداية.
- يُنظر إلى المحاسبة على أنها تتعامل حصرياً مع الأرقام؛ في حين أنّ العديد من الناس يفضلون التعامل مع الكلمات والأفكار.
- من جرّاء تركيز المحاسبة على الأرقام، يُعتبر أنها تُعنى بالإتقان والدقة وكلاهما يتطلبان فكراً رياضياً متطوراً للغاية.
- يعرف القراء أصدقاء أو أقرباء قد درسوا لنيل شهادة أو تأهيل مهني في المحاسبة؛ وطالما أنّ 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 كُتاب نصوص البرامج التلفزيونية ومنتجوها المحاسب في قالب الشخص الذي يفتقر إلى روح الدعابة، ويكثر من التكرار ويتسم بالتدحلق ويفتقر إلى الخيال ويعجز عن إقامة علاقات شخصية حميمة؛ وهذا ما عزّز الصورة المدعومة بالهوس الملحوظ بالأرقام والدقة.

وفي محاولة لِطَمَأنة القارئ في بداية هذا المُقرَّر، ينبغي اعتبار نقطتين أساسيتين:

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

٢.١ حقيقة المحاسبة

إنَّ كَلَّ المواد التي تُدرَّس في إدارة الأعمال بما فيها التسويق والاقتصاد والسلوك المؤسسيّ مبنية على أساس مفاهيم وعلاقات أساسية ينبغي تقديرها منذ البداية. وأن يعتقد المبتدئ أنه يعرف ما تتضمنه هذه المواد، أمرٌ لا يُزيل الحاجة إلى دراسة المفاهيم الأساسية بطريقة دقيقة تماماً كالدقة التي يتطلّبها درس المحاسبة.

تُعنى المحاسبة بالفعل بالأرقام لكنّها تُعنى إلى جانبها بنواح أكثر بكثير؛ إنَّ تقديم المعلومات وإيصالها هو بأهمية الأرقام نفسها. ويُولى اليوم أكثر من أيّ وقت مضى انتباه أكبر إلى استخدام أرقام المحاسبة في عملية صنع القرار.

إنَّ الشركات الكبرى تُصدر حالياً للمساهمين مجموعة موجزة من الحسابات السنوية (ربّما بضع 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 توقّف عدد متزايد من الشركات الأميركية 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 بأنَّ أرقام المحاسبة المهمة، كالمبيعات والأرباح السنوية وأنصبة الأرباح المستحقّة الدفع، لا يمكن تمييزها بسهولة في المجموعة الكاملة. يحتاج المساهمون إلى هذه المعلومات لكي يتمكنوا من تقييم أداء الشركة التي يوظّفون فيها تجارياً حصّة من مالهم. وتكون بالتالي أهميّة البساطة في طريقة تقديم الحسابات ووسيلة التواصل مساوية لأهميّة المعلومات الماليّة المتخصّصة.

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

مثل

اشترت إحدى الشركات بيتاً سكنياً في العام ١٩٩١ في منطقة جورجيان نيو تاون Gerogian New Town في إدنبره ليستخدمه كبار مسؤوليها الإداريين عندما يتواجدون في اسكتلندا بحكم العمل للشركة. وتمت عملية الشراء بـ ١٠٠ ٠٠٠ £. وفي العام ٢٠٠١، اعتبر مستشارو الشركة لشؤون الملكية أن البيت بات يُباع بـ ١٥٠ ٠٠٠ £. وطالب ضامنو الشركة أن يكون ضمان البناء على أساس قيمة استبداله أي ما قدره ١٥٠ ٠٠٠ £. فأَيّ قيمة على محاسب الشركة أن يختار ليُسجّل الأصل في حسابات العام ٢٠٠١؟

قد يكون الإتقان والدقة والحاجة إلى طريقة تفكير رياضية عناصر مرغوباً فيها لكنّها 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. وستُثبت آلة حاسبة زهيدة الثمن بأنّها لا تُقدّر بثمن! ولم يُكتب هذا المُقرّر لأولئك الذين يدرسون لينالوا شهادة عن طريق التعلّم عن بُعد فحسب بل أيضاً للمدراء ولآخرين ممّن يحتاجون إلى استخدام أرقام المحاسبة في عملهم. وسيتم شرح المنهجية الرئيسة للمحاسبة فقط عندما تكون أساسية ليدرك القارئ أو القارئة المفاهيم وكيفية تطبيق التقنيات في عالم الأعمال.

٣.١ ماهي المحاسبة

يمكن أن تُعرّف المحاسبة على أنّها سلسلة من العمليّات والتقنيّات المُستخدمة للتعرف إلى المعلومات الاقتصادية ولقياسها وإيصالها للغير، وهي معلومات يجدها المستخدمون مفيدة لصنع القرارات. إنّ تعريفاً دقيقاً للمحاسبة هو أشبه بأحجية مُتممة: تكون الصورة بكاملها مرئية بسهولة لكنّها ليست بأهميّة عملية تركيب كلّ القطع معاً. فما هي القطع التي تُؤلف التعريف؟

١.٣.١ المحاسبة هي وظيفة خدماتيّة

ليست المحاسبة غاية بحدّ ذاتها؛ فهي وسيلة تؤمّن 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.

مثل

تخطّط دار عبادة لاستبدال الأُرغن لديها. سألت لجنة الأُرغن أمين الصندوق عن المعلومات الماليّة التالية: سلسلة المناقصات التنافسيّة لجهة المال؛ والتأثير المحتمل

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

٢.٣.١ المحاسبة تتعامل مع المعلومات الاقتصادية

تتواجد ضمن الشركات سلسلة مُخيّرة من المعلومات حول جميع أنواع المواضيع. وتحدّ المحاسبة نفسها ضمن المعلومات الاقتصادية وتعبّر عن نفسها بقيم ماليّة. ومع ذلك، يتعامل المحاسبون بمرونة مع معلومات أخرى كأطنان المواد الأولية المستعملة، وعدد ساعات العمل وقدرة الآلات المستعملة ووحدات المُخرجات المُنتجة.

مثّل

تدرس منشأة تُعنى بتدبير الدفاع في الحكومة احتمالاً توقيع عقد طويل الأمد مع واحد من ثلاثة مورّدين مدّنيين لمعدّات اللايزر. يبني المحاسبون تقديراتهم لتكاليف الإنتاج ولمتطلّبات المورّدين على المعدّات الرأسماليّة لكي يبنوا نماذج الإنتاج، وعلى معدّل استهلاك المعدّات والصيغ التي يستخدمها المورّدون في تحديد السعر، إلى جانب نتائج التجارب التي أجراها العسكريّون على النماذج الأولية التي اختبروها خلال المناورات.

٣.٣.١ ينبغي التعرّف إلى النشاط الاقتصادي، ومن ثمّ قياسه

إنّ بعض الأحداث الاقتصاديّة كبيع وحدة إنتاجيّة - لنقل سيارة - يسهلّ التعرّف إليه وقياسه. أمّا البعض الآخر فيسهلّ التعرّف إليه لكن يصعب قياسه: تُستهلك معدّات الرجال الآليين المستخدمين في عمليّة تجميع السيارة من خلال الاستخدام ومرور الوقت لكنّ المحاسبين يستطيعون فقط أن يخبّروا بأيّ سرعة ينبغي أن تُقرّر هذه التكلفة؛ ويؤدّي كلّ تخمين إلى رقم تكلفة مختلف وهذا بدروه يؤدّي إلى رقم ربح مختلف. ويوضع بالطبع حدّ لسلسلة التخمينات بممارسة الحكم التجاري والسابقة المهنيّة. وقد يكون لبعض الأحداث وقع اقتصادي من الصعب التعرّف إليه وقياس نتائجه على الشركة إلى درجة أنّ المحاسب قد لا يلحظه.

مثّل

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

اليوم نفسه قام أحد مندوبي المبيعات لدى الشركة باستبدال العجلتين الخلفيتين لسيارة الشركة التي يقودها. وقد تمّ تقديم بيان بالحدث الأخير لأنّ المحاسب يستطيع التعرف إلى وقعه الاقتصادي وقياسه غير أنّه فاتته تسجيل الحدث الأوّل الذي قد يكون ذا أثر سلبيّ طويل الأمد على أداء الشركة.

٤.٣.١ المحاسبة هي أداة تواصل

بوسع المعلومات المحاسبية أن تساعد صانعي القرارات في الوصول إلى أهدافهم. ويأتي ذلك أنّه على المحاسبين أن يعرفوا أيّ نوع من المعلومات الاقتصادية يريد صانعو القرارات: يجب أن تكون معلومات المحاسبة على صلة بالأهداف التي رُسمت لها وبالتالي على المحاسب بالطبع أن يوصل المعلومات بطريقة تسمح لمستخدميها بفهمها.

مثال

إنّ مؤسسة خيرية وطنية على وشك إطلاق حملة للتبرّع بالأموال. يجمع المراقب المالي المعلومات المالية بشكل رسم بيانيّ دائريّ ممّا يبيّن أنّ المدخول بأكمله، باستثناء نسبة صغيرة منه، يُنفق مباشرةً على الأهداف الخيرية. من جهة أخرى، إنّ المعلومات التي تطلبها السلطات الضريبية في الحكومة، أي الإيرادات الداخلية، تتطلّب تقديم أرقام المحاسبة بطريقة مختلفة كلياً. ولن يكون مُجحفاً القول إنّ ما زال أمام المحاسبين الكثير من العمل لتحسين مهاراتهم في توصيل المعلومات المحاسبية. وفي أغلب الأحيان، ينسى المحاسبون أنّه ليس بوسع مستخدمي المعلومات أن يفهموا أرقام المحاسبة بالسهولة التي يسعهم فهمها.

٤.١ التركيز على المؤسّسات التي تتوخى الربح

ما هو القاسم المشترك بين هؤلاء الأشخاص؟

- رئيس نادٍ لكرة القدم
- مدير تنفيذي في مصنع البسكويت المحلي
- وزير المالية
- مراقب ماليّ في جامعة
- شريك كبير في شركة قانونية
- المدير الطبيّ لنزل للفقراء

إنهم جميعاً يُعنون بتجميع المال وبإنفاقه وبالتحكّم بالموارد من خلال الموازنات. حتّى الآن، تُعتبر المحاسبة أداةً إداريةً تُطبّق في العالم أجمع وتلجأ إلى استعمال مبادئ مُطبّقة في العالم أجمع. لكنّ الإجراءات المُفضّلة والقواعد السائدة في مصنع البسكويت وفي دائرة حكوميّة على سبيل المثال، هي مختلفة لدرجة أنّه سيكون من الحكمة التركيز على قطاع واحد فحسب، خلال مجموعة الدروس هذه. لقد اخترنا القطاع الخاص الذي يتوخّى الربح وبشكل خاص قطاع التصنيع ضمن القطاع الخاص. نقوم بذلك لأسباب ثلاثة:

١. إنّ المدراء والقراء الآخرين الذين يعملون في قطاع لا يتوخّى الربح غالباً ما يملكون استثمارات في شركات تتوخّى الربح في القطاع الخاص ويهتمّهم تتبّع أداء استثماراتهم.
٢. توجّه الإدارات الماليّة في الحكومات اليوم في بلدان عديدة نحو "الخصخصة"، كاعتمادها مثلاً التقنيّات وتدابير الأداء المُعتمّدة في القطاع الخاص.
٣. نحن نعتقد أنّ إعطاء قطاع التصنيع كمثال يُمكن الطلاب من إدراك مبادئ المحاسبة وإجراءاتها بسهولة تفوق سهولة أيّ مثل آخر. وما أنّ تُفهم هذه المبادئ حتّى يصبح من الممكن تطبيقها على أمثلة تجاريّة واجتماعيّة أخرى. وسنحيلكم إلى أمثلة أخرى عندما نرى ذلك ملائماً.

٥.١ من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية في شركة ما؟

خُذ شركة أم بي أي MBA كمثال لشركة صناعيّة. وسنعمد البيانات الماليّة الوهميّة للشركة في النصّ كله لنستخدمها في التحليل والتوضيح. إنّ شركة أم بي أي MBA مبنية على أساس إحدى أكبر شركات الهندسة في العالم. إنّها متواجدة في كلّ القارات وتمتدّ نشاطاتها إلى كلّ وجه من أوجه التكنولوجيا؛ كما أنّها تزوّد موزعيها وزبائنهم بخدمات ماليّة. من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية لشركة أم بي أي MBA؟ يمكن ضمّهم إلى فريقين هما المستخدمون الداخليون والمستخدمون الخارجيون.

المستخدمون الداخليون

- أعضاء مجلس الإدارة
- مدراء تنفيذيون
- المدراء
- المستخدمون (والاتّحادات العماليّة)

المستخدمون الخارجيون

- المساهمون
- المُحلّلون
- الدائنون
- السلطات الضريبية
- عامة الناس

٦.١ لأيّ نوع من القرارات يقيم هؤلاء المستخدمون المعلومات المحاسبية؟

يواجه جميع مستخدمي المعلومات المحاسبية في شركة ما خيارات بين مسارات عمل بديلة. فإن اتخذوا قراراتهم بعيداً عن المعلومات الملائمة (وهو أمرٌ غالباً ما يحصل)، فسيجدون على الأرجح أنّ توقعاتهم لم تُصَبِّ.

أعضاء مجلس الإدارة

«هل كانت الشركة تستعمل مواردها بأكبر قدر من الفعالية بغية تحقيق الحدّ الأقصى من الأرباح المُكتسبة لمساهميننا؟ هل تحقّق الحدّ الأقصى من قيمة المساهم؟»
«هل تُبَيِّن الشركة عن مواطنية صالحة؟ فعلى سبيل المثال، هل تحترم عملياتها الصناعية البيئة كافة؟ إن كان الجواب بالنفي، كم من المال أنفقَ في تحسين العمليات التي يَشوُّبها خلل؟»

المدراء التنفيذيون

«هل ندير أعمال الشركة بفعالية؟ فعلى سبيل المثال، هل نحن واثقون من أنّ شركة فرعيتي في أستراليا لا تستدين المال بمعدّل فائدة قدره ٢٠ بالمئة لتموّل توسّعاً لها في حين أنّ فرعاً آخر في اليابان يتراكم لديه رصيد مالي في المصرف ويكسب نسبة ١٢٪ من الفوائد؟»
«هل خطة مكافأة المدراء صارمة بما يكفي لتعزيز الجهود والالتزام ولتكون الشركة في الوقت نفسه قادرة على منافسة شركات أخرى متعدّدة الجنسيات؟»

المدراء

«هل أت صنع أحد مكونات الانتاج في الشركة أوفر ثمناً من شرائه من مورّد آخر من خارج الشركة؟»
«هل تحقّق جميع مُنتجاتنا الربح المنشود؟»

المُستخدّمون

«بأيّ قدر من المال ينبغي علينا أن نطالب في سلسلة الأجور المقبلة؟» " ما هي ضمانات العمل وتوقّعاته في هذه الشركة؟"

المساهمون

«أينبغي علينا أن نشترى (أو نبيع أو نمتلك) أسهماً في هذه الشركة؟»
«ما هو مقدار أنصبة الأرباح الذي دُفِعَ في العام المُنصرم مقارنةً مع الأرباح المُكتسبة؟»

تومّن شركة أم بي أي MBA تحليلاً إحصائياً لمساهميها في العام ٢٠٠٢ على الشكل التالي:

النسبة المئوية لرأسمال الأسهم المُصدّر	عدد الأسهم (بالملايين)	عدد حسابات المساهمين العاديين	حجم الاسهم
٠,٣-	٢	٤٧٧٠	١٠٠-١
٠,٨	٥	٤١٣٨٦	١٠٠٠-١٠١
١٠,٦	٦٦	٦٩٠٠٢	١٠٠٠٠٠-١٠٠١
٢,٧	١٧	٤٧٥	١٠٠.٠٠١-٢٥٠.٠٠٠
٣,٧	٢٣	٢٧٥	٥٠٠.٠٠٠-٢٥٠.٠٠١
٥,٠	٣١	١٨٧	١٠٠٠.٠٠٠-٥٠٠.٠٠١
٧٦,٩	٤٧٨	٣٣	أكثر من ١٠٠٠.٠٠٠
١٠٠	٦٢٢	١١٦٤٣٠	كافة الاسهم

يُقرّ القانون بمساواة المساهمين جميعهم، لكن لاحظ أنّ الـ٣٣٥ مساهماً (مستثمرين مؤسّساتيين كصناديق التقاعد) الذين يملك كلُّ منهم أكثر من مليون سهم، يملكون أقلّ بقليل من ٧٧ بالمئة من مُجمل رأسمال الأسهم متّحدين، في حين أنّ ٤٧٧٠ مساهماً يملك كل منهم ٢ بالمئة فحسب، على هذا المقياس!

المُحلَّلون

«أينبغي علينا أن ننصح المساهمين والمساهمين المُحتَمَلين 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 بتوقُّعات واعدة؟»

الدائون

«هل علينا أن نزيد من حجم تسليفنا إلى هذه الشركة، أم علينا أن نضغط لنستعيد ديوننا؟»
«هل ستكون الشركة قادرة في المدى البعيد على الوفاء بالتزاماتها؟»

السلطات الضريبية

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

عامّة الناس

إنّ "عامّة الناس" هي عبارة واسعة وتتضمّن جماعات الضغط المدافعة عن البيئة وجماعات المستهلكين من بين جماعات أخرى. ويطرح فرقاء كهؤلاء أسئلة متنوّعة بما فيها الأسئلة الموجهة بخصوص ربحية الشركة وفعاليتها ومساهماتها في الشركات السياسيّة والصفقات التي تعقدها مع حكومات في الخارج.
«هل تؤدّي الشركة واجباتها تجاه المجتمع عبر خفضها من حجم التلوّث البيئيّ مثلاً أو عبر تقيدها بالخطوط التوجيهية المتبعة دولياً لممارسة التجارة في دول العالم الثالث؟»

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

٧.١ متطلبات المعلومات المشتركة بين المستخدمين

تتطلب الأجوبة على كل الأسئلة المطروحة أعلاه معرفة أرباح الشركة وموقعها النقدي. فكثيرون يعتبرون أن التزويد بالمعلومات حول الربحية والسيولة (إنها اللغة الاصطلاحية مهنيًا للموقع النقدي)، هو غاية النظام المحاسبي. ومع أن التشديد في مجموعة الدروس هذه سيكون على متطلبات المدراء من المعلومات، ينبغي أن يُعنى المدير الصالح بكل الأسئلة التي تطرحها مجموعات المصالح المذكورة أعلاه. فينبغي أن يُعنى بقيمة المساهم بقدر المساهمين وأن يكون متنبهاً لقدرات الشركة على تسديد ديونها بقدر الدائنين وأن يكون متحسناً للمسائل البيئية بقدر أعضاء مجلس الإدارة أو جماعة الضغط المؤلفة من المستهلكين. وضممت 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 تقديرٍ 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 تُمول 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. ويُعبّر في المحاسبة عن العلاقة القائمة بين الموارد والأموال المزودة لشرائها على هذا النحو:

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

أو

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

تشكل هذه المعادلة المحاسبية جزءاً من أساس نظام التسجيل المحاسبي بكامله. وسيبين مثال 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 الأكثر تعقيداً كشركة أم بي أي MBA

لكنّ المعادلة المحاسبية نفسها كتلك التي سنستعملها أدناه سُنستخدم لتسجيل نشاطات شركة أم بي أي MBA أو أي شركة مغفلة أو أي شركة أشخاص.

العمل الأول

يبدأ فردٌ نشاطه في مجال الأعمال في الأول من كانون الثاني/يناير بمبلغ قدره ٢٠٠٠٠. وسنسجّل المعادلة المحاسبية للمؤسسة:
الأصول (أموال نقدية) = ٢٠٠٠٠ = حقوق الملكية ٢٠٠٠٠ €

إنّ قيمة حقوق الملكية تمثّل حقوق المالك في أصول المنشأة. عند نهاية هذا العمل، تساوي حصّة الفرد في المؤسسة ٢٠٠٠٠ €. وهو مبلغ يتمثّل 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 ٢٠٠٠٠ €

العمل الثالث

تمّ شراء مخزون من المواد الأولية بالدين بقيمة ٦٠٠٠ €
الأموال النقدية ٨٠٠٠ € + الآلات ١٢٠٠٠ € + مخازين المواد الأولية ٦٠٠٠ €
= حقوق الملكية ٢٠٠٠٠ € + 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 ٢٠٠٠٠ € ويتمثّل هذا المبلغ بمجمّل الأصول التي تساوي ٢٦٠٠٠ € مطروح منها ٦٠٠٠ € التي يدين بها المالك لدائنيه.

العمل الرابع

تمّ تصنيع ما يساوي ٥٠٠ € من المخزون عبر الآلات بتكلفة يد عاملة بلغت ٢٠ €
فأنشئ بذلك مخزون من السلع الجاهزة.

الأموال النقدية ٧٩٨٠ € + الآلات ١٢٠٠٠ € + مخازين المواد الأولية ٥٥٠٠ €
+ مخازين السلع الجاهزة ٥٢٠ € = حقوق الملكية ٢٠٠٠٠ € + الحسابات الدائنة ٦٠٠٠ €

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

العمل الخامس

دُفِع للمحاسب، وهو مستخدم في المؤسسة، أجره البالغ ١٠ € نقداً.

الأموال النقدية ٧٩٧٠ € + الآلات ١٢٠٠٠ € + مخزون المواد الأولية ٥٥٠٠ €
+ مخزون السلع الجاهزة ٥٢٠ € = حقوق الملكية ١٩٩٩٠ € + الحسابات الدائنة ٦٠٠٠ €

من المهم التفريق بين الأجر المدفوع 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 تُكتسب بعد، لذا فهي تُحسَم في غضون ذلك من رأس المال الأصلي. عند نهاية هذا العمل، يتم تخفيض ١٠ € من حصة الفرد في مؤسسته فتصبح ١٩٩٩٠ € على أن يضاف هذا المبلغ إلى حقوق الملكية عندما تحقق الشركة أرباحاً.

العمل السادس

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

الأموال النقدية ٧٩٧٠ € + الآلات ١٢٠٠٠ € + مخازين المواد الأولية ٥٥٠٠ €
+ الحسابات المدينة ٧٥٠ € = حقوق الملكية ٢٠٢٢٠ € + الحسابات الدائنة ٦٠٠٠ €

تم تخفيض 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 يُدعى "الحسابات المدينة" لأن المالك لم يقبض بعد ثمن المبيعات نقداً. وتبدو الصفقة أعلاه وحدها على هذا النحو:

التغيير في مخازين السلع الجاهزة (-٥٢٠ €) + التغيير في الحسابات المدينة (+٧٥٠ €)
= التغيير في حقوق الملكية (+٢٣٠ €)

العمل السابع

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

الأموال النقدية €٤٩٦٠ + الآلات €١١٩٥٠ + مخازين المواد الأولية €٥٥٠٠ + الحسابات المدينة €٧٥٠ = حقوق الملكية €٢٠١٦٠ + الحسابات الدائنة €٣٠٠٠

إن الدفعات للموردين هي مسألة مباشرة تخفّض الأموال النقدية والحسابات الدائنة بالمبلغ المدفوع وقدره €٣٠٠٠ وقد دُفِعَت فاتورة الإعلانات نقداً هي أيضاً ويجب أن تخفّض حقوق الملكية - إنه مصروف تمّ تكبّده، على غرار أجر المحاسب، كونه في مجال الأعمال.

يؤدي استخدام الآلات الى أن تصبح بالية مع الوقت. وتُعرّف هذه العملية باسم إستهلاك الأصول، وهي مصروف آخر من مصاريف التشغيل. وما دام عمر التشغيل الفعلي يدوم ٢٤٠٠٠ ساعة وما دامت تلكفة المعدات قد بلغت €١٢٠٠٠ فستكلّف الآلة €٠.٥٠ لكل ساعة استخدام. (تُعرّف هذه الطريقة في احتساب إستهلاك الآلة بـ "طريقة الاستهلاك"; وثمة طرق أخرى لاحتسابه). وتبلغ أعباء إستهلاك الآلة لمئة ساعة من التشغيل €٥٠؛ فقد تدنّت قيمة الآلات بـ €٥٠ كما تدنّت حقوق الملكية بـ €٥٠. لاحظ أنّه لم تُدرج أيّ نفقات نقدية في أعباء إستهلاك الآلات. وسيتمّ درس إستهلاك الأصول في الوحدة الثانية. عند هذه المرحلة أو في أيّ 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 تدنّت يكون قد تكبّد خسارة. وفي المثل بلغ قدر الربح €١٦٠ (€٢٠١٦٠ مطروحاً منها €٢٠٠٠).

إنّ المعادلة المحاسبية هي مجموعة من الأرصدة بعد أن تكون كلّ صفقة قد أُنجِزَت وسُجِّلَت. لاحظ أنّ مداخل المحاسبة تتضمّن مزيجاً من البنود التي تحددها الأموال النقدية ومن البنود التي يحددها حكم الإدارة. ويمكن أن توضع هذه المعادلة أيضاً في نمط له معنى أكبر يُطلق عليه اسم الميزانية.

٩.١ بيانات المحاسبة

الميزانية عند نهاية العمل السابع	
الأصول	€
الأموال النقدية	٤٩٦٠
الألات والمعدات	١١٩٥٠
المخازين	٥٥٠٠
الحسابات المدينة	٧٥٠
حقوق الملكية	€٢٠١٦٠
حسابات الدائنة	٣٠٠٠
€٢٣١٦٠	€٢٣١٦٠

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

الأصول الثابتة	
€	€
الألات والمعدات بسعر التكلفة	١٢٠٠٠
مطروح منها: إستهلاك الألات والمعدات	٥٠
الأصول المتداولة	١١٩٥٠
المخازين	٥٥٠٠
الحسابات المدينة	٧٥٠
الأموال النقدية	٤٩٦٠
١١٢١٠	١١٢١٠
مطروح منها: الخصوم المتداولة	٣٠٠٠
حسابات الدائنة	٨٢١٠
الأصول الصافية للشركة	٢٠١٦٠
المتمثلة بـ:	٢٠٠٠٠
رأس المال المُدخَل	١٦٠
الأرباح التي تمَّ كسبها	٢٠٠٠٠
حقوق الملكية	€٢٠١٦٠

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

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

٢. يمكن تجزئة أصول الشركة إلى أصول ثابتة، وهي أصول تدوم طويلاً نسبياً وتُستخدَم بشكل عام في إنتاج السلع والخدمات أكثر مما تُمْتَلِك لبيعها؛ وأصول متداولة، وهي إما أن تكون حالياً بشكل أموال نقدية وإما أن تكون على وشك أن تُحوَّل إلى أموال نقدية خلال فترة زمنية قصيرة تكون عادةً سنة. أما الخصوم المتداولة فهي تلك الموجبات التي ينبغي على الشركة الوفاء بها نقداً خلال فترة قصيرة تكون عادةً سنة أيضاً.

تزوِّدنا المقارنة المباشرة لأرقام حقوق الملكية برقم دقيق حسابياً يبيِّن الربح، لكنها لا تُعلمنا كيف تَحَقَّق ذلك الربح، أي كيف سُجِّلَت مبيعات عديدة وما كانت تكلفة هذه المبيعات، أو أي مصاريف تمَّ تكبدها في الفترة المحاسبية.

كانت البنود المُفَصَّلة التي أثَّرت في حقوق الملكية:

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

لقد أنشئَ بيان المحاسبة الذي يتخطى بمعناه المعادلة المحاسبية. ويُطلَق عليه اسم حساب الأرباح والخسائر (أو بيان الدخل) لفترة محاسبية ما:

حساب الأرباح والخسائر للفترة الممتدة بين العمليين ١-٧	€	€
المبيعات	٧٥٠	
مطروح منها: تكلفة المبيعات		٥٠٠
		٢٠
	٥٧٠	٥٠
الربح الإجمالي	<u>١٨٠</u>	
مطروح منها: تكاليف البيع والتكاليف الإدارية		١٠
		١٠
الربح الصافي	<u>€١٦٠</u>	

إن الربح هو الزيادة في إيرادات المبيعات بالنسبة إلى التكاليف التي تم تكبدها لإنشاء الإيرادات. يُطلق على بنود الإنفاق التي يُقدّم بها بيان عبر حساب الأرباح والخسائر، اسم المصروفات الإيرادية؛ ويُطلق على بنود الإنفاق التي يُقدّم بها بيان عبر الميزانية، اسم المصروفات الرأسمالية. وفي المثل، أنشئ حساب الأرباح والخسائر من المعطيات السابقة بطريقة سهلة نسبياً. ومع ذلك، يمكن أن يصبح هذا الإجراء عملية مُعقّدة للغاية في شركة متعدّدة المُنتجات ومتعدّدة الآلات تُعقّدُ يوماً آلاف الصفقات. لذلك قام المحاسبون بابتكار نظام تسجيل مستمرّ - مبنيّ على أساس الإجراء ذي المدخلين الذي لقيناه في القسم السابق - يُزيل الحاجة إلى احتساب الأثر الذي تتركه كلّ صفقة في الأرباح وفي حقوق الملكية لكنّه يستمرّ بالتزويد بالمعلومات المفيدة في حساب الأرباح والخسائر عندما تستدعي الحاجة. وتكون هذه الإجراءات المفصّلة لمسك الدفاتر ضمن نطاق عمل المحاسب لا المدير.

وإلى الآن أعطانا بياناً المحاسبة معلومات حول:

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

ومع ذلك لا يبيّن أيّ من البيّانين ما له علاقة بالموقع المالي الذي يهتمّ العديد من مستخدمي المعلومات المحاسبية:

أعضاء مجلس الإدارة	مال أنفق على التحسينات الكبرى للعمليات
المنفّذون الرئيسيّون	تحويل الأموال ما بين الدول
المدراء	ادّخار الأموال النقديّة عبر الشراء بالمكوّنات
المستخدمون	زيادات الأجر
المساهمون	أنصبة الأرباح
الدائنون	دفع الديون
السلطات الضريبيّة	دفع الضرائب

ليس الربح كالأموال النقديّة. وثمة أسباب عديدة لذلك: يمكن فهم أحدها 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 أُعيد. لكن شرط أن يعتقد المالك أن المدينين سيدفعون المبلغ قريباً، من المُتفق عليه في المحاسبة أن يُقرّ بهذا الرقم كما لو أن المال قد قبض عند احتساب الأرباح. كذلك يمكن حسم الاستهلاك من إيرادات المبيعات قبل تحديد الأرباح من دون أن يكون له تأثير في الأموال النقديّة.

إن بياناً ثالثاً للمحاسبة، وهو بيان التدفق النقدي، يَصوِّر 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
	٥٠
٢١٠	
	٢٠٠٠٠
٢٣٠٠٠	٣٠٠٠
٢٣٢١٠	
	١٢٠٠٠
	٧٥٠
١٨٢٥٠	٥٥٠٠
€٤٩٦٠	

لاحظ النقاط التالية:

١. ينبغي دائماً أن تكون عمليات المؤسسة مصدرَ الأموال النقدية الأول (وإذا لم يكن الأمر على هذا النحو فسيؤدي إلى إفلاس المؤسسة في القريب العاجل!) وفي حالة الإنطلاق بالعمل، كما في المثل، يكون المصدر الأساسي للأموال النقدية إما عن طريق استعمال رأس المال الأصلي وإما عن طريق الاستدانة من المصرف.
٢. إن رقم الأرباح هو نقطة الانطلاق الأكثر نفعاً لتحديد كمية الأموال النقدية التي نشأت من العمليات. وتُضَمُّ إلى رقم الأرباح البنود التي قُيدت في حساب الأرباح والخسائر والتي لم يكن لها أثر على الأموال النقدية، ونعني بها إستهلاك الآلات.
٣. إن الزيادة في الحسابات الدائنة هي مصدر للأموال النقدية. فخلال الفترة القصيرة التي تدين بها المؤسسة بالمال، تستطيع استخدام هذا المال لأهداف أخرى في العمل. بناءً عليه، يمكن اللجوء إلى دائني المؤسسة ليزودوها بالأموال النقدية.
٤. 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 لتدعم لفترة قصيرة من الزمن أعمال زبائنها بالدَّين.
٥. تتمثل أهمية بيان التدفق النقدي بأنه يكسر طوق الاتفاقيات المحاسبية التي تفصل بين الأحداث الاقتصادية وتُقسِّمها إما إلى الميزانية وإما إلى حساب الأرباح والخسائر.

فالأموال النقدية هي هي سواء كان الحدث يؤثر 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 والمحلّين أنّ بيان التدفق النقدي يزوّد بالمعلومات بالقدر نفسه.

لاحظ أنّ تصميم بيان التدفق النقدي أعلاه، كما تصميم حساب الأرباح والخسائر وتصميم الميزانية اللذين وردا قبله، هي تصاميم صغيرة ومبسّطة للغاية. وسيوجّه القراء إلى تصاميم أكثر واقعية للبيانات المالية الثلاثة في الوحدات التالية الثلاث.

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، قُم بصياغة الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وبيان التدفق النقدي باعتماد التصاميم الواردة في النص.

العمل الأوّل

استثمر فريد فورث Fred Forth في مؤسسته مبلغ ٤٠.٠٠٠ € من مدّخراته الخاصة ومبلغاً نقدياً آخر قدره ١٠.٠٠٠ € من قريب له. وأعلّمه قريبه هذا بأنّه لا يريد الحصول على فائدة من هذا المال ولا يطلب أن يُعاد دفع ماله في القريب العاجل.

العمل الثاني

اشترى فورث Forth الأصول التالية: الآلات والمعدّات بـ ٥٠.٠٠٠ € نقداً، ومصنعاً ومستودعاً بـ ٢٥.٠٠٠ € نقداً، ومواداً أولية بـ ٨.٠٠٠ € (نصفها نقداً والنصف الآخر بالدين).

العمل الثالث

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

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

العمل الرابع

دفع فورث Forth لدائنيه ما يترتّب عليه بالكامل. كما باع نصف كميّة السلع الجاهزة (التي سُجّلت تكلفتها بـ€٢٢٠٠) بمبلغ €٤٠٠٠ بالدين.

العمل الخامس

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

العمل السادس

باع فورث Forth ما تبقى لديه من السلع الجاهزة (التي سُجّلت بتكلفة €٢٢٠٠) بمبلغ €٣٩٠٠ نقداً وقبض دفعة €٣٩٠٠ من مدينه.

العمل السابع

تعطّلت شاحنة التسليم واستلّزمت تصليحات بقيمة €١٠٠ وهو مبلغ دفعه فورث Forth نقداً. كما اشترى المزيد من المواد الأولية بمبلغ €٦٠٠٠ نقداً وصنّع ما تبقى من الدفعة الأولى من المواد الأولية (التي كانت قد كلّفت €٤٠٠٠) بتكلفة يد عاملة بلغت €٣٠٠ دفعها نقداً.

العمل الثامن

في العيد، اشترى فورث Forth لزوجته خلاطة طعام بتكلفة €١٠٠ واشترى لأمانة سرّه فستان سهرة بتكلفة €١٢٠٠. ودفع ثمن كلا الغرضين من بطاقة اعتماداه.

العمل التاسع

باع الدفعة الثانية من السلع الجاهزة (التي سُجّلت تكلفتها بـ€٤٣٠٠) بمبلغ €٦٠٠٠، وقد قبض نصف المبلغ نقداً وسلّف النصف الآخر. كما وفي دائنيه بالكامل.

العمل العاشر

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

العمل الحادي عَشْر

نصحه المدقِّقون في الحسابات أن يشطب الدَّين البالغ €١٠٠ الذي لا يزال عالِقاً منذ العمل الرابع؛ وبرأيهم بات هذا الدين هالكاً. وقد أشاروا عليه أيضاً أن يعتمد ١٠٪ لاستهلاك الآلات المعدَّات و ٢٥٪ لاستهلاك المركبات الآليَّة.

العمل الثاني عَشْر

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

١.٩.١ الحَلّ المعمول به

العمل الأوَّل

الأموال النقدية €٥٠.٠٠٠ = حقوق الملكية €٤٠.٠٠٠ + القرض الطويل الأمد €١٠.٠٠٠.

العمل الثاني

الآلات والمعدَّات €٥٠٠٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + مخزون المواد الأُولِيَّة €٤٠٠٠ + الأموال النقدية €١٦٠٠٠ = حقوق الملكية €٤٠.٠٠٠ + القرض الطويل الأمد €١٠.٠٠٠ + الحسابات الدائنة €٤٠٠٠.

العمل الثالث

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

حقوق الملكية €٤٠.٠٠٠ + القرض الطويل الأمد €١٠.٠٠٠ + الحسابات الدائنة €٤٠.٠٠٠.

لاحظ أن التشحيم ما بعد التركيب قد تمّت "رسملته". بوسعنا أن نستنتج من العمل أن المعدّات تعجز عن العمل من دون هذا التشحيم لذا نستطيع أن نضيف هذه التكلفة إلى سعر الشراء الأصلي. وسيتمّ شطب أيّ صيانة أخرى لهذه المعدّات كمصروف أيّ أنه سيتمّ شطبها من حقوق الملكية.

العمل الرابع

الألات والمعدّات €٥٢٠٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + مخزون المواد الأولية €٤٠٠٠ + مخزون السلع الجاهزة €٢٢٠٠ + الحسابات المدينة €٤٠٠٠ + الأموال النقدية €١١٤٠٠ = حقوق الملكية €٤١٨٠٠ + القرض الطويل الأمد €١٠٠٠٠ + الحسابات الدائنة صفر€.

العمل الخامس

الألات والمعدّات €٥٤٠٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + المركبات الآلية €٣٠٠٠ + مخزون المواد الأولية €٤٠٠٠ + مخزون السلع الجاهزة €٢٢٠٠ + الحسابات المدينة €٤٠٠٠ + الأموال النقدية €١١٢٠٠ = حقوق الملكية €٤١٨٠٠ + القرض الطويل الأمد €١٠٠٠٠ + الحسابات الدائنة €٣٠٠٠.

العمل السادس

الألات والمعدّات €٥٤٠٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + المركبات الآلية €٣٠٠٠ + مخزون المواد الأولية €٤٠٠٠ + مخزون السلع الجاهزة صفر€ + الحسابات المدينة €١٠٠ + الأموال النقدية €١٩٠٠٠ = حقوق الملكية €٤٣٥٠٠ + القرض الطويل الأمد €١٠٠٠٠ + الحسابات الدائنة €٣٠٠٠.

العمل السابع

الألات والمعدّات €٥٤٠٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + المركبات الآلية €٣٠٠٠ + مخزون المواد الأولية €٦٠٠٠ + مخزون السلع الجاهزة €٤٣٠٠ + الحسابات المدينة €١٠٠ + الأموال النقدية €١٢٦٠٠ = حقوق الملكية €٤٣٤٠٠ + القرض الطويل الأمد €١٠٠٠٠ + الحسابات الدائنة €٣٠٠٠.

العمل الثامن

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

العمل التاسع

الألات والمعدات €٥٤٠٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + المركبات الآلية €٣٠٠٠ + مخزون المواد الأولية €٦٠٠٠ + مخزون السلع الجاهزة صفر € + الحسابات المدينة €٣١٠٠ + الأموال النقدية €١٢٦٠٠ = حقوق الملكية €٤٥١٠٠ + القرض الطويل الأمد €١٠٠٠٠ + الحسابات الدائنة صفر €.

العمل العاشر

الألات والمعدات €٥٤٠٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + المركبات الآلية €٣٠٠٠ + مخزون المواد الأولية صفر € + مخزون السلع الجاهزة €٧٠٠٠ + الحسابات المدينة €٣١٠٠ + الأموال النقدية €١١٠٠٠ = حقوق الملكية €٤٤٥٠٠ + القرض الطويل الأمد €١٠٠٠٠.

العمل الحادي عشر

الألات والمعدات €٤٨٦٠ + المصنع والمستودع €٢٥٠٠٠ + المركبات الآلية €٢٢٥٠ + مخزون السلع الجاهزة €٧٠٠٠ + الحسابات المدينة €٣٠٠٠ + الأموال النقدية €١١٠٠٠ = حقوق الملكية €٤٣١١٠ + القرض الطويل الأمد €١٠٠٠٠.

العمل الثاني عشر

الألات والمعدات €٤٨٦٠ + المصنع والمستودع €٢٠٠٠٠ + المركبات الآلية €٢٢٥٠ + مخزون السلع الجاهزة €٧٠٠٠ + الحسابات المدينة €٣٠٠٠ + الأموال النقدية €١٦٠٠٠ = حقوق الملكية €٤٣١١٠ + القرض الطويل الأمد €١٠٠٠٠.

حساب الأرباح والخسائر للفترة الممتدة حتى العمل الثاني عشر	
€	€
١٣٩٠٠	
	المبيعات
	مطروح منها: تكلفة المبيعات
	المواد الأولية
	اليد العاملة
٩٢٤٠	٥٤٠
	استهلاك الآلات والمعدات
٤٦٦٠	
	الربح الإجمالي
	المصاريف العامة
	تصليحات الآليات
	الإعلانات
	استهلاك المركبات الآلية
	الدين الهالك
١٥٥٠	٢٠٠
	التدقيق المحاسبي
٣١١٠	
	الربح الصافي من العمليات
٢٠٠٠	
	الربح الاستثنائي من مبيعات المصنع (أنظر التعليق)
€٥١١٠	
	الربح الصافي

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

€	€	€	
			الميزانية في نهاية العمل الثاني عشر
			الأصول الثابتة
	٢٠٠٠٠		المصنع والمستودع
	٤٨٦٠		الألات والمعدات
٢٧١١٠	٢٢٥٠		المركبات الآلية
			الأصول المتداولة
		٧٠٠٠	السلع الجاهزة
		٣٠٠٠	الحسابات المدينة
	٢٦٠٠٠	١٦٠٠٠	الأموال النقدية
٢٦٠٠٠	—		مطروح منها: الخصوم المتداولة
€٥٣١١٠			الأصول الصافية للشركة
€	€		المتمثلة بـ:
	٤٠٠٠٠		رأس المال المُدخَّل
	٥١١٠		الأرباح
	٤٥١١٠		
	٢٠٠٠		مطروح منها: السحوبات
	٤٣١١٠		حقوق الملكية
€٥٣١١٠	١٠٠٠٠		القرض الطويل الأمد
			بيان التدفق النقدي للفترة الممتدة حتى العمل الثاني عشر
€	€		
	٣١١٠		مصادر الأموال النقدية
٤٤٠٠	١٢٩٠		الربح من العمليات
	٤٠٠٠٠		المعدَّل للبنود غير النقدية - إستهلاك الآلات والمعدات
٥٠٠٠٠	١٠٠٠٠		إدخال رأس المال
٧٠٠٠			القرض الطويل الأمد
٦١٤٠٠			بيع المصنع والمستودع
			استخدامات الأموال النقدية
٢٥٠٠٠			شراء الأصول
٥٤٠٠			المصنع والمستودع
٣٣٤٠٠	٣٠٠٠		الألات والمعدات
	٧٠٠٠		المركبات الآلية
١٠٠٠٠	٣٠٠٠		
٢٠٠٠			الزيادة في المخازين - السلع الجاهزة
٤٥٤٠٠			الزيادة في الحسابات المدينة
€١٦٠٠٠			السحوبات
			الرصيد النقدي في آخر المدة

١٠.١ التاجر الفرد إزاء شركة أم بي أي MBA

يمكن تأسيس المؤسسات بأشكال متعددة. وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى لكنّها جميعاً تستخدم المعادلة المحاسبية ذاتها.

١.١.١ التاجر الفرد Sole Trader

بوسع التاجر الفرد كالفرد في المثل (الأعمال من ١ إلى ٧) أن يبدأ في أي وقت بالتجارة بالأصول المتواجدة بتصرفه. ومع ذلك، عليه أن يميّز بين الصفقات التي تعود إلى مؤسسته وتلك التي تتسم بطبيعة بيتية. فيسجل على سبيل المثال الوقود الذي تستهلكه شاحنة التسليم كإنفاق خاص بالمؤسسة لكنّ البقالة التي يشتريها أسبوعياً لن تُدرج 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 أنّه إن قام زبون أو مورّد أو شخص آخر بمقاضاته لأنّه دفع له أجراً زهيداً أو لأنّه يُنتج بضائع خطيرة أو لأنه لم يدفع لمورد، لا تكون أصول شركته في خطر فحسب بل أيضاً أصوله الشخصية كمنزله أو ممتلكاته البيتية. ولأنّه بوسع الدائنين أن يلاحقوه إلى أبعد من حدود مؤسسته، لا يُطلب منه أن يعلن سنوياً عن حساب الأرباح والخسائر في شركته أو عن ميزانيتها. وسيُقدّم بالطبع ضريبة دخل سنوية إلى السلطات الضريبية فتُفرض عليه الضريبة بناءً على أرباحه السنوية.

٢.١.١ شركة الأشخاص

تشبه شركة الأشخاص إلى حدّ بعيد حالة التاجر الفرد. فهنا يوافق عدد من الأفراد على إنشاء مؤسسة معاً، ويقدمون لشركتهم هذه أصولاً ينسب متنوّعة. وقبل أن يشرعوا بالتجارة، 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 يعرضون استمرار شركات الأشخاص هذه إلى خطر مُحدق أمام المحكمة. إن إحدى هذه الشركات، وهي شركة آرثور أندرسون Arthur Andersen، قد خسرت أعمالها من جرّاء عملها مع شركة أنرون Enron. وتقوم حالياً الشركات المحاسبية الأربع الكبرى برفع دعاوى متنوّعة بما فيها الضغط على الحكومات لتسمح بإنشاء شركات أشخاص ذات مسؤولية نسبية أو محدودة المسؤولية.

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

ولحماية الدائنين وآخرين 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. إنّه إجراء مُكلف يُحتّم الكشف عن أنشطة الشركة وهو أمر لا يختبره التجار الأفراد أو شركات الأشخاص.

يُطلق على "حقوق الملكية" لشركة مغفلة ما اسم "رأسمال الأسهم" وهو يُقسّم إلى أسهم فردية يُعبّر عنها عادةً بوحدات صغيرة مؤلّفة. لِنُقَل، من €١. وإنّ هذا المبلغ الصغير هو قيمة السهم الشكلية. ويُدعى أيضاً القيمة العنوانية أو القيمة الإسمية. (إنّ القيمة الإسمية في شركة أم بي أي MBA هي €١). عندما يكبر حجم المساهمين في شركة مغفلة وعددهم، لا تؤثر أيّ صفقة سوقية بأسهمها في معادلتها المحاسبية. مع أنّ السعر العالق بين الشاري والبايع 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 تُقدّم صورة عن الشركة بمجملها في فترة محاسبية معيّنة: 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 بتصرفهم خلال الفترة المحاسبية قيد النظر (وهي عادةً سنوية).

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

بالموضوع. فمن عملية المحاسبة تحتاج الإدارة إلى تكاليف المنتجات الفردية وأسعارها الفعلية والمتوقعة على السواء، وتحتاج أيضاً إلى مصادر الأموال النقدية واستخداماتها المتوقعة. وتحتاج إلى تقديم اقتراحات بشأن استثمار الآلات والمعدات بشكل أكبر كما تحتاج إلى تفاصيل أخرى متعددة. ويُطلق على هذه المعلومات اسم المحاسبة الإدارية. وقد خصصنا الوحدات السبع الأولى من مجموعة الدروس هذه للمحاسبة المالية الموجهة إلى المدراء؛ 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. تتعامل المحاسبة مع المعلومات الاقتصادية فحسب.
 - IV. تتطلب المحاسبة التضلع بمجموعة من القواعد الصارمة فحسب.
- 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.
- ٢.١ تستخدم المعلومات المحاسبية جماعات مختلفة من الأشخاص لأهداف أولية مختلفة. هي:
- I. المساهمون الذين يُعونون بمستوى مكافأة المستخدمين؛
 - II. المدراء الذي يُعونون بربحية المنتجات؛
 - III. الدائنون الذين يُعونون بمقدرة الشركة على إيفاء ديونها في الوقت المحدد؛
 - IV. المحللون الذين يُعونون بما تسجله الشركة بيئياً.
- 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(ج) فحسب.

- ٣.١ أيّ خيار من الخيارات التالية يعكس تأثير الدفع للدائنين في المعادلة المحاسبية؟
- أ. تتدنّى الأصول؛ وتتدنّى حقوق الملكية.
 - ب. تتدنّى الأصول؛ وتزداد حقوق الملكية.
 - ج. تزداد الأصول؛ وتتدنّى الخصوم.
 - د. تتدنّى الأصول؛ وتتدنّى الخصوم.
- ٤.١ أيّ خيار من الخيارات التالية يعكس مفعول بيع مخزون السلع الجاهزة بالدين على المعادلة المحاسبية؟
- أ. تتدنّى الأصول؛ وتبقى حقوق الملكية كما هي.
 - ب. تتدنّى الأصول؛ وتزداد حقوق الملكية.
 - ج. تزداد الأصول؛ وتزداد حقوق الملكية.
 - د. تزداد الأصول؛ وتتدنّى حقوق الملكية.
- ٥.١ أيّ خيار من الخيارات التالية يعكس مفعول الشراء نقداً لوحدة من الآلات على المعادلة المحاسبية؟
- أ. تزداد الأصول؛ وتتدنّى حقوق الملكية.
 - ب. تبقى الأصول كما هي؛ وتزداد حقوق الملكية.
 - ج. تتدنّى الأصول؛ وتبقى حقوق الملكية كما هي.
 - د. تبقى الأصول كما هي؛ وتبقى حقوق الملكية كما هي.
- ٦.١ أيّ عمل من الأعمال الاقتصادية التالية يُقلّل من كمية حقوق الملكية؟
- أ. دفع أجور إدارية.
 - ب. قبض أموال نقدية من المدينين.
 - 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 آليّة.
 - د. الدفع للدائنين.

- 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 يُقلل 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 ١-١٠ إلى ١-٢٢.

العمل الأول

شَرَعَ ت. هاردينغ وشركاؤه T. Harding Co في مجال الأعمال برصيد نقديّ يبلغ ١٥٠٠٠ € يتضمّن حقوق الملكية الأصلية. وكان أول عمل قام به هو شراء شاحنة بتكلفة ٥٠٠٠ € نقداً؛ ثم اشترى بالدين مخزوناً من المواد الأولية بتكلفة ٨٠٠٠ €.

- ١٠.١ ما هو مقدار الأصول المتداولة بعد العمل الأول؟
- أ. ٥٠٠٠ €.
 - ب. ٨٠٠٠ €.
 - ج. ١٥٠٠٠ €.
 - د. ١٨٠٠٠ €.

- ١١.١ ما هو مقدار حقوق الملكية بعد العمل الأول؟
- أ. ١٠٠٠٠ €.
 - ب. ١٥٠٠٠ €.
 - ج. ٢٣٠٠٠ €.
 - د. ٢٨٠٠٠ €.

١٢.١ العمل الثاني

تمّ شراء آلات بتكلفة €٤٠٠٠ بالدَّين وتمّ دفع €٢٠٠ كأجور للعاملين في الإنتاج لكي يحوّلوا المواد الأولية إلى مخزون من السلع الجاهزة. وقد تمّ 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

دُفِع مبلغ €٥٠٠٠ إلى الدائنين. تعطلت الشاحنة وتسبب ذلك بتصليحها بتكلفة €٣٥٠. دُفِعَت نقداً. وينبغي أن يُدخَل في الحساب استهلاك الآلات الذي يساوي €٤٠٠.

ما هو مقدار مخزون السلع الجاهزة بعد العمل الثالث؟

أ. €٣٧٠٠.

ب. €٤١٠٠.

ج. €٤٥٠٠.

د. €٤٨٥٠.

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. ودُفِعَت الأجر الإدارية بتكلفة €٥٠٠ كما دُفِع 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. €١٦٥٥٠.
- ج. €١٩٠٥٠.
- د. €٢١٠٥٠.

٢٠.١ ما هو مقدار الأصول المتداولة بعد العمل الرابع؟

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

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 وخسائر في نهاية العمل الرابع، ماذا ينبغي أن يكون مقدار المبيعات؟

- أ. €٧٠٠٠
- ب. €٨٢٠٠
- ج. €٨٥٠٠
- د. €١٥ ٥٠٠

٢٣.١ أي خيار من الخيارات التالية يساوي حقوق الملكية؟

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

٢٤.١ أي خيار من الخيارات التالية يعرف 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 أي خيار من الخيارات التالية ينبغي أن يكون مصدر الأموال النقدية الأولي في إعداد بيان التدفق النقدي؟

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

- ٢٦.١ في أيّ مكان من الأمكنة التالية يتمّ تقسيم حقوق الملكية إلى أسهم فردية ذات قيمة إسمية؟
- الجامعة.
 - شركة الأشخاص.
 - الشركة المغفلة.
 - التاجر الفرد.

دراسة الحالة ١-١

فُتِحَ بيترو بروان Peter Brown مؤسسة تجارية في أوّل كانون الثاني/يناير بمبلغ نقدي قدره €٢٥٠٠٠٠ جاء به من موارده الخاصة. وخلال الأشهر الستة الأولى للمتاجرة، أنجزت الأعمال الاقتصادية التالية.

١. دَفَعَ بدل إيجار مقرّ مؤسسته عن ستة أشهر وقدره €٢٠٠٠.
٢. اشترى معدّات بمبلغ قدره €١٠٠٠٠ وسيارة لنقل البضائع بـ €٦٠٠٠.
٣. اشترى المواد للتصنيع بمبلغ قدره €٨٠٠٠ بالدّين وقد دفع نصف هذا المبلغ في شهر حزيران/يونيو.
٤. دفع €٢٠٠٠ كأجور للتصنيع بعد تحويل ٧٥ بالمئة من المواد إلى سلع جاهزة.
٥. باع ٦٠ بالمئة من المُنتجات الجاهزة بـ €١٢٠٠٠ وقَبِضَ من هذا المبلغ €٧٥٠٠ فقط نقداً.
٦. دفع €٦٠٠ كأجور لموظفي المكتب و €٣٠٠ للمحروقات.

معلومات إضافية

يُقَدَّرُ أنّ عمر المعدّات يصل إلى خمسة أعوام أمّا سيارة نقل البضائع فتتطلّب أكثر من ثلاث سنوات لتُسْتَهْلَكَ.

المطلوب

١. قُمَ بإعداد المعادلات المحاسبية بعد كلّ عمل من الأعمال الاقتصادية هذه؛ وليتضمّن العمل السادس إستهلاك المعدّات والسيارات.
- قُمَ بإعداد حساب الأرباح والخسائر عن الأشهر الستة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو وقُمَ بإعداد الميزانية كما لو أنّها في ذلك التاريخ.

حساب الأرباح والخسائر

المحتويات

٢/٢	المقدمة	١.٢
٣/٢	ما هي الأرباح؟	٢.٢
٥/٢	قياس الإنجاز	٣.٢
٩/٢	سبب آخر لاختيار «الشحن وإعداد الفواتير»	٤.٢
١٠/٢	مبادئ تشكّل أساس قياس إنجاز المبيعات	٥.٢
١١/٢	مبدأ قياس الجهد	٦.٢
١٣/٢	المهمّة الأولى: تحديد استهلاك وسائل الإنتاج	٧.٢
١٩/٢	المهمّة الثانية: تحديد قيمة الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدّة ومخازين آخر المدّة	٨.٢
٢٠/٢	أنواع المخزون في شركة تصنيع	٩.٢
٢١/٢	طرق تقييم المخزون	١٠.٢
٢٣/٢	تقييم الأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة	١١.٢
٢٥/٢	تفسير الأرباح	١٢.٢
٢٧/٢	الخلاصة	
٢٧/٢	الملحق ٢-١: تأثير صرف العملات الأجنبية	
٣٢/٢	أسئلة للمراجعة	
٣٩/٢	دراسة الحالة ٢-١	
٣٩/٢	دراسة الحالة ٢-٢	
٤٠/٢	دراسة الحالة ٢-٣	

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حَصَلت ما يلي:

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

١.٢ المقدمة

تمّ إعداد ثلاثة بيانات مالية في الوحدة الأولى في نهاية العمل السابع للتاجر الفرْد وهي ميزانيته وحساب أرباحه وخسائره وبيان تدفّقه النقدي. وسنقوم في الوجدتين التاليتين بدرس هذه البيانات بشكل أعمق ليتنبّه القراء إلى:

- مصدر المعلومات الأساسية في هذه البيانات؛
- الاتفاقيات التي يستعملها المحاسبون في إعداد البيانات؛ فضلاً عن
- التقنيات المتنوّعة التي تُستعمل لقياس نواح من نشاط المؤسسة.

كلمة تنبيه: مع أنّنا قسّمنا المادة على وحدتين، لا ينبغي للقراء أن يظنّوا أنّ تقنيّات قياس الربح (وهي موضوع هذه الوحدة) يمكن فصلها عن تلك التي تتعلّق بتقييم الأصول والخصوم (موضوع الوحدة الثالثة). فإنّ المسألتين هما على ارتباط وثيق الواحدة بالأخرى (تذكّر أنّ حساب الأرباح والخسائر يعطي صورة مفصّلة بشكل أوسع عن النشاطات كافة التي تؤثر في حقوق الملكية في الميزانية) وسيكون بين الوجدتين قدر كبير من التداخل. وقد أوردنا مجدّداً أدناه كل من حساب الأرباح والخسائر ومن ميزانية التاجر الفرْد اللذين أوردناهما في الوحدة الأولى بغيّة تسهيل الرجوع إليهما:

حساب الأرباح والخسائر للفترة الممتدة حتى العمل السابع

£٧٥٠					المبيعات
	£٥٠٠	المواد			مطروح منها: تكلفة المبيعات
	٢٠	اليد العاملة			
£٥٧٠	٥٠	إستهلاك الأصول			
£١٨٠					
	£١٠	الإعلانات			الربح الإجمالي
٢٠	١٠	الرواتب			مطروح منه: تكاليف البيع والتكاليف الإدارية
£١٦٠					الربح الصافي
					الميزانية في نهاية العمل السابع
					الأصول الثابتة
£١٢٠٠٠					الألات والمعدات بسعر التكلفة
£١١٩٥٠	٥٠				مطروح منها: الاستهلاك
	£٥٥٠٠				الأصول الجارية
٧٥٠					المخازين
	£٤٩٦٠				الحسابات المدينة
	£١١٢١٠				الأموال النقدية
	٣٠٠٠				مطروح منها: الخصوم الجارية
٨٢١٠					الحسابات الدائنة
£٢٠١٦٠					صافي أصول الشركة
					المتتمثلة بـ:
	£٢٠٠٠٠				رأس المال المدخل
	١٦٠				الأرباح المكتسبة
					حقوق المالك
£٢٠١٦٠					

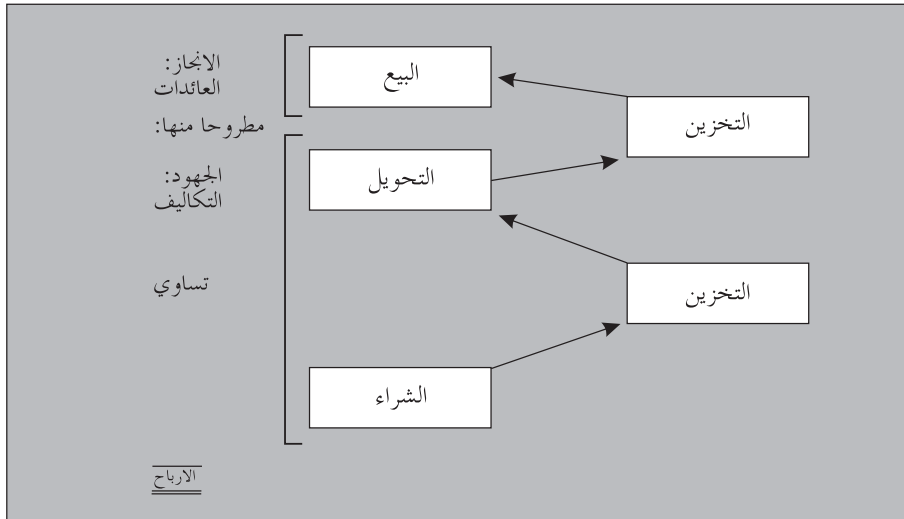
٢.٢ ما هي الأرباح؟

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

- 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 الموظّفين الذين يعملون في مجال تدعيم الخدمة).

بالنسبة إلى العديد من مدراء الشركات وشركات أخرى تتوخى الربح، تكون الأرباح المؤشّر الأوّل للفاعليّة ككلّ. وإنّ المشاكل التي يواجهها المحاسبون والمدراء فيما يقومون بقياس مكونات الأرباح، تحتاج إلى أن يدرسها هؤلاء عن كثب.

أما الغاية الأساسيّة من حساب الأرباح والخسائر فهي إظهار نتائج عمليّة التحويل خلال فترة معيّنة، وتحدّد هذه العمليّة على أنّها الوظائف اللازمة لتحويل المواد الأولية إلى منتج قابل للبيع. ويمكن أن تُبيّن سلسلة الوظائف كما في الرسم البياني ٢-١



الرسم ١.٢ الإنجازات مطروح منها الجهود

يمكن النظر إلى نتيجة عمليّة التحويل بأكملها (وهي الأرباح) خلال فترة معيّنة على أنّها الفرق الكامن بين:

- أ. قياس الإنجاز (ما أُنجِز 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.

مثال

- الإنتاج الإجمالي للمنتج "ميم" خلال فترة محاسبية واحدة: ٣٠٠ وحدة.
- عدد المنتجات "ميم" التي تم شحنها وإعداد فواتير للزبائن بها: ٢٥٠ وحدة.

إن الفرق بين المقياسين يكمن في وحدات المنتج التي تم إنتاجها لكن لم يتم بيعها بعد في نهاية الفترة: وستُحزّن وحدات المنتج هذه في المستودع.

في حساب الأرباح والخسائر يُقاس الإنجاز للفترة المحاسبية بعدد المنتجات التي تم شحنها وإعداد فواتير بها للزبائن خلال الفترة. ويُنظر إلى الشحن وإلى إعداد فواتير بالمنتجات كحدثين حاسمين في قياس الإنجاز لأنه عند ذلك، وليس قبل ذلك، يسع المؤسسة أن تكون أكيدة بشكل معقول من أن الزبائن قد قبلوا المنتجات وبالتالي إنهم مُلزَمون بالدفع للمؤسسة. إن السبب الأساسي لعدم اتخاذ الإنتاج الكلي كمقياس للإنجاز مبني على أساس أنه لا يسع المؤسسة بالعادة أن تكون متيقنة من أن 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 ٥٠ من المنتج الجاهز المتروكة في المستودع قد تكون أجهزة كمبيوتر محمولة غير مزودة بقدره لاسلكية مدمجة. إذا كانت الوحدات الـ ٥٠ ستباع في المستقبل - وهو حدث بعيد الاحتمال - بالتأكد سينبغي تخفيض سعر المبيعات. بينما يكون بإمكان الشركات كلها أن تطبق قياس الإنجاز المذكور أعلاه، يتم عملياً استعمال قياسات مختلفة متوقفة على الظروف الخاصة التي تتم فيها العمليات.

١. غالباً ما يُنظر إلى قياس الإنجاز في منجم للذهب في أفريقيا الجنوبية كحدث يتم عند استخراج الذهب من الصخر لسبب بسيط وهو أن طلب العالم على الذهب مدعوم لدرجة أنه بوسع شركة التعدين أن تكون أكيدة من بيعه ضمن سلسلة من الأسعار يمكن التنبؤ بها.

٢. بالنسبة إلى بائع «أيس كريم»، يحصل البيع عندما يناوله الزبون المال مقابل «أيس كريم». وتجعل تقلبات الطقس إقرار الإنجاز بشكل مبكر أمراً يفتقر إلى الحكمة!

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

١. تمّ أداء الخدمة الأساسية المُنتجة للإيرادات أي أنّ المُنتج قد صُنِعَ وسلّمَ بناءً على طلبية نهائية.
٢. قد تمّ تكبُّد كلّ التكاليف اللازمة لإنشاء الإيرادات أو إذا لم يكن كذلك، تكون هذه التكاليف إمّا زهيدة وإمّا قابلة للتنبؤ بها ضمن درجة مقبولة من الدقّة.
٣. يمكن تقدير المبلغ القابل أخيراً للتحصيل نقداً ضمن سلسلة مقبولة من الأخطاء. تذكر أنّه لا ينبغي بالضرورة قبض الأموال النقدية كما رأينا في حالة التاجر الفردي في الوحدة الأولى.

إنّ تبرير قياس الإنجاز عند الشحن وإعداد الفواتير بسيط؛ ففي معظم الحالات، إنّ النقطة الأولى في الدورة التي تستوفي المعايير الثلاثة والتي تعكس ما حقّقه الإدارة عبر المبيعات وليس ما تظنّ أنّها قد تحقّقه. ولا ينبغي استخدام قياس كهذا، مع أنّه الأكثر شيوعاً، إذا استوفى أساساً آخر للإقرار المعيار بشكل أفضل. ومن الضروري أن تدرّس بإيجاز ثلاثة خيارات أخرى محتملة.

١.٣.٢ وقت الطلبات على المبيعات

سأل مندوب مبيعات عن موعد حصول البيع وسيأتيك الجواب: "عندما أستلم طلبية". ولا يعكس هذا الجواب طريقة فهم حدسيّة لقياس إنجازهم فحسب بل أيضاً الطريقة التي يقيم بها رؤسائهم أداءه – فكلّما قيّد طلبيات كان عمله أفضل. لكن في بعض المؤسسات، ثمة تأخير بين الطلبية والشحن (ربّما بسبب عملية التصنيع) وقد يغيّر الزبون رأيه أو المواصفات خلال هذه الفترة. وتتكبّد المؤسسة تكاليف غير قابلة للتنبؤ بها عند استلام الطلبية.

مثل

استلمت شركة ملابس مشغولة بالصنارة طلبية لتزويد فريق الغولف البريطاني/الأوروبي في كأس رايدر كاب Ryder Cup بسترات صوفية غاية في الجودة لارتدائها في المباراة المقبلة التي سيجريها هذا الفريق ضدّ الولايات المتّحدة الأميركية. هل هي طلبية نهائية؟ أجل. هل هو زبون سيدفع؟ أجل. هل تكاليف الإنتاج أكيدة؟ لا. إنّ سعر قماش الكشمير في العالم مُتقلّب وقد يتغيّر بشدّة بين الطلبية والتسليم.

يمكن تقدير الطلبيات واعتبارها مقياساً للإنجاز فقط إذا: (أ) كانت السلع التي تمّ طلبها متواجدة في المخزون عند استلام الطلبية. (ب) قد تمّ تكبُّد التكاليف الأهمّ (ج) كان معروفاً أنّ عدد الطلبيات الملغاة وتوقيتها لن يتغيّر بشدّة. من المحتمل أن تصحّ هذه الشروط فقط عندما تكون الفترة الفاصلة بين استلام الطلبية وشحنها بسيطة لدرجة أنّ الفرق ليس ذا أهميّة تُذكر.

أنظر في مؤسسة تركز كامل إنتاجها للتصنيع في فترة محاسبية ما، أي أن المخازين تتراكم لديها لكنها لا تقوم بأي بيع. في الفترة التالية ينعكس الوضع؛ لا تقوم بأي تصنيع لكنها تبيع كامل المخزون الذي كان قد تراكم لديها في الفترة المحاسبية السابقة. ويبدو خطر الإقرار بالإنجاز في الفترة الأولى جلياً - فقد لا تتحقق المبيعات إطلاقاً. وتقوم المؤسسة بجعل الواقع الاقتصادي ينعكس بطريقة أدق إذا سجلت 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، يُستعمل 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 أقل يقيناً من توقيت الإنتاج.

مثال

إن شركة البناء المغفلة "أ" في طور بناء جسر يربط بين جزيرتين اسكتلنديتين هبريديتين 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 ١٢ ٠٠٠ ٠٠٠ € مع أن الزبون قد دفع سدس المبلغ فقط أي ٢ ٠٠٠ ٠٠٠ €. توقعت الشركة أن تحقق أرباحاً من الجسر قدرها ٣ ٠٠٠ ٠٠٠ €. وفي نهاية السنة الأولى تكبدت التكاليف على أساس متوازن قابل للتنبؤ به. ما هو مقدار المبيعات والأرباح التي ينبغي على الشركة "أ" أن تُقدّر عند نهاية العام الأول؟

لاحظ أن:

١. ثلث العقد أي ٤ ٠٠٠ ٠٠٠ € يمكن اعتباره مبيعات في العام الأول، شرط أن يؤكد مساح مستقل هذه النسبة.
٢. التكاليف الإجمالية التي تتوقعها الشركة تبلغ ٩ ٠٠٠ ٠٠٠ €؛ إن ثلث الـ ٩ ٠٠٠ ٠٠٠ € هو ٣ ٠٠٠ ٠٠٠ €.

الجواب

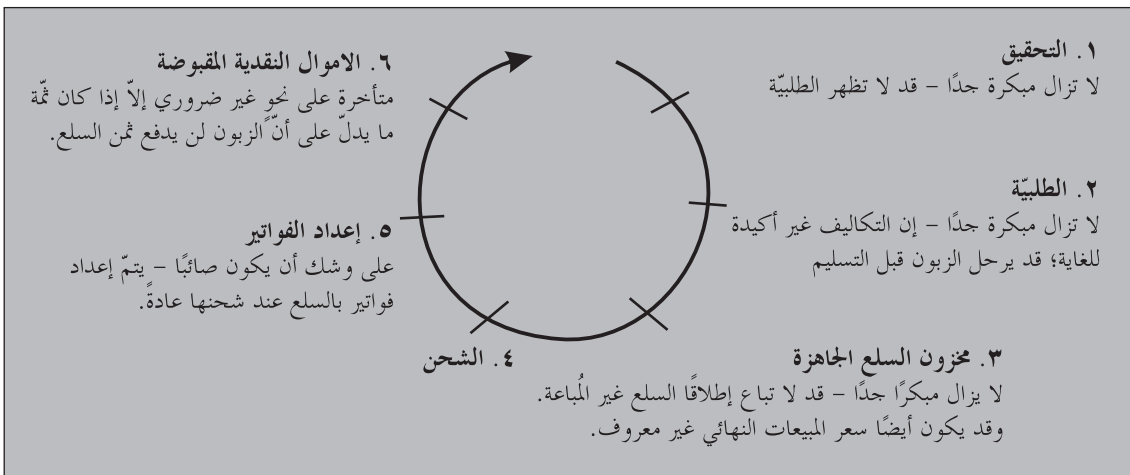
يكون من المقبول تسجيل المبيعات على أنها ٤ ٠٠٠ ٠٠٠ € وكلفة المبيعات على أنها ٣ ٠٠٠ ٠٠٠ € في نهاية العام الأول. شرط ألا تكون دفعة الـ ٢ ٠٠٠ ٠٠٠ € على الحساب مؤشراً لصعوبة في الدفع يواجهها الزبون. وتكون الأرباح ١ ٠٠٠ ٠٠٠ €. وسيُسجل رصيد إيرادات المبيعات أي ٢ ٠٠٠ ٠٠٠ € في ميزانية الشركة ك مبلغ مدين لأن الشركة كانت قد قبضت ٢ ٠٠٠ ٠٠٠ € فقط في نهاية العام. وفي العام الثاني، ستكون

مبيعات شركة "أ" €٨.٠٠٠.٠٠٠ وستكون تكلفة المبيعات €٦.٠٠٠.٠٠٠ ويحقق بذلك العام الثاني أرباحاً قدرها €٢.٠٠٠.٠٠٠.
وإن استعمال طريقة توقيت الإنتاج لقياس الإنجاز سيسمح للشركة المُغفلة "أ" أن تُسجّل الأرباح في عامي العقد كليهما بدلاً من انتظار إتمام العقد في العام الثاني. ومع أنه ليس من الضروري أن يُعنى القراء بالقواعد المتنوعة التي طوّرها المحاسبون لتنفيذ أساس الإنتاج بغية قياس الإنجاز، من المهم أن يقدروا أن هذا الأساس لا يُطبّق إلاّ 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، ثمّة مناسبات تكون فيها السوق بحالة لا تسمح بالتنبؤ بدقة بأرجحية قبض الدفعات، فتصبح النقطة الحاسمة وقت التحصيل. فعلى سبيل المثال، تبيع شركات عديدة وحدات كبيرة من السلع (كالسيارات وأجهزة التلفزيون ومعدّات "الهاي فاي" و"الدي في دي" (القرص الرقمي) وفق نظام الدفع بالتقسيط. وإن الشروط العادية لنظام الدفع بالتقسيط هي: (أ) يُطلب تسديد دفعة أولى صغيرة نسبياً؛ (ب) تكون مدة الدفع طويلة وتتطلب دفعات شهرية أو أسبوعية للمبلغ الأصلي ولل فوائد؛ (ج) يستقي البائع حق ملكية مشروط على السلع. وينجم عن هذه الشروط تعريض البائع لمخاطر إعادة مطالبته الزبائن بالسلع لعدم تسديدهم الدفعات. وسنطّ ظروف كهذه يتم إقرار الإيرادات ما إن يتم تحصيل الأموال النقدية؛ وتُقيّد تكاليف السلع المباعة بالتقسيط في خزانة المخزون في الميزانية ويتم تحويلها إلى تكلفة مبيعات في حساب الأرباح والخسائر بنسبة مقدار الدفعات التي تمّ قبضها.

متى يكون المبيع مبيعاً؟



الرسم ٢.٢ دورة تصنيع نموذجية

٤.٢ سبب آخر لاختيار «الشحن وإعداد الفواتير»

أنظر في المثل المُعطى في الوحدة الأولى:

- سجّل التاجر الفرْد مبيعات قدرها €٧٥٠ خلال الفترة.
- كانت المبيعات كلها بالدَّين أي أنه لم يقبض أيّ أموال نقدية عند البيع.
- عندما أُعيدت الحسابات في نهاية العمل السابع، لم يكن أيّ زبون قد دفع ثمن السلع.

بناءً على أنّ التاجر واثق من أنّ جميع زبائنه سيدفعون ثمن السلع ضمن فترة التسليف المُتَّفَق عليها (لِيُقَلَّ ٣٠ يوماً بعد البيع)، تُقرّر المؤسسة بالرقم €٧٥٠ بكامله كمقياس للإنجاز في نهاية العمل السابع، أي حصيلة الجهد الاقتصادي الذي تمّ استفادته خلال الفترة. ولو أنّ المؤسسة أجمَلت الإقرار بالمبيعات إلى الفترة التالية عند قبضها الأموال النقدية، لكان قياس الإنجاز في الفترة الثانية مزيجاً من: (أ) مبيعات تمّت في الفترة الثانية ودُفع ثمنها في الفترة الثانية؛ و(ب) أموال نقدية قَدُرُها €٧٥٠ قُبِضت لقاء المبيعات التي تمّت في الفترة الأولى، ولُكانت المؤسسة فشلت في قياس الإنجاز بشكل صحيح في كلا الفترتين.

المشكلة

يقوم مُصنِّع حقائب رياضية بتزويد محلات رياضية كبيرة ببيع بالمُفرَّق. وتأتي الأرقام المتعلقة بالإنتاج والمبيعات لسنة واحدة على الشكل التالي:

١٥ ٠٠٠	طلبات تلقتها قوة المبيعات التابعة للمُصنِّع خلال السنة
١٠ ٠٠٠	حقائب رياضية مُصنَّعة
١٢ ٠٠٠	حقائب رياضية تمّ شحنها وإعداد فواتير بها
١ ٠٠٠	حقائب مُعابة أُعيدت ولم يتمّ تصليحها بعد

ما هو عدد الحقائب الرياضية التي بيعت خلال العام؟

التعليق والجواب

١. إنّ الطلبات مدعومة لكنّها لم تُلبَّ بعد. ولا يمكن استخدام الرقم ١٥ ٠٠٠ لقياس الإنجاز مع أنه يمكن استخدامه لقياس أداء قوة المبيعات خلال السنة ولتقدير تراكم الأعمال غير المنجزة بين الطلبات ومُخرجات الإنتاج. لا تنس أنّ الزبائن قد يرحلون في أيّ وقت (فقد يغيّرون رأيهم أو يغيّرون المورّد) إنّ لم تُلبَّ طلباتهم في الوقت المحدّد ولا ندري ما قد يكون حجم الخسارة.
٢. إنّ رقم الـ ١٠ ٠٠٠ حقيقة المُصنَّعة من جديد لا ينجح في تصوير الواقع الاقتصادي

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

٣. وبناءً عليه، إن أفضل قياس لإنجاز العام هو ١٢٠٠٠. لكن ينبغي تقليص هذا الرقم بـ ١٠٠٠ بسبب الحقائق الألف التي أعيدت لأنها مُعابة – ولن تكون المحلات الرياضية للبيع بالمُفرَّق قد دفعت ثمن هذه السلع للمُصنِّع. فيجب تخفيض الرقم ١٢٠٠٠ بـ ١٠٠٠. وستُسجَل مبيعات العام على أنها ١١٠٠٠ حقيبة. وتقدَّر قيمة كل منها بسعر البيع الذي قيده المُصنِّع على البائع بالمُفرَّق. وستُعاد الحقائق المُعابة إلى المخزون أو سيتم شطبها.

٥.٢ مبادئ تشكّل أساس قياس إنجاز المبيعات

إن المحاسبة هي سلسلة من التقنيات والإجراءات التي طوّرها المحاسبون على مرّ السنين. نسميها اتّفاقيات. ويتمّ اعتماد مبادئ منها لقياس المبيعات:

١. اتّفاقية التحقيق: وحدها المُنتجات المُباعة تُقاس كمبيعات. أما المُنتجات التي أُكملت تماماً أو أُكملت جزئياً ولم تحقّق ربحاً للمؤسسة فلا تُدرج في المبيعات.
٢. اتّفاقية الحسابات المستحقّة: ليس على الأموال النقدية أن يتمّ قبضها لتُنشئ قيمة؛ فإنّ التزاماً من زبون موثوق به يكفي ليُطلق عليه اسم المبيع. وتُغطي أيضاً اتّفاقية الحسابات المستحقّة الحالة التي يقوم فيها تاجر فرد أو شركة أو أيّ كيان آخر بدفع فاتورة مُنتج أو فاتورة خدمة تُغطي فترة تتخطى تاريخ إعداد البيانات المالية. فإذا دُفع على سبيل المثال قسط تأمينه السنوي على أصوله في أوّل تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠١ عن الأشهر الاثني عشر التالية وأعدّ الحسابات في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، سيتضمّن حساب الأرباح والخسائر للعام قيمة ثلاثة أشهر من هذا القسط فقط (ومن المُفترض قيمة تسعة أشهر من القسط المدفوع في أوّل تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠)، وإنّ رصيد الأشهر التسعة من القسط الذي لم يُقرّ في حساب الأرباح والخسائر سيُسجَل في الميزانية كأصل متداول يُدعى "حسابات مدفوعة مقدماً".

وبالطريقة نفسها، عندما يقوم تاجر فرد بدفع ضريبة الملكية سنوياً بتأخير في أوّل آذار/مارس ٢٠٠٢، سيُسجَل قيمة شهرين من الدفع المتوقّع في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١. أيّ أنه سيزعم أنه دفع الضريبة لكي يعكس حساب الأرباح والخسائر لذلك العام ولغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، استهلاك المورد للوقت في الأشهر الإثني عشر من الحسابات. وستُظهر الميزانية هذه الضريبة غير المدفوعة للأشهر العشرة كخصم متداول يُدعى "حسابات مستحقّة".

٦.٢ مبدأ قياس الجهد

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

١.٦.٢ مبدأ إستقلالية الدورات المالية (مبدأ الملائمة)

يتمّ التوصل إلى الأرباح عبر ملاءمة الجهد (أو التكاليف) مع الوحدات التي تمّ شحنها وإعداد فواتير للزبائن بها (المبيعات) خلال الفترة.
وليس التعرّف إلى تكاليف الوحدات المباعة بالسهولة التي يبدو عليها لأنّه نادراً ما يساوي حجم الوحدات المُصنّعة في أيّ فترة محاسبية حجم الوحدات المباعة. وعندما يتخطى حجم الإنتاج حجم المبيعات أو عندما يكون أقل من حجم المبيعات، تكون جهود الفترة غير مساوية 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:

مثّل

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

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

ب. عندما يتخطى حجم الإنتاج الوحدات المباعة (أعكس أرقام مثل الحقائق الرياضية، أي أنّ الحقائق المباعة عددها ١٠ ٠٠٠ وتلك المُصنّعة عددها ١٢ ٠٠٠):

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

من دون اتفاقية الملاءمة، كان جهد إنتاج ١٢ ٠٠٠ حقيبة يُعادِل إنجاز بيع ١٠ ٠٠٠ حقيبة.

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

بعض تكاليف الإنتاج النموذجية:

- المواد الأولية
- اليد العاملة
- استهلاك الآلات والماكينات المُستخدمة 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 إستقلالية الدورات المالية (مبدأ التخصيص)

من شأن المهمة الأولى أن تحدّد بأرقام مالية مقدار ما استهلك من كل وسيلة من وسائل الإنتاج خلال الفترة المحاسبية، أي أن كل ما اشترته الشركة من وسائل إنتاج (كالمواد الأولية والطاقة وأجور العاملين في الإنتاج) يجب أن يُخصَّص على الفترة المحاسبية. (تُعرّف هذه العملية بتحديد التكلفة وتُقرَّب بأن المشتريات التي تمت خلال الفترة لا تُستهلك كلها عبر الإنتاج).

ومن شأن المهمة الثانية أن تحدّد بأرقام مالية أيضاً ما ينبغي ملاءمته من كل 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 الملاءمة.

٣.٦.٢ مبدأ التكلفة (مبدأ القيمة الاسمية)

لقد ذكرنا أعلاه أن وسيلة الإنتاج تُقاس ويُعبَّر عنها "بأرقام مالية". ونجد القاعدة العامة

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 تتقلب أسعار الشراء خلال الفترة المحاسبية. وسنلقي الآن نظرة أدق إلى مهمتي اتفاقية التخصيص.

٧.٢ المهمة الأولى: تحديد استهلاك وسائل الإنتاج

لا تُستفد كلياً السلع التي يتم شراؤها في فترة محاسبية ما فُتُرك بعضها في المخزون وبطريقة مشابهة. يُسحب بعضها من المخزون بعد أن كان متروكاً فيه في الفترة المحاسبية السابقة.

١.٧.٢ استخدام المواد الأولية

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

مثل

بدأت الشركة المحدودة "أ" السنة بـ ١٠٠٠ 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 عدّ الوحدات المادية عادةً بطريقة سهلة نسبياً ويمكن احتساب المخازين في بداية السنة وفي نهايتها من فواتير الشراء. وتتفاقم المشاكل عندما نبدأ بتقييم المقدار المُستهلك. افترض أنه تم شراء ١٢٠٠ وحدة في فترة شهدت ارتفاعاً في أسعار المواد الأولية بفواصل من شهرين على الشكل التالي:

شباط/فبراير	٢٠٠ وحدة	بـ ١.٠٠٠ € لكل وحدة	٢٠٠
نيسان/أبريل	٢٠٠ وحدة	بـ ١.٥٠٠ € لكل وحدة	٣٠٠
حزيران/يونيو	٢٠٠ وحدة	بـ ٢.٠٠٠ € لكل وحدة	٤٠٠
آب/أغسطس	٢٠٠ وحدة	بـ ٢.٥٠٠ € لكل وحدة	٥٠٠
تشرين الأوّل/أكتوبر	٢٠٠ وحدة	بـ ٣.٠٠٠ € لكل وحدة	٦٠٠
كانون الأوّل/ديسمبر	٢٠٠ وحدة	بـ ٣.٥٠٠ € لكل وحدة	٧٠٠
	١ ٢٠٠ وحدة	٢ ٧٠٠ €	

تمّ تقييم مخزون أوّل المدة المؤلّف من مئة وحدة بـ €١٠٠ للوحدة. وبناءً عليه، يبلغ مقدار التكاليف الإجمالية التي ينبغي تخصيصها €٢٨٠٠. عند التقرب من مسألة تقييم الوحدات الألف المُستهلكة، 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 الـ €٢٨٠٠. وليس دوماً تقييم الإقبال بـ ٣٠٠ وحدة التقييم الأكثر وضوحاً؛ وسيكون للتقييم المختار وقعٌ مباشر على الجزء المتبقي أي على الوحدات الألف المُستهلكة. ونجد أنفسنا أمام أربعة احتمالات من التقييم:

١. ٣٠٠ وحدة بتكلفة €٣.٥٠ لكل وحدة (باستخدام السعر الأخير المدفوع لمخزون آخر المدة كلّهُ)؛
٢. ٢٠٠ وحدة بتكلفة €٣.٥٠ لكل وحدة (بإعادة العدّ باستخدام الأسعار الحالية)؛
- و
- ١٠٠ وحدة بتكلفة €٣.٠٠ لكل وحدة؛
٣. ٣٠٠ وحدة بتكلفة €١.٠٠ لكل وحدة (باستخدام الأسعار الأولى)؛
٤. ٣٠٠ وحدة بتكلفة €٢.١٥ (باستخدام التكلفة المتوسطة للوحدات €٢٨٠٠ ÷ ١٣٠٠).

إنّ الفرق في تقييم مخزون السلع كبير. وبناءً عليه، يكون كذلك الفرق في تكلفة الوحدات المُستهلكة.

طريقة التقييم	تقييم مخزون آخر المدة	تقييم الوحدات المُستهلكة	المجموع
١	€١ ٠٥٠	€١ ٧٥٠	€٢ ٨٠٠
٢	١ ٠٠٠	١ ٨٠٠	٢ ٨٠٠
٣	٣٠٠	٢ ٥٠٠	٨٠٠
٤	٦٤٥	٢ ١٥٥	٢ ٨٠٠

لاحظ النقاط التالية:

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

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

استهلاك الأصول الثابتة ٣.٧.٢

يجب أن يتضمّن قياسُ الجهد تكلفةَ 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 يُطرح 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 يتكرها المهندسون والمحاسبون وتحاول أن تعكس الاستخدام الدوري للألات والماكينات. ويُحسب العبء الدوري للاستهلاك باعتبار ثلاثة عوامل:

- التكلفة التاريخية الحالية (وتُدعى أحياناً تكلفة الشراء) وتتضمّن أعباء التركيب إذا وُجدت؛
- صافي المبلغ المتبقي المُقدّر الذي تقبضه المؤسسة عن الأصل الذي يكون بتصرفها. (ليس هذا بالضرورة قيمة المخلفات (الخردة): قد تتبّع شركة سياسة التصرف بثلاث قافلة سياراتها كل عام. وفي حالة كهذه يوسع الشركة أن تتوقع قيمة جيدة بدّل قافلتها المُستعملة)؛
- العمر الإنتاجي للأصل: يقصد بالعمر الإنتاجي الفترة الزمنية التي يكون الأصل خلالها صالحاً لتقديم خدمات اقتصادية للمؤسسة.

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

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

			الآلة "ز"
	€١٢٥٠		تكلفة الشراء
	€٥٠		صافي القيمة المتبقية المُقدّرة
سنوات	٣		عمر الخدمة المُقدّر
ساعة	٥٠٠٠	العام الأوّل	النموذج المُقدّر لساعات التشغيل:
ساعة	٨٠٠٠	العام الثاني	
ساعة	٢٠٠٠	العام الثالث	

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 حصّة مساوية من تكلفة الشراء الأصلية مطروح منها القيمة المتبقية المُقدّرة تُخصّص على كلّ فترة محاسبية خلال عمر خدمة الأصل. وستكون الأعباء السنوية:

$$\text{€ } 400 = \frac{\text{€ } 500 - \text{€ } 1200}{3}$$

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

السنة	مصاريف إستهلاك الأصل	الرصيد في إستهلاك الأصل المُتراكم	القيمة الدفترية للأصل	نهاية السنة
عند الشراء			€ ٢٥٠	
١	€ ٤٠٠	€ ٤٠٠	٨٥٠	
٢	٤٠٠	٨٠٠	٤٥٠	
٣	٤٠٠	١ ٢٠٠	٥٠	
	€ ١ ٢٠٠			

من حسنات هذه الطريقة أنّها بسيطة: وهي ملائمة بشكل خاص عندما يكون استخدام الأصل هو نفسه كلّ عام، وعندما يصحبه هبوط مساوٍ تقريباً في منفعة الأصل الاقتصادية كلّ فترة.

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

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

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

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

وتكون الأعباء السنوية مبنية على الصيغة:

$$1 - \sqrt[n]{\frac{\text{قيمة المخلفات}}{\text{التكلفة}}}$$

حيث n = عمر الخدمة المُقدَّر للأصل. وتكون نتيجة هذه الصيغة في هذا المثل رقمياً يبلغ تقريباً ٦٦ بالمئة من معدل الاستهلاك سنوياً. وسيكون جدول الاستهلاك الذي يغطّي عمر خدمة الآلة "ز" على الشكل التالي:

نهاية السنة	الرصيد في إستهلاك الأصل المُتراكم	مصاريف إستهلاك الأصل	السنة
€١ ٢٥٠			عند الاكتساب
٤٢٥	€٨٢٥	€٨٢٥	١
١٤٥	١١٠٥	٢٨٠	٢
٥٠	١٢٠٠	٩٥	٣
		€١ ٢٠٠	

الطريقة الثالثة: طريقة إستهلاك الأصل

إنّ طريقة إستهلاك الأصل مبنية على أساس عدد ساعات تشغيل الآلة: ويكون الافتراض بأنه كلما اشتغلت الآلة ازداد استهلاكها من جرّاء الاستعمال. وستكون الأعباء السنوية في هذا المثل:

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

€٤٠٠ = €١ ٢٠٠ × ١٥ ٠٠٠/٥ ٠٠٠	السنة الأولى
€٦٤٠ = €١ ٢٠٠ × ١٥ ٠٠٠/٨ ٠٠٠	السنة الثانية
€١٦٠ = €١ ٢٠٠ × ١٥ ٠٠٠/٢ ٠٠٠	السنة الثالثة

السنة	مصاريف إستهلاك الأصل	الرصيد في إستهلاك الأصل المُتراكم	القيمة الدفترية للأصل	نهاية السنة
عند الشراء			€١ ٢٥٠	
١	€٤٠٠	€٤٠٠	٨٥٠	
٢	٦٤٠	١٠٤٠	٢١٠	
٣	١٦٠	١٢٠٠	٥٠	
	€١ ٢٠٠			

مقارنة بين الطرق

السنة	النسبة الثابتة	تخفيض الرصيد	طريقة إستهلاك الأصل
١	€٤٠٠	€٨٣٣	€٤٠٠
٢	٤٠٠	٢٧٨	٦٤٠
٣	٤٠٠	٩٣	١٦٠
	€١ ٢٠٠	€١ ٢٠٠ (لِنَقُلْ)	€١ ٢٠٠

ينبغي فهم المعالم الأساسية إستهلاك الأصل بوضوح.

١. إن إستهلاك الأصل هو تخصيص الأصول التي تمّ شراؤها في فترة محاسبية واحدة على الفترات المحاسبية التي يتمّ استعمال هذه الأصول فيها.
٢. إن إستهلاك الأصل هو تكلفة الإنتاج كالمواد الأولية وتكاليف اليد العاملة.
٣. يؤثّر اختيار الطرق في مقدار التكلفة المخصّصة على كلّ فترة محاسبية؛ وإن مقدار إستهلاك الأصل المخصّص تبعاً يؤثّر في الأرباح التي يُقدّم بها تقرير.
٤. إن إستهلاك الأصل بحدّ ذاته لا يؤمن الأموال النقدية بُغية استبدال الأصول. لكنّ تخصيص هذه التكلفة على فترة محاسبية من شأنه أن يقلّل من الأرباح التي يُقدّم بها تقرير؛ ويوهن ذلك تبعاً خسارة الأموال النقدية الناجمة عن الأعمال عبر تخفيض دفعات الضريبة وأنصبة توزيع الأرباح وربما توقّعات الأجرور في الفترات المتوالية. وبالتالي يكون لتقييد إستهلاك الأصول تأثير إيجابي في وضع المؤسسة النقدي لكن بطريقة غير مباشرة. وبوسع المؤسسات استبدال أصولها، إذا قيّدت إستهلاك الأصول، بشكل أفضل ممّا لو أنّها امتنعت عن تقييده. (وفي العديد من الولايات القضائية المختصة بالضريبة كما في المملكة المتحدة لا يُسمح بإستهلاك الأصول بحدّ ذاته كعبءٍ على الأرباح بهدف حساب الضريبة لأنّه أمام المؤسسات ببساطة متّسع من

الخيارات لمعدلات إستهلاك الأصول وتستطيع بالتالي التلاعب بمستوى الأرباح الخاضعة للضريبة. وتستعيض السلطات الضريبية عن إستهلاك الأصول بالمخصّصات الرأسمالية؛ وهي معدلات مُحدّدة نظامياً لاستهلاك فئات مختلفة من الأصول).

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

سندكر أنه يجب أن تُقاس أولاً وسائل الإنتاج المتنوعة التي تمّ استهلاكها خلال الفترة المحاسبية بغير قياس الجهود أو التكاليف المعنوية بإنتاج مُنتجات قابلة للبيع. وتأتي الخطوة التالية لاتخاذ قرار بشأن مقدار هذه التكاليف التي ينبغي تخصيصها على المُنتجات غير المباعة أو غير الجاهزة في نهاية الفترة. بتعبير آخر، يجب أن يتمّ تقييم مخازين آخر المدة للسلع الجاهزة وللأعمال قيد التنفيذ ثمّ يجب أن تُحسّم هذه التكاليف من إجمالي التكاليف التي تمّ قياسها في المهمة الأولى؛ وسيظهر الرصيد كعبء في حساب الأرباح والخسائر. إن اختيار نظام تقييم للمخزون هو بغاية الأهمية لأنه سيكون له وقع كبير على قياس الجهد وبالتالي على الأرباح التي يُقدّم بها تقرير لأيّ فترة محاسبية. ومن السهل فهم ذلك: فمن بين كلّ التكاليف التي تمّ تكبدها في فترة محاسبية ما يمكن تخصيص هذه التكاليف إمّا على إيرادات المبيعات وإمّا على المُنتجات غير المباعة وغير الجاهزة. وكلّما خصّصنا التكاليف على المُنتجات غير المباعة وغير الجاهزة، تدنّت تكلفة الوحدات المباعة في حساب الأرباح والخسائر. نستطيع التعبير عن هذه العلاقة على هذا النحو:

$$\text{مخزون أول المدة} + \text{المشتريات} - \text{مخزون آخر المدة} = \text{تكلفة السلع المباعة} \\ \text{المُقَيَّدة في حساب الأرباح والخسائر}$$

بتعبير آخر:

- أ. كلّما ارتفع تقييم مخزون آخر المدة ارتفعت الأرباح التي يُقدّم بها تقرير؛ وبشكل تبادليّ
- ب. كلّما تدنّى تقييم مخزون آخر المدة تدنّت الأرباح التي يُقدّم بها تقرير.

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

مثل

إرجع إلى مثل المهمة الأولى بشأن المواد الأولية في القسم ٢-٧-١. رأينا فيه أربعة تقييمات مإنحرافة للمخزون. لتتصور أن الوحدات الـ ١٠٠٠ المباعة حَققت كل واحدة منها ربحاً قدره €٥٠؛ سيبلغ عند ذلك مقدار المبيعات (قياس الإنجاز) €٥٠٠٠٠. أدرس حسابات الأرباح والخسائر الأربعة التي قد تنشأ عن استعمال أربع طرق لتقييم المخزون:

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

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 إكمالها ليتم بيعه.
٣. مخزون المواد الأولية واللوازم: إنه عبارة عن وحدات تم اكتسابها عبر الشراء ليتم استعمالها في عملية التصنيع. وعندما يُشغَّل 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 يُعدُّ المخزون مادياً حتى يتم تقييمه وفقاً مزيج 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 الزبون وميوله، ستجد شركة ما أن جزءاً من المخزون لن يُباع حتى بسعر التكلفة وأنه عليها أن تخفض سعر بيعه إلى ما دون التكلفة لكي تتخلص منه في السوق. وفي ظل ظروف كهذه، سيكون من الخطأ تقييم المخزون بسعر التكلفة لأن ذلك سيؤدي إلى إبخاس 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 بصافي القيمة القابلة للتحقق. وتكون التكلفة أقل من صافي القيمة القابلة للتحقق في ظل ظروف طبيعية.

مثال

إرجع مجدداً إلى المثال في المهمة الأولى في القسم ٢-٧-١ واختر 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 € ومئة منها بـ ٣٠٠ €. إن هذا التقييم بـ ١٠٠٠ € مبني على أساس اتفاقية التكلفة.

لنفترض أنه تم الإعلان عن تطور تكنولوجي عند نهاية الفترة مما جعل مخزون آخر المدة قديماً ولنفترض 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)
٢٣٠٠	الأرباح
١٠٠	مخزون آخر المدة (٩٠٠ - ١٠٠٠)

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 تمّ شراؤها أولاً) هي التي تُباع أولاً. ويعني ذلك أن الوحدات التي تُركت في المخزون في نهاية الفترة المحاسبية تُعتبر أنها آخر ما تمّ شراؤه وبناءً عليه يتمّ تقييمها حسب الأسعار الأخيرة. فإن ارتفعت الأسعار خلال الفترة، تكون التكاليف التي تمّ تخصيصها على تكلفة المبيعات في حساب الأرباح والخسائر هي الأقدم والأقل في حين أن التكاليف التي تمّ تخصيصها على مخزون آخر المدة في الميزانية تكون الأحدث والأعلى.

في المثل المعطى في المهمة الأولى في القسم ٢-٧-١، إن الطريقة الثانية للتقييم هي على أساس "الوارد أولاً يخرج أولاً"، مع تقييم مرتفع لآخر المدة قدره €١٠٠٠ وتكلفة مبيعات منخفضة قدرها €١٨٠٠ للمخزون المُستهلك. ويؤثر العديد من المؤسسات طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" لأنها تتناغم مع الدفع المادي للسلع. ويتمّ الإبقاء على مخزون الميزانية أيضاً بقيم جارية واقعية شرط أن يتمّ بسرعة تسليم مخزون السلع ثمّ بيعه. غير أن عيب هذه الطريقة الأكبر يكمن في أن يؤدي إلى دخل مرتفع نسبياً خلال فترات ارتفاع الأسعار بسبب التكاليف الأقدم والأقل التي تمّت معادلتها مع إيرادات المبيعات. ويؤدي الدخل المرتفع الذي يُقدّم به تقرير إلى ضرائب مرتفعة وإلى أنصبة أرباح مرتفعة وإلى احتمال طلب أجور مرتفعة. وبالطبع يجب أن يتمّ استبدال المخزون وهو أمرٌ يتطلب المزيد من النفقات النقدية. وعندما ترتفع الأسعار تجد الشركات أنه من الصعب استبدال حجم المخزون المادي الذي تمّ 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 دفع السلع المادي أن المشتريات (وبناء عليه الأسعار الأحدث) هي التي تُحوّل أولاً إلى الإنتاج وتُترك الوحدات الأقدم (المُسعرة بسعر أقل) في مخزون آخر المدة. في المثل، إن الطريقة الثالثة للتقييم هي على أساس "الوارد أخيراً يخرج أولاً" وتؤدي إلى تقييم مخزون آخر المدة بـ €٣٠٠ وإلى تكلفة مبيعات قدرها €٢٥٠٠ لمخزون السلع المُستهلكة.

وبالتالي ينجم عن طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" نتائج مناقضة لطريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً": يُقدّم 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.

تتضمن الطريقة المتوسطة احتساب تكلفة وحدة السلع المتوفرة للبيع بطريقة المتوسط المرجح. ثم يُطبَّق 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. وتُمثِّل تكلفة الوحدة كلَّ التكاليف التي تمَّ تكبدها خلال كلَّ المدة بدلاً من التركيز على التكاليف إمَّا 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 ٢-٧-١ ليست طريقة تقييم مُعترف بها لأنها لا تعكس وقائع المؤسسة أي أنه تمَّ شراء ٢٠٠ وحدة فقط بسعر €٣.٥٠ وليس ٣٠٠ وحدة).

٤.١٠.٢ أيّ طريقة ينبغي اختيارها؟

تتوافق كلُّ من الطرق الثلاث التي تمَّ درسها مع الممارسة المحاسبية المقبولة عموماً مع أن كلَّ واحدة منها تنشئ مقادير مختلفة من تكلفة السلع ومن تقييمات الأصول. ولا يمكن اعتبار أيّ 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 سينتج من طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" مخازين بقيمة مُخفّضة، وبناء عليه، يتمَّ تحويل مقدار أكبر من التكاليف إلى تكلفة المبيعات وبالتالي تكون الأرباح أقلَّ. وقد يُؤيِّد عدد قليل من السلطات الضريبية تحوُّلات الإدارة من طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" إلى طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" (ثمَّ العودة إلى طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً") لتجنُّب الضريبة فحسب.

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

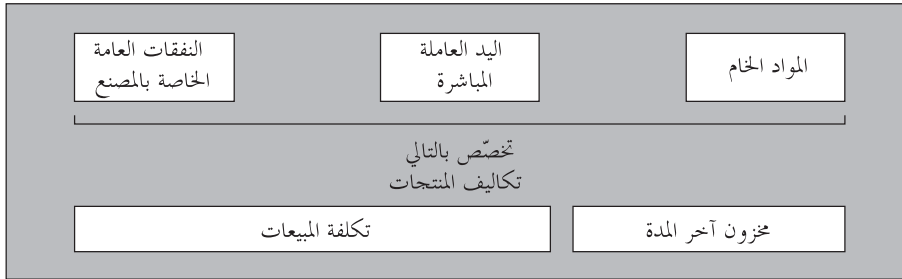
١١.٢ تقييم الأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة

عُنِيَتْ دراسة التقييم لغاية الآن بشكل موسَّع بوحدة المواد الأولية. ويجب الآن أن ندرس فتي المخازين الأخرين المُعرَّف عنهما أعلاه أي الأعمال قيد التنفيذ والسلع

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

إن نوعين من التكاليف التي تمّ درسها بالتفصيل في هذه الوحدة أي المواد الأولية واليد العاملة يُعرفان بتكاليف المُنتج (تكاليف مباشرة). ويمكن عزو تكاليف كهذه مباشرة إلى المُنتجات التي يتمّ تصنيعها أو إلى عملية الإنتاج. وفضلاً عن التكاليف التي ذكرناها للتوّ، نستطيع أن نضيف نفقات عامة متنوعة خاصة بالمصنع كاليَد العاملة غير المباشرة (افترض أن تكاليف اليد العاملة التي أُخذت بعين الاعتبار لغاية الآن كانت أجور العمّال المرتبطين مباشرةً بالتصنيع) التي تمثّل الأجور والرواتب التي يقبضها المُشرفون وموظفو المستودع ومهندسو الصيانة وجميعهم لا يعملون بشكل مباشر على المُنتجات لكنّ خدماتهم ذات صلة بعملية الإنتاج. وستتضمّن النفقات العامة الأخرى الخاصة بالمصنع التدفئة والإضاءة والطاقة واللوازم والصيانة والاستهلاك والتأمينات على الأصول.

إن تخصيص تكاليف المُنتج بين تكلفة المُنتجات المباعة (التي تظهر في حساب الأرباح والخسائر) وبين مخزون آخر المدة (الذي يُسجّل كأصل في ميزانية آخر السنة) قد تمّت دراسته مطوّلاً ويمكن معاينته في الرسم البياني ٢-٣.



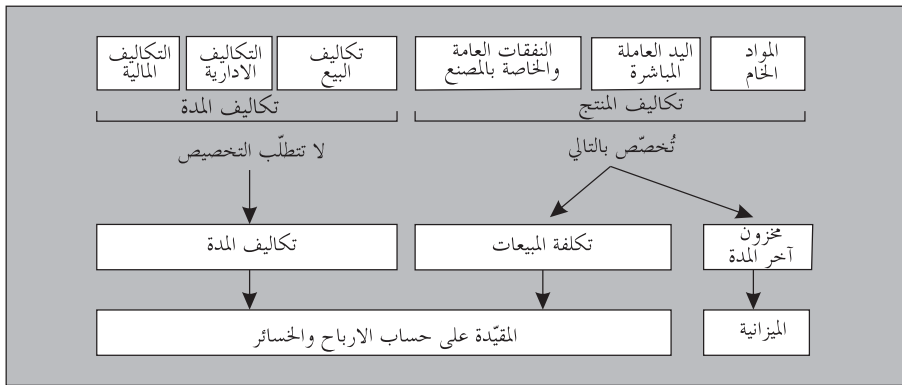
الرسم ٣.٢ تخصيص تكاليف المُنتج

يجب أن يتمّ التوسّع في هذه الدارسة ليدخلها ثلاثة أنواع من المخزون:

- أ. المواد الأولية: تكلفة المواد الأولية في المستودع؛
- ب. الأعمال قيد التنفيذ: تكاليف المُنتج المتراكمة لتلك المُنتجات التي بدأ العمل على إنتاجها لكنّه لم يكتمل بعد في نهاية الفترة المحاسبية؛ فضلاً عن
- ج. السلع الجاهزة: تكاليف المُنتج للسلع التي أُكملت لكنّ بيعها لم يتمّ بعد.

إنّ تكاليف المُنتج هذه (من مواد ويد عاملة ونفقات عامة خاصة بالمصنّع) التي لا يتمّ تخصيصها على أيّ فئة من فئات المخزون الثلاث المدروسة أعلاه تُقَيّد على إيرادات المبيعات في حساب الأرباح والخسائر كتكلفة مبيعات.

وثمة فئة أخرى من التكاليف التي تتكبدها الشركات والتي يتم معادلتها على إيرادات المبيعات في حساب الأرباح والخسائر من دون أيّ خلاف حول إدراجها في تقييم مخزون آخر المدة. ويُطلق على هذه التكاليف اسم تكاليف المدة. إن تكاليف البيع وتكاليف التوزيع والتسويق والتكاليف الإدارية العامة والأعباء المالية هي أمثلة على تكاليف المدة. ويتم تكبّد هذه التكاليف لكي تتمكن شركة من بيع مُنتجاتها ومن تحصيل المال من الزبون لكنّها بشكل نموذجي لا تُضيف قيمة على المُنتجات غير المباعة في نهاية الفترة المحاسبية. وبناءً عليه، يتم شطبها كل سنة. وستبدو التكاليف الإجمالية في حساب الأرباح والخسائر كما في الرسم البياني ٢-٤ .



الرسم ٤.٢ تخصيص تكاليف المُنتج وتكاليف المدة.

لا يوافق المحاسبون على مكان رسم الخط الفاصل بين تكاليف المُنتج وتكاليف المدة. فيجادل بعضهم مثلاً بأن جزءاً من التكاليف الإدارية ينبغي اعتباره تكلفة مدة. غير أن عدداً قليلاً منهم قد يعارض ألا تكون إطلاقاً تكاليف البيع من ضمن تكاليف المُنتج. وللطريقة التي تُصنّف بها شركة ما تكاليفها عبر تقسيمها إلى تكاليف مدة وتكاليف مُنتج وقع كبيرٌ على مقدار الأرباح الذي يُقدّم به تقرير. فكلّما اعتبرت شركة ما بأن التكاليف هي تكاليف مُنتج، ارتفع تقييم المخزون في نهاية الفترة المحاسبية. وكلّما ارتفع المخزون - سيعاد التذكير بذلك - ارتفع مقدار الأرباح الذي يُقدّم به تقرير.

تفسير الأرباح

١٢.٢

ينبغي توخّي الحذر بشدّة في تفسير مقدار الأرباح أو الخسائر الناتج من ملاءمة قياس الإنجاز مع قياس الجهد (مراعاة مبدأ استقلالية الدوران المالية). لقد سبق ورأينا أنّ كلاً من الإنجاز (المبيعات) ومن الجهد (التكاليف) يمكن أن يُقاس 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 يُقدّم بها تقرير.

حساب الأرباح والخسائر للتاجر الفرد عن الفترة التي تنتهي عند العمل السابع	
(وقد تمّ توسيعه ليتضمّن الفائدة والضريبة)	
٧٥٠	المبيعات
	مطروحاً منها: تكلفة المبيعات
٥٠٠	المواد
٢٠	اليد العاملة
٥٧٠	إستهلاك الأصول
١٨٠ (١)	الربح الإجمالي
	الإعلانات
٢٠	الرواتب
١٦٠ (٢)	الربح الصافي قبل الفائدة والضرائب
١٠	أعباء الفائدة
١٥٠ (٣)	الربح الصافي بعد الفائدة لكن قبل الضرائب
٥٠	الضريبة
١٠٠ (٤)	الربح الصافي بعد الفائدة والضرائب

ينبغي أن يكون واضحاً الهدف المُبتَغى من الرقم الذي يُشير إلى الأرباح. هل هو مطلوب لقياس فعالية الشركة بكاملها وإدارتها أم لقياس فعالية قطاع التصنيع (التحويل) فحسب؟ إن كان يُبتَغى قياس فعالية عملية التحويل ينبغي اختيار الرقم (١) الذي يشير إلى الربح الإجمالي أي إلى المبيعات مطروحاً منها تكلفة المبيعات. ومن جهة أخرى، إن الربح الصافي الذي يعكس المصاريف الأخرى المُعترف بها عادةً كتكاليف مدة، يُمكن القارئ من الحكم على الفعالية الإدارية ككلّ إزاء الفترات المحاسبية السابقة وإزاء الشركات الأخرى العاملة في الحقل نفسه.

لكن مجدداً، 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 مُنتجاتها وبيعها وتوزيعها، بالترتيبات المالية التي تقوم بها لإحداث النتائج التجارية. إن أراد القارئ تقييم بنية الشركة مالياً فإنّ 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 محلّها عند الحكم على الأداء الإداري لأنّه نادراً ما تُشبه الضرائب - التي تظهر بأنّها تستحقّ في فترة محاسبية ما - الضرائب المدفوعة فعلياً. ومردّد 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 أنّ الربح في حصيلة الحساب (٤) أي الربح الصافي بعد إجراء الحسومات عليه يُطلع القارئ على القليل القليل من فعالية الشركة. وينبغي الاعتراف بأنّ مقدار الأرباح لشركة بكاملها (أو أحياناً لمجموعة شركات) الذي يُكشّف

عنه ضمن مجموعة من الحسابات المالية لا يُزَوَّد بمعلومات كافية للحكم على الفعالية الإدارية. فيتطلب الأمر المزيد من التفاصيل (حول قطاعات الشركة وأقسامها ومُنتجاتها وهلمَّ جرّاً). وستؤمّن هذا النوع من التفاصيل الوحدات الخاصة بالمحاسبة الإدارية.

الخلاصة

يُعنى حساب الأرباح والخسائر بقياس الفرق بين الإنجاز (المبيعات) والجهد (تكلفة المبيعات ونفقات عامة أخرى). تُقاس المبيعات بالرجوع إلى السلع والخدمات التي تمّ شحنها وإعداد فواتير للزبون بها ولا تتوقّف 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 طُرُقٍ عدّة. وتُفسر كل طريقة عن حصيلة مختلفة لتكلفة المبيعات وبالتالي عن مقدار مختلف من الأرباح. وإنّ الاستهلاك تكلفة أخرى تخضع لطرق حساب متنوعة. وينبغي توخّي الحذر عند الفصل بين تكاليف المُنتج وتكاليف المدّة. فيجب أن يتمّ إلغاء هذه الأخيرة في حساب الأرباح والخسائر في حين أنّه يجب أن يُقام جردة" بالأولى وأن تُرحّل 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 ٢-١: تأثير صرف العملات الأجنبية

تعاني بلدان كثيرة من معدلات تضخّم مرتفعة. وإنّ قواعد قياس الأرباح في ظلّ اتّفاقيّة التكلفة التاريخية لا تسمح للشركات بإظهار عواقب التضخّم المُضرة بالبنية الاقتصادية الأساسية لمواردها. وتبنّى بلدانٌ مختلفة تقنيّاتٍ مختلفة للتغلب على هذه النقائص التي تشوب المحاسبة حسب التكلفة التاريخية. وستُعرض أدناه التعديلات النموذجية المُستخدمة لإظهار تأثير صرف العملات الأجنبية في الاستهلاك وفي تكلفة المبيعات.

إستهلاك الأصول

رأينا في الوحدة الأولى أنّ إستهلاك الأصول هو

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

إن استبدال الأصول لأساسي بالنسبة إلى الطبيعة المتطورة للمؤسسة: فعلى المؤسسات استبدال الأصول البالية بأصول جديدة. لكنّ التضخم وتغيّر سعر صرف العملات الأجنبية يتأمران ليجعلا الاستبدال عادةً أعلى من التكلفة الأصلية. (أحياناً كما في قطاع المايكروإلكترونيات، قد تُلزَم التطوّرات التكنولوجية لتخفيض تكلفة الاستبدال، حتّى في بيئة تضخميّة). وإن حساب إستهلاك الأصول بأيّ طريقة من الطرق الثلاث المبيّنة في الوحدة سيّدخر فقط التكلفة الأصلية للأصل المُستبدل.

مثّل

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

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	
نهاية السنة	قيمة الاستبدال	القيمة المتبقية	المقدار القابل إستهلاك الأصول	إستهلاك الأصول المُقيّد بالثلث سنوياً
			(٣) - (٢)	
١	€١٥٠٠	€٦٠	€١٤٤٠	€٤٨٠
٢	١٨٠٠	٧٢	١٧٢٨	٥٧٦
٣	٢١٦٠	٨٦	٢٠٧٤	٦٩١
				المجموع ٧٤٧ €

قارن بين تكلفة إستهلاك الأصول المقيّدة في حساب الأرباح والخسائر في ظلّ المحاسبة حسب تكلفة الاستبدال وبين تكلفة إستهلاك الأصول المقيّدة في ظلّ المحاسبة حسب التكلفة التاريخية. لقد ازداد إجمالي الأعباء من ١٢٠٠ € إلى ١٧٤٧ €. لكن لاحظ أنّه لم يتمّ تأمين ما يكفي من إستهلاك الأصول لتغطية صافي تكلفة الاستبدال البالغ ٢٠٧٤ € وهو عبارة عن تكلفة الاستبدال ككلّ البالغة ٢١٦٠ € مطروح منها القيمة المتبقية للاستبدال وقدرها ٨٦ €. ومردّد ذلك إلى أنّ إستهلاك الأصول المبنى على أساس الاستبدال في العام المُنصرم لم يتمّ تحديثه وفُقّ عبء إستهلاك الأصول المبنى على أساس الاستبدال في العام الحاليّ.

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

نهاية السنة	قيمة الاستبدال	عبء إستهلاك الأصول	المقدار الإضافي من إستهلاك الأصول	إستهلاك الأصول التراكمي	القيمة الدفترية
١	€١ ٥٠٠	٤٨٠	—	€٤٨٠	١ ٠٢٠
٢	١ ٨٠٠	٥٧٦	٩٦	١ ١٥٢	٦٤٨
(إضافة أموال لإبقاء السنة الأولى عند مستوى مقبول (٤٨٠-٥٧٦)					
٣	٢ ١٦٠	٦٩١	٢٣٠	٢ ٠٧٣	٨٧
(إضافة أموال لإبقاء السنتين الأولى والثانية عند مستوى مقبول $٢ \times (١١٥٢ - ٦٩١)$)					

إن السؤال المطروح الآن هو "هل ينبغي أن تُقيد المقادير الإضافية كإستهلاك الأصول إضافي في حساب الأرباح والخسائر للفترات المحاسبية التي تلي تلك التي يُشِيرُون إليها؟" فعلى سبيل المثال، يشير مبلغ الـ €٩٦ إلى عجز في استهلاك العام الأول وهو مبلغ لازم في العام الثاني ليحمل إستهلاك الأصول التراكمي إلى مستوى يعكس ثلثي قيمة الاستبدال مطروحاً منها القيمة المتبقية. ولا يمكن إعطاء جواب نهائي على السؤال لكن قد يبدو غير عادل تحميل أرباح العام الثاني تكلفة ترجع إلى العام الأول. وقد يفضل المحاسبون عموماً أخذ هذا المقدار الإضافي البالغ €٩٦ من الاحتياطات (أرباح غير موزعة من الأعوام المنصرفة) بُغية إظهار الربح الفعلي في كل عام. وبطريقة مشابهة، إن المقدار الإضافي من إستهلاك الأصول البالغ €٢٣٠ والظاهر في العام الثالث يعكس عجزاً في العامين الأول والثاني وينبغي تأمينه من الاحتياطات. لاحظ أنه قد تم إسقاط اتفاقية التكلفة باستعمال تكاليف الاستبدال.

تكلفة المبيعات

إرجع 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 المنشآت، سيبدو حساب الأرباح والخسائر (المُقَدَّم باختصار في القسم ٢-٨) على هذا النحو:

€	€	
٥ ٠٠٠		مبيعات ألف وحدة بـ €٥٠
	١٠٠	مخزون أول المدة البالغ مئة وحدة بـ €١٠٠
		المشتريات
	٢ ٧٠٠	١٢٠٠ وحدة بأسعار متغيرة
	٢ ٨٠٠	
		مطروح منها: مخزون آخر المدة البالغ ٣٠٠ وحدة
		٢٠٠ وحدة بـ €٣.٥٠٠
	١ ٠٠٠	٣٠٠ وحدة بـ €٣.٠٠٠
		تكلفة السلع المباعة
١ ٨٠٠		الأرباح
٣ ٢٠٠		

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

وفي محاولة لإظهار الحركة التصاعديّة للتكاليف، قام المحاسبون بتصميم تعديل لتكلفة المبيعات من شأنه أن يزيل مكاسب الامتلاك (وهي الأرباح الناجمة عن امتلاك مخزون فيما ترتفع قيمته) من الأرباح التي يُقدّم بها تقرير. وثمة طرق عديدة لحساب التعديل: إن إحدى الطرق المفضّلة لدى العديد من الشركات هي طريقة المعدّل التي يسهل العمل بها نسبياً. يمكن أن تُحتسب تكلفة المبيعات الحاليّة عبر تغيير التكلفة التاريخيّة لمخزون أول المدة ومخزون آخر المدة فتصبح التكلفة الحاليّة المتوسطة للسنة، وسيكون تعديل تكلفة المبيعات عبارة عن الفرق بين تكلفة المخزون الحاليّة عند تاريخ البيع وبين المقدار المُقيّد في احتساب التكلفة التاريخيّة. وسُطبّق الآن طريقة المعدّل على معطيات القسم ٢-٧-١، مع أنه يمكن التعرف إلى الارتفاع المُحدّد بوضوح الذي شهدته الأسعار. ونادراً ما تستطيع منظمة تتبّع حركة أسعار مشترياتها الفرديّة بمثل هذه الدقّة!

ويُحتسب تعديل تكلفة المبيعات على الشكل التالي:

١. مؤشر متعلّق بالمواد الأولية والتوريدات المُحدّدة:

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

٢. تغيير أرصدة المخزون:

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

٣. التكلفة الحالية للسلع المباعة:

€	
225	مخزون أول المدة
2 700	المشتريات
<u>2 925</u>	
643	مطروحٌ منها: مخزون آخر المدة
<u><u>2 282</u></u>	التكلفة الحالية للسلع المباعة

٤. تعديل تكلفة المبيعات:

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

٥. حساب الأرباح والخسائر المُصرَّح عنه ثانيةً

€	€	
0 000		المبيعات
	100	مخزون أول المدة
	2 700	المشتريات
	<u>2 800</u>	
	1 000	مطروحٌ منها: مخزون آخر المدة
	<u>1 800</u>	التكلفة التاريخية للسلع المباعة
	482	تعديل تكلفة المبيعات:
	<u><u>2 282</u></u>	التكلفة الحالية للسلع المباعة
	<u><u>2 718</u></u>	الأرباح

إنّ الربح المُعدّل هو أقلّ بـ €٤٨٢ من الربح حسب التكلفة التاريخية الأصلية ويمثّل هذا الرقمُ المكسبَ الذي حقّقته الشركة من مُجرّد امتلاكها المخزون (البضاعة) (بضاعة) (البضاعة) الذي ارتفع سعره. أمّا الرقم €٢٧١٨ الذي يُشير إلى الربح المُعدّل فيعكس الفاعليّة التشغيليّة والإداريّة بشكل أفضل من الرقم €٣٢٠٠. كما أنّ نسبة أقلّ من الضريبة ومن أنصبة الأرباح تترتّب عنه. وبناءً عليه، يَسمح للشركة بالاحتفاظ بالمزيد من الأموال النقديّة لِيُساعد ذلك على استبدال المخزون (البضاعة) (البضاعة) الذي يرتفع سعره بشكل ملحوظ.

ويجب أن يتمّ التشديد على أنّ لكلّ بلد يعاني تضحّماً مرتفعاً طريقة محاسبة خاصة به لتغيّر سعر صرف العملات الأجنبيّة. ويدرس هذا الملحق طريقة واحدة فحسب للاستهلاك وطريقة واحدة لتكلفة المبيعات. لاحظ أنّه إن قرّرت شركة تنفيذ تعديليّ التضحّم هذين معاً قد تهبط أرباحها التي يُقدّم بها تقرير بشكل ملحوظ.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعدّدة الخيارات

- ١.٢ في حساب الأرباح والخسائر، أيّ احتمال من الاحتمالات التالية يُعتبَر قياساً للإنجاز؟
- إجمالي مخرجات التصنيع.
 - إجمالي الطلبات على المبيعات التي تمّ استلامها.
 - إجمالي المبيعات التي تمّ شحنها وإعداد فواتير بها.
 - إجمالي المقبوضات النقديّة من المدينين.
- ٢.٢ في حساب الأرباح والخسائر، أيّ اتفاقية من الاتفاقيات المحاسبية التالية يتمّ اعتمادها لقياس الرقم الذي يشير إلى المبيعات في حساب الأرباح والخسائر؟
- المحافظة.
 - الحسابات المستحقّة.
 - الملاءمة.
 - التكلفة.
- ٣.٢ في حساب الأرباح والخسائر، أيّ اتفاقية من الاتفاقيات المحاسبية التالية تُطبّق لقياس الجهد في حساب الأرباح والخسائر؟
- الملاءمة.
 - التحقيق.
 - الحسابات المستحقّة.
 - منشأة تجارية قائمة.

- ٤.٢ أيّ خيار من الخيارات التالية هو تكلفة نموذجية للبيع والإدارة؟
- أ. استهلاك الآلات والماكينات.
 - ب. أجور الموظفين في الإنتاج.
 - ج. تصليحات الآلات والماكينات.
 - د. التوضيب والتوزيع.

- ٥.٢ أيّ خيار من الخيارات التالية هو تكلفة نموذجية للإنتاج؟
- أ. رواتب الموظفين في المكتب.
 - ب. البحث والتطوير للمنتج.
 - ج. المواد الأولية.
 - د. الإنفاق على الكراسات.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٢-٦ إلى ٢-١٢

في ٣١ كانون الأول/ديسمبر، قامت شركة جايمس وايت وشركاؤه James White Co بالجردة السنوية والمادية لسلعها التي عدت ٢٥ تلفازاً ملوناً وكان كل منها قد كلف ١٠٠ €. خلال العام التالي، أجرت الشركة المزيد من المشتريات على الشكل التالي:

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

بلغ إجمالي المبيعات السنوية ٥٢ تلفازاً بمبلغ قدره €٩٣٥٠.

- ٦.٢ ما هو مقدار المشتريات خلال السنة؟
- أ. €٢٥٠٠.
 - ب. €٤٧٤٠.
 - ج. €٦٨٥٠.
 - د. €٧٢٤٠.

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

- ٨.٢ إن تمّ استعمال طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" لتقييم المخزون (البضاعة)، ما هو مقدار مخزون آخر المدة؟
- أ. €١٧٤٠
ب. €١٧٥٠
ج. €٢٥٠٠
د. €٩٩٤٠
- ٩.٢ إن تمّ استعمال طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" لتقييم المخزون (البضاعة)، ما هو مقدار تكلفة المبيعات؟
- أ. €١٧٤٠
ب. €٢٥٠٠
ج. €٥٥٠٠
د. €٧٢٤٠
- ١٠.٢ إن تمّ استعمال طريقة التكلفة المتوسطة لتقييم 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 تمّ استعمال طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" لتقييم المخزون (البضاعة)، ما هو مقدار مخزون آخر المدة؟
- أ. €١٤٠٠
ب. €١٤٧٠
ج. €١٥٤٠
د. €١٦٨٠
- ١٢.٢ أيّ طريقة من الطرق التالية لتقييم المخزون (البضاعة) سَيَنْجُمُ عنها أعلى تكلفة مبيعات؟
- أ. التكلفة بطريقة المتوسط المرجح.
ب. الوارد أخيراً يخرج أولاً.
ج. التكلفة المتوسطة لمشتريات الفترة.
د. الوارد أولاً يخرج أولاً.

- ١٣.٢ أيّ عامل من العوامل التالية في احتساب الاستهلاك هو مبنيّ على أساس رقم فعليّ؟
- القيمة المُتَبَقِّية (الخردة).
 - عمر خدمة الأصل.
 - قيمة الاستبدال.
 - تكلفة الاكتساب.

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

اشترت شركة "ج.ك. بيلدرز" J.K. Builders Co حفّارة جديدة كلّفت ٤٠.٠٠٠ €. إن عمر خدمتها المُتَوَقَّع هو ١٠ سنوات. ومن المُتَوَقَّع بعد انقضاء هذه السنوات العشر أن تصبح إعادة بيعها ممكنة بـ ٦.٠٠٠ €.

- ١٤.٢ إن تمّ استعمال طريقة الاستهلاك بالنسبة الثابتة، ما هو عبء الاستهلاك السنوي؟
- ٢٨٠٠ €.
 - ٣٤٠٠ €.
 - ٤٠٠٠ €.
 - ٤٦٠٠ €.

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

- ٢٠.٤٠٠ €.
- ٢٢.٨٠٠ €.
- ٢٦.٤٠٠ €.
- ٢٩.٩٠٠ €.

١٦.٢ إن تمّ استعمال طريقة الاستهلاك بتخفيض الرصيد، ممّا يتطلّب معدّل استهلاك قدره ١٥ بالمئة، ما هو عبء الاستهلاك السنوي في السنة الثانية؟

- ٣٤٠٠ €.
- ٤٣٣٥ €.
- ٥١٠٠ €.
- ٦٠٠٠ €.

١٧.٢ إن تمّ استعمال طريقة الاستهلاك بتخفيض الرصيد، ما هي القيمة الدفترية للحفّارة بعد

انقضاء ثلاث سنوات؟

أ. €١٦ ٠٠٠.

ب. €١٨ ٩٠٥.

ج. €٢٢ ٤٠٠.

د. €٢٤ ٥٦٥.

١٨.٢ فيما ندرس معالم الاستهلاك، من المهمّ أن نقدّر أنّه:

I. يُنشئ الأموال النقدية لاستبدالات الأصول الثابتة؛

II. تخصيص تكلفة الأصول الثابتة طوال فترة استعمالها؛

III. جزء من تكلفة الأعباء المالية؛

IV. مقياس لقيمة استهلاك أصل ثابت.

أيّ احتمال يصحّ 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 نقيّم مخزون آخر المدة حسب صافي القيمة القابلة للتحقيق، أيّ اتّفاقيّة من الاتّفاقيّات

المحاسبية التالية هي ذات أهميّة رئيسة؟

أ. المحافظة.

ب. التحقيق.

ج. الملاءمة.

د. التكلفة.

٢٠.٢ أيّ خيار من الخيارات التالية هو تكلفة مدّة؟

أ. أجور مهندسي الصيانة.

ب. الأعباء المالية.

ج. التدفئة، الإضاءة والطاقة.

د. استهلاك الآلات.

٢١.٢ أيّ احتمال من الاحتمالات التالية هو نفقات عامة خاصة بالمصنّع؟

أ. رواتب المحاسبين.

ب. التأمين على مركبات المبيعات.

ج. أجور كبار العمّال.

د. الأعباء المصرفية.

- ٢٢.٢ أيّ مقياس من مقياس الأرباح التالية يلائم استعماله في تقييم فعالية الإدارة في تصنيع مُنتجاتها 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 ٢٤-٢.

في ميزانية شركة تويد المحدودة Tweed Limited المُعدّة لتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، تمّ التصريح بأنّ الأصول الثابتة ستكون بقيمة دفترية صافية قدرها €٨٨٠٠٠٠ وتتضمّن تكلفة الاكتساب الأصلية وقدرها €١١٠٠٠٠ مطروحاً منها الاستهلاك التراكمي وقدره €٢٢٠٠٠. ويبلغ عبء الاستهلاك السنوي €١١٠٠٠ في ظلّ المحاسبة حسب التكلفة التاريخية. وقد ازدادت تكلفة استبدال الأصول الثابتة بنسبة ١٠ بالمئة سنوياً منذ شرائها في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣.

- ٢٣.٢ ما هو المقدار الإجمالي للاستهلاك الإضافي في نهاية العام ٢٠٠٤ لإدخال عبء استهلاك مبنيّ 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 المبنيّ على أساس تكلفة الاستبدال؟
- أ. €١١٠٠.
 - ب. €١٢٠٠.
 - ج. €١٢١٠.
 - د. €٢٣١٠.

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

أعدت 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	مطروحٌ منها: تكلفة المبيعات
	٣٢٥٠	مخزون أول المدة
	<u>٣٨٥٠</u>	المشتريات
<u>٣٠٦٠</u>	٧٩٠	مخزون آخر المدة
<u><u>٣١٩٠</u></u>		الربح الإجمالي

إن المؤشّر التجاري المتعلّق بالمواد المزوّدة 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 تمّ تغييره، باستخدام طريقة المعدّل؟
- 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 ٢-١

تُشغّل شركة أورانج كمبيوتر برينترز المحدودة Orange Computer Printers Limited قسمين للبيع والتوزيع - أحدهما في اسكتلندا والآخر في كندا. وإنّ الأداء التشغيلي السنوي هو متطابق في كلا القسمين بما أنّهما يتوجّهان إلى أحجام سوقية متشابهة. مع ذلك، يُقِيم القسم الاسكتلندي مخزونه (بضاعته) على أساس "الوارد أولاً يخرج أولاً" في حين أنّ القسم الكندي يطبّق مقارنة "الوارد أخيراً يخرج أولاً".

وتتوفّر المعلومات التالية حول كلّ قسم:

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

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

دراسة الحالة ٢-٢

في أول نيسان/أبريل اشترت شركة أبلتري يارنس المحدودة Appletree Yarns Ltd آلة حياكة جديدة كلفتها €٦٤ ٠٠٠، وشاحنة جديدة للتوزيع كلفتها €٨١٠٠. وأتّبع سياسة استهلاك كلّ الآلات بنسبة ٢٥ بالمئة بطريقة تخفيض الرصيد. ويُتَوَقَّع أن يطول عمر خدمة الشاحنة أربع سنوات كما تمّ تقدير قيمة المقايضة النهائية بـ €١٧٠٠. وفي ما يختصّ بالمركبات الآلية، تتبّع الشركة سياسة إستهلاك الأصول بالنسبة الثابتة.

المطلوب

١. إحتسب لآلة الحياكة وشاحنة التوزيع:
- أ. عبء إستهلاك الأصول السنوي لكل من سنوات الاستخدام الثلاث الأولى؛
ب. القيم الدفترية في نهاية كل سنة من سنوات الاستخدام الثلاث الأولى.
٢. إن تمّ بيع شاحنة التوزيع في نهاية السنة الثانية بـ €٥٢٠٠٠، ما هو تأثير ذلك في أرباح السنة الثانية؟

دراسة الحالة ٢-٣

في أول تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠، انطلقت شركة لولاند بروداكتس المحدودة Lowland Products Limited في مجال التجارة بإصدار ٨٠ ٠٠٠ سهم عاديّ قدر كل واحد ٥٠ سنتاً. وُفي الإصدار بالكامل وقد أودعت إيراداته في حساب الشركة المصرفي في مصرف ميدويست ش.م. Midwest Bank plc خلال الفصل الأول من عمل الشركة التجاري. تمت الأعمال الاقتصادية التالية:

التاريخ

دفعت سلفاً €٤٠٠٠ كبدل عن إيجار ٦ أشهر.	٢٠٠٠/١٠/٤
دفعت ثمن الآلات وقد كلفتها €١٠ ٠٠٠ و ثمن الشاحنة وقد كلفتها €٧٠٠٠.	٢٠٠٠/١٠/١٠
اشترت مواداً أولية بالدين بمبلغ قدره €٨٠٠٠.	٢٠٠٠/١٠/١٥
دفعت بدل تصليحات الشاحنة وقد كلفتها €٢٥٠.	٢٠٠٠/١٠/١٦
دفعت بدل المواد الأولية وقد كلفتها ذلك €٤٠٠٠.	٢٠٠٠/١٠/١٨
دفعت أجوراً قدرها €٣٠٠٠ عن شهر تشرين الأول/أكتوبر بعد أن تمّ تحويل نصف مخزون المواد الأولية إلى سلع جاهزة.	٢٠٠٠/١٠/٣١
اشترت معدّات المكتب بالدين بتكلفة قدرها €٤٥٠٠.	٢٠٠٠/١١/٦
باعت مخزون السلع الجاهزة بـ €١٣ ٠٠٠ نقداً.	٢٠٠٠/١١/٨
دفعت €٦٠٠٠ للدائنين.	٢٠٠٠/١١/١٥
اشترت مواداً أولية بالدين بتكلفة قدرها €٧٠٠٠.	٢٠٠٠/١١/٢١
دفعت أجوراً قدرها €٣٥٠٠ عن شهر تشرين الثاني/نوفمبر بعد تحويل المزيد من مخزون المواد الأولية بقيمة €٥٠٠٠ إلى سلع جاهزة.	٢٠٠٠/١١/٣٠
باعت مخزون السلع الجاهزة بالدين بمبلغ قدره €٨٦٠٠ وكان قد كلف هذا المخزون (البضاعة) €٥٣٠٠.	٢٠٠٠/١٢/١

الوحدة ٢ / حساب الأرباح والخسائر

٢٠٠٠/١٢/٥	باعت بالدين ما تبقى من مخزون السلع الجاهزة بمبلغ قدره €٧٧٠٠.
٢٠٠٠/١٢/٦	دفعت €٥٤٠٠ لقاء المواد الأولية.
٢٠٠٠/١٢/١٢	دفعت €١٠٠٠ للإعلانات.
٢٠٠٠/١٢/١٥	قبضت من الموردّين إشعار ائتمان قدره €٥٠٠ ويتعلّق بإرجاع مواد أوليّة مُعّابة.
٢٠٠٠/١٢/٢٤	دفعت €٢٨٠٠ كأجور لقاء تحويل مواد أوليّة بقيمة €٤٢٠٠ إلى سلع جاهزة.
٢٠٠٠/١٢/٣١	قبضت €٢٥٠٠ من المدينين.

وقبل التمكن من إعداد حسابات نهائية للفصل لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠،
يجب أن تؤخذ معلومات إضافية بعين الاعتبار.
١. قرّرت الشركة تطبيق سياسة إستهلاك الأصول التالية:

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

٢. تعرّض أحد زبائن الشركة للإفلاس في أوائل العام ٢٠٠١ وهو يدين للشركة بمبلغ
€١١٠٠، وما من إمكانيّة 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 أنّها 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 أنّها في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠.

الميزانية

المحتويات

٢/٣	المقدمة	١.٣
٣/٣	هيكل الميزانية	٢.٣
٣/٣	الأصول الثابتة	٣.٣
٨/٣	الأصول المتداولة	٤.٣
١٠/٣	الخصوم المتداولة	٥.٣
١٢/٣	الأصول المتداولة الصافية والأصول الصافية	٦.٣
١٥/٣	لماذا توازن الميزانية دوماً؟	٧.٣
١٧/٣	الخلاصة	
١٨/٣	أسئلة للمراجعة	
٢٥/٣	دراسة الحالة ١-٣	
٢٦/٣	دراسة الحالة ٢-٣	

الأهداف التعليمية

- في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:
- البنية المُفصَّلة للميزانية ومشاكل التقييم المحيطة بالأصول الثابتة وبالمخازين وبالحسابات المدينة؛
- العلاقة القائمة بين تقييم الأصل وقياس الربح؛
- وقع الدَّين مقارنةً برأس المال على الأرباح المُتوفِّرة للتوزيع على المساهمين؛
- لماذا على الميزانية أن توازن دوماً؛
- أهمية بيان التدفقات النقدية وكيفية إعدادها.

١.٣ المقدمة

في الوحدة الثانية التي حُصِّصَتْ لتحليل حساب الأرباح والخسائر، رأينا أن قياس أرباح شركة (أو خسائرها) لفترة محاسبية ما، توقفت إلى حد كبير على تقييم 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 لتقييمها وقع كبير على الأرباح.

وبناءً عليه، يمكن وصف الأصول على أنها:

- أ. وسائل الإنتاج التي لا تتحوّل كالأراضي والمباني والآلات والماكينات والمواد الأولية؛ فضلاً عن
- ب. وسائل الإنتاج المتحوّلة كالأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة التي لم تُقَيّد بعد في حساب الأرباح والخسائر. وعندما نقيدها، نطلق على هذه التكاليف اسم "المصاريف"؛ ولا يمكن توقُّع 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 الـ €١٠٠ المدفوعة بدّل استهلاك الطاقة هي مصروف خاص بالمؤسسة؛ وليس لها أي منفعة مستقبلية وبناءً عليه، يتم إلغاؤها كمصروف في حساب الأرباح والخسائر.
 ٢. تمّ شراء تجهيزات الإضاءة بقصد تزويد المؤسسة بمنفعة مستقبلية لعدد من السنوات. وبناءً عليه، تُعتبر التكلفة البالغة €١٠٠ أصلاً ويتم إدراجها في الميزانية كأصل ثابت.
 ٣. لكنّ الأصول لا تدوم إلى الأبد. فيجب أن يتمّ الإقرار كلّ عام بالخسارة في قيمتها أو بتدني منفعتها المستقبلية. وبناءً عليه، يجب أن يتمّ إلغاء جزء من التكلفة الأصلية البالغة €١٠٠ كمصروف يُطلق عليه في حساب الأرباح والخسائر اسم إستهلاك تجهيزات الإضاءة. ويتمّ دفع هذا المصروف سنوياً إلى جانب تكاليف الطاقة بغية مدّ تجهيزات الإضاءة بالطاقة.
- وبالطبع ثمة أصول أخرى عديدة تواجه جميعها مشاكل في التقييم تؤثر في حساب الأرباح والخسائر. وسيتمّ استكشافها في هذه الوحدة. وستُدرَس الأوجه التكميلية للأصول، أي تمويل الأصول بحقوق الملكية (وهي مساهمة المالك)، والقروض والتسليف. وستُختمُّ مراجعة النموذج المحاسبيّ بتحليل بيان التدفق النقدي، وهو بيان محاسبيّ صُمِّم ليأخذ نظرة ما بين قسمي كل من حساب الأرباح والخسائر ومن الميزانية.

٢.٣ هيكل الميزانية

قد أوردنا مُجَدِّداً الميزانية التي أُعِدَّت في الوحدة الأولى ، بُغية تسهيل الرجوع إليها. وسُنْدخل بالطبع قيوداً إضافية في هذه الوحدة في محاولة لُنْضيف واقعية تجارية ولُنْفسح المجال أمام دراسة الميزانيات بشكل شامل.

الميزانية في نهاية العمل السابع

		الأصول الثابتة
	€١٢٠٠٠	الآلات والمعدات بسعر التكلفة
€١١٩٥٠	٥٠	مطروحٌ منها: إستهلاك الآلات والمعدات
		الأصول المتداولة
	€٥٥٠٠	المخازين (البضاعة)
	٧٥٠	الحسابات المدينة (العملاء)
	٤٩٦٠	الأموال النقدية
	€١١٢١٠	
		مطروحٌ منها: الخصوم المتداولة
	٣٠٠٠	الحسابات الدائنة (الموردون)
٨٢١٠		الأصول الصافية للشركة
€٢٠١٦٠		المُتمثلة بـ:
	€٢٠٠٠٠	حقوق الملكية
€٢٠١٦٠	١٦٠	الأرباح المُكتسبة وغير المُوزَّعة

٣.٣ الأصول الثابتة

إنّ الأصول الثابتة هي تلك الأصول التي تبقىها شركة لفترة طويلة من الوقت (كالأراضي والمباني أو الآلات والمعدات أو المركبات الآلية)، ليس لتُعيد بيعها بل لتستعملها في العمل. وإنّ نية الإدارة بشأن استعمال الأصل - وليس خصائصه المادية - هي ما يحدّد تصنيفه كأصل ثابت. فيتّم استعمال، مثلاً، الآلات والمعدات في تحويل المواد الأولية إلى مُنتجات مُصنَّعة وجاهزة؛ كما تُستعمل المركبات الآلية في شحن السلع الجاهزة إلى مركز البيع. أمّا تاجرُ سياراتٍ فسيعدُّ المركبات الآلية على أنّها مخزون وأصل متداول. وستؤثّر درجة فعالية استخدام هذه الأصول في إيرادات المؤسسة مع مرور الوقت، شأنها في ذلك شأنُ مصروف صيانة هذه الأصول وتشغيلها.

ومع ذلك، ينبغي التمييز بين مصروف صيانة الأصول الثابتة وتشغيلها وبين إستهلاك هذه الأصول الذي يتمّ تقييمه. إنّ الإنفاق على الصيانة هو مصروف يُقيد على الأرباح في فترة الإنفاق. ومن جهة أخرى، إنّ إستهلاك الأصول هو تخصيص تكلفة تمّ تكبدها سابقاً. وإذا نُظر إلى أصل ثابت على أنّه مجموعة من الخدمات التي تمّ اكتسابها في فترة واحدة

لُتَسْتَعْمَلَ في فترات متلاحقة، يكون إستهلاك الأصول ببساطة تقدير استخدام هذه الخدمات فترة تَلَوَ الأخرى. وللاستهلاك ومصروف الصيانة الوقع ذاته في حساب الأرباح والخسائر لكنهما بطبيعتهما مختلفان تمام الاختلاف.
فلندرس أهم فئات الأصول الثابتة ونُفَكِّر في بعض المسائل المحاسبية المتعلقة بها.

١.٣.٣ الأراضي (وهي غير مُدرجة في المثل التوضيحي)

إن الأراضي هي أصل لا يُستهلك عادةً ما دام يتمتع بحياة لا نهاية لها، وبالتالي لا تهبط قيمته عادةً. يُسجَل المحاسبون الأصل بتكلفة شرائه إلى جانب الرسوم القانونية وتكلفة تحضير الأرض. ويُسمَّى هذا العمل المحاسبي برسمة الرسوم وإنفاق التحضير: قابل بين هذا العمل وبين شطب التكلفة من الأرباح في فترة تكبُّد التكاليف. لا يمكن وضع أي قاعدة تُوجب تحويل الإنفاق إلى رأسمال (وتسجيله كأصل في الميزانية) وتُوجب 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 تكبُّد التكلفة.

المسألة

اشترت شركة بقالة للبيع بالمُفرَّق موقعاً في المدينة اقترحت إنشاء سوبرماركت جديد عليه خلال الأشهر الستة المُقبلة. وقد كُلفت الأرض ٣ ٥٠٠ ٠٠٠ € وكُلفت الرسوم القانونية ورسوم المسح ٢٥٠ ٠٠٠ € وسيُكلف مبلغاً آخر قدره ٢٥٠ ٠٠٠ € برنامج دعائي يهدف إلى الإعلان عن التطور الوشيك ويتضمّن لوحات الإعلانات والإعلانات اليدوية والإعلانات عبر وسائل الإعلام المحلية.

ما الذي ينبغي اعتباره من هذا الإنفاق أصلاً ثابتاً؟

التعليق والجواب

١. الأرض هي بوضوح أصل ثابت.
٢. إن الرسوم القانونية ورسوم المسح هي إنفاق أساسي في اكتساب الأرض وينبغي تحويلها إلى رأسمال كجزء من الأرض.
٣. ينبغي شطب الإنفاق على الدعايات في حساب الأرباح والخسائر. ومع أنه من الواضح أن الإنفاق قد بُشِر 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.

وليست مهنة المحاسبة راضية عن اتفاقية التكلفة في ما يتعلّق ببعض الأصول، بما فيها الأرض. ولا تُشبه تكلفة الاكتساب كثيراً القيمة السوقية الجارية التي تكون عادةً أعلى من التكلفة. إن معالجتين بديلتين هما مُمكنتان.

أ. الاستمرار في تسجيل تكلفة الاكتساب ونشر القيمة السوقية بين هالين؛ أو
ب. إعادة تقييم الأرض من وقت لآخر، وتعديل القيمة الدفترية (تكلفة الاكتساب مطروح منها الاستهلاك لغاية تاريخه) وفقاً لذلك وإضافة/ طرح الزيادة في التغيير إلى/ من حقوق المساهمين في الشركة. ومع أنّ هذه الزيادة/التخفيض في القيمة هي مكسب/ خسارة في الثروة، لا ينبغي تسجيلها كربح/ خسارة فيحفظ هذا الأخير/ هذه الأخيرة بقدر المُستطاع لصفقات التشغيل.

مثّل

أُعيد تقييم أرض شركة بتاريخ الميزانية بـ €٢٠٠٠٠٠. وكان قد تمّ شراء هذه الأرض لخمسة أعوام حَلّت بـ €٥٠٠٠٠٠ ولم تتمّ إعادة تقييمها إلاّ الآن.

المعالجة الأولى: خلاصة الميزانية

الأصل الثابت

€٥٠٠٠٠

الأرض

(القيمة السوقية €٢٠٠٠٠٠)

المُتمثّلة بـ:

حقوق المساهمين

€س

مساهمة المالك

المعالجة الثانية: خلاصة الميزانية

الأصل الثابت

€٢٠٠٠٠٠

الأرض

المُتمثّلة بـ:

حقوق المساهمين

€س

مساهمة المالك

€١٥٠٠٠٠

احتياطي إعادة التقييم

في حين أنّ المعالجة الثانية تبدو الطريقة الجليّة لتسجيل هذه الزيادة في القيمة، يأنف العديد من المحاسبين من استخدامها، لأنّ المكسب الحالي البالغ €١٥٠٠٠٠ لم يتحقّق بعد ولأنّه لا نيّة للشركة في بيع الأرض في المستقبل القريب. ومع ذلك، صارت هذه الممارسة مقبولة بشكل أكبر لأنّ المحاسبين يوافقون على أنّ مكاسب قيمة الأرض ستبقى إيجابية وأنّه ليس على الشركات الانتظار إلى يوم بيع الأرض ليُقرّوا بها. لاحظ أنّ الزيادة البالغة €١٥٠٠٠٠ في حقوق المساهمين ليست ناشئة من عمليات الشركة، ولا تدخل بالتالي في حساب الأرباح والخسائر. فلا تتأثر أرباح الشركة بإعادة التقييم هذه.

لكن بالطبع، بوسع قيم الأرض أن تتدنى مثلما ترتفع. ومن الممكن تماماً وجوب عكس بعض الارتفاع في القيمة المُسجَّل أعلاه في حال هبوط القيم 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 يُستهلك لأن عمر خدمتها ينتهي، وتبين هذه الشركات تكلفة الاكتساب الأصلية والاستهلاك الذي تم شطبه لغاية تاريخه. وسيكون عادةً معدّل شطب التكلفة بطيئاً فعلاً، خاصةً إذا خطّطت الإدارة لملكية طويلة الأمد.

٣.٣.٣ الآلات والمعدات

لقد تمّ درس المعالجة المحاسبية للآلات والماكينات في الوحدة السابقة وينبغي الرجوع إلى الطرق المتنوعة لحساب الاستهلاك. لاحظ العلاقة المُتبادلة بين استهلاك الآلات والمعدات، الأصول والقيمة الدفترية. لأن عبء استهلاك الآلات والمعدات أصول في حساب الأرباح والخسائر هو ببساطة تخصيص لتكلفة تمّ تكبدها سابقاً، كلما كان المعدّل المُختار للاستهلاك أسرع، تدتّى كل من مقدار الأرباح والقيمة الدفترية (تكلفة الاكتساب مطروحاً منها الاستهلاك المُقيّد لتاريخه) في الميزانية. ويُقلل اختيار مُعدّل أبطأ للاستهلاك من وُقوع الاستهلاك على الأرباح.

٤.٣.٣ الأصول الثابتة التي لا تملكها الشركة

تقوم شركات كثيرة بتشغيل الأصول الثابتة التي لا تملكها قانوناً كالأصول المُستأجرة أو المؤجرة، أو الأصول التي تمّ شراؤها وفق اتفاقيات شراء بالتقسيط. (وإن البحث لغاية الآن قد سلّم جديلاً بأن الشركة تمتلك الأصول التي قدّم بيان بها). ويبحث هذا القسم بإيجاز بالمشكلة المحاسبية الناشئة عن الأصول المُستأجرة. قد تختار شركة استئجار جزءٍ من أصولها كقافلة من المركبات أو كمبيوتر إلكتروني، لعدة أسباب.

١. يتجنّب الاستئجار تدفقاً نقدياً خارجاً هاماً، وهو أمر يتطلبه الشراء دفعةً واحدة.
٢. وكتيجة لذلك، توزّع الشركة التدفقات النقدية الخارجة على تدفقات خارجة أصغر طوال سنوات عمر الأصل.
٣. تستطيع الشركة استبدال الأصل المُستأجر بنموذج حديث من دون أن يترتب عليها تسجيل خسارة/ربح من جراء بيع النموذج القديم.
٤. تغطّي عادةً اتفاقية الإيجار تكاليف صيانة الأصل، وذلك يوفر على الشركة المُستأجرة المزيد من التدفقات النقدية الخارجة.
٥. بالنسبة إلى المُستأجر، تكون دفعات الإيجار عبئاً قابلاً للحسم من الأرباح قبل احتساب فرض الضرائب.

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 كمصروف يُقيد في حساب الأرباح والخسائر. ولا يرضى العديد من المحاسبين عن هذه المعالجة: فهُمْ يدعون أن 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. وتعتبر مهنة المحاسبة الآن عن الأصول المُستأجرة بعبارة إيجار مالي (وهو إيجار تعود ملكيته إلى المُستأجر في نهاية الإيجار) في الميزانية. ويظهر الأصل تحت عنوان "الأصول الثابتة"، أما دفعات الإيجار المستقبلية فتظهر تحت عنوان "الحسابات الدائنة".

ويمكن رؤية مفعول عدم تسجيل الأصل المُستأجر في الميزانية، في المثل التالي:

مثال

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

	مليون	مليون	
حقوق الملكية	٥	٥	إجمالي الأصول
القروض	٥	٥	
	١٠	١٠	

قررت كل شركة اكتساب سفينة شحن جديدة بـ ١٠.٠٠٠.٠٠٠ €. ستشتري شركة دي المحدودة Dee Ltd سفينتها بقرض مصرفي في حين أن دون المحدودة Don Ltd ستستأجر سفينتها. وستبدو ميزانية كل شركة من الشركتين بعد الاكتساب على هذا النحو:

شركة دي المحدودة Dee Ltd			
	مليون	مليون	
حقوق الملكية	٥	٥	إجمالي الأصول
القروض	١٥	١٥	
	٢٠	٢٠	
شركة دي المحدودة Dee Ltd			
	مليون	مليون	
حقوق الملكية	٥	٥	إجمالي الأصول
القروض	٥	٥	
	١٠	١٠	

تستخدم كلتا 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 المُستأجرة التي اشترتها بموجب الإيجارات المالية، لكانت الميزانية مطابقة لميزانية شركة دي المحدودة Dee Ltd.

شركة دي المحدودة 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 وDon بقدر ما لدى كل من الإدارتين تحكّم تشغيلي بالمقدار نفسه من الأصول. من أجل الإكمال، ينبغي ملاحظة أن الأصول التي تمّ اكتسابها بموجب إيجار تشغيلي (وهو إيجار تبقى الملكية فيه للمؤجر) لم تُحوّل إلى رأسمال. وتُقيّد دفعات الإيجار سنوياً في حساب الأرباح والخسائر. ويُقيّد كل من عُضْرِي رأس المال والفائدة الخاصين بدفعات الإيجار التشغيلي في حساب الأرباح والخسائر. وفي حالة الإيجارات المالية، يُقيّد عُضْر الفائدة وحده في حين أن جزء رأس المال يُحسّم من مقدار موجب الإيجار في الميزانية.

٤.٣ الأصول المتداولة

إن الأصول المتداولة هي الأصول التي يُتَوَقَّع أن تباع أو تُستهلك خلال الدورة التشغيلية (المالية) العادية للشركة، وتكون عادةً سنة. وتُعتبر أصولاً متداولةً المخازين النموذجية (من المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة)، والحسابات المدينة (المعروفة أكثر بمصطلحها الأميركيّ الحسابات المدينة والأموال النقدية).

١.٤.٣ المخازين

تمّ درس تقييم الفئات الثلاث من المخازين بإسهاب في الوحدة الثانية. ونُعيد هنا النقاط الأهم:

١. إن تقييم المخازين مبنيّ على أساس قاعدة "التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أقل".
٢. تُحدّد التكلفة عادةً بأنها تكلفة التصنيع المباشرة زائد حصة من نفقات التصنيع العامة. ولا يتمّ عادةً تخصيص تكاليف المدة، كالنفقات العامة الإدارية، على المخزون.
٣. يمكن أن يتأثر مستوى الربح الذي يُقدّم به تقرير بتغيير أساس التقييم للمخازين. ومع ذلك، تمنع اتفاقية الثبات المحاسبية الإدارة 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 واعٍ لأداء الشركة المالي.

٢.٤.٣ الحسابات المدينة

إنّ إلقاء نظرة خاطفة على المثل المعمول به في الوحدة الأولى سيُظهر كيفية نشوء أصل المدينين. ويكون الحساب عبارة عن أولئك الزبائن الذين أعدت الشركة فاتورة بأموالهم في نهاية الفترة المحاسبية لكنهم لم يدفعوا. ومن المتوقّع أن يقوم هؤلاء المدينون، بُعيد بدء الفترة المحاسبية التالية، بدفع الأموال النقدية، فُسدّد ديونهم.

ثمّة عقبة واحدة فقط تعترض المقدار الذي ينبغي تسجيله للمدينين في الميزانية، ويتعلّق ذلك ببدا المحافظة. يروق للمحاسبين الإقرار بأنّه من الممكن فعلياً ألا يدفع بعض المدينين ديونهم. وفي حالة كهذه، ينبغي شطب الدين من الأرباح في الفترة المحاسبية التي يُعتبر فيها الدين هالكاً. لكنّ هذه الفترة الفاصلة بين نشوء الدّين (في الفترة المحاسبية التي يتمّ فيها البيع) وبين شطبه (ربّما في فترة محاسبية لاحقة) تنقض اتفاقية مبدأ استقلال الدورات المالية القائلة بأنّ المصاريف (وهي الديون الهالكة في هذه الحالة) ينبغي أن تتمّ ملاءمتها مع الإيرادات الموحّدة. ويقوم المحاسبون بالاحتياط للديون الهالكة في كلّ فترة ليلتزموا بالمبدأين معاً.

ويُقَيّد حساب الأرباح والخسائر باحتياط أولي (وهو حسم عام مبنيّ على أساس خبرة سابقة) للديون الهالكة كما لو أنّه تضمّن ديون هالكة حقيقية في الفترة المحاسبية التي أُعدت فيها الاحتياط. وفي فترات متوالية، يتمّ إدخال الزيادة في التعديل وحدها في الاحتياط في حساب الأرباح والخسائر. وتقرّر الإدارة حجم الاحتياط عبر درس عدد من العوامل التي تتضمّن:

- المخاطر المرتبطة بكلّ زبون على حدة؛
- القسوة التي ستلاحق بها الشركة المدينين غير المتجاوبين؛
- البيئة الاقتصادية العامة: مثلاً: تقلّبات معدلات الفوائد.

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

لاحظ مجدداً العلاقة التي تربط الميزانية بحساب الأرباح والخسائر؛ فيؤدي مباشرة تخفيض في أصل ما (المدينين) إلى تخفيض في الأرباح (عبر الاحتياط للديون الهالكة).

٣.٤.٣ الأموال النقدية

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

٥.٣ الخصوم المتداولة

كما أنّ الشركة تملك أصولاً متداولة يُتوقّع تحويلها إلى أموال نقدية، كذلك يكون لها خصوم تتوقّع تسديدها في المدى القريب عبر دفع الأموال النقدية. وتُعتبر الخصوم المتداولة تلك الديون التي تدين بها الشركة والتي تتوقّع أن تدفعها خلال الأشهر الإثني عشر التالية. ونجد تحت هذا العنوان بنوداً كالدائنين، والسحوبات على المكشوف 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 مسبقاً لتزويد الزبون بالسلع والخدمات): كشركة توجّر مصنعاً وتقبض بدل الإيجار مسبقاً من المُستأجر، ويرجع جزءاً من هذه الدفعة إلى الفترة المحاسبية التالية. وسيكون خطأً جليلاً الإقرار بكل ما قبض كإيرادات في حساب الأرباح والخسائر للفترة التي قبضت فيها الدفعة؛ وتوضّع الإيرادات المدفوعة مسبقاً في الميزانية

كخصم متداول (في حين أنّ الأموال النقدية المقبوضة ستزيد من الأصول المتداولة)، لأنّه ما زال على الشركة أن تؤدّي خدمة السماح للمُستأجر بالوصول إلى المصنع المعنيّ.

مثل على الإيرادات المؤجّلة

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

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

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

٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	الميزانيات
—	—	€٦٤٥٠٠٠	الأموال النقدية
€س	€س	€س	حقوق الملكية
—	١٤٠٠٠٠	٢٨٠٠٠٠	الإيرادات المؤجّلة
			حساب الأرباح والخسائر
			إيرادات الاكتتاب:
—	—	€٢٢٥٠٠٠	سنة واحدة
€١٤٠٠٠٠	€١٤٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠	ثلاث سنوات
€١٤٠٠٠٠	€١٤٠٠٠٠	€٣٦٥٠٠٠	

لاحظ أنّ الإيرادات قد أُقرّ بها في حساب الأرباح والخسائر في السنة التي تمّ التزويد فيها بالخدمة. وإنّ الإيرادات المُسبّقة التي تمّ قبضها هي خصم لأنّه ما زال على الشركة تزويد المستثمرين بالخدمة.

٦.٣ الأصول المتداولة الصافية والأصول الصافية

من المُتَّفَق عليه حَسْمُ الخصوم المتداولة لشركة ما من أصولها المتداولة وإظهار رقم خاص يُشير إلى ما يُسَمَّى بالأصول المتداولة الصافية (أو الخصوم المتداولة الصافية إذا كانت هذه هي الحال). إن كُتِبَ تدريس علم المال - والحُكْم التجاري المَحْض - ستقول إنَّه على الشركات أن تمتلك أصولاً متداولة صافية ما دام هذا يُشير 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 المُقدَّمة في بدء الوحدة، بلغت الأصول المتداولة الصافية ٨٢١٠ € لكنَّها لم تُعرَّف على أنَّها كذلك.

وإنَّ مبدأ آخر في تقديم الحسابات تكمن في إضافة الأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة الصافية بُغية الوصول إلى الأصول الصافية للمنشأة. وما من أهمية خاصة لهذا الرقم سوى أنه يسمح بالنظر إلى اتجاه عَظْم الأصول الصافية على مدى عدد من الفترات المحاسبية. وفي الميزانية المُقدَّمة في بدء الوحدة، تُبيِّن الأصول الصافية بالرقم ١٦٠ ٢٠٠ €.

١.٦.٣ تمويل الأصول الصافية

في المثل المُقدَّم في الوحدة الأولى، رأينا أن اكتساب الأصول الثابتة على مدى فترة محاسبية واحدة تمَّ من مصدرين: حقوق الملكية الأصلية التي أدخلها المالك؛ فضلاً عن العمليات التي حققت أرباحاً لم يتم توزيعها على المالك. يُسَمَّى هذان المصدران بالمصدرين المولدين داخلياً لأنَّ كليهما يأتيان في الواقع من مالكي الشركة إما عبر مُدخلاتهم الأصلية من الأموال النقدية وإما من قرارهم بعدم سحب كل الربح المستحق. إنَّ المبلغ المُوحَّد لهذه الأموال المولدة داخلياً يُسَمَّى حقوق الملكية. وقد تتوقع مؤسسة ناجحة رؤية هذا الرقم يتراكم، سنة بعد سنة، من خلال الأرباح المُكتسبة لكن غير المُوزَّعة بالكامل على المالكين.

مثل

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

السنة	الأرباح	التوزيع للمالكين	التحويل إلى الاحتياطي
١	€١٦٠	—	€١٦٠
٢	٢٥٠	٥٠	٢٠٠
٣	٣٧٠	٧٠	٣٠٠
٤	٤٩٠	١٥٠	٣٤٠
			١٠٠٠
			٢٠٠٠٠
			€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 تتنوع من حيث المقدار والمدة والحقوق القانونية والالتزامات. إنه مصدر الأموال الخارجي للأصول الصافية الخاصة بالشركة. وتنشأ هذه القروض عادةً من الحاجة إلى شراء أصول ثابتة أو من التوسع في العمليات بشكل كبير، عبر اكتساب مؤسسات أخرى ربما. وتتضمن هذه القروض عادةً أوراق دفع أو سندات مستحقة الدفع طويلة الأمد وذات فائدة ثابتة. ويمكن تسديدها في تاريخ مُحدّد في المستقبل. وغالباً ما تكون القروض مضمونة، ويعني ذلك أن ضماناً تُعطى للمقرضين بأنه إذا كانت الشركة غير قادرة على دفع الفائدة المترتبة عن القرض أو إذا تمت تصفيتها قبل تسديد قرضهم، يُعتبر بأن أصلاً ما (أو مجموعة أصول) يعود إليهم ويتم دفع قيمته القابلة للتحقق كتسديد لقرضهم. وعلى عكس المساهمين العاديين 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 مُعدّل ثابت. يجب أن يُفقد هذا المقدار من الفائدة كمصروف على الأرباح قبل أن يصبح للمساهمين الحق بأي أنصبة أرباح. وفي السنوات التي تُحقّق فيها أرباحاً، يوسع المساهمين أن يتوقعوا إيرادات من استثمارهم أعلى من تلك التي تعود إلى موردي القروض الطويلة الأمد. وفي السنوات الصعبة، يكون على المساهمين أن يمتنعوا عن أنصبة الأرباح تماماً في حين أنه سيتم الاستمرار بدفع الفائدة الثابتة. وتُسمّى العلاقة بين تمويل المُساهم (حقوق الملكية) وبين القروض بالدين مقارنةً برأس المال أو نسبة المديونية العامة.

مثل

ثمة شركتان لدى كل واحدة منهما أصول تبلغ بمجمّلها ١٠.٠٠٠ € وتُمَوَّل على هذا النحو:

الشركة "ب"	الشركة "أ"	
€٨.٠٠٠	€٤.٠٠٠	حقوق الملكية
٢.٠٠٠	٦.٠٠٠	دين طويل الأمد بنسبة ١٠٪
€١٠.٠٠٠	€١٠.٠٠٠	
٢٠٪	٦٠٪	نسبة المديونية العامة (الدين الطويل الأمد) إجمالي الأصول

تُسَجَّل كل شركة المستوى نفسه من الأرباح لمدة ثلاث سنوات. ويمكن رؤية فِجَل الدَّين مقارنةً برأس المال على الإيرادات على حقوق الملكية:

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	
€	€	€	
١.٠٠٠	٦٠٠	١.٥٠٠	الربح قبل الفائدة
٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	الشركة "أ"
٤٠٠	—	٩٠٠	الفائدة على الدين
١.٠٠٠	٦٠٠	١.٥٠٠	المُتَيْسَّر لحقوق الملكية (المساهمين)
١٠٪	—	٢٢,٥٪	الإيرادات على حقوق الملكية (المساهمين): الشركة "أ" (نسبة دين مرتفعة مقارنةً برأس المال)
٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	الشركة "ب"
٨٠٠	٤٠٠	١.٣٠٠	الفائدة على الدين
١.٠٠٠	٦٠٠	١.٥٠٠	المُتَيْسَّر لحقوق الملكية (المساهمين)
١٠٪	٥٪	١٦,٢٥٪	الإيرادات على حقوق الملكية (المساهمين): الشركة "ب" (نسبة دين متدنية مقارنةً برأس المال)

توضيحات: تنشأ هذه النِّسَب المِئَوِيَّة عبر قِسْمَة الربح المُتَيْسَّر لحقوق الملكية بعد الفائدة، على حقوق الملكية الأصليَّة في كل من الشركتين. ففي الشركة "أ" على سبيل المثال، وفي

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

$$\frac{\text{المُتَبَسَّر لحقوق الملكية €٩٠٠}}{١٠٠ \times} = \text{حقوق الملكية €٤٠٠٠}$$

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

٧.٣ لماذا توازن الميزانية دوماً؟

تُبين الدراسة السابقة أنّ بنوداً عديدة لجهة الأصل هي قابلة لتقييم مُتَعَدِّد:

١. يمكن أن تُستهلك الأصول الثابتة بمُعدلات كثيرة وبطرق كثيرة.
٢. يمكن أن تُقيّم المخازين (البضاعة) بطرق كثيرة وقد تتضمن نسباً متنوّعة من نفقات المصنع العامة.
٣. يمكن تخفيض الحسابات المدينة بأيّ مقدار تعتبره الإدارة حكيماً بُغية الاحتياط للديون الهالكة.

وإنّ البنود الأخرى في الميزانية هي ثابتة وغير متغيرة كلياً؛ كالأموال النقدية والحسابات الدائنة والقروض الطويلة الأمد وهلمّ جرّاً. فكيف إذاً تُوازن الميزانية دوماً، مع هذا العدد الكبير من التقييمات الممكنة؟

ويكمن السرّ في فهم دور حساب الأرباح والخسائر وكيفية ارتباطه بالميزانية. انظر في حالة إدارة تواجه قرار تحويل تقييم مخزونها من الوارد أخيراً إلى أولاً إلى الوارد أولاً إلى أخيراً؛ وتقسيم البنية الاقتصادية بالتضخّم كما ترتفع أسعار الوحدات في المخزون. إذا قامت الإدارة بالتحويل، سيرتفع تقييم الميزانية للمخزون فيعكس هذا التقييم أسعار الوحدات الأحدث والأكثر ارتفاعاً التي بقيت في المخزون في نهاية الفترة المحاسبية. لكنّ 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)؛ ممّا يؤدي إلى
- ربح مرتفع نسبياً يُقدّم به تقرير (في حساب الأرباح والخسائر)؛ ممّا يؤدي إلى
- رقم مرتفع نسبياً لـ "الأرباح المحتجزة" في الميزانية.

مثال

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

٢٠٠	وحدة	بـ ١,٠٠٠ € لكل وحدة	شباط/فبراير
٢٠٠	وحدة	بـ ١,٥٠٠ € لكل وحدة	نيسان/أبريل
٢٠٠	وحدة	بـ ٢,٠٠٠ € لكل وحدة	حزيران/يونيو
٢٠٠	وحدة	بـ ٢,٥٠٠ € لكل وحدة	آب/أغسطس
٢٠٠	وحدة	بـ ٣,٠٠٠ € لكل وحدة	تشرين الأول/أكتوبر
٢٠٠	وحدة	بـ ٣,٥٠٠ € لكل وحدة	كانون الأول/ديسمبر
٢٧٠٠	وحدة		

وتم تقييم مخزون (بضاعة) أول المدة وقدره ١٠٠ وحدة بـ ١ € للوحدة. وبناءً عليه، تبلغ التكاليف الإجمالية التي ينبغي تخصيصها ٢٨٠٠ €.
يفترض أن البديل الذي تواجهه الإدارة هو تقييم المخزون إما 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:

المبيعات:	في ظل الوارد أخيراً يخرج أولاً	في ظل الوارد أولاً يخرج أولاً
١٠٠٠ وحدة بـ ٤,٠٠ €	٤٠٠٠ €	٤٠٠٠ €
مخزون (بضاعة) أول المدة	١٠٠ €	١٠٠ €
المشتريات:		
١٢٠٠ وحدة بأسعار متغيرة	٢٧٠٠ €	٢٧٠٠ €
مطروح منها: مخزون (بضاعة) آخر المدة ٣٠٠ وحدة	٣٥٠ €	٣٥٠ €
تكلفة السلع المباعة	٢٤٥٠ €	٢٤٥٠ €
الربح الإجمالي	١٥٥٠ €	١٥٥٠ €
تقييم مخزون آخر المدة		
٣٠٠ وحدة	١٠٠ وحدة بـ ١,٥٠ € = ١٥٠ €	١٠٠ وحدة بـ ٣,٠٠ € = ٣٠٠ €
	٢٠٠ وحدة بـ ١,٠٠ € = ٢٠٠ €	٢٠٠ وحدة بـ ٣,٥٠ € = ٧٠٠ €
	٣٥٠ €	٣٥٠ €

بافتراض أنه ما من ضريبة أو توزيع للمساهمين:

الميزانية في ظلّ "الوارد أخيراً يخرج أولاً"

حقوق الملكية المُرددة بـ €١٥٥٠ تقييم المخزون €٣٥٠

الميزانية في ظلّ "الوارد أولاً يخرج أولاً"

حقوق الملكية المُرددة بـ €٢٢٠٠ تقييم المخزون €١٠٠٠

(زيادة قدرها €٦٥٠ على الوارد أخيراً يخرج أولاً) (زيادة قدرها €٦٥٠ على الوارد أخيراً يخرج أولاً)

يمكن أن نرى أن حساب الأرباح والخسائر يعمل كنوع من منبّه بهلوان، تسقط فيها التغييرات في تقييم الأصول وسيترتدّ خارجها الوقع الملائم على الأرباح. وستوازن الميزانية دوماً بسبب هذا الدور الذي يلعبه حساب الأرباح والخسائر.

الخلاصة

غالباً ما تُوصف الميزانية كلقطة سريعة لموارد شركة في تاريخ معيّن. تصوّر المنظر من طائرة مروحية أرسلت لأخذ صورة جوية لشركة. يمكن أن تلتقط آلة التصوير الآلات والمعدات، والأرض والمباني، والمخزون (من المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة) وحتى أدراج الأموال النقدية المحشوة بالمال! بتعبير آخر، ستكون الأصول مرئية بوضوح تام وسيكون على القارئ أن يتصوّر كيف تم تمويل هذه الأصول (إلا إذا التقطت آلة التصوير طابوراً من المصرفيين والدائنين عند أبواب المصنع يصرخون مطالبين بأموالهم). وعلى عكس الميزانية، يمكن النظر إلى حساب الأرباح والخسائر كشرطي فيديو صوّرت فيه نشاطات الشركة خلال العام. ولشريط الفيديو صورة متحرّكة وهو ليس لقطّة سريعة جامدة. وسيعكس عمليّات الإنجاز والجهد السائلة بشكل متواصل، كما سيعكس نشاطات الشراء والتصنيع والبيع التي تعكس علة وجود الشركة.

على مدى تاريخ إعداد التقارير الماليّة بكامله تقريباً، احتوت الميزانيات أصولاً تمّ قياسها بالرجوع إلى التكلفة التاريخية. وأثر المحاسبون والمُدقّقون في الحسابات التكاليف التاريخية لأنهم يستطيعون التحقّق منها بسهولة ولا تؤثر فيها تقييمات ذاتية إلى حدّ كبير. لكن هل يهّم بالفعل ما دفعته شركة بدّل شراء أصل ما لسنوات خلّت؟ ألا يجدر بها أن تحاول عكس قيمة الأصل اليوم؟ الجواب هو "بلى"، لكن كيف السبيل إلى ذلك؟ تدخل عندئذٍ القيم العادلة.

القيمة العادلة هي مفهوم لتقييم الأصول والخصوم أدخله مجلس معايير المحاسبة الدوليّة، واعتمده عدد متزايد من الشركات الدوليّة منذ العام ٢٠٠٥. سنصف هذا المفهوم بالتفصيل في القسم ٥ - ١٥ - ١ لكنّ القيمة العادلة هي في جوهرها المبلغ الذي يمكن بيع الأصل لقاءه لشارع عازم على الشراء بشكل ينصف الطرفين. لكن انظر كم أنّ معظم الأصول هي خاصة بشركاتها. فمن الصعب تصوّر سوق حرّة ومفتوحة بالنسبة إلى أصول كثيرة. وفي هذه الحالة ينصح مجلس معايير المحاسبة الدوليّة بالتحوّل إلى التكلفة المحبّبة إلى الجميع، أي التكلفة التاريخية.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٣ تظهر القيود التالية في الميزانيات.
- I. الأموال النقدية، كأصول متداولة.
 - II. المخازين، كأصول ثابتة.
 - III. الآلات، كأصول متداولة.
 - IV. الحسابات الدائنة، كخصوم متداولة.
- أي احتمال يصحّ 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 متنوّعة، تتضمّن:
- I. أن تعمل كوقاء من التضخّم.
 - II. أن تعيد البيع، مع تحقيق أرباح في المستقبل.
 - III. أن تتجنّب الفائض من الأموال النقدية.
 - IV. أن تستعمل الأصول أثناء العمل.
- أي احتمال من بين الاحتمالات التالية يعكس بشكل صحيح السبب (الأسباب) الأولي (الأوليّة)؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (أ) و (ب) فحسب.
 - ج. (ج) و (د) فحسب.
 - د. (د) فحسب.
- ٣.٣ بالنسبة إلى المحاسبين، يكون لكلّ من تحويل الإنفاق إلى رأسمال وشطبه وقع مطابق على حساب الأرباح والخسائر. صحّ أم خطأ؟
- تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٣-٤ إلى ٣-٦.

اشترت شركة إلكترونيات كبيرة موقعاً لبناء مصنع جديد. كلفت الأرض €١٥٠٠٠٠٠٠. ترتب على الشركة رسوم مهنيّة قدرها €١٠٠٠٠٠٠. ويتطلّب الموقع أعمالاً علاجية لمدخل المناجم قديمة قبل التمكن من البدء بأيّ عمل تشييدي. وستكلف هذه الأعمال €٥٠٠٠٠٠٠.

وتخطت الشركة للقيام بحملة دعائية كبيرة بعية الترويج للمصنع واستخدام موظفين ماهرين. وقد تمت الموافقة مع وكلاء الإعلانات الذين تتعامل الشركة معهم على صفقة أولية بقيمة €٤.٠٠٠.٠٠٠ لهذه الغاية.

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

- أ. €١.٠٠٠.٠٠٠
- ب. €٤.٠٠٠.٠٠٠
- ج. €٥.٠٠٠.٠٠٠
- د. €٩.٠٠٠.٠٠٠

٥.٣ ما هي تكلفة الأرض في ميزانية الشركة؟

- أ. €١٥.٠٠٠.٠٠٠
- ب. €١٦.٠٠٠.٠٠٠
- ج. €٢٠.٠٠٠.٠٠٠
- د. €٢١.٠٠٠.٠٠٠

٦.٣ إذا أعيد تقييم الأرض بـ €٢٩.٠٠٠.٠٠٠ بعد عامين شهدا ازدهاراً للملكية، ما هو المقدار الذي يمكن تحويله إلى احتياطي إعادة التقييم؟

- أ. €٨.٠٠٠.٠٠٠
- ب. €٩.٠٠٠.٠٠٠
- ج. €١٣.٠٠٠.٠٠٠
- د. €١٤.٠٠٠.٠٠٠

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

- I. وقع مفيد للتدفق النقدي ينجم عن دفعات أصغر؛
 - II. مغالاة في الأرباح؛
 - III. فعالية تشغيلية مُحسنة للأصول؛
 - IV. استبدال الأصول من دون إحداث أرباح أو خسائر.
- أي احتمال يُصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(د) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ب) و(د) فحسب.

- ٨.٣ طوّرت مهنة المحاسبة أسساً مُتَّبَعَةً للتعامل مع الأصول المُستأجَرَة. على أيّ مبدأ من المباديء التالية تُطبّق هذه الأسس المُتَّبَعَة؟
- أ. عقد إيجار، لمركبة.
 - ب. بدل إيجار، لشاحنة.
 - ج. إيجار مالي، لآلة نسخ.
 - د. إيجار قصير الأمد، لضاغطة.

- ٩.٣ يكون لاستثناء أصول مُستأجَرَة من ميزانية ما المفعول التالي:
- أ. المغالاة في الأصول والخصوم معاً؛
 - ب. إبخاس قيمة الأصول، لكن المغالاة في الخصوم؛
 - ج. إبخاس قيمة الأصول والخصوم معاً؛
 - د. المغالاة في الأصول، وإبخاس قيمة الخصوم.

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

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

€٥٥٠٠٠	الحسابات المدينة	€١٠٠٠٠	الأموال النقدية
€٣٠٠٠٠	الآلات	€٧٥٠٠٠	المباني
€٦٠٠٠٠	المخازين	€٢٥٠٠٠	الحسابات الدائنة
€٢٠٠٠٠	أنصبة الأرباح المستحقّة الدفع	€١٥٠٠٠	الضرائب المستحقّة الدفع

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

١٢.٣ ما هو مقدار الأصول الثابتة الإجمالية؟

- أ. €٧٥٠٠٠٠
ب. €١٠٥٠٠٠٠
ج. €١٣٠٠٠٠٠
د. €١٩٠٠٠٠٠

١٣.٣ ما هو مقدار الخصوم المتداولة الإجمالية؟

- أ. €٣٥٠٠٠٠
ب. €٤٠٠٠٠٠
ج. €٥٠٠٠٠٠
د. €٦٠٠٠٠٠

١٤.٣ ما هو مقدار الأصول المتداولة الصافية؟

- أ. €٤٠٠٠٠٠
ب. €٤٥٠٠٠٠
ج. €٦٥٠٠٠٠
د. €٩٥٠٠٠٠

تطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٣-١٥ إلى ٣-١٧.
استخرجت شركة هامبر المحدودة Humber Limited المعلومات التالية لنهاية السنة المالية للسنوات ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ و ٢٠٠٢.

ديون هالكة مُحدَّدة بوضوح ومشطوبة	الحسابات المدينة	
لا شيء	€١٥٠٠٠٠٠	٢٠٠٠
€٣٥٠٠	€١٨٠٠٠٠٠	٢٠٠١
€٥٧٠٠	€٢١٠٠٠٠٠	٢٠٠٢

إن السياسة التي اتبعتها إزاء الديون الهالكة هي القيام باحتياط عام بنسبة ٤ بالمئة من الحسابات المدينة. وقد تم شطب ديون هالكة مُحدَّدة 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

١٦.٣ ما هو المقدار المُقَيَّد 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

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

لدى شركة "غلين إيغلز غولف كلاب المحدودة" Gleeneagles Golf Club Limited سنة مالية تنتهي في ٣١ آذار/مارس كل سنة. وتمّ تحديد الاكتتاب السنوي بـ €٥٠٠٠ لغاية ٣١ آذار/مارس للسنوات ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ و ٢٠٠٢. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٠، كان عشرة أعضاء قد دفعوا مُسَبِّقاً اكتتاباتهم السنوية. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١، كان الأعضاء الأربعمئة قد دفعوا اكتتاباتهم بالكامل، لكن ٢٠ عضواً دفعوا اكتتاباتهم مُسَبِّقاً 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 المؤجَّلة في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١؟

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

تنطبق المعلومات التالية على السؤاليين ٣-٢٠ و ٣-٢١.

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

الحسابات الدائنة	€٢٠.٠٠٠	الدفعات على الحساب	€٢٠.٠٠٠
الضرائب المستحقة الدفع	€١٠.٠٠٠	الحسابات المستحقة	€٤٥.٠٠٠
أسهم القروض	€٤٠.٠٠٠	السحب على المكشوف من المصرف	€٨٥.٠٠٠
الحسابات المدينة	€٤٥.٠٠٠	مبلغ دائن للإيجار	€٩.٠٠٠

تتوفر معلومات إضافية:

١. يتضمن المبلغ الدائن للإيجار دفعات إيجار لثلاث سنوات أخرى وقدرها €٣٠.٠٠٠ سنوياً.
٢. إن أسهم القروض قابلة للدفع على أربعة أقساط سنوية متساوية، ويستحق أولها في ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠١.

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

- أ. €٤٣.٠٠٠.
- ب. €٤٦.٠٠٠.
- ج. €٥٢.٠٠٠.
- د. €٥٦.٠٠٠.

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

- أ. €٣٦.٠٠٠.
- ب. €٣٩.٠٠٠.
- ج. €٤٦.٠٠٠.
- د. €٤٩.٠٠٠.

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

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

٢٣.٣ في السنوات التي تزداد فيها الأرباح، بوسع المساهمين العاديين أن يتوقعوا إيرادات من استثمارهم، أعلى من إيرادات مُقْرِضِي الحسابات الطويلة الأمد. صحّ أم خطأ؟

٢٤.٣ أيّ تكلفة من التكاليف التالية تُسْتثنى عادةً من تقييم المخازين؟

- هـ. المواد المباشرة.
- و. نفقات التصنيع العامة المُتَغَيِّرة.
- ز. النفقات العامة للبيع والتوزيع.
- ح. 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 ثلاث سنوات.

السنة	€
١	٥٥.٠٠٠
٢	٣٦.٠٠٠
٣	٤٨.٠٠٠

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

- أ. €١١٠.٠٠٠
- ب. €٢٣٠.٠٠٠
- ج. €٣٠٠.٠٠٠
- د. €٣٥٠.٠٠٠

٢٦.٣ في السنة الثالثة، ما هو مقدار أسهم القروض الطويلة الأمد التي سينتج منها نسبة دَين مقارنةً برأس المال قدرها ٣٧.٥ بالمئة؟

- أ. €٣٧٥.٠٠
- ب. €٦٠.٠٠٠
- ج. €١٣٧٥.٠٠
- د. €١٦٠.٠٠٠

دراسة الحالة ٣-١

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

الكمية كلغ	تكلفة الوحدة €	التكلفة الإجمالية €	
٣٠٠	٣,٠٠	٩٠٠	نيسان/أبريل
٤٠٠	٣,٢٥	١٣٠٠	أيار/مايو
٢٥٠	٤,٠٠	١٠٠٠	تموز/يوليو
١٥٠	٤,٢٠	٦٣٠	آب/أغسطس
٤٠٠	٤,٥٠	١٨٠٠	أيلول/سبتمبر
١٥٠٠		٥٦٣٠	

في أول نيسان/أبريل، كان بحيازة الشركة مواد بزنة ١٢٠ كلغ وبتكلفة €٣٣٦. وقد بلغت الإيرادات من المبيعات طوال ستة أشهر لغاية ٣٠ أيلول/سبتمبر، €٨٠٠٠، في ما يتعلق بـ ١٠٠٠ كلغ مباع.

المطلوب

فم بإعداد حساب الأرباح والخسائر للأشهر الستة، باعتماد:

- أساس "الوارد أخيراً يخرج أولاً" لحساب المخزون؛
 - أساس "الوارد أولاً يخرج أولاً" لحساب المخزون.
- أذكر بإيجاز مفاعيل الميزانية لكل أساس.

دراسة الحالة ٣-٢

تستعمل شركة لونجهورن المحدودة Longhorn Limited وشركة إنفرنيس المحدودة Inverness Limited مقادير متساوية من الأصول في مؤسستيهما. غير أنّ تمويل الأصول يختلف بينهما على الشكل التالي:

لونجهورن المحدودة	إنفرنيس المحدودة	
€	€	
٤٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	حقوق الملكية
٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	الدين الطويل الأمد
١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	

يُحَمَّلُ الدَّيْنُ الطَّوِيلُ الأَمْدُ كُلَّ شَرِكَةِ عَبءِ فائِدَةٍ نِسْبَتُهُ ٨ بالمئة سنوياً. ولمدة ثلاث سنوات، جَنَّتْ كِلْتَا الشَّرِكَتَيْنِ الأَرْبَاحُ التَّشْغِيلِيَّةُ نَفْسَهَا (قَبْلَ الفَائِدَةِ):

€	
١٠٠٠٠	السنة الأولى
٦٠٠٠	السنة الثانية
١٥٠٠٠	السنة الثالثة

المطلوب

١. قُمْ باحتساب نِسَبِ المديونية العامة لكلِّ شركة وقيِّم وقَعِ الدَّيْنِ مقارنةً برأس المال على الإيرادات على حقوق الملكية لكلِّ شركة في كلِّ سنة من السنوات الثلاث.

بيان التدفّق النقدي

المحتويات

٢/٤	المقدمة	١.٤
٢/٤	لماذا نحتاج إلى بيانات التدفّق النقدي؟	٢.٤
٣/٤	ما هي «الأموال النقدية» في بيان التدفّق النقدي؟	٣.٤
٤/٤	الأموال النقدية: من أين تأتي؟ وإلى أين تذهب؟	٤.٤
٨/٤	ثمانية فئات كبرى للتدفّق النقدي	٥.٤
٩/٤	مثل معمول به مع تعقيب	٦.٤
١٣/٤	تَمَرّنْ بنفسك	٧.٤
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 حَصَلتَ ما يلي:

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

١.٤ المقدمة

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

٢.٤ لماذا نحتاج إلى بيانات التدفق النقدي؟

بعد التخلُّع من تعقيدات تجميع حساب الأرباح والخسائر والميزانية، قد يطرح القراء السؤالين التاليين: "لماذا نحتاج إلى بيان ثالث؟" و"أليس بوسع حساب الأرباح والخسائر والميزانية، في ما بينهما، إطلاعك على ما يجري في شركة ما؟" ويأتي الجواب على هذين السؤالين بالنفي القاطع.

فإنّ الميزانية تُقدِّم تقريراً بمخزون الموارد (من الأصول الثابتة والأصول المتداولة) وتدّعي على هذين الموردين (بالخصوم وحقوق المساهم) في وقت مُعيَّن 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 تشكّل جزءاً لا يتجزأ من قياس الإنجاز وقياس الجهد (اللذين درسا في الوحدة الثانية)، لا تُقاس تدفقات الموارد لجهة الأموال النقدية.

خُذْ حساب الأرباح والخسائر المُعدّ في نهاية العمل السابع (في القسم ١-٩ من الوحدة الأولى): إنّ تعبير "المبيعات" يعني أنّ الزبائن قد دفعوا €٧٥٠ لقاء البضاعة والخدمات التي زوّدتهم بها الشركة في بعض النقاط طوال الفترة المحاسبية. وليس الأمر على هذا النحو. فإنّه قد تمّ بيع البضاعة بالدَّين في العمل السادس. بتعبير آخر، لم يتمّ دفع المال مع أنّ الصفقة كانت تامة بما يكفي ليُقرَّ بها المحاسب كإنجاز.

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

بناءً عليه، يكون بإمكان شركة:

إمّا أن تُقدِّم تقريراً بأرباح وفيرة لكنّ الأموال النقدية تكون قد نَفَدَت منها؛
وإمّا أن تُقدِّم تقريراً بخسارة تثير القلق لكنّ الأموال النقدية تفيض لديها.

يحتاج مستخدمو البيانات المالية، بما فيهم المدراء، إلى التوفيق بين الأرباح والأموال النقدية؛ ويزود بيان التدفق النقدي بهذا التوفيق.

كما يمكننا أن نرى في بيان التدفق النقدي (الوارد في القسم ١-٩ من الوحدة الأولى) الذي يعكس تحرك الأموال النقدية خلال الأعمال السبعة الأولى، تنشأ المدخل من الميزانية ومن حساب الأرباح والخسائر معاً.

وتُغية تزويد مُستخدمي البيانات المالية بصورة أشمل لتدفقات الموارد خلال فترة محاسبية ما، تُجبر الشركات على إدراج بيان التدفق النقدي. (على القراء أن يتنبهوا 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 "نُفكك" المبادئ المحاسبية المُطبقة في تجميع الميزانيات وحسابات الأرباح والخسائر، ولنبين ما إذا كان للكيان ما يكفي من الأموال النقدية ليمول 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 تولد عمليات المتاجرة العادية ما يكفي من الأموال لتمكين الشركة من الاستمرار في دفع أنصبة الأرباح؟
- أو بتعبير آخر، هل أنّ أنصبة الأرباح المدفوعة هذه السنة على أساس أرباح هذه السنة، قد تمّ دفعها من الأموال النقدية المولدة من العمليات أو من المال المُقترض؟
- من أين جيءَ بالمال لاكتساب الأصول؟ أمّن العمليات أم من الاستدانة؟
- هل الشركة مليئة؟ يعني، هل لديها ما يكفي من الأصول السائلة لتفي بالتزاماتها القصيرة الأجل؟
- لماذا يبدو أنه على الشركة أن تستدين بكثرة في حين أنها تحقق أرباحاً بهذه الوفرة؟ تذكر: الربح لا يساوي الأموال النقدية.

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 تتوسّع مطوّلاً في تحديد الأموال النقدية. وفي هذه المرحلة من المُقرّر، يكون كافياً التقدير بأنّ "الأموال النقدية" تساوي الأرصدة النقدية والأرصدة المصرفية وما يُسمّى بـ"المكافئات النقدية"، المؤلفة من استثمارات مؤقتة بالأموال النقدية التي لا تتطلبها المؤسسة في هذا الوقت.

وتكون هذه الاستثمارات عادةً جاهزة ل يتم تحويلها إلى أموال نقدية في أي وقت، أو إذا تُركت وشأنها، تتحوّل 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 ١-٩ من الوحدة الأولى. نرى هنا بعض المصادر والاستخدامات الممكنة للأموال النقدية. سنُدْرِجها في قائمة ونُضيف إليها المزيد.

١.٤.٤ من أين تأتي الأموال النقدية؟ (تدفق داخلي)

الربح من العمليات

لا يساوي الربحُ الأموالَ النقدية. وبناءً عليه، كيف نضع هذا البند على رأس اللائحة؟ مرّد ذلك إلى أن الربح هو أفضل نقطة انطلاق لتحديد الأموال النقدية الناجمة عن نشاطات المتاجرة أو عن النشاطات التشغيلية. لكن علينا أن نقوم بتعديله للبند التي قد قيّدت على المبيعات كمصروف لكنها عديمة التأثير على الأموال النقدية. ففي بيان الأعمال من ١ إلى ٧، مثلاً، يُحَفِّضُ إستهلاك الأصول الأرباح لكن لا وقع له على الأموال النقدية. ينبغي إعادة إضافة ذلك إلى الرقم الذي يُشير إلى الأرباح بُغية الحصول على صورة أوضح للأموال النقدية الناجمة عن العمليات.

والأمر سيّان بالنسبة إلى احتياط الديون الهالكة: في هذه الحالة، تُقيّد شركة ما على أرباحها مقداراً متعلقاً بالزبائن الذين اشتروا بضاعة بالدين لكنهم قد لا يفون بدينهم. ويتم تسجيل هذا البند بشكل دقيق كعبء على الأرباح لكنه من دون تأثير على الأموال النقدية (فقد تَرَكَّت الأموال النقدية الشركة منذ وقت طويل عندما تمّ تصنيع البضائع وبيعها)، وينبغي إعادة إضافة هذا البند إلى الأرباح عند احتساب التدفق النقدي الناجم عن العمليات. وبالعكس، قد تُسجّل الشركات مكاسب لا تؤثر في الأموال النقدية. ويؤدّي، مثلاً، بيع أصل ما إلى مكسب إذا حققت له الشركة أرباحاً في السوق أكثر من القيمة المرّحلة في الميزانية. وسيزيد هذا المكسب الأرباح لكن ليس له وقعُ الأموال النقدية. وإن المقبوضات الإجمالية من الأموال النقدية التي يدفعها الفريق الذي اشترى الأصل هي مصدر للأموال النقدية. وستظهر في قائمتنا أدناه. وبناءً عليه، نحسّم "الربح من بيع أصل" من الربح، بهدف التدفق النقدي.

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

مثل توضيحيّ

لنفترض أنّ الشركتين تؤدّيان كلاهما أعمالاً متطابقة باستثناء ما له علاقة بمعدّلات إستهلاك الأصول. فتلغي الشركة ١ أصولها على مدى عشرة أعوام في حين أنّ الشركة ٢ تلغيها على مدى أربعة أعوام.

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

لا يهمّ مقدار إستهلاك الأصول الذي تمّ تقييده. فستبقى حصيلة التدفّق النقدي هي نفسها.

إدخال رأس المال

تبدأ كلّ الشركات بضخ الأموال النقدية من مالكيها. لكنّ تكرار هذا الضخ لرأس المال مُستبعدٌ لعدّة سنوات، إلّا إذا كانت الشركة تنمو بدرجة من السرعة لا تستطيع معها استحداث الأموال النقدية من مصادر أخرى، بُغية اكتساب أصول أو مؤسّسات أخرى.

الزيادة في الحسابات الدائنة (الموردون)

في الشركة المصوّرة في الأعمال ١-٧، كانت الحسابات الدائنة في بداية الفترة غير موجودة، وارتفعت لتصبح €٣٠٠٠ في نهاية الفترة. ويُنظر إلى الزيادة كمصدر للأموال النقدية لأنّ المؤسسة تدين بهذا المال لمورديها، وبوسعها استخدام هذا المال لأهداف أخرى لفترة قصيرة. وحيثُ تستخدم شركة كبيرة هذا المصدر لاستحداث الأموال النقدية على مدى فترة طويلة من الزمن، على حساب الموردين الصغار، يؤدي ذلك بالتسبّب للموردين بنقصٍ حاد في الأموال النقدية. وقد يرتدّ ذلك على الشركة الكبيرة إذا غادر مورّد ما المؤسسة.

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

القروض (لم يتم إظهارها في القسم ١-٩)

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

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

عندما تُقلل 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.

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

التدني 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.

٢.٤.٤ إلى أين تذهب الأموال النقدية؟ (تدفق خارجي)

إن معظم البنود المُدرّجة في القائمة أدناه هي نقيض تلك المُدرّجة في القسم السابق.

الخسارة من العمليات

نعرف أنّ الربح من العمليات لا يساوي الأموال النقدية لكنه يُستخدَم كنقطة انطلاق في بيان التدفق النقدي. وتلعب الخسارة من العمليات دوراً مشابهاً لكن معكوساً. ما أن تتمّ التعديلات، كإستهلاك الأصول والديون الهالكة والربح الناجم عن بيع الأصول، على الرقم المُخصَّص للخسارة في أسفل حساب الأرباح والخسائر، حتّى يُعتبر الرقم الناتج من التعديل - وإن كان سالباً - أموالاً نقدية استهلكتها العمليات.

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

التدني في الحسابات الدائنة

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

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

إن شراء أصول ثابتة يؤدي إلى استخدام كبير للأموال النقدية (تدفق نقدي خارجي) بالنسبة إلى مؤسسة في طور النمو أو بالنسبة إلى مؤسسة تواجه تغييراً تكنولوجياً سريعاً. وإن إحدى الطرق التي تقلل فيها الشركات من وقع التوسع في/أو استبدال الأصول هي استئجار الأصول. فقلّل هذا بشكل ملحوظ التدفق النقدي الخارجي حتى أنه يسمح للشركات باستبدال الأصول بشكل أسرع ممّا لو اعتمدت طرقاً أخرى.

تسديد القروض

من المفهوم أن تسديد القروض تأثيراً سلبياً للغاية على التدفق النقدي. لكن نادراً ما تواجه شركة ما هذا العمل على أساس غير مدروس. فتعرف الشركات متى يستحقّ دفع القروض وغالباً ما تُرتّب أموراً للحصول على قرض استبدال، فتتمكّن من تسديد القرض القديم في الموعد المحدّد. ويمكن أن تكون الطبيعة الدوّارة 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 تجنّبها. لكن أحياناً، يترتّب على شركة تقوم بتوسيع إنتاجها أو تقوم بإطالة السلسلة بينها وبين مورديها، أن تزيد من المخازين لتضمن أن المخزون لن ينتهي، فيُضّر ذلك بالعلاقات مع الزبائن. ومع ذلك، تميل إدارة المخزون إلى تخفيض المخزون بشكل حاد لتطبّق فلسفة في حينه، أي أن شراء المواد الأولية يتمّ في حينه لتحوّل إلى الإنتاج؛ وتنتج البضاعة الجاهزة في حينه ليتّم بيعها إلى الزبون. وتحرّر هذه السياسة الأموال النقدية.

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

٥.٤ ثماني فئات كبرى للتدفق النقدي

يمكن إعادة جمع المصادر والاستخدامات المتنوعة للأموال النقدية في ثماني 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، فستنهيار لأن ذلك سيولد القلق لموردي القروض والاعتمادات الأخرى وسيمنعون عن تزويد الشركة بالمزيد من الأموال النقدية. مع ذلك، في المدى القصير، يوسع شركة ما أن تسمح بانسياب الأموال النقدية الناجمة عن العمليات، علماً منها أن المساهمين أو المصارف أو بيع الأصول غير المرغوب فيها ستسدد العجز.
لاحظ أن الزيادات والتدنيات في المخازين وفي الحسابات المدينة وفي الحسابات الدائنة يتم إدراجها كجزء من التدفق النقدي الناجم عن النشاطات التشغيلية. وهذا معقول لأن البنود الثلاثة (المعروفة جُملةً برأس المال التشغيلي) تتحرك 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 كأفضية أرباح إلى المساهمين الذين لا يتمتعون بحقوق، وحصّة الأقلية، والفائدة على المال المُقتَرَض. لاحظ أن حساب الأرباح والخسائر سيتضمّن بنوداً في الفئتين الأولى والثانية لكن بيان التدفق النقدي يحاول الفصل بينهما لأن هدفهما مختلف بشكل أساسي (تشغيلي ومالي).
٣. فرض الضرائب
يُمثّل الرقم الذي يشير إلى فرض الضرائب الضريبة 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.

٤. استثمار الأموال المتاحة
تتضمن التدفقات النقدية الواردة تحت عنوان استثمار الاموال المتاحة تدفق نقدي داخلي من مبيعات أو تصرفات بالملكية، والآلات والمعدات وتدفق نقدي خارجي من دفعات لشراء ملكية والآلات والمعدات.
٥. الحيازة والتصرفات
يُغطّي 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
إنّ الموارد السائلة هي استثمارات للأصول المتداولة كالأوراق المالية الخاصة بالحكومة التي تُعتبر 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، يتحوّل 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 تُعدّ 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 العادية قبل الضريبة
٥١٧٥	الضريبة على النشاطات العادية
٩٢٧٥	
٣٠٠٠	نصيب الأرباح المُقترَح
٦٢٧٥	الأرباح المحتجزة

ملاحظات إضافية

في احتساب الربح الناجم عن النشاطات العادية، وَقَعَ عبء إستهلاك الآلات والماكينات قدره €٢٦٠٠.

ويتمّ تضمين الخسارة من بيع الآلات والماكينات وقدرها €٥٠٠ في الربح الناجم عن النشاطات العادية. وكانت هذه الآلات والماكينات قد كَلَّفَتْ في الأصل €٥٤٠٠ وقد تمّ استهلاكها عند بيعها بمبلغ €٤٥٠٠.

في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢		في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١			
€	€	€	€	€	€
	٣٥٢٢٥		٤٠٦٢٥		الأصول الثابتة
					الآلات والماكينات
٢١٩٥٠	١٣٢٧٥	٢٥٤٥٠	١٥١٧٥		مطروحٌ منها: إستهلاك الآلات والماكينات
					الأصول المتداولة
	٣٠١٠٠		٢٢٩٢٥		المخازين (البضاعة)
		١٥٧٧٥	١٠١٠٠		الحسابات المدينة
	١٥٠٥٠	٧٢٥	٩٧٠٠	٤٠٠	مطروحٌ منها: الاحتياط للدیون الهالكة
	٤٧٠٠		٢٠٠٥٠		المصرف والأموال النقدية
	٤٩٨٥٠		٥٢٦٧٥		
					الخصوم المتداولة
		٣٦٠٠	٥٦٧٥		الحسابات الدائنة
		٥١٧٥	٩٩٥٠		فرض الضرائب
	١١٧٧٥	٣٠٠٠	٢٥٦٢٥	١٠٠٠٠	أنصبة الأرباح المُقْتَرَحَة
٣٨٠٧٥		٢٧٠٥٠			الأصول المتداولة الصافية
					الأصول الإجمالية مطروحٌ منها
٦٠٠٢٥		٥٢٥٠٠			الخصوم المتداولة
		(٧٥٠٠)			القرض الطويل الأمد
٦٠٠٢٥		٤٥٠٠٠			
					حقوق المساهمين
	٣٣٧٥٠		٢٥٠٠٠		رأسمال الأسهم الذي تمّ إصداره
	٢٦٢٧٥		٢٠٠٠٠		الأرباح المحتجزة
٦٠٠٢٥		٤٥٠٠٠			

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

الاحتمالات المطلوبة لبيان التدفق النقدي	
€	€
١٤٤٥٠	تعديلات للربح الناجم عن العمليات:
	الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل الضريبة
	إضافة البنود التي لا تؤثر في الأموال النقدية:
٢٦٠٠	إستهلاك الآلات والماكينات
٣٢٥	الزيادة في الاحتياط للديون الهالكة
٣٣٢٥	الخسارة من بيع الآلات والماكينات (١)
١٧٧٧٥	
	التعديلات لرأس المال التشغيلي:
(٧١٧٥)	الزيادة في المخازين (البضاعة)
(٥٦٧٥)	الزيادة في الحسابات المدينة (٢)
(١٤٩٢٥)	تدن في الحسابات الدائنة
٢٨٥٠	التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية
	التعليق ١: الخسارة من بيع الآلات والماكينات
٥٤٠٠	التكلفة الأصلية (سعر الشراء)
٤٥٠٠	إستهلاك المتراكم 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 تُشير إلى الحسابات المدينة الحالية في الميزانية. ولا علاقة للاحتياط للديون الهالكة بالتدفق النقدي وينبغي تجاهله.

التعليق ٣: يتم استعمال الهالين في بيانات التدفق النقدي للدلالة على التدفقات الخارجة للأموال النقدية.

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

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

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

التعقيب على بيان التدفق النقدي

تعاني هذه الشركة مشكلة حقيقية في التدفق النقدي. بما أنها قدّمت في تقاريرها ربحاً ناجماً عن النشاطات العادية قدره ٤٥٠ ٤١٤ €، فإنّها 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 ودنت الحسابات الدائنة، ويقوم كل بند من هذه البنود بجعل مستوى الأموال النقدية يتدنّى. ويجب أن تُطرح أسئلة حول الحاجة إلى هذه التحركات السلبية: هل حدثت من جرّاء ارتفاع ملحوظ في المبيعات وفي الإنتاج أم من جرّاء ازدياد سوء الظروف الاقتصادية، مُسببةً بتعزيز المخزون من السلع الجاهزة. ودافعةً بزبائن الشركة إلى تأجيل دفعات الديون المستحقة؟

تُشير أنصبة الأرباح البالغ ١٠٠٠٠ € إلى أنصبة الأرباح الخاص بالسنة الماضية. تعلن شركة ما عن أنصبة أرباح من أرباح سنة ما لكنّها تدفع الأموال النقدية للمساهمين خلال السنة التالية. في هذه الشركة، كانت الأموال النقدية الناجمة عن العمليات، والبالغة ٢٨٥٠ € للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢، غير ملائمة بكاملها لتسديد الأموال النقدية اللازمة لدفع أنصبة أرباح السنة الماضية. وسيتمّ دفع أنصبة الأرباح المُعلن عنه في أرباح هذه السنة، أي ٣٠٠٠ €. خلال السنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣.

وإن إصدار الأسهم الجديدة، وهو ما فعلته هذه الشركة، يساند التدفق النقدي لكنّه ليس حدثاً مُتكرراً. وإذا كان ينبغي تجاهل هذا البند في الوقت الحاضر، فإنّ مشاكل التدفق النقدي التي تواجه هذه الشركة هي أسوأ حتّى ممّا يشير إليه المبلغ اللاحق البالغ ٨٧٥٠ €. نظراً لحالة التدفق النقدي في هذه الشركة، سيكون من المُرجح أن يتم استبدال القرض الذي سُدّد هذه السنة، بقرض جديد أو بتسديد مؤجّل لفترة لاحقة.

وبما أنّ الرقم النهائي البالغ (١٥٣٥٠ €) هو عبارة عن تدفق خارجي لأموال نقدية صافية ولمكافئات نقدية، يمكن أن يتمّ توفيقه مع تدني مستوى الأموال النقدية بين ميزانتي أول المدة وآخر المدة.

٧.٤ تمرّن بنفسك

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

حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تنتهي في ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢	
€	€
٤٤٤٣٩	الربح الإجمالي
٨٥٥	زائد: الربح الناجم عن بيع الآلات والمعدات
<u>٤٥٢٩٤</u>	
	مطروحٌ منه: المصاريف
	الصيانة ٢٣٨٥
	مطروحٌ منها: استهلاك الآلات والمعدات ١٦٣٥
	الأجور والرواتب ١٣١٨٥
	الديون الهالكة ٥١٠
	الزيادة في الاحتياط للديون الهالكة ١٨٠
٢١١١١	مصاريف عامة ٣٢١٦
<u>٢٤١٨٣</u>	الربح الصافي

الميزانيتان للسنتين 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	مطروحٌ منها: استهلاك الآلات والمعدات
				الأصول المتداولة
٢٥٧٢٥		١٥٤٤٣		المخازين
٥٠٧٠		٧٧٨٥		الحسابات المدينة مطروحٌ منها
٣١٧٣		٢٣٥٢		الاحتياط للديون الهالكة
<u>٣٣٩٦٨</u>		<u>٢٥٥٨٠</u>		المصرف والأموال النقدية
				الخصوم المتداولة
٤٣٨٠		٤١٥٥		الحسابات الدائنة

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

الأصول المتداولة الصافية	
٢٩٥٨٨	٢١٤٢٥
٣٥٩١٨	٣١٩٨٥
٧٥٠٠	٩٠٠٠
٢٨٤١٨	٢٢٩٨٥
حقوق الملكية	
٢٢٩٨٥	١٨٣٦٥
٢٤١٨٣	٢١١٢٠
٤٧١٦٨	٣٩٤٨٥
٢٨٤١٨	١٨٧٥٠
٢٢٩٨٥	١٦٥٠٠

تعليقات

١. الحسابات المدينة مطروحٌ منها الاحتياط للديون الهالكة:
السنة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠١: €٨٣٢٥ - الاحتياط €٤٥٠ = €٧٧٨٥.
السنة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢: €٥٧٠٠ - الاحتياط €٦٣٠ = €٥٠٧٠.
٢. تمّ بيع بند الآلات والمعدات بـ €٣٤٥٠ خلال السنة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢.

حُلِّكْ

تأكّد من أنّك لن تنظر إلى الحلّ المعمول به قبل أن تحاول القيام بالحلّ الشكليّ. استعمل قلم رصاص لكي يكون بوسّعك إعادة محاولة حلّ التمرين أكثر من مرّة.

الاحتسابات المطلوبة لبيان التدفق النقدي

€	€
	تعديلات للربح الناجم عن العمليات:
	الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل الضريبة
	إضافة/حسّم البنود التي لا تؤثر في الأموال النقدية:
	إستهلاك الآلات والمعدات
	الزيادة في الاحتياط للديون الهالكة
	الربح الناجم عن بيع الآلات والمعدات
	التعديلات لرأس المال التشغيلي:
	الزيادة في المخازين
	تدني 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
		الحياسة والدمج
		أنصبة الأرباح المدفوعة
		إدارة الموارد السائلة
		التمويل
		الحل المعمول به
		الاحتسابات المطلوبة لبيان التدفق النقدي
		التعديلات للربح الناجم عن العمليات:
٢٤١٨٣	€	الربح الصافي
	١٦٣٥	إضافة/حسب البنود التي لا تؤثر في الأموال النقدية:
	١٨٠	إستهلاك الآلات والمعدات
	(٨٥٥)	الزيادة في الاحتياط للديون الهالكة
٩٦٠	(٨٥٥)	الربح الناجم عن مبيع الآلات والمعدات
٢٥١٤٣		
		التعديلات لرأس المال التشغيلي:
	(١٠٢٨٢)	الزيادة في المخازين
	٢٥٣٥	تدني الحسابات المدينة
(٧٥٢٢)	٢٢٥	الزيادة في الحسابات الدائنة
١٧٦٢١		التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية
		بيان التدفق النقدي للسنة التي تنتهي في ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٢
١٧٦٢١		التدفق النقدي الصافي من النشاطات التشغيلية
—		الإيرادات من الاستثمارات والاعباء المالية
—		فرض الضرائب
—		إنفاق رأس المال
٣٤٥٠		التصرف بالآلات والمعدات
—		الحياسة والدمج

-	أنصبة الأرباح المدفوعة
(١٨٧٥٠)	مَسْحوبات قام بها المالك
-	إدارة الموارد السائلة
	التمويل
(١٥٠٠)	قرض طويل الأمد تمّ تسديده
٨٢١	الزيادة في الأموال النقدية

تعليقات وملاحظات على مثل "تَمَرَّن بنفسك"

إنّ المقاربة المأخوذة في هذا المثل هي مطابقة لتلك المأخوذة في بيان التدفق النقدي الخاص بالشركة. كما في مثل الشركة، لاحظ تراكم المخازين المتعطش 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، وللأسباب ذاتها، يؤخذ تحرك الحسابات المدينة من إجمالي الأرصدة المستحقة.

وتحتاج مسحوبات المالك إلى بعض الشرح. فإنها تُمثّل مقدار الأموال النقدية الذي تمّ أخذه من المؤسسة للاستعمال الشخصي. وكلما أخذ المالك مالا، تدنّى مقدار الأموال النقدية المتوفرة لأغراض العمل. ومن المهم أن ينتبه المالك إلى هذا الوقع من خلال بيان التدفق النقدي. وسيكون مكافئ الشركة لهذا البند أنصبة الأرباح المدفوعة للمساهمين. لاحظ أن المالك يسحب مقدارا من الأموال النقدية أكبر من المقدار الذي تُنتجُه النشاطات التشغيلية، وهو اختلال في التوازن لا يسعه أن يستمرّ إلى ما لا نهاية.

قد يهتمّ القراء بالتوفيق بين أرصدة أول المدة وأرصدة آخر المدة لحسابات الأصول الثابتة في الميزانية. وثمة تحرك واحد في الأصول الثابتة خلال السنة - هو بيع الآلات والمعدات. وبناءً عليه، يسعنا 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 المُستهلكة للقطعة المُباعة 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).

التكلفة	الاستهلاك	
€١٦٨٠٠	€٦٢٤٠	مخزون أول المدة (٢٠٠١/٦/٣٠)
٦٠٠٠	٣٤٠٥	الآلات المُباعة
	€٢٨٣٥	
	١٦٣٥	المُقيّد للسنة
€١٠٨٠٠	€٤٤٧٠	رصيد آخر المدة (٢٠٠٢/٦/٣٠)

من بين البيانات المالية الثلاثة التي تُعدّها الشركات وشركات أخرى، يكون بيان التدفق النقدي البيان الأكثر حسماً. ومردُّ ذلك إلى أنّ الكيانات تحتاج إلى الأموال النقدية لتبقى وتستمرّ. وتشكّل الأموال النقدية قوام ما يبقى هذه الكيانات على قيد الحياة. وتسمح بيانات التدفق النقدي لمُستخدمي التقارير المالية بتقييم سيولة شركة ما وقابليتها للتكفيّف ماليّاً. لقد رأينا في هذه الوحدة كيف يمكن شركة ما أن تقدّم تقريراً بربح وفير نَجَمَ عن النشاطات العادية وقدره ١٤٤٥٠.٠£، لكنّ أرصدها النقدية هبطت بـ ١٥٣٥٠.٠£. وتدفع شركة ما فواتيرها من الأموال النقدية وليس من أرباحها. ويبرز بيان التدفق النقدي أكثر فأكثر، لأنّه ببساطة يقطع عبر المباديء التي تشكل أساس حساب الأرباح والخسائر والميزانية، ليلتقط الجوهر الحيويّ المُتدفّق في الشركة خلال الفترة. ومن الممكن أن يكون لمباديء المحاسبة ميلٌ مؤسّفٌ إلى تصوير الوضع المالي لشركة وقابليتها للحياة بشكل أفضل ممّا يستحقّان.

إنّ رؤساء الشركات والمدراء التنفيذيين يتوقون بشدّة إلى التشديد على حجم الأعمال في شركاتهم أو على حصّة مُنتجاتهم في السوق. وتميل البورصة إلى التركيز على إيرادات السهم الواحد (أي الأرباح الواردة في حصيلة حساب الأرباح والخسائر مقسومةً على عدد الأسهم الصادرة) لكنّ التدفق النقدي هو ما يُبقي الشركة عائمة فوق الماء.

وتذكّر أنّ:

- الحصّة السوقية هي تفاهة؛
- الربح هو سلامة؛
- التدفق النقدي هو حقيقة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعدّدة الخيارات

- ١.٤ أيّ خيار يُصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. تُقدّم الميزانية تقريراً بالتدفق في الموارد خلال فترة محاسبية ما.
 - ب. يُقدّم حساب الأرباح والخسائر تقريراً بمخزون الموارد في نهاية فترة محاسبية ما.
 - ج. يُقدّم بيان التدفق النقدي تقريراً بادّعاءات ضدّ موارد الشركة في نهاية فترة محاسبية ما.
 - د. يُوفّر بيان التدفق النقدي توفيقاً بين الأرباح والأموال النقدية.

- ٢.٤ أي بند من البنود التالية في حساب الأرباح والخسائر يتضمّن تحركاً مباشراً للأموال النقدية خلال فترة محاسبية ما؟
- إستهلاك الأصول.
 - التدني في الاحتياط للديون الهالكة.
 - فرض الضرائب.
 - الخسارة من التصرف بالأصول الثابتة.

- ٣.٤ أي خيار من الخيارات التالية يُعرّف عن "الأموال النقدية" كما هو مُطبّق 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 ٤-٤ و ٤-٥.

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

الشركة "أ"	الشركة "ب"
€	€
الأرباح (بعد الاستهلاك)	١٢٥٠٠
الأصول الثابتة	٥٠٠٠٠
سياسة إستهلاك الأصول الثابتة	٢٠٪ سنوياً
	١٠٪ سنوياً

- 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.

- ٦.٤ أيّ خيار من الخيارات التالية هو مصدر للأموال النقدية؟
- الزيادة في رأسمال الأسهم المُصرَّح به.
 - التدني في الحسابات الدائنة.
 - الزيادة في الحسابات المدينة.
 - بيع الأصول الثابتة.
- ٧.٤ أيّ خيار من الخيارات التالية ليس مصدراً للأموال النقدية؟
- شراء الأصول الثابتة.
 - الاكتتاب في رأسمال الأسهم.
 - التدني في الحسابات المدينة.
 - حصيلة إصدار أسهم القروض.
- ٨.٤ أيّ خيار من الخيارات التالية هو استخداماً للأموال النقدية؟
- التدني في المخازين.
 - الزيادة في الحسابات الدائنة.
 - الزيادة في الحسابات المدينة.
 - بيع الأصول الثابتة.
- ٩.٤ أيّ خيار من الخيارات التالية ليس استخداماً للأموال النقدية؟
- تسديد أسهم القروض.
 - الربح الناجم عن العمليات.
 - شراء الأصول الثابتة.
 - الخسائر من العمليات.
- ١٠.٤ في بيان التدفّق النقدي، أيّ خيار من الخيارات التالية يتمّ إدراجه في فئة " التدفّق النقدي من النشاطات التشغيلية"؟
- دفع أنصبة الأرباح.
 - الزيادة في المخازين.
 - شراء الأصول الثابتة.
 - الاستثمار في شركة متّحدة.
- ١١.٤ في بيان التدفّق النقدي، أيّ خيار من الخيارات التالية يتمّ إدراجه في فئة " التدفّق النقدي من الإيرادات من الاستثمارات وخدمة المالية"؟
- الفائدة على السحب على المكشوف.
 - الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب.
 - بيع شركة فرعية.
 - الزيادة في الحسابات المدينة.

١٢.٤ في بيان التدفق النقدي، أيّ خيار من الخيارات التالية يتمّ إدراجه في فئة "استثمار رأس المال"؟

- أ. الاستثمار في شركة مشروع مشترك.
- ب. التصرف بالأصول الثابتة.
- ج. أنصبة الأرباح المقبوضة من شركات متّحدة.
- د. شراء شركة فرعية.

١٣.٤ في بيان التدفق النقدي، أيّ خيار من الخيارات التالية يتمّ إدراجه في فئة "الحياسة والتصرفات"؟

- هـ. التصرف بالأصول الثابتة.
- و. شراء الأصول الثابتة.
- ز. تسديد أسهم القروض.
- ح. الاستثمار في شركة متّحدة.

١٤.٤ في بيان التدفق النقدي، أيّ خيار من الخيارات التالية يتمّ إدراجه في فئة "التمويل"؟

- أ. الزيادة في أرصدة السحب على المكشوف.
- ب. إستهلاك الأصول.
- ج. تسديد أسهم القروض.
- د. الفائدة المدفوعة على القروض.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٥-٤ و ١٦-٤.

تمّ استخراج المقادير التالية من ميزانية شركة في نهاية كلّ سنة من السنتين:

٢٠٠١	٢٠٠٠	
€	€	
٣٦.٠٠٠	٥٤.٠٠٠	المخازين
٣٦.٠٠٠		الحسابات المدينة
	٤٨.٠٠٠	
٢٦.٠٠٠		الحسابات الدائنة
	١٨.٠٠٠	
٢٨.٠٠٠	—	الأموال النقدية في المصرف
—	٤.٠٠٠	السحب على المكشوف من المصرف
١٢.٠٠٠	١٠.٠٠٠	الألات

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

١٥.٤ إذا تمّ إعداد بيان التدفق النقدي للعام ٢٠٠١، ما التحرك الذي سيتمّ في الرصيد النقدي؟

- أ. -٤٠٠٠٠ €
ب. -٣٢٠٠٠٠ €
ج. +٢٤٠٠٠٠ €
د. +٣٢٠٠٠٠ €

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 بروداكس المحدودة ZB Products Limited قد اكتسبت في سنتها المالية لغاية ٣١ آذار/مارس ربحاً من النشاطات العادية (قبل فرض الضرائب) قدره ١٠٠٠٠ €. تتوفّر لدينا معلومات إضافية:

I. كان قد أعيد النظر في احتياط الشركة للديون الهالكة وتمّ تخفيضه بـ ٥٠٠ € في نهاية السنة.

II. اكتسبت الشركة ربحاً قدره ٧٠٠ € من بيع مركبة آلية.

III. بلغ إستهلاك الأصول ٣٠٠٠ € للسنة.

في بيان التدفق النقدي، ما هو الربح الإجمالي قبل الضريبة زائد البنود التي أضيفت؟

- أ. ١١٠٠٠ €
ب. ١٢٠٠٠ €
ج. ١٣٠٠٠ €
د. ١٤٠٠٠ €

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

تمّ استخراج المعطيات التالية من ميزانتي شركة معيّنة للعامين ٢٠٠٠ و ٢٠٠١.

٢٠٠٠	٢٠٠١	
€	€	
٦٥٠٠٠	٨٠٠٠٠	الأصول الثابتة
٤٢٠٠٠	٧٥٠٠٠	المخازين
٧٢٠٠٠	٨٩٠٠٠	الحسابات المدينة
٢٠٠٠	١٠٠٠٠	الأموال النقدية في المصرف
٢١٠٠٠	٧٣٠٠٠	الحسابات الدائنة

بلغ عبء إستهلاك الأصول للعام ٢٠٠١ ١٦٠٠٠ €. وتمّ خلال السنة بيع أصول ثابتة بقيمة

دفترية صافية قدرها ٣٠٠٠ €.

١٨.٤ في بيان التدفق النقدي، ما هو مفعول المقدار الإجمالي لـ "التعديلات لرأس المال التشغيلي"

على التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية؟

- أ. تدن قدره €٢٠٠٠.
- ب. زيادة قدرها €٢٠٠٠.
- ج. زيادة قدرها €٦٠٠٠.
- د. تدن قدره €٣٦٠٠٠.

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 بُغية تحسين تدفقاتها النقدية الداخلة، بما فيها أعمال لـ:

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

أي احتمال من بين الاحتمالات التالية سينتج منه زيادة في التدفقات النقدية الداخلة؟

- 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 ستساوي دوماً التغيير في

الرصيد النقدي بين بداية الفترة ونهايتها. صحّ أم خطأ؟

٢٢.٤ سينتج دوماً من خسارة من العمليات تخفيض في الأرصدة النقدية. صحّ أم خطأ؟

دراسة الحالة ٤-١

إن المدير العام في شركة آل أم بي بروداكتس المحدودة LMP Products Limited كان يراجع ميزانيتها العامتين ٢٠٠٠ و ٢٠٠١. وقد أربكته عوامل عديدة. فقد تدهور الرصيد المصرفي خلال العام، مع أنه قد تمّ اكتساب أرباح عوضاً عن خسائر العام ٢٠٠٠. وإن مبالغه الدائنة متدنية بشكل لم يسبق له مثيل من قبل، وكان المساهمون قد اكتتبوا في المزيد من الأسهم العادية بمقدار €٢٠٠٠.

إن الميزانيتين هما على الشكل التالي:

٢٠٠١		٢٠٠٠		
€	€	€	€	
١٥٣٠٠		٩٦٠٦		الأصول الثابتة
				الأصول المتداولة
	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)
	١٢٤٠		—	السحب على المكشوف من المصرف
	<u>٤٥٦٦</u>		<u>٥٩٢٠</u>	
١٠٩٩٤		٥٤٠٠		الأصول المتداولة الصافية
<u>٢٦٢٩٤</u>		<u>١٥٠٠٦</u>		
٥٠٠٩		٧٥٠٠		رأسمال الأسهم العادية
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

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

دراسة الحالة ٤-٢

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

الوحدة ٤ / بيان التدفق النقدي

إن خلاصة حسابي الأرباح والخسائر للسنتين ٢٠٠١ و ٢٠٠٠ هي على الشكل التالي:

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

إن الميزانيتين للعامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ هما على الشكل التالي:

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

تتوفّر لدينا معلومات إضافية:

١. تضمّنت الخسارة للسنة عبءَ 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 التصرّف بالأصول الثابتة خلال السنة.
٤. لم تتكبّد الشركة أعباء ضريبية خلال السنة كما أنّها لم تدفع أيّ أنصبة أرباح.

المطلوب

١. قُم بإعداد بيان التدفّق النقدي للسنة لغاية ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١، وعقّب على أيّ تحرّكات مهمّة للأموال النقدية خلال السنة.

الإطار لإعداد التقارير المالية

المحتويات	
٢/٥	١.٥ المقدمة
٣/٥	٢.٥ مفهوم الإفصاح
٤/٥	٣.٥ مصادر متطلبات الإفصاح
٥/٥	٤.٥ التشريع الحكومي - تجربة المملكة المتحدة
٥/٥	٥.٥ المعايير المحاسبية - قصة موجزة عن تجربة المملكة المتحدة
٧/٥	٦.٥ متطلبات البورصة - تجربة المملكة المتحدة
٧/٥	٧.٥ عملية إعداد التقارير المالية
٨/٥	٨.٥ تعليق تمهيدي بشأن مجموعات الشركات
١١/٥	٩.٥ خلاصة عن التقارير السنوية: شركة أم بي أي MBA وشركة أوارد Award.
١١/٥	١٠.٥ السياسات المحاسبية
١٤/٥	١١.٥ حساب الأرباح والخسائر (بيان الدخل) الموحد أو الجماعي
١٦/٥	١٢.٥ الميزانية الموحدة (أو الميزانية الجماعية)
١٩/٥	١٣.٥ تعليق ختامي بخصوص ميزانية شركة أم بي أي MBA
٢٠/٥	١٤.٥ بيان التدفق النقدي الجماعي
٢٤/٥	١٥.٥ متطلبات الإفصاح المفصلة لبند منتقاة
٢٨/٥	١٦.٥ الدروس التي ينبغي تعلمها
٢٨/٥	١٧.٥ مبادئ محاسبية أساسية
٣١/٥	١٨.٥ مُدقق الحسابات الخارجي
٣٦/٥	الخلاصة
١٤٨/٥	أسئلة للمراجعة
١٥٧/٥	دراسة الحالة ٥-١ (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

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

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

«أيّ جزء من النفقات العامة ينبغي تخصيصه على المخزون، وأيّ 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 يُقدّم 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 مُقيّدة في هذه المسائل، فإنّ مصداقية البيانات المالية وقدرة الاعتماد عليها ومنفعتها تكون معرضة للخطر بشكل كبير؛ وغالباً 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 تُفصح عنها غير تلك التي يتضمّن حساب الأرباح والخسائر والميزانية وبيان التدفّق النقدي.

مع ذلك، ينبغي التشديد على أنّ هذه الوحدة ستعرّف القارئ بالإطار القانونيّ وشبه القانونيّ؛ ولا ينبغي اعتبارها لائحة مرجعيّة شاملة لمتطلّبات الإفصاح. وإنّ المادة التالية تشير إلى بيئة إعداد التقارير المتأثّرة بعمل مجلس معايير المحاسبة الدوليّة من خلال معاييره الدوليّة لإعداد التقارير الماليّة. ويُشار إلى هذه الأخيرة أحياناً وبشكل غير دقيق بمعايير المحاسبة الدوليّة. ففي الواقع، إنّ معايير المحاسبة الدوليّة صدرت عن لجنة معايير المحاسبة الدوليّة التي كانت قبل مجلس معايير المحاسبة الدوليّة الذي تُعرّف معاييره اللاحقة بالمعايير الدوليّة لإعداد التقارير الماليّة. ولا يزال مصطلح معيار المحاسبة الدوليّ ينطبق على المعايير الأولى التي كان مجلس معايير المحاسبة الدوليّة مستعدّاً ليصادق عليها منذ ابتدائه في العام ٢٠٠٠.

سيكون بعض قرّاء هذه الوحدة متواجدين في دول غير ملزمة بتطبيق المعايير الدوليّة لإعداد التقارير الماليّة. وينبغي على هؤلاء القرّاء أن يعودوا إلى سلطتهم المحليّة للمعايير المحاسبية ليقوموا بمعالجة خاصة للموضوع الذي نواجهه في هذه الوحدة. غير أنّه ينبغي علينا أن نضيف بأنّ هدفنا هو تزويد القارئ بإطار عام لقيّم مسائل القياس وإعداد التقارير التي تواجهها كلّ الشركات أينما تكن، والفوارق التي قد تكون قائمة بين متطلّبات المعايير الدوليّة لإعداد التقارير الماليّة ومتطلّبات المعايير المحليّة لا ينبغي أن تُزيغ القارئ عن كسب الفهم الأساسيّ لهذه المسائل.

٢.٥ مفهوم الإفصاح

إنّ كلمة "الإفصاح" تنطوي على درجة من المقاومة من قبل شركة ما للإعلان عن بعض أوجه أعمالها. فلماذا تُجبر شركة ما على الإفصاح عن معلومات معيّنة؟ من جهة أخرى، لماذا ينبغي عليها أن تتردّد في الإفصاح لعامة الناس عمّا يجري؟ ماذا عليها أن تُخبيّ؟ إنّ أوّل سؤال طرحناه يحمل أسهل جواب وهو يرتبط بحالة المسؤولية المحدودة للشركات. يُلزم التّجار الأفراد وشركات الأشخاص قانوناً بكامل الديون التي قد يتكبّدونها. وقد يلاحق الدائنون التّجار الأفراد والشركاء أبعداً من حسابات رأسمالهم، وذلك في ممتلكاتهم الشخصية كمنزلهم ومحتوياتها وسياراتهم. وبالفعل، يوسّع الدائنين أن يفرضوا بالقوة بيع كلّ ما يملكه تاجر فرد أو شريك، ما عدا "القميص الذي يرتديه وأدوات تجارته"! إنّ صلاحيّات الاسترداد التي يتمتّع بها الأشخاص الذين يعملون مع تاجر فرد أو مع شركة أشخاص (شركة تضامن) هي واسعة لدرجة أنّ القانون يُقرّ بأنّه لا حاجة لإلزام هذه الكيانات بالإفصاح عن بيان أعمالها بشكل دوريّ لدائنيها.

لا ينطبق هذا الوضع على الشركات المُغلّقة. فإذا قرّر تاجر فرد أو شركة أشخاص تأسيس شركة كبرى، تكون مسؤوليّة المساهمين (أي التاجر الفرد والشركاء أو أشخاص آخرين مدعوّين للمساهمة في رأس المال) محدودة ضمن نطاق مساهماتهم. بتعبير آخر، لا يستطيع مساهم أن يخسر أموالاً تتخطى ما ساهم به في الشركة، مهما بلغت ديون الشركة. ولأنّ الدائنين أقلّ قدرة على استعادة أموالهم عندما يتعاملون مع شركات مُغلّقة تعاني مشاكل ماليّة، ممّا لو تعاملوا مع تّجار أفراد وشركات أشخاص، فإنّ القانون يؤمّن لهم تدبيراً

لحمايتهم عبر إجبار الشركات المُغفلة على نشر معلومات محدّدة سنويّاً من شأنها أن تساعد الدائنين على تكوين رأي حول قدرة زبائنهم من الشركات باحترام ديونهم. وفيما تتوسّع الشركات، يزداد الطلب على رأس المال ويميل عدد المساهمين إلى الازدياد. ويصبح المساهمون منفصلين عن الإدارة وهم على غرار الدائنين، لهم مصلحة شخصية في كيفية استعمال الشركة أموالهم. وعبر إجبار الشركات المُغفلة على نشر بعض المعلومات، يحمي القانون المساهمين بالطريقة نفسها التي يحمي فيها الدائنين. وحتى مع متطلّبات الإفصاح الصارمة المتواجدة اليوم، علينا الاعتراف بأنّه لا يزال الدائنون والمساهمون عرضة لخسارة المال إذا كان من يدير شركتهم أشخاص يفتقرون إلى الضمير والحكمة. إنّ الرغبة في العمل بمستوى مُتدّن من التدخّل الخارجي، وفي منع المنافسين من الحصول على معلومات تجارية حسّاسة، دفعت إدارات الشركات أكثر فأكثر إلى الإفصاح عن أقلّ مقدار ممكن من المعلومات التي تتطلّبها الأنظمة المتنوّعة. وإنّ عدداً قليلاً جداً من الشركات يُفصح طوعاً عن معلومات إضافية. إنّ شركات صناعية كبرى مُطلّبة اليوم من قِبَل جهات عديدة بالإفشاء عن معلومات؛ درست الوحدة الأولى بعض هذه المطالب التي يمكن وصفها جماعياً بأنّها تبحث عن الحماية من التلاعب والاستغلال الإداريين. مع ذلك، يتمّ التشديد في الوقت الراهن، ضمن الإطار القانوني وشبه القانوني، على تزويد المساهمين والدائنين بالمعلومات.

٣.٥ مصادر متطلّبات الإفصاح

ثمة مصادر أساسية ثلاثة للقواعد التي تدير ممارسات الإفصاح في كلّ الشركات. وهي:

- أ. التشريع الحكومي؛
- ب. قواعد الإجراءات الخاصة بمهنة المحاسبة المضمّنة إمّا في المعايير المحاسبية المحليّة وإمّا في المعايير المحاسبية الدوليّة؛ فضلاً عن
- ج. متطلّبات البورصة المحليّة للشركات التي تكون أسهمها مُسجّلة فيها. أمّا الشركات التي لا تكون أسهمها مسجّلة في البورصة، فلا تخضع لهذه المتطلّبات.

وسيلبي وصف موجزّ للغاية لكلّ مصدر من هذه المصادر؛ ثمّ سيتمّ درس بعض الأمثلة حول متطلّبات محدّدة في مجموعة من الحسابات المنشورة.

٤.٥ التشريع الحكوميّ – تجربة المملكة المتّحدة

كان لقوانين الشركات المتعدّدة التي أقرّها البرلمان أكبر تأثير تحكّميّ في محتوى البيانات الماليّة لشركات المملكة المتّحدة على مرّ السنوات. فقبل العام ١٩٧٣، كان الميل يتّجه نحو قانون شركات يُوضَع في دفتر القوانين البرلمانيّة كلّ ٢٠ عاماً أو ما شابه، ويسبق القانون لجنة ملكيّة تعطي توصياتها على أساس عدم ملاءمة التشريع الحالي. ومنذ العام ١٩٧٣، تسارعت الخطوات: فإنّ التنبّه السياسي المتزايد لمفهوم الإفصاح والمُقرّين بالممارسة غير النزيهة لعدد قليل من الشركات، دفع بالبرلمان إلى إقرار العديد من قوانين الشركات، ولم يكن لأحدها المنفعة التي كانت للحكم المدروس الصادر عن لجنة ملكيّة. وكان من عواقب ذلك أن واجهت الشركات مع مستشاريها المهنيّين عدداً كبيراً ومعقّداً من المتطلبات التي كان من شأن آخرها أن يلغي أولها، لكنّها كانت بمعظمها امتداداً لما سبق ووُجد. وإنّ القانون الأحدث والأهمّ، وهو قانون الشركات الصادر في العام ١٩٨٥، قد وُحد ونقّح كلّ التشريع السابق وقام القانون الصادر في العام ١٩٨٩ بإضافة مقاطع إلى القانون الصادر في العام ١٩٨٥، وبتعديله، فينبغي قراءة القانونين معاً. ويقوم البرلمان سنويّاً بإضافة بعض المقاطع إلى هذا التشريع وبالغاء البعض الآخر.

وإنّ متطلبات القانون عموماً تكمن في أن يعطي حساب الأرباح والخسائر لشركة ما وميزانيّتها رأياً حقيقيّاً وعادلاً عن الأرباح أو الخسائر للفترة الماليّة وعن حالة الأعمال في نهاية الفترة الماليّة على التوالي؛ وماذا يُقصد بـ"رأي حقيقي وعادل؟" يُفسّر عموماً ليعني أنّ البيانات الماليّة قد أُعدّت وفقاً لمبادئ محاسبيّة مقبولة تستخدم أرقاماً دقيقة بقدر المُستطاع، وتستخدم تقديرات معقولة في ما سوى ذلك. كما يُفسّر ليعني أنّ الصورة بكاملها خالية من الإنحياز المُتعمّد، أو من التلاعب بالوقائع الماديّة أو إخفائها. ويجب أن يقوم مدقّق حسابات شركة ما كلّ سنة بالتصديق على أنّه تمّ إعطاء رأي حقيقي وعادل عن أرباح الشركة وعن حالة أعمالها.

ويُعطي الكثير من المعلومات عن طريق التعليقات التي يتمّ إدخالها في أرقام مُلخّصة في الحسابات. ويكون لهذا تأثيرٍ إيجابيٍّ بإبقاء البيانات الماليّة غير محشوة بالمعلومات، وتأثيرٌ سلبيٍّ بجعل عمليّة قراءة مجموعة من الحسابات أو فهمها، مهمّة صعبة للغاية.

٥.٥ المعايير المحاسبيّة – قصة موجزة عن تجربة المملكة المتّحدة

لأنّ قوانين الشركات المتعاقبة في المملكة المتّحدة تعاملت بشكل كبير وأوليّ مع ما ينبغي الإفصاح عنه فحسب، ولم تذهب بعيداً لتتطلّب من الشركات تطبيق اتفاقيّات محاسبيّة محدّدة بطريقة محدّدة، ولأنّ بعض الشركات أساء استعمال هذه الاتفاقيّات المُشرّع بها منذ وقت طويل، أخذت مهنة المحاسبة في العام ١٩٦٩ على عاتقها إصدار معايير للإجراءات المحاسبيّة يكون أعضاؤها مُلزّمين باتباعها. وإنّ المعايير التي يُطلَق عليها حرفياً اسم بيانات الممارسة المحاسبيّة المعياريّة" أصدرتها لجنة المعايير المحاسبيّة باسم

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

وينبغي التشديد على الفرق بين قانون الشركات، والمعايير المحاسبية. يعلن قانون الشركات أنه على هذه الأخيرة أن تُفصِح 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 تتحكم بكيفية وجوب تجميع الأرقام في البيانات المالية. وعلى الشركة أن تُفصِح عن سياساتها المحاسبية، أي عن كيفية تطبيقها المعايير المحاسبية على أعمالها وبيئتها المحددة. إن التغيير في السياسة المحاسبية، كالتحوّل من طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً لتقييم المخزون إلى طريقة الوارد أخيراً يخرج أولاً، لا يجب أن يُفصِح عنه فحسب بل ينبغي أيضاً أن يُقاس لجهة تأثيره في الأرباح التي يُقدّم بها تقرير. ولقد أصدرت المعايير المحاسبية بخصوص مواضيع متنوعة كالمخازين والأعمال قيد التنفيذ وإستهلاك الأصول والحسابات الجماعية وعقود الإيجار وعقود الشراء بالتقسيط وتكاليف التقاعد وتقديم تقارير بالأداء المالي وصفقات الأطراف المتعلقة بذلك.

وإنّه 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 تؤدّي إلى رقم أرباح، يكون الأنسب لطموحات الإدارة. والآن، ومنذ صدور قانون الشركات في العام ١٩٨٩، تمّ الاعتراف قانونياً بوجود المعايير المحاسبية. فتكون، على سبيل المثال، الشركات التي تتخطى حجماً معيناً مُجبرّة على التصريح «إذا كانت الحسابات قد أعدت وفقاً للمعايير القابلة للتطبيق، وينبغي إعطاء التفاصيل بشأن أيّ انحراف مادي عن هذه المعايير وتبيان أسبابه».

وإن موطن الضعف العميق في برنامج المعايير المحاسبية في المملكة المتحدة لغاية العام ١٩٩٠ يكمن في أنه كان بوسع الشركات أن تختار عدم التقيّد بالمعايير المُحدّدة. وباستثناء تطلّب لفت انتباه المساهمين إلى عدم امتثالهم هذا، كانت الشركات تُفلت من أيّ جزاء أو عقاب. ولا يتمتع مجلس معايير المحاسبة الجديد بالقدرة على إصدار المعايير من دون البحث عن موافقة ما لا يقل عن ستّ هيئات محاسبية مهنية فحسب، بل يستطيع، عبر هيئة المراجعة التابعة له، إجبار الشركات على إجراء تعديلات في حساباتها لتعطي رأياً حقيقياً وعادلاً. ويتشكّل في المملكة المتحدة نظام لتقديم تقارير خاصة بالشركات، أكثر صرامة وأقل مرونة.

بغية تعزيز تناغم التنظيمات والإجراءات عبر العالم، تمّ تأسيس لجنة معايير المحاسبة الدولية في العام ١٩٧٣. وفي محاولة منها لضّم جهود وضع دول أعضاء كثيرة معاييرها الخاصة، سمحت متطلبات المعايير الدولية الأولى بسلسلة واسعة من الخيارات. ولم يلاق المدراء الماليون صعوبة في الامتثال لمعايير لجنة معايير المحاسبة الدولية، إذا كانوا قد استوفوا أولاً متطلبات المعايير الموضوعية محلياً.

لكنّ الخطى تسارعت في أواخر التسعينات، عندما أساء بعض الشركات استعمال النظام الليبراليّ نسبياً لكلّ من المعايير المحليّة والدوليّة، وأُعيد تأسيس لجنة معايير المحاسبة الدوليّة لتصير مجلس معايير المحاسبة الدوليّة 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 الماليّة. كما كسب هذا المجلس ثقة الحكومات ومنظّمين آخرين لدرجة أنّ المفوضيّة الأوروبيّة أصدرت مرسوماً يلزم كلّ الشركات المسجّلة في بورصة ضمن الاتّحاد الأوروبيّ أن تتحوّل إلى المعايير الدوليّة لإعداد التقارير الماليّة في تقاريرها وحساباتها السنويّة، بدءاً من العام ٢٠٠٥. وقد قام منظّمو دول أخرى كثيرة بتطلّب مماثل. ويجد المدراء الماليّون والمدراء الماليّون الرئيسيّون أنّ متطلبات المعايير الدوليّة لإعداد التقارير الماليّة أشدّ صرامة من المعايير المحليّة التي كانت قبلها!

٦.٥ متطلبات البورصة – تجربة المملكة المتّحدة

عندما تبحث شركة ما عن تسعيرة في بورصة مُعترف بها، عليها أن تزوّد البورصة بمعلومات مُفصّلة حول إدارة الشركة وبنيتها الماليّة. وبعد ذلك، على الشركة المُسعّرة في البورصة أن تزوّد كلّ سنة ببعض المعلومات في تقريرها السنويّ وفي حساباتها السنويّة؛ فعلى شركة بريطانيّة مثلاً أن تقدّم بياناً تُبيّن فيه أسباب أيّ انحراف عن المعايير المحاسبيّة، وتحليلاً جغرافياً عن دوران المبيعات، وتفاصيل حول مساهمتها في شركات أخرى بنسبة تتخطى العشرين بالمئة، وبياناً يعطي تفاصيل حول المحوزات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة في الشركة، أو مصالح أعضاء مجلس الإدارة في العقود التي تبرمها الشركة وتفاصيل حول رفع أنصبة الأرباح التي يتخلّى عنها أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمون. ويجب أيضاً على الشركات المُسعّرة في البورصة أن تُعدّ للمساهمين تقارير عن أرباحها مرتين في السنة وأن تُفصح عنها في الصحافة. ويمكن أن نرى أنّ متطلبات البورصة بوضع لائحة بالأسعار، تُوسّع متطلبات قوانين الشركات بدلاً من المعايير المحاسبيّة. فهي لا تقوم بأيّ محاولة لتجعل الشركات تعتمد المبادئ المحاسبيّة، تاركةً لمجلس معايير المحاسبة الدوليّة مسألة معالجة ذلك.

٧.٥ عمليّة إعداد التقارير الماليّة

تقدّم هذه الوحدة خلاصة من حسابات شركة أم بي أي MBA التي نُشرّت للعام ٢٠٠٢، فضلاً عن بعض التعليقات ذات الصلة وبعض متطلبات الإفصاح. وسيتمّ لفت الإنتباه إلى الأوجه الأهمّ مع التشديد بشكل خاص على عمليّة المعايير المحاسبيّة.

٨.٥ تعليق تمهيدي 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 لجُملةٍ من الأسباب (التي لا تهمنا في هذا المُقرَّر). ويعترف القانون بمجموعة الشركات الناتجة من ذلك. ويجب أن يُقدَّم تقرير بنتائجها المالية المشتركة في بيانات مالية موحَّدة، 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 الجماعيِّ فحسب أو الميزانية الجماعية فحسب، لكن ميزانيتها الخاصة أيضاً. وعلى الشركات الفرعية أن تستمرَّ في نشر بياناتها المالية الخاصة بالطريقة العادية. في حين أنه لا يُراد من هذا المُقرَّر تعليم القارئ الآليات المحاسبية المُفصَّلة، يكون من المفيد النظر في المبادئ الأساسية للمحاسبة الجماعية.

مَثَل

اكتسبت شركة بين نيفيس المحدودة Ben Nevis Co Ltd ٧٠ بالمئة من رأسمال الأسهم العادية لشركة بين لوموند المحدودة Ben Lomond Co Ltd لتُشكِّلا مجموعة شركات بين نيفيس Ben Nevis Group of Companies. وقد اكتسبت المحوزات في شركة بين لوموند Ben Lomond من خلال دفع ٤٠ € نقداً لمساهمها.

قبل الاكتساب، 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 الاكتساب، بدت ميزانية شركة بين نيفيس Ben Nevis على الشكل التالي:

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

(٤٠)	الأصول المتداولة الصافية
١٠٠	إجمالي الأصول مطروح منه الخصوم المتداولة
١٠٠	حقوق الملكية
	عند الاكتساب، كانت ميزانية شركة بين لوموند Ben Lomond على هذا النحو:
€	€
٥٠	الأصول الثابتة
	الأصول المتداولة
	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 تُظهر ما يُشير 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 لمحوزات كهذه هي $70\% \times \text{الأصول الثابتة } 50 \text{ €} = 35 \text{ €}$ (الأصول الصافية = إجمالي الأصول 100 € مطروح منه الخصوم المتداولة 50 €). لكن شركة بين نيفيس Ben Nevis دفعت 40 € .
٣. يُعرف الفرق البالغ 50 € بـ "الشهرة"، وهي "العامل الإضافي" الذي ينوي المُكتسب دفعه لقاء الأصول الصافية التي تكون حسب رأيه ذات قيمة حقيقية أكثر ارتفاعاً مما يظهر في الميزانية. ويُشير أصل "الشهرة" في ميزانية شركة ما إلى الشهرة المشتراة 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 يكمن 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 جمع الأصول الصافية الخاصة بالشركة القابضة وبالفرع ممارسةً محاسبيةً 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.

٥. بالتالي، 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	الخصوم المتداولة
(٤٠)		الأصول المتداولة الصافية
١١٥		إجمالي الأصول مطروح منه الخصوم المتداولة
١٠٠		حقوق الملكية
١٥		حصّة الأقلية
١١٥		

لاحظ أن:

١. حساب "الاستثمارات في الفرع" في ميزانية شركة بين نيفيس Ben Nevis تمّ استبداله بالأصول الصافية الأساسية للفرع المعني، أي شركة بين لوموند Ben Lomond. أمّا فائض المقدار الذي دفعته شركة بين نيفيس Ben Nevis على القيمة الدفترية في شركة بين لوموند Ben Lomond فهو الشهرة.
٢. تُحتسب حصّة الأقلية هكذا:

$$٣٠\% \times \text{حقوق الملكية في شركة «بين لوموند» Ben Lomond} = €٥٠ = €١٥.$$

٣. تبلغ الأصول الصافية للمجموعة €٢٦٥ مطروح منها €١٥٠ أو €١١٥. يملك مساهمو شركة بين نيفيس Ben Nevis ما قيمته €١٠٠، بما أنّ الرصيد يعود إلى حصّة الأقلية.
٤. في حسابات الأرباح والخسائر اللاحقة، ستُحسَم نسبة ٣٠ بالمئة من الأرباح السنوية في شركة بين لوموند Ben Lomond، من الربح الإجمالي للمجموعة وستُضاف إلى حصّة الأقلية في الأصول الصافية للمجموعة.

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

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

كلمة حول الحسابات الحديثة: بالرغم من النوايا الحسنة لدى الكاتبين والناشرين بإبقاء نص مُقرَّر كهذا حديثاً، قد ينقضي بعض الوقت بين الطباعات. وبناءً عليه، قد تبدو الحسابات قديمة. وسنُشدّد على نقطتين:

١. إن المبادئ التي سيركّز عليها نصّ الوحدات هي أساسية وصالحة لمدة تتخطّى التعبير الدقيق للمعايير المحاسبية وللتشريع ذي الصلة، المتواجدة فعلياً عند نشر هذا النصّ.
٢. على القراء أن يكونوا متنبهين إلى أنّ أي شركة عامة كبرى تُصدر تقريرها السنوي وحساباتها السنوية بناءً لطلب أمين سرّ الشركة. فيُنصَح القراء بالتقدّم بطلب كهذا من شركة كبرى في منطقتهم بغية مقارنتها مع شركة أم بي أي MBA وشركة أوارد Award. وتنشر معظم الشركات الكبرى الآن خلاصة عن بياناتها المالية في موقعها على شبكة الإنترنت.

وسيبيّن إلقاء نظرة خاطفة على مجموعتي الحسابات الواردة في الملحقين، التعقيد الذي تتضمّنه وثائق منشورة كهذه، ومستوى التفصيل المطلوب فيها. وإنّ التضلع من هذا كله سيتطلب كفاءة مُحترِف في المحاسبة! وسنُحدّد دراستنا بالمسائل الرئيسية التي ينبغي أن يُلمّ 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 أي MBA، أنظر ص. ٣٤/٥). ويتطلّب هذه البيانات الموجزة معيارُ المحاسبة الدوليّ رقم ٢، "تقديم البيانات المالية". إن السياسات المحاسبية هي الأسس المحددة بوضوح للمحاسبة، التي اختارتها وتابعتها بثبات منشأة أعمال على أنّها، برأي الإدارة، ملائمة لظروف المنشأة والأفضل لتقديم نتائجها ومركزها المالي بعدل. ولا تحتاج كلّ 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 سيساعد المستخدمين في فهم الطريقة التي تُعكس بها الصفقات والأحداث في الأداء والموقع المالي المُقدّم تقرير بهما. وإن السياسات المحاسبية التي قد تنظر منشأة ما في مسألة تقديمها تتضمن (نُدرج هنا لائحة ببعض 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 أي MBA هي بوضوح مجموعة معقدة من الشركات الفردية؛ وتتألف من كل الفروع المادية، ومن ١٧ صندوقاً خاصاً للأوراق المالية، ومن ٢١ مؤسسة مصرفية؛ ويشير الجدول إلى ما مجموعه ١٧٤ كياناً تتألف منها المجموعة. لكن لاحظ أن ٧٦ شركة فرعية إضافية ليست مُضمّنة في الأرقام. ومرّد ذلك إلى أنها إما في سبات (لم تعقد صفقات في العام المنصرم) وإما صغيرة لدرجة أنها لن تُحدث أي فرق في النتائج. وإن لمعظم الشركات التي تمارس التجارة منذ سنوات طويلة فروعاً في سبات من الأسهل إبقاؤها بدلاً من إنهاؤها (فإن إنهاءها يشكل عملية مكلفة تستهلك الوقت).
٢. في السياسة رقم ٤، يتم التطرق إلى الشهرة. وسيكون ذلك موضوعاً تتم تغطيته 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. ويخضع هذا المبلغ لاختبار إتلاف سنوي، يكون عبارة عن تقييم القيمة المرحّلة 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 المُنصّد

بالأسود التخين، الملكية والآلات والمعدات. لاحظ أن المجموعة تستخدم عموماً طريقة النسبة الثابتة للاستهلاك وأن الإدارة تقوم بتقييم الأعمار النافعة لمجموعة الأصول المتنوعة (تمت مناقشة ذلك في الوحدة الثانية). وستكون هذه التقديرات مبنية على أساس الخبرة السابقة والمعرفة الحالية بالتكنولوجيا لكنها نادراً ما ستنسجم مع الاستعمال الفعلي. وسيترتب بالتالي 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 يُقَرَّ بالربح إلا حين يتم كسبه. وحيث تكون شركة ما معنية بعقود طويلة الأمد، على الإدارة أن تقوم بتقييم ربحية كل عقد في نهاية كل سنة. ومجدداً يجب أن يتم ذلك بحذر؛ ويجب أن يتم مباشرة الإقرار بكل الخسائر السابقة التي تم تكبدها على المشروع، ويمكن الإقرار 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 حرة في اختيار الطريقة التي تناسب قطاعها والتي قد لا تنال رضا الآخرين بمعظمهم، شرط أن تعطي البيانات المالية رأياً حقيقياً وعادلاً حسب رأي الإدارة.

- مدققو الحسابات الخارجيون
ثانياً، على مدققي الحسابات الخارجيين في الشركة أن يوافقوا على انتقاء السياسات المحاسبية. وإن لم يوافقوا، عليهم أن يشارروا 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 أي MBA، في الصفحة ٦١/٥ سبب أن لا إشارة إلى عدم الموافقة على تخلف زبونهم عن الامتثال إلى المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية.

- الثبات (مبدأ الثبات في استخدام اساليب التقييم)
ثالثاً، ما أن يتم الانتقاء، حتى يتوجب على الإدارة أن تطبق السياسات بثبات من سنة إلى أخرى، إلا إذا تغيرت مادياً الظروف الاقتصادية الأساسية. فيحول بالتالي التطبيق الثابت دون إظهار رأي حقيقي وعادل عن وضع أعمال الشركة. وأمام حدث كهذا، تُفصح الشركة عن طبيعة التغيير في السياسة المحاسبية وتحدد تأثير التغيير في الأرباح والموقع المالي التي يُقدّم بها تقرير.

ليس بالضرورة الانتقاء الأولي للطرق انتقاءً مفتوحاً تواجهه الإدارة. ففي العديد من المجالات الحاسمة، تصف المعايير المحاسبية أحياناً الطرق التي ينبغي انتقاؤها؛ وفي مجالات أخرى، تحدُّ المعايير من حرية الإدارة ضمن حدود مُحكَّمة. وسينظر في وقع المعايير المحاسبية على حرية اختيار الإدارة عندما يتمّ درس البنود الفردية في البيان المالي لشركة أم بي أي MBA.

١١.٥ حساب الأرباح والخسائر (بيان الدخل) المُوَحَّد أو الجماعيّ

إنّ حساب الأرباح والخسائر النموذجيّ (أنظر حساب الأرباح والخسائر الخاص بشركة أم بي أي MBA ص. ٣٠/٥) المنشور وفقاً للقانون، لا يُطلعنا على الكثير. وبمقارنته مع حسابات الأرباح والخسائر التي يبيّنها في هذه الوحدات لغاية الآن، إنّ النسخة المنشورة هي ضئيلة وهي بالتالي أقلّ إعلاماً من تلك التي تمّت دراستها في السابق. لكنّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١ يتطلب الإفصاح عن معلومات معيّنة عن طريق التعليقات، وبالتحديد القيود المُبيّنة في التعليقين ٨ و ١٦ (في الصفحة ٤٠/٥ وفي الصفحة ٤٤/٥)؛ فهي تساعد القارئ على كسب المزيد من التّبصّر في حساب الأرباح والخسائر.

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

١. لاحظ أنّ شركة أم بي أي MBA تقسّم أرقامها في بيان الدخل الجماعيّ (وفي الميزانية الجماعية وبيان التدفّق النقديّ الجماعيّ) ما بين العمليّات الصناعيّة (التجارية) والعمليّات الماليّة. ويتطلّب ذلك معيارُ المحاسبة الدوليّ رقم ١٤ الذي يتطلّب الإفصاح عن المعلومات حول الوحدات المقسّمة حسب الأعمال والوحدات المقسّمة جغرافياً معاً، مع الإشارة إلى إحداها على أنّها الأساس الأوليّ والأخرى الأساس الثانويّ، حسب أيّ منهما تعتبره الشركة بأنّه يزوّد بتحليل ذي معنى أكبر للمصدر والطبيعة السائدين في ما يتعلّق بالمخاطر والإيرادات. وينبغي أن يعكس عادةً هذا التقسيم المعلومات التي يتطلّبها مجلس الإدارة لتقييم الماضي واتخاذ القرارات للمستقبل. وفي التعليق ١ من المبادئ والسياسات المحاسبية في شركة أم بي أي MBA يتمّ التصريح بأنّه "بغية التزويد بتبصّر أفضل في أصول المجموعة وخصومها وموقعها الماليّ وأدائها، تمّ تقديم معلومات إضافية في البيانات الماليّة لمجموعة أم بي أي MBA حول العمليّات الصناعيّة (التجارية) والماليّة."
٢. إنّ كلّ البنود الواردة في بيان الدخل لمجموعة أم بي أي MBA مدعومة عملياً بتعليقات مفصّلة. وتمّ ذلك ببساطة لتجنّب حشو بيان الدخل بمعلومات تُحدث فيه الفوضى. ولننظر في التعليق ٨ الذي يعطي تحليلاً لتكلفة المبيعات. يتمّ التعرّف إلى ستّة عناوين فرعية مستقلة لتزويد القراء ببعض التفصيل عن التكاليف التي تتألّف من €٣٤٦٤٠٠٠٠٠٠٠، لكن لا تزال فجوات كبيرة قائمة؛ أفلن نفع معرفة تحليل

تكاليف 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 متحكماً بشأن تركيبها.

٣. ماذا يحصل لأرباح المجموعة البالغة €٢٢٢٢٠٠٠٠٠٠ طالما أنها أُخضعت للضريبة، فإن المبلغ بكامله يعود إلى مساهمي الشركة، مع حسم واحد صغير لحصة الأقلية. وإن حصة الأقلية عبارة عن مساهمين يقعون في الفروع التي اكتسبتها الشركة (الحيازة). وتصبح شركة ما فرعاً عندما يعود أكثر من ٥٠٪ من رأسمال أسهم التصويت إلى طرف واحد. وعندما قدمت شركة أم بي أي MBA مناقصة لبعض فروعها، لم يقبل بعض المساهمين العرض وبقوا كأقلية في الشركة الأصلية. ويجب أن يقوم القانون بحماية هذه الأقليات كما يجب أن تُعطى حصة متناسبة من أرباح فرعها. ويشير التعليق ١٤ إلى أنه لدى مجموعة أم بي أي MBA نسبة ضئيلة من مساهمي الأقلية طالما أن حصّتهم من الأرباح صغيرة للغاية، قدرها €٢٣٨٠٠٠.

يبين التعليق ١٥ كيف أن المجموعة خصّصت الربح المتبقي على المساهمين. أولاً، لاحظ أنه للمجموعة نوعين من المساهمين، المساهمين العاديين (وهم الأكثرية الكبرى) والمساهمين الممتازين. فيتلقّى هؤلاء بعض الأفضليات على المساهمين العاديين لجهة أنصبة الأرباح والدفع عند إنهاء الشركة، وستعكس هذه الأمور في سعر هذه الأسهم إذا كانت مسعرة في البورصة. ولا يتلقى المساهمون العاديون أي أولوية ويتعرضون 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 نقدية دُفعت لهم بعد أن وافق المساهمون المجتمعون في اجتماع عمومي سنوي على التوزيع). وقد تم الاحتفاظ بالربح البالغ €٢,٦٨ للسهم الواحد في الشركة ليتم استخدامه لإنماء الأعمال في السنة التالية.

إن سياسة دفع أنصبة الأرباح هي موضوع معقد ويغطيها مقرر علم المال في كلية إدنبره لإدارة الأعمال. وتعلن مجالس الإدارة عن أنصبة أرباح ناجم عن الأرباح لكن في بعض السنوات، عندما تكون الشركة قد اختبرت ظروفًا رديئة في المتاجرة يُتوقع أن تتخطاها، أو حيث يكون حدث معين كإعادة هيكلة الشركة قد أثر سلباً في الأرباح، يحق للمدراء أن يعلنوا عن أنصبة أرباح تتخطى الأرباح المتوفرة. وفي ظرف كهذا، يتم تقييد دفع أنصبة الأرباح على الاحتياطات، أي الأرباح التي لم يتم توزيعها في السنوات السابقة.

٤. لعل الرقم الأكثر حسماً من بين كل الأرقام في الحسابات كافة هو العائد على السهم. فإن البورصة تحب أن ترى أن هذا الرقم ينمو فضلاً تلو الآخر، وسنة تلو الأخرى. وغالباً ما تشعر الإدارة بالضغط لتعطي عائداً قياسيًّا آخر على السهم. وتبين شركة أم بي أي MBA نزعة تصاعديّة في العائد على السهم من €٢,٨٩ في العام ٢٠٠١ إلى €٣,٣٠ في العام ٢٠٠٢.

٥. لقد أدخل مجلس معايير المحاسبة الدولية تغييراً أساسياً في ما يتعلّق بالبنود النادرة أو الاستثنائية. وحتى اليوم، تطلّبت معظم الهيئات التي تضع المعايير المحلية، من

الشركات أن تسلط الضوء إمّا في حساب الأرباح والخسائر وإمّا في الايضاحات على الحسابات على تفاصيل بعض الأحداث كبيع الأصول وتخفيض قيمتها الدفترية، وتكاليف إعادة الهيكلة، وتسوية النزاعات، إذا كان حجم هذه الصفقات كبيراً بما يكفي ليحرّف النتائج عن العمليات العادية والمتقدّمة باستمرار. وتُسمّى إمّا بالبند النادرة إذا كانت مرتبطة بالعمليات العادية ويمكن أن تتكرّر، وإمّا بالبند الاستثنائية إذا كان من غير الوارد أن تتكرّر.

لقد ألغى مجلس معايير المحاسبة الدولية البنود النادرة والاستثنائية، ويتكلم عوضاً عن ذلك عن البنود المادية. ويتمّ التعريف بالمادية على الشكل التالي "تكون الإغفالات للبنود والبيانات الكاذبة بها مادية إذا استطاعت، فردياً أو جماعياً، أن تؤثر في القرارات الاقتصادية للمستخدمين، المتخذة على أساس البيانات المالية. وتتوقّف المادية على حجم الإغفال أو البيان الكاذب وعلى طبيعته حسب الظروف المحيطة. وإنّ حجم البند أو طبيعته، أو مزيج لكليهما معاً، يمكن أن يكون عاملاً محدداً".

يتطلّب معيار المحاسبة الدولي رقم ١ من الشركات أن تفسح عن بندي الدخل أو الإنفاق اللذين يكونان ماديين لكنّه يغفل ما إذا كان ينبغي الإفصاح عنهما في واجهة حساب الأرباح والخسائر أم في الايضاحات. ولم تقم شركة أم بي أي MBA بإفصاح كهذا، لذا بوسع القارئ أن يفترض أنّ نتائج المجموعة المعكوسة في البيانات المالية الثلاثة ناشئة عن النشاطات العادية.

لاحظ أنّه على مجموعة شركات ما أن تنشر حساب أرباحها وخسائرها الموحد (أو بيان دخلها الجماعي) لكن لا يُطلّب 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، إنّ ميزانيات شركة أم بي أي MBA تعجّ بالتفاصيل في واجهة البيان؛ وتفضّل شركات كثيرة إبقاء عناوين كبرى فقط في البيان والإفصاح عن التفاصيل عن طريق التعليق (الايضاحات).

ينبغي ملاحظة بندين في ميزانية شركة أم بي أي MBA وفي التعليقات عليها، يشيران معاً إلى طبيعة الحسابات الموحدة. إنّ البند الأوّل مُدمج في التعليق ٢٧، حقوق الملكية. ففي القسم السابق، وصفنا كيف نشأت حصة الأقلية في بيان الدخل الجماعي. وبشكل طبيعي، إنّ قيمة حصة الأقلية في فروعها ينبغي أن تقيّم وتقرّر في الحسابات الجماعية. ففي النهاية، لقد تمّ تجميع الأصول والخصوم الإجمالية للفروع في الميزانية الجماعية حتّى لو لم يكن لشركة أم بي أي MBA أيّ ملكية قانونية على تلك الأصول والخصوم التي يملكها مساهمو الأقلية. وعندما يكون هذا المبلغ الصافي كبيراً، يتمّ الإفصاح عنه كبندي (يرد على سطر) مستقلّ في واجهة الميزانية. بالقرب من رقم حقوق الملكية. وفي حالة شركة أم بي أي MBA نعرف من القسم السابق أنّ حصة الأقلية صغيرة جداً. ويتمّ إثبات ذلك في قسم

مُعَوَّن 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 يتعلّق 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 أي MBA، إن الشهرة مُدجّجة في الأصول غير الملموسة، وقد ورد تحليل لذلك في التعليقين ١٧ و ١٨. يقيس التعليق ١٨ المبلغ الذي دفعته شركة أم بي أي MBA لقاء الشهرة كنتيجة لاكتساباتها المتنوعة بـ ٢٤ ٠٠٠ ٠٠٠€، 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 عداية في مجموعة ما و/أو عزم الإرادة على الدفع بسخاء للمزايا التي تولّف الشهرة. وسننظر 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 إمّا شطب الشهرة مباشرةً وبالكامل على احتياطات حقوق الملكية للشركة وإمّا استهلاك المبلغ ببطء على مدى فترة من السنوات عبر حساب الأرباح والخسائر على مدى فترة من السنوات تحددها الإدارة. ويتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٦ من الإدارة أن تُخضع الشهرة إلى اختبار إتلاف سنوي يُصمّم لاختبار معايير التقييم الأصلية مقارنة مع الظروف الاقتصادية السائدة عند تاريخ الميزانية. وسيتمّ أيضاً وصف هذا الإجراء لاحقاً لكن ينبغي على القراء أن يلاحظوا في هذه المرحلة أنّ 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 مبلغاً مبالغاً فيه للشهرة وساءت ظروف المتاجرة في ما بعد، يمكن أن يكون الوقع السلبي على أرباح المجموعة هائلاً.

أنظر في رأس المال والاحتياطي لشركة أم بي أي MBA. إن بندين هما جديران بالشرح.

١.١٢.٥ رأسمال الأسهم: المرخص به والمصدر

في ظلّ شروط التشريع الخاص بالشركات في معظم الدول، يُرخص للكيانات بجمع مبلغ ما من المال عبر بيع أسهم عادية. ويتمّ تحديد هذا المبلغ عادةً بمجموع أكبر بكثير من مبلغ المال المطلوب للعمليات الجارية لتتسنى للشركة السلطة القانونية ببيع المزيد من الأسهم لتمويل التوسع إذا ما اعتبرت ذلك ملائماً. وفي التعليق ٢٧، نرى أنّه ما من إشارة إلى رأسمال الأسهم المرخص به لشركة أم بي أي MBA، لكن ثمة معلومات حول الأسهم التي أصدرتها الشركة. فإن المجموعة اشترت عدداً صغيراً من الأسهم الممتازة بغية إصداره للمستخدمين (إنّ الفجوة بين السعر الأعلى للشراء والقيمة الأقل لهذه الأسهم نفسها التي تمّ إصدارها للمستخدمين ستشكل أعباء على الأرباح).

٢.١٢.٥ احتياطات رأس المال

قد تصدر شركة خلال حياتها أسهماً في مناسبات عديدة. وفي كل مناسبة، تسعّر الأسهم التي ينبغي بيعها وفقاً لظروف السوق. فإذا كانت شركة ذات أسهم مُسَعَّرَة في البورصة، ستختار سعراً قريباً من سعر البورصة. ومن الأرجح أن يتخطى هذا السعر بمكان القيمة الاسميّة لكلّ سهم (أو السعر الإسمي). وفي وضع شركة أم بي أي MBA، إنّ القيمة الاسميّة لكلّ سهم قدرها يورو واحد في حين أنّ القيمة السوقية الجارية تبلغ حوالي €٣٦. لو كان لشركة أم بي أي MBA أن تصدر أسهماً في هذه الفترة، لاختارت سعر إصدار يبلغ حوالي €٣٦ (أو أقلّ بقليل لأنّها قد تريد أن تغري المساهمين المتواجدين للاكتتاب بالأسهم الجديدة) وتُعامل الفرق بين المبلغين (€٣٦ مطروح منه €١) كاحتياطيّ رأس المال أو علاوة إصدار السهم (علاوة الإصدار). ويستخدم هذا المبلغ لنفس أهداف القيمة الاسميّة للأسهم المُصدّرة، وبالتحديد لتمويل التوسّع في الأعمال. لكنّ التشريع يتطلّب أن يُبين احتياطيّ رأس المال على حدة (أنظر التعليق ٢٧).

نقطة مهمّة للغاية: إنّ ماليّة شركة ما لا تتأثر إطلاقاً بالتحركات اليومية لسعر الأسهم في البورصة. ولا يؤثر ذلك في موارد الشركة، مع أنّ المدراء يولون اهتمامهم عن كثب لسعر الأسهم يومياً (وهو مؤشر إلى الثقة بالسوق).

٣.١٢.٥ تعقيبات إضافية

سيكون القراء يقظون 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 يتطلّب من الشركات أن تفرّق بين الأصول والخصوم المتداولة، والأصول والخصوم غير المتداولة. ويستخدم المعيار مصطلح "غير متداولة" لتضمين الأصول الملموسة وغير الملموسة والماليّة ذات الطبيعة الطويلة الأمد. وهو لا يلزم باستخدام مصطلح الأصول غير المتداولة لكنّ شركات كثيرة تقوم باستخدامه. ولا يزال بعض الشركات يستخدم مصطلح الأصول الثابتة. أمّا نحن فنستخدم مصطلح الأصول غير المتداولة.

لاحظ أنّه في الحسابات المنشورة، ليس من المطلوب إدخال مبالغ تورد آخر يورو أو آخر سنت: فمن المناسب تدوير كل مبلغ إلى المئات الأقرب أو الآلاف أو أحياناً الملايين من اليورو، شرط ألاّ تتأثر حقيقة الحسابات وعدلها بتدوير كهذا. خذ مثلاً الأصول غير المتداولة في شركة أم بي أي MBA التي تبلغ €٢٢٧٥٣٠٠٠٠٠٠٠٠: فإنّ حساباتها لن تتوضّح ولن تكون أكثر إعلماً إذا أدخل المبلغ الدقيق البالغ €٢٢٧٥٢٨٧٦٧٢,٢١٤ الذي قد يظهر في الدفاتر. وبالعكس، إنّ منشأة صغيرة تبلغ أصولها الثابتة €٤٧٨,٩٨ قد لا تُظهر رأياً حقيقياً وعادلاً عبر تدوير المبلغ إلى €٥٠٠: فالفرق هو مادّي أي أنّه سيكون للمبلغ تأثير كبير في كامل موقع الشركة المالي المُفصّل عنه. لذا قد يُدوّر بـ €٤٨٠، وذلك رهنّ بسياسة التدوير التي اختيرت للمبالغ الأخرى في البيانات الماليّة.

١٣.٥ تعليق ختاميّ بخصوص ميزانية شركة أم بي أي MBA

على مدى خمس وحدات، قد تمّ التَّنقُّلُ بالقارئ من حساب الأرباح والخسائر والميزانية عند التاجر الفرد (الأعمال من ١ إلى ٧ في الوحدة الأولى) إلى البيانات المالية لإحدى أكبر الشركات في العالم. إنَّ التعقيد الصَّرف للحسابات وتعليقاتها في شركة أم بي أي MBA قد يشجِّعُ القارئ على الاعتقاد بأنَّ الكيَّانين مختلفان إلى درجة أنَّ بياناتهما المالية لا تتشابه إطلاقاً من حيثُ البنية. وليست الأمور على هذا النحو. سنعرض أدناه ميزانيتي المنشأتين لتبيِّن كم أنَّهما متشابهتان:

€	€	التاجر الفرد: الميزانية كما في نهاية العمل السابع
	١٢٠٠٠	الأصول غير المتداولة
١١٩٥٠	٥٠	الألات والمعدات
		مطروح منها: إستهلاك الألات والمعدات
		الأصول المتداولة
	٥٥٠٠	المخازين
	٧٥٠	الحسابات المدينة
	٤٩٦٠	الأموال النقدية
	١١٢١٠	
		مطروح منها: الخصوم المتداولة
٨٢١٠	٣٠٠٠	الحسابات الدائنة
٢٠١٦٠		
		المُتمثِّلة بـ:
	٢٠٠٠٠	رأس المال المُدخَّل
	١٦٠	أرباح السنة
٢٠١٦٠		

€	€	شركة أم بي أي 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
	٤٣٨٢٣	

		مطروح منها: الخصوم المتداولة
٣٨٠٥٢	٥٧٧١	الدائنون التجاريون وخصوم أخرى*
		أصول أخرى
	٨٣٩	الضريبة المؤجلة والدفعات على الحساب
		خصوم أخرى
٣٣٣٣-	٤١٧٢	الضريبة المؤجلة والدخل المؤجل
٥٧٤٧٢		
		المُتمثِّلة بـ:
	٣٠٤٨٣	الذَّين
	٩٤٧٢	الاحتياطات
	١٧٥١٧	حقوق الملكية
٥٧٤٧٢		

* إن فحص التعليقاتين ٣٢ و ٣٣ في تقرير شركة أم بي أي MBA سيبيّن أنّ جزءاً صغيراً من هذين الرقمين قابل لإعادة التسديد ما بعد سنة، وعلى الصعيد النظري، لا ينبغي تضمينه كخصم متداول في هذا التصميم.

إن ميزانية شركة أم بي أي 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 مُفصّل لكيفية ازدياد حقوق الملكية من ١٦١٥٠٠٠٠٠٠٠٠ € في بداية العام ٢٠٠٢ (في الصفحة ٣١/٥) إلى ١٧٥١٧٠٠٠٠٠٠٠ € في نهاية العام.

١٤.٥ بيان التدفق النقدي الجماعي

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

١. التدفق النقدي الداخلي من العمليات
يمكن التعرف إلى أرقام قليلة فحسب من بيانات التدفق النقدي مباشرة في حساب الأرباح والخسائر والميزانية والتعليقات المرافقة للحسابات الواردة سابقاً. لكن الرقم الحاسم هو الربح الصافي البالغ ٢٢٢٢٠٠٠٠٠٠٠ €. ويمكن تتبعه بشكل بارز في الرقم السفلي لبيان الدخل في شركة أم بي أي MBA. وتذكر أنّ هذا الرقم هو نتيجة حسم المصاريف النقدية وغير النقدية من الإيرادات النقدية وغير النقدية؛ وهو لا يمثل بالتالي التدفق النقدي الذي ولّده المجموعة من العمليات خلال السنة. إن ذلك هو بمثابة التودد الذي يُطرق على الجدار وسيتم الآن تعليق تعديلات متنوّعة على هذا التودد لتحويله إلى تدفق نقدي ناجم عن العمليات. لنفحص بعضها:

- أ. إن إستهلاك الآلات والمعدات واستهلاك الشهرة هما عبئان على الأرباح يعكسان قيمة الأصول غير المتداولة التي تمّ استهلاكها خلال السنة. وليست الأرقام إلّا مداخل دفترية؛ وهي لا تمثل الأموال النقدية التي تمّ إنفاقها. وقد غادرت الأموال النقدية الشركة عندما تمّ شراء الأصول أو عندما تمّ استئجارها، وليس عند استخدامها في الأعمال. ويُعاد إضافة إستهلاك الآلات والمعدات واستهلاك الشهرة بالتالي إلى الربح الصافي في محاولة لقياس الأموال النقدية الفعلية التي تخلصت منها عمليات شركة أم بي أي MBA.
- ب. الزيادة في الاحتياطات. إن القيام باحتياطات لعدم التأكد الذي يحيط بالمستقبل (من ديون هالكة، وادعاءات بالكفالات، ونزاعات، ومسائل بيئية، الخ.) يسمح للإدارة بتخفيض أرباح السنة الجارية إذا كانت ترى أنّه ثمة مخاطر عالية تنبئ بشكل معقول بإنفاق الأموال النقدية في وقت ما من المستقبل. ومن التعلّل تنبيه المستثمرين إلى التكاليف الموشكة. لكن في السنة الجارية، يكون الوقوع النقدي للاحتياط معدوماً. وفي بيان التدفق النقدي، ينبغي بالتالي أن تتمّ إعادة إضافة هذه الزيادات إلى الربح الصافي.
- ج. الكسب/الخسارة من التصرف بالأصول غير المتداولة والأوراق المالية القابلة للتداول. عندما تحقّق منشأة ما ربحاً من بيع الأصول فهي تسجّل الكسب في حساب الأرباح والخسائر. وإن مكاسب شركة أم بي أي MBA وخسائرها مُضمّنة بالتالي في رقم الربح الصافي. لكن ليس لهذه التصرفات بالأصول أيّ علاقة بالعمليات ويجب بالتالي أن يتمّ نقلها. لاحظ أنّه طالما أنّ شركة أم بي أي MBA أعادت إضافة €١٩٠٠٠٠٠٠ في السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، فإنّ ذلك يشير إلى أنّ خسارة صافية قد تحققت من التصرفات بالأصول.
- د. التغييرات في الأصول والخصوم المتداولة. يتمّ تطّلب ثلاثة تعديلات في بيان التدفق النقدي لشركة أم بي أي MBA:

- المخازين (البضاعة): تحتاج الشركات إلى المخازين لتمهّد لتدفق الإنتاج والمبيعات كجزء من عملياتها. لكن نظراً إلى أنّ المخازين توظف الأموال النقدية بحيث يتعدّر استثمارها في أغراض أخرى، تريد الشركات أن تبقى ما يكفيها منها لتلبي حاجات الإنتاج وطلبات الزبائن. وقد زادت شركة أم بي أي MBA مستويات مخزونها بـ €٨٦٥٠٠٠٠٠٠٠ خلال العام ٢٠٠٢، فاستهلك ذلك الأموال النقدية.
- الذمم المدينة (الحسابات المدينة): إنّ الزبائن الذين لا يدفعون نقداً مباشرة ثمن السلع والخدمات التي يشترونها يُعرفون بالذمم أو المدينين. ويمثّل ذلك أموالاً نقدية غير مجموعة للشركة التي تبحث عن تحقيق الحد الأدنى من هذه النفقة. وخلال العام ٢٠٠٢، خفّضت شركة أم بي أي MBA مستوى ذممها بـ €٢١٨٠٠٠٠٠٠٠، محررةً بذلك أموالاً نقدية قيمة لعملياتها.

– الخصوم (الحسابات الدائنة): إنها غير محدّدة لكن ستصل على الأرجح بالحسابات المستحقّة الدفع أو الحسابات الدائنة. وكلّما 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 مديونيتها لمورديها خلال العام ٢٠٠٢ بـ ٨٦٩٠٠٠٠٠٠٠٠٠ €.

يبلغ إجماليّ التدفقّ النقديّ من العمليات للعام ٢٠٠٢ ٩٣١١٠٠٠٠٠٠٠ €, ويزيد بشكل جوهريّ عن الربح الصافي البالغ ٢٢٢٢٠٠٠٠٠٠٠ €. لاحظ أنّه فيما تُنتج العمليات الصناعية إلى حدّ بعيد معظم الربح لشركة أم بي أي MBA، فإنّ العمليات الماليّة (التي تزوّد الزبائن بالأموال النقدية بغية مساعدتهم على شراء المنتجات الصناعية) تولّد الأموال النقدية بدرجة أكبر.

٢. التدفقّ النقديّ الخارج من الاستثمارات

يتمّ تطلّب الأموال النقدية لشراء أصول غير متداولة جديدة وأعمال جديدة. وعلى حدّ سواء، ينتج بيع هذه الأمور الأموال النقدية. لننظر في بعض هذه البنود الواردة على أسطر مستقلة:

أ. الاستثمارات في الأصول غير المتداولة والملكيّة والآلات والمعدّات. يمكننا أن نرى أنّه على مدى سنتين على التوالي، كانت المجموعة تستثمر في أصول غير متداولة جديدة تفوق مبلغ الـ ٤٠٠٠٠٠٠٠٠٠ € سنويّاً. وعند مقارنة ذلك مع عبء إستهلاك الآلات والمعدّات البالغ ٢٦٧٥٠٠٠٠٠٠٠ € المبيّن في التدفقّ النقديّ الداخل من العملية، يمكننا أن نستنتج أنّ شركة أم بي أي MBA توسّع قاعدة أصولها.

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

ج. الإضافات إلى الذمم الناجمة عن تمويل المبيعات والدفعات المقبوضة من تمويل المبيعات. من الحجم الكليّ لهذه الأرقام نستطيع أن نستنتج أنّ ذلك مكوّن هامّ لنموذج أعمال شركة أم بي أي MBA. وإنّ الوقع السلبيّ الصافي على الأموال النقدية من جهة الأعمال هذه هو فقط ٣٦٩١٠٠٠٠٠٠٠ € لكنّ بافتراض أنّ شركة أم بي أي MBA تقيّد فائدة على رُزْم التمويل هذه أعلى ممّا تدفعه على المال الذي تستدينه لهذا الغرض من مصارفها، فإنّ النموّ في الأموال النقدية الخارجة يفيد المساهمين.

د. الاستثمارات في الأوراق الماليّة القابلة للتداول، والإيرادات منها. غالباً ما تقوم الشركة التي تتمتع برصيد نقديّ يفوق حاجاتها لظروف المتاجرة العادية، باستثمار هذا الرصيد في مواضع أخرى، ممّا يحقّق الحدّ الأقصى من الإيرادات

في حين أنها لا تتعرض عملياً لأي مخاطر. وحققت شركة أم بي أي MBA
€٣١٥٠٠٠٠٠٠ وأعدت استثمار €٢٤١٠٠٠٠٠٠٠ من هذا النشاط خلال
العام ٢٠٠٢.

إن إجمالي الأموال النقدية التي تم استثمارها في الأعمال للعامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ معاً
تخطى التدفق النقدي الداخلى من العمليات. وبالتالي تطلبت شركة أم بي أي MBA
الأموال النقدية من التمويل لتوازن رصيدها النقدي.

٣. التدفق النقدي الداخل/الخارج من نشاطات التمويل
إن هذا الجزء من بيان التدفق النقدي يسجل الأموال النقدية التي تقبضها شركة ما من
- وتدفعها ل - مزودها بالمال كالمساهمين والمصارف والمقرضين:

- أ. دفع أنصبة الأرباح. تدفع معظم الشركات، عادةً مرتين في السنة، أنصبة 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 السند هو بساطة نوع من
القروض تصدره الشركة إلى المقرضين الذين يستطيعون المتاجرة بمحوزاتهم
في البورصة. وليست السندات أسهماً؛ إنها قروض تتطلب أن تخدمها فائدة
تحدها الشركة مسبقاً وتسدها في الوقت المناسب. وقد زادت شركة أم بي
أي MBA موقعها في السندات الصافية في العامين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ معاً.
- ج. الزيادة في الدين. يشير ذلك إلى الاستدانات العادية 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 ب €٤٦٩٠٠٠٠٠٠٠ إلى
€٢١٢٨٠٠٠٠٠٠٠ (يمكن تتبع هذا الرقم في الميزانية الجماعية).

سيكون القراء الآن متنبهين إلى أن بيان التدفق النقدي في الواقع يقطع بشكل قطري عبر
حساب الأرباح والخسائر والميزانية، وهو يُمسك فقط بتلك المداخر التي حُصت على
تدفق نقدي داخلي أو خارجي، ويترك المداخر المحاسبية والتعديلات والاتفاقيات التي
تشكل جزءاً من أساس هذين البيانيين، وشأنها.

١٥.٥ متطلبات الإفصاح المُفصَّلة لبُنودٍ منتقاة

سيكون من غير الملائم ومن غير الضروري درسُ كلِّ بندٍ يظهر في حسابات شركة أم بي أي MBA بالتفصيل. فبعض البنود بديهيٌّ في حين أن البعض الآخر أكثر تعقيداً ويتطلَّب إعداداً مُفصَّلاً من قِبَل محاسبين ماهرين. سنُركِّز 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 الإجماليِّ للأصول غير المتداولة المحتجزة في نهاية العام ٢٠٠٢ بلغ €٢٢٧٥٣٠٠٠٠٠٠٠. ويتألف من أربع فئات كلٌّ منها موصوف بشكل أعمق في الإيضاحات ١٨-٢١. لكنَّ الملاحظة رقم ١٧ تزوّد برأي شامل ونافع حول كلِّ مكونات الأصول غير المتداولة (انتبه إلى أنه ينبغي العثور على الرقم الـ €٢٢٧٥٣٠٠٠٠٠٠ في الزاوية اليمنى السفلية من الملاحظة رقم ١٧).

إنَّ معيار المحاسبة الدوليِّ رقم ١٦ هو المعيار الأساسي الذي يبسط توجيه القياس وإعداد التقارير للملكية والآلات والمعدات (وهي عادةً الأصل غير المتداول السائد)، لكن ينبغي النظر في عدد من المعايير الأخرى أيضاً. فيُطلب من الشركات انتقاء إحدى تقنيتي تقييم الملكية والآلات والمعدات، إمَّا بالتكلفة مطروح منها إستهلاك الأصول وإمَّا بالقيمة العادلة (القيمة السوقية). وستتمَّ تغطية القيمة العادلة بشكل أعمق لاحقاً لكن لأغراض هذا القسم نقول إنَّ القيمة العادلة هي المقدار الذي يمكن مبادلة أصل ما لقاءه بين طرفين حسنيّ الأطلاع وراغبين في صفقة تنصف كليهما. وفي الملاحظة رقم ٦ لشركة أم بي أي MBA، السياسات المحاسبية، نقرأ أن المجموعة قد انتقت التكلفة مطروح منها إستهلاك الأصول. وليس ذلك بالمفاجئ لأنَّ تحديد القيمة العادلة هو صعب للغاية بالنسبة إلى الأصول التي تمَّ شراؤها أو بناؤها للمتطلبات الخاصة بالمنشأة. فإنَّ العثور على شار راغب في الصفقة وأقلَّ اطلاعاً لأصول مكرّسة كهذه لأمرٌ شبه مستحيل! وسينتبه القراء إلى أن الأعمدة الستة الأولى في الملاحظة رقم ١٧ تشير إلى تكلفة الشراء والتصنيع لأصول شركة أم بي أي MBA، أمَّا الأعمدة الأربعة التالية فتشير إلى أعباء إستهلاك الأصول، ويشير عمود واحد إلى العكس (الذي يسجّل بنداً واحداً صغيراً فحسب) ومن ثمَّ يمثل عمود القيمة الدفترية الصافية الشراء مطروحاً منه إستهلاك الآلات والمعدات.

يمكن أن يكون بندٌ ما من الملكية والآلات والمعدات مؤهلاً للإقرار كأصل في الميزانية إذا كان من المرجح أن تتدفق منافع مرتبطة به إلى الكيان. فإنَّ قطع الغيار الكبرى، مثل المحركات الاحتياطية التي تملكها شركة خطوط جوية، يمكن معاملتها كملكية وآلات ومعدات في حين أن قطع الغيار الأصغر ستُعامل على أنها من المخزون (البضاعة). وحيث تتطلَّب قطع الغيار هذه التي تشكل جزءاً من أصل أكبر، أن يتمَّ 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 يتمَّ تسجيل الأصول الأصغر بشكل مستقل عن الأصول الأكبر.

حيث تبني شركة ما أصلاً ما لاستخدامها الخاص، يُسمح لها بالإقرار بالتكاليف التي يمكن عزوها مباشرة إلى المشروع، وبالتحديد اليد العاملة الخاصة، وتكاليف إعداد الموقع، والتركيب والتجميع، وإجراء الاختبارات وأتعاب المهنيين. لكن ماذا عن تكاليف المال المستدان لجعل الأصل قابلاً للتشغيل؟ يقوم معيار المحاسبة الدولي رقم ٢٣ بتغطية ذلك: عموماً، يمكن إضافة هذه التكاليف إلى التكلفة المرحلة للأصل شرط أن تتعلق التكاليف بفترة الإعداد أو التطوير. فمثلاً، إن تكاليف الاستدانة التي تم تكبدها عند تطوير الأرض يمكن تضمينها، في حين أن التكاليف المرتبطة بمصرف أرض البناء والمحتجزة للتطوير المستقبلي قد لا يتم تضمينها. وعندما يصبح الأصل جاهزاً للاستخدام أو البيع، يجب أن تتوقف 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 تراجع 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. ويُعهد 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 الأراضي التي تُعتبر ذات عمر غير محدود لا يتم استهلاكها عادةً لكن المباني يتم استهلاكها.

لا يصف المعيار طرُقاً لإستهلاك الأصول لكنه يذكر النسبة الثابتة، وتخفيض الرصيد، ومجموع الوحدات كإمكانات. وإن المطلقين المهمين هما أنه على الطريقة المنتقاة (١) أن تعكس نموذج استهلاك المنافع التي يأتي بها الأصل على مدى عمره النافع و(٢) أن تُطبّق بتناغم من سنة إلى أخرى.

يمكن أن تشعر الإدارة بوقوع التكنولوجيا عندما تكون بصدد 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 محدّدة، يمكن أن تقلص من جرّاء التقدّم في حقول أخرى من المساعي. وفي حالة كهذه، على الإدارة أن تقصر أعمار الأصول وتعُدّل (تزيد) الاستهلاك السنوي في سنة المراجعة والسنوات المستقبلية.

لنأخذ فئة واحدة من «الملكية والآلات والمعدات» في الملاحظة رقم ١٧ لشركة أم بي أي MBA، الآلات والماكينات، ونحلّل تحركات السنة في هذا العنوان. فمن عمود اليمين، ستري أن القيمة الدفترية الصافية ارتفعت خلال العام ٢٠٠٢ من €٧٣٩٠٠٠٠٠٠٠ إلى €٦٠٥٩٠٠٠٠٠٠٠. كيف حصل ذلك؟ أولاً، بدأت شركة أم بي أي MBA السنة مع آلات وماكينات كلفت أصلاً €١٦٣٢٧ كان قد تمّ تقييد إستهلاك الآلات والمعدات قدره €١١٥٨٨ منها (من هنا القيمة الدفترية الصافية لأول المدة البالغة €٤٧٣٩). وتمّ شراء أصول جديدة لقاء €٢٠١٣ وتمّ التصرف بأصول كلفت أولياً €٧١٤. (ينبغي على القراء أن يتجاهلوا عمودي فوارق التحويل وإعادة التصنيف). ويعطينا ذلك تكلفة أصول في نهاية السنة البالغة €١٨٤٦٣٠٠٠٠٠٠. وإن رصيد إستهلاك الآلات والمعدات لأول المدة

البالغ ١١٥٨٨ € يزيد أولاً العبء السنوي على قاعدة أصول السنة الماضية زائد الإضافات الصافية خلال العام ٢٠٠٢، ومن ثم تتم إزالة إستهلاك الآلات والمعدات المتراكم الذي سبق وتم تقييده على الأصول التي تم التصرف بها خلال العام ٢٠٠٢. وإن رصيد إستهلاك الآلات والمعدات المتراكم الجديد البالغ ١٢٤٠٤ € يتم حسمه من تكاليف الحيازة والتصنيع الجديدين البالغة ١٨٤٦٣ € لإعطاء رصيد نهاية السنة البالغ ٦٠٥٩ €.

٢.١٥.٥ المخازين (البضاعة)

تمثل المخازين دوراً حاسماً في تحديد مستوى الربح الذي يُقدّم به تقرير. ومرد ذلك إلى أن المخازين تمثل التكاليف التي تم تكبدها على المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة في فترة ما من إعداد التقارير وترحل إلى الفترة التالية من إعداد التقارير. وكلما ازدادت التكاليف المرحّلة إلى السنة التالية، ازدادت الأرباح التي يُقدّم بها تقرير في هذه السنة. وعلى غرار الملكية والآلات والمعدات، إن المخازين هي تكاليف مؤجلة تُحتجز في الميزانية وينبغي مقارنتها مع الإيرادات المستقبلية لرؤية أيهما أعلى. وبسبب احتمال تلاعب المخازين بالربح، كرس كتاب المعايير المحاسبية على مدى سنوات طويلة انتباهاً كبيراً للموضوع. وسننظر في متطلبات معيار المحاسبة الدولي رقم ٢، المخازين.

يعرّف معيار المحاسبة الدولي رقم ٢ بالمخازين على أنها (١) المواد أو التوريدات التي ينبغي استهلاكها في عملية الإنتاج أو في عملية إسداء 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 المقدّر في السير العادي للأعمال مطروح منه تكاليف الإكمال المقدّرة والتكاليف المقدّرة اللازمة لتصبح السلع جاهزة للبيع. وإذا كانت الشركة تبيع (تؤمن) خدمات، قد تكون مخازينها غير ملموسة (مثلاً، تكاليف الخدمة التي لم تُقرّر الشركة بعد بالعائد المتصل بها). ويتألف مخزون الخدمات نموذجياً من تكاليف البد العاملة لطاقم العمل الذي يلتزم بالتزويد بالخدمة.

في بعض الأعمال كالقطاعات التي تتطلب المعالجة بسلسلة من العمليات المتعاقبة، أو السلع الاستهلاكية المتحركة بسرعة، لا يسهل تحديد التكلفة الفعلية للمخزون، ببساطة لأن التعرّف إلى وحدات محدّدة من الإنتاج ليس بالسهل. فيجب أن يحدث بعض التجميع على أساس المتوسطات. ومع ذلك حيث تختبر الكيانات أسعار بيع متغيرة فهي لن تأل جهداً في تسجيل هذه الأسعار بطريقة نظامية بغية السماح بقياس تكلفة المبيعات (وبالتالي المخزون). ويتم استخدام ثلاث طرق أساسية:

— طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً. إن هذه الطريقة هي أقرب ما يكون إلى إنقراط كل من التدفق المادي الفعلي للسلع ومن التدفقات الفعلية للتكاليف. 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 متدنية نسبياً من السلع المباعة وبالتالي ربحاً أعلى نسبياً إلى جانب قيمة واقعية لمخزون آخر المدة.

المتوسط المرجح. إن هذه الطريقة ملائمة حيث تكون وحدات المخزون متطابقة أو شبه متطابقة. وهي تتضمن التكلفة الإجمالية للوحدات المشتراة 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 تحمّل تكاليف الشراء الأخير في تكلفة السلع المباعة. وبالتالي، في الفترات التي تشهد ارتفاعاً في الأسعار، ستكون الأرباح التي يُقدّم بها تقرير أقل مما في ظل طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً. وإن معيار المحاسبة الدولي رقم ٢ الذي تمّت مراجعته حديثاً، لم يعد يسمح بهذه الطريقة.

مِمّ تتألف «تكلفة» المخزون؟ تتسبب التكاليف المباشرة بمشاكل ضئيلة؛ أما النفقات العامة المرتبطة بها فتتسبب بمشاكل جمة! لننظر 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. أما تكاليف التوزيع إلى الزبائن فهي تكاليف بيع ولا ينبغي بالتالي إدراجها في تقييم المخزون؛
- ب. إن النفقات العامة الإدارية لا يُرجح أن تكون مؤهلة لتضمينها في المخزون لأنها لا تساهم في جلبه إلى وضعه الحالي. وحتى عندما يمكن رؤية أن بعض النفقات العامة تساهم، فإن الجهد الكلي الذي يتطلبه شرح المساهمة وتبريرها يثني 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 معدّات الإنتاج، ورواتب إدارة الإنتاج؛ وضرائب استئجار الأصول الإنتاجية وملكيّتها) تبلغ ٥٠٠٠٠٠٠ €. وإن العدد العادي للوحدات المنتجة سنوياً هو ١٠٠٠٠٠ لكن هذه السنة تراخت السوق بشكل غير متوقّع فتمّ تصنيع ٥٠٠٠٠٠ وحدة فقط. وسيكون المستوى الملائم من النفقات العامة التي ينبغي تخصيصها على المخزون ٥٠٠٠٠ € للوحدة الواحدة، وليس ١٠٠ €. وتذكر: إن منظّم المحاسبة قلقون من أن تحاول الإدارة رفع أرباح هذه السنة عبر "إيقاف" التكاليف في ميزانية آخر السنة، لذا تؤدّي الشروط الشاملة لمعيار المحاسبة الدولي رقم ٢ إلى جعل مستوى تقييم المخزون متديباً بقدر ما يكون ذلك واقعياً.

إن المبدأ الشامل الكامن وراء معيار المحاسبة الدولي رقم ١١، عقود البناء، هو أنّه يُسمح للمتعهّد بالإقرار بالربح من العمل الذي تمّ إكماله عند تاريخ الميزانية، شرط أن يتمّ الإقرار مباشرة بكلّ الخسائر وتجاوزات التكاليف الممكنة في العقد، في الفترات المحاسبية المستقبلية.

يتمّ عرض سياسة المخزون في شركة أم بي أي MBA في الملاحظة رقم ٦. ويتمّ الإفصاح عن مكونات مخزونها في الملاحظة رقم ٢٢ الذي يشرح لِمَا ازداد مخزون السلع الجاهزة خلال السنة. وتفصح أيضاً عن أنّ مقداراً صغيراً من المخزون يتمّ تقييمه بالقيمة الصافية القابلة للتحقيق، ممّا 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 سيُباع أقلّه بالقيمة الصافية القابلة للتحقيق، وإلا سيُطلب منها شطب كامل مبلغ التكلفة المرتبط بهذه القطع.

١٦.٥ الدروس التي ينبغي تعلّمها

يمكن تعلّم ثلاثة دروس من المقاطع السابقة في هذه الوحدة.

١. إنّ متطلبات الإفصاح متعدّدة ومعقّدة وتتطلّب تفسيراً مُفضّلاً تقوم به إدارة الشركة والمحاسبون والمحامون ومدقّقو الحسابات (الذين سنعود إلى دورهم لاحقاً). ولا يحتاج طلاب الماجستير في إدارة الأعمال والمدراء أن يكونوا متضلعين من التفصيل.
٢. عرّج التقليد في الشركات على الإفصاح عن أقلّ 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 بوسع القراء المهتمين أن يستكشفوا فجوات كبيرة في المعلومات. ألن 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 عظم هذا الرقم مقارنةً مع كلّ التكاليف الأخرى، من المفاجئ أنّه لا يتمّ تطلب الإفصاح عن كميّة تركيبه.

١٧.٥ مبادئ محاسبية أساسية

في محاولة القارئ فهم التقرير السنويّ والحسابات السنوية لأيّ شركة، ينبغي عليه أن يقدّر المبادئ المحاسبية الأساسية السبعة التي تشكّل جزءاً من أساس إعدادها. ويتمّ عرض هذه المبادئ في معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١.

التقديم الملائم

ينبغي على البيانات المالية أن تقدّم على نحو ملائم الموقع الماليّ (الميزانية)، والأداء الماليّ (حساب الأرباح والخسائر) والتدفّقات النقدية لمنشأة ما. ويذهب معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١ إلى التصريح بأنّ "التطبيق الملائم لمعايير المحاسبة الدولية، إلى جانب الإفصاح عند الاقتضاء، ينجم عنه في كلّ الظروف عملياً، بيانات مالية تحقّق تقديماً ملائماً".

ويتطلب أيضاً من المنشآت التي تقيدت بكل معايير المحاسبة الدولية أن تفسح عن هذا الواقع.

يتطلب تقديم ملاءم ما من الإدارة أن تنتقي 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 النواحي المادية وتطبقها.

لاحظ أن المعيار يقتضي ضمناً أنه في الظروف الاستثنائية، قد لا يحقق التفسير الحرفي لمعايير المحاسبة الدولية تقديماً ملائماً. وفي ظروف كهذه، يُسمح للإدارة بالانحراف عن معيار ما شرط أن تفسح عن اسم المعيار الذي انحرفت عنه، والمعالجة التي سيتطلبها المعيار، والسبب الكامن وراء كون هذه المعالجة مضللة إلى هذا الحد، والمعالجة المعتمدة. وينبغي أيضاً الإفصاح عن الوقوع المالي للانحراف على كل بند في البيانات المالية التي كان ليقدم بها تقرير بالامتثال للمتطلب.

إن الأمثلة على تجاوزات التقديم الملائم نادرة جداً. حُذَّ 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 بوسع 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، سيشوّه الرأي العادل بالمنشأة، وحيث تكون هذه التكاليف مادية، سترتب على البيانات المالية أن تفسح 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، ومربحة ولها وصول إلى ما يكفي من الأموال النقدية لتلبي طموحاتها في المتاجرة. لكن في بعض الشركات التي لا تتمتع بهذا التأكد، يمكن أن يتسبب هذا التطلب بالكرب.

إذا كانت الإدارة متنبهة إلى عدم التأكد المادي المتعلق بالأحداث أو الظروف التي قد تلقي بشك كبير على قدرة الشركة على الاستمرار كمنشأة تجارية قائمة، ينبغي الإفصاح عن عدم التأكد هذا. ويتطلب المعيار من الإدارة أن تراجع كل الدلائل المتوفرة المتعلقة أقله بفترة اثني عشر شهراً من الميزانية. وبإمكان شكوك كبيرة بشأن مسائل مثل انهيار الطلبات، أو إعادة تسديد الدين المستحق، أو دفع الفائدة على مستويات الدين الجاري، أو الدعم المستمر من المصارف 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 المرحلة للأصول في الميزانية، وهو بدوره سيُصيب حساب الأرباح والخسائر.

طريقة المحاسبة بالاستحقاق

ينصّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١ على أنّه يتمّ إعداد حساب الأرباح والخسائر والميزانية على أساس تسجيل التكاليف التي يتكبدها كياناً ما والمنافع التي يتمتّع بها، عوضاً عن تسجيل الأموال النقدية المدفوعة لهذه التكاليف والأموال النقدية المقبوضة لهذه المنافع فحسب. لذا إذا أعدت شركة ما فواتير للزبائن لسلع وخدمات قدّمها لهم قبل نهاية السنة، ينبغي عليها أن تقرّ بقيم 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 تُزوّد بفاتورة (وبالتالي لم تدفع أموالاً نقدية) لهذا الاستهلاك، على الإدارة أن تقوم بتقدير كم استهلكت وتقيّد هذا المبلغ غير المدفوع على حساب الأرباح والخسائر. إنّ البيانات المالية التي يتمّ إعدادها حسب طريقة المحاسبة بالاستحقاق، لا تُعلم المستخدمين عن الصفقات الماضية التي تتضمنّ دفع الأموال النقدية وقبضها فحسب، لكنّها تعكس أيضاً الموجبات بدفع الأموال النقدية أو توقع قبض الأموال النقدية في المستقبل.

مبدأ التناغم

بغية التزويد بانعكاس للشؤون التجارية في كيان ما، من الأساسيّ أن تُقدّم إلى القراء معلومات مُعدّة على أساس متناغم. ويسمح ذلك للقارئ بمقارنة أداء هذه السنة مع أداء السنة السابقة. ويتطلب معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١ من الكيانات أن تثابر على تقديمها وتصنيفاتها من سنة إلى أخرى، إلاّ إذا كان ثمة أسباب وجيهة لتغييرها. وقد يوحي اكتساب هامّ أو تصرف هامّ، أو مراجعة لنمط التقديم، بتطلّب تغيير ما. ويُسمح بهذا التغيير فقط إذا كان التقديم المتغيّر يزوّد بمعلومات جديدة بالثقة وذات صلة على نحو أكبر بالمستخدمين وإذا كان من الوارد أن تستمرّ البنية المراجعة، لبتسنى للمستخدمين مقارنة أداء السنوات في المستقبل.

إنّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٨، صافي الربح أو الخسارة للفترة، والأخطاء والتغييرات الأساسية في السياسات المحاسبية، يغطّي إمكانية رغبة الإدارة في تغيير سياساتها المحاسبية، أيّ الطُرق التي تستخدمها لقياس بعض البنود في البيانات المالية. ويُسمح بذلك فقط عندما يُلزم بالتغيير معياراً تمّ إصداره حديثاً، أو إذا كان سينجم عن ذلك معلومات ذات صلة أكبر تُضمّن في البيانات المالية. وينبغي تعديل الأرقام المقارنة في السنوات السابقة، مع الأرقام المُضمّنة في الخلاصات التاريخية بشكل مماثل.

المادية، والتجميع، والموازنة

إنّ الشركات هي شركات معقّدة، وغالباً ما تكون ذات سلاسل أعمال متعدّدة تتمّ إدارتها على صعيد عالميٍّ وتتضمّن ملايين الصفقات كلّ سنة. ويواجه المحاسبون إلتقاط هذه البنية

المسورة والرشيقة في ثلاثة بيانات مالية موجزة. فأى مستوى من التجميع يُسمح لهم به؟ ويحاول معيار المحاسبة الدولي رقم ١ أن يعطيهم الجواب: يجب أن يتم تقديم كل فئة مادية من البنود المماثلة على حدة؛ أمّا البنود ذات الطبيعة الوظيفية غير المماثلة فينبغي إظهارها على حدة إلا إذا كانت غير مادية. فإذا لم يكن بنداً وارداً على سطر مستقل مادياً بشكل فردي، ينبغي عندئذٍ تجميعه مع بنود أخرى، إمّا في واجهة تلك البيانات وإمّا في التعليقات.

يعرّف معيار المحاسبة الدولي رقم ١ بالمادية على أنّ "الإغفالات للبنود أو البيانات الكاذبة بها تكون مادية إذا استطاعت، فردياً أو جماعياً، أن تؤثر في القرارات الاقتصادية للمستخدمين، المتخذة على أساس البيانات المالية. وتتوقّف المادية على حجم الإغفال أو البيان الكاذب وعلى طبيعته حسب الظروف المحيطة. وإن حجم البند أو طبيعته، أو مزيج لكليهما معاً، يمكن أن يكون عاملاً محدداً".

الموازنة هي ممارسة الحسم لرقم ما من رقم آخر ونشر الرقم الصافي. ويوجّه معيار المحاسبة الدولي رقم ١ هذه الممارسة عبر ذكره أنّ الشركات مجبّرة على إظهار الأصول والخصوم، والدخل والمصاريف على حدة. وإن هذه القاعدة واضحة؛ لا يجب أن تتمّ المباشرة بالموازنة إذا كانت تقلل من قدرة المستخدمين على فهم الصفقات، والأحداث والظروف الأخرى التي حصلت، وعلى تقييم التدفّقات النقدية المستقبلية للكيان. ومع ذلك، يسمح المعيار بقياس الأصول بشكل صافٍ من مخصّصات التقييم كاستهلاك والاحتياطات للديون المشكوك فيها.

الربح أو الخسارة لفترة ما

لعلّ المبدأ الأهمّ الذي يتضمّنه معيار المحاسبة الدولي رقم ١ تُركّ للنهاية؛ فإذا لم يتطلّب معيار ما خلاف ذلك، ينبغي تضمين كلّ بنود الدخل والمصروف المُقرّرة في فترة ما، في الربح والخسارة. وما يعنيه ذلك هو أنّ كل كسب أو خسارة، سواء نجم عن العمليات العادية للأعمال، أو عن شراء ما أو مبيع ما للأصول، ينبغي إلّقاطه في حساب الأرباح والخسائر. ويقترح تفسيرٌ حرفيٌ للمعيار أنّه ينبغي أيضاً تضمين التقييم الرأسمالي في الأصول غير المتداولة كالملكية، لكنّ معيار المحاسبة الدولي رقم ١٦، الملكية والآلات والمعدّات، يعكس ذلك عبر تطلّبه أخذ إعادة تقييم المكاسب والخسائر الناجمة عن الملكية، إلى حقوق الملكية مباشرةً.

مُدقّق الحسابات الخارجيّة

١٨.٥

يمكننا أن نرى من الوصف الموجز لمتطلّبات الإفصاح عن الأصول الثابتة وعن المخازين في البيانات المالية لشركة ما أنّ حرية الإدارة في اختيار الطرق المحاسبية وفي تصوير النتائج والموقع المالي هي محدودة بشكل تام. وثمة قوة كبرى أخرى تراقب أعمال الإدارة وهي التدقيق المحاسبي الخارجيّ السنوي. وندرس ما تبقى من هذه الوحدة بإيجاز دور مدقّقي الحسابات الخارجيين والطرق التي يستعملونها والتقارير الذي يقدمونه.

١.١٨.٥ دور مدقق الحسابات

يتطلب التشريع في معظم الدول أن يقوم أشخاص مستقلون ذوو كفاءة في المحاسبة مُعترف بهم من قِبَل الحكومة، بالتدقيق في حسابات كل الشركات المساهمة والمحدودة المسؤولية. ويُؤتى بمدققي الحسابات عادةً من شركات ملتزمة بالممارسة العامة، ويعينهم المساهمون في اجتماع عمومي ويمكن إعادة تعيينهم كل عام. وثمة إجراءات وقائية تحمي مدققي الحسابات من أن تقوم بطردهم إدارة مُجرّدة من الضمير وتبغى الإلتقام.

ويطلب من مدققي الحسابات أن يكتبوا تقريراً إلى المساهمين بشأن الحسابات التي نظروا فيها. ويشكل هذا التقرير جزءاً من البيانات المالية المنشورة. وسيصرح هذا التقرير عمّا إذا كان برأيهم قد أُعطي رأي حقيقي وعادل عن أرباح (أو خسائر) السنة وعن الموقع المالي في نهاية السنة. وقد نقلنا نسخة عن تقرير مدققي حسابات شركة أم بي أي MBA في الصفحة ٦١/٥ من حساباتها.

٢.١٨.٥ منهجية التدقيق المحاسبي

لكي يتمكن مدققو الحسابات من كتابة تقريرهم، عليهم أن يضمنوا أنه قد تمت المحافظة بشكل مُرض على الدفاتر والسجلات والمراقبة الداخلية خلال الفترة المحاسبية. وتتضمن الأوجه الأساسية لعملهم:

- أ. درس نظام مسك الدفاتر والمحاسبة والمراقبة الداخلية للتحقق من أن هذا النظام ملائم للعمل ومن أنه سجل كل النفقات بدقة. ويتبع ذلك اختبارات وتحقيقات، إذا اعتبرت ضرورية، للتحقق من أن النظام يُنفذ بدقة. وإن هاتين الخطوتين معاً هما ضروريتان لتكوّنا أساس إعداد الحسابات؛
- ب. مقارنة الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وبيانات أخرى بالسجلات الأساسية بُغية التأكد من أنها متلائمة؛
- ج. التحقق من حق ملكية الأصول الظاهرة في الميزانية، ومن وجودها، ومن قيمتها؛
- د. التحقق من مقدار الخصوم الظاهرة في الميزانية؛
- هـ. التحقق من أنه قد تمّ التصريح بوضوح بالنتائج الظاهرة في حساب الأرباح والخسائر؛ فضلاً عن
- و. إثبات أنه قد تمّ الامتثال للمتطلبات القانونية وأنّ المعايير المحاسبية ذات الصلة قد طُبقت بطريقة صحيحة.

لاحظ أنه لا يُطلب من مدققي الحسابات الإطلاع على كل صفقة تُجرىها الشركة خلال الفترة المحاسبية. وشرط أن يكونوا قد ضمنوا أن نظام المراقبة الداخلية هو آمن، يوسعهم الاعتماد على ذلك النظام في إنشاء سجلات مناسبة، سيتم استخراج البيانات المالية منها. ويقضي مدققي الحسابات نسبة من وقتهم تزداد اليوم أكثر فأكثر، في درس المراقبة الداخلية وفي اختبارها. فهم يرون أن هذه المراقبة تشكل أساساً مهماً لاختبارات التدقيق المحاسبي اللاحقة والتي تصبح أوسع انتشاراً.

إن المراقبة الداخلية هي مصطلح مستخدم لوصف التدابير المتنوعة التي يتخذها المالكون والمدراء في شركة ما بُغية توجيه مستخدميه ومراقبتهم. ولأن أي موظف أو مدير في هذه المسألة قد يكون أو قد يصبح غير نزيه أو غير كفوء أو مُهملاً أو كسولاً، من الضروري إنشاء إجراءات من شأنها أن تجعل هؤلاء الأشخاص يُحاسبون مباشرة على تصرفهم وتشجعهم على تجنب مخالفة قواعد وعيوب كهذه. وإن طريقة بسيطة لكن فعالة لدرس المراقبة الداخلية تكمن في أن يقوم مدقق الحسابات برسم جدول لسير العمليات لكل من الأنظمة الكبرى في الشركة، للمشتريات والمبيعات والمراقبة 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. بعدئذ، يركز مدققي الحسابات انتباههم واختباراتهم على نشاطات هذا الشخص فيضمنوا أن المسؤول الرسمي لم يستغل السلطة المُنطة به من قبل الشركة سواء كان عمداً أم من غير قصد. وسيلفت 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 مأخوذ 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، وينبغي 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 تُجيز الحسابات المعنوية بمحضر مجلس.
٣. في حالة المشاريع التي تتوجب رأسمالاً ضخماً، على النظام أن يؤمن تقديم المشروع وأن يُرخص بالدفعات اللازمة لغاية إكمال المشروع.

٤. ينبغي أن يكون الإنفاق الرأسمالي على الأصول إضافية وليس للاستبدالات (إلا إذا تم شطب الأصل أو الجزء المُستبدل). وينبغي أن يكون ضمن حدود تكلفة العمل المؤدى أو المُورّد من قِبَل مقاولين خارجيين، زائد إنفاق الشركة على المواد المباشرة وعلى اليد العاملة.
٥. إذا كان الإنفاق الرأسمالي مُكثِّفاً، تحتاج نسبة مئوية فقط من الإضافات إلى التحقق منها، لكن على هذا الاختبار أن يتضمّن كل البنود في المبلغ المُصرّح به. وينبغي التحقق من البنود التي اختيرت عبر معاينة الاتفاقيات، وشهادات المهندسين المعماريين، وفواتير الموردين وأدلة وثائقية أخرى تتعلّق بالمشتريات من الفرع الثالثين، أو عبر درس طلبات المتاجر وكشوفات الأجور في ما يتعلّق بالمواد الأولية واليد العاملة للشركة. وينبغي التدقيق بالنسبة المئوية المُضافة للنفقات العامة. كما ينبغي رؤية أنها محصورة بالنفقات العامة المتعلقة بالمحلّ أو المصنّع بالشكل الملائم.
٦. ينبغي الترخيص بدقة للقيود التي تمّ اختيارها للاختبار، إمّا عبر مجلس الإدارة، وإمّا عبر مسؤول رسمي. (وتتسم هذه النقطة بأهميّة خاصة عندما يُكافأ أيّ عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو أيّ مسؤول إداري كبير عبر اقتطاع عمولة من الأرباح، بما أنّ الرقم الذي تمّ احتساب العمولة على أساسه سيتضخّم إذا كان إنفاق الإيرادات الذي قُدّم بيان به بدقة في حساب الأرباح والخسائر قد تمّ تخصيصه بشكل غير صحيح على رأس المال في الميزانية).
٧. إنّ أيّ إضافات رأسمالية كبيرة تمّت خلال السنة قيد التدقيق المحاسبي، ينبغي معابنتها لتُرضي مدقّق الحسابات الذي يرى أن الإنفاق والذي يمثل إنفاقاً رأسمالياً، يتمثل بدقة من خلال أصل ملموس.

إذا كان مدقّقو الحسابات راضين عن دقّة 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 أنشأتها الشركة لهم، فيركّزون انتباههم على مجالات حسّاسة أخرى متعلّقة بالنظام المحاسبي في الشركة.

٥.١٨.٥ المادّية

يزيد حجمُ الصفقات التي تعقدها شركة ما خلال السنة من صعوبة مهمّة مدقّق الحسابات. من الواضح أنّه لا يسع مدققي الحسابات التدقيق في كلّ صفقة، كما لا يسعهم أن يتوقّعوا أن تطابق كلّ صفقة (عملية) الإجراءات المُصرّح بها بشكل تام. فترتكب أخطاء، وتُختصر السبيل. وبناءً عليه، يضع المحاسبون حدوداً، يُعبّر عنها عادةً من خلال قيمتها (ثمن)، ولا يدرسون بعمق ما هو دونها. وعلى حدّ سواء، إذا ظهرت أخطاء في صفقات قيمتها متدنّية، لن يشدّدوا عليها بما أنّها وُضعت مباشرة قبل توقيعهم تقرير التدقيق المحاسبي. ويُدعى هذا الحدّ الذي يضعونه هم وحدهم، مستوى المادّية. ويُناقش هذا الموضوع في القسم ١٧/٥.

مثل

أنفقت شركة لصنع المأكولات حوالي €٢٥٠٠٠٠٠٠٠ سنوياً على تصليح مطاعمها وتجديدها. ويعود إلى الشركة اتخاذ القرار بشأن رَسْمَلَة أو شطب كل قيد فردي من الإنفاق. لكنّ مدقق الحسابات يدرس هذا القرار لأنّه يؤثّر في مستوى الأرباح التي يُقدّم بها تقرير (أي أنّ الإنفاق المُرسَمَل يزيد من الأصول الثابتة، وبناءً عليه، لا يكون عبئاً على حساب الأرباح والخسائر لهذه السنة). لكن ما دام الرقم البالغ €٢٥٠٠٠٠٠٠٠ يتضمّن عدّة آلاف من البرامج الفردية للتصليح والتجديد، سيضع مدقق الحسابات حداً يبلغ، لنقل، €٥٠٠٠٠٠. وسيدرس بنود الإنفاق الفردية التي تتخطى هذا المبلغ. فإذا كان مُتَّفَقاً إلى حدّ بعيد مع قرارات الإدارة المُتَّحِذَة بشأن هذه البنود، سيُفترض أنّ البنود الأصغر هي أيضاً صحيحة. وحتىّ إذا كانت الإدارة مخطئة، لن يؤدي عَظْم الخطأ إلى فرق ماديّ في النتائج التي يُقدّم بها تقرير والتي تُخصّ الشركة.

٦.١٨.٥ تقرير التدقيق المحاسبيّ

يهدف التدقيق المحاسبيّ إلى جعل مدقق الحسابات قادراً 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 تحققت في السنة؛
- د. في حالة الشركة القابضة التي تقدّم حسابات جماعية، إذا كانت الحسابات الجماعية قد أُعدت بدقة لتعطي 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 مسك الدفاتر الخاصة بالحساب؛
- ج. أنّهم تسلموا الإيرادات الخاصة التي تلائم هدف تدقيقهم المحاسبيّ من الفروع أو الشركات الفرعية التي لم يزورها؛
- د. أنّ الحسابات تتطابق مع الدفاتر.

إن غياب أيّ تعليق في تقرير التدقيق المحاسبيّ يساوي تصريح مدققي الحسابات الإيجابيّ بأنهم راضون عن المسائل أعلاه.

يكون تقرير مدققي الحسابات عادةً غير متحفّظ، بمعنى أنّهم لم يجدوا في التدقيق المحاسبيّ ما يدفعهم إلى انتقاص الرأي القائل بأن الحسابات تعطي رأياً حقيقياً وعادلاً عن وضع الأعمال في الشركة. وإنّ تقرير التدقيق المحاسبيّ في شركة أم بي أي MBA هو غير متحفّظ.

إذا تحفّظ مدقّق الحسابات على تقرير ما، من المهمّ أن يبيّن التحفّظ بشكل محدد وإيجابيّ إضافةً إلى سبب ومدى عدم رضا مدقّق الحسابات. ينبغي أيضاً أن يبيّن التأثير في الحسابات، وحيثُ يكون ممكناً، الحسابات المعنية. وينبغي أن يكون هدف مدقّق الحسابات نقل المعلومات وليس إثارة التحقيق. ثمّة أسباب عديدة تدفع مدققي الحسابات إلى التحفّظ في تقاريرهم. قد يكونون، على سبيل المثال، غير راضين عن الاحتياطات للديون الهالكة والديون المشكوك فيها. اعتقاداً منهم أنّه ينبغي على الشركة أن تكون قد زوّدت بأكثر ممّا زوّدت به في حساب الأرباح والخسائر. وسيرد في التقرير ما هو على الشكل التالي:

برأينا، إنّ الاحتياطات الذي قامت به الشركة للخسائر المتعلقة بالديون الهالكة والمشكوك فيها لا يكفيها مبلغ €٦٠٠٠٠٠٠٠. مع هذا التحفّظ في رأينا، تعطي الحسابات المعروضة في الصفحتين س و ص رأياً حقيقياً وعادلاً ...

الخلاصة

إنّ المدراء مُقيّدون بثلاث مجموعات من القواعد عند إعدادهم البيانات المالية الخاصة بالشركة:

التشريع بشأن الشركات الذي أقرّته حكومة البلد حيثُ سُجّلت الشركة؛
المعايير المحاسبية التي وضعتها مهنة المحاسبة أو ضوابطها؛ فضلاً عن متطلبات وضع لائحة بأسعار البورصة.

يُفصّل عدد قليل من الشركات عن معلومات لا تتطلّبها مجموعة القواعد أعلاه. توخّذ مجموعات الشركات نتائجها في نهاية السنة المالية ضمن حساب أرباح وخسائر جماعي وميزانية جماعية؛ فضلاً عن أنّه على الشركة الأم أن تُنشر ميزانيتها الخاصة. تخضع هذه البيانات المالية للتدقيق المحاسبيّ. يُطلّب من مدقّق الحسابات تقديم تقرير إلى المساهمين في شركة ما، يدرس فيه إذا كانت الحسابات تعكس أم لا رأياً حقيقياً وعادلاً عن أعمال الشركة. وليقوم بذلك، يباشر بسلسلة من أعمال التدقيق والدرس لدفاتر الشركة ولمراقباتها الداخلية.

الملحق ٥ - ١: خلاصة عن التقرير السنوي لمجموعة أم بي أي MBA للعام ٢٠٠٢

بيان الدخل لمجموعة أم بي أي MBA

الإيضاحات	المجموعة	العمليات الصناعية*		العمليات المالية*		بملايين اليورو
		٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	
٧	٤٤ ٣٣٥	٤١ ٥٢٥	٤٣ ٦٦٢	٣٩ ٧١٢	٨ ٤٧٩	الإيرادات (المبيعات)
٨	٣٤ ٠٦٤-	٣٢ ٠٩٠-	٣٤ ١٠٧-	٣٠ ٩٢٥-	٧ ٤٢٣-	تكلفة المبيعات
	١٠ ٢٧١	٩ ٤٣٥	٩ ٥٥٥	٨ ٧٨٧	١ ٠٥٦	الربح الإجمالي
٩	٤ ٦٥٣-	٤ ٤٤٦-	٤ ٢٥٥-	٤ ٠٥٨-	٤ ٢٤-	المبيعات والإدارة
١٠	٢ ٣٣٤-	٢ ١٤٦-	٢ ٣٣٤-	٢ ١٤٦-	-	تكاليف البحث والتطوير
١١	٤٦١	٥١٠	٤٢٦	٤٦٩	١٤	دخل ومصاريف تشغيلية أخرى
	٣ ٧٤٥	٣ ٣٥٣	٣ ٣٩٢	٣ ٠٥٢	٦٤٦	الربح قبل النتيجة المالية
١٢	١ ٩١-	١ ٤٨-	٢ ٠٧-	٢ ٢٩-	٥٧	النتيجة المالية (فوائد)
	٣ ٥٥٤	٣ ٢٠٥	٣ ١٨٥	٢ ٨٢٣	٧٠٣	الربح من النشاطات العادية
١٣	١ ٣٣٢-	١ ٢٥٨-	١ ٢٠٤-	١ ١٢٨-	٢٥٤-	ضرائب الدخل
١٤	٢ ٢٢٢	١ ٩٤٧	١ ٩٨١	١ ٦٩٥	٤٤٩	الربح الصافي
١٥	٣,٣٠	٢,٨٩				العائد على السهم للأسهم العادية باليورو
١٥	٣,٣٢	٢,٩١				العائد على السهم للأسهم الممتازة باليورو

* قبل توحيد الصفقات بين المجموعات الفرعية

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

ميزانيات مجموعة أم بي أي MBA في ٣١ كانون الأول/ديسمبر						الإيضاحات	الأصول
العمليات المالية*		العمليات الصناعية*		المجموعة			
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢		
١٩	١٩	٣١٨١	٣٧٣٩	٣٢٠٠	٣٧٥٨	١٨	بملايين اليورو
٢٠	٢١	٩٦٨٨	١٠٧٠٣	٩٧٠٨	١٠٧٢٤	١٩	الأصول غير الملموسة
١٤	١٩	٥٩٣	٧٥٠	٦٠٧	٧٦٩	٢٠	الملكية، الآلات والمعدات
٨٢٩٣	٩٤٥٠	٢٢٥	٢٢١	٦٦٩٧	٧٥٠٢	٢١	الأصول المالية
٨٣٤٦	٩٥٠٩	١٣٦٨٧	١٥٤١٣	٢٠٢١٢	٢٢٧٥٣		المنتجات المؤجرة
٧	٩	٥٦٨٦	٦٤٥٨	٥٦٩٣	٦٤٦٧	٢٢	الأصول غير المتداولة
٦٦	٤٨	٢١٩١	١٨٢٠	٢٢٥٧	١٨٦٨	٢٣	المخازين (البضاعة)
٢١٩٥٠	٢٥٠٥٤	—	—	٢١٩٥٠	٢٥٠٥٤	٢٣	ذمم مدينة (حسابات مدينة)
٣٥٤٥	٣٠٨٤	٤٨٢٩	٤٨١٧	٧١٨٤	٦٤٧٤	٢٣	ذمم مدينة من تمويل المبيعات
—	—	١٨٥٧	١٨٣٢	١٨٥٧	١٨٣٢	٢٤	ذمم مدينة أخرى
٤١٢	١٣١	١٢٤٧	١٩٩٧	١٦٥٩	٢١٢٨	٢٥	الأوراق المالية القابلة للتداول
٢٥٩٨٠	٢٨٣٢٦	١٥٨١٠	١٦٩٢٤	٤٠٦٠٠	٤٣٨٢٣		الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية
٨٧٣-	١٠١٢-	١٢٠	١٩١	١٧٥	٢٩٦	١٣	الأصول المتداولة
٣٢٢	٤١٨	١٦٦	١٢٥	٤٨٨	٥٤٣	٢٦	الضريبة المؤجلة
٣٣٧٧٥	٣٧٢٤١	٢٩٧٨٣	٣٢٦٥٣	٦١٤٧٥	٦٧٤١٥		حسابات مدفوعة مقدماً
							الأصول الإجمالية

حقوق الملكية والخصوم						الإيضاحات	المجموعة
العمليات المالية*		العمليات الصناعية*		المجموعة			
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢		
				٦٧٤	٦٧٤		بملايين اليورو
				١٩٧١	١٩٧١		رأس المال المكتتب
				١٢٦٧١	١٤٥٠١		احتياطيات رأس المال
				٨٣٤	٣٧١		احتياطيات الإيرادات
٣٢٩٨	٣٦١٣	١٣٥٣٤	١٤٦٤٧	١٦١٥٠	١٧٥١٧	٢٧	حقوق ملكية أخرى متراكمة
٢٠	٢٣	٢٤١٠	٢٦٨٠	٢٤٣٠	٢٧٠٣	٢٨	حقوق الملكية
٣٥٦	٤٤١	٦٠٠٨	٦٣٧٦	٦٣٢١	٦٧٦٩	٢٩	احتياطيات التقاعد
٣٧٦	٤٦٤	٨٤١٨	٩٠٥٦	٨٧٥١	٩٤٧٢		احتياطيات أخرى
٢٦١٦١	٢٩٠١٧	١٢٨٨	١٤٦٦	٢٧٤٤٩	٣٠٤٨٣	٣٠	الاحتياطيات
٤٠٣	٣٠٦	٢٧٤٠	٣٠٧٠	٣١٤٣	٣٣٧٦	٣١	الدَّين
٢٠١٣	٢٢١٦	١٨١١	١٦٠٦	٢٦٣٤	٢٣٩٥	٣٢	ذمم دائنة (حسابات دائنة)
٢٨٥٧٧	٣١٥٣٩	٥٨٣٩	٦١٤٢	٣٣٢٢٦	٣٦٢٤٤		الخصوم الأخرى (حسابات دائنة أخرى)
٧٧٧	٦٠١	١٥٩٢	١٨٠٠	٢٥٠١	٢٥٩٦	١٣	الخصوم
٧٤٧	١٠٢٤	٤٠٠	١٠٠٨	٨٤٧	١٥٧٦	٣٣	الضريبة المؤجلة
٣٣٧٧٥	٣٧٢٤١	٢٩٧٨٣	٣٢٦٥٣	٦١٤٧٥	٦٧٤١٥		إيرادات مقبودة مسبقاً
							إجمالي حقوق الملكية والخصوم

* قبل توحيد الصفقات بين المجموعات الفرعية

بيانات التدفق النقدي في مجموعة أم بي أي MBA

العمليات المالية		العمليات الصناعية		المجموعة		الإيضاحات
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	
						بملايين اليورو
٤٢٧	٤٤٩	١ ٦٩٥	١ ٩٨١	١ ٩٤٧	٢ ٢٢٢	الربح الصافي
٢ ١٤٦	٢ ٣٩٠	٦	٥	٢ ٥١١	٢ ٨٦٩	استهلاك المنتجات المؤجلة
٢١	١٥	٢ ٣٦٩	٢ ٦٦٠	٢ ٣٩٠	٢ ٦٧٥	الاستهلاك واستهلاك الشهرة لأصول أخرى غير متداولة
-	٩٨	١ ١٥٧	٦٥٣	١ ١٥٥	٧٤٦	الزيادة في الاحتياطات
-	-	٤٩	-	٤٩	-	التحرر من الفرع
١٦٧	١١١	٧٨٧	٤٨٢	٨٥٣	٤٦٧	التغير في الضرائب المؤجلة
٨٥-	٣٢	٥٩-	٦٣	١٤٤-	٩٥	بنود أخرى للدخل والمصاريف غير النقدية
٢	-	٦-	١٩	٤-	١٩	الربح/الخسارة من الأصول غير المتداولة والأوراق المالية القابلة للتداول
-	-	١٣	٤-	١٣	٤-	نتائج غير موزعة من مؤسسات شريكة
١١	١-	٦٥١-	٨٦٤-	٦٤٠-	٨٦٥-	التغير في المخازين
٦٦٢-	٣٤٤-	١ ٠٨٤-	٤٧٢	٨٧٧-	٢١٨	التغير في الذمم المدينة
٨٧٤	٤٠٤	٦٩٤	٦٩٠	٦١٨	٨٦٩	الزيادة في الخصوم (الذمم الدائنة)
٢ ٩٠١	٣ ١٥٤	٤ ٩٧٠	٦ ١٥٧	٧ ٨٧١	٩ ٣١١	التدفق النقدي الداخلي من النشاطات التشغيلية
٢١-	١٨-	٤ ٠٩٤-	٤ ٢٢٥-	٤ ١١٥-	٤ ٢٤٣-	الاستثمار في الأصول غير الملموسة والملكية، والآلات والمعدات
٥	٢	١١٤	٤٠	١١٩	٤٢	إيرادات من التصرف بالأصول غير الملموسة والملكية والآلات والمعدات
-	-	٤٩-	-	٤٩-	-	مدفوعات أخرى متعلقة بالتحرر من الفرع
٦-	٩-	١٥٣-	٣٤-	١٤٨-	٤٣-	الاستثمار في الأصول المالية
٨	٣	٥٢	٣١	٦٠	٣٤	إيرادات من التصرف بالأصول المالية
٥ ٥٠٢-	٦ ٩٩٠-	٢ ٨٣-	٣٣٧-	٥ ٧٨٥-	٧ ٣٢٧-	الاستثمار في المنتجات المؤجلة
٢ ٤٦٧	٢ ٨٦١	٢٤٠	٣٣٦	٢ ٧٠٧	٣ ١٩٧	التصرفات بالمنتجات المؤجلة
٣٤ ٥٩٣-	٣٨ ٤٣٢-	-	-	٣٤ ٥٩٣-	٣٨ ٤٣٢-	إضافات إلى الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات
٣١ ٢٤٦	٣٤ ٧٤١	-	-	٣١ ٢٤٦	٣٤ ٧٤١	مدفوعات مقبوضة على الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات
-	-	٧٠٠-	٢٤١-	٧٠٠-	٢٤١-	الاستثمار في الأوراق المالية القابلة للتداول
-	-	٢٧	٣١٥	٢٧	٣١٥	إيرادات من الأوراق المالية القابلة للتداول
٦ ٣٩٦-	٧ ٨٤٢-	٤ ٨٤٦-	٤ ١١٥-	١١ ٢٣١-	١١ ٩٥٧-	التدفق النقدي الخارج من نشاطات الاستثمار
١١	-	١٧	-	١٧	-	الدفع في حقوق الملكية
-	-	٣٥١-	٣٩٢-	٣٥١-	٣٩٢-	دفع أنصبة الأرباح عن السنة الماضية
٥ ٦٦٩	٤ ٣٣٩	-	-	٥ ٦٦٩	٤ ٣٣٩	إيرادات من إصدار السندات
٣ ٤٨٣-	٣ ١٢٦-	-	-	٣ ٤٨٣-	٣ ١٢٦-	إعادة تسديد السندات
٤٢٥	١ ٠٧٤	٤٢٥-	١ ٠٧٤-	-	-	التمويل الداخلي للعمليات المالية
١ ٢٤٨	١ ٢٧٦	١١٦	١٧٥	١ ٣٦٤	١ ٤٥١	الزيادة في الدين
٤٦	٨٦٥	٤٩٤-	-	٤٤٨-	٨٦٥	التغير في الورقة التجارية
٣ ٩١٦	٤ ٤٢٨	١ ١٣٧-	١ ٢٩١-	٢ ٧٦٨	٣ ١٣٧	التدفق النقدي الداخلي/الخارجي من نشاطات التمويل
٨٦-	٢١-	٤	١-	٨٢-	٢٢-	مفعول سعر الصرف والتغيرات في تركيب المجموعة في الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية
٣٣٥	٢٨١-	١ ٠٠٩-	٧٥٠	٦٧٤-	٤٦٩	التغير في الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية
٧٧	٤١٢	٢ ٢٥٦	١ ٢٤٧	٢ ٣٣٣	١ ٦٥٩	الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية كما في أول كانون الثاني/يناير
٤١٢	١٣١	١ ٢٤٧	١ ٩٩٧	١ ٦٥٩	٢ ١٢٨	الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

بيان التغييرات في حقوق الملكية لمجموعة أم بي أي MBA

المجموع	حقوق ملكية أخرى متراكمة	قياس القيمة العادلة للأوراق المالية المشتقة القابلة للتداول	احتياطات العائد	احتياطات رأس المال	رأس المال المكتتب	
						بملايين اليورو
١٣٨٧١	١٠٢٣	٣١٤-	٥٤١-	١١٠٧٥	١٩٥٤	٦٧٤
						٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠
-	-	-	-	-	-	رأس المال المكتتب الزيادة من رأس المال المرخص به
١٧	-	-	-	-	١٧	رأس المال الإضافي المُستدّد على الأسهم الممتازة
٣٥١-	-	-	-	٣٥١-	-	أنصبة الأرباح المدفوعة
٣٠٠-	١٢١-	-	١٧٩-	-	-	فروقات التحويل
٩٦٦	٧٩٨	١٦٨	-	-	-	الأدوات المالية
١٩٤٧	-	-	-	١٩٤٧	-	الربح الصافي ٢٠٠١
١٦١٥٠	١٧٠٠	١٤٦-	٧٢٠-	١٢٦٧١	١٩٧١	٦٧٤
						٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
٣٩٢-	-	-	-	٣٩٢-	-	أنصبة الأرباح المدفوعة
١٤٩-	١٠٦-	-	٤٣-	-	-	فروقات التحويل
٣١٤-	٥٢٢-	٢٠٨	-	-	-	الأدوات المالية
٢٢٢٢	-	-	-	٢٢٢٢	-	الربح الصافي ٢٠٠٢
١٧٥١٧	١٠٧٢	٦٢	٧٦٣-	١٤٥٠١	١٩٧١	٦٧٤
						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 للجنة 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 لتضمين نشاطات الخدمات المالية للمجموعة وقعاً على بيانات المجموعة المالية. وبغية التزويد بتبصر أفضل في أصول المجموعة وخصومها 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 الذمم المدينة الناشئة من تمويل الزبائن والتجار. وبشكل مماثل تم بيع حقوق وموجبات متعلقة بالإيجارات. وإن بيع الذمم المدينة هو أداة مترسخة جيداً تستخدمها الشركات الصناعية والمالية. وتأخذ هذه الصفقات عادة الشكل المعروف بـ«التمويل المدعوم بالأصول»، وتتضمن بيع محفظة من الذمم المدينة إلى مؤسسة مصرفية تقوم بدورها بإصدار أوراق مالية قابلة للتداول لإعادة تمويل سعر الشراء. وتستمر مجموعة أم بي أي MBA في «خدمة» الذمم المدينة وتقبض رسماً ملائماً لقاء هذه الخدمات. ووفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم ٢٧ (البيانات المالية الموحدة والمحاسبة للاستثمارات في الفروع) ووفقاً للتفسير في لجنة التفسيرات الدولية رقم ١٢ (التوحيد - كيانات ذات غايات خاصة) تبقى أصول كهذه في البيانات المالية للمجموعة مع أنه تم بيعها قانوناً. ولا يتم الإقرار بالأرباح والخسائر المتعلقة ببيع أصول كهذه إلا إلى أن تُزال الأصول من ميزانية المجموعة. وبلغت في الميزانية قيمة

الأصول المباعة بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ في مجموعها ٤.٣ مليار يورو (٢٠٠١/١٢/٣١: ٥.٠ مليار يورو). ولفهم المزيد حول الأصول والخصوم والموقع المالي لمجموعة أم بي أي MBA، تحتوي ميزانية المجموعة على إفصاح تكميلي لمجموع الميزانية المعدل للأصول التي تم بيعها.

٢ الشركات الموحدة

تتضمن البيانات المالية لمجموعة أم بي أي MBA كل الفروع المادية، و١٧ صندوقاً خاصاً للأوراق المالية، و٢١ مؤسسة مصرفية (كلها يُستخدم تقريباً 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، تغيّر في العام ٢٠٠٢ على الشكل التالي:

المجموع	الخارج	البلد الأم	
١٦٥	١٢٦	٣٩	المضمّنة بتاريخ ٢٠٠١/١٢/٣١
١٤	١٢	٢	المضمّنة للمرّة الأولى في العام ٢٠٠٢
٥	٤	١	لم تُعدّ مضمّنة في العام ٢٠٠٢
١٧٤	١٣٤	٤٠	المضمّنة بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/٣١

لم يتم تضمين ٧٦ فرعاً (٧٤ فرعاً في السنة الماضية) هي إما في سبات وإما تولّد حجماً من الأعمال لا يُذكر. 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 ١.٦٪ (٢٠٠١: ٠.٧٪).

تمّ توحيد ثلاثة مشاريع مشتركة باستخدام طريقة حقوق الملكية. كما لم يتم تضمين أربع مؤسسات شريكة لم تتغيّر من العام الماضي، بسبب عدم أهميتها النسبية لموقع المجموعة المالي والخاص بالعائد. وتبيّن هذه المؤسسات الشريكة بالتكلفة مطروح منها تخفيض قيمة الأصول حيث يكون ذلك قابلاً للتطبيق، تحت بند الاستثمارات في شركات أخرى.

٣ التغييرات في كيان إعداد التقارير

تغيّر كيان إعداد التقارير للمجموعة مقارنة مع السنة الماضية كنتيجة لتوحيد سبعة كيانات ذات غايات خاصة، لأول مرة، فضلاً عن نزاع التوحيد عن كيانين من ذوي الغايات الخاصة ومؤسسة مصرفية واحدة. ليس للتغييرات في تركيب المجموعة وقع هام على أصول المجموعة وخصومها وموقعها المالي وعائدها.

يتمّ توحيد حقوق ملكية الفروع وفقاً للمعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣ (توحيد الأعمال)، الذي حلّ محلّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٢٢ وصار نافذ المفعول منذ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢. ويتطلب المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣ أن يُحتسب كلّ توحيد للأعمال باستخدام طريقة الشراء، التي بواسطتها يتمّ أولياً قياس الأصول والخصوم المكتسبة القابلة للتعرف، بقيمتها العادلة. وإنّ الفائض عن حصة المجموعة في صافي القيمة العادلة للأصول والخصوم المكتسبة القابلة للتعرف، على التكلفة، يُقرّ بأنه الشهرة ويخضع لمراجعة منتظمة بغية احتمال إتلافه. وتبقى الشهرة البالغة ٩١ مليون يورو والناشئة قبل أول كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ تغلّ ربحاً صافياً إزاء الاحتياطات. وفي حال حصول الإتلاف ونزع التوحيد، يتمّ التعامل مباشرةً مع الشهرة التي حُسمت من حقوق الملكية، في حقوق الملكية وفقاً لمتطلبات المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣-٨٠. وإنّ الشهرة الناشئة بين أول كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ والتاريخ الفعليّ للمعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣ بتاريخ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢، والمقرّة كأصل في الميزانية استهلكت لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢؛ وبلغ مصروف إستهلاك الشهرة في العام ٢٠٠٢، ٥ ملايين يورو.

يتمّ عند التوحيد إلغاء الذمم المدينة والخصوم (الذمم الدائنة) والاحتياطات والدخل والمصاريف والأرباح بين الشركات الموحّدة (الأرباح ما بين المجموعات). تُحتسب الاستثمارات في شركات أخرى باستخدام طريقة حقوق الملكية، حيث يمكن ممارسة تأثير هامّ (معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٢٨ - المحاسبة للاستثمارات في الشركاء). وتلك هي الحال عادةً عندما يتمّ امتلاك حقوق تصويت بين ٢٠٪ و ٥٠٪ (المؤسسات الشريكة). وفي ظلّ طريقة حقوق الملكية، تُقاس الاستثمارات حسب حصة المجموعة من حقوق الملكية مع أخذ التعديلات على القيمة العادلة عند الاكتساب في الحسبان، على أساس حيازة الأسهم في المجموعة. وإنّ أيّ فرق بين تكلفة الاستثمار وحصة المجموعة من حقوق الملكية يُحتسب وفقاً لطريقة الشراء.

٥ تحويل العملات الأجنبية

إنّ البيانات المالية للشركات الموحّدة التي يتمّ إعدادها بعملة أجنبية يتمّ تحويلها باستخدام مفهوم العملة الوظيفية (معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٢١: مفاعيل التغييرات في أسعار الصرف الأجنبية) وطريقة الكيان الأجنبيّ. وما دامت الفروع الأجنبية تشغل أعمالها بشكل مستقلّ، من وجهة نظر مالية واقتصادية ومؤسسية، تكون العملة الوظيفية في هذه الشركات مطابقة للعملة المحلية. ويتمّ بالتالي تحويل الدخل والمصاريف في الفروع الأجنبية في البيانات المالية للمجموعة بسعر الصرف المتوسّط للسنة، ويتمّ تحويل الأصول والخصوم بسعر صرف الإقفال. وتتمّ مباشرةً موازنة فروقات الصرف الناجمة عن تحويل حقوق المساهمين، إزاء حقوق ملكية أخرى متراكمة. وتتمّ مباشرةً أيضاً موازنة فروقات

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 أي MBA وفروعها، عند تاريخ الصفقة، بالتكلفة. وتُقرّ مكاسب الصرف وخسائره المحسبة في تاريخ الميزانية كدخل أو مصروف. قد تحركت إزاء اليورو أسعار الصرف للعملات التي تتمتع بوقع هام على البيانات المالية للمجموعة على الشكل التالي:

السعر المتوسط		سعر الإقفال		
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	الراند الجنوب أفريقي
١٣١,٠٤	١٣٤,٤١	١٣٣,٨٢	١٤٠,٨٣	الين الياباني
١,٧٤	١,٦٩	١,٦٧	١,٧٥	الدولار الاسترالي

٦ السياسات المحاسبية

قد أعدت البيانات المالية لمجموعة أم بي أي MBA وفروعها بهدف التوحيد باستخدام السياسات المحاسبية المنتظمة وفقاً لمعيار 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 التصريح بالإيرادات بشكل صافٍ من الحسومات، والتنزيلات، وحسم التصفية والتخفيضات. وفي حال عمل البناء الطويل الأمد، لا تُقرّ الإيرادات وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم ١٨ (العائد) ومعيار المحاسبة الدولي رقم ١١ (عقود البناء) بالرجوع إلى مرحلة الإكمال (مرحلة طريقة الإكمال) ما دام المفعول على الإقرار بالإيرادات ليس حالياً هاماً بالنسبة إلى مجموعة أم بي أي MBA. وتتضمن الإيرادات أيضاً بدلات الإيجار ودخل الفائدة الناجم عن الخدمات المالية. وتتضمن الإيرادات للمجموعة الفرعية للعمليات المالية أيضاً دخل الفائدة الذي تكسبه شركات تمويل 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 التصريح بها بالتكلفة.

تتألف تكلفة المبيعات من تكلفة تصنيع المنتجات ومن تكلفة اكتساب البضاعة المشتراة

التي تمّ بيعها. وتتضمّن تكاليف كلّ المواد الأولية وتكاليف الإنتاج التي يمكن عزوها مباشرةً وكل نفقات الإنتاج العامة. وتتضمّن هذه الأخيرة استهلاك الملكية، والآلات والمعدات، واستهلاك الأصول غير الملموسة المتعلقة بالإنتاج وتخفيض القيمة الدفترية للمخازين. وتتضمّن تكلفة المبيعات أيضاً تكاليف النقل والتأمين المتعلقة بالتسليم إلى أسواق المبيعات، ورسوم الوكالات، في حال المبيعات المباشرة. ويتمّ في تكلفة المبيعات تقديم المصاريف التي تُعزى مباشرةً إلى أعمال الخدمات المالية، ومصروف الفائدة من إعادة تمويل أعمال الخدمات المالية بكاملها، بما فيها مصروف الاحتياطات للمخاطر وتخفيض القيمة الدفترية للأصول. وتتضمّن أيضاً تكلفة المبيعات للمجموعة الفرعية للعمليات المالية مصروف الفائدة لشركات التمويل في المجموعة.

تُقرّ تكاليف البحث والتطوير غير المُرسّمة (ليست إنفاق رأسمالي) كمصروف عندما يتمّ تكبدها.

وفقاً لمعيار المحاسبة الدوليّ رقم ٢٠ (المحاسبة للمنح الحكومية والإفصاح عن المساعدة الحكومية) لا تُقرّ منح القطاع العام إلا إلى أن يتمّ التأكيد بشكل معقول على أنّ الشروط المتعلقة بها قد تمّ الامتثال لها وأنّ المنح ستمنح. وتُقرّ كدخل على مدى الفترات اللازمة لملاءمتها مع التكاليف المتصلة التي يُراد التعويض عنها.

يُحتسب العائد الأساسي على السهم وفقاً لمعيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٣ (العائد على السهم). ويُحتسب العائد غير المُخفّف على الأسهم العادية والممتازة عبر قسمة الدخل الصافي الذي يُعزى إلى كلّ فئة من الأسهم - صافي حصّة الأقلية - على العدد المتوسط من الأسهم المستحقّة. ويتمّ تخصيص الربح الصافي وفقاً لذلك على مختلف فئات الأسهم. وإن نصيب دخل المجموعة الصافي للسنة الذي لا يُوزّع، يُخصّص على كلّ فئة من الأسهم على أساس عدد الأسهم المستحقّة. ويتمّ تخصيص الربح الصافي المتوقّر للتوزيع، وفقاً للدفع الفعليّ. وسيترتب الإفصاح عن العائد المُخفّف على السهم على حدة.

تُقرّ الأصول غير الملموسة المشتراة والمولدة داخلياً كأصول وفقاً لمعيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٨ (الأصول غير الملموسة)، حيث يُرجّح أن يولّد استخدام الأصل منافع اقتصادية مستقبلية وحيث يمكن تحديد تكاليف الأصل بشكل موثوق. وتُقاس أصول كهذه بسعر الشراء والتصنيع ويتمّ استهلاكها على أساس النسبة الثابتة على مدى أعمارها النافعة المُقدّرة. وباستثناء تكاليف التطوير المُرسّمة (التي تعتبر إنفاقاً رأسمالي)، تُستهلك الأصول غير الملموسة عموماً على مدى أعمارها النافعة المُقدّرة بين ثلاث وخمس سنوات.

تُرسمل تعتبر مصروف رأسمالي تكاليف التطوير لمشاريع منتجات جديدة بالتكلفة، إلى المدى الذي يمكن معه تخصيص التكاليف بشكل موثوق، وضمان الجدوى التقنيّة والتسويق الناجح. ويجب أيضاً أن يُرجّح أنّ الإنفاق على التطوير سيولّد منافع اقتصادية مستقبلية. وتألّف تكاليف التطوير المُرسّمة من كلّ النفقات التي يمكن أن تُعزى مباشرةً إلى عملية التطوير والنفقات العامة المتعلقة بالتطوير. ويتمّ استهلاك تكاليف التطوير المُرسّمة على أساس نظاميّ يُعيّد البدء بالإنتاج، على مدى العمر المُقدّر للمنتج الذي يكون عموماً سبع سنوات.

يُعتبر أنّ لكلّ بنود الملكية والآلات والمعدات أعماراً نافعة محدودة. ويتمّ التصريح بها

بتكلفة الشراء أو التصنيع مطروح منها الاستهلاك النظامي على أساس الأعمار النافعة المُقدَّرة للأصول. ويعكس استهلاك الملكية والآلات والمعدات مخطط استعمالها ويُحتسب عموماً باستخدام طريقة النسبة الثابتة.

يُشطب بالكامل الإنفاق على الأصول غير المتداولة ذات القيمة المتدنية في سنة الشراء. يُبنى الاستهلاك النظامي على أساس الأعمار النافعة التالية، المُطبَّقة على كل المجموعة:

بالسنوات	
المباني السكنية	من ٤٠ إلى ٥٠
مباني المكاتب والمصانع، بما فيها المباني المُعدَّة للتوزيع	من ١٠ إلى ٤٠
الآلات والماكينات	من ٥ إلى ١٠
أماكن أخرى، المصنع والمعدات المكتبية	من ٣ إلى ١٠

للمكينات المُستخدمة في عمليات متعدّدة المناوبات، تتم زيادة معدلات إستهلاك الأصول لحتسب الاستعمال الإضافي.

تتألف تكلفة الآلات والمعدات المبنية داخلياً من كلّ التكاليف التي يمكن عزوها مباشرة إلى عملية التصنيع ومن قسم مُلائم من النفقات العامة المتعلقة بالإنتاج. ويتضمّن ذلك الاستهلاك المتعلق بالإنتاج ونسبة ملائمة من التكاليف الإدارية والاجتماعية.

لا يتم تضمين تكاليف التمويل في تكاليف الاكتساب أو التصنيع.

تتضمّن أيضاً الأصول غير المتداولة الأصول المتعلقة بالإيجارات. وتستخدم مجموعة أم بي أي MBA الملكية والآلات والمعدات كمستأجر وتؤجر أيضاً الأصول، وبشكل أساسي المنتجات التي تصنعها المجموعة، كمؤجر. ويتضمّن معيار المحاسبة الدولي رقم ١٧ (الإيجارات) أنظمة لتحديد المالك الاقتصادي للأصول، على أساس مخاطر الإيجار ومكافآته. وفي حالة الإيجارات المالية، تُعزى الأصول إلى المستأجر، أمّا في حالة الإيجارات التشغيلية، فتعزى الأصول إلى المؤجر.

وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم ١٧، تُقاس الأصول المؤجرة بموجب الإيجارات المالية بقيمتها العادلة عند بدء سريان الإيجار أو بالقيمة الحالية لدفعات الإيجار، إذا كانت أقل. وتُسْتَهْلَك الأصول باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى أعمارها النافعة المُقدَّرة أو على مدى مدة الإيجار، إذا كانت أقصر. وتُقرّ الموجبات لأقساط الإيجار المستقبلية كخصوم ضمن الدّين.

حيث تُقرّ شركات التأجير في مجموعة أم بي أي MBA بمنتجات المجموعة كأصول مؤجرة تحت بند الإيجارات التشغيلية، تُقاس هذه المنتجات بتكلفة التصنيع. وتُقاس كلّ المنتجات المؤجرة الأخرى بتكلفة الشراء. وتُسْتَهْلَك كلّ المنتجات المؤجرة باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى مدة الإيجار بقيمتها المتبقية المنسوبة إليها أو بقيمتها العادلة المُقدَّرة أيهما أقل.

إن قابلية استرداد المبلغ المرَّحل للأصول غير الملموسة (بما فيها تكاليف التطوير المرَّسمة والشهرة) والملكية والألات والمعدات، تُختَبَر بانتظام للتأكد من عدم إتلافها وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم ٣٦ (إتلاف الأصول) على أساس الوحدات المولدة للأموال النقدية. وتُقرَّ خسارة إتلاف ما عندما يكون المبلغ القابل للاسترداد (المُعَرَّف به كسعر البيع الصافي للأصل وقيمتها المتداولة أيهما أعلى) أدنى من المبلغ المرَّحل. وإذا زال سبب خسارة الإتلاف المُقرَّرة سابقاً، تُعكس خسارة الإتلاف لغاية مستوى تكلفتها المُستهلكة المتقدمة. تُحتَسَب الأصول المالية على أساس تاريخ التسديد. وفي إقرار أولي، تُقاس بتكلفة الاكتساب، بما فيها تكاليف الصفقة.

وبشكل لاحق للإقرار الأولي، تُقاس الأصول المالية المتوفرة للبيع والمحتجزة للمتاجرة بالقيمة العادلة. وعندما لا تكون الأسعار السوقية متوفرة، تُقاس القيمة العادلة للأصول المالية المحتجزة للمتاجرة باستخدام تقنيات ملائمة للتقييم، مثل تحليل التدفق النقدي المُقدَّر بالقيمة الحالية، على أساس المعلومات السوقية المتوفرة عند تاريخ الميزانية.

إن القروض والذمم التي لا تحتجزها المجموعة للمتاجرة (قروض وذمم مُنشأة)، والاستثمارات المالية المحتجزة إلى أن تستحق وكل الأصول المالية التي لا تتوفر لها التسعيرات المُعلنة في سوق ناشطة والتي لا يمكن تحديد قيمتها العادلة بشكل موثوق، تُقاس إلى المدى الذي تتمتع به بأجل ثابت، حسب التكلفة المُستهلكة، باستخدام طريقة الفائدة النافذة. وعندما لا يكون للأصول المالية أجل ثابت، تُقاس حسب تكلفة الاكتساب.

وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ (الأدوات المالية: الإقرار والقياس)، تتم التقييمات بانتظام لجهة ما إذا كان ثمة دليل موضوعي يشير إلى أن أصلاً مالياً ما أو مجموعة أصول ما قد تُتلف. وإذا ما تواجد دليل كهذا، يتم تضمين خسارة الإتلاف في الربح الصافي أو الخسارة الصافية للفترة. وإن المكاسب والخسائر على الأصول المالية المتوفرة للبيع تُقرَّ مباشرة في حقوق الملكية إلى أن يتم التصرف بالأصل المالي أو إلى أن يُحدَّد وجوب إتلافه، وعندئذ إن الخسارة التراكمية المُقرَّرة سابقاً في حقوق الملكية تُضمَّن في الربح الصافي أو الخسارة الصافية للفترة.

إن الاستثمارات في شركات المجموعة غير الموحدة التي أُعدَّ بها تقرير في الأصول المالية غير المتداولة تُقاس بالتكلفة، ما دامت التسعيرات المُعلنة في سوق ناشطة، غير متوفرة ولا يمكن تحديد قيمتها العادلة بشكل موثوق.

يتمّ عموماً توحيد المؤسسات الشريكة 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 متوفرة أو من غير الممكن تحديدها بشكل موثوق، تُقاس الاستثمارات في شركات أخرى بالتكلفة.

تُقاس القروض والأوراق المالية القابلة للتداول غير المتداولة وفقاً لفئة الأصل المالي المُصنَّفة فيه. ولا يتم تضمين الأصول المالية المُحتجزة للمتاجرة تحت هذا العنوان. يتمّ التصريح بمخازين المواد الأولية، والتوريدات والسلع المُعدَّة لإعادة البيع بتكلفة الشراء المتوسطة وصافي القيمة القابلة للتحقيق أيهما أقل.

يتمّ التصريح بالأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة بتكلفة التصنيع وصافي القيمة القابلة للتحقيق أيهما أقل. وتتألف تكلفة التصنيع من كلّ التكاليف التي تُعزى مباشرةً إلى عملية التصنيع ومن نسبة ملائمة من النفقات العامة المتعلقة بالإنتاج. ويتضمّن ذلك الاستهلاك المتعلق بالإنتاج ونسبة ملائمة من التكاليف الإدارية والاجتماعية.

لا يتمّ تضمين تكاليف التمويل في تكاليف الاكتساب أو التصنيع.

باستثناء الأدوات المالية المشتقة، إنّ كلّ الذمم المدينة والأصول المتداولة الأخرى هي بنود نشأت عن المجموعة ولا تُحتجَز للمتاجرة. وتُقاس بالتكلفة المستهلكة. وتُقَدَّر بالقيمة الحالية الذمم ذات الاستحقاقات التي تفوق السنة والتي لا تحمل معدلات فائدة سوقية أو تحمل معدلات فائدة أقل من معدلات الفائدة السوقية. وتُقدَّر الحسومات لتأخذ في الحسبان كلّ المخاطر القابلة للتعرف.

تتألف الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات من الذمم الناجمة عن الزبون وتمويل الإيجار. إنّ الأدوات المالية المشتقة تُستخدم فقط ضمن مجموعة أم بي أي MBA بهدف التغطية، بغية تخفيض مخاطر العملة، ومعدّل الفائدة والسعر السوقية، الناجمة عن النشاطات التشغيلية ومتطلبات التمويل المتّصل. وإنّ كلّ الأدوات المالية المشتقة (كالفائدة والعملة ومقايضات العملة/الفائدة المشتركة فضلاً عن عقود العملات الآجلة) تُقاس وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ بالقيمة العادلة، بغض النظر عن الغاية من أدوات كهذه أو عن سبب الدخول فيها. وفي الحالات التي يتمّ فيها تطبيق محاسبة التغطية، تُقدَّر التغييرات في القيمة العادلة إما في الدخل أو مباشرة في حقوق الملكية تحت بند حقوق الملكية الأخرى المتراكمة، حسب تصنيف الصفقات كتغطية للقيمة العادلة أو تغطية للتدفق النقدي. وفي حالة تغطية القيمة العادلة، إنّ نتائج قياس القيمة العادلة للأدوات المالية المشتقة وللبنود المغطاة المتّصلة تُقدَّر في بيان الدخل. وفي حالة تغيير القيمة العادلة عن تغطية التدفق النقدي التي تُستخدم لتلطيف مخاطر التدفق النقدي المستقبلي الناجمة عن أصل أو خصم مُقدَّر أو عن الصفقات المتنبأ بها، تُقدَّر أولياً ومباشرةً المكاسب والخسائر غير المتحققة والناجمة عن أداة التغطية في حقوق الملكية الأخرى المتراكمة. وإنّ أيّ مكاسب أو خسائر كهذه تُقدَّر بشكل لاحق في بيان الدخل عندما يُقدَّر البند المُعطى في بيان الدخل. وإنّ نصيب المكاسب والخسائر الناجمة عن قياس القيمة العادلة وغير المتعلقة بالبند المُعطى، يُقدَّر مباشرةً في بيان الدخل. وإذا لم يكن من الممكن تطبيق محاسبة التغطية، خلافاً للحالة الطبيعية ضمن مجموعة أم بي أي MBA، فإنّ المكاسب والخسائر الناجمة عن قياس القيمة العادلة للأدوات المالية المشتقة تُقدَّر في بيان الدخل مباشرةً.

إنّ الأوراق المالية القابلة للتداول التي أُعدت بها تقرير في الأصول المتداولة هي كلّها أصول مالية متوقّرة للبيع.

وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم ١٢ (ضرائب الدخل)، تُقدَّر الأصول والخصوم والضريبة المؤجلة على كلّ الفروقات المؤقتة بين الضريبة والأسس المحاسبية للأصول والخصوم وعلى إجراءات الاندماج التي تؤثر في الدخل الصافي. وتتضمّن الأصول الضريبية المؤجلة أيضاً الادعاءات بالتخفيضات على الضريبة المستقبلية، الناشئة من الاستعمال المتوقع لخسائر الضريبة القائمة والمتوقّرة للتحويل، حيث يكون الاستعمال مُرجحاً. وتُحسب الضرائب

المؤجلة باستخدام معدلات الضريبة التي سنت أو التي تم التخطيط لها والتي يُتوقع أن تُطبق في فروع القوانين الوطنية ذات الصلة عندما يتم استرداد الحسابات.

تُقر احتياطات التقاعد والموجبات المماثلة باستخدام طريقة تسليف الوحدة المتوقعة وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ (منافع المستخدمين). وفي ظل هذه الطريقة، لا تُقر فقط الموجبات المتعلقة بالمنافع المُكتسبة المعروفة عند تاريخ إعداد التقارير، بل أيضاً المفعول على الزيادات المستقبلية في التقاعد والرواتب. ويتضمن ذلك أخذ عوامل المدخلات المتنوعة في الحسبان، وهي عوامل تُقيّم على أساس حذر. وينشأ الاحتياط من تقييم مستقل ومتعلق 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 الـ ١٠٪ من الموجبات، على متوسط أعمار العمل المتبقية للمستخدمين. وإن كلاً من المصروف المتعلق بعكس الحسم على موجبات التقاعد والدخل الناجم عن العائد المتوقع على أصول خطة التقاعد، تُعدّ 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، ويُرجح تدفق خارج للموارد ويمكن القيام بتقدير موثوق لمقدار الموجب. ويُحسب القياس على أساس التكاليف الممكن عزوها بالكامل. وإن الاحتياطات غير المتداولة التي تتمتع بفترة متبقية تزيد عن سنة واحدة تُقدّر بالقيمة الحالية من النفقات التي يُتوقع أن تسدّد الموجب عند تاريخ الميزانية.

تُقاس 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 التصريح بالخصوم 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 ببعض الافتراضات والتقديرات التي تؤثر في الحسابات المُقدّم بها تقارير من أصول وخصوم، وإيرادات ومصاريف، وخصوم طارئة. وتتعلق الافتراضات والتقديرات بشكل أساسي بالتحديد على نطاق المجموعة للأعمار النافعة الاقتصادية، والإقرار بالاحتياطات وقياسها، وقابلية استرداد منافع الضريبة المستقبلية. ويمكن أن تختلف الحسابات الفعلية في بعض الحالات عن الافتراضات والتقديرات. وحيثُ تصبح المعلومات الجديدة متوفرة، يتم إظهار الفروقات في بيان الدخل.

٧ الإيرادات (المبيعات)

تتألف الإيرادات حسب النشاط مما يلي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٣٤ ٤٩٨	٣٧ ١٣٨	مبيعات المنتجات والسلع المتصلة
٢ ٥٣٢	٢ ٦٢٣	الدخل من أقساط التأجير
٢ ٦٤٢	٢ ٤٧٣	بيع المنتجات المؤجرة سابقاً للزبائن
١ ٢٧٨	١ ٤٢٩	دخل الفائدة الناجم عن تمويل القروض
٥٧٥	٦٧٢	دخل آخر
٤١ ٥٢٥	٤٤ ٣٣٥	الإيرادات

تتضمن 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
٢٢ ٩٩٧	٢٤ ٦٩٤	تكاليف التصنيع
١ ٤٨٧	١ ٢٨٣	نفقات الكفالة
٤ ٧٠٧	٤ ٧٢٣	تكلفة المبيعات التي يتم عزوها مباشرة إلى الخدمات المالية
٧٨٢	٨١٣	مصروف الفائدة على أعمال الخدمات المالية
٤٧٩	٤٩٢	مصروف الاحتياطات للمخاطر وتخفيض القيمة الدفترية لأعمال الخدمات المالية
١ ٦٣٨	٢ ٠٥٩	تكلفة أخرى للمبيعات
٣٢ ٠٩٠	٣٤ ٠٦٤	تكلفة المبيعات

تتضمن تكلفة المبيعات ٦٠٢٨ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٩٦٨ مليون يورو) متعلقة بأعمال الخدمات المالية.

إن مصروف الاحتياطات للمخاطر وتخفيض القيمة الدفترية للأصول يتضمن تخفيض القيمة الدفترية بمقدار ٢٥٨ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٦٥ مليون يورو) للذمم الناجمة عن الخدمات المالية.

إن تكاليف التصنيع للعمليات الصناعية تتضمن خسائر الإلتلاف للملكية والآلات والمعدات البالغة ١٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٦ مليون يورو). وإن الدعم العام بشكل ضرائب مخفضة على الأصول وضرائب مبنية على الاستهلاك بلغ ١٣ مليون يورو (٢٠٠١: ١٥ مليون يورو).

٩ تكاليف المبيعات والتكاليف الإدارية

تبلغ تكاليف المبيعات ٣٨١١ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٦٧٠ مليون يورو) وتتألف بشكل أساسي من التسويق، والإعلان، وتكاليف طاقم عمل المبيعات. تبلغ التكاليف الإدارية ٨٤٢ مليون يورو (٢٠٠١: ٧٧٦ مليون يورو). وتتألف هذه التكاليف من المصاريف 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 (٢٠٠١: ٢١٤٦ مليون يورو) تتألف من تكاليف البحث وتكاليف التطوير التي لم تُقر كأصول فضلاً عن استهلاك الشهرة والتصرفات بتكاليف التطوير المُرسمة البالغة ٦٣٧ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٨٣ مليون يورو). كانت نفقات البحث والتطوير الإجمالية (أي تكاليف البحث وتكاليف التطوير التي لم تُقر كأصول وتكاليف التطوير المُرسمة) على الشكل التالي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٢١٤٦	٢٣٣٤	تكاليف البحث والتطوير
٥٨٣-	٦٣٧-	استهلاك الشهرة والتصرفات
٩٩٦	١١٢١	إنفاق جديد على تكاليف التطوير المُرسمة
٢٥٥٩	٢٨١٨	تكاليف البحث والتطوير

١١ دخل الإيراد تشغيلي ومصاريف تشغيلية أخرى

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٢١٠	١١٦	دخل من فروقات الصرف
١٥٦	١٨٤	دخل ناجم عن تحرير الاحتياطات
١٠٧	١٣٣	دخل ناجم عن عكس تخفيض القيمة الدفترية للأصول
٢٥	٦	دخل ناجم عن التصرف بالأصول غير المتداولة
٦١٣	٥٤١	دخل تشغيلي متعدد
١١١١	٩٨٠	دخل تشغيلي آخر
١٥٨	٩٨	خسائر من فروقات الصرف
٢٠٧	٢٦٤	مصاريف من الإضافات على الاحتياطات
٢٨	٢٤	مصاريف لتخفيض القيمة الدفترية للذمم
٢٠٨	١٣٣	مصاريف تشغيلية متعددة
٦٠١	٥١٩	مصاريف تشغيلية أخرى
٥١٠	٤٦١	دخل تشغيلي ومصاريف تشغيلية أخرى

يتضمن الدخل التشغيلي الآخر منح القطاع العام البالغة ٣٩ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٣ مليون يورو).

١٢ النتيجة المالية

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
٣٠	٨٦	الدخل من الاستثمارات
		- من ذلك من الفروع: ٦٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٣ ملايين يورو)
١٣-	١١	الدخل (٢٠٠١: خسائر) من المؤسسات الشريكة
٢٠-	٣-	خسائر الإلتلاف الناجمة عن الاستثمارات في الفروع والمؤسسات الشريكة
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 (٢٠٠١: ١٧ 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 الأمد
١-	١١-	تخفيض القيمة الدفترية للأوراق المالية القابلة للتداول المتداولة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

٢٩٦-	٢٤٦-	فائدة متعدّدة ومصاريف مماثلة متعدّدة
		- من ذلك إلى الفروع: ١٥ مليون يورو (٢٠٠١: مليون يورو)
٨١١-	٧٩٣-	الفائدة والمصاريف المماثلة
٢٨١-	٢٧٨-	صافي مصروف الفائدة
		الخسارة (٢٠٠١: المكاسب) الناجمة عن قياس القيمة العادلة
١٣٦	٧-	للأدوات الماليّة
١٣٦	٧-	نتيجة ماليّة أخرى
١٤٨-	١٩١-	النتيجة الماليّة

١٣ ضرائب الدخل

تتألف ضرائب الدخل ممّا يلي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	ملايين اليورو
٤٤١	٨٤١	مصروف الضريبة الحاليّة
٨١٧	٤٩١	مصروف الضريبة المؤجّلة
١٢٥٨	١٣٣٢	

بإّن الزيادة في الضرائب الحاليّة تُعزى بشكل أساسيّ إلى مصروف الضريبة الأعلى في البلد الأمّ.

إنّ التخفيض في مصروف الضريبة المؤجّلة ينجم عن الاستعمال الأقلّ للأصول الضريبيّة المؤجّلة كنتيجة لاستعمال خسائر الضريبة.

تُحسب الضرائب المؤجّلة باستخدام معدّلات الضريبة المبنية على أساس القوانين التي سنّت سابقاً في مختلف فروع القوانين المتعلقة بالضرائب، أو باستخدام معدّلات يُتوقّع أن تُطبّق عند تاريخ دفع الحسابات أو استردادها.

لم تنشأ أيّ ضرائب بالتزامن مع البنود الاستثنائية أو من جرّاء عدم الاستمرار في العمليّات في السنة قيد التقرير. ولا يتضمّن مصروف ضريبة الدخل أيّ مبالغ متعلّقة بالتغييرات في السياسات المحاسبية.

لم تُقرّ الضرائب المؤجّلة على الأرباح المُحتجزة البالغة ١٠ ٥٤١ مليون يورو (٢٠٠١): ٩٤١٩ مليون يورو)، بما أنّه يُراد استثمار هذه الأرباح للمحافظة على حجم الأعمال وتوسيعها في الشركات ذات الصلة. ولم يتمّ احتساب الوقع المحتمل لضرائب الدخل بسبب المصروف غير المتكافئ.

يُبيّن أدناه تحليل للأصول والخصوم الضريبية المؤجلة حسب موقع الميزانية، كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر:

الخصوم الضريبية المؤجلة		الأصول الضريبية المؤجلة		
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	
١ ١٢٧	١ ٣٢٢	٢٧	٦	الأصول غير الملموسة
٥٠٥	٥٣٤	٤٧٣	٤٠١	الملكية، الآلات والمعدات
٢ ٣٧١	٢ ٦٩٥	٨٠٤	٨٣٠	المنتجات المؤجرة
٢	—	١	٧	الأصول المالية
٤ ١٣٠	٤ ٠٠٢	٨٦٧	٥٦٩	الأصول المتداولة
—	—	١ ١١٧	١ ١٤٧	ترحيلات خسارة الضريبة
٢٣	١٨٢	٧٢١	٧٠٠	الاحتياطات
٥٤٣	٥٨٤	٢ ٤١٩	٣ ٠٨٨	الخصوم
١٣٩	٢٠٩	١ ١٨٦	١ ٣٦١	التوحيديات
٨ ٨٤٠	٩ ٥٢٨	٧ ٦١٥	٨ ١٠٩	
—	—	١ ١٠١	٨٨١	مخصّصات التقييم
٦ ٣٣٩	٦ ٩٣٢	٦ ٣٣٩	٦ ٩٣٢	غلّ ربح صافٍ
٢ ٥٠١	٢ ٥٩٦	١٧٥	٢٩٦	

تُقرّ مخصّصات التقييم على الأصول الضريبية المؤجلة عندما يكون الاسترداد غير أكيد. وفي تحديد مستوى مخصّصات التقييم، تؤخذ في الحسبان كلّ العوامل الإيجابية والسلبية التي تتعلق بالوجود المُرجّح لما يكفي من الربح الخاضع للضريبة في المستقبل. ويمكن أن تتغيّر هذه التقديرات حسب سير الأحداث الفعليّة. وتتضمّن مخصّصات التقييم ٤٣٩ مليون يورو (٢٠٠١: ٤٤٠ مليون يورو) على التصرفات («خسائر رأسمالية») في البلد أ، التي يمكن موازنتها فقط بإزاء المكاسب الرأسمالية، لكن ليس إزاء الأرباح التشغيلية ومبلغ الـ ١٤٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٢٦ مليون يورو) على ترحيلات الخسائر الضريبية. وفضلاً عن ذلك، ثمّة مخصّصات تقييم قدرها ٢٩٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٤٣٥ مليون يورو) على الأصول الضريبية المؤجلة المتعلقة بالمخصّصات الرأسمالية في البلد أ المبيّنة أعلاه في الملكية، والآلات والمعدات. وقد تراجعت مخصّصات التقييم بمجمّلها 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 جرّاء استعمال الخسائر الضريبية والمخصّصات الرأسمالية.

كانت الفائدة والمشتقات النقدية التي أُقرّت مباشرة في حقوق الملكية أقلّ بـ ١٠٣ مليون يورو في نهاية العام ٢٠٠٢ ممّا لسنة حلت كنتيجة للأحجام المُخفّضة والقيم العادلة الأقلّ. وقد هبطت الخصوم الضريبية المؤجلة التي أُقرّت مباشرة في حقوق الملكية بشكل متشابه 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 نظرياً لو أن معدل الضريبة البالغ ٣٨.٩٠٪ (٢٠٠١: ٤٠.٢١٪) والقابل للتطبيق على شركات البلد الأم طُبّق على كل المجموعة. ويُعزى الفرق بين مصروف الضريبة الفعلية والمتوقعة إلى ما يلي:

٢٠٠١	٢٠٠٢	بملايين اليورو
١ ٢٨٩	١ ٣٨٣	مصروف الضريبة المتوقعة
١٠١-	١١٥-	اختلافات متأتية عن معدلات مختلفة للضريبة
		تخفيضات الضريبة (-) / زيادات الضريبة (+) كنتيجة
٣٦	٧٧-	الدخل غير الخاضع للضريبة والمصاريف غير القابلة للاقتطاع
١٠٢	١٩٨	مصروف (+) / منافع (-) الضريبة عن فترات سابقة
٦٨-	٥٧-	اختلافات أخرى
١ ٢٥٨	١ ٣٣٢	مصروف الضريبة الفعلية

إن المبلغ الصافي المُبيّن 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 للفتترات السابقة فتُعزى أولاً إلى دفعات الضريبة للسنوات السابقة.

١٤ حصة الأقلية

إن حصة الأقلية في الربح البالغة بمجموعها ٠,٢٣٨ مليون يورو (٢٠٠١: ٠,٢٣٥ مليون يورو) تتألف من ٠,٢٤٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٠,٢٢٣ مليون يورو) متعلقة بحصة المساهمين أ ومن ٠,٠٠٨ مليون يورو (٢٠٠١: ٠,٠١٢ مليون يورو) متعلقة بحصة المساهمين ب.

١٥ العائد على السهم

٢٠٠١	٢٠٠٢		
١ ٩٤٧,٠	٢ ٢٢١٧٩	مليون يورو	الربح الصافي للسنة بعد حسم حصة الأقلية
١ ٧٩٧,٨	٢ ٠٥١,٧	مليون يورو	الربح المعزوّ للأسهم العادية
١٤٩,٢	١٧٠,٢	مليون يورو	الربح المعزوّ للأسهم الممتازة
٦٢٢ ٢٢٧ ٩١٨	٦٢٢ ٢٢٧ ٩١٨	العدد	العدد المتوسطّ للأسهم العادية المستحقّة خلال السنة
٥١ ٢٧٥ ٩٧٢	٥١ ٣٠١ ١١٧	العدد	العدد المتوسطّ للأسهم الممتازة المستحقّة خلال السنة
٢,٨٩	٣,٣٠	يورو	العائد على السهم للأسهم العادية
٢,٩١	٣,٣٢	يورو	العائد على السهم للأسهم الممتازة
٠,٥٨	٠,٦٢	يورو	نصيب الأرباح للسهم للأسهم العادية
٠,٦٠	٠,٦٤	يورو	نصيب الأرباح للسهم للأسهم الممتازة

يُحسب العائد على السهم للأسهم الممتازة على أساس عدد الأسهم الممتازة المخوّلة تسلّم أنصبة أرباح في كلّ سنة من السنوات الماليّة ذات الصلة. ولم يكن العائد المُخفّف 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
			تكاليف طاقم العمل
٥ ٩٥١	٥ ٩٥٤		الأجور والرواتب
١ ١١٥	١ ٢٠٠		الضمان الاجتماعيّ، تكاليف التقاعد والرعاية الاجتماعيّة
			– من ذلك لتكاليف التقاعد: ٧٠١ مليون يورو (٢٠٠١):
			(٦٥٧ مليون يورو)
٧ ٠٦٦	٧ ١٥٤		

كان العدد المتوسط للمُستخدمين خلال السنة:

٢٠٠١	٢٠٠٢	
٥٤ ٨٢٢	٥٤ ٤٩٠	الأجراء
٤١ ٣١٥	٤٢ ٧٩٢	مُستخدمون آخرون
٩٦ ١٣٧	٩٧ ٢٨٢	
٥ ٩٣٩	٦ ٣٤٤	متعلمون وطلاب يكسبون خبرة من العمل
١٠٢ ٠٧٦	١٠٣ ٦٢٦	

مجموعة أم بي أي MBA
تعليقات على البيانات المالية للمجموعة
تعليقات على الميزانية

١٧ تحليل التغييرات في أصول المجموعة غير المتداولة

	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	
	القيم الدفترية الصافية	عكس	استهلاك الأصول واستهلاك الشهرة	فرقوات التحويل	التصرفات	السنة الحالية	٢٠٠٢/١٢/٣١	فرقوات التحويل	فرقوات التحويل	إعادة التصنيف	الإضافات	فرقوات التحويل
٢٠٠٢/١٢/٣١	٣٤٩٥	٢١٠١	٦٣٧	-	٤٢٣	٦٣٧	٢٠٠٢/١٢/٣١	٤٢٣	٤٢٣	-	١١٢١	-
٣٠١١	٢٦٣	٣١٩	٧١	٢	٣٢	٧١	٢٧٨	٣٤	٣٤	-	١٤٧	٢
١٨٩	٣٧٥٨	٢٤٢٠	٧٠٨	٢	٤٥٥	٧٠٨	٢١٦٥	٤٥٧	٤٥٧	-	١٢٢٨	٢
٢٧٧٩	٣٣٨٧	٢١٧٣	١٥٣	١٤-	١٣	١٥٣	٢٠٤٧	٢٦	٤٩٧	٣٠٣	٤٠-	٤٨٢٦
٤٧٣٩	٦٠٥٩	١٢٤٠٤	١٠٥٧٩	٨٠-	٦٩٣	١٠٥٧٩	١١٠٥٨٧	٧١٤	٩٣٩	٢٠١٣	١٠٢-	١٦٦٣٢٧
٤٩٨	٥٢٢	١٤٢٤	٢٢٢	١٥-	١٨٢	٢٢٢	١٤٠٩	١٩٢	١١	٢٥٠	٢٠-	١٩٠٧
١٦٩٢	٧٥٦	١	-	-	-	-	١	٧٥٧	٤	١٤٤٧-	٥١٣	٢
٩٧٠٨	١٠٧٢٤	١٦٠١٢	١٩٦٤	١٠٩-	٨٨٧	١٩٦٤	١٥٠٤٥	٩٣٦	-	٣٠٧٩	١٦٠-	٢٤٧٥٣
١٢٦	١٢٥	٢٥	٣	-	-	٣	٢٢	٣٠	-	٣٣	١-	١٤٨
٦١	٦٥	-	-	-	-	-	-	-	-	٤	-	٦١
٤٠٥	٥٥٩	٥	١١٢	-	-	-	١١٧	-	-	٤٢	-	٥٢٢
١٤	٢٠	-	-	-	-	-	-	٣	-	٩	١-	١٥
١	-	-	-	-	١	-	١	٢	-	-	-	٢
٦٠٧	٧٦٩	٣٠	٣	-	١	٣	١٤٠	٣٥	-	٧٨	٢-	٧٤٨
٦٦٩٧	٧٥٠٢	١٧٧٣	٩١٤	١٢٩-	٥٣١	٩١٤	١٥١٩	٣٧٧٨	-	٥٣٧٢	٦١٥-	٨٢٤٦
٢٠٢١٢	٢٢٧٥٣	٢٠٢٢٥	٣٥٨٩	٢٣٦-	١٨٧٥	٣٥٨٩	١٨٨٢٩	٤٢٩٨٨	-	٩٨٠٧	٧٧٥-	٣٩١١٢

١٨ الأصول غير الملموسة

تتألف الأصول غير الملموسة بشكل أساسي من تكاليف التطوير المُرسَمة (مصروف رأسمالي) على مشاريع الهندسة فضلاً عن الدعم لتكاليف الأدوات، والرخص، ومشاريع التطوير المشتركة والبرمجيات. وأُقرَّ مبلغ الـ ٢٤ مليون يورو للشهرة بالتزامن مع الاندماج الأولي للشركة ج. ولم يتم تقديم هذا البند على حدة في ميزانية مجموعة أم بي أي MBA طالما أنه غير هام في ما يتعلق بمُجمل الميزانية أو بالأصول غير الملموسة. تُبيّن التغييرات في الأصول غير الملموسة خلال السنة في تحليل التغييرات في الأصول غير المتداولة للمجموعة.

١٩ الملكية، الآلات والمعدات

إن تصنيف الأنواع المختلفة للملكية والآلات والمعدات التي تم الإفصاح عنها في الميزانية والتغييرات خلال السنة تُبيّن في تحليل التغييرات في الأصول غير المتداولة للمجموعة ص ٤٨/٥.

تتضمّن الملكية، والآلات والمعدات والآلات والماكينات المؤجرة والمعدات الأخرى التي تبلغ ٢٢٣ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٢٠ مليون يورو) وتعلّق بشكل أولي بمصنعي الإنتاج «م» و«ن». وبسبب طبيعة ترتيبات الإيجار (إيجارات مالية)، تُعزى الملكية الاقتصادية لهذه الأصول إلى المجموعة. وإن إيجارات الآلات والماكينات ومعدات أخرى في مصنع الإنتاج «م»، مع مبلغ مُرحّل قدره ١١١ مليون يورو (٢٠٠١: ١٤٩ مليون يورو) في ٣١ كانون الأول/ديسمبر، تظل نافذة المفعول لفترات تصل إلى الـ ٢٠٠٩ كحد أقصى. ولكلّ من الإيجارات، ثمة خيار بتمديد الإيجارات لسنة واحدة. ولم يتم الاتفاق على خيار الشراء. وإن إيجار الآلات والماكينات وأمكنة أخرى، والمصنع والمعدات المكتبية في مصنع الإنتاج «ن»، مع مبلغ مُرحّل 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.

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 تتخطى الخمس سنوات
٩٣٤	٨٢٩	
		نصيب 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 تتخطى 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 تتخطى الخمس سنوات
٦٨١	٦١٥	

٢٠ الأصول المالية

إن تصنيف الأنواع المختلفة من الأصول المالية التي تم الإفصاح عنها في الميزانية والتغيرات خلال السنة تُبين 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

إنّ عكس تخفيض القيمة الدفترية للاستثمارات في شركات أخرى في السنة قيد التقرير يتعلّق بالاستثمار في الشركة ب؛ وقد تمّت الحسابات في تقدير قيمة المبلغ المُرحّل حسب القيمة السوقية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢. وإنّ عكس تخفيض القيمة الدفترية للأصول (١١٢ مليون يورو) لغاية التكلفة التاريخية للكسب غير المتحقّق (٤٢ مليون يورو) بالإضافة إلى التكلفة التاريخية قد أُفرا كلاهما مباشرةً في حقوق الملكية الأخرى المتراكمة.

٢١ المنتجات المؤجّرة

إنّ مجموعة أم بي أي MBA، كمؤجّر، تؤجّر الأصول (وبشكل سائد المنتجات الخاصة) كجزء من أعمالها في الخدمات المالية. وتستحقّ دفعات الإيجار الدنيا البالغة ٤٠٨٤ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٦٨٤ مليون يورو) الناجمة عن الإيجارات التشغيلية غير القابلة للإلغاء على الشكل التالي:

بملايين اليورو	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠١/١٢/٣١
خلال سنة واحدة	٢٠٧٥	١٩٢٥
بين سنة وخمس سنوات	٢٠٠٩	١٧٥٣
في فترة تتخطى الخمس سنوات	—	٦
	٤٠٨٤	٣٦٨٤

٢٢ المخازين (البضاعة)

تتألّف المخازين ممّا يلي:

بملايين اليورو	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠١/١٢/٣١
المواد الأولية والتوريدات	٦١٧	٥٦٩
الأعمال قيد التنفيذ، والعقود غير المُفوّتة	٩٧٨	٨٢٧
السلع الجاهزة	٣٩٩١	٣٤٣٩
سلع لإعادة البيع	٨٨١	٨٥٨
	٦٤٦٧	٥٦٩٣

إنّ 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 المُقاسة بصافي قيمتها القابلة للتحقيق ٤٣٧ مليون يورو (٢٠٠١: ٤٧٥ مليون يورو) وتمّ تضمينها في إجمالي المخازين البالغة

٦٤٦٧ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٦٩٣ مليون يورو). ولم تكن هامّة الحسابات التي أُفِرَّت كدخل ناجم عن عكس تخفيض القيمة الدفترية للسلع المباعة خلال السنة.

٢٣ الذمم المدينة وأصول أخرى

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
٢ ٢٥٧	١ ٨٦٨	الذمم المدينة التجارية من ذلك مع استحقاق يتخطى السنة: مليون يورو (٢٠٠١: مليون يورو)
٢١ ٩٥٠	٢٥ ٠٥٤	الذمم الناجمة عن تمويل المبيعات - من ذلك مع استحقاق يتخطى السنة: ١٥ ٧٣٧ مليون يورو (٢٠٠١: ١٣ ٣٣٠ مليون يورو)
٧ ١٨٤	٦ ٤٧٤	ذمم أخرى - من ذلك مع استحقاق يتخطى السنة: ١٦٩٠ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٠٩٠ مليون يورو)
٣١ ٣٩١	٣٣ ٣٩٦	

الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات

تتألف الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات من ١٨ ٧٨٢ مليون يورو (٢٠٠١: ١٦ ٤٢٣ مليون يورو) لتمويل القروض للزبائن والتجار والأقساط المستحقة على الإيجارات التشغيلية فضلاً عن ٦٢٧٢ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٥٢٧ مليون يورو) للإيجارات المالية. ويتم تحليل الإيجارات المالية على الشكل التالي:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
٢ ٤٤٢	٢ ٥٩٢	الاستثمار الإجمالي في الإيجارات المالية التي تستحق خلال سنة واحدة
٣ ٧٣٥	٤ ٤٠٩	التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
١١	٦	التي تستحق في فترة تتخطى الخمس سنوات
٦ ١٨٨	٧ ٠٠٧	القيمة الحالية لدفعات الإيجار الدنيا المستقبلية التي تستحق خلال سنة واحدة
٢ ٢٢٦	٢ ٣٥٩	التي تستحق بين سنة وخمس سنوات
٣ ٢٩١	٣ ٩٠٨	التي تستحق في فترة تتخطى الخمس سنوات
١٠	٥	
٥ ٥٢٧	٦ ٢٧٢	
٦٦١	٧٣٥	دخل الفائدة غير المتحقق

ذمم مدينة أخرى

بملايين اليورو	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠١/١٢/٣١
الذمم المدينة الناجمة عن الفروع	٨٤٢	٧٦٠
– من ذلك مع استحقاق يتخطى السنة: ١٦٨ مليون يورو (٢٠٠١: ١٩٣ مليون يورو)		
الذمم الناجمة عن الشركات المتحددة وشركات أخرى التي يتم فيها القيام باستثمار	٢٧٥	٣١١
– من ذلك مع استحقاق يتخطى السنة: ١٠ ملايين يورو (٢٠٠١: ١٠ ملايين يورو)		
أصول متفرقة	٥ ٣٥٧	٦ ١١٣
– من ذلك مع استحقاق يتخطى السنة: ١٥١٢ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٨٨٧ مليون يورو)		
	٦ ٤٧٤	٧ ١٨٤

تتضمن 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:

بملايين اليورو	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠١/١٢/٣١
الفائدة ومشتقات نقدية	٢ ٦٧٤	٣ ٥٤٣
القيمة الحالية للذمم الناجمة من الشركة «ر»		
المتعلقة ببيع فرع	٩٧١	٨٦٧
الذمم الضريبية	٦٦٧	٧٦٣
الذمم المكفولة بكفالة إضافية	٣١٣	٢٥٧
ذمم بطاقات الائتمان	١٦٨	١٥١
الذمم الناجمة عن المستخدمين	٣١	٢٨
الفائدة المدينة	٩	٢٢
أصول أخرى متعددة	٥٢٤	٤٨٢
	٥ ٣٥٧	٦ ١١٣

إن التراجع في القيم السوقية للفائدة والمشتقات النقدية يُعزى أولاً لانقضاء التغطيات النقدية.

٢٤ 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 للمداخيل الثابتة
٧٩	٩١	الأوراق المالية القابلة للتداول المتعددة
١٨٥٧	١٨٣٢	

إن الاستحقاقات المُتعاقد عليها للأوراق المالية التي تشكّل مديونية هي على الشكل التالي:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
		الأوراق المالية للمداخيل الثابتة
٣١١	٢٨	التي تستحقّ خلال ٣ أشهر
٩٣١	١١٦٨	التي تستحقّ في فترة تتخطى الثلاثة أشهر
		الأوراق المالية القابلة للتداول المتعددة
٤٦	٧٤	التي تستحقّ خلال ٣ أشهر
٣٣	١٧	التي تستحقّ في فترة تتخطى الثلاثة أشهر
١٣٢١	١٢٨٧	

٢٥ الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية

إن الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية البالغة ٢١٢٨ مليون يورو (٢٠٠١: ١٦٥٩ مليون يورو) تتألف من الأموال النقدية في المتناول، والودائع والأموال النقدية في المصرف، وكلها ذات استحقاق دون الثلاثة أشهر.

٢٦ الدفعات على الحساب

إن الدفعات على الحساب البالغة ٥٤٣ مليون يورو (٢٠٠١: ٤٨٨ مليون يورو) تتعلّق بشكل أساسي بالفائدة المدفوعة مُسبقاً، وبتكاليف التطوير غير الجديرة بالرسملة كالأصول غير المتداولة، وعلاوات الضمان، وبدل الإيجار. والدفعات على الحساب البالغة ٣٥٥ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٨٨ مليون يورو) فترة استحقاق تقل عن سنة.

إن بيان المجموعة بالتغيرات في حقوق الملكية مُبَيَّنُّ ص ٣٥/٥.

عدد الأسهم التي تم إصدارها

في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، قُسمت الأسهم العادية التي تم إصدارها في مجموعة أم بي أي MBA، كما في السنة السابقة، إلى ٩١٨ ٢٢٧ ٦٢٢ سهماً مع قيمة اسمية قدرها يورو واحد. وقُسمت الأسهم الممتازة التي تم إصدارها في مجموعة أم بي أي MBA إلى ١٦٢ ١٩٦ ٥٢ سهماً من دون حق اقتراع، لم تتغير عن السنة السابقة، وكل منها مع قيمة اسمية قدرها يورو واحد. وتم إصدار كل أسهم الشركة بشكل أسهم لحاملها. وتحمل الأسهم الممتازة ربحاً مُسَبِّقاً (نصيب أرباح إضافياً) قدره ٠.٠٢ يورو للسهم الواحد. وإن ٨٩٥ ٠٤٥ سهماً من الأسهم الممتازة لها فقط الحق في استلام أنصبة أرباح تصبح نافذة المفعول منذ بدء السنة المالية ٢٠٠٣.

في الفترة الممتدة من شباط/فبراير إلى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٢، اكتسبت مجموعة أم بي أي MBA ٨٩٥ ٠٤٥ سهماً من الأسهم (أسهم الخزينة) الممتازة الخاصة بها بسعر متوسط قدره ٢٤.١٦ يورو للسهم الواحد؛ وتم بيع هذه الأسهم للمستخدمين بسعر مُخَفَّفٍ قدره ١٤.٢٦ يورو للسهم الواحد بالتزامن مع برنامج أسهم للمستخدمين. وكتيجة لإعادة شراء أسهم الخزينة وإصدارها اللاحق، بقي رأسمال أسهم الشركة كما هو بـ ٦٧٤ مليون يورو خلال العام ٢٠٠٢ (٢٠٠١: سجل زيادة قدرها ٠.٧ مليون يورو بالتزامن مع إصدار أسهم جديدة من رأس المال المُرَخَّص به).

احتياطات رأس المال

تتألف احتياطات رأس المال من رأسمال إضافي مدفوع على إصدار الأسهم وبقيت كما هي بـ ١٩٧١ مليون يورو.

احتياطات الإيراد

تم الإفصاح عن احتياطات الإيراد وفقاً لمتطلبات الإفصاح التي يحتويها قانون التجارة في البلد الأم. وتتألف من الإيراد ما بعد الاكتساب وغير الموزع لشركات المجموعة الموحدة. فضلاً عن ذلك، تتضمن احتياطات العائد الشهرة الإيجابية والسالبة معاً الناشئة من اندماج شركات المجموعة قبل تاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢. ازدادت احتياطات العائد خلال السنة بنسبة ١٤.٤٪ لتبلغ ١٤ ٥٠١ مليون يورو. وازدادت في العام ٢٠٠٢ بمقدار صافي الربح للسنة البالغ ٢٢٢٢ 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 أُقرت مباشرة في حقوق الملكية والناجمة عن تحويل البيانات المالية للفروع الأخرى. وتتضمن أيضاً المفاعيل (الخالية من الضريبة المؤجلة) للإقرار بالتغيرات في القيمة العادلة للأدوات المالية مباشرة في حقوق الملكية. وتتضمن حقوق الملكية الأخرى المتراكمة الخصوم الضريبية المؤجلة البالغة ٧٠٤ مليون يورو (٢٠٠١: ١١٠٢ مليون يورو) التي أُقرت مباشرة 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. تبلغ حصة الأقلية في رأسمال الأسهم في الفروع ٠.٣١٢ مليون يورو (٢٠٠١: ٠.٢٩٧ مليون يورو). ومن هذا المبلغ، يتعلّق مقدار ٠.٣١١ مليون يورو (٢٠٠١: ٠.٢٨٦ مليون يورو) بمساهمي الأقلية أ، و٠.٠٠١ مليون يورو (٢٠٠١: ٠.٠١١ مليون يورو) بمساهمي الأقلية ب.

٢٨ احتياطات التقاعد

تُقرّ احتياطات التقاعد كنتيجة للالتزامات بدفع منافع التقاعد المستقبلية المُكسّبة ومعاشات التقاعد الحالية للمستخدمين الحاليين والسابقين في مجموعة أم بي أي MBA والتابعين لهم. وحسب الظروف القانونية والاقتصادية والضريبية السائدة في كل بلد، تُستخدم خطط متنوعة للتقاعد، مبنية بشكل عامّ على أساس طول فترة خدمة المُستخدم وراتبه. تُصنّف خطط منافع ما بعد العمالة إمّا كخطط مساهمة مُعرّفة وإمّا كخطط منافع مُعرّفة. وتحت عنوان خطط المساهمة المُعرّفة، تدفع منشأة ما مساهمات ثابتة في كيان أو صندوق مستقلّ ولا تتحمّل أيّ موجبات أخرى. وإنّ مصروف التقاعد الإجماليّ لكلّ خطط المساهمة المُعرّفة في مجموعة أم بي أي MBA بلغ ١٤ مليون يورو (٢٠٠١: ١٠ مليون يورو).

تحت عنوان خطط المنافع المُعرّفة، يُطلب من المنشأة دفع المنافع الممنوحة للمستخدمين الحاليين والسابقين. ويمكن أن تكون خطط المنافع المُعرّفة ممولة أو غير ممولة، ويتمّ أحياناً تمويلها في هذه الحالة الأخيرة بواسطة احتياطات المحاسبة. وإنّ معظم إلتزامات التقاعد لمجموعة أم بي أي MBA في البلد الأمّ تتعلّق بمجموعة أم بي أي MBA، التي لا تُموّل خطط التقاعد فيها، على غرار كلّ خطط التقاعد في فروع مجموعة أم بي أي MBA في البلد الأمّ. بل يتمّ تمويلها بواسطة احتياطات المحاسبة. وفضلاً عن ذلك، ثمة برنامج تقاعد للمكافأة المؤجلة داخل مجموعة أم بي أي MBA تموله مساهمات المُستخدمين.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

تُحَسَّب موجبات التقاعد على أساس يتعلَّق بحسابات التأمين على مستوى موجب المنافع المُعرَّفة. ويتطلَّب هذا الاحتساب استخدام التقديرات. وإن الافتراضات الأساسية، فضلاً عن متوسط العمر المتوقع، تتوقَّف على الوضع الاقتصادي في كل بلد معيَّن. وتُستخدم القيم المتوسطة المُرجَّحة التالية في البلد أ وفي البلدان الأخرى:

ب/	البلد أ		البلد الأُم		بلدان أخرى	
	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢
٣١ كانون الأول/ديسمبر						
معدّل الحسم	٥,٣	٥,٣	٥,٤	٥,٣	٥,٥	٤,٨
النزعة على مستوى الراتب	٣,٢	٣,٢	٣,٨	٣,٩	٣,٥	٣,٣
النزعة على مستوى التقاعد	١,٨	١,٧	٢,٧	٢,٧	٢,٠	١,٨

تشير النزعة على مستوى الراتب إلى الزيادة المتوقعة في معدّل الرواتب، وهي زيادة يتمّ تقديرها سنوياً حسب التضخّم وفترة الخدمة التي يقضيها المستخدمون ضمن المجموعة. في حالة الخطط الممولة، تتمّ موازنة موجب المنافع المُعرَّفة إزاء أصول الخطة التي تُقاس بقيمتها العادلة. وحيث تتخطى أصول الخطة موجبات التقاعد ويكون للمنشأة الحقّ في التعويض أو الحقّ في تخفيض المساهمات المستقبلية، يُقرّ المبلغ الفائض وفقاً لمعيار 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 إمّا في القيمة الحالية لموجب المنافع المُعرَّفة وإمّا في القيمة العادلة لأصول الخطة. وتتضمّن الأسباب المؤدية إلى مكاسب أو خسائر متعلّقة بحسابات التأمين مفاعيل التغييرات في بارامترات القياس، والتغييرات التي سببها التطوّر الفعلي للمخاطر الذي يؤثّر في موجبات التقاعد والفروقات بين العائد الفعلي والمتوقّع الناجم عن أصول الخطة. وتنشأ تكلفة الخدمة الماضية عندما تقوم شركة من مجموعة أم بي أي MBA بإدخال خطة منافع مُعرَّفة أو بتغيير المنافع المستحقّة 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 تغطيتها احتياطات المحاسبة
٥٧٨٦	٦٠١٣	٢٢٢	٢٤٩	٥٥٦٤	٥٧٦٤	-	-	القيمة الحالية لمنافع التقاعد الممولة
٨٣٩٠	٩٤٥٣	٣١٣	٣٥٣	٥٥٦٤	٥٧٦٤	٢٥١٣	٣٣٣٦	موجبات المنافع المُعرَّفة
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 (+) وخسائر (-) متعلّقة بحسابات التأمين لم تُقرّر بعد
								دخل (+) أو مصروف (-)
٢-	٢-	٢-	٢-	-	-	-	-	ناجم عن تكلفة خدمة سابقة لم يُقرّر بعد
١٠	٩	١٠	٩	-	-	-	-	مبلغ لم يُقرّر كأصل بسبب الحدود في معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩.٥٨
٢٣٩٤	٢٦٧٣	١٢١	١٢٩	٣٢-	٢١-	٢٣٠٥	٢٥٦٥	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 (-)

بلغت احتياطات التقاعد المتعلقة بخطط التقاعد في بلدان أخرى ١٣٠ مليون يورو (٢٠٠١: ١٢٢ مليون يورو). ويتضمّن ذلك ٣٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٤ مليون يورو) متعلّقة بالخطط الممولة خارجياً.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

إنّ التغييرات في احتياط التقاعد وأصل التقاعد (ادّعاءات التعويض أو الحقّ في تخفيض المساهمات المستقبلية في الصناديق) كما تمّ الإفصاح عنها في الميزانية هي على الشكل التالي:

	المجموع		بلدان أخرى		البلد أ		البلد الأمّ		بملايين اليورو
	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	
مقدار الميزانية بتاريخ ١/١	٢٢١٣	٢٣٩٤	١٠٦	١٢١	١٠-	٣٢-	٢١١٧	٢٣٠٥	
المصروف الناجم عن موجبات التقاعد	٣٣٩	٤٣٣	٤٨	٣٨	٨٨	١٢٣	٢٠٣	٢٧٢	
دفعات التقاعد أو التحويلات إلى صناديق خارجية	١٩١-	١٩٦-	٢٤-	٢٥-	١١١-	١١٢-	٥٦-	٥٩-	
مساهمات المُستخدّمين في برنامج التقاعد للمكافأة المؤجلة	٤٣	٤٧	-	-	-	-	٤٣	٤٧	
تحويل الموجبات إلى كيانات غير موحدة	٢-	-	-	-	-	-	٢-	-	
فروقات التحويل الناجمة عن خطط التقاعد الأجنبية	٨-	٥-	٩-	٥-	١	-	-	-	
مقدار الميزانية بتاريخ ١٢/٣١	٢٣٩٤	٢٦٧٣	١٢١	١٢٩	٣٢-	٢١-	٢٣٠٥	٢٥٦٥	
- من ذلك احتياط التقاعد	٢٤٣٠	٢٧٠٣	١٢٢	١٣٠	٣	٨	٢٣٠٥	٢٥٦٥	
- من ذلك أصل التقاعد (-)	٣٦-	٣٠-	١-	١-	٣٥-	٢٩-	-	-	

إنّ خطط المنافع المُعرّفة لمجموعة أم بي أي MBA أنشأت مصروفاً ناجماً عن موجبات التقاعد في السنة المالية ٢٠٠٢ قدره ٤٣٣ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٣٩ مليون يورو)، يتألف من المكونات التالية:

	المجموع		بلدان أخرى		البلد أ		البلد الأمّ		بملايين اليورو
	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	
تكلفة الخدمات الحالية	١٦٨	١٧٦	٣٩	٣١	٤٨	٥٤	٨١	٩١	
مصروف ناجم عن عكس حسم موجبات التقاعد	٤١٠	٤٥٠	١٥	١٥	٢٧٣	٣٠٣	١٢٢	١٣٢	
تكلفة الخدمات الماضية	١	٤٩	١	-	-	-	-	٤٩	
العائد المتوقع على أصول الخطة (-)	٢٤٩-	٢٧١-	١٠-	١٠-	٢٣٩-	٢٦١-	-	-	
مكاسب (+) وخسائر (-) متعلّقة بحسابات التأمين	٩	٢٩	٣	٢	٦	٢٧	-	-	
مصروف من موجبات التقاعد	٣٣٩	٤٣٣	٤٨	٣٨	٨٨	١٢٣	٢٠٣	٢٧٢	

إنّ المصروف الناجم عن عكس حسم موجبات التقاعد والدخل الناجم عن العائد المتوقع على أصول الخطة يتمّ تقديمهما في التقارير كجزء من النتيجة المالية. ويتمّ تضمين كلّ المكوّنات الأخرى لمصروف التقاعد في التكاليف ذات الصلة حسب الوظيفة في بيان الدخل.

كان العائد الفعليّ من صناديق التقاعد الخارجيّة ٥٣٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٤٠٧ مليون يورو). وكان مرّد اختلاف العائد الفعليّ عن العائد المتوقع، كما في السنة السابقة، إلى أنّ أصول صندوق التقاعد ولّدت عائداً أعلى من العائد المخطط له. ونتج ذلك بشكل أساسيّ من انتعاش الأسواق الرأسماليّة الدوليّة، وبشكل خاص في البلد أ. وإنّ الفرق بين العائد الفعليّ والمتوقّع الناجم عن صناديق التقاعد الخارجيّة يؤدّي إلى مكاسب أو خسائر متعلّقة بحسابات التأمين. وإنّ المكاسب أو الخسائر المتعلّقة بحسابات التأمين تُقرّر كدخل أو مصروف على مدى أعمار العمل المتوقّعة المتبقّية للمستخدمين المشاركين في الخطة، إلى المدى الذي تكون فيه هذه المكاسب أو الخسائر تتخطّى نسبة ١٠٪ من القيمة الحاليّة لموجبات المنافع المعرّفة.

يختلف مستوى موجبات التقاعد حسب نظام التقاعد القابل للتطبيق في كلّ بلد. وما دام نظام التقاعد على مستوى الدولة في البلد أ يزوّد فقط بمنفعة ذات مقدار ثابت وأساسيّ، تُنظّم منافع التقاعد إلى حدّ بعيد بشكل معاشات تقاعد وترتيبات خاصة بالشركة يمولها الفرد. وتتضمّن بالتالي منافع التقاعد في البلد أ مساهمات يقوم بها المستخدم. إنّ الموجب الصافي الناجم عن خطط التقاعد في البلد الأمّ وفي البلد أ تطوّر على الشكل التالي:

بملايين اليورو		البلد الأمّ		البلد أ		الموجب الصافي	
القيمة الحاليّة لمنافع التقاعد		القيمة الحاليّة لمنافع التقاعد		أصول الخطة		الموجب الصافي	
٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢
٢١٨٦	٢٥١٣	٥٥٦٤	٥٣٢٩	٤٧٤٤-	٤٧٢٢-	٨٢٠	٦٠٧
٢٠٣	٢٧٢	٣٨٤	٣٢٧	٢٦١-	٢٣٩-	١٢٣	٨٨
-	-	-	-	-	-	١١٢-	١١١-
٥٦-	٥٩-	٢٨١-	٢٥٥-	٢٨١	٢٥٥	-	-
١٣٩	٥٦٣	١١٤	٤٣٥	٢٦٧-	١٥٥-	١٥٣-	٢٨٠
٤١	٤٧	١٧-	٢٧٢-	١٧	٢٢٨	-	٤٤-
٢٥١٣	٣٣٣٦	٥٧٦٤	٥٥٦٤	٥٠٨٦-	٤٧٤٤-	٦٧٨	٨٢٠

إنّ الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين، التي أدت إلى زيادة في القيمة الحالية لتخويلات التقاعد في السنة المالية ٢٠٠٢، نتجت من تغييرات في عوامل الحسم والافتراضات حول التضخم والوفيات المستخدمة بهدف الاحتساب المتعلق بحسابات التأمين. وإنّ الدخل المتعلق بحسابات التأمين الناجم عن أصول صناديق التقاعد في البلد أ، والبالغ ٥٢٨ مليون يورو، تخطى العائد المتوقع البالغ ٢٦١ مليون يورو بـ ٢٦٧ مليون يورو، وهو مُبيّن أعلاه كمكاسب متعلقة بحسابات التأمين.

إنّ الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين التي تتخطى نسبة ١٠٪ من موجبات المنافع المُعرّفة تبلغ ٥٨٩ مليون يورو (٢٠٠١: ٣٢١ مليون يورو). ويُطلَب منها أن تُقرّر كدخل أو كمصاريف على مدى أعمار العمل المتوسطة المتبقية للمستخدمين ذوي الصلة. وسينجم عن هذه الخسائر مصروف إضافي في السنة المالية ٢٠٠٣ قدره ٢٩ مليون يورو في البلد الأم، و ١١ مليون يورو في البلد أ و ٢ مليون يورو في البلد ب. ويُعزى الفشل الحالي في تحقيق الهدف في البلد الأم بشكل أساسي إلى التخفيض في عامل الحسم من ٥.٥٪ إلى ٤.٨٪ على ضوء تطوّرات الأسواق الرأسمالية.

٢٩ احتياطات أخرى

تتألف الاحتياطات الأخرى بشكل أساسي من البنود التالية:

٢٠٠١/١٢/٣١		٢٠٠٢/١٢/٣١		بملايين اليورو
من ذلك تستحقّ خلال سنة واحدة	المجموع	من ذلك تستحقّ خلال سنة واحدة	المجموع	
٣٣٤	٣٥٩	٤٣٦	٤٤٧	الضرائب
١ ٢٨٤	١ ٤٤٠	١ ٠٦٢	١ ٤٨٦	الموجبات لمصاريف طاقم العمل والمصاريف الاجتماعية
١ ٥١٣	٣ ٢٨٨	١ ٦٩٦	٣ ٥١١	الموجبات للمصاريف التشغيلية المتقدمة باستمرار
٧٤٨	١ ٢٣٤	٥٧٨	١ ٣٢٥	موجبات أخرى
٣ ٨٧٩	٦ ٣٢١	٣ ٧٧٢	٦ ٧٦٩	

تتألف الاحتياطات لموجبات مصاريف طاقم العمل والمصاريف الاجتماعية بشكل أساسي من برامج حصص الأرباح والعلاوات، وترتيبات العمل بدوام جزئي في التقاعد المُبكر، ومكافآت المُستخدمين الذين خدموا لوقت طويل، واعتمادات فترة العمل المرنة، والتخويلات بالعطلات. وتعود الزيادة مقارنة مع السنة السابقة بشكل أساسي إلى المستوى الأعلى من الموجبات المتعلقة ببرامج حصص الأرباح والعلاوات ومكافآت المُستخدمين الذين خدموا لوقت طويل.

تتألف الاحتياطات لموجبات المصاريف التشغيلية المتقدمة باستمرار أولياً من موجبات

الكفالة وعلاوات المبيعات والتنزيلات. وتُعزى الزيادة بشكل أساسي إلى المستوى الأعلى من الاحتياطات التي أحدثتها أحجام الأعمال المزداة. تغطّي الاحتياطات للموجبات الأخرى مخاطر خاصة متعدّدة وموجبات ذات مقدار غير أكيد. وتتألّف بشكل أساسي من موجبات ومخاطر في ما يتعلّق بالتحرّر من فرع سابق، وموجب الاسترداد وإعادة التدوير لمنتجات نهاية العمر ومخاطر ناجمة عن نزاعات قانونية.

إنّ عامل الحسم المستخدم لحسم الاحتياطات غير المتداولة تراوح بين ٣.٤٪ و ٥.٠٪، حسب طول الفترة المعنية. تغيّرت الاحتياطات خلال السنة على الشكل التالي:

بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/٣١	المُحرّرة	المستعملة	عكس الحسم	الإضافات	فروقات التحويل	بتاريخ /١/١ ٢٠٠١	بملايين اليورو
٤٤٧	٣٨	٣١١	-	٤٣٧	-	٣٥٩	الضرائب
١ ٤٨٦	٢٧	٩٧٨	-	١ ٠٥٤	٣-	١ ٤٤٠	الموجبات لمصاريف طاقم العمل والمصاريف الاجتماعية
٣ ٥١١	٥٠	١ ٤٦٢	٦٧	١ ٦٨٣	١٥-	٣ ٢٨٨	الموجبات للمصاريف التشغيلية المتقدّمة باستمرار
١ ٣٢٥	١٤٨	٢٨٦	١٩	٥٠٤	٢	١ ٢٣٤	موجبات أخرى
٦ ٧٦٩	٢٦٣	٣ ٠٣٧	٨٦	٣ ٦٧٨	١٦-	٦ ٣٢١	

من المبلغ المُبيّن حالما أُذِنَ بنشره، يتمّ تضمين ٤١ مليون يورو في التكاليف حسب الوظيفة في بيان الدخل.

يتضمَّن الدَّين كلَّ الخصوم المُدرَّة لفائدة في مجموعة أم بي أي MBA في تواريخ الميزانية ذات الصلة. ويتألَّف ممَّا يلي:

٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ بملايين اليورو	الاستحقاق خلال سنة واحدة	الاستحقاق بين سنة وخمس سنوات	الاستحقاق في فترة تتخطى الخمس سنوات	المجموع
السندات	٢ ٨٧٧	٦ ٢٢٥	٣ ٣٤٦	١٢ ٤٤٨
الخصوم للمصارف	١ ٩٨٩	١ ٥٩٨	٢٠٣	٣ ٧٩٠
الخصوم الناجمة عن ودائع الزبائن (المصرفية)	٤ ٨٧٨	٢٢٣	—	٥ ١٠١
الورقة التجارية	٤ ٠٥٩	—	—	٤ ٠٥٩
الكمبيالات	١	—	—	١
دَّين آخر	١ ١٥٨	٣ ٥٤٥	٣٨١	٥ ٠٨٤
	١٤ ٩٦٢	١١ ٥٩١	٣ ٩٣٠	٣٠ ٤٨٣

٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١ بملايين اليورو	الاستحقاق خلال سنة واحدة	الاستحقاق بين سنة وخمس سنوات	الاستحقاق في فترة تتخطى الخمس سنوات	المجموع
السندات	٣ ٣٠٠	٧ ٠٠١	١ ١٠٣	١١ ٤٠٤
الخصوم للمصارف	١ ٣٤٧	١ ٧٨٧	٢٢	٣ ١٥٦
الخصوم الناجمة عن ودائع الزبائن (المصرفية)	٣ ٨٠١	٦٤	—	٣ ٨٦٥
الورقة التجارية	٣ ٣٢٧	—	—	٣ ٣٢٧
الكمبيالات	٢	—	—	٢
دَّين آخر	٢ ٢٤٢	٢ ٩٩٤	٤٥٩	٥ ٦٩٥
	١٤ ٠١٩	١١ ٨٤٦	١ ٥٨٤	٢٧ ٤٤٩

تتضمَّن السندات سنداً قابلاً للمبادلة قدره ٥٦١ مليون يورو صادراً في العام ٢٠٠١ ومتعلقاً باستثمار مجموعة أم بي أي MBA في الشركة «ف». ويخضع هذا السند لمعدَّل فائدة سنوية قدره ١,٨٧٥٪ ويدوم أجله خمس سنوات. وبعد مضيِّ ثلاث سنوات من الأجل، يحقُّ للمجموعة، لغاية تاريخ الاستحقاق، بأن تقدِّم إشعاراً بالسند إذا ما ارتفعت أسهم الشركة «ف» إلى مستوى يزيد عن ١٣٠٪ من سعر التحويل البالغ ٥,١٥ €. وإن خياراً بإخراج الأموال النقدية هو أيضاً قيد العمل به ويعطي المجموعة، في حال تمَّت ممارسة حقِّ التحويل، الحقَّ بتسديد دفعة تعادل السعر السوقيِّ 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). ويتمُّ تضمين خصم الخيار المتصل في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ في خصوم أخرى بقيمته العادلة البالغة ٩٦ مليون يورو

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

(٢٠٠١: ٤٩ مليون يورو). وإت التغيير السلبي في القيمة العادلة لخصم الخيار، البالغ ٤٧ مليون يورو. يُقرّ كمصروف في سطر «نتيجة مالية أخرى».

يتألف ذين آخر قدره ٥٠٨٤ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٦٩٥ مليون يورو) بشكل أساسي من خصوم التمويل المدعومة بالأصول ومن خصوم الإيجارات المالية.

[عند هذه المرحلة زوّدت مجموعة أم بي أي MBA بتفاصيل عن السندات.]

٣١ الدائنون التجاريون (الذمم المدينة)

٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ بملايين اليورو	الاستحقاق خلال سنة واحدة	الاستحقاق بين سنة وخمس سنوات	الاستحقاق في فترة تتخطى الخمس سنوات	المجموع
الدائنون التجاريون	٣ ٣٢٢	٥٤	—	٣ ٣٧٦
٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١ بملايين اليورو	الاستحقاق خلال سنة واحدة	الاستحقاق بين سنة وخمس سنوات	الاستحقاق في فترة تتخطى الخمس سنوات	المجموع
الدائنون التجاريون	٣ ١١٠	٣٣	—	٣ ١٤٣

٣٢ الخصوم الأخرى

تتألف الخصوم الأخرى من البنود التالية:

٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ بملايين اليورو	الاستحقاق خلال سنة واحدة	الاستحقاق بين سنة وخمس سنوات	الاستحقاق في فترة تتخطى الخمس سنوات	المجموع
الضرائب المستحقة الدفع	٣٩٠	١	—	٣٩١
الضمان الاجتماعي	١٢٢	١	—	١٢٣
المُستخدَمون	٢٤	—	—	٢٤
الدفوعات المُسبقة من الزبائن	٢٨٦	٤	—	٢٩٠
الودائع المقبوضة	٥٣	١٠٣	—	١٥٦
الفائدة	٦٦	—	—	٦٦
الفروع	٤٥	١	—	٤٦
القيَم العادلة للأدوات الماليّة المشتقّة	٢٣٧	١٢٠	٢٥	٣٨٢
الخصوم للشركات المتّحدة والشركات الأخرى التي يتمّ فيها القيام باستثمار	٢	—	—	٢
خصوم أخرى متعدّدة	٧١٥	١٥٨	٤٢	٩١٥
	١٩٤٠	٣٨٨	٦٧	٢٣٩٥

٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١ بملايين اليورو	الاستحقاق خلال سنة واحدة	الاستحقاق بين سنة وخمس سنوات	الاستحقاق بفترة تتخطى الخمس سنوات	المجموع
الضرائب المستحقة الدفع	٣٥٤	٢	—	٣٥٦
الضمان الاجتماعي	١١٩	١	—	١٢٠
المُستخدَمون	٢١	—	—	٢١
الدفوعات المُسبقة من الزبائن	٢٧٢	٢	—	٢٧٤
الودائع المقبوضة	٧٠	٩٣	—	١٦٣
الفائدة	٩٦	—	—	٩٦
الفروع	٥٥	—	—	٥٥
القيَم العادلة للأدوات الماليّة المشتقّة	٢١٩	١٣١	٢٢	٣٧٢
الخصوم للشركات المتّحدة والشركات الأخرى التي يتمّ فيها القيام باستثمار	—	—	—	—
خصوم أخرى متعدّدة	٥٨٢	٥٥٤	٤١	١١٧٧
	١٧٨٨	٧٨٣	٦٣	٢٦٣٤

إنّ المبلغ الإجماليّ للخصوم التي تستحقّ في فترة تتخطى الخمس سنوات يبلغ ٣٩٩٧ مليون يورو (٢٠٠١).
١٦٤٧ مليون يورو).

٣٣ إيرادات مقبوضة مسبقاً

يتألف الإيراد المقبوض مسبقاً من البنود التالية:

٢٠٠١/١٢/٣١		٢٠٠٢/١٢/٣١		بملايين اليورو
من ذلك تستحقّ خلال سنة واحدة	المجموع	من ذلك تستحقّ خلال سنة واحدة	المجموع	
٢٧٧	٤١٦	٣٤٧	٥٢٧	الدخل المؤجل الناجم عن تمويل الإيجار
٣١	١٠٨	١٣٠	٦٢١	الدخل المؤجل المتعلق بعقود الخدمات
٥٥	٢٨٠	٢٦	٣٦٣	المِنح
٤٣	٤٣	٥٠	٦٥	دخل مؤجل آخر
٤٠٦	٨٤٧	٥٥٣	١٥٧٦	

إنّ الدخل المتعلق بالخدمة وبأعمال التصليح التي ينبغي التزويد بها في ظلّ الإلتزامات المعطاة عند بيع منتج ما، يتمّ تقديمه في التقارير في العام ٢٠٠٢ تحت الدخل المقبوض مسبقاً. وتتألف المِنح أولياً من الأموال العامة التي ترمي إلى تعزيز الاستثمار البنيويّ الإقليمي، وبشكل خاص المتعلق ببناء مصنع الإنتاج في البلدك. ووفقاً لمعيار المحاسبة الدوليّ رقم ٢٠، تُقَرَّر كدخل على مدى الأعمار النافعة للأصول التي تتعلّق بها.

إفصاحات أخرى

٣٤ الخصوم الطارئة وإلتزامات مالية أخرى

الخصوم الطارئة

لم تُقَرَّر أيّ احتياطات للخصوم الطارئة التالية (المُصَرَّح بها بمقدارها الاسميّ)، ما دام لا يُعتبَر حصول تدفّق خارج للموارد مُرَجَّحاً:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	بملايين اليورو
٦٢	٥٤	الضمانات
١٠٥	٨٨	ضمانات الأداء
١٦	٤	الكمبيالات
١٨٣	١٤٦	

تتضمّن الحسابات أعلاه ١ مليون يورو (٢٠٠١: ١١ مليون يورو) في ما يتعلّق بالفروع غير الموحّدة.

تُطبّق خصوم عدّة في حالة الاستثمارات في شركات أشخاص عامة.

إلتزامات مالية أخرى

بالإضافة إلى الخصوم، والاحتياطات والخصوم الطارئة، لدى مجموعة أم بي أي MBA أيضاً إلتزامات مالية أخرى، بشكل أوليّ تحت عقود إيجار الأراضي والمباني والآلات والماكينات والأدوات والمكتب وأمكنة أخرى. ويكون الإيجار نافذاً لفترات تدوم بين سنة و٩٨ سنة، ويحتوي في بعض الحالات على تمديد و/أو خيارات بالشراء. وأقرّت دفعات الإيجار البالغة ١٦٤ مليون يورو (٢٠٠١: ١١٨ مليون يورو) كمصروف خلال السنة.

إنّ مجموع دفعات الإيجار المستقبلية الدنيا، تحت الإيجارات غير القابلة للإلغاء، يمكن تحليلها حسب الاستحقاق على الشكل التالي:

٢٠٠١/١٢/٣١	٢٠٠٢/١٢/٣١	المجموع الاسميّ لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا
١٦٦	١٦٧	التي تستحقّ خلال سنة واحدة
٤٤٨	٥٠٨	التي تستحقّ بين سنة وخمس سنوات
٦١٢	٦١٣	التي تستحقّ في فترة تتخطى الخمس سنوات
١٢٢٦	١٢٨٨	

تتضمّن الحسابات أعلاه ٢٨ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٩ مليون يورو) في ما يتعلّق بالفروع غير الموحّدة و٥٤ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٧ مليون يورو) للإيجارات التشغيلية المتبادلة.

إنّ الموجبات لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا الناجمة عن الإيجارات المالية المتبادلة كانت على الشكل التالي:

بملايين اليورو	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠١/١٢/٣١
مجموع دفعات الإيجار المستقبلية الدنيا		
التي تستحقّ خلال سنة واحدة	٣	٣٠
التي تستحقّ بين سنة وخمس سنوات	٣	١١
التي تستحقّ في فترة تتخطى الخمس سنوات	—	—
	٦	٤١
نصيب الفائدة لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا		
التي تستحقّ خلال سنة واحدة	—	١
التي تستحقّ بين سنة وخمس سنوات	—	١
التي تستحقّ في فترة تتخطى الخمس سنوات	—	—
	—	٢
القيمة الحالية لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا		
التي تستحقّ خلال سنة واحدة	٣	٢٩
التي تستحقّ بين سنة وخمس سنوات	٣	١٠
التي تستحقّ في فترة تتخطى الخمس سنوات	—	—
	٦	٣٩

تضاهي الموجبات المستقبلية هذه أو تتخطاها ذممّ الإيجارات المالية التي يتمّ تضمينها في الذمم المدينة الناجمة عن تمويل المبيعات. فضلاً عن ذلك، إنّ مجموعة أم بي أي MBA هي المستأجر في حالة الإيجارات التشغيلية للمنتجات التي تُوجّر لأطراف ثالثين على مدى فترات ملائمة. ويستحقّ دفع الحسابات التالية بموجب هذه العقود:

بملايين اليورو	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠١/١٢/٣١
المجموع الاسميّ لدفعات الإيجار المستقبلية الدنيا		
التي تستحقّ خلال سنة واحدة	٨٢٨	٧٧٣
التي تستحقّ بين سنة وخمس سنوات	٩٠٠	٧٢٢
التي تستحقّ في فترة تتخطى الخمس سنوات	—	—
	١٧٢٨	١٤٩٥

يضاهي هذه الموجبات المستقبلية أو يتخطاها الدخل الناجم عن الإيجارات الفرعية.

تبلغ إلتزامات الشراء للملكية والألات والمعدات ٧٣٢ مليون يورو (٢٠٠١: ١١٥١ مليون يورو).

تبلغ إلتزامات مالية أخرى متعددة ٢٠٧ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٥٥ مليون يورو). ويتضمن ذلك مبلغ ٥٠ مليون يورو مُحال للتجديد المُراد للمركز الرئيسي لمجموعة أم بي أي MBA.

٣٥ الأدوات المالية

استخدام الأدوات المالية والتحكّم بها

إنّ مجموعة أم بي أي MBA، كمنشأة تقوم بعمليات حول العالم، تنجز أعمالها بعدد متنوّع من العملات، الأمر الذي ينجم عنه مخاطر أسعار الصرف. وتُموّل العمليات في مجموعة أم بي أي MBA بعملات متنوّعة، بشكل أساسيّ عبر إصدار سندات وأوراق نقدية متوسطة الأجل وعبر القروض المصرفية. ويتضمّن نظام الإدارة المالية في مجموعة أم بي أي MBA استخدام أنواع معيارية من الأدوات المالية، مثلاً الودائع القصيرة الأجل، والاستثمارات في الأوراق المالية للمداخيل المتغيرة والثابتة، فضلاً عن صناديق الأوراق المالية. وبالتالي تكون مجموعة أم بي أي MBA معرضة للمخاطر الناجمة عن التغييرات في معدلات الفائدة، وأسعار الأسهم السوقية، وأسعار الصرف. وتُستخدم الأدوات المالية فقط لتغطية المواقع الأساسية أو الصفقات التي تمّ التنبؤ بها.

يتمّ توفير الحماية من مخاطر كهذه في مرحلة أولى عبر التغطية الطبيعية التي تنشأ عندما يكون لقيم الأدوات المالية غير المشتقة استحقاق ملائم ومبالغ ملائمة (غُلّ ربح صافٍ). وتُستخدم الأدوات المالية المشتقة لتخفيض المخاطر التي تبقى بعد غُلّ الربح الصافي. يتمّ في خطوط توجيهية داخلية بسط هدف الصفقات المسموح بها، والمسؤوليات، وإجراءات تقديم التقارير المالية، وآليات التحكّم المستخدمة للأدوات المالية. ويتضمّن ذلك، قبل كلّ شيء، فصلاً واضحاً للواجبات بين المتاجرة والتصنيع. وتتمّ إدارة سعر الصرف ومعدّل الفائدة ومخاطر السيولة في مجموعة أم بي أي 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 الأميركيّ، والجنيه الاسترليني، والين اليابانيّ.

الإفصاحات الكمية للأدوات المالية

يتم في الجدول التالي بسط المبلغ المرّحل والقيمة العادلة للأدوات المالية غير المشتقة والمادية:

٢٠٠١/١٢/٣١		٢٠٠٢/١٢/٣١		بملايين اليورو
القيمة العادلة	المبلغ المرّحل	القيمة العادلة	المبلغ المرّحل	
٢٢ ١٩٩	٢١ ٩٥٠	٢٥ ٤٤٨	٢٥ ٠٥٤	الذمم الناجمة عن تمويل المبيعات
٢٧ ٤١٠	٢٧ ٤٤٩	٣٠ ٤٢١	٣٠ ٤٨٣	الذّين

تُحسب القيم العادلة المُبيّنة باستخدام المعلومات السوقية المتوفرة بتاريخ الميزانية، على أساس التسعيرات التي وضعها الشركاء في العقد أو باستخدام طرق ملائمة للقياس، مثلاً نماذج التدفق النقدي المُقدّر بالقيمة الحالية. وفي الحالة الأخيرة، تمّ حسم الحسابات بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ على أساس معدلات الفائدة التالية:

مجموعة قوانين شركة المعايير الدولية %	يورو	دولار أميركي	جنيه استرليني	ينّ ياباني
معدّل الفائدة لستة أشهر	٢,٢	٢,٨	٤,٩	٠,١
معدّل الفائدة لسنة	٢,٣	٣,١	٤,٩	٠,١
معدّل الفائدة لخمس سنوات	٣,٢	٤,١	٤,٩	٠,٧
معدّل الفائدة لعشر سنوات	٣,٨	٤,٧	٤,٩	١,٥

تمّ تعديل معدلات الفائدة هذه، حيث اقتضى الأمر، لتأخذ نوعية التسليف ومخاطر الأداة المالية الأساسية في الحسبان.

تتطابق الحسابات الاسمية للأدوات المالية المشتقة مع شراء الصفقات الأساسية أو مع مبالغها الاسمية أو مع قيم عقودها. وتبيّن في التحليل التالي الحسابات الاسمية والقيم العادلة (وأيضاً الحسابات المرّحلة) واستحقاقات الأدوات المالية المشتقة لدى مجموعة أم بي أي MBA.

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

بملايين اليورو					
المبلغ الاسمي	المجموع	الذي يستحق خلال سنة واحدة	الذي يستحق بين سنة وخمس سنوات	الذي يستحق في فترة تتخطى الخمس سنوات	القيم العادلة
٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢					
الأصول					
١٣ ٨٣٣	١ ٨٤٤	١ ٣٩٠	٤٥٣	١	عقود تغطية العملات
٩ ٦٠٨	٨١٣	١٢٤	٤٩٥	١٩٤	عقود معدلات الفائدة
١١٤	١٧	٨	٩	-	أدوات مالية مشتقة أخرى
٢٣ ٥٥٥	٢ ٦٧٤	١ ٥٢٢	٩٥٧	١٩٥	المجموع
الخصوم					
٣ ١٨٩	٢٣٧	١٢٤	٩١	٢٢	عقود تغطية العملات
٧ ٠٤٣	٣٨	٨	٢٧	٣	عقود معدلات الفائدة
٦٤٦	١٠٧	١٠٥	٢	-	أدوات مالية مشتقة أخرى
١٠ ٨٧٨	٣٨٢	٢٣٧	١٢٠	٢٥	المجموع
٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١					
الأصول					
١٦ ٨٧٧	٢ ٩٥٧	١ ٨٢٤	١ ٠٩٠	٤٣	عقود تغطية العملات
٩ ٢١٧	٥٦٧	٦٥	١٤٦	٣٥٦	عقود معدلات الفائدة
٦٠٠	١٩	١٢	-	-	أدوات مالية مشتقة أخرى
٢٦ ٦٩٤	٣ ٥٤٣	١ ٩٠١	١ ٢٣٦	٤٠٦	المجموع
الخصوم					
٣ ١٦٩	١٩٠	١٠٢	٨٨	-	عقود تغطية العملات
٥ ٥٢٧	١٠٨	٥٢	٤٣	١٣	عقود معدلات الفائدة
٦٣٩	٧٤	٦٥	-	٩	أدوات مالية مشتقة أخرى
٩ ٣٣٥	٣٧٢	٢١٩	١٣١	٢٢	المجموع

إنّ القيم العادلة للأدوات المالية المشتقة، المبنيّة على أساس مبالغها الاسميّة، لا تأخذ في الحسبان أيّ تغييرات معوّضة في قيمة الصفقة الأساسيّة. وبالإضافة إلى ذلك، إنّ القيم العادلة التي تمّ الإفصاح عنها لا تتطابق بالضرورة مع الحسابات التي ستحقّقها مجموعة أم بي أيّ MBA في المستقبل في ظلّ الظروف السوقيّة السائدة في تلك الفترة. تتألّف عقود تغطية العملات بشكل أساسيّ من عقود العملات الأجلّة التي تُعيّن كتغطية للتدفّق النقديّ. وتتضمّن عقود معدلات الفائدة مقايضات تُفسّر على أساس ما إذا كانت مُعيّنة كتغطية للقيمة العادلة أو كتغطية للتدفّق النقديّ. إنّ القيم العادلة للأدوات المالية المتعلّقة بالصفقات المغطّاة التي تمّ التنبؤ بها تُقرّر

مباشرةً في حقوق الملكية الأخرى المتراكمة. وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، إنَّ الوقع الإيجابيَّ الناجم عن قياس القيمة العادلة للأدوات الماليَّة (بشكل صافٍ من الضرائب المؤجَّلة) بلغ ١١٣٤ مليون يورو (٢٠٠١: ١٥٥٤ مليون يورو) وقد تمَّ إقراره مباشرةً في حقوق الملكية. ويتألَّف ذلك من وقع إيجابيَّ ناجم عن تغطيات التدفُّق النقديَّ البالغة ١٠٧٢ مليون يورو (٢٠٠١: ١٧٠٠ مليون يورو) ومن وقع إيجابيَّ ناجم عن الأوراق الماليَّة المتوفِّرة للبيع وقدرها ٦٢ مليون يورو (٢٠٠١: ١٤٦ مليون يورو).

خلال السنة التي يتمَّ تقديم التقارير بها، إنَّ التغييرات السلبية في قياس القيمة العادلة البالغة ٤٢٠ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٠٠١) كانت تغييرات إيجابية بلغت ٨٤٥ مليون يورو) أُقرَّت مباشرةً في حقوق الملكية. ويتضمَّن ذلك وقعاً سلبياً قدره ٦٢٨ مليون يورو ناجماً عن الحجم الأقلَّ من تغطيات التدفُّق النقديَّ (٢٠٠١: ٢٠٠١) وقع إيجابيَّ قدره ٦٧٧ مليون يورو) ووقعاً إيجابياً قدره ٢٠٨ مليون يورو (٢٠٠١: ١٦٨ مليون يورو) ناجماً عن الأوراق الماليَّة المتوفِّرة للبيع.

في السنة الماليَّة التي يتمَّ تقديم التقارير بها، إنَّ التغييرات في قياس القيمة العادلة الإيجابية البالغة ٩٤٢ مليون يورو (٢٠٠١: ٦٠٢ مليون يورو) تمَّ نزعها من حقوق الملكية المتراكمة الأخرى وتحقيقتها خلال السنة. وإنَّ تخفيض القيمة الدفترية البالغة ١١ مليون يورو (٢٠٠١: ٢٠٠١) سابقاً في حقوق الملكية مباشرةً، أُقرَّت كمصاريف في العام ٢٠٠٢، أمَّا عكس تخفيض القيمة الدفترية للأوراق الماليَّة القابلة للتداول والبالغة ٦ ملايين يورو (٢٠٠١: ٣ ملايين يورو) فأقرَّت كدخل. وفي العام ٢٠٠٢، تمَّ تحقيق مكاسب بلغت ٤ ملايين يورو (٢٠٠١: ٢٠٠١) خسائر بلغت ٢١ مليون يورو) نجمت عن التصرُّف بالأوراق الماليَّة المتوفِّرة للبيع وتمَّ نزع المبلغ المعادل من حقوق الملكية المتراكمة الأخرى.

مخاطر التسليف

تُقرَّ الأصول الماليَّة في الميزانية بشكلٍ 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 تمَّ تلقِّيها. وفي حالة كلِّ علاقات الأداء التي تشكل أساس الأدوات الماليَّة غير المشتقة، يتمَّ تطلُّب الضمانة الإضافية، ويتمَّ الحصول على معلومات حول وضع الفريق المواجه من حيث التسليف، أو تتمَّ مراجعة البيانات التاريخية المبنية على علاقات العمل القائمة (أي مخططات الدفع لغاية تاريخه) بغية تحقيق الحدِّ الأدنى من مخاطر التسليف. ويتمَّ تسجيل تخفيض القيمة الدفترية للأصول حالما يتمَّ التعرف على مخاطر التسليف الناجمة عن الأصول الماليَّة الفردية. ويتمَّ تحقيق الحدِّ الأدنى من مخاطر التسليف المتعلقة بالأدوات الماليَّة المشتقة بفعل أنَّ المجموعة تتعاقد فقط مع فرقاء يتمتَّعون بوضع تسليفيٍّ من الدرجة الأولى. وبالتالي لا تُعتبر ذات شأن مخاطر التسليف العامة الناجمة عن الأدوات الماليَّة المشتقة التي تستخدمها مجموعة أم بي أي MBA. كما لم يتمَّ التعرف إلى كثافة مخاطر التسليف مع مقترضين معيَّنين أو مع مجموعات من المقترضين.

٣٦ ملاحظات تفسيرية على بيانات التدفق النقدي

تُبين بيانات التدفق النقدي كيفية تغير الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية في مجموعة أم بي أي MBA، والعمليات الصناعية والعمليات المالية خلال السنة كنتيجة للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة. ووفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم ٧ (بيانات التدفق النقدي)، تُصنّف 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.

تتألف 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 متوفرة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ الميزانية وتكون خاضعة لمخاطر غير هامة من حيث التغييرات في القيمة. وإنّ الوقوع السلبي للتغييرات في الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية الناجمة عن مفعول تقلبات أسعار الصرف في العام ٢٠٠٢ بلغ ٢٣ مليون يورو (٢٠٠١: وقع سلبي قدره ١٠٩ مليون يورو).

إنّ التدفقات النقدية الناجمة عن نشاطات الاستثمار والنشاطات المالية مبنية على الدفعات والمقبوضات 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 مفاعيل تحويل العملات والتغييرات في تركيب المجموعة. وبالتالي إنّ التغييرات في مواقع الميزانية المبيّنة في بيان التدفق النقدي لا تتوافق مباشرة مع الحسابات المبيّنة في ميزانية المجموعة.

إنّ التدفق النقدي الداخل من العمليات التشغيلية يتضمّن التدفقات النقدية التالية وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم ٧ في مقطعيه ٣١ و ٣٥:

بملايين اليورو	٢٠٠٢/١٢/٣١	٢٠٠١/١٢/٣١
الفائدة المقبوضة	٢٤٣	٢٩٠
الفائدة المدفوعة	٢٦٧	٣٣٦
أنصبة الأرباح المقبوضة	٨٦	٣٠
ضرائب الدخل المدفوعة	٧٣٦	٢٥٧

[عند هذه المرحلة، نشرت مجموعة أم بي أي MBA المعلومات عن الوحدات المستقلة.]

تقرير مدققي حسابات مجموعة أم بي أي MBA

لقد دققنا في البيانات المالية الموحدة، التي تتألف من بيان الدخل، والميزانية، وبيانات التغييرات في حقوق المساهمين والتدفقات النقدية فضلاً عن التعليقات على البيانات المالية التي أعدتها مجموعة أم بي أي 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 تقتصر 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. وتتطلب تلك المعايير أن نخطط لتدقيقنا المحاسبي ونؤديه بشكل يمكن معه، بضمان معقول، تقييم ما إذا كانت البيانات المالية الموحدة خالية من البيانات الكاذبة المادية. 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 والتفديرات الهامة التي قامت بها الإدارة، فضلاً عن تقييم التقديم ككل 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 بفهم ملائم لموقع المجموعة ويقدم بشكل ملائم مخاطر التطور المستقبلي.

٣ آذار/مارس ٢٠٠٣

ر.س. وت (RS and T)

محاسبون قانونيون ومدققو حسابات معتمدون

الملحق ٥ - ٢: خلاصة عن التقرير السنوي لمجموعة أواراد 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 أواراد Award.

الوقوع على العملات الأجنبية

لأسعار صرف العملات الأجنبية وقع هام على بياناتنا المالية. ففي العام ٢٠٠٢، تحقق ١٤٪ (٢٠٠١ - ١٨,٩٪) من صافي المبيعات بالجنيه الاسترليني، و١٣,٨٪ (٢٠٠١ - ١٦,٨٪) بالدولار الكندي، و٧,٨٪ (٢٠٠١ - ٩,٥٪) بالدولار الأميركي، و٤,٩٪ (٢٠٠١ - ٦,٤٪) بالوان الكوري الجنوبي، و٦,٢٪ (٢٠٠١ - ٥,٧٪) بالروبل الروسي، و١١,٤٪ بالريال البرازيلي (٢٠٠١ - لا شيء) و١,٦٪ 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 ٠,٥ يورو للسهم الواحد. إن وقع تقلب العملات الأجنبية على ديوننا الصافية بلغ ١١٢ مليون يورو وعلى حقوق ملكيتنا ١٠٦ مليون يورو.

الأرقام المالية المنتقاة

يبسط الجدول أدناه مكونات دخلنا التشغيلي ومصاريفنا التشغيلية، فضلاً عن بيانات أخرى معينة.

٢٠٠١		٢٠٠٢		
٪		٪		مليون يورو
١٠٠,٠	٧٠٤٤	١٠٠,٠	٨٥٦٨	الإيرادات (المبيعات) الصافية
٤٨,١	(٣ ٣٨٥)	٤٦,٦	(٣ ٩٩٦)	تكلفة المبيعات
٥١,٩	٣ ٦٥٩	٥٣,٤	٤ ٥٧٢	الربح الإجمالي
١١,٠	(٧٧٨)	١١,١	(٩٥٣)	مصاريف التوزيع
١٩,٥	(١ ٣٧٧)	١٨,٠	(١ ٥٤٤)	مصاريف المبيعات والتسويق
٨,٧	(٦١٥)	٨,٥	(٧٢٨)	المصاريف الإدارية
٠,٧	(٥٠)	١,١	(٩٦)	إيرادات/مصاريف تشغيلية أخرى
١١,٩	٨٣٩	١٤,٦	١ ٢٥١	الربح المعدل من العمليات (صافي الربح المعدل قبل الفوائد والضرائب)
—	—	٠,٧	٥٩	البنود الاستثنائية
١١,٩	٨٣٩	١٥,٣	١ ٣١٠	الربح من العمليات (صافي الربح المعدل قبل الفوائد والضرائب)
٧,٢	٥٠٥	٧,٢	٦٢١	الربح الصافي المعدل
٧,٢	٥٠٥	٨,٤	٧١٩	الربح الصافي
٧,٧	(٥٣٩)	٩,٣	(٧٩٩)	إستهلاك الأصول الملموسة وغير الملموسة (غير الشهرة)
١,٧	(١٢٠)	٢,٥	(٢١٦)	استهلاك الشهرة وإتلافها
٢١,٣	١ ٤٩٨	٢٤,٦	٢ ١١٢	العائد المعدل قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول
٢١,٣	١ ٤٩٨	٢٧,١	٢ ٣٢٥	العائد قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول
	٪١٠,٦		٪١٢,٩	العائد المعدل على رأس المال المُستثمر
	٪١٠,٦		٪١٤,٥	العائد على رأس المال المُستثمر

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 المُستثمر، العائد على السهم) قبل البنود غير المتكررة أو الاستثنائية. أمّا 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 أمر أساسي لقرّاء 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 تحددها المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية كمؤشر لأداء الشركة.

الإيرادات 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 إيجابيٍّ لاكتسابات الأعمال وتجريدها بقدر ١٣٦٣ مليون يورو، ونتيجة مفعول سلبيٍّ بقدر ١٤٢ مليون يورو متعلّق بالتقلّبات في أسعار الصرف الأجنبيّ، وأخيراً نتيجة نموّ عضويٍّ إيجابيٍّ بقدر ٣٠٣ مليون يورو، أو بنسبة ٤.٣٪. ويتخطّى هذا النموّ العضويّ نسبة ٣.٣٪ من معدّل نموّ الحجم العضويّ بسبب مزج المنتجات وتسعيرها المؤاتيين.

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 التقلّبات في أسعار الصرف، وأخيراً من زيادة في التكلفة العضوية بمقدار ٢٠٧ مليون يورو، أو بنسبة ٣.٣٪، وهي نسبة أدنى من نموّ دوراننا الصافي البالغ ٤.٣٪.

بيّنت تكلفة المبيعات نموّاً عضويّاً 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 شرقي أوروبا، بعد استثمار هامّ في القدرة، وفي كوريا بعد استثمارات في القدرة على الإنتاج.

بيّنت مصاريف التوزيع نموّاً عضويّاً قدره ٦.٥٪. وباستثناء وقع الحجم، تُعزى هذه الزيادة بشكل أساسيٍّ إلى روسيا والصين وأوروبا الغربية. وفي روسيا ازداد متوسط مسافات التوزيع بسبب الطلب المرتفع جداً على منتجاتنا في الجزء الشرقيّ من البلاد. وقد تأثرت أيضاً بشكل سلبيٍّ تكاليف التوزيع الروسية بزيادة تعرفات السكك الحديدية بما يتخطّى التضخّم. وفي الصين تأثرت تكاليفنا بشكل سلبيٍّ بالزيادة في سعر المحروقات والتغييرات في التشريع. وفي أوروبا الغربية يفسّر الزيادة نموّ عمليّات توزيعنا المباشر.

بيّنت تكاليف المبيعات والتسويق نموّاً عضويّاً متواضعاً بنسبة ١.٣٪، بشكل أساسيٍّ 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 أساسي الاستثمارات الأعلى في تكنولوجيا المعلومات وتكاليف الاستشارة الأعلى في روسيا وبلجيكا، والزيادة في المصاريف 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 أساسي بسبب استثمارات القدرة والاستثمارات التجارية في أوروبا الشرقية، واستثمارات التوزيع في أوروبا الغربية. وازداد أيضاً استهلاك الشهرة كنسبة مئوية من الإيرادات الصافية بشكل أساسي نتيجة الشهرة الناجمة عن اكتسابات السنة في أميركا الوسطى والجنوبية، وفي ألمانيا والصين.

الربح المُعدَّل من العمليَّات قبل إستهلاكات الأصول (العائد المُعدَّل قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول)

إن الربح المُعدَّل من العمليَّات 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 صافٍ إيجابيٍ قدره ٥١٤ مليون يورو ناجمة عن الاكتسابات والتجديدات، ومن مفعول سلبيٍ قدره ٣٣ مليون يورو يُعزى إلى التقلبات في أسعار الصرف الأجنبي؛ وأخيراً من نموٍ عضويٍّ إيجابيٍّ بمقدار ١٣٣ مليون يورو، أو بنسبة ٨,٩٪.

الربح المُعدَّل من العمليَّات (صافي الربح المُعدَّل قبل الفوائد والضرائب)

ازداد الربح المُعدَّل من العمليَّات بمقدار ٤١٢ مليون يورو، أو بنسبة ٤٩,١٪، من ٨٣٩ مليون يورو (١١,٩٪ من الإيرادات الصافية) في العام ٢٠٠١، إلى ١٢٥١ مليون يورو (١٤,٦٪ من الدوران الصافي) في العام ٢٠٠٢. ونتجت هذه الزيادة البالغة ٤١٢ مليون يورو من مفعول صافٍ إيجابيٍّ قدره ٣٣٨ مليون يورو متعلِّقة باكتساباتنا وتجديداتنا، ومن مفعول سلبيٍّ قدره ٢٢ مليون يورو يُعزى إلى التقلبات في أسعار الصرف الأجنبي؛ وأخيراً من نموٍ عضويٍّ إيجابيٍّ بمقدار ٩٦ مليون يورو، أو بنسبة ١١,٥٪.

العائد المُعدَّل على رأس المال المُستثمر

إن احتساب العائد المُعدَّل على رأس المال المُستثمر مبنيٍّ على الربح التشغيلي الصافي المُعدَّل بعد الضريبة زائد الدخل من الشركاء ودخل آخر من أنصبة الأرباح المدفوعة من

الشركات غير الموحدة، مقسوم على رأس المال المُستثمر بما فيه الشهرة بالقيمة الدفترية الصافية المُقيّمة بشكل متناسب للاكتسابات الجديدة.

ازداد العائد المُعدّل على رأس المال المُستثمر بمقدار ٢٣٠ مليار جنيه استرليني، من ١٠,٦٪ في العام ٢٠٠١ إلى ١٢,٩٪ في العام ٢٠٠٢. وبأخذ البنود الاستثنائية في الحسبان، ازداد العائد على رأس المال المُستثمر من ١٠,٦٪ في العام ٢٠٠١ إلى ١٤,٥٪ في العام ٢٠٠٢. وكانت المحدّدات الرئيسيّة للزيادة الهامّة في العائد على رأس المال المُستثمر عبارة عن الربح المزداد ككلّ والناجم عن العمليّات المدعومة بمفعول المجال في أميركا الوسطى والجنوبيّة، والموازن جزئياً بالزيادة الحادّة في رأس المال المُستثمر في آسيا والمحيط الهادئ.

تكاليف التمويل الصافية

إنّ تكاليف التمويل الصافية هي ١٧٢ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ مقارنةً مع ١٣١ مليون يورو في العام ٢٠٠١. وإنّ الارتفاع البالغ ٤١ مليون يورو في تكاليف التمويل الصافية يمكن تقسيمه إلى تغييرٍ عضويّ سلبيّ بمقدار ١٢ مليون يورو، ووقع سلبيّ للاكتسابات والتجديدات بمقدار ٣٢ مليون يورو ووقع إيجابيّ بمقدار ٣ مليون يورو يُعزى إلى التقلّبات في أسعار الصرف الأجنبيّ.

وفي مجال مشابه، إنّ أعباء الفائدة الأعلى (بسبب مزيج معدّلات الفائدة المتوسّطة الأعلى مع موقع متوسّط للدين الصافي أعلى قليلاً) والمصاريف الماليّة الأخرى الأعلى تتمّ موازنتها إلى حدّ بعيدٍ بالنتائج الأفضل للغاية في الصرف الأجنبيّ.

الدخل من الشركاء

إنّ دخلنا من الشركاء هو ٢٣ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ مقارنةً مع ٣٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١. ويمثّل الشريك أغلبيّة هذا المبلغ في العام ٢٠٠١ والعام ٢٠٠٢. وإنّ الدخل المُخفّف هو نتيجة مزيج من مفعول المجال البالغ ١٠ مليون يورو بعد قيامنا خلال السنة ببيع استثمارنا في الشريك أ، وبعد تطوّر سلبيّ للعمّلات بمقدار ٥ ملايين يورو، وبعد مليوني يورو ناجمين عن النموّ العضويّ.

مصروف ضريبة الدخل

إنّ ضرائب الدخل على الربح العاديّ بعد حسم البنود غير المتكرّرة (المتداولة والمؤجّلة) تبلغ ٢٦٣ مليون يورو في العام ٢٠٠٢، أو ٢٣,١٪ من الربح قبل حسم الضرائب مطروح منه الدخل من الشركاء، مقارنةً مع ١٨٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١، أو ٢٦,١٪. وباستثناء البنود الاستثنائية، إنّ معدّل 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، وبدخول أقليات أميركا الوسطى والجنوبية في المجال بمقدار ١٣٤ مليون يورو، وبدخول أقليات جديدة في مؤسستا الكندية الفرعية، والحصة المزدادة في مؤسستا الكورية الفرعية بمقدار ٢٣ مليون يورو، والربح المزداد في مؤسساتنا الفرعية في أوروبا الشرقية بمقدار ١٠ ملايين يورو.

الربح الصافي المعدل

ازداد الربح الصافي المعدل بمقدار ١١٦ مليون يورو من ٥٠٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١ إلى ٦٢١ مليون يورو في العام ٢٠٠٢. وتأخذ هذه الزيادة في الحسبان وقعاً سلبياً للصرف الأجنبي قدره ١٧ مليون يورو.

العائد المعدل على السهم

على أساس الربح الصافي المعدل قبل استهلاك الشهرة، ازداد العائد المعدل 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

تُضمّن البنود الاستثنائية التالية في عائدنا قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول، وفي ربحنا من العمليات وفي ربحنا الصافي من النشاطات العادية:

التغيير	٢٠٠١	٢٠٠٢	
-	-	٢ ١١٢	العائد المُعدّل قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول (غير الشهرة)
-	-	٤٧٣	التصرّف بالأعمال
-	-	(١٦٥)	أعباء إعادة الهيكلة والدمج
-	-	(٩٥)	أمور أخرى، بشكل أساسي العبء المتعلّق بالصفقة مع م
-	-	٢ ٣٢٥	العائد قبل احتساب الفائدة والضريبة وإستهلاكات الأصول
التغيير	٢٠٠١	٢٠٠٢	
-	-	١ ٢٥١	الربح المُعدّل من العمليات (صافي الربح قبل الفوائد والضرائب)
-	-	٤٧٣	التصرّف بالأعمال
-	-	(١٦٥)	أعباء إعادة الهيكلة والدمج
-	-	(٧٣)	خسائر الإلتلاف (إعادة الهيكلة)
-	-	(٨١)	إلتلاف الأصول (آخر)
-	-	(٩٥)	أمور أخرى، بشكل أساسي العبء المتعلّق بالصفقة مع م
-	-	١ ٣١٠	الربح من العمليات
التغيير	٢٠٠١	٢٠٠٢	
-	-	٦٢١	الربح الصافي المُعدّل
-	-	٤٠٥	التصرّف بالأعمال
-	-	(١٤٠)	أعباء إعادة الهيكلة والدمج (بما فيها إلتلاف إعادة الهيكلة)
-	-	(٦٨)	إلتلاف الأصول (آخر)
-	-	(٩٩)	أمور أخرى، بشكل أساسي العبء المتعلّق 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 وتضمّنت تخفيض القيمة الدفترية للأصول الثابتة الملموسة إلى صافي القيمة القابلة للاسترداد (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 المصاريف المرتبطة المتعلقة بإعادة التنظيم.

نتج من مراجعة القيمة المُرحَّلة لأصول الشركة إتلاف بعض الشهرة. والأصول غير الملموسة، والأصول الملموسة والاستثمارات. وتم إتلاف الأصول الألمانية في الشركة إلى قيمتها الصافية القابلة للاسترداد مما أدى إلى عبء غير نقدي قدره ٢٠ مليون يورو. وإن مراجعة القيمة الصافية القابلة للاسترداد للأصول غير الملموسة في الولايات المتحدة التي تم اكتسابها في العام ٢٠٠٢ أدت إلى عبء إتلاف غير نقدي قدره ٢٨ مليون يورو. وإن المراجعة المنتظمة لعمليات الشركة في أوروبا الوسطى والشرقية أدت إلى إتلاف بعض الشهرة (عبء قبل فرض الضرائب قدره ٦ ملايين يورو) وأصول ثابتة ملموسة (عبء 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 والبالغة ٤٣٣ مليون يورو، بالفائدة والضرائب الأعلى المدفوعة وبأنصبة الأرباح الأدنى المقبوضة.

إن تطوّر 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 تصرّف 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 أنصبة أرباح أعلى، والتحرك في الإيرادات والتسديدات الناجمة عن الاستدانات، والتدفق النقدي الخارج 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، تمّ استخدام ما يقارب الـ ٧٤٪ من النفقات الرأسمالية الإجمالية، لتحسين أمكنة الإنتاج و/أو لشراء التوضيب القابل للردّ، في حين أنّ نسبة ١٧٪ تمّ استخدامها للوجستيات وللاستثمارات التجارية. وتمّ استخدام ما يقارب الـ ٩٪ لتحسين القدرات الإدارية ولشراء عتاد الكمبيوتر والبرمجيات. وعند اكتساب المؤسسات، أنفقنا ٩١١ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ و ٤٤٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١.

الموارد الرأسمالية وحقوق الملكية

كان ديننا الصافي (الدّين الطويل الأمد والقصير الأمد، والأموال النقدية والودائع) كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، ٣٢٧١ مليون يورو مقارنةً مع الدّين الصافي في العام ٢٠٠٢ البالغ ٢٤٣٤ مليون يورو. ومرّد التطوّر بشكل أساسي إلى تغيير المجال (بشكل أساسي في أميركا الوسطى والجنوبية) ممّا ساهم في دّين صافٍ قدره ١١٧٢ مليون يورو. وتراجع الدّين الصافي عضوياً بمقدار ٢٢٣ مليون يورو وأدى مفعول تطوّر 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. وبالتوازي مع تقوية عملة اليورو، تمّ تسجيل تعديل على تحويل الصرف الأجنبي بمقدار ١٠٦ مليون يورو.

إدارة المخاطر السوقية

إنّ الفئات الأساسية للمخاطر السوقية التي نواجهها هي التغييرات في أسعار الصرف الأجنبي، وفي معدلات الفائدة وفي أسعار السلع الاستهلاكية. وإنّ تركيزنا يقوم على فهم كلّ من هذه المخاطر بشكل خاص كما بشكل مترابط، وعلى التعريف بالاستراتيجيات بغية تلطيف الوقع الاقتصادي على أداء المجموعة بالتماشي مع سياسة إدارة المخاطر المالية في المجموعة. وإنّ لجنة إدارة المخاطر الخاصة بنا، التي تتضمّن المسؤول الماليّ العام، تجتمع شهرياً وهي مسؤولة عن مراجعة نتائج تقييمنا المخاطر، وعن الموافقة على الاستراتيجيات الموصى 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 الحدّ الأمثل من التصنيع بما أنّه بشكل خاص ينتمي إلى القدرة، وتطويرات المنتجات الجديدة ومبادرات التوضيب. وإنّ إدارة المعرفة والتعلّم هما أيضاً جزء لا يتجزأ من البحث والتطوير، ويتمّ إيلاء أهمية كبرى للتعاون مع الجامعات وقطاعات أخرى لكي نعزّز معرفتنا باستمرار.

البيانات المالية الموحدة لمجموعة أوارد Award

بيان الدخل الموحد

التعليقات		للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر	
٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو	
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)	حصص الأقلية	
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي	
٤٣٢	٤٨٠	العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية (مليون سهم)	
٤٣٤	٤٨٣	العدد المتوسط المرجح المُخفَّف كلياً للأسهم العادية (مليون سهم)	
٤٣٢	٥٧٦	عدد الأسهم العادية في آخر السنة (مليون سهم)	
١,١٧	١,٥٠	العائد الأساسي على السهم	
١,١٦	١,٤٩	العائد المُخفَّف على السهم	
١,٤٥	١,٦٩	العائد على السهم قبل الشهرة وقبل البنود غير المتكررة	
١,٤٤	١,٦٨	العائد المُخفَّف على السهم قبل الشهرة وقبل البنود غير المتكررة	
١,٤٥	١,٩٥	العائد على السهم قبل الشهرة	

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

البيان الموحد للمكاسب والخسائر المُقررة

للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر		
٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
(٣٤٢)	(١٠٦)	فروقات تحويل الصرف الأجنبي تغطيات التدفق النقدي؛
١٠	(١٨)	جزء فاعل من التغييرات في القيمة العادلة
(٨)	٤	مُحوّلة إلى بيان الدخل
(٣٤٠)	(١٢٠)	النتيجة الصافية المُقررة مباشرة في حقوق الملكية
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي
١٦٥	٥٩٩	المكاسب الإجمالية المُقررة

الميزانية الموحدة

كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر		
٢٠٠١	٢٠٠٢	التعليقات مليون يورو
الأصول		
الأصول غير المتداولة		
٣ ٣٤٢	٥ ٢٩٨	٩ الملكية، الآلات والمعدات
٣ ٧٤٤	٧ ٤٥٩	١٠ الشهرة
٢٢٨	٢٤٦	١١ الأصول غير الملموسة غير الشهرة
٩	٤٩	القروض الممنوحة المُدرّة لفائدة
٤٤٣	٦	١٢ الاستثمارات في الشركاء
٢٤٧	٢٧٤	١٣ الأوراق المالية للاستثمار
١٦٩	٧٤٣	١٤ الأصول الضريبية المؤجلة
٣١	٣٩	٢١ منافع المستخدمين
٣٢٤	٥٥٠	١٦ الذمم التجارية والذمم الأخرى
٨ ٥٣٧	١٤ ٦٦٤	
الأصول المتداولة		
٢	١١	القروض الممنوحة المُدرّة لفائدة
—	٢	١٣ الأوراق المالية للاستثمار
٤٦٠	٨٤٧	١٥ المخازين
٣٠	١١٩	ضريبة الدخل المستحقة القبض
١ ٥٠٩	١ ٩٧٧	١٦ الذمم المدينة التجارية وذمم مدينة أخرى
٤٤٥	٩٧٦	١٧ الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية
٢ ٤٤٦	٣ ٩٣٢	
١٠ ٩٨٣	١٨ ٥٩٦	الأصول الإجمالية

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

حقوق الملكية والخصوم			
			رأس المال والاحتياطيات
٣٣٣	٤٤٤	١٨	رأس المال الذي تم إصداره
٣٢١٥	٦٤٧١	١٨	علاوة الأسهم
(٢٣٢)	(٣٥٣)	١٨	الاحتياطيات
١٤٠٤	١٩٦٨	١٨	الأرباح المحتجزة
٤٧٢٠	٨٥٣٠		
٤١٠	٤١٢		حصص الأقلية
			الخصوم غير المتداولة
٢٢٠٠	٢٢١٧	٢٠	القروض والاستدانات المُدرة لفائدة
٣٠٠	٣٧١	٢١	منافع المستخدمين
٤٠	٤٠١	٢٣	الدائون التجاريون وديون أخرى مستحقة الدفع
٢٠٠	٥٠٢	٢٢	الاحتياطيات
٢٥١	٣١٤	١٤	الخصوم الضريبية المؤجلة
٢٩٩١	٣٨٠٥		
			الخصوم المتداولة
٨٥	١٠٠	١٧	السحوبات على المكشوف من المصرف
٦١٢	٢٠٧٤	٢٠	القروض والاستدانات المُدرة لفائدة
١٢٢	٣١٠		ضريبة الدخل المستحقة الدفع
١٩٥٦	٣٢٨٤	٢٣	الدائون التجاريون وديون أخرى مستحقة الدفع
٨٧	٨١	٢٢	الاحتياطيات
٢٨٦٢	٥٨٤٩		
١٠٩٨٣	١٨٥٩٦		الخصوم الإجمالية

بيان التدفق النقدي الموحّد للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

مليون يورو		
٢٠٠١	٢٠٠٢	
		النشاطات التشغيلية
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي الناتج عن النشاطات العادية
٥٠٤	٦٢١	الاستهلاك
١٢٠	٢١٦	استهلاك الشهرة وإتلافها
٣٧	٤٩	استهلاك الأصول غير الملموسة
(١)	١٣٥	خسائر الإلتاف (غير الشهرة)
١	٣	شطب الأصول غير المتداولة والمتداولة
٢٦	(٢٥)	خسائر/(مكاسب) غير متحققة للمصرف الأجنبي
١٠٧	١٩٦	صافي (دخل)/مصروف الفائدة
(٥)	(٣٩)	صافي (دخل)/مصروف الاستثمار
-	(٤٨٨)	الخسارة/(الكسب) من بيع الاستثمارات في الشركاء
(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	حصص الأقلية
١٤٧٨	١٧٧٨	الربح من العمليات قبل التغييرات 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، والآلات 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 المكتسبة
(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 رأسمال 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 السحوبات على المكشوف من المصرف في بدء السنة
(١٨)	(٤)	مفعول تقلبات أسعار الصرف
٣٦٠	٨٧٦	الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية مطروح منها السحب على المكشوف من المصرف في نهاية السنة

التعليقات 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 أيّ معايير وتفسيرات صادرة لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ لكنها تصبح نافذة المفعول بعد ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

(ب) أساس الإعداد

تُقدّم البيانات المالية باليورو، وتُدوّر 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 المُقرّرة والمغطاة بالقيمة العادلة في ما يتعلّق بالمخاطر المغطاة.

تمّ تطبيق السياسات المحاسبية بشكل متناغم، باستثناء المحاسبة للكيانات التي يتمّ التحكم بها بشكل مشترك.

يتمّ إعداد البيانات المالية الموحدة كما للفترة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ ولتلك الفترة.

(ج) مبادئ التوحيد

إنّ الفروع هي الشركات حيث يكون لمجموعة أوارد Award، بشكل مباشر أو غير مباشر، حصة تفوق نصف حقوق التصويت أو يكون لها التحكم بشكل مباشر أو غير مباشر بالعمليات على نحو تحصل فيه المجموعة على منافع من نشاطات الشركات. ويتمّ تضمين البيانات المالية للفروع في البيانات المالية الموحدة منذ تاريخ بدء التحكم حتى تاريخ توقّفه.

تُوحد الكيانات التي يتم التحكم بها معاً باستخدام طريقة التوحيد المتناسبة.

إن الشركاء هي مشاريع يكون لمجموعة أوارد Award فيها تأثير هام في السياسات المالية والتشغيلية، لكنها لا تتحكم بها. ويبرهن ذلك عموماً بملكية ما بين ٢٠٪ و ٥٠٪ من حقوق التصويت. ويُحسب الشركاء بطريقة حقوق الملكية في المحاسبة، منذ تاريخ بدء التأثير الهام حتى تاريخ توقّفه. وعندما تتخطى حصة مجموعة أوارد Award من الخسائر المبلغ المرّحل للشريك، يتم تخفيض المبلغ المرّحل ليصبح صفرًا ويتوقّف الإقرار بخسائر إضافية باستثناء إلى المدى الذي تكبّدت فيه مجموعة أوارد Award موجبات في ما يتعلق بالشريك.

تمّ 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

تُقَدَّر صفقات العملات الأجنبية بأسعار الصرف السائدة عند تاريخ الصفقات. ويتمّ تحويل الأصول والخصوم النقدية المُعنونة بالعملات الأجنبية حسب السعر عند تاريخ الميزانية. وتُقرّ في بيان الدخل المكاسب والخسائر الناجمة عن تسديد تحويلات العملات الأجنبية وعن تحويل الأصول والخصوم النقدية المُعنونة بالعملات الأجنبية. ويتمّ تحويل الأصول والخصوم غير النقدية المُعنونة بالعملات الأجنبية بسعر الصرف الأجنبي السائد عند تاريخ الصفقة.

(٢) البيانات المالية للعمليات الأجنبية

تُعتبر العمليات الأجنبية في الشركة كياناتٍ أجنبية. ووفقاً لذلك، يتمّ تحويل الأصول والخصوم إلى عملة اليورو حسب أسعار الصرف الأجنبية السائدة عند تاريخ الميزانية. وإن بيانات الدخل للكيانات الأجنبية، باستثناء الكيانات الأجنبية في الاقتصادات المفرطة في التضخم، يتمّ تحويلها إلى اليورو بأسعار صرف السنة التي تقارب أسعار الصرف الأجنبية السائدة عند تواريخ الصفقات. ويتمّ 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 «احتياطات التحويل» في رأس المال والاحتياطات.

في الاقتصادات المتضخّمة 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. وتستخدم هذه الحسابات المعدّ قياسيها للتحويل إلى عملة اليورو بسعر صرف الإقفال. وللفروع والمؤسسات الشريكة في الدول التي تشهد تضخماً مفرطاً ولم تستقرّ فيها طريقة المؤشر العام للسعر ولا تزود بنتائج موثوقة، يُعاد قياس البيانات المالية بعملة اليورو كما لو كانت عملة قياس العملية.

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 تمّ أولياً تسجيل الصفقة الأساسية بهذه العملة.

(هـ) الأصول غير الملموسة

(١) البحث والتطوير

إنّ الإنفاق على نشاطات البحث، المُباشَر بها بهدف كسب معرفة وفهم علميين أو تقنيين جديدين، يُقرّ في بيان الدخل كمصروف عند تكبده.

إنّ الإنفاق على نشاطات التطوير، الذي بواسطته تُطبّق نتائج البحث على خطة أو تصميم لإنتاج منتجات وعمليات جديدة أو مُحسّنة جوهرياً، يُرسمَل إذا كان المنتج أو العملية علميين على الصعيد التقني والتجاري وإذا كان لدى الشركة ما يكفي من الموارد لتكامل التطوير. ويتضمّن الإنفاق المُرسمَل تكلفة المواد، واليد العاملة المباشرة، وجزءاً ملائماً من النفقات العامة. ويُقرّ إنفاق آخر على التطوير في بيان الدخل كمصروف عند تكبده. ويتمّ التصريح بالإنفاق المُرسمَل على التطوير بالتكلفة مطروح منها إستهلاك البحث والتطوير المتراكم وخسائر الإلتلاف.

(٢) الأصول غير الملموسة الأخرى

يتمّ التصريح بالأصول غير الملموسة الأخرى، التي اكتسبتها الشركة، بالتكلفة مطروح منها الاستهلاك المتراكم وخسائر الإلتلاف. وإنّ الإنفاق على الشهرة والعلامات التجارية المولدة داخلياً يُقرّ في بيان الدخل كمصروف عند تكبده.

(٣) إنفاق لاحق

إنّ الإنفاق اللاحق على الأصول غير الملموسة المُرسملة يُرسمَل فقط عندما يزيد المنافع الاقتصادية المستقبلية المُضمّنة في الأصل المحدد الذي يتعلّق هذا الإنفاق به. ويتمّ شطب كلّ إنفاق آخر كمصروف عند تكبده.

(٤) إستهلاك الأصول غير الملموسة

تُستهلك الأصول غير الملموسة باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى أعمارها النافعة المُقدَّرة. وتُستهلك عموماً حقوق التوريد على مدى ٥ سنوات. أمّا الرُّخص وحقوق التصنيع والتوزيع فتُستهلك على مدى فترة تواجد الحقوق.

(و) الشهرة

(١) الشهرة

تمثل الشهرة ما يفيض في تكلفة اكتساب ما عن القيمة العادلة لحصة الشركة في صافي الأصول القابلة للتعرف في الفرع المُكتسب، أو الكيان المُكتسب الذي يتم التحكم به بشكل مشترك، أو الشريك المُكتسب، عند تاريخ الاكتساب.

تُستهلك الشهرة باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى عمرها النافع المُقدَّر. فإن الشهرة التي نجحت عند اكتساب أصول مهمة استراتيجياً في أميركا الوسطى والجنوبية، وكندا، والمملكة المتحدة، والمانيا، تُستهلك على مدى ٤٠ سنة. أمّا الشهرة الناجمة عند اكتساب أصول أخرى فتُستهلك على مدى ٢٠ سنة، في حين أن الشهرة الناجمة عند اكتساب شركات التوزيع تُستهلك على مدى ٥ سنوات.

إن الشهرة الناجمة عند الاكتسابات المُتَّفَق عليها في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢ أو ما بعد هذا التاريخ، لا تُستهلك لكنّها ستخضع لاختبار إتلاف سنوياً، وعندما يكون ثمة مؤشر بأن الوحدة التي تم تخصيص الشهرة لها يمكن إتلافها.

يُعبّر عن الشهرة بعملة الفرع أو بعملة الكيان الذي يتم التحكم به بشكل مشترك والذي تتعلق به الشهرة (باستثناء الفروع التي تعمل في الاقتصادات المتضخمة بإفراط) ويتم تحويلها إلى اليورو باستخدام سعر صرف آخر السنة.

يتم التصريح عن الشهرة بالتكلفة مطروح منها إستهلاك الشهرة المتراكم وخسائر الإتلاف.

في ما يتعلق بالشركاء، يتم تضمين المبلغ المُرحّل للشهرة في المبلغ المُرحّل للاستثمار في الشريك.

(٢) الشهرة السالبة

تمثل الشهرة السالبة فائض القيمة العادلة لحصة الشركة في صافي الأصول القابلة للتعرف والمُكتسبة، على تكلفة الاكتساب. إلى المدى الذي تتعلق فيه الشهرة السالبة بتوقع خسائر ومصاريف مستقبلية يتم التعرف إليها في خطة الاكتساب ويمكن قياسها بشكل موثوق، لكن لم تُقَرَّ بعد، تُقَرَّ هذه الشهرة السالبة في بيان الدخل عندما تُقَرَّ الخسائر والمصاريف المستقبلية. إن أيَّ شهرة سالبة متبقية، لكن لا تتخطى القيم العادلة للأصول المُكتسبة غير النقدية، تُقَرَّ في بيان الدخل على مدى متوسط العمر النافع المُرجَّح للأصول القابلة للاستهلاك. أما الشهرة السالبة الفائضة عن القيم العادلة للأصول المُكتسبة غير النقدية فتُقَرَّ مباشرة في بيان الدخل. ويُحسَم المبلغ المُرحَّل للشهرة.

في ما يتعلَّق بالشركاء، يتم تضمين المبلغ المُرحَّل للشهرة السالبة في المبلغ المُرحَّل للاستثمار في الشريك.

(ز) الملكية، الآلات والمعدات

(١) الأصول المملوكة

يتم تسجيل كل الملكية، والآلات والمعدات في التكلفة التاريخية مطروح منها إستهلاك الآلات والمعدات المتراكم وخسائر الإهلاك. وتتضمن التكلفة سعر الشراء وتكاليف اكتساب مباشرة أخرى (مثلاً الضريبة غير القابلة للإعادة، والنقل). وتتضمن تكلفة الأصول المنشأة ذاتياً تكلفة المواد، واليد العاملة المباشرة وجزءاً ملائماً من نفقات الإنتاج العامة.

(٢) الإنفاق اللاحق

يُرسَم الإنفاق اللاحق فقط عندما يزيد المنافع الاقتصادية المستقبلية المُضمَّنة 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

يُحتسب إستهلاك الأصول منذ التاريخ الذي يصبح فيه الأصل متوقفاً للاستخدام، باستخدام طريقة النسبة الثابتة على مدى الأعمار النافعة المُقدَّرة للأصول.

إنّ المعدّلات المُستخدمة هي على الشكل التالي:

٢٠ سنة	المباني الصناعيّة آلات ومعدّات الإنتاج:
١٥ سنة	معدّات الإنتاج
٧ سنوات	معدّات التخزين والتوضيب
٥ سنوات	معدّات الشحن ومعدّات أخرى التوضيب القابل للردّ:
١٠ سنوات	الحاويات
٥ سنوات	أثاث ومعدّات نقاط البيع
٥ سنوات	المركبات
٣ أو ٥ سنوات	معدّات معالجة المعلومات
٣٣ سنة	ممتلكات عقاريّة أخرى

لا يتمّ استهلاك الأراضي طالما أنّ عمرها يُعتبَر لا محدوداً

(ح) محاسبة التأجير الرأسمالي

إنّ إيجارات الملكية، والآلات والمعدّات حيثُ تتحمّل الشركة جوهرياً كلّ مخاطر الملكية ومكافآتها، تُصنّف كإيجارات رأسمالية. وتُرسَمَل هذه الإيجارات بالقيمة العادلة أو القيمة الحاليّة المقدّرة أيّهما أقلّ لدفعات الإيجار الدنيا عند بدء سريان الإيجار، مطروح منها الاستهلاك المتراكم وخسائر الإتااف.

يتمّ تخصيص كلّ دفعة إيجار بين أعباء الخصوم والأعباء الماليّة لكي يتحقّق معدّل فائدة دوريّ على الرصيد الماليّ المستحقّ. وإنّ موجبات بدلات الإيجار الموازية، الخالية من الأعباء الماليّة، يتمّ تضمينها في الديون الأخرى الطويلة الأمد والمستحقّة. ويتمّ تقييد عنصر الفائدة في بيان الدخل كعبء ماليّ على مدى فترة الإيجار. ويتمّ استهلاك الملكية، والآلات والمعدّات المُكتسبة بموجب عقود الإيجار الرأسمالي على مدى العمر النافع للأصل.

تُصنّف كإيجارات تشغيليّة إيجارات الأصول التي يحتجز بموجبها المؤجّر جوهرياً مخاطر الملكية ومكافآتها. ويتمّ تقييد الدفعات التي تتمّ بموجب الإيجارات التشغيليّة في بيان الدخل على أساس النسبة الثابتة على مدى أجل الإيجار.

عندما يتمّ إنهاء إيجار تشغيليّ قبل انقضاء فترة الإيجار، إنّ أيّ دفعة يُطلَب تسديدها للمؤجّر عن طريق الجزاء تُقرّر كمصروف في الفترة التي يتمّ فيها الإنهاء.

(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 أوارد Award تأثير أو تحكم هامّ بها. ويُبرهن ذلك عموماً بملكية ما يقل عن ٢٠٪ من حقوق التصويت. وتُعيّن استثمارات كهذه كأصول مالية متوفرة للبيع ويتم تسجيلها بقيمتها العادلة إلا إذا كان لا يمكن تحديد القيمة العادلة بشكل موثوق. وفي هذه الحالة تُرحّل بالتكلفة مطروح منها خسائر الإلتلاف. وتُقرّ أعباء الإلتلاف في بيان الدخل. كما تُقرّ التغييرات في القيمة العادلة عبر حقوق الملكية. وعند التصرف باستثمار، إن الفرق بين صافي الإيرادات من التصرف والمبلغ المُرحّل يتمّ تقييده في الدخل أو في الجانب الدائن من الدخل.

(٢) الاستثمارات في الأوراق المالية التي تمثل مديونية

إن الاستثمارات في الأوراق المالية التي تمثل مديونية والمُصنّفة كمحتجزة للمتاجرة أو كمتوفرة للبيع يتمّ التصريح بها بالقيمة العادلة، مع الإقرار بأيّ كسب أو خسارة ناتجين عنها، في بيان الدخل أو عبر حقوق الملكية على التوالي. وإن القيمة العادلة لاستثمارات كهذه هي تسعيرة المناقصة عند تاريخ الميزانية. وتُقرّ أعباء الإلتلاف في بيان الدخل.

إن الاستثمارات في الأوراق المالية التي تمثل مديونية والمُصنّفة كمحتجزة للاستحقاق يتمّ التصريح بها بالتكلفة المستهلكة.

(٣) استثمارات أخرى

إن استثمارات أخرى قامت بها الشركة تُصنّف كمتوفرة للبيع ويتمّ التصريح بها بالقيمة العادلة، مع الإقرار بأيّ كسب أو خسارة ناتجين عنها عبر حقوق الملكية. وتُقرّ أعباء الإلتلاف في بيان الدخل.

(ي) المخازين

تُقيّم المخازين بطريقة التكلفة أو صافي القيمة القابلة للتحقيق أيهما أقل. وتُحدّد التكلفة بطريقة المتوسط المرجح.

تتألف تكلفة المنتجات الجاهزة والأعمال قيد التنفيذ من المواد الأولية، و مواد إنتاج أخرى، واليد العاملة المباشرة، وتكلفة مباشرة أخرى ومن تخصيص للنفقات العامة الثابتة والمتغيرة مبني على أساس القدرة التشغيلية العادية. وإن صافي القيمة القابلة للتحقيق هي سعر المبيع المُقدّر في سير العمل العادي، مطروح منه التكاليف المقدّرة للإكمال وتكاليف البيع.

(ك) الذمم المدينة التجارية

تُرحّل الذمم المدينة التجارية بالتكلفة مطروح منها خسائر الإلتلاف. ويتمّ تقدير الذمم المشكوك فيها، على أساس مراجعة كلّ الحسابات المستحقّة في نهاية السنة. ويتمّ شطب الديون الهالكة خلال السنة التي يتمّ فيها التعرّف إليها.

(ل) الأموال النقدية وما يقابل الأموال النقدية

تتألف الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية من الأرصدة النقدية ومن الودائع تحت الطلب. ويهدف التصريح بالتدفقات النقدية، يتمّ تقديم الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية بشكل صافٍ من السحوبات على المكشوف من المصرف.

(م) الإلتلاف

إنّ الحسابات المرحّلة لأصول الشركة، غير المخازين والأصول الضريبية المؤجلة، تتمّ مراجعتها عند تاريخ كلّ ميزانية لتحديد ما إذا كان ثمة ما يشير إلى الإلتلاف. وإذا تواجد ما يشير إلى ذلك، يتمّ تقدير المبلغ القابل للاسترداد من الأصل. وللأصول غير الملموسة وغير المتوفّرة بعد للاستخدام، وللشهرة التي تُستهلك على مدى فترة تتخطى عشرين سنة من الإقرار الأولي، يُقدّر المبلغ القابل للاسترداد عند تاريخ كلّ ميزانية. وتُقرّر خسارة الإلتلاف عندما يقوم المبلغ المرحّل لأصل ما أو وحدته المولدة للأموال النقدية بتخطي مقداره القابل للاسترداد. وتُقرّر خسائر الإلتلاف في بيان الدخل.

(١) احتساب المبلغ القابل للاسترداد

إن المبلغ القابل للاسترداد من استثمارات الشركة في الأوراق المالية الخاصة بالدين وفي الذمم المدينة الناشئة عن الشركة يُحتسب كالقيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة، والمحسومة بمعدل الفائدة النافذ والأصلي والملازم في الأصل. ولا تُحسب الذمم المدينة ذات الأمد القصير.

إن المبلغ القابل للاسترداد من الأصول الأخرى هو صافي سعر البيع أو القيمة قيد الاستخدام أيهما أهم. وفي تقييم القيمة قيد الاستخدام، تُقدّر التدفقات النقدية المستقبلية بقيمتها الحالية باستخدام معدل حسم قبل فرض الضرائب يعكس تقييمات السوق الحالية لقيمة المال الزمنية وللمخاطر الخاصة بالأصل. ولأصل لا يولد إلى حد بعيد تدفقات نقدية داخلية مستقلة، يتم تحديد المبلغ القابل للاسترداد للوحدة المولدة للأموال النقدية التي ينتمي إليها الأصل.

(٢) عكس الإتااف

يتمّ عكس خسارة إتااف ما في ما يتعلّق بالاستثمارات أو الذمم التي أنشأتها الشركة إذا كان يمكن بشكل موضوعي ربط الزيادة اللاحقة في المبلغ القابل للاسترداد بحدّث حصل بعد أن أقرّت خسارة الإتااف.

لا تُعكّس خسارة إتااف ما في ما يتعلّق بالشهرة إلا إذا تسبّب بالخسارة حدّث خارجي محدّد ذو طبيعة استثنائية، لا يُتوقّع تكراره، وإذا كانت الزيادة في المبلغ القابل للاسترداد تتعلّق بوضوح بعكس مفعول الحدّث المحدّد.

في ما يتعلّق بأصول أخرى، تُعكّس خسارة إتااف ما إذا كان ثمة تغيير في التقديرات المستخدمة لتحديد المبلغ القابل للاسترداد.

يتمّ عكس خسارة إتااف ما فقط إلى المدى الذي لا يتخطى فيه المبلغ المرّحل من الأصل المبلغ المرّحل الذي كان ليحدّد، بشكل صافٍ من إستهلاك الأصول، لو لم تُقرّ خسارة الإتااف.

(ن) رأسمال الأسهم

(١) إعادة شراء بعض أسهم الشركة من السوق

عندما تتم إعادة شراء أسهم الشركة المُقرَّ كحقوق ملكية، إن مقدار المقابل المالي المدفوع، بما فيه التكاليف القابلة مباشرة للعزو، يُقرَّ كتغيير في حقوق الملكية. وتُصنَّف الأسهم التي أُعيد شراؤها كأسهم خزينة وتُقدَّم كحسم على إجمالي حقوق الملكية.

(٢) أنصبة الأرباح

تُقرَّ أنصبة الأرباح كخصم في الفترة التي يتم إعلانها فيها.

(س) الاحتياطات

تُقرَّ الاحتياطات عندما يكون للشركة موجب حالي قانوني أو إنشائي، كنتيجة لأحداث ماضية. ومن المرجح أن يتم تطلب تدفق خارج من الموارد المُدمَّجة في المنافع الاقتصادية بغية تسديد الموجب، ويمكن القيام بتقدير موثوق لمقدار الموجب. وإذا كان المفعول مادياً، تُحدَّد الاحتياطات عبر حسم التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة بمعدل قبل فرض الضرائب، يعكس تقييمات السوق الحالية لقيمة المال الزمنية، وللمخاطر الخاصة بالخصم عندما يكون ذلك ملائماً.

(١) إعادة الهيكلة

يُقرَّ احتياطاً لإعادة الهيكلة عندما تكون الشركة قد وافقت على خطة مفصلة ورسمية لإعادة الهيكلة، وتكون إعادة الهيكلة إما قد بدأت وإما قد تم إعلانها جهاًراً. ولا يتم التزويد بدعم للتكاليف المتعلقة بالنشاطات المتقدمة باستمرار في الشركة.

(٢) العقود المرهقة

يُقرَّ احتياطاً للعقود المرهقة عندما تكون المنافع المتوقعة التي ينبغي أن تنتجها الشركة من عقدٍ ما أقل من التكلفة المحتملة للوفاء بالموجبات بموجب العقد.

(ع) منافع المُستخدَمين

(١) منافع ما بعد العمالة (تعويض نهاية الخدمة)

تتضمّن منافع ما بعد العمالة معاشات التقاعد، والتأمين على الحياة ما بعد العمالة، ومنافع العناية الطبية. وتُشغّل الشركة عدداً من خطط المنافع المُعرّفة وخطط المساهمة المُعرّفة عبر العالم، وإنّ أصول هذه الخطط محتجزة في صناديق مستقلة تديرها مؤسسات مالية. ويتمّ تمويل خطط التقاعد عموماً بدفعات يسدّها المستخدمون والشركات ذات الصلة، مع أخذ توصيات المحاسبين المستقلين في شركات التأمين في الحسبان. وتبقى مجموعة أوارد Award على خطط تقاعد مموّلة وغير مموّلة.

(أ) خطط المساهمة المُعرّفة

تُقرّ المساهمات في خطط المساهمة المُعرّفة كمصروف في بيان الدخل عند تكبّدها.

(ب) خطط المنافع المُعرّفة

لخطط المنافع المُعرّفة، تُقيّم التكاليف المحاسبية للتقاعد لكل خطة على حدة باستخدام طريقة تسليف الوحدة المتوقعة. وتعتبر هذه الطريقة أنّ كل فترة خدمة تنشئ وحدة إضافية تعطي الحقّ بمنافع كما تقيس كل وحدة على حدة. وفي ظل هذه الطريقة، يتمّ تقييم تكلفة التزويد بمعاشات التقاعد في بيان الدخل بشكل تُوزّع فيه التكلفة العادية على أعمار خدمة المستخدمين وفقاً لنصيحة محاسبين كفويين في حسابات التأمين يقومون بإجراء تقييم كامل للخطط أقله كلّ ثلاث 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 المُقرّرة في الميزانية تُقاس كالقيمة الحالية للتدفّقات النقدية المستقبلية المُقدّرة، باستخدام معدلات الفائدة لسندات الشركة ذات النوعية العالية، وهي تكون ذات آجال تستحقّ تقريباً كأجال الخصم المتّصل، وتُعدّل للمكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين غير المُقرّرة، مطروح منها أيّ تكاليف خدمة ماضية لم تُقرّر بعد والقيمة العادلة لأصول أيّ خطة. وإنّ الإقرار بالمكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين يُحدّد على حدة لكل خطة منافع مُعرّفة. 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. وإنّ كل المكاسب والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين التي تنخبط نسبة ١٠٪ من القيمة العادلة لأصول الخطة أو القيمة الحالية لموجبات المنافع المُعرّفة أيهما أفضل، تُقرّر في بيان الدخل على مدى متوسط أعمار الخدمة

المتبقية للمستخدمين المشاركين في الخطة. وإلا، لا يُقرّ الكسب أو الخسارة المتعلّقين بحسابات التأمين. وتُقرّ تكاليف الخدمة الماضية كمصروف على مدى متوسط الفترة إلى أن تصبح المنافع مُكتسبة كحق، إلا إذا كانت مُكتسبة كحق في السابق بعد إدخال خطة منافع مُعرّفة أو بعد إحداث تغييرات فيها، وفي هذه الحالة تُقرّ تكاليف الخدمة الماضية مباشرةً كمصروف.

حيثُ ينتج 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 مُعادة مستقبلية ناجمة عن الخطة، أو تخفيضات في المساهمات المستقبلية في الخطة.

(٢) موجبات أخرى ما بعد التقاعد

إنّ بعض شركات مجموعة أوارد Award تزود متقاعدتها بمنافع العناية الصحية ما بعد التقاعد. وإنّ الحقّ في هذه المنافع مبنيّ عادةً على بقاء المستخدم في الخدمة لغاية سنّ التقاعد. وتُراكم التكاليف المتوقعة لهذه المنافع على فترة العمالة، باستخدام منهجية محاسبية مماثلة لتلك المستخدمة في خطط تقاعد المنافع المُعرّفة، ويقوم محاسبون كفؤون ومستقلون في شركات التأمين بتحديداتها.

(٣) حقوق الملكية ومنافع التعويض المتعلقة بحقوق الملكية

إنّ برامج مختلفة في خيارات الأسهم تسمح لمستخدمي الشركة، والإدارة العليا فيها، ولأعضاء مجلس الإدارة باكتساب أسهم في الشركة وفي بعض مؤسساتها الفرعية. وإنّ سعر ممارسة الخيار يساوي متوسطّ السعر السوقيّ للأسهم الأساسية في أيام المتاجرة الثلاثين التي تسبق يوم العرض. ولا يُقرّ أيّ تكلفة تعويض أو أيّ موجب. وعندما تُمارس الخيارات، تزداد حقوق الملكية بمقدار الإيرادات المقبوضة.

(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 الصفقة الممكن عزوها. وبشكل لاحق للإقرار الأولي، يتمّ التصريح بالقروض والاستدانات المُدرّة

لفائدة بالتكلفة المستهلكة، مع الإقرار بأي فرق بين التكلفة وقيمة الاسترداد في بيان الدخل على مدى فترة الاستدانات، على أساس معدلات الفائدة النافذة.

(ص) الدائون التجاريون (ذمم دائنة) وديون مستحقة أخرى

يتمّ التصريح بالدائنين التجاريين وبالديون المستحقة الأخرى بالتكلفة.

(ق) ضريبة الدخل

تتألف ضريبة الدخل على الربح أو الخسارة للسنة من الضريبة الحالية والمؤجلة. وتُقرّ ضريبة الدخل في بيان الدخل ما عدا إلى المدى الذي تتعلق فيه بنود مُقرّة مباشرة في حقوق الملكية، وفي هذه الحالة تُقرّ في حقوق الملكية.

إنّ الضريبة الحالية هي الضريبة المتوقعة المستحقة على الدخل الخاضع للضريبة للسنة، باستخدام معدلات ضريبة سنّت عند تاريخ الميزانية، وأي تعديل للضريبة المستحقة في ما يتعلّق بالسنوات السابقة.

يتمّ التزويد بالضريبة المؤجلة، باستخدام طريقة الخصم، لكلّ الفروقات المؤقتة الناشئة بين أسس الضريبة للأصول والخصوم وقيمتها المُرحّلة، بهدف إعداد التقارير المالية. وإنّ معدلات الضريبة التي سنّت حالياً أو جوهرياً تُستخدم لتحديد ضريبة الدخل المؤجلة. وفي ظلّ هذه الطريقة، يُطلب من الشركة القيام باحتياط لضريبة الدخل المؤجلة على الفرق بين القيم العادلة للأصول الصافية المُكتسبة وأساسها الضريبيّ كنتيجة لمزج الأعمال.

لا يتمّ التزويد بالفروقات المؤقتة التالية: الشهرة غير القابلة للحسم لأغراض ضريبية، والإقرار الأولي بالأصول والخصوم التي لا تؤثر لا في المحاسبة ولا في الربح الخاضع للضريبة، والفروقات المتعلقة بالاستثمارات في الفروع إلى المدى الذي لا يُرجّح أن تنعكس فيه في المستقبل القريب المنظور.

يُقرّ الأصل الضريبيّ المؤجل فقط إلى المدى الذي يُرجّح فيه أن تتوفر الأرباح المستقبلية الخاضعة للضريبة والتي يمكن استعمال الأصل إزاءها. ويتمّ تخفيض الأصل الضريبيّ المؤجل إلى المدى الذي لا يعود فيه من المرجّح تحقيق منفعة الضريبة المتصلة.

(ر) الإيراد (المبيعات)

(١) السلع المباعة والخدمات المؤدّاة

في ما يتعلّق ببيع السلع، يُقرّر الإيراد عندما يكون قد تمّ تحويل المخاطر والمكافآت الهامة للملكية إلى المشتري، ولا يبقى أيّ عدم تأكد يُذكر في ما يتعلّق باستعادة المقابل الماليّ المستحقّ، أو التكاليف المرتبطة أو الإيراد المحتمل من السلع.

(٢) الدّخل من بدلات الإيجار

يُقرّر الدخل من بدلات الإيجار على أساس النسبة الثابتة على مدى أجل الإيجار.

(٣) الدخل الماليّ

يتألّف الدخل الماليّ من الفائدة المستحقّة القبض على الأموال المستثمرة، والدخل من أنصبة الأرباح المدفوعة، والدخل من حقوق التأليف المالية، ومكاسب فروقات الصرف الأجنبيّ، والمكاسب من أدوات التغطية المُقرّرة في بيان الدخل.

إنّ الفائدة وحقوق التأليف المالية وأنصبة الأرباح الموزّعة الناشئة عن استخدام الآخرين موارد الشركة تُقرّر عندما يكون من المُرجّح أن تدفّق المنافع الاقتصادية المرتبطة بالصفحة إلى الشركة وأن يُقاس الإيراد بشكل موثوق. ويُقرّر الدخل من الفائدة في ما يتراكم (مع أخذ ما يغله الأصل بشكل فاعل في الحسابان) إلاّ إذا كانت قابلية التحصيل مشكوكاً فيها. ويُقرّر الدخل من حقوق التأليف المالية على أساس الاستحقاق وفقاً لجوهر الاتفاق ذي الصلة. ويُقرّر الدخل من أنصبة الأرباح في بيان الدخل عند تاريخ الإعلان عن أنصبة الأرباح.

(٤) المِنح الحكومية

تُقرّر منحة حكومية ما في الميزانية أولياً كدخل مؤجّل عندما يكون ثمة ضمان معقول بأنّه سيتمّ استلامها وبأنّ الشركة ستمتثل للشروط المرتبطة بها. وإنّ المِنح التي تعوّض على الشركة المصاريف التي تمّ تكبدها تُقرّر كإيراد في بيان الدخل على أساس نظاميّ في الفترات نفسها التي يتمّ فيها تكبّد المصاريف. أمّا المِنح التي تعوّض على الشركة تكلفة أصل ما فتُقرّر في بيان الدخل كإيراد على أساس نظاميّ على مدى العمر النافع للأصل.

(ش) المصاريف

(١) المصاريف المالية

تتألف المصاريف المالية من الفائدة المستحقة الدفع على الاستدانات، وخسائر فروقات الصرف الأجنبي، والخسائر على أدوات التغطية التي تُقَرَّ في بيان الدخل.

إنَّ كلَّ الفوائد والتكاليف الأخرى التي يتمَّ تكبدها في ما يتعلق بالاستدانات يتمَّ شطبها كمصروف عند تكبدها، كجزء من المصاريف المالية. وإنَّ مكوّن مصروف الفائدة لدفعات الإيجارات المالية يُقَرَّ في بيان الدخل باستخدام طريقة معدّل الفائدة النافذة.

(٢) تكاليف البحث والتطوير، والإعلان والترويج، وتكاليف تطوير الأنظمة

يتمَّ شطب تكاليف البحث والإعلان والترويج كمصروف، في السنة التي يتمَّ فيها تكبّد هذه التكاليف. ويتمَّ شطب تكاليف التطوير وتكاليف تطوير الأنظمة في السنة التي يتمَّ فيها تكبّد هذه التكاليف إذا كانت لا تفي بمعايير الرسملة.

(ت) الأدوات المالية المشتقة

تستخدم الشركة الأدوات المالية المشتقة أولياً لتخفيض التعرّض إلى التقلبات المعادية في معدلات الفائدة، وأسعار الصرف الأجنبي، وأسعار السلع الاستهلاكية، ومخاطر سوقية أخرى. وتحظر سياسة الشركة استخدام المشتقات للمضاربة. ولا تقوم الشركة بالاحتفاظ بالأدوات المالية المشتقة أو بإصدارها لأغراض المتاجرة.

تُقَرَّ الأدوات المالية المشتقة أولياً بالتكلفة. وبشكل لاحق للإقرار الأولي، يتمَّ التصريح بالأدوات المالية المشتقة بالقيمة العادلة. وإنَّ الإقرار بأيّ كسب أو خسارة غير متحقق(ة) وناجم(ة) عن ذلك يتوقف على طبيعة البند الذي تتمَّ تغطيته.

إنَّ القيمة العادلة هي المقدار الذي يمكن لقاءه مبادلة الأصل أو تسديد الخصم، بين فريقين حسّني الاطلاع وراغبين في صفقة تُصَفّ كليهما.

(١) حماية التدفق النقدي

حيثُ تقوم أداة مالية مشتقة بحماية التنوّع في التدفّقات النقدية لأصل مُقَرَّر، أو إلتزام صارم، أو صفقة تمَّ التنبؤ بها، يُقَرَّر الجزء الفاعل لأيّ كسب أو خسارة ناجم(ة) عن الأداة المالية المشتقة مباشرةً في حقوق الملكية. وعندما ينتج من الإلتزام الصارم أو الصفقة التي

تمّ التنبؤ بها بالإقرار بأصل أو بخصم، يُنزَع/تُنزَع الكسب/الخسارة التراكمي(ة) من حقوق الملكية ويتمّ تضمينه(ا) في القياس الأولي للأصل أو الخصم. وإلا يُنزَع/تُنزَع الكسب/الخسارة التراكمي(ة) من حقوق الملكية ويُقرّ/تُقرّ في بيان الدخل في الوقت نفسه للصفحة المغطاة. ويُقرّ الجزء غير الفاعل لأيّ كسب أو خسارة في بيان الدخل.

عندما يتمّ إنهاء أداة حماية أو علاقة حماية لكن مع استمرار توقُّع حدوث الصفقة المغطاة، يبقى/تبقى الكسب/الخسارة التراكمي(ة) وغير المتحقّق(ة) في حقوق الملكية ويُقرّ وفقاً للسياسة أعلاه عندما تحصل الصفقة. وإذا لم تُعد الصفقة المغطاة مُرحَّحة، يُقرّ/تُقرّ مباشرةً في بيان الدخل الكسب/الخسارة التراكمي(ة) وغير المتحقّق(ة) المُقرّ(ة) في حقوق الملكية.

(٢) حماية الأصول والخصوم المُقرّ(ة)

حيثُ تقوم أداة مالية مشتقة بحماية تنوّع القيمة العادلة لذمة مُقرّ(ة) أو دين مستحقّ الدفع مُقرّ، يُقرّ/تُقرّ أيّ كسب/خسارة ناجم(ة) عن أداة الحماية في بيان الدخل. ويتمّ التصريح بالبند المحمي أيضاً بالقيمة العادلة في ما يتعلق بالمخاطر التي تتمّ حمايتها، مع الإقرار بأيّ كسب/خسارة في بيان الدخل.

(٣) حماية الاستثمار الصافي في العمليّات الأجنبية

حيثُ يحمي خصم بالعملة الأجنبية استثماراً صافياً في عمليّة أجنبية، تُقرّ الفروقات في الصرف الأجنبيّ الناشئة عن تحويل الخصم إلى عملة اليورو مباشرةً في «احتياطيّات التحويل» في حقوق المساهمين.

حيثُ تحمي أداة مالية مشتقة استثماراً صافياً في عمليّة أجنبية، إن جزء الكسب/الخسارة الناجم(ة) عن أداة الحماية والمُحدّد ليكون حماية فاعلة يُقرّ مباشرةً في «احتياطيّات التحويل» في حقوق المساهمين، أمّا الجزء غير الفاعل فيُقدّم في التقارير عبر بيان الدخل.

(ث) العمليّات المتوقّفة

إن عمليّة متوقّفة هي بوضوح مكّون قابل للتمييز في أعمال الشركة يتمّ التخلّي عنه أو إنهاؤه طبقاً لخطة مفردة، ويمثّل سلسلة كبرى مستقلة من الأعمال، أو نطاقاً جغرافياً مستقلاً من العمليّات.

٢ اكتسابات الفروع والتصرف بها

٢٠٠١	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٢	مليون يورو
التصرفات	الاكتسابات	التصرفات	الاكتسابات	
				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 الشركاء
—	—	(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	المخازين (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	حصة الأقلية
				الخصوم غير المتداولة
—	(٥)	—	(١ ٣١٠)	القروض والاستدانات المُدرّة لفائدة
—	—	—	(٧٨)	الدائون التجاريون والديون الأخرى المستحقة
—	—	—	(٨١)	منافع المستخدمين
—	(٣)	—	(٣٤٦)	الاحتياطات
—	(٢)	—	(٤٥)	الخصوم الضريبية المؤجلة
				الخصوم المتداولة
—	(٢)	٣	(٣٦٦)	القروض والاستدانات المُدرّة لفائدة
—	(٣)	—	(٤٨)	ضريبة الدخل المستحقة الدفع
—	(٣٧)	٢	(٩١١)	الدائون التجاريون وديون أخرى مستحقة
—	(٢)	—	(١٤)	الاحتياطات
—	٢٠٥	(٣)	٦٣٥	الأصول والخصوم الصافية القابلة للتعرف
—	١٦٦	—	٣ ٥٢٥	الشهرة عند الاكتساب
—	٩٢	—	٦٣٥	الشهرة عند زيادة حيازات الأسهم
—	٦١	—	١٣٨	ترجع حيازات أسهم الأقلية
—	—	(٤)	—	الخسارة/(الكسب) من التصرف
—	—	—	(٣ ٣٤٢)	جزء من الاكتسابات المُسدّدة بأسهم
—	(٢٢)	—	(٥١)	جزء من الاكتسابات المدفوعة في السنة السابقة

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

-	-	-	(٣٢٢)	جزء من الاكتسابات التي ينبغي دفعها
-	٥٠٢	(٧)	١٢١٨	تعويض مالي مدفوع/مقبوض). تم الوفاء به نقداً
-	(١١٩)	-	(٣١٩)	الأموال النقدية (المكتسبة)/التي تم التصرف بها
-	٣٨٣	(٧)	٨٩٩	التدفق النقدي الخارجي/الداخلي

[تزوّد مجموعة أوارد Award بتفاصيل عن الصفقات الكبرى التي تمّت خلال العام ٢٠٠٢ عند هذه المرحلة.]

٣ الدخل/(المصاريف) التشغيلي(ة) الآخر/(الأخرى)

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٢٣	١٥	تحرير الاحتياطات غير المستخدمة
(٣٠)	(٣٧)	إضافات إلى احتياطات أخرى
		صافي الكسب/(الخسارة) من التصرف بالأصول
٢٠	٣٠	الملموسة وغير الملموسة
٢٩	٢٤	صافي الدخل/(التكلفة) من الإيجار
٢٨	٦٢	صافي الدخل/(المصرف) التشغيلي الآخر
(١٢٠)	(١٩٠)	استهلاك الشهرة وإتلافها
(٥٠)	(٩٦)	
١٤	١٤	مصاريف البحث والتطوير عند تكبدها

٤ البنود غير المتكررة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
-	٤٧٣	التصرف بالأعمال
-	(١٥٨)	أعباء إعادة الهيكلة
-	(٧٣)	خسائر الإلتلاف (إعادة الهيكلة)
-	(٨١)	خسائر الإلتلاف (أخرى)
-	(١٠٢)	أمور أخرى
-	٥٩	

إنّ أعباء إلتلاف 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 اتُخذ في أواسط العام ٢٠٠٢ بإقفال المصانع. وتتضمّن أعباء الإلتلاف الأخرى حقوق

التوزيع في أميركا الجنوبية (٢٨ مليون يورو) والإتلافات في أوروبا الوسطى والشرقية. في عدد من المصانع في أوروبا الوسطى والشرقية، تم تخفيض العمر الاقتصادي النافع، مما أدى إلى إتلافات.

٥ جدول الرواتب والمنافع المتصلة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
(٩٠٦)	(١٠٣٨)	الأجور والرواتب
(١٨٠)	(٢١٧)	مساهمات إلزامية في الضمان الاجتماعي
(١١٤)	(١٤٩)	تكلفة أخرى لطاغم العمل
(٣)	(٣)	مساهمات في خطط المساهمة المعرفة
(٧١)	(٩٥)	الزيادة في الخصم لخطط المنافع المعرفة
(٢٧)	(٢)	التحرك في الأصل لخطط المنافع المعرفة
(١٣٠١)	(١٥٠٤)	
(٣٨ ٢٢٤)	(٧٤ ٦٩٤)	مكافآت التفرغ الكلي

لا تتضمن مكافآت التفرغ الكلي ٦٧٠٣ مكافآت خارجية للتفرغ الكلي في أميركا الوسطى والجنوبية، تعمل حصرياً للشركة.

٦ معلومات إضافية حول المصاريف التشغيلية بطبيعتها

يتم تضمين إستهلاك الأصول وخسائر الإتلاف في بنود السطر التالي في بيان الدخل للسنة ٢٠٠٢:

استهلاك الشهرية	استهلاك الشهرية وخسائر الإتلاف على الأصول غير الملموسة غير الشهرية	الاستهلاك وخسائر الإتلاف على الملكية، والآلات والمعدات	مليون يورو
—	(٢)	(٤٥٤)	تكلفة المبيعات
—	—	(٣٥)	مصاريف التوزيع
—	(٣٢)	(٨٣)	مصاريف المبيعات والتسويق
—	(١٥)	(٤٩)	المصاريف الإدارية
(١٩٠)	—	—	دخل/(مصاريف) تشغيلي(ة) آخر/(أخرى)
(١٩٠)	(٤٩)	(٦٢١)	

٧ صافي تكاليف التمويل

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٤٥	٧٨	الدخل من الفائدة
(١٥٢)	(٢٧٤)	مصروف 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 المفرط
(١١)	(٣٦)	أمور أخرى، بما فيها الرسوم المصرفية
(١٣١)	(١٧٢)	

٨ مصروف ضريبة الدخل

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
		المُقرَّر في بيان الدخل
		مصروف الضريبة الحالية
(١٣١)	(٣٥١)	السنة الجارية
٨	٢	مزود بإفراط/(أقل) في السنوات السابقة
(١٢٣)	(٣٤٩)	
		(مصروف)/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 مصروف ضريبة الدخل في بيان الدخل
٧٤٣	١٦١	الربح قبل الضريبة
(٣٥)	(٢٣)	حسم الدخل من الشركاء
٧٠٨	١١٣٨	الربح قبل الضريبة وقبل الدخل من الشركاء
%٢٦,١	%٢٣,١	معدل الضريبة النافذ
		تسوية معدل الضريبة النافذ
٧٠٨	١١٣٨	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 للحسم
٨١	٢٧٩	مصاريف غير قابلة للحسم لغايات ضريبية
(٤)	(٤)	أنصبة أرباح غير خاضعة للضريبة وناجمة عن الاستثمارات في شركات من خارج المجموعة
(٢١)	(٣٥)	دخل ماليّ ودخل آخر غير خاضعين للضريبة
٨٥٣	١٥٧٠	
%٣٢,١	%٢٧,٩	معدّل ضريبة مرجّح كليّ
		الضريبة بمعدّل ضريبة مرجّح كليّ
التعديلات على مصاريف الضريبة		
—	٣	الإقرار بـ/(استعمال) خسائر ضريبية لم تُقرّ سابقاً
١٢	١٧	مزود بإفراط/(أقل) في السنوات السابقة
١	٩١	ادخارات ضريبية من تسليفات ضريبية
٩٤	٧٦	ادخارات ضريبية من وضع ضريبيّ خاصّ
(٤)	(١)	التغيير في معدّل الضريبة
(١٤)	(١١)	تعديلات ضريبية أخرى، بشكل أساسي اقتطاع الضريبة
(١٨٥)	(٢٦٣)	
دخل/(مصروف) الضريبة المؤجلة المُقرّ مباشرة في حقوق الملكية		
—	—	التغيير في السياسة المحاسبية
		الإقرار بالتغييرات في القيم العادلة للأصول والخصوم القابلة للتعرف
٢٧	١	في الشركات المُكتسبة في السنة السابقة (تمّ إقرارها في الشهرة)
—	—	على جزء فاعل من التغييرات في القيمة العادلة لتغطيات التدفّق النقديّ

بلغت ضرائب الدخل (الحالية والمؤجلة) ٢٦٣ مليون يورو في العام ٢٠٠٢ أو ٢٣,١% من الربح قبل حسم الضرائب مطروح منه الدخل من المؤسسات الشريكة، مقارنةً بـ ١٨٥ مليون يورو في العام ٢٠٠١، أو ٢٦,١%. وباستثناء البنود غير المتكررة، إنّ معدّل الضريبة النافذ هو ٢٥,١%.

٩ الملكية، الآلات والمعدات

المجموع	قيد الإنشاء	التثبيت والتركيب	الآلات والمعدات	الأراضي والمباني	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 التحركات في الصرف الأجنبي
٤١٩٣	٨٧	٥٩٧	٢٥٦٢	٩٤٧	الاكتسابات عبر مزج الأعمال
٨١٢	٣٧٢	١٣٣	٢٧١	٣٦	التفقات
(١٦)	(٢٥٥)	٣٧	١٦٧	٣٥	التحويل إلى فئات أخرى من الأصول
(٣٢٢)	(٥)	(٩٢)	(١٥٣)	(٧٢)	التصرفات
(٩)	—	(١)	(٥)	(٣)	التصرفات عبر مزج الأعمال
(١)	(١)	٢	(٣)	١	تحركات أخرى
١٢٢٧١	٣٥١	١٩٦٣	٧٠٥٠	٢٩٠٧	الرصيد في نهاية السنة
الاستهلاك وخسائر الإلتلاف					
(٤٣٧٤)	—	(٩٢١)	(٢٦٤٤)	(٨٠٩)	الميزانية عند نهاية السنة السابقة
(٥١)	—	(٦)	(٢٦)	(١٩)	التغيير في السياسة المحاسبية
٩٥	—	١٢	٧٣	١٠	مفعول التحركات في الصرف الأجنبي
(٢١٥١)	—	(٣٨٤)	(١٤٥٩)	(٣٠٨)	الاكتسابات عبر مزج الأعمال
(٦٢١)	—	(١٣٩)	(٣٩٦)	(٨٦)	الاستهلاك
(١٠٢)	—	(١)	(٧٩)	(٢٢)	خسائر الإلتلاف
١	—	—	١	—	عكس خسائر الإلتلاف
٣	—	٦	(٣)	—	التحويل إلى فئات أخرى من الأصول
٢١٨	—	٧٢	١١٩	٢٧	التصرفات
٥	—	١	٣	١	التصرفات عبر مزج الأعمال
٤	—	(١)	٤	١	تحركات أخرى
(٦٩٧٣)	—	(١٣٦١)	(٤٤٠٧)	(١٢٠٥)	الرصيد في نهاية السنة
٣٣٤٢	١٦٦	٣٧٧	١٦٦٦	١١٣٣	المبلغ المُرحَّل في أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
٥٢٩٨	٣٥١	٦٠٢	٢٦٤٣	١٧٠٢	المبلغ المُرحَّل في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

ما من ملكية وآلات ومعدات خاضعة لتقييدات على سند التملك. وتبلغ الملكية والآلات والمعدات المرهونة كضمانة للخصوم ٤٨ مليون يورو.

الأصول المؤجّرة

تقوم الشركة بتأجير أراضي ومبانٍ فضلاً عن معدّات بموجب عدد من اتّفاقات الإيجارات الماليّة. وكان صافي المبلغ المُرحّل للأراضي والمباني المؤجّرة ١٢,٣ مليون يورو (٢٠٠١): ١٣,١ مليون يورو) وللآلات والمعدّات المؤجّرة 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 التحركات في الصرف الأجنبيّ
٤ ٢٠٢	الاكتسابات عبر مزج الأعمال
٣	التعديلات الناشئة عن التعرّف اللاحق أو التغييرات اللاحقة في قيمة الأصول والخصوم القابلة للتعرّف
٨ ١٩٣	الرصيد في نهاية السنة
	استهلاك الشهرة وخسائر الإلتلاف
(٤٨٠)	الرصيد في نهاية السنة السابقة
٧	مفعول التحركات في الصرف الأجنبيّ
(٤٥)	الاكتسابات عبر مزج الأعمال
(١٩٠)	استهلاك الشهرة
(٢٦)	خسائر الإلتلاف
(٧٣٤)	الرصيد في نهاية السنة
٣ ٧٤٤	المبلغ المُرحّل في أوّل كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
٧ ٤٥٩	المبلغ المُرحّل في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

١١ الأصول غير الملموسة غير الشهرية

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 التحركات 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 وخسائر الإتااف
(١٩١)	—	(١٩١)	الميزانية في نهاية السنة السابقة
٤	—	٤	مفعول التحركات في الصرف الأجنبي
(٥٥)	—	(٥٥)	الاكتسابات عبر مزج الأعمال
(٤٩)	—	(٤٩)	استهلاك الشهرة
(٢٨)	—	(٢٨)	خسائر الإتااف
١٤	—	١٤	التصرفات
(٣٠٥)	—	٣٠٥	الرصيد في نهاية السنة
٢٢٨	٤	٢٢٤	المبلغ المُرحَّل في أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
٢٤٦	٢	٢٢٤	المبلغ المُرحَّل في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

١٢ الاستثمارات في الشركاء

بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، ليس للشركة أيّ استثمار هامّ في الشركاء

١٣ الأوراق المالية للاستثمار

٢٠٠١		٢٠٠٢		مليون يورو
الاستثمارات غير المتداولة				
٢٤٠	١٩٠	الأوراق المالية التي تمثل حقوق ملكية والمتوفرة للبيع		
٧	١٩	الأوراق المالية التي تمثل مديونية والمحتجزة للاستحقاق		
—	٦٥	الأوراق المالية التي تمثل مديونية والمتوفرة للبيع		
٢٤٧	٢٧٤			
الاستثمارات المتداولة				
—	١	الأوراق المالية التي تمثل مديونية والمحتجزة للاستحقاق		
—	١	الأوراق المالية التي تمثل مديونية والمتوفرة للبيع		
—	٢			

١٤ الأصول والخصوم الضريبية المؤجلة

الأصول والخصوم الضريبية المؤجلة المقررة

٢٠٠١		٢٠٠٢		٢٠٠١		٢٠٠٢		مليون يورو
الصافي		الخصوم		الأصول				
(٢٢٨)	(٤٦٩)	(٢٥٧)	(٤٩٤)	٢٩	٢٥			الملكية، الآلات والمعدات
(٣٨)	٩٩	(٤٨)	(٢٧)	١٠	١٢٦			الأصول غير الملموسة
(٣١)	٤٧	(٣٢)	(٢٦)	١	٧٣			استثمارات أخرى
(٣)	٢	(٥)	(٤)	٢	٦			المخازين
١٠	٤٠	(١)	(٣)	١١	٤٣			القروض والاستدانات المدرة لفائدة
٥٨	٦٢	(٢)	(١١)	٦٠	٧٣			منافع المستخدمين
٢٠	١٤١	(١٠)	(١٠)	٣٠	١٥١			الاحتياطات
٢٧	١١٣	(٣)	(٣)	٣٠	١١٦			بنود أخرى
١٠٣	٣٩٤	—	—	١٠٣	٣٩٤			القيمة الضريبية لترحيل الخسارة
(٨٢)	٤٢٩	(٣٥٨)	(٥٧٨)	٢٧٦	١٠٠٧			إجمالي الأصول/(الخصوم) الضريبية
—	—	١٠٧	٢٦٤	(١٠٧)	(٢٦٤)			عوض الضريبة
(٨٢)	٤٢٩	(٢٥١)	(٣١٤)	١٦٩	٧٤٣			صافي أصول/(خصوم) الضريبة

إن التحرك في موقع ميزانية الضريبة المؤجلة الصافية مقارنةً مع العام ٢٠٠١ تفسره بشكل أساسي تغييرات المجال.

الفروقات المؤقتة التي لا يُقر لها أي خصم ضريبي مؤجل

في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، لم يُقر الخصم الضريبي المؤجل البالغ ٢٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٤ ملايين يورو) والمتعلق بالاستثمارات في الفروع، لأن الإدارة تعتقد أن هذا الخصم لن يتم تكبده في المستقبل القريب المنظور.

الفروقات المؤقتة التي لا يُقر لها أي أصل ضريبي مؤجل

إن الخسائر الضريبية المرحلة التي لا يُقر لها أي أصل ضريبي مؤجل تبلغ ٤٣٤ مليون يورو (٢٠٠١: ١٧٠ مليون يورو). ولم تُقر الأصول الضريبية المؤجلة على هذه البنود لأنه لا يُرجح أن تتوفر الأرباح المستقبلية الخاضعة للضريبة التي يمكن استعمال المنافع إزاءها. وإن الزيادة مقارنةً بالعام ٢٠٠١ تشرحها بشكل أساسي تغييرات المجال.

١٥ المخازين (البضاعة)

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
١٦	٤٣	الدفعات على الحساب
٢٠٠	٤٥٧	المواد الأولية 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
١	١٣	المخازين المُصرَّح بها بصافي القيمة القابلة للتحقيق
٦	٥	مقدار المخازين المُرحَّل والخاضع لاحتجاز بنود سند التملك

إن تكلفة المخازين التي أُقرت كمصروف في العام ٢٠٠٢ بلغت ٢٧٩٤ مليون يورو، وتم تضمينها في تكلفة المبيعات.

١٦ 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، يُعتبر هذا الخيار كمشتق. ومع ذلك، يتم تسجيله بالتكلفة، لأنه لا تتوفر أي تسعيرة سوقية في سوق ناشطة ولأن 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	

١٧ الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٧٥	٧٣١	الودائع المصرفية القصيرة الأجل
٣٦٧	٢٤١	الحسابات المصرفية الجارية
٣	٤	الأموال النقدية
٤٤٥	٩٧٦	الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية
(٨٥)	(١٠٠)	السحوبات على المكشوف من المصرف
٣٦٠	٨٧٦	

١٨ رأس المال والاحتياطيات

تسوية التحركات في رأس المال والاحتياطيات

المجموع	الأرباح المُحتَجَزة	احتياطيات التغطية	احتياطيات التحويل	أسهم الخزينة	علاوة الأسهم	رأس المال الذي تم إصداره	مليون يورو
٤٦٩٤	١٠٤١	(٨)	١٢٢	(٦)	٣٢١٢	٣٣٣	كما في أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠١
١٦٥	٥٠٥	٢	(٣٤٢)	—	—	—	المكاسب والخسائر المُقرَّرة
٣	—	—	—	—	٣	—	الأسهم التي تم إصدارها
(١٤٢)	(١٤٢)	—	—	—	—	—	رفع أنصبة الأرباح للمساهمين
٤٧٢٠	١٤٠٤	(٦)	(٢٢٠)	(٦)	٣٢١٥	٣٣٣	كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
٥٩٩	٧١٩	(١٤)	(١٠٦)	—	—	—	المكاسب والخسائر المُقرَّرة
٣٣٦٧	—	—	—	—	٣٢٥٦	١١١	الأسهم التي تم إصدارها
(١٥٦)	(١٥٦)	—	—	—	—	—	رفع أنصبة الأرباح للمساهمين
٨٥٣٠	١٩٦٧	(٢٠)	(٣٢٦)	(٦)	٦٤٧١	٤٤٤	كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

رأس المال 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

يتألف رأسمال الأسهم المرخص به من ١٧ ٢٥٦ ٨٨٧ سهماً عادياً، لقاء مبلغ ١٣,٣ مليون يورو، لم يتم إصدار أي منها حتى الآن. وليس للأسهم أي قيمة اسمية. ويحق لحاملي الأسهم العادية أن يقبضوا أنصبة الأرباح كما هو مُعلن من وقت 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 ٤٠٠ ٤٠٠ ٣٠٠٤ سهم كانت مستحقة بسعر متوسط مرجح للممارسة قدره ٣.٢٤ يورو للسهم الواحد. ومن هذه الكفالات، إن ٦٢٢٩ سهماً لمجموع كلي قدره ٦٠٠ ٤٩١ ٢٠٠ سهم، وسعر متوسط مرجح للممارسة قدره ٢.٩٢ يورو للسهم الواحد، تم إبقاؤهما في التحكم الذاتي ولن تتم ممارستها إطلاقاً. ويجب أن تكون الإصدارات ضمن رأس المال المرخص 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 ٠,٣٩ يورو للسهم الواحد. ولم يتم تسجيل دفع أنصبة الأرباح في البيانات المالية للعام ٢٠٠٢.

احتياطات التحويل

تتألف احتياطات 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.

احتياطات الحماية

تتألف احتياطات الحماية من الجزء الفاعل من التغيير الصافي التراكمي في القيمة العادلة لتغطيات 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 الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين وقدره ٧١٩ مليون يورو (٢٠٠١: ربح صافٍ قدره ٥٠٥ مليون يورو) وعلى عدد متوسط مرجح من الأسهم العادية المستحقة خلال السنة. تم احتسابها على الشكل التالي:

العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٦	٤٣٢,٠	الأسهم العادية التي تم إصدارها في أول كانون الثاني/يناير
٠,١	٤٨,٣	مفعول الأسهم التي تم إصدارها
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

العائد المُخفَّف على السهم

إن احتساب العائد المُخفَّف على السهم مبني على الربح الصافي الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين وقدره ٧١٩ مليون يورو (٢٠٠١: ٥٠٥ مليون يورو) وعلى عدد متوسط مرجح من الأسهم العادية (المُخفَّفة) المستحقة خلال السنة. تم احتسابه على الشكل التالي:

العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية (المُخفَّفة)

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر
٢,١	٢,٤	مفعول خيار الأسهم عند الإصدار
٤٣٣,٨	٤٨٢,٧	العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية (المُخفَّفة) في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

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، الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين
١٢٠	١٩٠	استهلاك الشهرة
-	(٩٨)	البنود غير المتكررة، بعد الضرائب، الممكن عزوها إلى المساهمين العاديين
٦٢٥	٨١١	الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة والبنود غير المتكررة، الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين

العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٦	٤٣٢,٠	الأسهم العادية التي تم إصدارها في أول كانون الثاني/يناير
٠,١	٤٨,٣	مفعول الأسهم التي تم إصدارها
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

العائد المُخفَّف على السهم قبل الشهرة والبنود غير المتكررة

إن احتساب العائد المُخفَّف على السهم قبل الشهرة والبنود غير المتكررة هو على الشكل التالي:

الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة والبنود غير المتكررة، الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين
١٢٠	١٩٠	استهلاك الشهرة
-	(٩٨)	البنود غير المتكررة، بعد الضرائب، الممكن عزوها إلى المساهمين العاديين
٦٢٥	٨١١	الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة والبنود غير المتكررة، الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين

العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية (المخففة)

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر
٢,١	٢,٤	مفعول خيار الأسهم عند الإصدار
٤٣٣,٨	٤٨٢,٧	العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية (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، الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٥٠٥	٧١٩	الربح الصافي الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين
١٢٠	١٩٠	استهلاك الشهرة
-	٢٦	إتلاف الشهرة
٦٢٥	٩٣٥	الربح الصافي قبل استهلاك الشهرة وإتلافها، الممكن عزوه إلى المساهمين العاديين

العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون سهم
٤٣١,٦	٤٣٢,٠	الأسهم العادية التي تم إصدارها في أول كانون الثاني/يناير
٠,١	٤٨,٣	مفعول الأسهم التي تم إصدارها
٤٣١,٧	٤٨٠,٣	العدد المتوسط المرجح للأسهم العادية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

٢٠ القروض والاستدانات المُدرّة لفائدة

يزوّد هذا التعليق بالمعلومات حول الشروط التعاقدية للقروض والاستدانات المُدرّة لفائدة في الشركة.

الخصوم غير المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
١	٨٧	القروض المصرفية المضمونة
١ ١٩٢	١٧١	القروض المصرفية غير المضمونة
٩٨٩	١ ٨٠٠	إصدارات لسندات غير مضمونة
٨	١٥٠	قروض أخرى غير مضمونة
١٠	٩	خصوم الإيجارات المالية
٢ ٢٠٠	٢ ٢١٧	

الخصوم المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٢	٥١	القروض المصرفية المضمونة
٥٧٤	١ ٩٤١	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	٢ ٠٧٤	

الأجل وبرنامج إعادة تسديد الديون

أكثر من ٥ سنوات	٢-٥ سنوات	سنة - سنتان	سنة أو أقل	المجموع	مليون يورو
—	٣٢	٥٥	٥١	١٣٨	القروض المصرفية المضمونة
٣٧	٨٠	٥٤	١ ٩٤١	٢ ١١٢	القروض المصرفية غير المضمونة
١ ٤٨٩	٢٦٢	٤٩	٣٤	١ ٨٣٤	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
١ ٦٦٦	٣٨٣	١٦٨	٢ ٠٧٤	٤ ٢٩١	

خصوم الإيجارات المالية

رأس المال	المدفوعات	الفائدة	رأس المال	المدفوعات	الفائدة	مليون يورو
٢٠٠١	٢٠٠١	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٢	٢٠٠٢	
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	

٢١ منافع المُستخدَمين

تبقى مجموعة أوارد Award خططاً لمنافع طبية وطويلة الأجل، للتقاعد وما بعد التقاعد في بلدان عديدة تعمل فيها. وتُحتسب هذه المنافع كلها بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ وتُعامل كخطط 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 متعلّقة بحسابات التأمين لم يتم إقرارها
٣٦٠	٣٨٧	خسائر متعلّقة بحسابات التأمين لم يتم إقرارها
٢٠	١٢	تكلفة خدمات ماضية لم يتم إقرارها
-	(٦١)	أصل لم يُقرّ
(٢٦٩)	(٣٣٢)	الأصل/(الخصم) الصافي المُقرّ في الميزانية
(٣٠٠)	(٣٧١)	الخصم المُقرّ في الميزانية
٣١	٣٩	الأصل المُقرّ في الميزانية

كان العائد الفعلي على أصول الخطة في العام ٢٠٠٢ والعام ٢٠٠١، ١٢٧ مليون يورو و ١٣٦ مليون يورو على التوالي.

خطط المساهمة المُعرّفة

لخطط المساهمة المُعرّفة، تدفع شركات مجموعة أوارد Award مساهمات إلى صناديق تقاعد أو عقود ضمان يديرها القطاع العام أو الخاص. وما أن يتمّ دفع المساهمات، حتّى لا يعود لشركات المجموعة أيّ موجب إضافيّ بالدفع. وتشكل مصاريف المساهمة المنتظمة مصروفاً للسنة التي تستحقّ فيها. وللعام ٢٠٠٢، بلغت مصاريف المساهمة المُعرّفة للمجموعة ٣ ملايين يورو.

خطط المنافع المُعرّفة

تقوم الشركة بمساهمات إلى ٥٨ خطة منافع معرفّة حيث ٤٤ منها هي خطط تقاعد بشكل برامج دفع نهائية و ١٤ منها هي خطط تكاليف طبّية. وقد تمّ إنشاء خطط التقاعد وفقاً للمتطلبات القانونية القابلة للتطبيق وللممارسة الشائعة في كلّ بلد. وتزوّد معظم الخطط بمنافع متعلّقة بالدفع وبسنوات الخدمة.

إن إجمالي مصروف منافع المستخدمين للعام ٢٠٠٢ للمجموعة بلغ ٩٧ مليون يورو.

لا تتضمّن أصول الخطة الأسهم العادية التي أصدرتها الشركة أو أيّ ملكيّة للشركة.

التحرّكات في الخصم الصافي المُقرّرة في الميزانية

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
(٢٩٧)	(٢٦٩)	الأصل/(الخصم) الصافي في أوّل كانون الثاني/يناير
(٨)	(٦١)	تغييرات المجال
١٣٢	٩١	المساهمة المدفوعة
(٩٨)	(٩٧)	المصروف الذي أُقرّ في بيان الدخل
٢	٤	فرق الصرف
(٢٦٩)	(٣٣٢)	الأصل/(الخصم) الصافي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

المصروف الذي أُفِرَّ في بيان الدخل

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
(٤٦)	(٤٩)	تكاليف الخدمات الحالية
(٩٤)	(١٠٦)	الفائدة من الموجب
٧١	٩٢	العائد المتوقع على أصول الخطة
(١٤)	(١٠)	تكلفة الخدمات الماضية المُقرَّرة
(١٢)	(١٤)	المكاسب/(الخسائر) المتعلقة بحسابات التأمين
(٣)	(٤)	المكاسب/(الخسائر) عند التسديدات أو الاختصارات
-	(٦)	مفعول حلِّ 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/(أخرى)
-	(٩)	البنود غير المتكررة
(٩٨)	(٩٧)	

الخصم لموجبات المنافع المعرفة

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
سنوياً، تخفيض	سنوياً، تخفيض	
إلى ٥,٥%	إلى ٥,٥%	
و ٤%	و ٤%	
للادعاءات المتعلقة	للادعاءات المتعلقة	
بالأسنان	بالأسنان	

منافع التعويض المتعلقة بحقوق الملكية

لخمس سنوات خلت، أنشأت الشركة برنامجاً تحفيزياً طويل الأمد لمستخدمي الإدارة الرئيسيين. وبموجب هذا البرنامج، يمكن عرض حقوق الاكتتاب مجاناً لمستخدمي الإدارة الرئيسيين وبشكل ثانوي لأعضاء مجلس الإدارة. ويحول 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 بمرور ثلاث سنوات. وتتم إصدارات الحقوق وفقاً لمصلحة الشركة ومساهمتها، طالما أنها تهدف إلى تحفيز الإدارة 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 تمت ممارستها خلال السنة
(٠,١)	(٠,١)	خيارات تم إلغاؤها خلال السنة
٩,٩	١١,٤	خيارات مستحقة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

من الخيارات المستحقة البالغة ١١,٤ مليون، يصبح ٣.٩ مليون خيار حقاً مكتسباً 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 تمت ممارستها خلال العام ٢٠٠٢:

عدد الخيارات (بالملايين)	سعر الممارسة	تاريخ الممارسة
٠,٣	١٤,٢٣	٩ حزيران/يونيو ٢٠٠٢
٠,٨	١١,٦٥	٩ حزيران/يونيو ٢٠٠٢
٠,١	١٤,٢٣	أول تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٢
٠,٢	١١,٦٥	أول تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٢
٠,١	٢١,٨٣	أول تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٢
٠,١	١٤,٢٣	٢٣ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٢
٠,٢	١١,٦٥	٢٣ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٢
١,٨		

٢٢ الاحتياطات

مليون يورو	إعادة الهيكلة	النزاعات	أمور أخرى	المجموع
الرصيد في نهاية السنة السابقة	١٤١	١٣	١٣٣	٢٨٧
مفعول التحركات في الصرف الأجنبي	-	(٦)	(١)	(٧)
التغييرات في المجال	٦	٣٤٣	١١	٣٦٠
الاحتياطات التي تمت	١٠	٢٣	١٠	٤٣
الاحتياطات التي استخدمت	(٦٠)	(١٦)	(١٢)	(٨٨)
الاحتياطات التي تم عكسها	(٤)	(٢)	(٩)	(١٥)
تحركات 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
	٩١	٣٥٨	١٣٤	٥٨٣

إنّ الاحتياطات للنزاعات تتعلّق بشكل أساسيّ بضرائب متنوّعة مباشرة وغير مباشرة متنازع عليها وبإدعاءات تقدّم بها مستخدمون سابقون.

٢٣ الدائنون التجاريّون وديون أخرى مستحقّة

الدائنون التجاريّون والديون الأخرى المستحقّة غير المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
—	٢	الدائنون التجاريّون
٧	٦	ضمانات نقدية
٣٣	٣٩٣	أمور أخرى مستحقّة الدفع
٤٠	٤٠١	

الدائنون التجاريّون والديون الأخرى المستحقّة المتداولة

٢٠٠١	٢٠٠٢	مليون يورو
٧٠٢	١ ٢٢٣	الدائنون التجاريّون
٢٠١	٣٤٤	مستحقّات جدول الرواتب والضمان الاجتماعيّ
٣٦٦	٦١١	الضريبة المستحقّة الدفع، غير ضريبة الدخل
٢٥	٧١	الفائدة المستحقّة الدفع
٢٤١	٢٧٧	التوضيب المُرسَل
٢	١٣	الضمانات النقدية
١٠٢	٢٢٢	الأدوات الماليّة المشتقّة ذات القيم العادلة السالبة
٢	٩	أنصبة الأرباح المستحقّة الدفع
٣١٥	٥١٤	ديون أخرى مستحقّة الدفع
١ ٩٥٦	٣ ٢٨٤	

٢٤ الأدوات الماليّة

الأجال والشروط والسياسات المحاسبيّة

إنّ التعرّض لمخاطر فروقات الصرف الأجنبيّ، ومعدّل الفائدة، وأسعار السلع الاستهلاكية والتسليف ينشأ في سير الأعمال العادية للمجموعة. وتصبّ المجموعة تركيزها على فهم كلّ من هذه المخاطر بشكل خاصّ فضلاً عن فهمها بشكل مترابط، كما تركّز على التعريف بالاستراتيجيّات بهدف تلطيف الوقع الاقتصاديّ على أداء المجموعة.

إن بعض الاستراتيجيات المُعرّفة لتلطيف هذه المخاطر تتضمن استعمال الأدوات المالية المشتقة. وإن المشتقات هي أدوات، تشتق قيمتها من أصل أساسي واحد أو أكثر، أو من سعر أو مؤشر مرجعي واحد أو أكثر. وتخلق المشتقات حقوقاً وموجبات، تحوّل بشكل كليّ أو جزئيّ خطر واحد أو أكثر من المخاطر المالية التي تشكل أساس الأدوات المالية الأولية بين فرقاء العقد المعيّنين.

تتضمن المشتقات التي تستخدمها المجموعة بشكل أساسي عقد صرف أجل (Forward)، وعقود آجلة (Futures) عملات الأجنبيّة المتاجر بها للصرف، ومقايضات معدّلات الفائدة، واتفاقات الأسعار الآجلة، وكولار collars [استراتيجية حماية للخيارات]، ومقايضات معدّلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأميركيّ (السواب). وتحظّر سياسة المجموعة استخدام المشتقات في سياق المتاجرة. وإن المشتقات التي تشكل تغطيات اقتصادية لكتّنها غير مؤهلة لمحاسبة التغطية، مع ذلك، تُحتسب كأدوات للمتاجرة.

يشير الجدول التالي إلى الاستحقاق المتبقي للأدوات المالية المشتقة المستحقة بتاريخ ٣١ كانون الأوّل/ديسمبر ٢٠٠٢. وإن الحسابات المُضمّنة في هذا الجدول هي الحسابات النظرية.

مليون يورو

المشتقات	سنة أو أقل	سنة - ٥ سنوات	أكثر من ٥ سنوات
العملة الأجنبيّة			
عقود الصرف الآجلة (Forward)	٣٦١	-	-
عقود آجلة العملات الأجنبيّة (Futures)	٤٠٤	١٩٦	-
معدّل الفائدة			
مقايضات معدّلات الفائدة	٣١٨	٧٩٢	-
مقايضات معدّلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأميركيّ	٥٦١	٥١٧	٥٥٦
الخيارات (كولار collars [استراتيجية حماية للخيارات])	١٠	١٥	-
السلع الاستهلاكية			
مقايضات السلعة أ	٤	-	-
مستقبل السلعة ب	١٧	-	-
مستقبل السلعة ج	١	-	-

مخاطر العملات الأجنبيّة

تتكبد المجموعة مخاطر العملات الأجنبيّة على الاستدانات، والاستثمارات، والمبيعات (التي تمّ التنبؤ بها)، والمشتريات (التي تمّ التنبؤ بها)، وحقوق التأليف الماليّة، وأنصبة توزيع الأرباح، والترخيصات، ورسوم الإدارة والفوائد داخل الشركة المُعنونة بعملة غير العملة الوظيفيّة لكيان المجموعة. وإن العملات التي تُنشئ هذه المخاطر هي أوليّاً الريال البرازيليّ، والدولار الكنديّ، والجنيه الاسترلينيّ، والدولار الأميركيّ.

إن الأدوات المالية المشتقة المستخدمة لتغطية مخاطر العملات الأجنبية هي عقود الصرف الآجلة، وعقود آجلة للعملات الأجنبية المتاجر بها للصرف، ومقايضات معدلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأمريكي. ما دامت مخاطر العملات الأجنبية معنية، فمن ضمن سياسة المجموعة أن يكون الدائن في الفروع بقدر المستطاع بالعملية 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) تُغطى لمدة ١٢ شهراً كحد أقصى؛ أما الصفقات التشغيلية الأكيدة بنسبة ١٠٠٪ (كالإئفاق على رأس المال) فتُغطى من دون حد زمني؛ وتُغطى أنصبة توزيع الأرباح ما أن يتم الإعلان عنها لكن يتم تفادي التحويل إلى عملات ضعيفة، وتُغطى صفقات أخرى غير متكررة (كالاكتسابات والتصرفات) ما أن تصبح أكيدة.

تغطيات التدفق النقدي

عندما تُستوفى كل الشروط، تُطبّق محاسبة تغطية التدفق النقدي بالنسبة إلى تغطيات البنود غير الموجودة في الميزانية. وإن جزء الكسب أو الخسارة على أداة التغطية المُحددة لتكون تغطية فاعلة يُقر مباشرة في حقوق الملكية. وعلى هذه التغطيات للتدفقات النقدية، تمّ ترحيل كسب بالغ ٠,٩ مليون يورو عبر حقوق الملكية كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

يزود الجدول أدناه بمؤشر لمواقع 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 الأمريكي/اليورو
٣	١٠٦	١٠٩	الجنيه الاسترليني/اليورو
—	١٦	١٦	الدولار الكندي/اليورو
—	٣٨	٣٨	الدولار الأمريكي/الدولار الكندي
—	٣٦	٣٦	الدولار الأمريكي/الجنيه الاسترليني
—	٤٠٤	٤٠٤	الدولار الأمريكي/الريال البرازيلي
—	١١	١١	الدولار الأمريكي/الوان الكوري الجنوبي

تغطيات الاستثمارات الصافية

تستخدم المجموعة مقايضات معدلات الفائدة (السواب) باليورو/الجنيه الاسترليني (المبلغ الاسمي قدره ١٨٠ مليون جنيه استرليني) لحماية مخاطر فروقات الصرف للعمليات الأجنبية في الاستثمار الصافي للمجموعة في فرعها في المملكة المتحدة. وكما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، تمّ تحديد حماية الاستثمار الصافي في الفرع لتكون نافذة، وكتيجة لذلك أفرّ في حقوق الملكية الجزء الفاعل للتغيير في القيمة العادلة من مقايضات معدلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأميركي، الممكن عزوها إلى المخاطر المغطاة (كسب قدره ٤,٧ مليون يورو).

مخاطر معدل الفائدة

تعتمد المجموعة مقارنة ديناميكية في ما يتعلّق بتغطية معدلات الفائدة، التي بواسطتها تتمّ سنوياً مراجعة المزج المستهدف بين الدين بمعدل ثابت وبمعدل عائم (غير ثابت). وتهدف هذه السياسة إلى تحقيق توازن أمثل بين تكلفة التمويل وتقلّبات النتائج المالية، مع أخذ الظروف السوقية واستراتيجية الأعمال ككل في الحسبان.

مخاطر معدلات الفائدة المُعَبَّر عنها باليورو

دخلت المجموعة في العديد من المقايضات في معدلات الفائدة، وفي اتّفاقات الأسعار الآجلة، و كولاتر collars (استراتيجية حمائية للخيارات) لتغطية مخاطر معدلات الفائدة العائمة في ما قدره ٧٧٨ مليون يورو من اتّفاق تسهيل ائتمانيّ مع مبلغ إجماليّ مستحقّ بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ قدره ٨٠٠ مليون يورو.

كانت كلّ المشتقات مُعَيَّنة كتغطيات للتدفق النقديّ. وإنّ جزء الكسب أو الخسارة الناجم عن أداة التغطية المُحدّدة لتكون تغطية نافذة يُفرّ مباشرةً في حقوق الملكية. ولتغطيات التدفق النقديّ هذه، تمّ ترحيل خسارة قدرها ١٥.٢ مليون يورو عبر حقوق الملكية كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢. وبسبب إعادة دفع جزء من التسهيل الائتمانيّ في ٧ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، تمّ نزع خسارة قدرها ١.٢ مليون يورو من حقوق الملكية وتمّ أخذها إلى بيان الدخل.

مخاطر معدلات الفائدة المُعَبَّر عنها بالدولار الكنديّ

دخلت المجموعة في مقايضات عديدة لمعدلات الفائدة، واتّفاقات الأسعار الآجلة وكولاتر collars (استراتيجية حمائية للخيارات) لتغطية مخاطر معدلات الفائدة العائمة (غير الثابتة) على دين قدره ٤٣٥ مليون دولار كنديّ بمعدل الفائدة العائمة (غير الثابتة) مع مبلغ إجماليّ مستحقّ في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ قدره ٨٠٠ مليون دولار كنديّ.

تمّ تعيين كلّ المشتقات كتغطيات للتدفق النقديّ. وإنّ جزء الكسب أو الخسارة على أداة التغطية المُحدّدة لتكون تغطية نافذة يُقرّ مباشرةً في حقوق الملكية. ولتغطيات التدفق النقديّ هذه، تمّ ترحيل خسارة قدرها ٤.٨ مليون يورو عبر حقوق الملكية كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

مخاطر التسليف

تشمل مخاطر التسليف كلّ الأطراف الذين تربطهم علاقة تجارية بالشركة، أيّ حيثُ يمكن أن يتخلف الأطراف في موجباتهم تجاه المجموعة في ما يتعلّق بالإقراض، والتغطية، والتسديد، ونشاطات مالية أخرى. ولدى المجموعة سياسة تسليف قائمة ويُرصد التعرّض لمخاطر التسليف.

تقوم سياسة الشركة على التعاقد فقط مع فرقاء يتمتعون بتقديرات تسليف عالية. وإنّ الفرقاء في هذه العقود هم المؤسسات المالية الكبرى، وليست المجموعة عرضة بشكل يُذكر لأيّ فريق فرد. كما لا تتوقّع المجموعة خسارة تسليف من جرّاء عدم أداء فريق.

في ما يتعلّق بالأدوات المالية المشتقة، يبلغ التعرّض لمخاطر التسليف ٣١ مليون يورو. وإنّ هذا المبلغ هو إجماليّ القيم العادلة الإيجابية للمشتقات، ويكون بذلك الخسارة التي يمكن أن تنتج من عدم أداء الفرقاء في المجموعة موجباتهم التعاقدية.

القيمة العادلة

إنّ القيمة العادلة هي المبلغ الذي يمكن مبادلة أصل ما أو تسديد خصم ما لقاءه، بين فريقين حسنيّ الاطلاع وراغبين في صفقة تنصف كليهما. تُقدّر القيم العادلة في عقود الفوائد المشتقة عبر حسم التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة باستخدام منحنيات إيرادات مستقلة.

تُحتسب القيمة العادلة في العقود الآجلة على أنّها القيمة المحسومة للفرق بين معدل العقد والسعر الآجل الجاري.

تعكس إجمالاً القيمة العادلة لهذه الأدوات الحسابات المُقدّرة التي ستقبضها المجموعة عند تسوية العقود المؤاتية أو التي سيطلب منها دفعها لإنهاء عقود غير مؤاتية عند تاريخ تقديم التقارير، وتأخذ بذلك المكاسب والخسائر غير المتحققة والجارية والناجمة عن العقود المفتوحة في الحسابان.

يشير الجدول التالي إلى القيم العادلة النظيفة لكل الأدوات المالية المشتقة المستحقة:

المبلغ المُرَحَّل في العام ٢٠٠٢	القيمة العادلة في العام ٢٠٠٢	المبلغ المُرَحَّل في العام ٢٠٠١	القيمة العادلة في العام ٢٠٠١	مليون يورو
المشتقات				
عقود الصرف الآجلة:				
١٥	١٥	١٩	١٩	الأصول
(٤)	(٤)	(٢)	(٢)	الخصوم
مقايضات معدلات الفائدة:				
الأصول				
(٢٢)	(٢٢)	(٢٤)	(٢٤)	الخصوم
مقايضات معدلات الفائدة بين عملتين من غير الدولار الأميركي:				
١٣	١٣	٢	٢	الأصول
(١٩٥)	(١٩٥)	(٧٨)	(٧٨)	الخصوم
الخيارات (كولار collars) استراتيجية حمائية للخيارات				
الأصول				
(١)	(١)	(١)	(١)	الخصوم
مستقبل السلعة ب:				
٣	٣	(١)	(١)	الأصول
(١)	(١)	(١)	(١)	الخصوم
مستقبل السلعة ج:				
الأصول				
(١)	(١)	(١)	(١)	الخصوم
(١٩١)	(١٩١)	(٨٤)	(٨٤)	المجموع

الوحدة ٥ / التقارير والحسابات السنوية

يشير الجدول التالي إلى الحسابات المرحّلة والقيّم العادلة النظيفة لأكثر الخصوم الماليّة المُدرّة لفائدة ماديّة:

المبلغ المُرحّل في العام ٢٠٠٢	القيمة العادلة في العام ٢٠٠٢	المبلغ المُرحّل في العام ٢٠٠١	القيمة العادلة في العام ٢٠٠١	مليون يورو
(١٠٦)	(١٠٦)	—	—	الخصوم الماليّة المُدرّة لفائدة المعدّل الثابت
(٣٠)	(٣٠)	(١٠٤)	(١٠٦)	الريال البرازيليّ
—	—	(١٢٤)	(١٢٤)	الدولار الكنديّ
(١٢٨)	(١٢٨)	(٨٦)	(٨٦)	اليورو
(١٧٥)	(١٧٥)	(٧٠)	(٦٩)	الوان الكوريّ الجنوبيّ
(١ ٨٤٤)	(١ ٧٩٦)	(٨٢٠)	(٨٢٠)	الروبل الروسيّ
(٢ ٢٨٣)	(٢ ٢٣٥)	(١ ٢٠٤)	(١ ٢٠٥)	الدولار الأميركيّ
				المجموع

٢٥ الإيجارات التشغيليّة

الإيجارات كمستأجر

يستحقّ دفع بدلات الإيجار التشغيليّ 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	

تؤجّر الشركة عدداً من المستودعات، وأماكن للمصانع ومبانيّ تجارية أخرى بموجب الإيجارات التشغيليّة. وتسريّ الإيجارات نموذجياً في فترة أوليّة تتراوح بين خمس وعشر سنوات، مع خيار بتجديد الإيجار بعد ذلك التاريخ. وتُزاد دفعات الإيجار سنوياً لتعكس بدلات الإيجار في السوق. ولا يتضمّن أيّ من الإيجارات بدلات إيجار طارئة.

يتمّ تمويل مباني مكاتب المقرّ الرئيسيّ بإيجار تشغيليّ. وتبلغ بدلات الإيجار المستحقّة الدفع ١٤ مليون يورو على مدى السنوات الخمس التالية.

لقد قامت الشركة بتأجير بعض الملكيات المُستأجرة، من الباطن. ويُتَوَقَّع 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 تتخطى الخمس سنوات.

في العام ٢٠٠٢، أُقِرَّ مبلغ ٥٢ مليون يورو كمصروف في بيان الدخل في ما يتعلّق بالإيجارات التشغيلية (٢٠٠١: ٣٨ مليون يورو).
الإيجارات كمؤجّر

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، أُقِرَّ مبلغ ٧٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٦٧ مليون يورو) كدخل من الإيجار في بيان الدخل.

٢٦ الالتزامات الرأسمالية

لقد أُجْرَت الشركة عقوداً لتشتري ملكية وآلات ومعدات بمقدار ١٣٦ مليون يورو (٢٠٠١: ٦٦ مليون يورو).

٢٧ الفرقاء المتصلون

صفقات مع أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء الإداريين في المجلس التنفيذي

إن قروضاً تمّ تسليفها لأعضاء مجلس الإدارة والأعضاء الإداريين في المجلس التنفيذي، بلغة ٣,١ مليون يورو (٢٠٠١: ٤,٦ مليون يورو) تمّ تضمينها في «ذمم مدينة أخرى» وإن مقدار ١,٧ منها هو مُدْرَ لفائدة (٢٠٠١: ٢,٧ مليون يورو).

بالإضافة إلى الرواتب، تزود الشركة أيضاً الأعضاء الإداريين في المجلس التنفيذي بمنافع غير نقدية، وتساهم، باسمهم، في خطة منافع مُعرّفة ما بعد العمالة. ووفقاً لشروط الخطة، يتقاعد الأعضاء الإداريون في المجلس التنفيذي بين سنّ ٦٠ والـ ٦٥ ولهم الحقّ 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 جزائيّ مقابل. وفي حال التقاعد المبكر يتم تخفيض الدفعة السنوية على أساس الاحتمالات المتعلقة بحسابات التأمين وشروط خطة التقاعد. ويشارك الأعضاء الإداريون في المجلس التنفيذي أيضاً في برنامج خيار الأسهم في الشركة.

إجماليّ مكافأة إدارة المجلس التنفيذي المضمّنة في «جدول الرواتب والمنافع المتّصلة»:

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 أساسيّ أتعاب أعضاء مجلس الإدارة.

الفرقاء المتّصلون

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 متّصلة بخدمات استشارية مالية تمت تأديتها للشركة في أحد الاكتسابات. وتم احتسابها كجزء من الشهرة الناشئة عن تلك الصفقة.

الصفقات مع الشركاء

لم يكن للشركاء أيّ صفقات مادية داخل الشركة في العام ٢٠٠٢ أو العام ٢٠٠١، ووفقاً لذلك لا تستحقّ أيّ ذمم مدينة تجارية أو ديون تجارية تُذكر من الشركاء في تواريخ الميزانية. وتمّ تسعير الصفقات مع الشركاء على أساس يُنصف الطرفين. وتمّ قبض أنصبة الأرباح من الشركاء بقدر مليون يورو (٢٠٠١: ٥٤ مليون يورو).

٢٨ الكيانات التي يتم التحكّم بها بشكل مشترك

تقدّم مجموعة أوارد Award تقارير عن فوائدها في الكيانات التي يتم التحكّم بها بشكل مشترك باستخدام شكل إعداد التقارير سطرًا بسطرًا للتوحيد المتناسب. أمّا 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 ٢٠٠٢ و ٢٠٠١، وبيانات الدخل الموحدة المتصلة، وبيانات المكاسب والخسائر المُقرّرة وبيانات التدفّقات النقدية للسنتين المنتهيتين آنذاك. وتقع مسؤولية هذه البيانات المالية الموحدة على عاتق أعضاء مجلس الإدارة في الشركة. أمّا مسؤوليتنا فتقتصر على التعبير عن رأينا حول هذه البيانات المالية بناءً على تدقيقنا المحاسبي. وقد دقق في البيانات المالية لشركات فرعية عديدة للمجموعة مدققو حسابات آخرون الذين زوّدنا بتقاريرهم، وإنّ رأينا مبنيّ على تقارير مدققي الحسابات الآخرين.

رأي غير متحفّظ في التدقيق المحاسبيّ حول البيانات المالية الموحدة

لقد أجرينا تدقيقنا المحاسبيّ وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق المحاسبيّ كما صدرت عن الاتحاد الدوليّ للمحاسبين. وتتطلب تلك المعايير أن نخطّط لتدقيقنا المحاسبيّ ونؤدّيه لكي نحصل على تأكيد معقول بشأن ما إذا كانت البيانات المالية خالية من البيانات الكاذبة. ويتضمّن تدقيق محاسبيّ ما القيام، على أساس الاختبار، بفحص الأدلة التي تدعم الحسابات والإفصاحات الواردة في البيانات المالية الموحدة. ويتضمّن تدقيق محاسبيّ ما تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الهامة التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة، فضلاً عن تقييم تقديم البيانات المالية ككلّ.

برأينا، وعلى أساس تدقيقنا المحاسبي وتقارير مدققي الحسابات الآخرين، تعطي البيانات المالية الموحدة رأياً حقيقياً وعادلاً عن موقع المجموعة المالي كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢ و ٢٠٠١، وعن نتائج عملياتها وتدفعاتها النقدية للسنتين المنتهيتين آنذاك وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية.

معلومات إضافية

نزود بالمعلومات الإضافية التالية لكي نُكمل تقريرنا حول التدقيق المحاسبي لكتّنها لا تبدل رأينا في التدقيق المحاسبي حول البيانات المالية الموحدة:

- يحتوي تقرير أعضاء مجلس الإدارة الموحّد على المعلومات التي يتطلّبها القانون ويتوافق هذا التقرير مع البيانات المالية الموحدة؛
- كما هو مُشار في التعليق ١ (أ)، تمّ إعداد البيانات المالية الموحدة وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية، كما اعتمدها الاتحاد الأوروبي لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

١٥ آذار/مارس ٢٠٠٣

س ص ع + الشركاء

مدقق حسابات قانوني
التقارير والحسابات السنوية

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٥ إن الأرباح التي يُقدّم بها تقرير تتأثر مباشرةً بعدد من العوامل المختلفة، بما فيها:
- I. معدلات الاستهلاك المُطبّقة على الأصول الثابتة؛
 - II. تطبيق الصيغ المحاسبية الصارمة بشكل دقيق.
 - III. اختيار طريقة تقييم المخزون؛
 - IV. إنتقاء مدققي الحسابات الخارجيين.
- أي احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ج) فحسب.
 - ب. (أ) و(د) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.
- ٢.٥ أيّ كيان من الكيانات التالية يتأثر بشكل أكبر بوقع متطلّبات الإفصاح؟
- أ. شركة التضامن.
 - ب. التاجر الفرّد.
 - ج. الشركة المحدودة المسؤوليةّة.
 - د. الشركة الخيرية.
- ٣.٥ ما هو المبلغ الأقصى الذي يمكن أن يخسره مساهم ما في استثماره في أسهم شركة محدودة المسؤوليةّة؟
- أ. القيمة الإسمية للأسهم المملوكة.
 - ب. سعر الاكتساب للأسهم المملوكة.
 - ج. ثروة المساهم الشخصيةً بكاملها.
 - د. القيمة السوقية الحالية للأسهم المملوكة.
- ٤.٥ تعمل متطلّبات الإفصاح القانونية في الشركات المحدودة المسؤوليةّة، في المقام الأوّل، على صون مصالح:
- I. المستخدمين؛
 - II. عامة الناس؛
 - III. المساهمين؛
 - IV. الدائنين.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.

- ب. (أ)، (ب) و(د) فحسب.
ج. (ب) و(د) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.
- ٥.٥ تسعى إدارة الشركات المحدودة المسؤولية إلى تقليص مقدار المعلومات المُفصّل عنها، لأنها:
- I. تكره أن تكون عرضةً للانتقاد؛
II. تعتبرها مفيدة تجارياً لمنافسيها؛
III. تفضّل وضع حدود لأيّ تدخّل من الخارج؛
IV. عبارة عن أشخاص مجردّين من الضمير.
أيّ احتمال يصحّ 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 الماليّة بمزيج من:
- I. المعايير المحاسبية؛
II. متطلبات اتفاقية وضع لائحة بأسعار البورصة؛
III. رغبة أرباب العمل في إعطاء معلومات إضافية إلى مستخدميهم؛
IV. التشريع الحكومي. وبشكل خاص قانون الشركات الصادر عام ١٩٨٥.
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) و(د) فحسب.
- ٧.٥ إن شهادة «الرأي الحقيقيّ والعادل» للبيانات الماليّة السنوية تزوّد بالتصديق على أنّ هذه البيانات قد أعدت:
- I. بتخبيّة عوامل مادية؛
II. باستعمال أرقام دقيقة بقدر المستطاع؛
III. بتطبيق انحياز منهجيّ؛
IV. باستخدام مبادئ محاسبية مقبولة.
أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) و(ب) فحسب.
ب. (أ) و(ج) فحسب.

- ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (ب) و(د) فحسب.

٨.٥ على كل الشركات المحدودة المسؤولية في المملكة المتحدة أن تحترم بصراحة كل ناحية من نواحي معايير المحاسبة في المملكة المتحدة ومعايير المحاسبة الدولية كافة التي أدخلتها مهنة المحاسبة. صح أم خطأ؟

٩.٥ تؤمن شركات المملكة المتحدة، عبر إدراج ذاتها في لائحة بورصة مُعترف بها، أن متطلبات الإفصاح القابلة للتطبيق عليها:

- I. تتوسّع إلى أبعد من حدود قانون الشركات؛
II. تقلص إلى ما هو أدنى من حدود قانون الشركات؛
III. لا تتغيّر لجهة المعايير المحاسبية؛
IV. تتوسّع لجهة المعايير المحاسبية.
أي احتمال يصحّ 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، تُعرّف الشهرة على أنّها:

- I. تقييم الإدارة لشركة؛
II. الفائض من الرّسْملة السّوقية لشركة مُسجّرة في البورصة، على أصولها الصافية؛
III. قيمة أسماء العلامات التجارية لشركة ما؛
IV. المبلغ الذي يدفعه شار والذي يفيض عن الأصول الصافية لشركة ما.
أي احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
أ. (أ) فحسب.
ب. (أ) و(ج) فحسب.
ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (د) فحسب.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٥-١١ إلى ٥-١٣.

إشترت شركة إنسترومنت سيستمز المحدودة Instrument Systems Limited حصة ٨٠ بالمئة، تمثل ٤٠ ٠٠٠ سهم عاديّ بـ ١٠٠٠ € للسهم في شركة ميديكال لايزرز المحدودة Medical Lasers Limited لقاء ٨٠ ٠٠٠ €. بعد الاكتساب، إن ميزانية شركة إنسترومنت سيستمز Instrument Systems ، بشكل مُلخّص، هي:

€	
٥٥ ٠٠٠	الأصول الثابتة
٨٠ ٠٠٠	الاستثمار في الفرع
٦٥ ٠٠٠	الأصول المتداولة الصافية
٢٠٠ ٠٠٠	
١٥٠ ٠٠٠	رأسمال الأسهم العادية
٥٠ ٠٠٠	الأرباح المحتجزة
٢٠٠ ٠٠٠	

عند الإكتساب، إن ميزانية شركة ميديكال لايزرز المحدودة Medical Lasers Limited، بشكل مُلخّص، هي:

€	
٦٠ ٠٠٠	الأصول الثابتة
٣٠ ٠٠٠	الأصول المتداولة الصافية
٩٠ ٠٠٠	
٥٠ ٠٠٠	رأسمال الأسهم العادية
٤٠ ٠٠٠	الأرباح المحتجزة
٩٠ ٠٠٠	

١١.٥ في الميزانية الموحّدة، ما هو مقدار الشهرة؟

- أ. ٨ ٠٠٠ €
 ب. ١٢ ٠٠٠ €
 ج. ٢٠ ٠٠٠ €
 د. ٤٠ ٠٠٠ €

١٢.٥ في الميزانية الموحّدة، ما هو مقدار حصة الأقلية؟

- أ. ٨ ٠٠٠ €
 ب. ١٠ ٠٠٠ €
 ج. ١٨ ٠٠٠ €
 د. ٥٨ ٠٠٠ €

- ١٣.٥ في الميزانية الموحدة، أي خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. الأصول الثابتة + الأصول المتداولة الصافية = €٢١٠ ٠٠٠
 - ب. رأسمال الأسهم العادية = €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 أتبعها شركة أوارد Award في ما يتعلق باستهلاك المباني الصناعية؟
- 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 أتبعها شركة أوارد Award في ما يتعلق بالشهرة بعد تاريخ ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢؟
- أ. تُرسل لكن تُستهلك طوال سنوات عديدة.
 - ب. تُوزع على الأصول المكتسبة.
 - ج. تُشطب مباشرة من الإحتياطي.
 - د. تُرسل 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 يحددها مزيج من:
- I. التطلب للانضمام إلى اتفاقية الثبات؛
 - II. رغبة المساهمين في رفع أنصبة الأرباح؛
 - III. قلق المحللين بشأن أداء الشركة؛
 - IV. الحاجة إلى الحصول على موافقة مدققي الحسابات الخارجيين.
- أي احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(د) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

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 تمّ تكبّده 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 فروعاً 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 تمّ إبقاؤه جانباً 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 الشهرة المستهلكة في العام ٢٠٠٢؟

- أ. €٢٦ ٠٠٠ ٠٠٠
- ب. €٧٨ ٠٠٠ ٠٠٠
- ج. €١٩٠ ٠٠٠ ٠٠٠
- د. €٧٣٤ ٠٠٠ ٠٠٠

٢٣.٥ في الميزانية الخاصة بشركة أوارد Award، ما هي الزيادة في رأسمال الأسهم المُصدر (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 أي بند من البنود التالية في الحسابات الموحدة يشير مظهره إلى انحراف جزئي عن التطبيق التام للمحاسبة حسب التكلفة 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.

٢٨.٥ في الحسابات الموحدة لشركة أوارد Award، ما هو مقدار الآلات والمعدات التي تمّ اكتسابها عبر مزج 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 التحرك الذي شهدته مخازين السلع الجاهزة خلال العام ٢٠٠٢؟

أ. زيادة بنسبة ٣٩.٨ بالمئة.
ب. زيادة بنسبة ٦٠.٢ بالمئة.
ج. زيادة بنسبة ٦٦.١ بالمئة.
د. زيادة بنسبة ٨٤.١ بالمئة.

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 المحاسبيّ السنوي، يُطلب من مدقق الحسابات الخارجي أن يكفل أن:

I. الأنظمة المحاسبية التي يعتمدها الزبون تعمل كما ينبغي؛
II. الشركة تؤدّي وظيفتها بفعالية؛
III. الإدارة متنبّهة إلى مسؤولياتها الإجتماعية والبيئية؛
IV. المعايير المحاسبية الملائمة قد استُخدمت 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 التحكم الداخلي في شركة ما، يُعنى مدقق الحسابات الخارجي في المقام الأول بأن تكون الأنظمة المحاسبية:

I. سهلة الفهم؛
II. تولّد معلومات دقيقة يمكن أن تُبنى على أساسها البيانات المالية السنوية؛

- III. فاعلة في ضمان عدم تهرب المستخدمين من تأدية واجباتهم؛
 IV. مُصانة من تعسف المدراء التنفيذيين.
 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.

٣٣.٥ في أثناء دراسة نظام التحكم الداخلي الذي تمارسه شركة ما على الأصول الثابتة، سيوجه مدققو الحسابات الخارجيون اختباراتهم نحو:

- I. التدقيق في ملاءمة السلطة التي يمارسها المجلس على المشتريات والمبيعات الكبرى من الأصول الثابتة؛
 II. معاينة الاكتسابات الكبرى؛
 III. حضور العدّ المادي للمخازين كافة؛
 IV. ضمان عدم وجود ديون هالكة محتملة.
 أي احتمال يصح 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 إن ورود تقرير غير متحفّظ بالتدقيق المحاسبي في البيانات المالية، يُنقل للقارئ أن:

- I. ما زال على مدقق الحسابات الذي يوقعه أن يتأهل كمحاسب؛
 II. مدقق الحسابات قد دقق في كل رقم وارد في البيانات المالية بدرجة عالية من الدقة؛
 III. مدقق الحسابات راضٍ عن أنه قد تمّت المحافظة على السجلات المحاسبية الصحيحة؛
 IV. مدقق الحسابات قد تلقى شرحاً وافياً ومعلومات كافية بشأن تساؤلاته كافة.
 أي خيار يصح 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 ٥-١ (أسئلة إضافية)

تقضي طبيعة الوحدة الخامسة بالأول ثلاثي المقاربة العادية لدراسة الحالة. ونظراً إلى الهدف التعليمي المبيّن في بدء الوحدة - وهو أن يكون باستطاعة الطالب أن يقرأ مجموعة منشورة من البيانات المالية - نعتبر أنه إذا خصّصنا المزيد من الوقت لزيادة تآلف الطالب مع حسابات كلّ من شركة أم بي أي MBA وشركة أوارد Award، سيعود ذلك عليه بنفع أكبر.

حسابات شركة أم بي أي 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 والطلّاب» الذين تمّ استخدامهم في العام ٢٠٠١؟
٤. ما كان مقدار الضرائب المستحقّة 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 المؤجّرة 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 الحاليّة في العام ٢٠٠١؟
١٠. ما هو المقدار المستحقّ للمجموعة من بطاقات الائتمان بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢؟

حسابات شركة أوارد 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 العادية التي كانت بصدد 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 أنصبة الأرباح الذي لم يُدفع كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١؟
١٧. ما كان المبلغ المرحل الصافي للآلات والمعدات المؤجرة 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 الماليّة

المحتويات

٢/٦	المقدمة	١.٦
٣/٦	تحليل النسب	٢.٦
٥/٦	المجموعة الأولى: نسب السيولة	٣.٦
٧/٦	المجموعة الثانية: نسب الربحية	٤.٦
١١/٦	المجموعة الثالثة: نسب البنية الرأسمالية	٥.٦
١٥/٦	المجموعة الرابعة: نسب الفعالية	٦.٦
١٩/٦	نسب ممكنة أخرى	٧.٦
١٩/٦	التمويه	٨.٦
٢١/٦	تجميع كل النسب: مخطط دوبون Dupont التصويري	٩.٦
٢٣/٦	بيان مئة بالمئة	١٠.٦
٢٣/٦	النسب الأساسية لسوق الأوراق الماليّة	١١.٦
٢٦/٦	الخلاصة	
٢٧/٦	أسئلة للمراجعة	
٣٤/٦	دراسة الحالة ٦-١	
٣٦/٦	دراسة الحالة ٦-٢	

الأهداف التعليميّة

- في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:
- الحاجة إلى تحليل النسب للبيانات الماليّة الخارجيّة؛
- مواطن القوّة ومواطن الضعف في تحليل النسب؛
- النسب الكبرى الشائعة الاستعمال: نسب السيولة، نسب الربحية، نسب البنية الرأسماليّة، ونسب الفعاليّة؛
- كيفيّة توسيع التحليل الخارجيّ إلى تحليل مخطط تصويريّ متكامل، يركّز على العائد على الاستثمار؛
- معدلات سوق الأوراق الماليّة الأساسيّة.

١.٦ المقدمة

إنّ عنوان القسم الأوّل من هذا المُقرّر، الذي يتضمّن الوحدات السبع الأولى، هو المحاسبة الماليّة للمدراء. وإنّ التشديد في الوحدات السابقة هو على المعنى وعلى الإنشاء الأساسي للبيانات الماليّة التي تعدّها شركة ما، وهي حساب الأرباح والخسائر الخاص بها وميزانيّتها وبيان تدفّقها النقدي، وقد نُظر إليها كلّها من منظور المدير الذي يجب أن يفهم ما الذي تقوله أرقام الحسابات.

وتكمّل هذه الوحدة الصورة الواسعة، ففيها يتعلّم المدير كيفيّة تفكيك البيانات الماليّة بطريقة تجعله، عند ملاءمة قطعة مع الأخرى، في وضع يخوّله:

- 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 يتوقّعون؛ فضلاً عن
- د. الكشف عن مواطن الضعف التي يستطيع المدراء توجيه جهودهم الإداريّة نحوها.

وإنّ تفسير البيانات الماليّة هو الامتداد المنطقيّ لإنشائها وقرائها.

١.١.٦ بعض النقاط التمهيديّة

إنّ الأرقام المطلقة، كما ترد في البيانات الماليّة، لا تطلع القارئ على الكثير. فإذا علمنا مثلاً أنّ شركة أم بي أي MBA حقّقت أرباحاً قبل الضريبة قدرها ٥٥٤ ٠٠٠ ٠٠٠ € ليس ذلك بحدّ ذاته معلومة نافعة. وعلى هذا الأمر أن يرتبط، لنقل، بالمبيعات التي تبلغ ٤٤٤ ٣٣٥ ٠٠٠ ٠٠٠ € والتي أنتجت الأرباح، أو بحقوق الملكية التي تبلغ ١٧ ٥١٧ ٠٠٠ ٠٠٠ € (الأصول الصافية في الميزانيّة الجماعيّة). ويتمّ التعبير عن هذه العلاقات التي تربط بين البنود المنفصلة بنسبٍ مئويّة؛ وإنّ نسبة أرباح شركة أم بي أي MBA قبل الضريبة إلى الإيرادات هي ٨.٠١ بالمئة.

٥. تسمح النسب المئويّة أو النسب بإجراء مقارنة سهلة بين الكيانات المختلفة في الشركة: الأقسام ضمن الشركة، والشركات ضمن المجموعة نفسها، أو الشركات ضمن القطاع الصناعي نفسه. إنّ أسس تقييم الأداء المستخدمة تكراراً بهدف المقارنة هي المعطيات التي تولدها مختلف "غرف المقاصّة" لإحصاءات القطاعيّة. ويعمل بعض هذه الشركات لتحقيق الأرباح في القطاع الخاص، والبعض الآخر تديره دوائر حكوميّة. وتقدّم نموذجياً شركة كشركة أم بي أي MBA إحصاءاتها الماليّة والإنتاجيّة إلى شركات تقوم بالمقارنة ما بين الشركات، على أساس حفظ السريّة تماماً، وتستلم بالمقابل متوسط النسب المئويّة ومتوسط النسب المحتسبة لمؤشّرات الأداء الرئيسيّة 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 أداءها الخاص مقارنةً بالقطاع الصناعي ككل. وإلا 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 مرشداً معقولاً لإدارة شركة أم بي أي MBA يبين كيفية أداء الشركة على مدى الفترة التي غطتها المتوسطات الصناعية (وتكون الفترة عادةً كل ستة أشهر). لاحظ أيضاً أن معظم الشركات التي تقوم بمقارنات ما بين الشركات تزود بأرقام ربعية 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.

٦. كلمة تنبيه بشأن النسب: يمكن استخدامها لكتمان الأرقام المطلقة المتدنية. فبوسع شركة ما مثلاً أن تقدم تقريراً بـ 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 € باستخدامهم المقدار نفسه من رأس المال ومن اليد العاملة. فتخفي النسب الصورة الحقيقية في هذه الحالة.

٧. 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.

٨. تماماً كما أن مجموعتين من البيانات المالية لشركة ما لا تتبعان الأسلوب نفسه أو التصميم نفسه، كذلك يجد المرء أيضاً تنوعاً كبيراً في المقاربات لتحليل المالي. ولا يجادل المحللون حول تعريفهم الفردي لـ "لنقل"، "الأرباح" أو لـ "رأس المال الموظف" أو "الدَّين": فهم يُقرّون بأن الاتفاق سيكون مستحيلاً لأنه ما من شركتين تقيسان هذه البنود بالطريقة نفسها. وهم مع ذلك يوافقون على أنه يجب أن يطبقوا تعريفاتهم بثبات على الشركة نفسها ولفترات محاسبية عديدة. وإلا، سيتم تعطيل المقارنة ما بين الفترات. وتقوم عادةً الشركات التي تنشر المقارنات ما بين الشركات بإعطاء تعريف مفضل عن العناوين الرئيسية بغية السماح للشركات المكتتية بتعديل أرقامها الخاصة ونسبها المئوية الخاصة عند الاقتضاء.

٩. في تحليل النسب، من المهم دراسة اتجاه النسب المحتسبة عوضاً عن محاولة التوصل إلى استنتاجات دقيقة بشأن أرقام سنة واحدة. 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، مجدداً في هذه الوحدة، كما وردت في الملحق ٥-١ في الوحدة الخامسة. بوسعنا أن نرى أن شركة أم بي أي MBA قد قسّمت أرقامها إلى قسمين، العمليات الصناعية (التشغيلية) والعمليات المالية. وإن

ذلك غير معتاد. فإن معظم الشركات تنشر أرقامها الموحدة فحسب إلى جانب معلومات مُضمّنة في التعليقات، مما يسمح للقارئ برؤية المساهمة التي تمت في الإيرادات، والأرباح والأصول. وإن المعلومات الإضافية المقسّمة لا تساوي إطلاقاً تحليل نوع الخدمات المفصل في شركة أم بي أي MBA. وسنجري تحليلنا للنسب على أرقام العمليات الصناعية في شركة أم بي أي MBA طالما أنّ هذه العمليات هي المساهم الأهم في النتائج الشاملة. لاحظ رجاءً أنّ معظم التحاليل أُجريت على الأرقام المجمعة (الموحدة) فحسب.

وسط ظروف عادية، كان من الملائم استخدام متوسطات تقارن أداء الشركة بأداء الآخرين لكل نسبة محتسبة مأخوذة من القطاع الصناعي الأساسي الذي تتواجد فيه شركة أم بي أي MBA. ومع ذلك، إنّ القطاعات الصناعية التي تغطّيها شركة أم بي أي MBA متنوّعة جداً لدرجة أنّه يستحيل إيجاد نسب قطاعية متوقّرة للملاّ تؤخذ منها متوسطات معقولة تقارن أداء الشركة بأداء الآخرين. وبالتالي قد قام واضعاً هذا الكتاب بخلق "متوسطات صناعية" خاصة بهما من معطيات جُمعت من كلّ من القطاعين اللذين تنشط فيهما شركة أم بي أي MBA.

إنّ النسبة المالية هي عبارة عن علاقة بين كمّيتين من البيانات المالية لشركة ما، وهي تنشأ عبر قسمة كمّية على أخرى. ويهدف استخدام النسب إلى تخفيض مقدار المعطيات لتأخذ شكلاً عملياً وتصبح ذات دلالة أكبر. وقد تفشل هذه الغاية إذا ما تمّ احتساب الكثير من النسب. وثمة المئات من النسب التي يمكن احتسابها. وعلى المدير أن يتعلّم أيّ مزيج من النسب هو الأنسب في حالة محدّدة، مع التذكير بأنّ النسب نادراً ما تزوّد بأجوبة استنتاجية؛ فهي تدفع المدير إلى طرح الأسئلة الصائبة وتعطي أحياناً مفاتيح حلّ في مجالات ممكنة لمواطن القوة أو الضعف في الشركة. ولتحقيق أهداف هذه الوحدة، سنشرح وتُدرس المجموعة التالية من النسب:

نسب السيولة

تُصمّم نسب السيولة لقياس قدرة شركة ما على الوفاء بموجباتها القصيرة الأجل التي تستحقّ.

نسب الربحية

تُصمّم نسب الربحية لقياس فاعلية الإدارة ككلّ. هل تتحكّم الشركة بمصاريفها وهل تجني عائداً معقولاً من الأموال المستخدمة؟

نسب البنية الرأسمالية

يتم تقسيم نسب البنية الرأسمالية إلى مجموعتين هما:

- النسب التي تدرس بنية الأصل في الشركة؛ فضلاً عن
- النسب التي تحلل ترتيبات التمويل لإجمالي أصول الشركة. وتحلل بشكل خاص إلى أي مدى تعتمد الشركة على الدين. وتُعرف هذه المجموعة من النسب عموماً بنسب الدين إلى رأس المال.

نسب الفعالية

تعطي نسب الفعالية إشارة إلى مقدار الفعالية الذي أدارت به شركة ما أصولها. وسنستخدم أرقام نهاية السنة لتحليلنا.

٣.٦ المجموعة الأولى: نسب السيولة

إن أول ما يُعنى به المدراء هو ضمان بقاء الشركة على قيد الحياة في المدى القريب. وتستحوذ السيولة على انتباههم بشكل محتوم. فهل الشركة قادرة على الوفاء بموجباتها القصيرة الأجل التي تستحق؟

١.٣.٦ نسبة السيولة العامة

تُحتسب 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 الإثني عشر المقبلة، وطالما أن الخصوم المتداولة هي تلك التي ينبغي دفعها خلال الأشهر الإثني عشر المقبلة، تكون الشركة في مركز جيد لتفني بموجباتها الحالية، إذا كانت أصولها المتداولة تتخطى خصومها المتداولة بهامش كبير.

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{شركة أم بي أي MBA} = \frac{16924}{(1606 + 3070)} = 3,62 \text{ مرّة}$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = 2,08 \text{ مرّة}$$

تتألف الموجبات المتداولة من رقمين أحداً معاً من الميزانية (تذكر أننا نستخدم عمود العمليات الصناعية فحسب) هما الدائون التجاريون والخصوم الأخرى. راجع التعليق ٣١ والتعليق ٣٢ لرؤية تركيب هذين البندين. ولا يقوم التعليقان بفصل هذه البنود ما بين قسمي الأعمال لكن الميزانية تفصلها. لاحظ أيضاً أنه ثمة كميات صغيرة لا ينبغي مبدئياً تضمينها في الخصوم المتداولة لأنه ينبغي تسديدها ما بعد الأشهر الإثني عشر. وطالما أننا لا نستطيع فصل هذه البنود ذات الأمد الأطول بين قسمي الأعمال فسوف نضمّمها في الاحتساب.

لدى شركة أم بي أي 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. ولسوء الحظ، قد يكون هذا الحكم مُضللاً: فلا ينبغي على المرء أن يستنتج أنه يوسع شركة ما أن تدفع فواتيرها لأن 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 مرّات. في الفترة المحاسبية التالية، بعد أن تفي الشركة العديد من دائئها نقداً وبالكامل، تستطيع أن تحسّن هذه النسبة فتصبح ٤ مرّات (المخزون €٢٠٠٠؛ والحسابات الدائنة €٥٠٠). وطالما أن قابلية المخزون للتسويق تبقى مجهولة تماماً، قد يكون مركز السيولة البالغ ١,٦ مرّات أسلم من ذلك البالغ ٤ مرّات في هذا المثل.

٢.٣.٦ نسبة السيولة السريعة (تُدعى أحياناً السيولة الحادة)

يُقرّ المحللون بأن الأصول المتداولة تتضمّن المخزون الذي يكون أحياناً بطيء التحرك وغير جاهز للتحوّل بسرعة إلى أموال نقدية. كما تدلّ نسبة التداول. وبناءً عليه، تزيل نسبة السيولة السريعة المخزون من الاحتساب، وتزوّد بالتالي باختبار أكثر دقة بشأن قدرة الشركة على دفع موجباتها التي تستحق.

$$\begin{aligned} \text{نسبة السيولة السريعة} &= \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}} \\ \text{شركة أم بي أي MBA} &= \frac{٦٤٥٨ - ١٦٩٢٤}{٤٦٧٦} = ٢,٢٤ \text{ مرّة} \\ \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} &= ١,٢٧ \text{ مرّة} \end{aligned}$$

إنّ متوسط القطاع هو أعلى بقليل من الحكم المبني على التجربة المقبول بشكل واسع وقدره مرّة واحدة (يعني أنّه مهما كانت الخسائر التي تتكبدها الشركة على بيع المخزون كبيرة، فإنّه ما زال لدى الشركة ما يكفي لتدفع موجباتها) لكن ينبغي الاحتراس بشأن هذا الحكم المبني على التجربة بالطريقة نفسها كما ورد في نسبة التداول.

إنّ موقع شركة أم بي أي MBA سليم مرّة أخرى: فتبيّن النسبة أنّه لدى مجموعة الشركات ما يكفي من الأموال النقدية لتفي بموجباتها في حال دُعيت للقيام بذلك بسرعة – حدث غير مرجّح يُفترض أن يحصل ولا يأخذ في الحسبان بالطبع قدرة تجميع الأموال النقدية بسرعة من مصادر أخرى. وإذا وُجدت شركة ما أنّه لديها نسبة سيولة سريعة أقلّ من المتوسط الصناعي لكن نسبة التداول لديها تتلاءم مع المتوسط، على الإدارة أن تنظر في مستوى المخزون الذي تُبقيه. وينبغي أن يبيّن دفتر الطلبات وخطط الإنتاج إذا كانت كومة مخزون كهذه مُبرّرة.

٤.٦ المجموعة الثانية: نسب الربحية

إذا كانت السيولة أوّل ما تُعنى به الإدارة لتبقى على قيد الحياة في المدى القريب، فإنّ الربحية تعطيها التبرُّص للبقاء على قيد الحياة في المدى البعيد. وإنّ الربحية هي نتيجة عدّة سياسات وقرارات إدارية. وتعطي نسب الربحية بعض الأجوبة حول مدى فعالية هذا العمل الإداري.

١.٤.٦ هامش الربح الإجماليّ

إنّ هامش الربح الإجماليّ هو أوّل قياس حاسم للربح الذي ينظر فيه محلّ مالي أو مدير، ما دام على شركة ما أن تكسب هامش ربح إجماليّ مهمّاً إذا كانت ستتحمل عبء نفقات عامة أخرى خاصة بها. ومع ذلك، يكون أحياناً من الصعب الحصول على قياس مُرضٍ لهامش الربح الإجماليّ من الحسابات المنشورة. وفي حساب الأرباح والخسائر لشركة أم بي أي MBA يتمّ التعرّف بوضوح إلى الرقم:

$$\begin{aligned} \text{هامش الربح الإجماليّ} &= \frac{\text{الربح الإجماليّ}}{\text{صافي الإيرادات (المبيعات)}} \\ \text{شركة أم بي أي MBA} &= 100 \times \frac{8787}{43662} = 20,12\% \\ \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} &= 14,61\% \end{aligned}$$

تقدّم شركة أم بي أي 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، بُغية تحديد هامش الربح. ومع ذلك، إنَّ عبء الضريبة في حسابات الشركة تُحرِّفه أنواع من الاحتياطات الضريبية، وغالباً ما يعكس الالتزامات الضريبية التي تمَّ تكبُّدها في فترات محاسبية سابقة. وبناءً عليه، بدأ بعض المحللين بالتحرك نحو الربح قبل الضرائب واعتبروه البَسْط في الكسْر. وستستخدم هذه الوحدة رقم الربح قبل الضرائب.

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب}}{\text{الإيرادات (المبيعات)}}$$

$$\% ٧,٢٩ = ١٠٠ \times \frac{٣١٨٥}{٤٣٦٦٢} = \text{شركة أم بي أي MBA}$$

$$\% ٦,٩٨ = \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع}$$

لا يزال هامش الربح في شركة أم بي أي MBA أعلى من متوسط القطاع لكن ليس بقدر علو هامش الربح الإجمالي. ويشير ذلك إلى أنَّ بنية النفقات العامة في شركة أم بي أي MBA، أي سلسلة التكاليف "بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف" هي أشدَّ ميماً لدى المنافسين. وسنرى هذا الاتجاه قريباً.

٣.٤.٦ العائد على إجمالي الأصول

ليست الأرباح فحسب وظيفية المبيعات، بل هي تتعلّق أيضاً بشكل وثيق بالأصول التي تستخدمها الشركة لتحقيق الأرباح.

$$\text{العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\% ٩,٧٥ = ١٠٠ \times \frac{٣١٨٥}{٣٢٦٥٣} = \text{شركة أم بي أي MBA}$$

$$\% ٧,٩١ = \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع}$$

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 أي 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 أي MBA معمرة أكثر (وبالتالي) تساوي أقل من أصول منافسيها. وإذا وجدت شركة ما أنه لديها نسبة متدنية من العائد على إجمالي الأصول، فبوسع الإدارة أن تبدأ بإصلاح الوضع عبر فصل الأصول غير الإنتاجية.

٤.٤.٦ العائد على أصول محدّدة

من الممكن ربط الربح بأي أصل مستقلّ إذا كانت الإدارة تعتبر أن هذا الأصل هو حاسم لنتائج الشركة: نختار المخزون.

$$\frac{\text{الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب}}{\text{المخزون}} = \text{العائد على المخزون}$$

$$\text{شركة أم بي أي MBA} = 100 \times \frac{3185}{6458} = 49,32\%$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = 60,08\%$$

يوحي أداء شركة أم بي أي MBA أنها تدعم مخزوناً أكبر من منافسيها. وبشكل شامل، إن قطاعاً ما يسجل عائداً أقل من 100% هو قطاع يتطلّب مستوى كبيراً نسبياً من المخزون. وتذكّر أن المخزون يتألّف من المواد الأولية، والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة. وإن شركة خدمات كمحاسبة أو محاسبة ستدعم الأعمال قيد التنفيذ فحسب وستسجل عائداً بعدة مئات بالمئة.

٥.٤.٦ العائد على رأس المال الموظّف

يُعرّف عادةً رأس المال الموظّف بأنه إجمالي أصول شركة ناقص الخصوم المتداولة. وبشكل متبادل، بوسع المرء أن يضيف حقوق الملكية إلى القروض الطويلة الأمد والاحتياطيات، وإن هذا الرقم لرأس المال الموظّف في المؤسسة هو مؤشر لِعظم الموارد المُجمّدة في المؤسسة والتي تعمل لصالح الفئتين الممولّتين وهما المساهمون والدائنون.

$$\frac{\text{الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب}}{\text{رأس المال المؤظف}} = \text{العائد على رأس المال المؤظف}$$

$$\% ١١,٣٨ = ١٠٠ \times \frac{٣١٨٥}{(١٦٠,٦ + ٣٠٧,٠) - ٣٢٦,٥٣} = \text{شركة أم بي أي MBA}$$

$$\% ٩,٨٢ = \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع}$$

يتألف المخرج من إجمالي الأصول للعمليات الصناعية ناقص الخصوم المتداولة التي استخدمناها في نسبة التداول. ونرى أن عائد شركة أم بي أي MBA يفوق التنافس، وهو أمرٌ غير مفاجئ نظراً إلى العائد السابق على إجمالي الأصول.

٦.٤.٦ العائد على حقوق الملكية

لعلّ أهمّ نسبة ربحية هي تلك التي تربط الربح الذي تمّ كسبه برأسمال (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 رأسمال إضافي أو قروض إضافية من حيث الإنتفاع.

$$\frac{\text{الربح الناجم عن النشاطات العادية الممكن عزوها إلى المساهمين}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

$$\% ٢١,٧٤ = ١٠٠ \times \frac{٣١٨٥}{١٤٦,٤٧} = \text{شركة أم بي أي MBA}$$

$$\% ١٩,١١ = \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع}$$

وعلى القراء أن يتذكروا أن المستثمرين معيّنون يربط إيراداتهم بالسعر السوقي الجاري لأسهمهم أكثر ممّا هم معيّنون يربطها مع "القيمة الدفترية" لاستثمارهم. وثمة نقطة أخرى ينبغي ذكرها: يعتبر المرء عادةً أن الزيادة في هذه النسبة هي علامة جيّدة. وقد تشير في الواقع إلى الخطر، إذا كانت الشركة تعتمد بشكل فائق على الدّين. لكن مجدّداً، قد يبيّن تحليل أعمق إذا ما كانت الزيادة غير المتكافئة للدّين على حقوق الملكية قد سببت التحسّن في هذه النسبة. وتُحلّل 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

$$\text{نسبة الأصول غير المتداولة إلى الأصول المتداولة} = \frac{\text{الأصول غير المتداولة}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

$$\text{شركة أم بي أي MBA} \quad 91\% = 100 \times \frac{15413}{16924}$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = 102\%$$

تسلط هذه النسبة الضوء على أنه لكل €١ مستثمر في الأصول المتداولة، استثمرت شركة أم بي أي MBA زهاء ٠,٩١ € في الأصول الثابتة. ويبدو أن القطاع يتطلب العمل بمستوى أعلى من الأصول الثابتة. وهل أن ذلك مؤشّر آخر على أن الأصول غير المتداولة في شركة أم بي أي MBA قديمة نسبياً مقارنة مع المنافس؟

وتحلل المجموعة الثانية من النسب كيفية تمويل أصول الشركة. وإن نسب الدين إلى رأس المال (المعروفة أيضاً بالفعالية المالية) تقيس المساهمات التي يقوم بها المساهمون مع التمويل الذي يقدمه دائنو الشركة ومقرضون آخرون. ويتطلع الدائنون إلى حقوق الملكية أو إلى الأموال التي يؤمنها المالك بغير 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 استثمارهم فيها بشكل محدود. وبناءً عليه، إذا كسبت الشركة، في حالة كهذه، أرباحاً من الأموال المستدانة أكثر من الفائدة المدفوعة، سيتعاطم العائد للمساهمين. فإذا كسبت الأصول، مثلاً، ١٤ بالمئة وكانت تكلفة الدين ١١ بالمئة، يتجمع التفاضل البالغ ٣ بالمئة للمساهمين مباشرة. 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 عزوها إلى المساهمين.

إن الشركات ذات النسب المتدنية من الدين إلى رأس المال تواجه مخاطر تكبد خسائر أقل عندما يدخل سوقها أو الاقتصاد في ركود، لكن لديها أيضاً إيرادات أقل عندما يعود

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 المُتناقصة) لكنها تتمتع بأرباح وفيرة في فترات الازدهار. وتُشرح العلاقة القائمة في ما بينها في الوحدة الثالثة .

٢.٥.٦ نسبة المديونية

تقيس نسبة المديونية نسبة الأصول الممولة من الدين. لكن مِمَّ يتألف الدين؟ يجادل بعض المحللين بأن الدين وحده الذي يلزم بفائدة ينبغي تضمينه في هذه النسبة. ويسرُّ آخرون باستخدام كل التمويل غير العادي على أساس أنه يستحيل عادةً تحديد أي بنود تُلزم بفائدة وأبها لا يلزم بفائدة انطلاقاً من مجموعة الحسابات المنشورة. نُكرّر إحدى ملاحظتنا العامة التي أوردناها في مطلع هذه الوحدة: لا يهَمُّ بالفعل التعريف بالنسب الفردية؛ فما يهَمُّ هو الثبات الذي يستخدم فيه المحلل الفردي هذه التعريفات. ولأغراض هذه الوحدة، سنعمد المفهوم الشامل للكل، وهو عبارة عن استخدام كل التمويل غير العادي مع استثناء حصة الأقلية، فَمَا أن هؤلاء هم مساهمون متبقون في الفروع المكتسبة ولا ينتمون إلى شركة أم بي أي MBA، فهم لا يملكون الحق القانوني بالمكافأة المالية.

$$\begin{aligned} \text{نسبة المديونية العامة} &= \frac{\text{إجمالي الدين}}{\text{إجمالي الأصول}} \\ \text{شركة أم بي أي MBA} &= \frac{\text{كل الحسابات الدائنة والاحتياطات}}{\text{إجمالي الأصول}} \\ &= \frac{٩٠٥٦ + ٦١٤٢ + ١٨٠٠ + ١٠٠٨}{٣٢٦٥٣} = ٥٥,١٤\% \\ \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} &= ٦١\% \end{aligned}$$

ماذا يعني الرقم ٥٥,١٤ بالمئة؟ يعني ببساطة أن لكل ١€ استثمرته شركة أم بي أي 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 أي MBA.

من كلّ النسب التي تمّ شرحها لغاية الآن، ليس ما هو أكثر عرضة لتشكيلة واسعة من التفسير كنسبة المديونية العامة. وإنّ نسبة الدّين إلى حقوق الملكية هي نسبة مألوفة، قد يؤدّي تطبيقها على شركة أم بي أي MBA في العام ٢٠٠٢ إلى:

$$\text{إجمالي الدّين} \\ 100 \times \frac{\text{إجمالي حقوق الملكية}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}} \\ \text{شركة أم بي أي MBA} = 100 \times \frac{1008 + 1800 + 6142 + 9056}{14647} = 122,93\%$$

أيّ نسبة هي الأفضل؟ ما من جواب على هذا السؤال: يميل المحلّلون إلى استخدام النسب التي يألفونها والتي تحظى بمتوسّطات صناعيّة متوقّرة.

وبُغية إعطاء توضيح إضافيّ لوقع نسبة الدين إلى رأس المال (أنظر المقدّمة والمثل البسيط المعمول به في الوحدة الثالثة)، فلنلعب بأرقام شركة أم بي أي MBA من المعطيات التي تقدّمها حسابات العام ٢٠٠٢.

$$\text{الأرباح قبل النتيجة الماليّة للعام ٢٠٠٢} = 3\ 392\ 000\ 000 \text{ €}$$

١. عبء الفائدة للعام ٢٠٠٢ = ٢٠٧ ٠٠٠ ٠٠٠ €. (لنفترض أنّ هذا الرقم هو حصرياً فائدة مدفوعة على مال مُستدان)
٢. نسبة الدّين إلى رأس المال = ٥٥.١٤٪.
٣. حقوق الملكية = ١٤ ٦٤٧ ٠٠٠ ٠٠٠ €.

بهدف التوضيح بمثل، لنتصوّر مشهدين مختلفين تماماً للعام ٢٠٠٣:

- أ. الأرباح هي تقريباً واحد على ستّة عشر من مستويات العام ٢٠٠٢، من جرّاء انكماش كارثيّ في كلّ الأسواق التي تسودها حالياً شركة أم بي أي MBA، و
- ب. تضاعفت الأرباح في العام ٢٠٠٣.

لنتصوّر أيضاً أنّه لكلا العامين ٢٠٠٢ و٢٠٠٣، ازدادت نسبة الدّين إلى رأس المال بـ ٥٠ بالمئة لتبلغ ٨٢.٧١ بالمئة. وسيكون لذلك تأثيران: سيتمّ تخفيض حقوق الملكية من ١٤ ٦٤٧ ٠٠٠ ٠٠٠ € إلى ٥ ٦٤٦ ٠٠٠ ٠٠٠ € (بما أنّ الفرق هو عبارة عن ارتفاع في الدين من الدّين)، وستزداد الفائدة السنويّة بنسبة ٥٠ بالمئة لتبلغ ٣١٠ ٠٠٠ ٠٠٠ €.

ويعرض الجدول التالي مشاهد الربح الثلاثة بافتراض وجود مستويين من الدين إلى رأس المال (أ) مستوى حاليّ متدنٍ نسبياً وقدره ٥٥ بالمئة و(ب) مستوى خياليّ مرتفع قدره ٨٣ بالمئة:

حالة مثالية! أرباح مضاعفة	الوضع الحاليّ	يوم الديوننة! أرباح بنسبة واحد على ستة عشر	
مليون €	مليون €	مليون €	
٧٨٤ ٦	٣٣٩٢	٢٠٧	أ الأرباح قبل النتيجة الماليّة عبء الفائدة
٢٠٧	٢٠٧	٢٠٧	المتيسّر لحقوق الملكيّة
٦٥٧٧	٣١٨٥	—	حقوق المساهمين
١٤٦٤٧	١٤٦٤٧	١٤٦٤٧	

العائد على حقوق الملكيّة ذو النسبة المتدنية من
الدين إلى رأس المال لا شيء ٢١,٧٤% ٤٤,٩٠%

مليون €	مليون €	مليون €	
٣٧٨٤	٣٣٩٢	٢٠٧	ب الأرباح قبل النتيجة الماليّة عبء الفائدة
٣١٠	٣١٠	٣١٠	المتيسّر لحقوق الملكيّة
٦٤٧٤	٣٠٨٢	(١٠٣)	حقوق المساهمين
٥٦٤٦	٥٦٤٦	٥٦٤٦	

العائد على حقوق الملكيّة ذو النسبة المرتفعة
من الدين إلى رأس المال سالب ٥٤,٥٨% ١١٤,٦٦%

توضيحات: إنّ النسب المئوية للعائد على حقوق الملكيّة تُحسب عبر قسمة المتيسّر لحقوق الملكيّة على حقوق الملكيّة في كلّ شركة. يُحسب مثلاً العائد على حقوق الملكيّة البالغ ٤٤,٩٠ بالمئة في الشركة أ في "الحالة المثالية":

$$\frac{\text{المتيسّر لحقوق الملكيّة } \text{€}6577}{\text{حقوق الملكيّة } \text{€}14647} \times 100 = 44,90\%$$

كما رأينا في الوحدة الثالثة، إنّ الشركة (أ) ذات النسبة المتدنية من الدين إلى رأس المال تحمي مساهميها في الأوقات الاقتصادية الصعبة لكنّها تفشل، بالتالي، في السماح لهم بالاستفادة من مكافآت وافرة عندما يعود العمل فيزدهر. وتُختبّر الدرجات القصوى من المكافأة في شركة ذات نسبة مرتفعة من الدين إلى رأس المال.

وللدين إلى رأس المال معانٍ إضافية مختلفة عندما يُنظر إليه من موقع المُقرض. فيهِتمّ المُقرض بقدرة الشركة (أ) على دفع فائدة على الدين، و(ب) على تسديد أصل القرض عندما يستحقّ. وبدون تحفُّظ، يكون المُقرض غير المضمون أقلّ عرضةً في شركة ذات نسبة متدنيّة من الدين إلى رأس المال، كما رأينا في المثل السابق. ويُعلّل ذلك أنّه بما أنّ الشركات تبحث عن المزيد من الدّين، لتمويل النموّ، بدلاً من حقوق الملكية، فقد يصرّ المُقرضون إمّا على معدلات فائدة أعلى لتعويض المخاطر المتزايدة وإمّا على إقامة توازن بين الدّين المتزايد وحقوق الملكية المتزايدة.

٣.٥.٦ عدد مرّات تغطية الفوائد

لعكس هموم المُقرضين، تتحوّل عدد مرّات تغطية الفوائد إلى حساب الأرباح والخسائر بغيّة قياس موقع الدين إلى رأس المال وهامش الأمان في ما يتعلّق بالأرباح. وتقاس هذه النسبة مدى قدرة الأرباح على التّدني من دون أن تجد الشركة نفسها غير قادرة على الوفاء بتكاليف الفائدة السنويّة. وإذا لم تُسدّد الشركة هذه الدفعات، يستطيع الدائنون أن يرفعوا دعوى ضدها.

$$\text{عدد مرّات تغطية الفوائد} = \frac{\text{الربح قبل النتيجة الماليّة}}{\text{أعباء الفائدة}}$$

$$\text{شركة أم بي أي MBA} = \frac{3392}{207} = 16,38 \text{ مرّة}$$

النسبة المتوسطة في هذا القطاع = غير متيسّر

تتمّ تغطية أعباء الفائدة الجارية في شركة أم بي أي MBA بأرباح جارية بما يفوق الستّ عشرة مرّة. إنّه مركز سليم وهو يتناغم مع النسبة المتدنيّة نسبياً من الدين إلى رأس المال. وتستطيع بوضوح أن تنجو من الإنكماش في الأرباح ومن الزيادة في معدلات الفوائد من دون أن تتعرّض لخطر عدم التمكن من تسديد دفعات الفوائد.

٦.٦ المجموعة الرابعة: نسبّ الفعاليّة

إنّ نسبّ الفعاليّة (المُشار إليها أحياناً بنسبّ النشاط أو نسبّ الدوران) صُمّمت لتساعد المدراء والغرباء عن الشركة على الحكم على مدى الفعاليّة التي تدير بها شركة ما أصولها. وتتضمّن كلّ النسبّ مقارنات بين رقم المبيعات والاستثمار في أصول متنوّعة؛ ويفترضون بأنّ الإدارة تناضل لتبقي على توازن كبير بين المبيعات وبنود كالمخزون والحسابات المدينة والأصول الثابتة التي تساعد على توليد المبيعات.

١.٦.٦ معدّل دوران المخزون

$$\text{معدّل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون}}$$

$$\text{شركة أم بي أي MBA} = \frac{٣٤١٠٧}{٦٤٥٨} = ٥,٢٨ \text{ مرّة}$$

$$\text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = ٧,١ \text{ مرّة}$$

إنّ الرقم الذي يشير إلى تكلفة المبيعات مفصول في التعليق ٨ على الحسابات لكنّه لا يعطي الرقم الدقيق للعمليات الصناعية. وهو يتألف من المواد الأولية والمواد الاستهلاكية وتكاليف هيئة الموظفين. ولا يمكن أن نكون جازمين بشأن أيّ تكاليف ينبغي تضمينها في تكلفة المبيعات لأنّه وببساطة ما من شركتين تعرفان التكاليف بالطريقة نفسها، وما من شركتين تفصحان عن هذه التكاليف بالطريقة نفسها. وإلاّ إذا تمّ التعرف إلى بند "تكلفة المبيعات" فردياً في حساب الأرباح والخسائر أو في الإيضاحات على الحسابات، على الطلاب أن يحاولوا التعرف إلى عنصرَي المواد الأولية واليد العاملة في التكاليف. ويتعادل الرقم ٥,٢٨ مرّة سنوياً مع متوسطّ حيازة المخزون لفترة عشرة أسابيع تقريباً مقارنةً مع حوالي ٧ أسابيع للمنافسين. (لإيجاد رقم أسابيع الحيازة، أقسم ٥٢ أسبوعاً على دوران المخزون). وإنّ المخزون هو أصل تتطلّبه الشركات لتستثمره وليعمل كمصدّد بين الطلب غير الأكيد على المنتجات الجاهزة من جهة والعرض غير الأكيد للمواد الأولية وتقلّبات الدورة الإنتاجية من جهة أخرى. لكن هل على الشركات أن تعزّز توريداً عن فترة شهرين؟ يعمل العديد من الشركات مع الموردين على برامج في حينه لتسليم المواد الأولية، حيثُ تستطيع الشركة المستلّمة أن تكون واثقة من أنّه سيتمّ تسليم الكميّة الصحيحة من المواد بالنوعيّة الصحيحة وفي الوقت الصحيح. وتحدّد تقاريرُ مصنّعي السيارات اليابانيين مقدارَ مخازين المواد الأولية لجهة الساعات!

وفي الطرف الآخر من سلسلة العرض، يتمّ الإبقاء على السلع الجاهزة لمحاذرة اندفاع مفاجئ في الطلب. وستسمح مراجعة التاريخ الماضي بانتباه بأخذ فكرة واقعية عن احتمال طلب مفاجئ؛ وتؤدي عادةً حصيلةً مراجعة كهذه إلى تخفيض محوزات المخزون.

وينبغي ملاحظة ثلاث نقاط إضافية:

١. تتمّ المبيعات على مدى كلّ السنة، في حين أنّ رقم المخزون يؤخذ من ميزانية آخر المدة. وقد يكون أنّ النموذج التجاريّ في شركة أم بي أي MBA يُملي تخزيناً في نهاية السنة؛ وينبغي القيام ببعض التعديلات لرقم المخزون هذا، إذا توفّر ما يكفي من المعلومات. ومع ذلك، إذا كان هذا النموذج الموسميّ عالمياً في هذا القطاع، فلا

يتطلب الأمر بالتالي تعديلاً بُغية مقارنة مستوى المخزون في شركة أم بي أي MBA مع منافسيها. فلدى شركة أم بي أي 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 بطيئة بسبب طول عملية الإنتاج؛ أما المحلات التي تبيع بالمفرق فهي سريعة للغاية، مما يشير إلى أنها تحتاج إلى مخازين متدنية لكي تخدم مستويات مبيعاتها. وإن الصعوبة التي تُلاقى في حفظ مستويات مرتفعة من المخزون، يمكن تصورها باعطاء مثل عن سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية: إن سوق رقائق الذاكرة لأجهزة الكمبيوتر الشخصية هي دورية إلى حد بعيد. وهي عرضة لتأرجحات في الأسعار بما أن الرقائق الجديدة تسيطر على الأسعار الأولى عندما تُطلق للمرة الأولى، بسبب تقدمها التكنولوجي على المنتجات الموجودة. لكن فيما يزداد الإنتاج تهبط الأسعار، مع أن حجم الطلب مستمر في النمو. وقد يجد مصنعو أجهزة الكمبيوتر الشخصية بأنهم عالقون في مخزون مرتفع من المنتجات الجاهزة فيما تندهور أسعار رقائق الذاكرة، مؤديةً بذلك إلى هبوط السعر السوقي لأجهزة الكمبيوتر الشخصية. وليس هؤلاء الموردون قادرين على تمرير التكاليف المرتفعة للعناصر إلى الزبون، ويسجلون بالتالي خسارة على كل مبيع. ويبنّي مصنعون آخرون أجهزة الكمبيوتر الشخصية بناءً على طلبية ولديهم أسبوعان أو ثلاثة أسابيع من مخزون الرقائق والمنتج الجاهز بمتناول اليد. وبناءً عليه، يستطيعون أن يمرروا إلى زبائنهم، بشكل مباشر تقريباً، الأسعار الهابطة لرقائق الذاكرة. وتستطيع المجموعات الأخيرة أن تبقى وتستمر في سوق تنافسية صعبة للغاية، لأنها تتحكم بمستوى مخزونها.

٣. كما ينصّ تعريفنا، لقد استخدمنا تكلفة المبيعات مقسومة على المخزون. ويستخدم معظم المحللين المبيعات (أو الإيرادات في حالة شركة أم بي أي MBA) مقسومة على المخزون. وإن التعريف الأخير هو برأينا غير كامل نظرياً لأنه يقسم رقماً يحتوي على تكلفة المبيعات والربح (الإيرادات) على رقم يحتوي فقط على التكاليف (المخزون)، أي تفاحات مقسومة على برتقالات. أما تعريفنا فيقسم برتقالات على برتقالات، لكنّ بضع 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.

$$\begin{aligned} & \frac{\text{الدائون التجاريون}}{\text{المبيعات (الإيرادات) في اليوم}} = \text{متوسط فترة التحصيل} \\ & \text{شركة أم بي أي MBA} = \frac{1820}{365 \div 43662} = 93 \text{ يوماً} \\ & \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = 15 \text{ يوماً} \end{aligned}$$

إن المبيعات المستحقة في شركة أم بي أي MBA هي أقل بكثير مما لدى منافسيها، وقد تمثل لأول وهلة إدارة مُحكّمة للتسليف. وإن تأثير الذمم المدينة في أي مؤسسة، مع أنها قد تكون ضرورية، هو في أن الشركة التي يُدان لها بالمال تمول رأس المال التشغيلي للمدينين. وفي بعض الأحيان، إذا خرجت إدارة التسليف عن السيطرة، على الشركة البائعة أن تستدين المال في المدى القريب لكي تمول رأس المال التشغيلي لزملائها! وإن الأرقام في شركة أم بي أي MBA ولدى منافسيها مؤثرة جداً.

٣.٦.٦ دوران الأصول غير المتداولة

تكتسب شركة ما الأصول غير المتداولة لكي تنتج منتجات قابلة للبيع. وبناءً عليه، ليس من غير المعقول ربط 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 يُقارن مع كل من النسب المحتسبة سابقاً في الشركة نفسها ومع متوسط النسبة لباقي القطاع.

$$\begin{aligned} & \frac{\text{المبيعات (الإيرادات)}}{\text{الأصول غير المتداولة}} = \text{دوران الأصول غير المتداولة} \\ & \text{شركة أم بي أي MBA} = \frac{43662}{15413} = 2,83 \text{ مرة} \\ & \text{النسبة المتوسطة في هذا القطاع} = 2,02 \text{ مرة} \end{aligned}$$

كما في العائد على إجمالي الأصول، نرى أنه لدى شركة أم بي أي MBA نسبة أعلى مما لدى منافسيها. وقد يكون مرد ذلك إلى أن إدارة شركة أم بي أي 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 تجعل التقييم أكثر واقعية لبعض أصولها الثابتة، وبشكل بارز الأراضي والمباني. وإذا كان لدى منافسي شركة أم بي أي MBA تقييمات أحدث للأراضي في نسبهم فسيقدمون تقارير بمعدلات دوران أدنى.

٧.٦ نسب ممكنة أخرى

تستخدم الشركات نسب أخرى عديدة لا يتم درسها هنا. وشرط أن تُستخدم بثبات لتبيين الاتجاهات الطويلة الأجل، ينبغي على المدراء أن يكونوا أحراراً في تطوير أي نسبة يعتبرون أنها تعطيهم التبصر في أعمالهم. فإن سلسلة شعبية 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 الاحتمالات مع ذلك نتائج لا معنى لها إلى حد ما.

وقد بينت النسب الـ ١٥ المحتسبة بعض مواطن القوة ومواطن الضعف في الموقع المالي لشركة أم بي أي MBA. وينبغي مقابلة الأداء الأرفع لربحيتها مع متوسط القطاع، مع احتراسانا 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 أعلاه لا يزود بأجوبة استنتاجية، فهو يدل الإدارة 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 يستخدمونها.

٨.٦ الترميز

يتم إعداد البيانات المالية الخاصة بالشركة في يوم محدد كل سنة. وقد يُجري الإدارة إدخال ترتيبات اصطناعية بهدف وحيد هو جعل حساباتها والنسب المحتسبة منها تبدو بشكل أفضل. ويُدعى ذلك تمويهاً. أنظر في موقع رأس المال التشغيلي لشركة ما، وهو موقع جامد تقريباً طوال السنة.

€	الأصول المتداولة
٤٠٠	المخزون
٢٠٠	الذمم المدينة
١٠٠	الأموال النقدية
٧٠٠	
	الخصوم المتداولة
٥٠٠	الديون المستحقة الدفع
٢٠٠	الأصول المتداولة الصافية

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{700}{500} = 1,4 \text{ مرّات}$$

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{(400 - 700)}{500} = 0,6 \text{ مرّات}$$

تصوّر أنّ الإدارة لا تتمنّى أن تكون عرضةً لتعليق مُعادٍ حول سيولتها. قد ترتّب الشركة "بيع"، لِنَقْل ٢٠٠ € من مخزون السلع الجاهزة إلى زبائن مساييرين سيوافقون على إعادة السلع في فترة وجيزة بعد بدء السنة الماليّة التالية، ليعودوا بذلك إلى الوضع الراهن. وفي يوم إعداد الميزانيّة، ستبدو حالة رأس المال التشغيلي والنسب على هذا النحو:

€	الأصول المتداولة
٢٠٠	المخزون
٤٠٠	الحسابات المدينة
١٠٠	الأموال التقديّة
<u>٧٠٠</u>	
	الخصوم المتداولة
٥٠٠	الحسابات الدائنة
<u>٢٠٠</u>	الأصول المتداولة الصافية

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{700}{500} = 1,4 \text{ مرّات}$$

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{(200 - 700)}{500} = 1,0 \text{ مرّات}$$

وسيكشف من دون شكّ مدقّقو الحسابات الخارجيون في الشركة هذا الشكل من الممارسة الذكيّة، وقد يأخذون فكرة بأنّ ميزانية الشركة في آخر السنة لا تظهر "رأياً حقيقياً وعادلاً". ومن جهة أخرى، قد تكون الإدارة قادرة على تقديم قصة جديدة بالتصديق ظاهرياً إلى مدقّقي حساباتهم لكي يعطوا رأياً متحفّظاً في تدقيقهم المحاسبيّ. إذا اشتبه بالتمويه، ينبغي تنفيذ تحليل النسب في عدد من النقاط طوال السنة.

٩.٦ تجميع كل النسب: مخطط دوبون Dupont التصويري

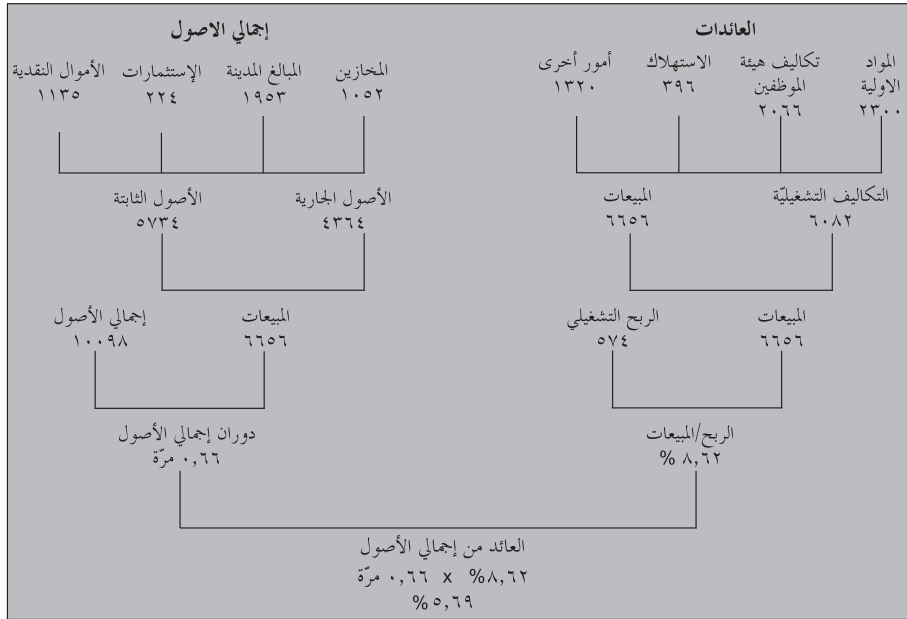
غالباً ما يُسأل المدراء: "أي نسبة هي الأهم من بين كل هذه النسب؟". ليس من جواب واحد على هذا السؤال. فتتغير الأهمية وفقاً للحاجة. فإذا كانت شركة ما تواجه ضغطاً على أسعارها، على المدراء أن يركزوا انتباههم على نسب الربحية بُغية قياس وقع ضغوطات السوق؛ وبشكل متبادل، إن الرغبة في تقليل الاستثمار في أصول إضافية قد تُحفّز احتسابات نسب الفعالية.

لكن ثمة نسبة واحدة تعتبرها معظم الشركات مهمة بشكل أساسي، وهي العائد على إجمالي الأصول. فتجيب هذه النسبة على السؤال الإداري الأهم من بين كل الأسئلة الأخرى والمتعلق بأداء الشركة: "كم نجني من استثمارنا في إجمالي الأصول؟"

ويمكن تقسيم العائد على إجمالي الأصول إلى عنصرين:

العائد	إجمالي الأصول
المُعَرَّف بـ الربح/المبيعات × ١٠٠	المبيعات/الاستثمار في إجمالي الأصول
ضرب الكسْر بالآخر	
الربح/إجمالي الأصول × ١٠٠ = العائد على إجمالي الأصول	

كانت الشركة الكيمائية دوبون Dupont إحدى الشركات الأوائل التي أذاعت (لعدّة عقود خلت) كيف كانت ترى أهمية 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 تتم ملاحظتها. استعملت شركة دوبون Dupont التصميم المُبيّن في الرسم البياني ٦-١ ليكون من الممكن التعرّف إلى مكونات النسبة. ويُدعى عالمياً هذا الرسم البياني الآن بمخطط دوبون Dupont التصويري. لقد أدخلنا فيه الأرقام ذات الصلة لشركة أم بي أي MBA. ولكي تتمكنوا من العودة إلى هذه الأرقام في مكان ورودها، نشير بأن كل الأرقام المستخدمة في جزء "العائد" من المخطط التصويري، قد أُخِذت من بيان الدخل الجماعي لشركة أم بي أي MBA



الرسم ١.٦ مخطط دوبون Dupont التصوريّ لأداء شركة أم بي أي MBA في العام ٢٠٠٢

تعقيبات على المخطط التصوريّ لشركة أم بي أي MBA

١. إنّ النقص في التفاصيل المنشورة يحول دون القيام بتحليل أكثر دقة لبنود حساب الأرباح والخسائر. وسيكون للإدارة عادةً وصولٌ 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. لُنعد مثلاً احتساب أرقام شركة أم بي أي MBA بافتراض أمرين ليس أيّ منهما مرغوباً فيه أو ممكناً تجارياً:
 - أ. تمّ تخفيض تكاليف المبيعات والتوزيع إلى الثلث؛ و
 - ب. تُنزل المخازين إلى النصف بين ليلة وضحاها لتصبح ٣٢٢٩ ٠٠٠ ٠٠٠ €.
 سيرتفع فجأةً الربح/العائد إلى ١١,٠١ بالمئة وسيتحرك دوران إجمالي الأصول إلى ١,٤٨ مرة، معطياً بذلك عائداً جديداً على إجمالي الأصول قدره ١٦,٢٩ بالمئة. دققوا في هذه الاحتمالات بأنفسكم!
٣. سيلاحظ القراء أنّ العائد على إجمالي الأصول في مخطط دوبون Dupont التصوريّ هو ١٠,٤٣ بالمئة وأنّ النسبة ذاتها المحتسبة في ٦-٤-٣ هي ٩,٧٥ بالمئة. ومرّد هذا الفارق إلى استخدام رقم مختلف للربح في بسّط كلّ من الكسرين. في النسبة السابقة، استخدمنا الربح الناجم عن النشاطات العادية (أي الربح بعد الفائدة)؛ وفي مخطط دوبون Dupont التصوريّ، استخدمنا الربح قبل الفائدة. وليس ذلك بالفارق المهمّ شرط أن تُستخدم الأرقام بثبات.

١٠.٦ بيان مئة بالمئة

تعليق ختامي حول الربحية: للإدارات وصولاً إلى أرقام أكثر تفصيلاً من تلك المتوفرة للمساهمين في التقرير السنوي. وبناءً عليه، إنها قادرة على احتساب نسب مفصلة بشكل أكبر من تلك المعروفة في هذه الوحدة. وفي ما يتعلق بالتحكم بالربحية والتكاليف، إن التقنية المفصلة والمستخدمة هي بيان مئة بالمئة حيث تُحدّد المبيعات بـ ١٠٠ بالمئة ويُحسب كل بند من التكاليف كنسبة مئوية من المبيعات. وهذا التحليل ممكن حتى بواسطة المعلومات المنشورة.

شركة أم بي أي MBA

٢٠٠١		٢٠٠٢			
€	€	%	%	€	€
	٣٩٧١٢	١٠٠	١٠٠	٤٣٦٦٢	المبيعات (الإيرادات)
٣٠٩٢٥		٧٧,٨٧	٧٨,١١	٣٤١٠٧	تكلفة المبيعات
٤٠٥٨		١٠,٢٢	٩,٧٤	٤٥٥٢	تكاليف المبيعات والتوزيع
٢١٤٦		٥,٤٠	٥,٣٤	٢٣٣٤	البحث والتطوير
(٤٦٩)		(١,١٨)	(٠,٩٧)	(٤٢٦)	التكاليف الأخرى
	٣٦٦٦٠	٩٢,٣١	٩٢,٢٢	٤٠٢٧٠	التكاليف التشغيلية
					الربح التشغيلي
					قبل المدخول
	٣٠٥٢	٧,٦٩	٧,٧٨	٣٣٩٢	التشغيلي الآخر

يحبّب تحسّن بسيط في الربح التشغيلي ثلاثة تحرّكات مهمّة في البنود الفردية: (أ) زيادة في تكلفة المبيعات. نعرف من التعليق ٨ أن تكلفة المبيعات تتألف من بنود متعدّدة وسيكون من مصلحة الإدارة أن تبحث عن سبب هذا الارتفاع لتري ما إذا كان من الممكن القيام بعمل علاجيّ لعكسه؛ (ب) إن التدني في المبيعات والتوزيع هو للوهلة الأولى عبارة عن أخبار سارة بما أنه لا يبدو أنه يؤثر سلباً في الإيرادات الواردة في أعلى الحساب؛ و(ج) إن التدني في البحث والتطوير قد لا يكون أخباراً سارة بالضرورة؛ ففي النهاية تعتمد شركة هندسية كشركة أم بي أي MBA على تدفق منتجاتها المستقبلية المتوقّف على البحث والتطوير. وإن تقليص الإنفاق، وإن كان هامشياً، قد لا يكون تحركاً حكيماً. فتحتاح الإدارة إلى استقصاء هذه الزوايا.

١١.٦ النسب الأساسية لسوق الأوراق المالية

ليس المدرء والمستثمرون مهتمّين بنسب الأداء الداخلي الماضي فحسب. فهم معنيون أيضاً بكيفية رؤية العالم الخارجي للتوقّعات المستقبلية للشركة. وفي حالة شركة مسعّرة في البورصة كشركة أم بي أي MBA، إن التسعيرة اليومية لسوق الأوراق المالية

هي أفضل بديل لرأي السوق بشأن التوقعات المستقبلية. وإن مقرر علم المال المرافق لهذا المقرر يدرس بعمق أسعار سوق الأوراق المالية؛ كما يُعرّف هذا القسم بنسب عديدة لسوق الأوراق المالية لكي يفهم القراء بشكل أفضل الصفحات المالية التي ترد في صحيفة الدائلي برس daily press.

١.١١.٦ العائد على السهم

إن احتساب العائد على السهم هو أمر مباشر نسبياً:

الربح الصافي

عدد الأسهم العادية قيد الإصدار

في حسابات شركة أم بي أي 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 ازدياد العائد (من أي مصدر كان) على السهم، سنة تلو الأخرى. ثانياً، سيلاحظ القراء أنه لشركة أم بي أي 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. وصدّق أو لا تصدّق، إن لهذا الاحتساب المباشر ظاهرياً للعائد على السهم معياراً كاملاً مخصّصاً 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 تُعرّف بنسبة سعر السهم إلى ربحيته:

السعر السوقي

العائد على السهم

لنفترض أن السعر السوقي للأسهم العادية في شركة أم بي أي MBA هو €٣٥؛ تكون نسبة سعر السهم إلى ربحيته عندئذ:

$$نسبة = \frac{€٣٥}{€٣,٣٠} = ١٠,٦١, \text{ يُقَلَّ ١١.}$$

يُعلم الرقم ١١ المستثمرين (الذين ليست لديهم على الأرجح فكرة عن العائد على السهم في شركة أم بي أي MBA للعام ٢٠٠٢) بأن سعر السهم البالغ €٣٥ يمثل شراء أرباح ١١ سنة. عندئذٍ يقوم المستثمرون بالتفكير ملياً في الجاذبية النسبية لهذا الاستثمار، مقابل استثمار آخر، لنقل أنه كان يستغل نسبة سعر سهم إلى ربحيته قدرها ٢٠. فمن جهة، يركب مستثمر ما في شركة أم بي أي MBA مخاطر أقل في ما يتعلق بقصر الوقت الذي عليه أن ينتظره حتى يسترد النفقة الأولية. ومن جهة أخرى، يمكن لأحدهم أن يجادل أن الشركة ذات النسبة الأعلى من سعر السهم إلى ربحيته مُصنّفة في السوق بأنها أكثر إثارة وأكثر قدرة على الأداء الرفيع مالياً في المستقبل من شركة أم بي أي MBA.

٣.١١.٦ الربح الموزع للسهم

تعلن شركة ما عن نصيب أرباح على أساس قدرتها على الإنفاق مقابل متطلّباتها من الموارد لتنمية المؤسسة. وفي حالة شركة أم بي أي MBA (أنظر التعليق ١٥) يبلغ نصيب الأرباح €٠,٦٢ للسهم الواحد. ويريد المستثمر أن يعرف العائد على الأرباح الموزعة التي ينبغي أن يحصل عليها على أساس القيمة السوقية التي ينبغي دفعها للأسهم اليوم، أي €٣٥. ويُعرف ذلك بمعدل الربح الموزع للسهم، وهو يُحسب على الشكل التالي:

$$\text{نصيب الأرباح للسهم} = \frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{100 \times}$$

$$\text{شركة أم بي أي MBA} = \frac{€0,62}{€35} = 1,77\%$$

في أنظمة ضريبية كثيرة، تُجبر الشركة على دفع ائتمان ضريبي على نصيب الأرباح، للحكومة، قبل أن تدفع للمساهم. وبناءً عليه، يُمارَس بشكل شائع "تضخيم" نصيب الأرباح الذي يقبضه المساهم بمعدل الضريبة التي تدفعها الشركة بغية أخذ فكرة عن معدل الربح الإجمالي الموزع للسهم. ولنفتراض أن الائتمان الضريبي يبلغ ٢٠ بالمئة. وبناءً عليه، يكون الاحتساب المعدل على الشكل التالي:

$$\text{معدل الربح الإجمالي الموزع للسهم} = \frac{\text{نصيب الأرباح للسهم} \times (100/80)}{100 \times \text{القيمة السوقية للسهم}}$$

$$\text{شركة أم بي أي MBA} = 100 \times \frac{0,78}{€35} = 2,23\%$$

يمكن مقارنة الأرباح الموزعة للسهم ويمكن للمستثمرين أن يختاروا الربح الموزع للسهم الذي سيزود برأيهم بأفضل قيمة للمال.

٤.١١.٦ تغطية أنصبة توزيع الأرباح

إن بعض الشركات التي تختبر ضغوطات لتنزل الأرباح، ترى أنها مُجبرّة على دفع المستوى نفسه من أنصبة الأرباح التي يتوقعها المساهمون. وهي تقوم بذلك لعدد من الأسباب التي ترتبط بمحاولة الإبقاء على سعر السهم مرتفعاً - وإلا سيؤثر فيه بشكل سلبيّ مساهمون تحرّروا من الوهم، فيقومون ببيع حيازتهم من الأسهم عند قبضهم أرباحاً موزّعة زهيدة. يسهل احتساب نسبة تغطية أنصبة توزيع الأرباح وهي صُمّمت للفت الانتباه إلى قرارات الإدارة، المفرطة في السخاء، والقاضية بدفع أرباح موزّعة مُغرية.

الربح الناجم عن النشاطات العادية والممكن عزوه إلى الأسهم العادية

توزيع أنصبة الأرباح (عدد الأسهم العادية \times €٠,٦٢)

$$\text{شركة أم بي أي MBA} = \frac{€٢٠٥١,٧}{€٣٨٥,٨} \times ١٠٠ = ٥,٣٢ \text{ مرّة تغطية}$$

كما سبق وذكرنا، لا تحتاج شركة ما إلى كسب الأرباح لتدفع أنصبة الأرباح، لكن إذا لم تكسب الأرباح سوف يتآكل الاحتياطي ولا يمكن لهذا العمل أن يستمر إلى ما لا نهاية.

الخلاصة

تقدّم البيانات المالية تقارير بأرقام مطلقة. لكنّ هذه الأرقام بحدّ ذاتها لا تبين الكثير حول الشركة؛ فهي تحتاج إلى الربط بعضها مع بعض لكي تبين مواطن القوة ومواطن الضعف داخل الشركة. وحده تحليل النسب يؤدي إلى التنبؤ عندما يُنقذ لعدد من السنوات وعندما تُقارن النسب مع المتوسطات العامة للقطاع الذي تعمل فيه الشركة. ويمكن تجميع النسب الأبرز في أربع فئات.

- نسب السيولة التي تُصمّم لقياس قدرة شركة ما على الوفاء بموجباتها القصيرة الأمد والمستحقة؛
- نسب الربحية التي تلج صميم نشاطات شركة ما، أي إذا كانت الشركة تتحكّم بمصاريفها وتكسب عائداً معقولاً من الأموال المستثمرة؛
- 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
- نسب الفعالية التي تقيس إدارة الأصول في شركة ما.

إنَّ نِسْبَ سوق الأوراق المالية هي أيضاً حاسمة لإدارة شركة مُسَعَّرَة، لكنَّها مِيَالَة إلى ألاَّ يكون من الممكن التحكُّم بها في المدى القريب لأنَّها مبنية على أساس سعر السهم اليومي.

وما من مجموعة نِسْب مُنَزَلَة؛ ويكمن سرُّ تحليل النِسْب الجيِّد في فهم المعنى الأساسي الذي يحمله عدد صغير من النِسْب ومن ثمَّ تطبيقه بثبات مع الوقت وعبر الشركات.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعدِّدة الخيارات

١.٦ باستعمال تحليل النِسْب للمساعدة على تفسير البيانات المالية، من المهمَّ أن يُعير مُستخدم

النِسْب انتباهاً خاصاً لـ:

- I. اتِّجاه النِسْب على مدى فترات محاسبية عديدة؛
 - II. المقدار المطلق للنِسْب؛
 - III. مقارنة النِسْب مع نِسْب شركات مماثلة تعمل في القطاع ذاته؛
 - IV. تطبيق الثبات في احتساب النِسْب.
- أيّ احتمال يصحُّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (أ)، (ج) و(د) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

٢.٦ للنِسْب المحاسبية أهداف أولية مختلفة.

- I. صُمِّمَت نِسْب البنية الرأسمالية لتقييم قدرة شركة ما على الوفاء بموجباتها القصيرة الأمد.
 - II. تشير نِسْب الفعالية إلى فاعلية الإدارة ككل.
 - III. تشير نِسْب الربحية إلى مقدار فاعلية شركة ما في إدارة أصولها.
 - IV. تحلّل نِسْب السيولة الترتيبات المالية التي تكمن وراء أصول شركة ما.
- أيّ احتمال يصحُّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ)، (ب) و(ج) فحسب.
 - ج. (ج) و(د) فحسب.
 - د. لا (أ)، ولا (ب)، ولا (ج) ولا (د).

٣.٦ أيّ تأثير يكون لشراء الأصول الثابتة نقداً في نسبة السيولة العامة وفي نسبة السيولة السريعة؟

- أ. تزداد نسبة السيولة العامة؛ تتدنّى نسبة السيولة السريعة.
- ب. لا تتغيّر نسبة السيولة العامة؛ تتدنّى نسبة السيولة السريعة.
- ج. تتدنّى نسبة السيولة العامة؛ تزداد نسبة السيولة السريعة.
- د. تتدنّى نسبة السيولة العامة؛ تتدنّى نسبة السيولة السريعة.

٤.٦ أيّ خيار من الخيارات التالية ينبغي تضمينه في احتساب نسبة السيولة العامة؟

- أ. رأسمال الأسهم.
- ب. الحسابات الدائنة لأكثر من سنة.
- ج. المركبات الآليّة.
- د. الحسابات المدينة.

٥.٦ أيّ تأثير يكون لقبض أموال نقدية من مدين في نسبتي السيولة العامة والسيولة السريعة؟

- أ. لا تتغيّر نسبة السيولة العامة؛ لا تتغيّر نسبة السيولة السريعة.
- ب. تتدنّى نسبة السيولة العامة؛ تزداد نسبة السيولة السريعة.
- ج. تزداد نسبة السيولة العامة؛ تتدنّى نسبة السيولة السريعة.
- د. تزداد نسبة السيولة العامة؛ لا تتغيّر نسبة السيولة السريعة.

٦.٦ أيّ خيار من الخيارات التالية يمثّل الطريقة الأكثر مباشرةً لإجراء تحسين على نسبة سيولة سريعة متدنّية؟

- أ. تدنّى في المشتريات للمخزون.
- ب. زيادة في تصنيع السلع الجاهزة.
- ج. تباطؤ في الدفع للموردين.
- د. إدخال إجراءات أكثر صرامة للتحكّم بالتسليف.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٦-٧ إلى ٦-٩.

من ميزانية نهاية السنة في الشركة المغفلة بيل بروداكتس المحدودة Bell Products Limited تم استخراج البنود التالية:

€	
٢٥ ٠٠٠	الحسابات الدائنة
٤٢ ٠٠٠	الحسابات المدينة
٣٣ ٠٠٠	المخازين
١٢ ٥٠٠	السحب على المكشوف من المصرف

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، تمّ تحويل السحب على المكشوف من المصرف إلى قرض أجل لا يستحقّ تسديده لسنتين. 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 الموحّدة 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 الموحّدة 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 الموحّدة لشركة أوارد Award للعام ٢٠٠٢، ما هي نسبة هامش الربح؟

- أ. ٨,٣٩%
- ب. ١٠,٤٨%
- ج. ١٠,٥٥%
- د. ١٣,٥٥%

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 أي خيار يصح من بين الخيارات التالية؟

- أ. إذا كانت الأرباح متدنية، 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 مزداد على حقوق الملكية.
ج. إذا كانت الأرباح متدنية، تُعرض شركة ذات نسبة متدنية من الدين إلى رأس المال مساهميها لعائد على حقوق الملكية أكثر ارتفاعاً.
د. إذا كانت الأرباح مرتفعة، تسمح شركة ذات نسبة متدنية من الدين إلى رأس المال لمساهميها بعائد مزداد على حقوق الملكية.

١٨.٦ في حساب الأرباح والخسائر الموحد لشركة أوارد Award في العام ٢٠٠١، ما هي عدد

مرّات تغطية 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 مرّات.
- ب. ٧,٤ مرّات.
- ج. ٨,٧ مرّات.
- د. ١٠,١ مرّة.

٢٠.٦ تشير نسبة مرتفعة لدوران المخزون (١٠ أو أكثر) إلى أنّ شركة ما:

- I. لديها كمّيات كبيرة من المخزون البطيء التحرك؛
- II. لديها دورة إنتاجية طويلة؛
- III. تحتاج إلى امتلاك مخزون إضافي توفّعا لاندفاع غير متوقّع في الطلب؛
- IV. تعمل في قطاع البيع بالمُفرّق حيث تكون متطلّبات المخزون متدنّية بالنسبة إلى المبيعات السنوية.

أي احتمال يصحّ 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. ٠,٤٨ مرّة.
- ب. ٠,٥٨ مرّة.
- ج. ٠,٨٣ مرّة.
- د. ١ مرّة.

٢٣.٦ أيّ نسبة من دوران شركة أوارد Award سُدِّدَت بها المصاريف الإدارية في العام ٢٠٠٢؟

- أ. ٧,٢٪
ب. ٨,٥٪
ج. ١٠,٣٪
د. ١٥,٩٪

٢٤.٦ أيّ خيار من الخيارات التالية ستنتج منه زيادة في العائد على الاستثمار؟

- أ. بيع فائض الأصول الثابتة بسعر يفوق القيمة الدفترية.
ب. زيادة في رأسمال الأسهم.
ج. قبض أموال نقدية من المدينين.
د. زيادة في تكاليف التوزيع.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٦-٢٥ إلى ٦-٢٨.

تم استخراج المعلومات التالية من الحسابات السنوية للشركة المغفلة سانماد هوليداييز Sunmed Holidays plc.

ألف €	
٣٦٧,٥	الربح الناجم عن النشاطات العادية بعد فرض الضرائب
٣٠,٠	البنود الاستثنائية
٣٩٧,٥	الربح للسنة
٩٨,٠	أنصبة توزيع الأرباح العادية
٢٩٩,٥	الأرباح المُحتجزة للسنة

يتضمّن رأسمال الأسهم العادية ٧٠٠ ٠٠٠ سهم عاديّ بـ١€ للسهم. وإت السعر السوقيّ الجاري للأسهم العادية في سانماد Sunmed هو ٣.٥٠€ لكلّ سهم.

٢٥.٦ ما هو معدّل الربح الموزّع 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.

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 مرّات.
- ب. ٣,٢٧ مرّة.
- ج. ٣,٧٥ مرّة.
- د. ٤,٠٦ مرّات.

٢٩.٦ إذا تمّت زيادة عدد الأسهم العادية في شركة أوارد Award إلى ٤٨٤ ٠٠٠ ٠٠٠ 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 الموحّدة لشركة أوارد Award؟

- أ. لا شيء.
- ب. ٤,٠ مرّات.
- ج. ٤,٦ مرّات.
- د. ٥,٨ مرّات.

٣١.٦ إذا كان للأسهم العادية في شركة أوارد Award قيمة سوقية قدرها €١٠ لكلّ سهم، ما هو معدّل الربح الموزّع للسهم للعام ٢٠٠٢؟

- أ. لا شيء
- ب. ٣,٢%
- ج. ٤,٦%
- د. ٥,١%

- ٣٢.٦ إذا كان للأسهم العادية في شركة أوارد Award قيمة سوقية قدرها €٩.٣٠ لكل سهم، ماهي نسبة سعر السهم إلى ربحيته (باستخدام العائد الأساسي على السهم) في العام ٢٠٠١؟
- أ. ٤,٧٦
ب. ٦,٢٠
ج. ٦,٤١
د. ٧,٩٥

دراسة الحالة ٦-١

تنظر شركة ليفين بوكس Leven Books (كُتِب ليفين) المحدودة في اكتساب شركة لتجليد الكتب بعية توسيع مصالحتها الخاصة بالنشر. وقد سلط مديرها التنفيذي الضوء على هدفين محتملين، هما شركة كرايل بايندينغ Crail Binding (كرايل للتجليد) المحدودة وشركة تايپورت بابليشينغ سرفيسز Tayport Publishing Services (تايپورت لخدمات النشر) المحدودة.

تم الحصول على المعلومات التالية للسنتين الماليتين الأحدث لدى الشركتين:

شركة "تايپورت بابليشينغ" Tayport Publishing (تايپورت للنشر)		شركة كرايل بايندينغ Crail Binding (كرايل للتجليد)		حساب الأرباح والخسائر
€	€	€	€	
٦١ ٥٠٠		٦٨ ٠٠٠		المبيعات
٣٨ ٠٠٠		٣٠ ٠٠٠		تكلفة المبيعات
٢٣ ٥٠٠		٣٨ ٠٠٠		هامش الربح الإجمالي
	١٠ ٠٠٠		١٦ ٠٠٠	تكاليف البيع والتوزيع
	٦ ٥٠٠		١٠ ٠٠٠	التكاليف الإدارية
١٦ ٥٠٠		٢٦ ٠٠٠		الربح قبل الضريبة
٧ ٠٠٠		١٢ ٠٠٠		فرض الضرائب
١ ٧٥٠		٣ ٠٠٠		الربح بعد الضريبة
٥ ٢٥٠		٩ ٠٠٠		الميزانية
٨ ٣٠٠		١٠ ٦٠٠		الأصول الثابتة
				الأصول المتداولة
	٨ ٠٠٠		١٨ ٠٠٠	المخزون
	١٠ ٠٠٠		٢٨ ٠٠٠	الحسابات المدينة
	٢ ٠٠٠		—	الأموال النقدية
٢٠ ٠٠٠		٤٦ ٠٠٠		

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

			الخصوم المتداولة
	٦ ٠٠٠	٢٦ ٠٠٠	الحسابات الدائنة
	—	٥ ٠٠٠	السحب على المكشوف
	٦ ٠٠٠	٣١ ٠٠٠	
١٤ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠		الأصول المتداولة الصافية
٢٢ ٣٠٠	٢٥ ٦٠٠		
			رأس المال والاحتياطيات
١٢ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠		رأسمال الأسهم العادية
١٠ ٣٠٠	٥ ٦٠٠		الأرباح المُحتَجَزة
٢٢ ٣٠٠	١٥ ٦٠٠		
—	١٠ ٠٠٠		القرض الطويل الأمد
٢٢ ٣٠٠	٢٥ ٦٠٠		

يفضّل المدير التنفيذيّ شركة كرايل بايندينغ Crail Binding (كرايل للتجليد) على شركة تايپورت بابليشينغ Tayport Publishing (تايپورت للنشر)، طالما أنّها تكسب أرباحاً أوفر وطالما أنّها ولدت مبيعات أعلى في السنة الماليّة الماضية.

طُلبَ منك كمستشار ماليّ لدى الشركة أن تقدّم تقييمك للشركتين، من وجهات النظر الخاصة التالية:

- I. السيولة؛
- II. الربحية؛
- III. البنية الرأسمالية؛
- IV. الفعالية

من المعلومات المتوفّرة، يتّضح لنا أنّ الشركتين هما من الحجم نفسه وتعملان في القطاع نفسه. وبالتالي، من الملائم بشكل خاص استخدام تحليل النسب في تقييم المجالات المختلفة لأدائهما.

دراسة الحالة ٦-٢

في الدور الذي تؤدّيه كعضو مجلس إدارة شركة ويتينغتون المغفلة Whittington plc. كنتَ تراجع عن كُتُب الأداء التشغيلي لإحدى الشركات المنافسة الرئيسية وهي الشركة المغفلة يونائتد ميلك United Milk.

وعلى مدى السنوات الماضية المعدودة، احتسبت السلسلة التالية من النسب للشركة المغفلة يونائتد ميلك United Milk. ويتوفّر لديك أيضاً متوسط النسب لقطاع الحليب للعام ٢٠٠٣.

نسبة	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣
متوسط				
السيولة العامة (مرة)	١,١٠	١,٠٥	٠,٩٧	١,٣٥
السيولة السريعة (مرة)	٠,٨٥	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٩٥
هامش الربح (%)	١٠,١٥	١١,٥٨	٧,٦٣	١٢,١٧
العائد على إجمالي الأصول (%)	٨,٨٠	١٢,٢٥	٤,٢٤	٥,٧٢
العائد على حقوق الملكية (%)	١٢,١٦	١١,٠٨	٨,٤٥	١٢,١٥
الأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة (%)	٢٢٥,٦٠	٣٥٠,٥٠	٣٧٨,٨٠	٣٦٥,٢٠
المديونية (%)	٦٥,١٠	٥٢,٦٠	٤٤,٧٠	٥٥,٦٠
عدد مرّات تغطية الفوائد	١٢,٣٠	١١,٢٠	١٠,١٠	١٤,٢٠
متوسط فترة التحصيل (يوماً)	٧١	٧٠	٦٣	٧٠
دوران المخزون (مرة)	١٨,٧٠	١٨,٦٠	١٧,٢٠	١٨,٥٠
العائد على السهم (سنتاً)	٢٠,٨٠	٢٤,٨٠	٢٥,٦٠	٢٢,٣٠
معدّل الربح الموزّع للسهم (%)	١,١٢	١,٤٦	١,٧٨	٢,١٥

تتوفّر لديك الآن الحسابات المنشورة للعام ٢٠٠٣ ممّا يعطيك فرصة تحديث نسب العامين ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣ معاً.

شركة يونائتد ميلك United Milk		
٢٠٠٢	٢٠٠٣	حساب الأرباح والخسائر
مليون €	مليون €	المبيعات
١ ٤٨٧	١ ٥١٤	تكلفة المبيعات
٨١٣	٧٦٠	الربح الإجمالي
٦٧٤	٧٥٤	التكاليف التشغيلية
٤٦٥	٥٧١	الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب
٢٠٩	١٨٣	فرض الضرائب
(٦٢)	(٤٩)	الربح الناجم عن النشاطات العادية بعد فرض الضرائب
١٤٧	١٣٤	أنصبة توزيع الأرباح
(٦٩)	(٧٣)	الأرباح المُحتجزة للسنة
٧٨	٦١	

الوحدة ٦ / تفسير البيانات المالية

		الميزانية
١ ٧٤٩	١ ٩٥٢	الأصول الثابتة
		الأصول المتداولة
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 مطروح منه الخصوم المتداولة
(٣٢٠)	(٣٣١)	الحسابات الدائنة المستحقة بعد أكثر من سنة
١ ٣٣١	١ ٤٢٣	
		رأس المال والاحتياطيات
٣٧١	٣٧٦	رأسمال الأسهم
-	٢٦	علاوة السهم
٩٦٠	١ ٠٢١	الأرباح المُحتجزة
١ ٣٣١	١ ٤٢٣	

تتوفّر أيضاً معلومات إضافية من الحسابات المنشورة:

١. تتضمّن التكاليف التشغيلية فائدةً مستحقة الدفع قدرها €٢٦ ٠٠٠ ٠٠٠ في العام ٢٠٠٣ (€٢٣ ٠٠٠ ٠٠٠ في العام ٢٠٠٢).
٢. يتضمّن رأسمال الأسهم كامل الأسهم العادية بـ ٥٠ سنتاً للسهم الواحد، بالقيمة الاسمية. في مطلع العام ٢٠٠٣، تمّ إصدار ١٠ ملايين سهم عاديّ إضافيّ بسعر ٣١٠ سنتات للسهم الواحد، ممّا أنشأ رصيد علاوة أسهم قدره €٢٦ ٠٠٠ ٠٠٠.
٣. كان السعر السوقيّ لسهم شركة يونائتد ميلك United Milk ٣٥٠ سنتاً في نهاية السنة المالية ٢٠٠٣ (٤٠٠ سنت في العام ٢٠٠٢).

يظنّ زملاؤك في مجلس إدارة شركة ويتينغتون المغفلة Whittington plc أن شركة يونائتد ميلك United Milk قد تكون مستعدة لتشرع في المحادثات لمناقشة عرض استيلاء مُحتمل وموافق عليه من قبل شركة ويتينغتون المغفلة Whittington plc عليها.

المطلوب

١. قُم بتحديث النسب لعامي ٢٠٠٢ و٢٠٠٣. وقمّ أداء شركة يونائتد ميلك United Milk مقارنةً مع المتوسط الصناعي للعام ٢٠٠٣، مُسلّطاً الضوء على أيّ أسباب يمكن أن تدعو إلى القلق وعلى المؤشرات الإيجابية للمستقبل.

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 التقاعد
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	أسئلة 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 الصحافة حول هذه المسائل فيما يقوم مجلس معايير المحاسبة الدولية وأطراف مهتمون متنوعون بالتفكير ملياً وعلناً بصللة المعايير الموجودة فعلاً بالموضوع. وتكون قد فهمت بشكل خاص:

- الصعوبات المعنيّة في المحاسبة لاكتساب ما وكيفية نشوء الشهرة؛
- كيفية اختلاف الشهرة عن الأصول غير الملموسة وكيفية تقديم بيان بكلّ منهما؛
- ما الذي يعنيه الإلتلاف وكيفية تقديم بيان به؛
- كيفية تقديم بيان بخيارات الأسهم ووقعها على أرباح حصيلة الحساب؛
- كيفية تأثير موجبات التقاعد في الشركة الكبرى على الربح والميزانيات معاً؛
- المبادئ الأساسية للأدوات المالية وكيفية إلتقاطها في البيانات المالية الخاصة بالشركة الكبرى؛
- الفرق بين الاحتياطات والطوارئ ومتى ينبغي على الشركات أن تقدّم بياناً بها؛ و
- لمّ مواضيع جديدة كتعقيبات الإدارة وإعداد التقارير المالية الخاصة بالشركة الكبرى هي حالياً قيد التطور في حقل إعداد التقارير المالية.

نشدد في مراحل متنوّعة من هذه الوحدة على أنّ كلّ المواضيع التي تغطّيها هذه الوحدة هي بغاية التعقيد وتتسبّب للشركات بصعوبات جمّة في تنفيذها. ولا حاجة لأن يفهم طالب الماجستير في إدارة الأعمال ما يزيد عما قمنا بتغطيته في الأقسام أدناه. وإذا رغبت في مواصلة اهتمامك في أيّ من المواضيع ننصحك باللجوء إلى مديرك الماليّ الرئيسيّ أو مديرك المالي (لكن كنّ مستعدّاً لأرائه القويّة حول المشاكل التي يسببها تنفيذ معايير المحاسبة الدوليّة والمعايير الدوليّة لإعداد التقارير الماليّة!)

١.٧ المقدمة

لقد صوّرت الوحدات المدروسة لغاية الآن نظاماً للمحاسبة الماليّة ولتقديم التقارير حول الشركة، قد يعطي الانطباع بأنّه جامد نسبياً. ولقد رأينا على سبيل المثال أنّ حجر الأساس في المحاسبة هو المعادلة المحاسبية التي لم تتغيّر منذ أن صاغها تجّار المدن الإيطاليّة خلال الفترة الأولى من النهضة. ولقد قرأنا أنّ متطلّبات الإفصاح في الشركات يوجّهها تشريع حول الشركات يعود إلى خمسين سنة إلى الوراء أو أكثر، ومعايير محاسبية، وكلاهما بطيء التحرك في عكس الممارسات والإجراءات اليوم. كما نظرنا في دور مدقق الحسابات الذي من شأنه أن يرى أنّ القواعد تُطاع وأنّ رأياً حقيقياً وعادلاً " يُعطى عن حالة أعمال الشركة.

في الواقع، قد يكون هذا التفسير حصرياً بشكل خاطئ لأنّه يتجاهل عنصر الحكم الإداريّ المهمّ الذي يدخل في تقييم الأصول وقياس الأرباح. فإنّ القواعد، النظامية وشبه النظامية، تورد فقط إطاراً تكون ضمنه الإدارات الفردية حرة في تحديد الإجراءات التي تتبّعها لتقديم التقارير بشكل مفصّل. ونسمّي ذلك بالمبادئ المحاسبية المُتعارف عليها والمقبولة عموماً. وإنّ مجموعة واحدة من المبادئ، كتقييم المخزون أو معدلات إستهلاك الأصول، قد تكون مقبولة عموماً في قطاع معين دون سواه. وفي الواقع، حتّى ضمن القطاع المعين ذاته، نستطيع أن نكشف مبادئ محاسبية مختلفة معتمدة قد تؤدّي بالساحر إلى ملاحظة أنّ ثمة أوجه لتقديم التقارير الماليّة هي أقرب إلى الفوضى ممّا إلى المحاسبة!

وقبل 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 معقدة باتجاه النمو. فمع النمو يأتي الازدهار الذي يتم قياسه لجهة البجوحة أو لجهة التحرير من الفقر والحرمان. ويتوقع من الشركات أن تنمو ليس بين الحين والآخر لكن كل سنة، ولتلك الشركات التي تملك أسهماً مسعرة في بورصة معترف بها، كل سنة أشهر أو كل فصل. ويأتي نمو الشركة إما عضوياً (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 الزبون، وأعمال المنافسين، كلها عوامل تحدث بليلة يكون من الصعب من خلالها توجيه شركة ما باتجاه المزيد من النمو. وبناءً عليه، تكون إدارة شركة ما معرضة للدخول في تجارب ساحقة لاعتماد مجموعة المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموماً التي تصور الشركة في أفضل حالاتها.

وإن هذا الضغط المُسلط على الأرباح أو بشكل أخص على الربح على السهم - لأنه 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 المُحتملين الذين يفتقرون بمعظمهم إلى الوقت والمعرفة، بدراسة أداء الشركة. وعلى أساس نصيحتهم، يقوم المستثمرون بشراء الأسهم أو بيعها أو الإبقاء عليها.

إن البند الرئيسي للتحليل والنصح هو التنبؤ بمستويات الأرباح المستقبلية. وإن هذا مبني على أساس دراسة الماضي والقيام بافتراضات معقولة حول المستقبل، ربّما 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 وتراقب سعر السهم في الشركة الذي «تدافع عنه» جماعة المحللين قبل نشر الحسابات. فهنا يكمن الضغط، لأنه إذا فشلت الشركة في إنجاز مستوى الأرباح المُتنبأ به فسيتدنى سعر السهم في الحال. وإذا حققت التنبؤ فإن أفضل ما يمكن للشركة أن تأمله عادةً هو استقرار السعر. وبغية تحقيق التنبؤ بالأرباح، غالباً ما تأخذ الشركات، على غرار المحللين، الرأي القصير الأمد، أي عبر ترتيب أعمالها المالية لكي تقدّم التقارير بأرباح أوفر 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 العادية، بوسع الإدارة أن تتخذ خطوات إما لتشذيب الإنفاق الذي لا يكون ضرورياً على الإطلاق وإما لاعتماد مبادئ محاسبية تُظهر اتجاهات تصاعدياً في الأداء.

فضلاً عن الرغبة المفهومة التي تبديها الإدارة في انتقاء مبادئ محاسبية من شأنها أن تُفيد رقم إيرادات الشركة التي يُقدّم بها تقرير، تواجه مهنة المحاسبة أدوات مالية جديدة

تستطيع الشركة أن تستخدمها لتمويل عملها ولا تقاء استيلاء 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 يتضمّن سبع وحدات ويحمل عنوان المحاسبة المالية للمدراء، تعطي القراء لمحة عن بعض المسائل الأكثر جدلية التي يواجهها مجلس معايير المحاسبة الدولية. وتميل هذه المسائل إلى تصدر عناوين الصحف لأنه بوسعها أن تؤدي إلى أن تقدم الشركات تقارير بأرباح متقلبة. ومن المرجح أن يبقى مجلس معايير المحاسبة الدولية هذه المواضيع قيد المراجعة المستمرة. وما دام ذلك نصّاً مصمماً خصيصاً لطلاب الماجستير في إدارة الأعمال الذين يعاينون الموضوع للمرة الأولى، لن نغوص في عمق تقنيات كل موضوع. وإن لائحة المختارات التالية قد تدفع بقرائنا إلى المضيّ قدماً في دراسة أكثر تفصيلاً لهذه المواضيع الساخنة الأكثر جدلية في تقديم التقارير المالية أو إلى طلب المساعدة من محاسبه في هذه العملية.

٢.٧ مزج الأعمال، والشهرة

تلتزم مجموعات الشركات قانوناً بإعداد البيانات المالية الموحدة ونشرها. وقد رأينا في الوحدة الخامسة أن ميزانية مجموعة بين نيفيس Ben Nevis تضمّت أصول شركة بين لوموند Ben Lomond المحدودة، وهي فرع تملكه بنسبة ٧٠ بالمئة. ووفقاً لشروط مزج الأعمال، أي 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 بمزج 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 بالمئة من رأسمال أسهم حقوق الملكية في الشركة الهدف (المسمّاة بالفرع) نقداً، أو لقاء أسهم في الشركة القابضة، أو مزيج من النقد والأسهم. وإن استيلاءات كهذه لا تفنّع بالضرورة كل مساهم في الفرع ببيع حصته إلى الشركة القابضة؛ فتبقى أحياناً أقلية كبيرة من المساهمين الأصليين في الفرع. وعلى القراء أن يراجعوا آليات اكتساب شركة بين نيفيس Ben Nevis لـ ٧٠ بالمئة من شركة بين لوموند Ben Lomond في الوحدة الخامسة. ونُدخل الآن مثلاً آخر على الاستيلاء باستخدام محاسبة الاكتساب.

مثّل

تعرض شركة فورث Forth المحدودة اكتساب كامل رأسمال أسهم شركة كلايد Clyde المحدودة. والشروط هي كالتالي: يساوي كل سهم من شركة فورث €٥ Forth لكل سهم من الأسهم المليون العادية من شركة كلايد Clyde. ويقمّ العرض بالتالي شركة

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

كلايد Clyde بـ ٥ ٠٠٠ ٠٠٠ € . ولدى شركة كلايد Clyde أصول صافية مبيّنة في ميزانيتها وقدرها ٤ ٠٠٠ ٠٠٠ €. وقبل العرض، الذي قبله كلّ المساهمين في شركة كلايد Clyde، كانت الميزانية الملخّصة لكلّ من الشركتين على الشكل التالي:

شركة فورث Forth المحدودة	شركة كلايد Clyde المحدودة	
مليون €	مليون €	
٦	٤	الأصول الصافية
		المتتمّلة بـ:
١	١	رأسمال الأسهم (١ € العادية)
٥	٣	الاحتياطيات القابلة للتوزيع
٦	٤	

باستخدام الآليات نفسها كما في مثل شركة بين نيفيس Ben Nevis، ستؤدّي محاسبة الاكتساب إلى ميزانية مجموعة فورث Forth المحدودة على الشكل التالي:

مجموعة فورث
Forth المحدودة

مليون €	
١٠	الأصول الصافية
١	الشهرة
١١	
	المتتمّلة بـ:
٢	رأسمال الأسهم (١ € العادية)
٤	علاوة السهم
٥	الاحتياطيات القابلة للتوزيع
١١	

إيضاحات على الميزانية الموحدة

١. تضاعف رأسمال أسهم شركة فورث Forth كنتيجة لإصدار الأسهم إلى مساهمي شركة كلايد Clyde.
٢. تنشأ الشهرة كنتيجة لدفع شركة فورث Forth ٥٠٠٠٠٠٠٠ € لقاء أصول شركة كلايد Clyde التي ظهرت في ميزانيتها بـ ٤٠٠٠٠٠٠٠ €. وإن الفرق هو القيمة المُخَبَّأة لأصول شركة كلايد Clyde، الملموسة وغير الملموسة، التي كانت شركة فورث Forth على استعداد لدفعها.
٣. تنشأ علاوة السهم لأن شركة فورث Forth أصدرت مليون سهم عاديّ بـ ١٠ € لاكتساب بقيمة ٥٠٠٠٠٠٠٠ €. ويشكل حساب علاوة السهم جزءاً من احتياطات المجموعة ولا يمكن توزيعه على المساهمين في شركة فورث Forth في ظل ظروف عادية.
٤. إن الاحتياطات القابلة للتوزيع في المجموعة هي تلك التي تخصّ الشركة القابضة، أي شركة فورث Forth.

إن محاسبة الدمج (التي تُسمّى أحياناً بمزج المصالح) مبنية على مفهوم الانسجام والاتفاق بدلاً من سلوك التصيد الخاص بالمفترس والطريدة الذي يشكل جزءاً من أساس محاسبة الاكتساب. إن الدمج (مقارنةً مع الاستيلاء) يفترض الاتفاق بين الطرفين على مزج المصالح الخاصة بكلّ منهما بدلاً من أن يسلم أحدهما أصوله إلى الآخر. وتحاول بيانات المحاسبة في محاسبة الدمج تصوير هذا التجمّع المنسجم عبر إعادة التصريح بحسابات الشركتين معاً كما لو أنّهما كانتا دوماً شركة واحدة. ولمثلنا ستكون الميزانية الموحدة:

مجموعة فورث-كلايد

Forth-Clyde

مليون €	الأصول الصافية
١٠	المتمثلة بـ:
٢	رأسمال الأسهم (١٠ € العادية)
٨	الاحتياطات القابلة للتوزيع
١٠	

إيضاحات على ميزانية المجموعة

١. يتألف رأسمال الأسهم من مبلغ الـ ١٠٠٠٠٠٠٠ € الأصليّ زائد الـ ١٠٠٠٠٠٠٠ € تم إصدارها حديثاً.
٢. إن الاحتياطات القابلة للتوزيع في الشركتين يتمّ جمعها معاً.
٣. لا تظهر في الميزانية لا الشهرة ولا علاوة الأسهم.

تتضح المسائل الإدارية عندما تتم مقارنة ميزانيتها الاكتساب والدمج. ففي ظل محاسبة الاكتساب، يتطلب رقم الشهرة الناجمة عن الاكتساب الانتباه. وسندرس طبيعة الشهرة؛ لكننا نكتفي الآن بالقول إن مهنة المحاسبة تنصح بعدم نقل الشهرة كأصل في الميزانية بما يتخطى عمرها النافع. ولشطب الشهرة بشكل نظامي وقع سلبياً على الأرباح؛ أما شطبها عبر احتياطات الشركة فقد يخفف هذه الأخيرة بشكل كبير أيضاً. ويحسن بالشركة أن تتفادى المشكلة في المقام الأول باستخدام محاسبة الدمج!

إن معلماً إضافياً لمحاسبة الدمج جديراً باهتمام الإدارة هو الطبيعة الموحدة للاحتياطات القابلة للتوزيع. فسيكون للإدارة وصول إلى احتياطات حرة بشكل أكبر مما في ظل محاسبة الاكتساب حيث توضع أيضاً قيود قانونية على حساب علاوة السهم. وتعطي محاسبة الدمج مجدداً إدارة المجموعة مقداراً أكبر من المرونة مما في ظل الاكتساب.

إن المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣، مزج الأعمال (تذكر أن المعايير التي ترد بعنوان "المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية" هي تلك التي أصدرها مجلس معايير المحاسبة الدولية المؤسس حديثاً؛ أما "معايير المحاسبة الدولية" فهي تلك التي أصدرتها لجنة معايير المحاسبة الدولية القديمة واعتمدها مجلس معايير المحاسبة الدولية الجديد) قد حظرت محاسبة الدمج أو مزج المصالح ببساطة لأن اكتسابات كثيرة كانت تُبنى في ظل المعيار السابق بطريقة تسمح بالمزج، مع أنها كانت بوضوح عبارة عن استيلاء شركة على أخرى؛ وكان المبلغ الذي يدفعه المكتسب فعلياً يُورَى بشكل ملائم عن الأنظار!

إن المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣ يحدد أن كل مزج للأعمال ينبغي أن يتم تقديم بيان به عبر تطبيق طريقة الشراء. ويتطلب ذلك أن يقر المكتسب بأصول من اكتسبه، وبخصومه وخصومه الطارئة القابلة للتعرف، بقيمتها العادلة عند تاريخ الاكتساب وأن يقر أيضاً بالشهرة (المبلغ المدفوع الذي يتخطى القيمة العادلة للأصول المكتسبة)، التي يتم اختبارها لاحقاً ليتم إتلافها بدلاً من أن يتم استهلاكها.

يُعرف بالقيمة العادلة على أنها المبلغ الذي يمكن مقايضة أصل ما أو تسديد خصم ما لقاءه، بين طرفين حسني الإطلاع وراغبين في صفقة تنصف كليهما. إن أي فرق بين تكلفة مزج الأعمال وفائدة المكتسب في القيمة العادلة للأصول والخصوم والخصوم الطارئة القابلة للتعرف (مثلاً، اتفاق يتم بواسطته تعديل الاكتساب إذا ما تمت المحافظة على مستوى محدد من الأرباح أو إذا ما تم تحقيق هذا المستوى من الأرباح في وقت ما في المستقبل) يُقدّم بيان به على أنه الشهرة أو الشهرة السالبة. لنأخذ المخزون لنرى القيم العادلة في التشغيل: ينبغي تقييم السلع الجاهزة والبضائع باستخدام أسعار البيع مطروح منها تكاليف التصرف وهامش أرباح معقول. وينبغي تقييم الأعمال قيد التنفيذ باستخدام أسعار بيع السلع الجاهزة مطروح منها مبلغ تكاليف السلع التي ينبغي إكمالها وهامش أرباح معقول. أما المواد الأولية فينبغي تقييمها بتكلفة الاستبدال الحالية. ولاحظ أن القيم العادلة تبدأ بالسعر السوقي. وإن التقييمات العادية للمنشآت التجارية القائمة التي رأيناها في السابق في التشغيل تبدأ بالتكلفة الأصلية.

تتألف الأصول القابلة للتعرف من الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة معاً؛ وإن الفئة الأخيرة من الأصول هي ما ينجم عنه أكبر مقدار من الصعوبات في تنفيذ المعيار

الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣. فعلى المكتسب أن يقرّ بهذه الأصول بشكل مستقلّ عن الشهرة. وبتعبير آخر، على المكتسب أن يبحث عن الأصول غير الملموسة، وأن يقيّمها بقيمتها العادلة، ويتعرّف إليها في الميزانية الموحّدة ويحتسب الشهرة على أنّها تلك الحصة من إجمالي تكلفة الاكتساب، التي لا تغطّيها الأصول الصافية المكتسبة. وإن أمثلة على الأصول غير الملموسة التي يزودنا بها المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣ هي العلامات التجارية، وأسماء نطاق الانترنت، وأسماء الصحف، واللوائح بالزبائن، والرخص بالبناء، وبرمجيات الكمبيوتر، وأسرار التجارة كالصيغ أو الوصفات السريّة. وفي محيط فنيّ، يتوقّع المرء أن يجد الأعمال الفنيّة والمسرحيات والصور الفوتوغرافية ومواد الفيديو والمواد السمعيّة البصريّة.

إنّ القيمة العادلة لهذه الأصول غير الملموسة يراها مجلس معايير المحاسبة الدوليّة على أنّها تعكس توقّعات السوق بشأن أرجحية أن تقوم المنافع الاقتصادية المستقبلية المدمجة في الأصل، بالتدفّق 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. ويتطلّب مجلس معايير المحاسبة الدوليّة من الشركات أن تشرح لماذا لم تستطع فصل الأصول غير الملموسة عن رقم الشهرة المتبقية. نوّد أن نقول كلمة عن العلامات التجارية. غالباً ما يُنظر إلى "العلامات التجارية" على أنّها كالماركات التجارية أو ماركات أخرى لكنّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٨، الأصول غير الملموسة، الذي ينبغي أن يُقرأ بالتزامن مع المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣، ينصّ على أنّه ينبغي النظر إلى العلامات التجارية كمصطلحات تسويقية عامة تُستخدم للإشارة إلى مجموعة من الأصول المتممة كالماركات التجارية والأسماء، والوصفات، وإذا لم يكن من الممكن قياس كلّ أصل مفرد بشكل موثوق.

١.٢.٧ الشهرة الناجمة عن مزج الأعمال

يعرّف المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣ بالشهرة على أنّها منافع اقتصادية مستقبلية تنجم عن الأصول التي لا يمكن التعرّف إليها فردياً والإقرار بها على حدة. في الواقع، في يوم الاكتساب، لا يتمّ تقييم الشهرة بذاتها، بل هي ببساطة الفرق بين تكلفة الاكتساب والقيمة العادلة الصافية للأصول المكتسبة؛ إنّها الفرق بين النتائج التي نحصل عليها بالملاحظة والنتائج المحسوبة على أساس صيغة ما. لكن بالرغم من ذلك، يُستحسن أن نعرف ما هي عليه. فوفقاً لمجلس معايير المحاسبة الدوليّة، تتألّف الشهرة من بعض الأمور التالية أو كلّها مجموعة: (أ) القيمة العادلة لعنصر استمرار العمل في منشأة المكتسب التجارية؛ وهي القيمة التي تنجم عن تآزر الأصول الصافية المكتسبة؛ (ب) القيمة العادلة للتآزر الذي سيتدفّق عن مزج الأصول الصافية للشركتين؛ و(ج) الدفع المغالى فيه من قبل المكتسب.

بخلاف الأصول غير الملموسة العادية، من غير الممكن إجراء اختبار إتلاف سنويّ (الاختبار الذي يتمّ إجراؤه لتقييم النقص في القيمة) على الشهرة، لأنّه ببساطة لم يتمّ إطلاقاً

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

تقييمها بدقة منذ البدء، كما أنّها لا تولّد تدفّقات نقدية بشكل مستقلّ عن الأصول الأخرى. وللسماع بإجراء اختبار الإلتلاف، يتطلّب معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٦، إلتلاف الأصول، تخصيص رقم الشهرة على كلّ وحدة من الوحدات المولّدة للأموال النقدية في المؤسسة، التي يُتوقّع أن تنتفع من المزج. وإنّ ذلك مبنيّ على الاعتقاد القائل بأنّ الشهرة تُرصد على مستوى تشغيلي. وإنّ كلّ الوحدات المولّدة للأموال النقدية التي تمّ تخصيص الشهرة عليها ينبغي أن يتمّ اختبارها للإلتلاف على أساس سنويّ. وإذا ما وجدت شركة ما أنّ هذا التخصيص مستحيل، ينبغي أن تترك بقيّة الشهرة غير المخصّصة لحالها وأنّ تزود بشرح عنها في الإيضاحات على الحسابات.

إنّ المبلغ المرهّل لكلّ وحدة مولّدة للأموال النقدية (أيّ رقم الأصل الصافي في الميزانية)، بما فيه الشهرة المخصّصة، ينبغي مقارنته مع مبلغه القابل للاسترداد (القيمة العادلة مطروح منها تكاليف البيع، والقيمة قيد الاستخدام أيهما أفضل، وتُعرّف هذه الأخيرة بأنّها القيمة الحالية للتدفّقات النقدية المستقبلية المتوقّع نشوؤها من الوحدة المولّدة للأموال النقدية). وإذا كان المبلغ القابل للاسترداد أقلّ من القيمة المرهّلة، فإنّنا في حالة إلتلاف وينبغي نقل العبء إلى حساب الأرباح والخسائر. لننظر في مثل:

مثّل

تشتري الشركة أ الشركة ب لقاء ٢٠٠٠ € في مطلع العام ٢٠٠٢. وللأصول الصافية القابلة للتعرف في الشركة ب قيمة عادلة قدرها ١٥٠٠ €. وفي صياغة ميزانيتها الموحّدة لنهاية العام ٢٠٠٢، احتسبت الشركة أ أنّ المبلغ القابل للاسترداد للوحدة المولّدة للأموال النقدية في الشركة ب هو ١٧٥٠ €. وينبغي تسجيل خسارة إلتلاف قدرها ٢٥٠ €. وإنّ القيمة المرهّلة للشهرة يجب أن تتلقّى العبء الأول إلى أن يتمّ تخفيض قيمتها إلى الصفر. وسيكون احتساب الإلتلاف على الشكل التالي:

المجموع	الأصول الصافية القابلة للتعرف	الشهرة	
€	€	€	
٢٠٠٠	١٥٠٠	٥٠٠	المبلغ المرهّل
٢٥٠		٢٥٠	خسارة الإلتلاف
١٧٥٠		٢٥٠	المبلغ القابل للاسترداد (والقيمة المرهّلة للفترة المقبلة)

إذا كان المبلغ القابل للاسترداد للوحدة المولّدة للأموال النقدية في الشركة ب قد هبط إلى، لنقل، ١٤٠٠ €، سيتمّ تخفيض الشهرة إلى الصفر كما أنّ رصيد الإلتلاف، وبالتحديد ١٠٠ €، سينخفض الأصول الصافية القابلة للتعرف إلى ١٤٠٠ €.

المجموع	الأصول الصافية القابلة للتعرف	الشهرة	
€	€	€	
٢٠٠٠	١٥٠٠	٥٠٠	المبلغ المرّحل
٦٠٠	١٠٠	٥٠٠	خسارة الإلتلاف
١٤٠٠	١٤٠٠	—	المبلغ القابل للاسترداد (والقيمة المرّحلة للفترة المقبلة)

لاحظ رجاءً أنّ المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣ يتطلّب سنوياً إجراء اختبار إلتلاف. وما من ضمانات بأنّ إلتلافاً ما كان ليتمّ؛ وفي هذه الظروف، لن يتمّ تقييد أيّ عبء في حساب الأرباح والخسائر. وقبل المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣، كانت الشركات مُجبرة على استهلاك شهرتها على مدى فترة زمنية محدّدة مُسبقاً. ونظراً إلى الوضع السلبيّ الذي يكون لعبء الإلتلاف في الأرباح التي يُقدّم بها تقرير، هل يُعقل أن تراود الإدارة، في سنة خُفّفت فيها الأرباح أصلاً، فكرة أنه لا ضرورة لتقييد عبء إلتلاف؟ حاشا لها ذلك.

لا تدفع شركة ما بالضرورة ما يزيد عن قيمة الأصول القابلة للتعرف؛ ويمكنها أن تدفع أقلّ من ذلك وتحصل على الشركة «بتكلفة متدنّية». انظر في الحالة التي تدفع فيها شركة هايلاندا Highland ٥٠٠ ٠٠٠ € لقاء حصة بنسبة ٧٠ بالمئة من حقوق ملكية شركة لولاندا Lowland. وإنّ ميزانيتي الشركتين قبل الاكتساب هما على الشكل التالي:

هايلاندا Highland	لولاندا Lowland	
ألف €	ألف €	
١٦ ٤٠٠	٤ ٠٠٠	الأصول القابلة للتعرف
١ ٥٠٠	—	الاستثمار في لولاندا Lowland
١٧ ٩٠٠	٤ ٠٠٠	
١٢ ٠٠٠	٢ ٤٠٠	حقوق الملكية
٥ ٩٠٠	١ ٦٠٠	الخصوم القابلة للتعرف
١٧ ٩٠٠	٤ ٠٠٠	

قامت شركة هايلاندا Highland، كجزء من عملية الاكتساب، بتقييم الأصول والخصوم القابلة للتعرف في شركة لولاندا Lowland على أساس القيمة العادلة. وقد تمّ تقييم الأصول بـ ٥ ٦٠٠ ٠٠٠ € والخصوم بـ ١ ٦٠٠ ٠٠٠ €. أي قيمة صافية قدرها ٤ ٠٠٠ ٠٠٠ €. علينا أن نحتسب أولاً الكسب عند البيع الذي حقّقه شركة هايلاندا Highland ومن ثمّ سنقوم بصياغة الميزانية الموحّدة المختصرة:

شركة هايلاند الأقلية Highland		
ألف	ألف	
٧٢٠	٤ ٠٠٠	القيمة العادلة للأصول الصافية في شركة لولاند
٤٨٠	١ ٢٠٠	Lowland
١ ٢٠٠	٢ ٨٠٠	حصة الأقلية
	١ ٥٠٠	القيمة العادلة للاكتساب الصافي
	١ ٣٠٠	تكلفة الاكتساب
		الكسب

يحتاج عمود الأقلية إلى الشرح: عند الاكتساب، كانت حصة الأقلية في شركة لولاند Lowland ٣٠ بالمئة من حقوق الملكية في شركة لولاند البالغة ٢٤٠٠، أي ٧٢٠. وتمت إضافة حصتها من ارتفاع القيمة العادلة، أي ٣٠ بالمئة 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 ويُحسَم من القيمة العادلة الكاملة البالغة ٤٠٠٠، بغية احتساب كسب شركة هايلاند Highland عند البيع. إن الميزانية الموحدة المختصرة هي على الشكل التالي. تأكد من أنك تتبّع تركيب كل رقم في التعليقات أدناه:

مجموعة هايلاند Highland		
ألف	ألف	
٢٢ ٠٠٠		الأصول
١٢ ٣٠٠		حقوق المساهمين
١ ٢٠٠		حصة الأقلية
٧ ٥٠٠		الخصوم
٢٢ ٠٠٠		

الإيضاحات على الميزانية الموحدة

الأصول = المبلغ الخاص بشركة هايلاند Highland ١٦ ٤٠٠ ٠٠٠ + المبلغ الخاص بشركة لولاند Lowland (بالقيمة العادلة) ٥ ٦٠٠ ٠٠٠
 حقوق المساهمين = المبلغ الخاص بشركة هايلاند Highland ١٢ ٠٠٠ ٠٠٠ + كسب شركة هايلاند Highland من الشراء ١ ٣٠٠ ٠٠٠
 حصة الأقلية = كما هو مُحْتَسَب أعلاه

الخصوم = المبلغ الخاص بشركة هايلاندا Highland ٩٠٠ ٠٠٠ € + المبلغ الخاص
بشركة لولاندا Lowland (بالقيمة العادلة) ٦٠٠ ٠٠٠ €

ينبغي أن نشير إلى أن الكسب من البيع، البالغ ٣٠٠ ٠٠٠ € سيُقيّد أولاً في حساب الأرباح والخسائر. وعند ذلك فقط سيُقدّم كجزء من الأرباح المحتجزة للسنة وسيزيد حقوق المساهمين في مجموعة هايلاندا Highland.

٣.٧ الأصول غير الملموسة وإتلافها

في الفصل ٢.٧ نقرأ أنه عندما يأخذ مكتسب ما حصة الأكثرية في شركة أخرى، يكون ملزماً بالتعرّف إلى الأصول غير الملموسة للشركة المكتسبة ومن ثمّ بوضع قيمة لها. وقد زدنا بأمثلة على أصول كهذه بدءاً من برمجيات الكمبيوتر وصولاً إلى أسماء مواقع الانترنت. وفي هذا القسم، سنتوسّع في مفهوم الأصول غير الملموسة لنصل إلى الأصول التي تولدها شركة ما خلال عملياتها اليومية، وسننظر في كيفية تقديم بيان بخسارة القيمة في هذه الأصول. ويغطّي معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨، الأصول غير الملموسة، هذا الموضوع مع أنه لمعايير أخرى وقعها أيضاً.

يعرّف معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ بأصل ما - أي أصل، ليس الأصل غير الملموس وحسب - على أنه «مورد يتحكّم به كيان ما نتيجة أحداث ماضية؛ ويُتوقّع أن تتدفّق منه منافع اقتصادية مستقبلية إلى الكيان». وإن الأصول غير الملموسة هي مجموعة فرعية من هذا التعريف وتجذب تعريفاً إضافياً: «أصول غير نقدية قابلة للتعرف وليس لها جوهر مادي». لاحظ فوراً أن مجلس المعايير المحاسبية الدولية لا يعتبر الشهرة أصلاً غير ملموس لأنها غير قابلة للتعرف. (لقد غطينا الشهرة في الفصل ١.٢.٧).

تنفق الشركات الكثير 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 بصدد بناء قاعدة أصولنا غير الملموسة التي ينبغي تسجيلها كأصول أم أننا بصدد الالتزام بإنفاق روتيني ينبغي شطبه في حساب الأرباح والخسائر؟" ولا حاجة للقول إن معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ يبسط القواعد الأساسية لما يشكله الأصل غير الملموس؛ كل ما سواه ينبغي شطبه سنوياً في حساب الأرباح والخسائر.

يتطلّب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ ثلاث مجموعات من الاختبارات لإنفاق كهذا واقع عند الحدّ الفاصل: القابلية للتعرف، والتحكّم، ووجود منافع اقتصادية مستقبلية. فيحتاج الأصل غير الملموس إلى أن يكون قابلاً للتعرف بغية تفريقه عن الشهرة، أي أن يكون قادراً على أن يُباع، أو يُحوّل، أو تُعطى رخصة به، أو يُوجّر، أو يُقايض. ويتمّ التعريف بالتحكّم على أنه القدرة على الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية يولدها المورد والقدرة على منع الآخرين من الوصول إلى تلك المنافع. وإنّ قوة العمل في شركة ما، مع أنّها قيمة للغاية، ليست مؤهلة لأن تُقرّ كأصل غير ملموس لأنّ ربّ العمل لا يتحكّم بها بما يكفي. وبشكل

معاكس، إن لاعب كرة القدم أو بشكل أحصّ الدفعه التي تتمّ لناديه القديم، يمكن اعتبارها كأصل غير ملموس لأنّ ناديه الحاليّ يتحكّم باللاعب خلال فترة عقده التي تمّ الدفع لها. وإنّ أصلاً آخر غير ملموس، قاعدة زبائن شركة ما وحصتها السوقية، يرسب في اختبار التحكّم، بالرغم من الجهود الناجحة لبناء الوفاء والعلاقات الجيدة مع الزبائن على مدى فترة طويلة، إذ تبقى للزبائن حرية المغادرة ساعة يشاؤون. وفي ما يتعلّق بوجود منفعة اقتصادية مستقبلية، فإنّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٨ يقرّ بأنّ منفعة كهذه لا يمكن أن تتألّف فقط من الزيادة في العائد المستقبليّ الناجمة عن بيع المنتجات والخدمات بل أيضاً من ادّخارات في التكاليف المستقبلية الناجمة عن، لنقل، تطبيق برمجيات مصمّمة بشكل خاص لإدارة عمليّات الإنتاج الحرجة.

ينبغي الإقرار ببند إنفاق يتلاءم مع تعريف الأصل غير الملموس فقط إذا:

- أ. كان من المرجّح أن تتدفّق إلى الكيان المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة والممكن عزوها إلى الأصل؛ و
- ب. كان يمكن قياس تكلفة الأصل بشكل موثوق.

نودّ 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 اقتصاديّ مختلف ويمكن استخدامها بشكل مستقلّ، فإنّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١٦، الملكية والآلات والمعدّات، يتطلّب أن تتمّ معالجة الأصل غير الملموس كأصل قائم بذاته. ومن جهة أخرى، إذا كانت البرمجيات مدمّجة في الأصل الملموس ولا يسعها العمل من دونه، فيتطلّب معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١٦ أن تُعامل البرمجيات كملكيّة وآلات ومعدّات.

إنّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٨ يوجّه مرحلتي بناء الأصل غير الملموس، هما بالتحديد مرحلة الاكتساب والمرحلة اللاحقة. ومن القاسي ألاّ تتمكّن الشركات من إضافة نفقات الصيانة العادية في المنشأة التجارية القائمة إلى قيمة الأصل (مقلّلةً بذلك الأعباء في حساب الأرباح والخسائر) من دون سبب وجيه. وينصّ المعيار بالتالي على أنّه «من المرجّح أن تُبقي معظمُ النفقات اللاحقة المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة مدمّجة 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 معيّن بدلاً من عزوه إلى المؤسسة ككلّ»، وإنّ رسملة أيّ إنفاق لاحق على العلامات التجارية وأسماء الصحف والحقوق الشرعية بالنشر، واللوائح بالزبائن وبنود مماثلة، ممنوعة منعاً باتاً.

يتعرّف المعيار إلى ستّ طُرُق تستطيع شركة ما بواسطتها اكتساب أصل غير ملموس. لقد غطّينا للتوّ الاكتساب عبر مزج الأعمال؛ وسيعالج ما تبقى من هذا القسم الاكتساب عبر التوليد الداخليّ.

١.٣.٧ الأصول غير الملموسة المولدة داخلياً

في هذا القسم سنناقش البحث والتطوير وتكاليف موقع على شبكة الأترنت (Web)، وهما نشاطان تتعاطاهما كيانان كثيرة؛ وسوف يعرف ذلك القارئ بتفكير مجلس معايير المحاسبة الدولية في ما يتعلق بالأصول غير الملموسة المولدة داخلياً.

١.١.٣.٧ البحث والتطوير

يعرف المعيارُ بالبحث والتطوير على الشكل التالي:

إنّ البحث هو استقصاء أصليّ ومخطّط له تتمّ المباشرة به بهدف كسب معرفة وفهم علميين أو تقنيين جديدين.

تتضمّن الأمثلة الواردة في المعيار:

- نشاطات تهدف إلى الحصول على معرفة جديدة؛
- البحث عن تطبيقات لنتائج البحث أو المعرفة الأخرى وتقييم هذه التطبيقات وانتقاؤها نهائياً؛
- البحث عن بدائل للمواد، أو الأدوات، أو المنتجات، أو العمليات، أو الأنظمة أو الخدمات؛ و
- صياغة البدائل الممكنة وتصميمها وتقييمها وانتقاؤها نهائياً، وهي بدائل لمواد، أو أدوات، أو منتجات، أو عمليات، أو أنظمة أو خدمات جديدة أو محسّنة.

إنّ التطوير هو تطبيق نتائج البحث أو المعرفة الأخرى على خطة أو تصميم لإنتاج مواد، أو أدوات، أو منتجات، أو عمليات، أو أنظمة، أو خدمات محسّنة جوهرياً، قبل البدء بالإنتاج أو الاستخدام التجاريّ.

تتضمّن الأمثلة الواردة في المعيار:

- تصميم نماذج أولية ونماذج قبل الإنتاج أو الاستخدام، وبنائها واختبارها.
- تصميم الأدوات، والموجهات، والأشكال، والقوالب التي تتضمّن تكنولوجيات جديدة؛
- تصميم مصنع رياديّ وبنائه وتشغيله وهو لا يكون ذا حجم عمليّ اقتصادياً للإنتاج التجاريّ؛ و
- تصميم بديل مختار وبنائه واختباره لمواد وأدوات ومنتجات وعمليات وأنظمة وخدمات جديدة أو محسّنة.

يجب أن يتم شطب الإنفاق على البحث في حساب الأرباح والخسائر لأنه لا يسع الشركة أن تبرهن وجود أصل غير ملموس سيولد على الأرجح منافع اقتصادية. وينبغي الإقرار بالإنفاق على التطوير كأصل غير ملموس مؤلّد داخلياً، فقط إذا كان بوسع الشركة أن تبرهن ما يلي:

- الجدوى التقنيّة من إكمال الأصل غير الملموس فيكون متوفراً للبيع؛
- عزيمتها على إكمال الأصل غير الملموس وعلى استخدامه أو بيعه؛
- قدرتها على استخدام الأصل غير الملموس أو بيعه؛
- كفاءة توليد الأصل غير الملموس منافع اقتصادية مستقبلية مرجّحة. ويتطلب 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؛
- توفّر موارد تقنيّة ومالية ملائمة وموارد أخرى لإكمال تطوير الأصل غير الملموس واستخدامه أو بيعه؛ و
- قدرتها على القيام بشكل موثوق بقياس الإنفاق المعزوّ إلى الأصل غير الملموس خلال تطويره.

مثال

قامت شركة تنتج سلعاً منزلية استهلاكية وتمتّع بسجلّ ممتاز في الابتكار بتطوير مكنسة كهربائية تُنشط بالصوت وتتسويقها. كانت الصورة الجانبيّة للإنفاق على الشكل التالي:

١. مرحلة البحث: فهم تحويّلة المبادئ الهندسيّة من النماذج المشغّلة يدويّاً؛ وكسب معرفة الميكروإلكترونيات المدمّجة في التعرّف إلى الكلام. وبلغت التكلفة ٥٠٠٠٠٠٠ € من أوّل كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢ لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣.
٢. مرحلة التطوير: كتابة البرمجيّات للتحكّم بالمنتج؛ ودمج قدرات التحويل في البرمجيّات لتأمين حاجات أربع لغات من اللغات الأكثر شيوعاً في العالم؛ وتطوير نماذج أوليّة واختبارها في بلدان عديدة. وبلغت التكلفة ١٢٠٠٠٠٠ € من أوّل تموز/يوليو ٢٠٠٣ لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤.
٣. مرحلة الإنتاج: بعد الإطلاق في أوّل كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، تحديث المنتج لمواجهة المعلومات المرتدّة من الزبائن، وإدارة المعطيات التي ترجع من السوق ولتدريب مهندسي الخدمة الميدانيّة. وبلغت التكلفة ٣٠٠٠٠٠٠ € من أوّل كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ وطوال الفترة التالية.

ما هو مقدار الإنفاق الذي يمكن رسملته (أي اعتباره أنفاق رأسمالي) كأصل غير ملموس؟

الجواب:

١. إن مبلغ الـ ٥٠٠٠٠٠٠٠ € الأولي الذي تم إنفاقه على البحث ينبغي شطبه في حسابات الأرباح والخسائر للسنتين اللتين تم تكبده فيهما.
٢. بافتراض أن مبلغ الـ ١٢٠٠٠٠٠٠ € بكامله مؤهل للرسملة كأصل غير ملموس، فإن معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ يمنع شركة ما من رسملة الإنفاق في مرحلة التطوير الذي يتخطى مرحلة البحث لأنه 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 أن منتج المكثسة الكهربائية قد أنفق الحسابات المُشار إليها أعلاه بالتساوي عبر السنوات المعنية، فسيشطب الـ ٤٠٠٠٠٠٠ € من الإنفاق على التطوير في السنة لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣ ويرسمل مبلغ الـ ٨٠٠٠٠٠٠ € 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 يُقيد كبحث أو تطوير ويجب بالتالي أن يتم شطبه. وفي الواقع، حتى لو كانت الشركة تستطيع أن تدّعي أنها كانت لا تزال تتعاطى في التطوير بعد أن أطلقت المنتج، فإن عملية الرسملة تتوقّف عند الإطلاق. لذا لاحظ أنه من إنفاق قدره ٢٠٠٠٠٠٠ € في إدخال المنتج إلى السوق، يمكن اعتبار الـ ٨٠٠٠٠٠ € فقط كأصل غير ملموس.

تتطلب هذه العوائق التحدي - وهي تتعمد ذلك - لمنع الإدارة من رسملة الإنفاق، الذي كان ليطم شطبه لولا ذلك في حساب الأرباح والخسائر. هل من طريقة لإطراء أرباح حصيلة الحساب أفضل من وضع الإنفاق على بعض مشاريع البحث والتطوير في الميزانية تحت عنوان الأصول غير الملموسة؟ لكن لعلّ مجلس معايير المحاسبة الدولية لم يكن شديد التطرف في تحظير الرسملة الطموحة؟ انظر في حالة شركة تعمل في مجال صناعة الأدوية التي يشكل علة وجودها التعاطي في البحث والتطوير لتبقي على تدفق منتجاتها. وبوضوح لن يؤول أمر كل سنت يُنفق لأن يصبح منتجاً قابلاً للبيع لكن بالتأكيد سيتوقع المرء أن تكون شركة الأدوية ما قادرة على رسملة 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 كمصروف في الفترة التي تم تكبدها فيها. فلا يمكن رسملة مصاريف التطوير في مجال أعمال مستحضرات الأدوية طالما أنّ المستوى العالي من المخاطر لغاية وقت تسويق المنتجات يعني أنّ متطلبات معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ لن تستوفي بالكامل.

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 بالقياس والإفصاح، ينظر مدققو الحسابات الخارجيون في آراء الإدارة. وعلى مدققي الحسابات بالطبع أن يأخذوا فكرة عن ملاءمة هذا الشكل من المحاسبة. عليهم أن يُصغوا إلى الحجّة التي تقدّمها الإدارة لرسملة بعض الإنفاق على التطوير وأن يفكروا ملياً في الدليل على ضوء سجل النجاح الماضي للزبون في إطلاق المُنتجات. وإذا أخذ مدققو الحسابات رأياً بأنه ينبغي شطب كل الإنفاق وإذا رفضت الإدارة تغيير موقفها، عندئذٍ سيتحفّظ مدققو الحسابات على ذلك في تقريرهم المحاسبي. وقد يكون لهذا العمل تأثير سلبي على سعر سهم الشركة في السوق المالي لأن رقم الأرباح الذي قُدّم به تقرير سيكون مشكوكاً فيه في ذهن المستثمرين. وليس مدققو الحسابات مُجبرين على الإبقاء على رأي واحد. فعلى ضوء حجّة جديدة، قد يشاطرون الرأي القائل إن الإنفاق المُرسَمَل في السابق يحتاج إلى أن يُشطب هذه السنة. ويمكن أن يكون لهذا أيضاً تأثير مُدْمِر على ثقة السوق.

مثال

أنفقت شركة برامج كمبيوتر المبالغ التالية على البحث والتطوير، وقد تمّت رسملة بعض هذه الحسابات بموافقة مدققي حساباتها:

السنة ١	٢	٣	٤
مليون £	مليون £	مليون £	مليون £
٢	٣	٤	٥
١	٢	٢	

البحث والتطوير المنفقان
 اللذان تمّت رسملة الحسابات التالية منهما:

في السنة الرابعة، تعلّم مدققو الحسابات أن بعض الصعوبات التقنية في المشروع (أ ب ج) الذي كان قد اتعب (أرهق) الشركة في السنة الثالثة، بقيت من دون حلّ وأن المبرمج الرئيسي للمشروع كان قد تخلى عن منصبه للانضمام إلى منافس. وفضلاً عن ذلك، كانت الأرباح قد انخفضت، وعكست خيبة أمل السوق لعدم ظهور المُنتج (أ ب ج). وأصرّ مدققو الحسابات على شطب كلّ البحث والتطوير في السنة الرابعة فضلاً عن شطب المبلغ المُوجَل في الميزانية بما أنّهم شكوا في أن يكون لهذا المُنتج إمكانية توليد "منافع اقتصادية مستقبلية".

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

ستكون حسابات الأرباح والخسائر للسنوات:

السنة ١	٢	٣	٤	المجموع	
مليون €	مليون €	مليون €	مليون €	مليون €	
٦	٧	٨	٧	٢٨	الأرباح قبل البحث والتطوير
١	١	٢	١٠	١٤	شطب البحث والتطوير
٥	٦	٦	(٣)	١٤	الأرباح بعد البحث والتطوير

كانت حسابات الأرباح والخسائر البديلة، على أساس الشطب السنويّ بالكامل، لتكون:

٦	٧	٨	٧	٢٨	الأرباح قبل البحث والتطوير
٢	٣	٤	٥	١٤	البحث والتطوير
٤	٤	٤	٢	١٤	الأرباح بعد البحث والتطوير

وفي استعادة للأحداث الماضية، ستندم 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 الأنترنت (الويب)

تستمرّ كيانات كثيرة بتكريس موارد هامة لتصميم مواقعها على الويب ولتطويرها وصيانتها. وقد ردّ مجلس معايير المحاسبة الدولية على هذه الفئة من الإنفاق بإدراج متطلباتها الجارية في تفسير خاص أورده في تعليق على معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨. ويجب أن تُستوفى المتطلبات الشاملة الملخصة أعلاه للإقرار بأصل غير ملموس باستثناء الحظر الذي يأخذ الأولوية: فليس كياناً ما قادراً على أن يبرهن كيف أنّ موقعاً على الويب مطوّراً 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.

يتعرّف التفسير الخاص إلى خمس مراحل من تطوير موقع الويب، ويجب أن يتمّ تحليل كلّ مرحلة على حدة لرؤية ما إذا كان يمكن التعرّف إلى أصل غير ملموس وقياسه: إنّ التخطيط يتضمّن المباشرة بدراسات جدوى، والتعريف بالأهداف والمواصفات، وتقييم البدائل وانتقاء الأفضليات. وإنّ الإنفاق الذي تمّ تكبده في هذه المرحلة مماثل بطبيعته لمرحلة البحث وينبغي الإقرار به كمصروف عند تكبده.

- أ. إن تطوير التطبيق والبنية التحتية يتضمّن الحصول على اسم نطاق، وشراء أعتدة الكمبيوتر وتطويرها وتشغيل البرمجيات، وتركيب التطبيقات المطوّرة والتشديد على الاختبار. وشرط أن يستوفي معايير الإقرار لتكاليف مواقع الويب الإنفاق الذي تمّ تكبّده في هذه المرحلة - الذي يمكن عزوه مباشرةً أو تخصيصه على أساس معقول ومتناغم على إعداد موقع الويب للاستخدام المُراد له - ينبغي تضمينه في تكلفة موقع الويب المُقرّة كأصل غير ملموس.
- ب. إن تطوير التصميم البيانيّ يتضمّن تصميم مظهر صفحات الويب. وينبغي تقديم بيان بالإنفاق الذي تمّ تكبّده في المرحلة بالطريقة نفسها للإنفاق الذي تمّ تكبّده في مرحلة "تطوير التطبيق والبنية التحتية" الموصوف تحت (ب) أعلاه.
- ج. إن تطوير المحتوى يتضمّن خلق المعلومات وشراءها وتحضيرها وتحميلها على موقع الويب، قبل إكمال تطويره، وترد هذه المعلومات إمّا بشكل نصّ وإمّا بشكل بيانيّ. وينبغي الإقرار بالإنفاق في هذه المرحلة كمصروف عند تكبّده إلى المدى الذي يتمّ فيه تطوير المحتوى للإعلان 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 البيانيّ ومحتواه". وينبغي الإقرار بالإنفاق الذي تمّ تكبّده في هذه المرحلة كمصروف عند تكبّده، إلا إذا استوفى مقاييس الإقرار.

وإذا ترتّب على شركة ما أن تحكّم على أيّ خطوة من الخطوات أعلاه بأنّها تشكّل أصلاً غير ملموس، يتطلّب مجلس معايير المحاسبة الدولية من الشركة القيام بتقييم مقتصد (أي قصير) لعمره النافع.

٢.٣.٧ تكلفة أم إعادة تقييم للأصول غير الملموسة المولّدة داخلياً؟

عند مرحلة الإقرار الأوليّ بالبند كأصل غير ملموس، ينبغي تسجيله بسعر التكلفة التي ستخضع لاستهلاك إضافيّ (تمّ تغطية ذلك في القسم التالي). وبالتالي إن الأصناف المتنوّعة للأصول غير الملموسة (أسماء العلامات التجارية، وأسماء الصحف، وبرمجيات الكمبيوتر، والنماذج الأوليّة، الخ...) يمكن إعادة تقييمها، على أساس قيمتها العادلة عند تاريخ إعادة التقييم مطروح منها أيّ استهلاك متراكم لاحق وأيّ خسائر إتلاف متراكمة لاحقة. ويمكن أن يحدث ذلك فقط في حال وجود سوق ناشطة لصنف الأصل غير الملموس المعنيّ. وينبغي إجراء إعادة التقييم أقلّه سنويّاً في حال وجود تقلّب في القيم العادلة التي تشكل جزءاً من أساس صنف الأصل غير الملموس المعنيّ.

كيف ينبغي تقديم بيان بالزيادات والتدنّيات في القيم المرحّلة؟ ينبغي أخذ الزيادات مباشرةً إلى حقوق المساهمين (في حساب خاص يُسمّى احتياطيّ إعادة التقييم) في حين أنّه ينبغي تقييد التدنّيات في حساب الأرباح والخسائر. ومن الصعب تبرير هذه المعاملة

المختلفة من موقف نظريّ باستثناء القول إنّه متعقّل، أي إذا تلقّى المساهمون الأخبار السيئة مباشرة ستتأثر أرباح حصيلة الحساب مباشرة في حين أنّ الأخبار السارة حول المكاسب (التي يمكن عكسها بالطبع في إعادة التقييم التالي) هي على درجة أكبر من السلاسة وصعوبة المنال. لننظر 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

يبيّن الجدول أدناه كيف ينبغي على الشركة أن تقدّم بياناً بإعادات التقييم الصاعدة والنازلة. وإنّ المبدأ الطاغي هو أنّ إعادات التقييم الهابطة ينبغي استخدامها أولاً لتخفيض إعادات التقييم الصاعدة السابقة وأنّ إعادات التقييم الصاعدة ينبغي استخدامها أولاً لعكس إعادات التقييم النازلة:

إعادة التقييم المُقرّة في الأرباح والخسائر	إعادة التقييم المُقرّة في حقوق الملكية	احتياطيّ إعادة التقييم التراكميّ	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 تمّ تطبيق الهبوط في القيمة البالغ ٣٠ € أولاً على احتياطيّ إعادة التقييم في الميزانية (التي تلغيه كلياً) قبل أخذ الرصيد كعبء في حساب الأرباح والخسائر. وفي العام ٢٠٠٤ تمّ تقييد التخفيض الإضافيّ مباشرةً على حساب الأرباح والخسائر لأنّه لم تبقَ أيّ إعادة تقييم لاستيعابه. وفي العام ٢٠٠٥ تمّ أولاً استخدام الارتفاع الهامّ في المبلغ المرحّل البالغ ٥٠ € لعكس العبيّن السابقين في حساب الأرباح والخسائر قبل أن يتمّ تقييد الرصيد البالغ ٣٠ € (٥٠ € - ٢٠ €) على احتياطيّ إعادة التقييم في حقوق المساهمين.

ينبغي استهلاك الأصول غير الملموسة ذات العمر النافع المحدود على مدى عمرها النافع باستخدام أيّ طريقة استهلاك تراها الإدارة ملائمة (مع أنّ المعيار يحذّر من استخدام طريقة ينتج منها عبء سنويّ على حساب الأرباح والخسائر أقلّ من العبء الذي يمكن أن تحقّقه طريقة النسبة الثابتة). وينبغي على الإدارة أن تُبقي تقييمها لكلّ من العمر النافع وطريقة الاستهلاك المستخدمة تحت المراجعة السنوية.

من الممكن عدم استهلاك الأصول غير الملموسة ذات العمر النافع غير المحدود. و عوضاً عن ذلك يجب أن يخضع أصل كهذا إلى اختبار إتلاف سنويّ عبر مقارنة مبلغه القابل للاسترداد مع مبلغه المرحّل على أساس سنويّ، أو عاجلاً إذا وُجد الدليل على الإتلاف. ومع ذلك يقرّ مجلس معايير المحاسبة الدولية بأنّ بعض الأصول غير الملموسة يتمّ إبقاؤها على مدى فترات طويلة جداً، وإذا لم يوجد دليل على إتلافها، فهي لا تتطلّب من الإدارة أن تباشر باختبار قابلية الاسترداد كل سنة.

٤.٧ الدفعات على أساس المشاركة

إنّ مواضيع قليلة في مجال الأعمال تجذب عناوين الصحف أكثر ممّا تفعل مسألة رُزْم تعويض الإدارة العليا. وإنّ مواضيع قليلة خاضعة لتدقيق واضعي المعايير المحاسبية تجذب معارضة أكبر من قبل الشركات أكثر ممّا يفعل موضوع كيفية تقديم بيان بالمكوّن المفرد الأكبر ربّما لرُزْم التعويض، وهو خيارات الأسهم. فعلى مدى العقدين المنصرمين صار يشير المستثمرين أكثر فأكثر أن يروا أنّ حيازاتهم من الأسهم في الشركات التي تمنح خيارات تصبح مخفّفة فيما تصبح الأسهم الجديدة في وضع يمكنها من الإنتاج، لكنّ الشركات لم تقدّم ما يكفي من الإفصاح بذلك والتحذير منه. وقد ضغطوا ليطمّ تقييد عبء سنويّ للوقع السنويّ لخيارات الأسهم في حساب الأرباح والخسائر. ومن جهة أخرى، كانت الشركات ترى أنّ خيارات الأسهم هي ببساطة تكلفة على المساهمين الآخرين أن يتحمّلوها وأنّ الكيان نفسه، الذي أصبحت بياناته المالية موضع انتقاد، لم يتأثر. وفضلاً عن ذلك، جادلت هذه الشركات أنّه بوسع المساهمين أن يكونوا فكرة عمّا كان ينتظرهم عندما مُنحت الأسهم في النهاية عبر النظر في احتساب المبيّن على السهم، الاحتساب المبيّن على عدد الأسهم الصادرة اليوم والاحتساب المبيّن على العدد «المخفّف» الأعلى للأسهم.

إنّ شركات التكنولوجيا في الولايات المتّحدة التي كانت رُزْم تعويضاتها مبنية إلى حدّ بعيد على أساس خيارات الأسهم تسبّبت بضجّة لدرجة أنّه ترتّب على مجلس معايير المحاسبة المالية أن يسحب معياره الأوّل (الذي كان يتطلّب الشطب كمصروف) ويعيد إصدار نسخة مصحّحة توصي الشركات بشطب هذه التكلفة كمصروف، من دون أن تتطلّب منها ذلك. وإنّ المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢ الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية لا يلجم الانتقادات.

كما في كلّ معيار تمّت عملياً مناقشته حتّى الآن، وكما في المعايير التي سيتمّ إبرازها،

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 اللازمة، يقوم مجلس الإدارة، أو لجنة التعويضات إذا كان من لجنة كهذه في الشركة، بوضع سعر للخيار أعلى من سعر السهم في يوم اعلان تقديم المنح.
- يوم تخويل السلطة هو اليوم الذي تُستوفى فيه شروط تخويل 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 تخويل السلطة أعلى من السعر الذي وضعه المجلس في منح الخيارات، تُعتبر الخيارات "مربحة"؛ ومن جهة أخرى، إذا كان سعر السهم في يوم تخويل السلطة أقل من يوم قيمة منح الخيارات تكون الخيارات "خاسرة". وإن الفترة الممتدة بين يوم منح الخيارات ويوم تخويل السلطة تُسمى بفترة تخويل السلطة. وإذا تمت المطالبة بالخيارات في ذلك اليوم، يُعرف اليوم أيضاً بيوم ممارسة حق الخيار. وإذا وقع يوم ممارسة حق الخيار ما بعد تاريخ تخويل السلطة، كما هي الحال غالباً، يُسمى الوقت الواقع بين يوم تخويل 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 تقييم الخيارات على أساس الأسهم بالقيمة العادلة لأداة حقوق الملكية عند تاريخ المنح. وإذا لم يكن من الممكن تحديد القيمة العادلة بشكل موثوق، قد تستخدم الإدارة القيمة الحقيقية، وهي سعر السهم الأساسي مطروح منه سعر ممارسة الخيارات، إذا وُجد، للمنح.

١.٤.٧ الصفقات المبنية على أساس الأسهم والمسددة نقداً

إن أفضل طريقة لوصف محاسبة خيارات الأسهم هي بالعمل على مثل:

مثل

إن مجلس إدارة شركة غلين فيشي المحدودة Glen Feshie Ltd، وهي شركة مسعرة في البورصة، منحت إلى كل من خمسين أهم مدير من مدارئه 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. وبوسع 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 آلياً عند الاستقالة الفردية.

عند تاريخ منح الخيارات، استنتج مجلس إدارة شركة غلين فيشي Glen Feshie أنه لا يستطيع تقدير القيمة العادلة لخيارات الأسهم التي منحت تقديراً موثقاً، وصمم على استخدام القيمة الحقيقية، وهي الفرق بين القيمة السوقية للسهم الأساسي وسعر الممارسة البالغ ٦٠. إن القيمة الحقيقية للخيار، وعدد خيارات الأسهم التي تمت ممارستها خلال الفترة الممتدة بين ٢٠٠٥ و ٢٠١١ هما على الشكل التالي:

عدد الخيارات الممارسة	القيمة الحقيقية €	السعر السوقي €	نهاية السنة
	٠	٥٧	٢٠٠٠
	٢	٦٢	٢٠٠١
	٣	٦٣	٢٠٠٢
	٥	٦٥	٢٠٠٣
	١٥	٧٥	٢٠٠٤
٦ ٠٠٠	٢٨	٨٨	٢٠٠٥
٨ ٠٠٠	٤٠	١٠٠	٢٠٠٦
٥ ٠٠٠	٣٠	٩٠	٢٠٠٧
٩ ٠٠٠	٣٦	٩٦	٢٠٠٨
٨ ٠٠٠	٤٥	١٠٥	٢٠٠٩
٥ ٠٠٠	٤٨	١٠٨	٢٠١٠
٢ ٠٠٠	٥٥	١١٥	٢٠١١

بيّن الجدول أنّه خلال السنة الأولى من فترة تخويل السلطنة (٢٠٠٠) كانت القيمة الحقيقية للخيارات التي تمّ منحها تساوي صفراً. وخلال العام ٢٠٠١، تخطى سعر الأسهم سعر ممارسة الخيار للمرة الأولى.

في العام ٢٠٠١، قدرت الشركة أنّ نسبة ٨٠٪ من الخيارات سيتمّ تخويل السلطنة بها (أي أنّ نسبة ٢٠٪ من المستخدمين الذين تمّ نقل ملكية الخيارات إليهم كانوا قد غادروا الشركة). وخلال فترة تخويل السلطنة غادر الشركة ما مجموعه سبعة مستخدمين، فتمّ فعلياً تخويل السلطنة بـ ٤٣ ٠٠٠ خيار أسهم في كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠٢.

في ظلّ المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٢، ستتطلب شركة غلين فيشي Glen Feshie البدء بالقيام بأعباء هذه الخيارات في العام ٢٠٠١. لأنّ الخيار كان "مربح"، أيّ أنّه كان ثمّة إمكانية أن يبدأ المستخدمون بممارسة خياراتهم من أوّل تاريخ للممارسة في العام ٢٠٠٥. وبالتالي ستنشئ الشركة احتياطاً (خصماً) في ميزانيتها على مدى السنوات الخمس السابقة لبدء فترة الممارسة، لتغطية الدفع للخيارات بالقيم الحقيقية في كلّ من تلك السنوات الخمس. وفي هذه السنوات، ستحتسب العبء على حساب الأرباح والخسائر من كلّ سنة باستخدام منهجية "المصروف التراكمي" المعروفة في المعيار:

السنة	احتساب المصروف التراكمي	المصروف التراكمي (€)	المصروف للفترة (€)
٢٠٠٠	€٠ × ٥٠ ٠٠٠	٠	٠
٢٠٠١	٤/١ × €٢ × ٨٠ × ٥٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠
٢٠٠٢	٢/١ × €٣ × ٤٣ ٠٠٠	٦٤ ٥٠٠	٤٤ ٥٠٠
٢٠٠٣	٤/٣ × €٥ × ٤٣ ٠٠٠	١٦١ ٢٥٠	٩٦ ٧٥٠
٢٠٠٤	€١٥ × ٤٣ ٠٠٠	٦٤٥ ٠٠٠	٤٨٣ ٧٥٠
٢٠٠٥	€(١٥ - ٢٨) × ٤٣ ٠٠٠	٥٥٩ ٠٠٠	
٢٠٠٦	€(٢٨ - ٤٠) × (٦ ٠٠٠ - ٤٣ ٠٠٠)	٤٤٤ ٠٠٠	
٢٠٠٧	€(٤٠ - ٣٠) × (٨ ٠٠٠ - ٣٧ ٠٠٠)	(٢٩٠ ٠٠٠)	
٢٠٠٨	€(٣٠ - ٣٦) × (٥ ٠٠٠ - ٢٩ ٠٠٠)	١٤٤ ٠٠٠	
٢٠٠٩	€(٣٦ - ٤٥) × (٩ ٠٠٠ - ٢٤ ٠٠٠)	١٣٥ ٠٠٠	
٢٠١٠	€(٤٥ - ٤٨) × (٨ ٠٠٠ - ١٥ ٠٠٠)	٢١ ٠٠٠	
٢٠١١	€(٤٨ - ٥٥) × (٥ ٠٠٠ - ٧ ٠٠٠)	١٤ ٠٠٠	

إنّ التكلفة الإجمالية للخيارات التي يمارسها المستخدمون في شركة غلين فيشي Glen Feshie هي ١ ٦٧٢ ٠٠٠ €. ويمكن فحص هذا الرقم إمّا بضرب عدد الأسهم التي تمّت ممارستها بالقيمة الحقيقية انطلاقاً من المعطيات الأصلية وإمّا بإضافة أعباء مصاريف السنوات العشر على حساب الأرباح والخسائر في معطيات الاحتساب. وقبل إدخال المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٢، كان على الشركات أن تقدّم فقط بياناً بالخيارات الممارسة في سنة الممارسة (في حالة شركة غلين فيشي Glen Feshie من العام ٢٠٠٥

إلى العام ٢٠١١)، محمّلةً بذلك العبء البالغ ٦٧٢ ٠٠٠ € إلى السنوات السبع الأخيرة من عمر الخيارات. وفي ظلّ المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٢، يبدأ العبء ما أن تكون الخيارات "مربحة" ويتمّ توزيعه بالتالي على مدى أحد عشر عاماً. وعندما يُعتَبَر أن الخيارات تُستخدَم لتحفيز المستخدمين على مدى فترة زمنية، وهي اثنا عشر عاماً في حالة شركة غلين فيشي Glen Feshie، يكون مناسباً فقط أن تقوم كل سنةٍ بدءاً من تاريخ منح الخيارات (شرط أن تكون الخيارات "مربحة") بأخذ قسط من التكلفة الإجمالية، وليس سنوات ممارسة الخيارات وحسب. ومن الواضح أنّ أعباء السنوات الخمس الأولى، التي يبلغ مجموعها ٦٤٥ ٠٠٠ € لن يتمّ إنفاقها نقداً لكن سيتمّ تأسيسها كاحتياط في الميزانية التي سيتمّ عليها تقييد الإنفاق النقديّ الذي بدأ في العام ٢٠٠٥.

٢.٤.٧ الصفقات المبنية على أساس الأسهم والمسددة بحقوق الملكية

ينصّ المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٢ أنّه لهذا النوع من الصفقات (مثلاً الدفع لجزء كبير من الآلات أو لمدير تنفيذيّ بهدف تشجيع الوفاء والأداء عبر إصدار أدوات حقوق الملكية)، بوسع الشركة أن تقيس السلع والخدمات التي تلقتها والزيادة المتطابقة في حقوق الملكية، مباشرةً، بالقيمة العادلة للسلع والخدمات التي تلقتها، إلا إذا كان لا يمكن تقدير القيمة العادلة بشكل موثوق. وإذا كانت الشركة لا تستطيع تقدير القيمة العادلة للسلع والخدمات التي تتلقاها تقديرًا موثوقاً، فستقوم بقياس قيمتها، بطريقة غير مباشرة، بالرجوع إلى القيمة العادلة لأدوات حقوق الملكية التي تمّ منحها. لنر هذا التوضيح عملياً:

مثال

في أوّل كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠١، أصدرت شركة غلين أوركي Glen Orchy ١٠٠ سهم لكل من مستخدميها الـ ١٠٠، لكنّ 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 قدّرت إدارة شركة غلين أوركي Glen Orchy أنّ نسبة ١٠٪ من المستخدمين الرئيسيين الذين شملهم منح خيارات الأسهم سيغادرون خلال السنوات الثلاث وسيفقدون بالتالي حقوقهم بالأسهم.

بخلاف شركة غلين فيشي Glen Feshie أعلاه التي لم تبدأ بتقديم بيان بالخيارات

الواجب إصدارها إلا إذا كانت "خيارات مربحة" فإن شركة غلين أوركي Glen Orchy ستبدأ بتقديم بيان بإصدار الأسهم الوشيك طوال فترة تخويل السلطة على الشكل التالي:

السنة	الاحتساب	المبلغ المُقَيَّد	الزيادة في
		على حساب	حقوق الملكية
		الأرباح	(€)
		والخسائر (€)	
٢٠٠١	١٠ ٠٠٠ خيار $90\% \times 30 \times \frac{3}{1}$ €	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠
٢٠٠٢	١٠ ٠٠٠ خيار $90\% \times 30 \times \frac{3}{2}$ € ناقص	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠
٢٠٠٤	١٠ ٠٠٠ خيار $90\% \times 30 \times \frac{3}{3}$ € ناقص	٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠

في نهاية فترة تخويل السلطة، تكون شركة غلين أوركي Glen Orchy قد قامت بأداء زيادة قدرها €٢٧٠ ٠٠٠ في حقوق المساهمين في الميزانية (يُقَدَّر إصدار ٩٠٠٠ سهم بـ €٣٠ - تذكر أنه ما من تطلب بأن تزيد الأسهم بالقيمة قبل تخويل السلطة كما كان الأمر في مثل شركة غلين فيشي Glen Feshie في الفصل ١.٤.٧) وكان ليتم تقييد ثلاثة أقساط متساوية بالغة €٩٠ ٠٠٠ في حساب الأرباح والخسائر. وإن المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٢ ييسر ما ستحتاج الشركة إلى القيام به إذا لم يُستوفى عند تاريخ تخويل السلطة أي من شروط تخويل السلطة (نسبة الـ ٦٠٪ من العائد على حقوق الملكية في هذا المثال). 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 (تفضل 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 ومحمّل 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. وسنقوم 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.

إنّ معاشات التقاعد هي منافع المستخدمين التي يستحقّ دفعها بعد إكمال مدة الخدمة في العمل. وتأتي بشكلين:

- مساهمات معرفة حيث تدفع شركة ما مساهمة متفق عليها كل سنة في صندوق 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 أنّ 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، نظنّ أنّ المصطلح "دفعات معرفة" يلتقط طبيعة هذا النوع من تمويل التقاعد.
- منافع معرفة (أو حسب طريقتنا في التعبير "نتائج معرفة") تضمن للمتعاقدين مبلغاً محدداً 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 ربّ 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

يسيطر 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 يتمّ الإقرار بها)؛
٥. تكلفة الخدمة الماضية (إلى المدى الذي يتمّ الإقرار بها)؛ و
٦. مفعول التقليل والتسويات.

سنوضح بمثل عملية أول خمسة مكونات في هذا القسم. أمّا المكون الأخير، التقليل والتسويات، فهو يتخطى مجال هذا النص التمهيدي.

١.١.٥.٧ تكلفة الخدمة الحالية وتكلفة الفائدة

يزود معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ بمثل توضيحي نافع لتبيان كيفية عمل الآليات الأساسية.

مثل

يستحق دفع منفعة مؤلفة من مبلغ مقطوع عند نهاية الخدمة تساوي ١٪ من الراتب النهائي لكل سنة خدمة. ويبلغ الراتب في العام الأول ١٠.٠٠٠ € ويُفترض أنه سيزيد بنسبة ٧٪ توافقاً كل سنة. وإن معدل الفائدة المستخدم هو ١٠٪ سنوياً. ويبين الجدول التالي كيف يتراكم الموجب بالنسبة إلى مستخدم يُتوقع أن يغادر في نهاية العام الخامس، بافتراض أنه لن تحدث أي تغييرات في الافتراضات المتعلقة بحسابات التأمين. وبهدف التبسيط، يتجاهل هذا المثل التعديل الإضافي اللازم لعكس إمكانية أن يقوم هذا المستخدم بمغادرة الشركة قبل تاريخ السنوات الخمس أو بعده.

السنة	١	٢	٣	٤	٥
	€	€	€	€	€
منفعة معزوة إلى:					
- السنوات السابقة	٠	١٣١	٢٦٢	٣٩٣	٥٢٤
- السنوات الحالية (١٪ من الراتب النهائي)	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١	١٣١
- السنوات الحالية والسابقة	١٣١	٢٦٢	٣٩٣	٥٢٤	٦٥٥
التزام أول المدة	-	٨٩	١٩٦	٣٢٤	٤٧٦
الفائدة بـ ١٠٪	-	٩	٢٠	٣٣	٤٨
تكلفة الخدمة الحالية	٨٩	٩٨	١٠٨	١١٩	١٣١
التزام آخر المدة	٨٩	١٩٦	٣٢٤	٤٧٦	٦٥٥

لم يعط معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ أي توضيحات على هذا المثل. إليكم بتوضيحاتنا:

- الراتب النهائي في نهاية السنة ٥:

$$€١٣ ١٠٠ = €١٠ ٠٠٠ \times (١ + ٠.٠٧)^٥$$

- إن نسبة ١٪ من مبلغ الـ €١٣ ١٠٠، 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 سيتم وصفه أدناه) يبدأ بتكلفة الخدمة الحالية وهي عبارة عن المنفعة المحسّنة أعلاه والبالغة €١٣١ سنوياً مخصومة بنسبة ١٠٪ (معدّل الفائدة). وستتم مناقشتها أدناه:

$$\begin{aligned} \text{السنة ١} \quad & €١٣١ \times (١ + ٠,١٠)^{-٤} = €٨٩ \\ \text{السنة ٢} \quad & €١٣١ \times (١ + ٠,١٠)^{-٣} = €٩٨. \text{ الخ} \end{aligned}$$

- يتألف إلتزام آخر المدة في كلّ سنة من رصيد أوّل المدة، وتكلفة الفائدة (في مثلنا، ١٠٪) على رصيد أوّل المدة، وتكلفة الخدمة الحالية. وإن طريقة أخرى لاحتساب ذلك هي بضرب السنوات المخدومة بالقيمة الحالية البالغة €١٣١ ١٠٠.

$$\text{لنقل للسنة ٤: } €٤٧٦ = €١٣١ \times (١ + ٠,١٠)^{-٤}$$

- ينبغي أن يتضمّن حساب الأرباح والخسائر كلّ سنة عبء الخدمة الحالية وعبء الفائدة لتلك السنة. (تأكد: أضف الأعباء الحالية السنوية الإجمالية البالغة €٥٤ ٥٠٠ وأعباء الفائدة السنوية الإجمالية البالغة €١١ ٠٠٠ فتبلغ €٦٥ ٥٠٠، وهو المبلغ المطلوب بدقة لاستيفاء موجب التقاعد.) ويُحتسب عبء الفائدة بضرب إلتزام أوّل المدة بمعدّل الخصم (١٠٪ في مثل معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩). وينصّ المعيار على أنّ المعدّل المختار ينبغي أن يعكس التوقيت المقدّر للدفعات المنافع، لذا ستقوم شركة ما بانتقاء معدّل للدفعات التي ينبغي إنفاقها في خلال خمس سنوات مختلف عن المعدّل للدفعات التي ينبغي إنفاقها في خلال خمس عشرة سنة. ويقول المعيار أيضاً أنّه ينبغي تحديد المعدّل 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 يتضمّنه معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩، لننظر في مسألة كيف أنّ الأرباح والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين تنشأ من أصول استثمارية في خطة تقاعد. ونظراً إلى أنّ عمل الحاسب في شركة التأمين يتعلّق بالكامل بالافتراضات والتقدير، فلا داعي للقول إنّه لا يُصيب دوماً في عمله. وإنّ الأرباح والخسائر هي الفروقات بين ما يتوقعون حصوله في وقت ما ورأيهم المُحدّث في وقت لاحق. ومن تلك المتغيّرات الحرجة معدّلات الوفيات، ودوران المستخدمين، والتقاعد المبكر، والزيادات في الرواتب التي تكون أعلى أو أقلّ من التوقعات، أو التغيّرات في تقدير هذه المتغيّرات. وأيضاً، إنّ الفروقات بين العائد المتوقع على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد (في بدء السنة) والعائد الفعلي (في نهاية السنة) تشكل أرباح وخسائر متعلّقة بحسابات التأمين.

مثل على العائد المتوقع على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد (كما ورد في معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩)

في الأول من كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠١، كانت القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد €١٠.٠٠٠ وكانت الأرباح التراكمية الصافية المتعلقة بحسابات التأمين (التي لم تُقرّ 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 €١٥.٠٠٠ وكانت القيمة الحالية لموجب المنافع المعروفة €١٤.٧٩٢. وخلال العام ٢٠٠١، كانت الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين على موجب €٦٠.

إفصاحات متنوعة:

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 أنصبة الأرباح الموزعة بعد الضريبة (المستحقّ دفعهما من الصندوق)
٢,٠٠	الأرباح المحقّقة وغير المحقّقة (بعد الضريبة) على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد
(١,٠٠)	التكاليف الإدارية
١٠,٢٥	معدّل العائد المتوقّع

للعام ٢٠٠١، كان معدّل العائد المتوقع على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد:

€	
١.٠٢٥	العائد على €١٠.٠٠٠ الذي أبقى لـ ١٢ شهراً بنسبة ١٠,٢٥%
١٥٤	العائد على الإضافات الصافية بقدر €٣.٠٠٠ لـ ٦ أشهر بنسبة ١٠,٢٥%
١.١٧٩	المعدّل المتوقع للعائد على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد بتاريخ الأول من كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠١

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:

٢٠٠٥	القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر	١٥ ٠٠٠
٢٠٠٥	مطروح منها القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد بتاريخ أول كانون الثاني/يناير	(١٠ ٠٠٠)
٥ ٠٠٠	النمو الظاهر في قيمة الأصول	
(٤ ٩٠٠)	المساهمات المقبوضة خلال العام ٢٠٠٥	
١ ٩٠٠	المنافع المنقفة خلال العام ٢٠٠٥	
٢ ٠٠٠	العائد الفعلي على الأصول الاستثمارية في خطة التقاعد للعام ٢٠٠٥	

إن الفرق بين العائد الفعلي البالغ €٢٠٠٠ والعائد المتوقع البالغ €١١٧٩ هو €٨٢١. وبالتعديل للأرباح المتعلقة بحسابات التأمين والمرحلة وغير المقررة البالغة €٧٦٠ والخسائر المتعلقة بحسابات التأمين للعام ٢٠٠١ البالغة €٦٠، فإن الرقم الصافي هو الربح المتعلق بحسابات التأمين للعام ٢٠٠١ البالغ €١٥٢١. إنه الرقم الذي سيتم تقييده 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 يتسبب بتحركات حادة في الأرباح التي يُقدّم بها تقرير في أيّ سنة. وهو بالتالي ينصّ على أن الأرباح والخسائر التراكمية الصافية المتعلقة بحسابات التأمين وحدها (في مثلنا €١٥٢١) تتخطى:

- أ. نسبة الـ ١٠٪ من القيمة الحالية لموجب المنافع المعروفة (€١٤ ٧٩٢)؛ و
 ب. نسبة الـ ١٠٪ من القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد (€١٥ ٠٠٠) أيهما أفضل.

هكذا سيقرّر مبلغ الـ €٢١١ على أنه الفرق بين الربح الصافي المتعلق بحسابات التأمين والبالغ €١٥٢١ ومبلغ €١٥٠٠ (نسبة الـ ١٠٪ من مبلغ الـ €١٥ ٠٠٠). ويُسمّى ذلك بـ "نهج الممرات (نهج كوريدور corridor)". وحتى هذا المبلغ يمكن تخفيضه بشكل إضافي عبر قسمته بعدد المستخدمين في الخطة. وإن الجزء غير المقرّر 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 للإلتزام العائد بالمنافع المعروفة لخدمة المستخدمين في الفترات السابقة، التي تحصل في الفترة الحالية من جراء إدخال منافع ما بعد العمالة أو إحداث تغييرات لها. ويتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ من المستخدم أن يقر، في قياسه خصم منافع المعرفة، بتكلفة الخدمة السابقة كمصروف على أساس النسبة الثابتة على مدى متوسط الفترة، إلى أن تخوّل 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 تمّ تخويل سلطة المنافع مباشرة بعد إجراء التغييرات على خطة المنافع المعرفة، ينبغي أن تُقرّ تكلفة الخدمة الماضية مباشرة. ويزود 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. وتخوّل السلطة بالمنافع بعد خمس سنوات من الخدمة. وفي أول كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠٥، حسّنت الشركة معاش التقاعد ورفعته إلى ٢.٥٪ من الراتب النهائي لكل 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:

€	
١٥٠	مستخدمون قضاوا أكثر من خمس سنوات في خدمة الشركة بتاريخ ٢٠٠٥/١/١
٢٠	مستخدمون قضاوا أقل من خمس سنوات في خدمة الشركة بتاريخ ٢٠٠٥/١/١
١٢٠	(متوسط الفترة لغاية تخويل السلطة: ثلاث سنوات)
٢٧٠	

تقرّ الشركة بمبلغ قدره €١٥٠ مباشرة (أي يتمّ تقييده على حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥) لأن تلك المنافع قد تمّ تخويل السلطة بها. أمّا مبلغ الـ €١٢٠ فسيُقرّ على أساس النسبة الثابتة على مدى ثلاث سنوات من أول كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، لذا سيتمّ تقييد مبلغ آخر قدره €٤٠ على حساب الأرباح والخسائر في السنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥.

٢.٥.٧ وقع المنافع المعروفة على الميزانية

يتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ من ميزانية الشركة أن تنقل رقماً متعلقاً بخطة المنافع المعروفة يكون المجموع الصافي لـ:

القيمة الحالية لموجب المنافع المعروفة عند تاريخ الميزانية قبل حسم القيمة العادلة لأي أصول استثمارية في خطة تقاعد

زائد

المكاسب المتعلقة بحسابات التأمين ومطروح منها الخسائر المتعلقة بحسابات التأمين التي لم تُقرّر بعد

مطروح منها

تكلفة الخدمة الماضية التي لم تُقرّر بعد

مطروح منها

القيمة العادلة للأصول الاستثمارية في خطة التقاعد، عند تاريخ الميزانية، التي ينبغي مباشرةً تسديد الموجبات منها

إنّ المجموع الصافي هو قياس التمويل المفرط أو الأقلّ ممّا ينبغي، القائم في خطة منافع معروفة والذي يميل إلى جذب عناوين الصحف المشار إليها في بدء هذا القسم. وإنّ المدى الذي يتمّ فيه تمويل خطة ما بإفراط ينتج أصلاً في دفاتر الشركة؛ أمّا الخطة الممولة أقلّ ممّا ينبغي فتنتج خصماً (إلتزاماً). ويبرّر معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ نقل الجزء الممولّ بإفراط في خطة ما، كأصل لأن:

- أ. الشركة تتحكّم بالموارد، وهو القدرة على استخدام الفائض في توليد منافع مستقبلية؛
- ب. ذلك التحكّم هو نتيجة أحداث ماضية (مساهمات يدفعها الكيان وخدمة يؤديها المستخدم)؛ و
- ج. المنافع الاقتصادية المستقبلية متوقّرة في الشركة بشكل تخفيض في المساهمات المستقبلية أو إعادة نقدية، إمّا مباشرةً إلى الشركة وإمّا إلى خطة أخرى واقعة في عجز.

إن أرباب العمل الذين يشتركون في أكثر من خطة قد يجدون أن بعضها واقع في فائض في حين أن البعض الآخر واقع في عجز. وإن موازنة هذه الأرصدة مسموحة فقط في ظل شروط صارمة لدرجة أنه من غير المرجح أن تُستوفى، 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 واجهة الميزانية وأن تزود بتفاصيل عن الفائض والعجز في التعليقات.

٣.٥.٧ 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 المشاركين في خطة التقاعد، ومعدلات دوران المستخدمين، ومستويات الرواتب المستقبلية، وتواريخ التقاعد، ومعدلات الخصم الملائمة، ومعدلات العائد على الأصول التي تحتجزها الخطة، الخ. وتُمزج هذه التقديرات مع صيغة منافع خطة التقاعد (أي ما وُعد به المتقاعدون) لتوليد تنبؤ بالمنافع التي ينبغي دفعها في المستقبل. وباستخدام علم الحساب في الخصم (الذي ستغطيه الوحدة الخامسة عشرة)، إن هذا المورد المتجدد باستمرار من المنافع المستقبلية يُعاد إلى قيمة حالية ما عند تاريخ تقديم الشركة للتقرير. ويصبح ذلك موجب التقاعد للمنافع المعرفة. وثمة طُرق ثلاث يعرف بها معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ لاحتساب هذا الرقم:

- موجب المنافع المتراكمة: إن هذا الاحتساب مبني على القيمة الحالية لرواتب المستخدمين الحالية؛
- موجب المنافع المتوقعة: في هذا الاحتساب، يستخدم الحاسب أفضل تقدير لديه لزيادات الرواتب للتقاعد؛ و
- موجب منافع تخويل السلطة: إنَّ الجزء من موجب المنافع المعرفة الإجمالية الذي لا يتوقف على الخدمة المستقبلية من قِبل المستخدم؛ وبتعبير آخر، إنَّه موجب الذي سبق وجناه المستخدم. وإنَّ طريقة أخرى للنظر إلى ذلك هي في اعتبار موجب منافع تخويل السلطة جزءً تخويل السلطة في موجب المنافع المتراكمة.

لا داعي للقول إنَّ تقدير موجب المنافع المتوقعة سيكون أعلى من موجب المنافع المتراكمة بسبب تضمين الزيادات المستقبلية في الرواتب. ومع ذلك، عندما يتم احتساب موجب التقاعد على أساس مكُون لا يتعلق بالراتب كالمساعدة الطيبية مثلاً، لن يختلف التقدير بين موجب المنافع المتراكمة وموجب المنافع المتوقعة. وإنَّ الطُرق الثلاث مُجبرة على إدخال تعديلات تكاليف المعيشة.

إنَّ انتقاء التقدير لكل المتغيرات التي تدخل في احتساب الحاسب هو أمرٌ حاسمٌ بالنسبة إلى الرأي النهائي حول التمويل المفرط أو الأقل مما ينبغي. فإنَّ زيادة صغيرة أو تديناً صغيراً ظاهرياً في أي من المتغيرات يمكن أن يكون له تأثير هامٌ ويمكن أن يتقلب من كسب متعلق

بحسابات التأمين في صندوق التقاعد إلى خسارة متعلقة بحسابات التأمين. انظر في معدل الخصم المستخدم: فإذا زاد معدل الخصم ستتدنى القيمة الحالية للإلتزام العائد للتقاعد محدثةً ربحاً بذلك كسباً متعلقاً بحسابات التأمين للسنة. وسيكون لمعدل أعلى مفعول معاكس. أو انظر في افتراض زيادة الرواتب: كم سيصعب على الحاسب أن يُصيب في هذا الافتراض لكن من السهل تقدير أن رقماً أعلى لزيادات الرواتب بين تاريخ الاحتساب وتواريخ تقاعد المستخدمين سينتج موجب تقاعد أكبر وربما خسارة متعلقة بحسابات التأمين للسنة. وتكمن المشكلة نفسها في تقييم أصول الصندوق: فيتوقف ذلك على عدد التقديرات بشأن إيرادات سوق الأوراق المالية وسوق السندات وعلى مزيج الأصول في الصندوق. ويمكن أن يُحدث 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 تفي به. ولهذا بدوره وقع على الإيرادات التي تُقدّم بها الشركة تقريراً.

اختبار صغير لفهمك المقاطع الثلاثة الأخيرة:

أي مزيج من الافتراضات يُحدث رقماً 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 كلٌّ مكون، بأخذه على حدة، بإنتاج عبء سنوي أعلى على الشركة. وبأخذ المكونات معاً، يمكن أن يكون للمزيج مفعول سلبيّ بشدة على الأرباح حصيلة الحساب في الشركة. وسيكون للمزيج الموصوف في الخيار الثاني تأثير أطف. لاحظ أن الإلتزام العائد للمنافع المتوقعة وحده يتأثر بافتراض زيادة معدل الرواتب.

٦.٧ الأدوات المالية

في حين أن الموضوعين السابقين (خيارات الأسهم والعجز في التقاعد) يجذبان اهتمام الصحافة عموماً بدرجة كبيرة، فإن 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

يسعنا فعله في هذه المقدمة للمحاسبة للأدوات المالية هو انتقاء ناحية أو ناحيتين من المعيار لبيان نوع المسائل التي يواجهها ولتوجيه القراء الذين يريدون المزيد من التفصيل لقراءة المعيار نفسه أو التحدث إلى خبراءهم الماليين بشأنه. وسيغطي مقرر علم المال في ماجستير إدارة الأعمال مسألة صنع القرارات في الشركة، المحيطة بالأدوات المالية.

١.٦.٧ ما هي الأداة المالية؟

إنّ 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 المدينة والديون المستحقة الدفع) لكنّ الأدوات المالية مختلفة بطبيعتها. ويعرّف معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ بالأداة المالية على أنّها «أيّ عقد يُنشئ أصلاً مالياً لمنشأة ما وينشئ خصماً مالياً أو أداة حقوق ملكية لمنشأة أخرى». لذا فالأداة المالية هي العقد، وليس الأصل المالي أو الخصم المالي. وكما مع أيّ تعريف، يمكن التعرّف إلى المجالات المشتركة. خذ قرضاً مصرفياً؛ إنّهُ بوضوح أصل ماليّ في ميزانية المصرف وخصم ماليّ في ميزانية الشركة وسيُعزّز بعقد بين المصرف المُقرض والشركة المقترضة. وبتعابير معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ الدقيقة، إنّ العقد هو الأداة المالية وليس القرض. وإنّ أمثلة أخرى على أدوات مالية موصوفة بوضوح في المعيار هي مشتقات كالخيارات المالية، والسلع المستقبلية والأجلة، ومقايضات معدلات الفائدة، ومقايضات العملات. (نذكر القارئ: إنّ الأسباب الاستراتيجية والتشغيلية 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 أنّ أداة مالية قائمة في الظروف الاقتصادية من مجال الأعمال، يتطلّب المعيار الآن من الأداة المالية أن تكون ضمن فئة من أربع فئات للأصول المالية و/ أو الخصوم المالية:

- المحتفظ بها للمتاجرة: إنّها أصول تمّ اكتسابها أو تكبدها بشكل أساسي بهدف توليد الربح من التقلبات القصيرة الأمد في السعر أو في هامش التاجر.
- استثمارات محتفظ بها إلى أن تستحق: إنّها أصول مالية ذات دفعات ثابتة أو قابلة للتحديد وذات استحقاق ثابت، تخطط شركة ما للاحتفاظ بها إلى أن تستحق.
- القروض والذمم التي تنشأ عن المنشأة: إنّها 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: إنّها أصول مالية لا تلتقطها الفئات الثلاث الأخرى.

إن هذه الفئات مهمة لأن معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ يضع مجموعتين من قواعد القياس. فينبغي قياس الأصول المالية المحتفظ بها للمتاجرة وتلك المتوقّرة للبيع بالقيمة العادلة (تذكر التعريف بالقيمة العادلة: المبلغ الذي يمكن مفايضة أصل ما أو تسديد خصم ما لقاءه، بين طرفين حسنّي الإطلاع وراغبين في صفقة تنصف كليهما)؛ في حين أنه ينبغي قياس الفئتين الأخرين، وهما الأصول المحتفظ بها إلى أن تستحقّ والقروض والذمم بالتكلفة المستهلكة، باستخدام المعدّل السوقيّ الفاعل. وإن التكلفة المستهلكة هي المقدار الذي تمّ به قياس الأصل أو الخصم الماليّ عند الإقرار الأولي ناقص التسديدات الأساسية، زائد أو ناقص الاستهلاك المتراكم لأيّ فرق بين المبلغ الأولي ومبلغ الاستحقاق، وناقص أيّ تخفيض للقيمة من جرّاء الإتلاف أو استحالة التحصيل. وإن معدّل الفائدة الفاعل هو المعدّل الذي يخضّم تماماً الدفع المتوقّع للدفعات النقدية المستقبلية التي ستستحقّ، أو تاريخ إعادة التسعير المبني على السوق، إلى المبلغ المرخّل الصافي للأصل أو الخصم الماليّ. لننظر في محاسبة الاستثمار المحتفظ به إلى أن يستحقّ في كلّ من الميزانية وحساب الأرباح والخسائر من شركة بنتلاند Pentland.

مثال

بتاريخ أوّل نيسان/أبريل ٢٠٠١، اشترت شركة بنتلاند Pentland سندات ذات قيمة اسمية بـ ٥٠٠ ٠٠٠ € ودفعت ٨.٥٪ في شركة سولواي Solway. وكانت السندات مسعّرة لتغلّ ربحاً بنسبة ١٠٪ ويقع تاريخ استحقاقها في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٦. وتحتسب قيمة السندات عند الاكتساب على الشكل التالي:

القيمة الحالية لدفعات الفائدة:	€
٨,٥٪ من ٥٠٠ ٠٠٠ € لخمس سنوات مخصومة بنسبة ١٠٪	
(٣,٧٩٠٧٩ × ٥٠٠ ٠٠٠ €) أي عامل القسط السنوي بنسبة ١٠٪ لـ ٥ سنوات	١٦١ ١٠٨
القيمة الحالية لقيمة الاستحقاق:	
٥٠٠ ٠٠٠ € × ٠,٦٢٠٩٢، عامل القسط السنوي بنسبة ١٠٪ لـ ٥ سنوات	٣١٠ ٤٦٠
القيمة السوقية للسند	٤٧١ ٥٦٨
القيمة الاسمية للسند	٥٠٠ ٠٠٠
بالتالي يكون الخصم عند الاكتساب	٢٨ ٤٣٢

في ميزانية شركة بنتلاند Pentland، عند تاريخ الاكتساب، تمّ ترحيل السند كأصل بـ ٤٧١ ٥٦٨ €. وستزيد هذه القيمة تدريجياً (راجع العمود الأخير أدناه) بقيمة الخصم المستهلك (راجع العمود الثالث أدناه) لغاية تاريخ الاستحقاق، عندما تقبض شركة بنتلاند Pentland ٥٠٠ ٠٠٠ € في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٦. ونحتاج الآن إلى تقديم بيان بالخصم الذي تمتعت به الشركة وقدره ٤٣٢ ٢٨ € على مدى عمر السند البالغ خمس سنوات:

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

المبلغ المرخّل	الخصم المتبقي	الخصم المستهلك	الأموال النقدية المقبوضة	دخل الفائدة (المبلغ المرخّل × ١٠٪)	
€٤٧١ ٥٦٨	€٢٨ ٤٣٢				أول نيسان/أبريل ٢٠٠١
٤٧٦ ٢٢٥	€٢٣ ٧٧٥	€٤ ٦٥٧	€٤٢ ٥٠٠	€٤٧ ١٥٧	٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢
٤٨١ ٣٤٧	١٨ ٦٥٣	٥ ١٢٢	٤٢ ٥٠٠	٤٧ ٦٢٢	٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣
٤٨٦ ٩٨٢	١٣ ٠١٨	٥ ٦٣٥	٤٢ ٥٠٠	٤٨ ١٣٥	٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤
٤٩٣ ١٨٠	٦ ٨٢٠	٦ ١٩٨	٤٢ ٥٠٠	٤٨ ٦٩٨	٣١ آذار/مارس ٢٠٠٥
٥٠٠		*٦ ٨١٨	٤٢ ٥٠٠	٤٩ ٣١٨	٣١ آذار/مارس ٢٠٠٦

*خطأ في التدوير: كان ينبغي أن يكون المبلغ €٦ ٨٢٠ لاستهلاك الخصم بشكل كامل.

في ظلّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٩، سيبيّن حسابُ الأرباح والخسائر في شركة بنتلاند Pentland الحسابات التي تمّ التعرفُ إليها في العمود الأول، دخل الفائدة، كدخل. وتتألف هذه الحسابات من الفائدة النقدية المقبوضة من شركة سولواي Solway كل سنة، وبالتحديد ٨.٥٪ من قيمة السند الاسمية البالغة €٥٠٠.٠٠٠ (€٤٢ ٥٠٠ سنوياً) ومن مبلغ الخصم وقدره €٢٨ ٤٣٢ الذي استُهلك على مدى فترة السنوات الخمس حيثُ استفادت شركة بنتلاند Pentland من شرائها الأولي للسندات بأقل من القيمة الاسمية. فإن مبلغ الاستهلاك هذا هو ما يرفع القيمة المرخلة للسند في ميزانية شركة بنتلاند Pentland. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٦ ستقبض شركة بنتلاند Pentland €٥٠٠.٠٠٠ نقداً من شركة سولواي Solway.

٣.٦.٧ اختيار تاريخ المحاسبة ووقعه

لنعرّف القارئ إلى وجه إضافي واحد وحسب من أوجه معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٩. تزود أسواق مالية كثيرة بالية يتمّ بواسطتها إجراء كل الصفقات في أدوات مالية معينة (بشكل خاص حقوق الملكية والسندات المُسعّرة بصرف معترف به) في تاريخ واحد (يُعرّف بتاريخ المتاجرة) ويتمّ الدفع لها في تاريخ لاحق (يُعرّف بتاريخ التسوية). ويسمح نظام كهذا لطرفي الصفقة معاً بتسوية كل صفقاتهما بواسطة تحويل واحد صافٍ للأموال النقدية إلى السوق التجاري المركزي بدلاً من أن يترتب عليهما تسوية كل صفقة فردياً مع كل طرف معني. لكنّ ظروف السوق يمكن أن تتغيّر بين تاريخ المتاجرة وتاريخ التسوية، ويكون بالطبع المشتري مسؤولاً قانوناً عن هذه الظروف المتغيرة عن تاريخ المتاجرة. وإن الطريقة التي يتطلّب بها معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٩ أن يُقدّم بيان بهذه التغييرات تتوقّف على (أ) فئة الأداة المعنية (راجع الفصل ٢.٦.٧ أعلاه) والتوقيت المختار للإقرار بالصفقة.

الوحدة ٧ / المسائل الناشئة والجدلية في إعداد التقارير المالية الدولية

يسمح معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ لشركة ما بأن تقدّم بياناً بصفحة ما إمّا عند تاريخ المتاجرة وإمّا عند تاريخ التسوية، شرط أن تُثبِت الشركة على التاريخ المختار. ويزوّد المعيار بمثّل على التوقيتات المختلفة وقد عدّلنا ذلك أدناه لنبيّن كيف أنّ المعالجة المحاسبية تختلف.

مثّل

بتاريخ ٢٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، تتعهد 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) محتفظ به إلى أن يستحق؛ و(٢) محتفظ به للمتاجرة أو متوفّر للبيع. إرجع إلى # للحصول على أوصاف عن هذه الفئات. وسنعمل على الأرقام حسب التوقيتين، المحاسبة في تاريخ المتاجرة والمحاسبة في تاريخ التسوية.

أ. الأصل المحتفظ به إلى أن يستحقّ

المحاسبة في تاريخ التسوية		المحاسبة في تاريخ المتاجرة	
€	€	€	€
			٢٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
		١ ٠٠٠	الأصول المالية
		١ ٠٠٠	خصم ينبغي دفعه للأصل
			٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
		١ ٠٠٠	الأصول المالية
		١ ٠٠٠	خصم ينبغي دفعه للأصل
			٤ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
	١ ٠٠٠	١ ٠٠٠	الأصول المالية
١ ٠٠٠-		١ ٠٠٠-	الأموال
			خصم ينبغي دفعه للأصل

لاحظ أن الأصول المحتفظ بها إلى أن تستحقّ محتفظ بها بالتكلفة المستهلكة. وفي يوم المتاجرة، نسجل الأصل الذي نتعهد بدفعه والخصم الذي يلائمه. إنه الموقع في نهاية السنة. أما عند تاريخ التسوية، فندفع نقداً ونقوم بإلغاء الخصم. وما من استهلاك مطلوب في هذا المثل ولا نقوم بمحاولة تسجيل القيم العادلة.

ب. الأصل المحتفظ به للمتاجرة أو المتوفّر للبيع

المحاسبة في تاريخ التسوية		المحاسبة في تاريخ المتاجرة		
€	€	€	€	
				٢٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
		١ ٠٠٠		الأصول المالية
			١ ٠٠٠	خصم ينبغي دفعه للأصل
				٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١
		١ ٠٠٢		الأصول المالية
	٢			الذمة
		١ ٠٠٠		خصم ينبغي دفعه للأصل
٢		٢		حساب الأرباح والخسائر
				٤ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
	١ ٠٠٣	١ ٠٠٣		الأصول المالية
				الذمة
	١ ٠٠٠-	١ ٠٠٠-		الأموال
				خصم ينبغي دفعه للأصل
١		١		حساب الأرباح والخسائر

في ظلّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٩ يجب أن يتمّ تسجيل الأصول الماليّة المحتفظ بها للمتاجرة أو الأصول الماليّة المتوفّرة للبيع بالقيمة العادلة. وفي ظلّ المحاسبة في تاريخ المتاجرة نرى أن أول ارتفاع في القيمة العادلة يتمّ في نهاية السنة. ويزداد الأصل ليصبح €١٠٠٢ ويُقيّد هذا الزيادة وقدره €٢ في حساب الأرباح والخسائر. وعند تاريخ التسوية، يتمّ تطلّب زيادة آخر للقيمة العادلة؛ وهو €١ إضافي. فتصل القيمة المرحّلة للأصل إلى €١٠٠٣ ويُقيّد €١ إضافي على حساب الأرباح والخسائر. وفي ظلّ المحاسبة في تاريخ التسوية، يتمّ تسجيل القيمة العادلة وقدرها €١٠٠٣ كأصل ويتمّ تسجيل الزيادتين في فترتي حصولهما. وفي نهاية السنة، يزداد الأصل غير الموجود بمقدار €٢ (ونطلق على ذلك مصطلح الذمة المستحقّة القبض لأن الشركة لم تقبض بعد الزيادة ولأنّ حساب الأرباح والخسائر مُقيّد بـ€٢. وعند تاريخ التسوية، يتمّ تقييد €١ إضافي على حساب الأرباح والخسائر ويتمّ تسجيل القيمة المرحّلة (فتُلغى الذمة بذلك).

إنّ الأرقام المعنوية في المثل التوضيحيّ أعلاه (الذي تمّ نقله بتصرّف عن المثل المنشور في معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٩) صغيرة ويمكن عذر القارئ إذا سأل عن السبب الداعي لوضع معيار مفضّل كهذا لتأمين حاجات مبالغ كهذه تافهة. لكن بالطبع، في سياق الأسواق المالية العالمية حيث يمكن أن تكون الحسابات المعنوية ضخمة، يمكن أن يكون لتحركات صغيرة في القيم العادلة كذلك 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، ونتساءل كم سيطول الوقت قبل أن ينزع حرية الاختيار هذه ويُلزم بهذا التاريخ أو ذاك؟

٧.٧ الاحتياطات، والخصوم الطارئة والأصول الطارئة

في الدراسة السابقة للبيانات المالية أوحى أنّ الإدارة تتمتع بحرية اختيار مستوى الاحتياطات (مثلاً للديون الهالكة، والكفالات، والنزاعات، والضرر البيئي، وإعادة الهيكلة) التي ينبغي أن تضعها جانباً في حساب الأرباح والخسائر للسنة. ويتمّ عندئذٍ إبقاء مبالغ كهذه في الخصوم في الميزانية وتُستخدم للوفاء بالدفعات الفعلية في السنوات المستقبلية عندما تستحقّ. وبالطبع، عندما يتمّ إنشاء الاحتياط، لا حاجة للقيام بمزيد من الأعباء في حساب الأرباح والخسائر إلى أن يُستنفد الاحتياط ذو الصلة. وإنّ إمكانية أن تسيء الإدارة استعمال الاحتياط واضحة: ففي سنوات الربح الوفير تستطيع الإدارة أن تنشئ احتياطات فقط في حال ستحتاج إليها في المستقبل؛ وبشكل متبادل، إذا دعت الحاجة فعلاً إلى الاحتياطات هذه السنة لدرجة أنها ستخفّض الأرباح، لم لا تقوم الإدارة بضرب حساب الأرباح والخسائر باحتياط كبير جداً وتبقي بعض المال جانباً للسنوات المستقبلية؟ ففي النهاية، سيخيب أمل المساهمين بالاحتياط أياً يكن مستواه، لذا تستطيع الإدارة أن تقوم أيضاً باحتياط كبير!

١.٧.٧ تعريفات

لا داعي للقول إنّ مجلس معايير المحاسبة الدولية قد كتب معياراً ليقلّص سوء الاستعمال العلنيّ هذا، وهو معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٧، الاحتياطات والخصوم الطارئة والأصول الطارئة. أولاً، علينا أن نلاحظ الفرق البسيط بين الاحتياط والخصم الطارئ. فكلاهما يُقرّ بأنّ ثمة مخاطر تعترض المؤسسة في وقت ما من المستقبل، لكنّ هذه المخاطر تختلف من حيث الأرجحية. ويُقرّ احتياط ما كخصم (بافتراض أنّه يمكن القيام بتقدير موثوق) لأنّه موجب حاليّ ومن المرجح أن يؤدي إلى تدفّق نقديّ خارجي أو أيّ مورد آخر لتسديد هذا الموجب. أمّا الخصم الطارئ، من جهة أخرى، فلا يُقرّ كخصم في الميزانية لأنّه إمّا (١) موجب ممكن وحسب بما أنّه لا يزال ينبغي تأكيد ما إذا كان على الشركة موجب من الممكن أن يؤدي إلى تدفّق نقديّ خارجي؛ وإمّا (٢) موجب حاليّ وحسب تكون أرجحية التدفّق النقديّ الخارجي له متدنية أو لا يمكن تقديره بشكل موثوق بما يكفي.

يُعرّف أصل طارئ ما بدرجة أكبر من البساطة: إنه "أصل ممكن ينشأ من أحداث ماضية وسيؤكّد على وجوده فقط حصول أو عدم حصول حدث غير أكيد أو أكثر لا يكون ضمن تحكّم 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 الإدارة الذي تكمله الخبرة في صفقات مماثلة، والخبراء المستقلون حيث يكون ذلك ملائماً. ومع بعض الاحتياطات، كالكفالات مثلاً، على الإدارة أن ترنّ الحصيلات الممكنة. ويزوّد المعيار بمثل توضيحيّ.

مثّل

تقوم إحدى الشركات ببيع سلع مع كفالة تغطّي الزبائن بتكلفة التصليحات لأيّ عيوب في التصنيع تظهر خلال الأشهر الستّة الأولى بعد الشراء. وإذا تمّ اكتشاف عيوب صغيرة في كلّ المنتجات المباعة، سينتج من ذلك تكاليف تصليح بقدر ١ ٠٠٠ ٠٠٠ €. أمّا إذا تمّ اكتشاف عيوب كبرى في كلّ المنتجات المباعة، فسينتج من ذلك تكاليف تصليح بقدر ٤ ٠٠٠ ٠٠٠ €. وإنّ خبرة الشركة في الماضي وتوقعاتها للمستقبل تشير إلى أنّه، للسنة المقبلة، ٧٥ بالمئة من السلع المباعة لن تشوبها عيوب، و ٢٠ بالمئة من السلع المباعة ستشوبها عيوب صغيرة، و ٥ بالمئة ستشوبها عيوب كبرى. فكيف ينبغي أن يأتي الاحتياط للكفالة في الميزانية في نهاية السنة؟

الجواب

إنّ القيمة المتوقّعة لتكلفة التصليحات هي:

$$€٤٠٠ ٠٠٠ = (٥\% \text{ من } ٤ \text{ مليون } €) + (٢٠\% \text{ من } ١ \text{ مليون } €) + (٧٥\% \text{ من لا شيء } €)$$

سيتمّ تقييد هذا المبلغ على حساب الأرباح والخسائر كمصروف للسنة، لكنّ لأنّه لم يُدفع مع حلول نهاية السنة، سيتمّ إنشاؤه كخصم في الميزانية.

٢.٧.٧ القيمة الزمنية للمال في الاحتياطات

حيثُ تكون القيمة الزمنية للمال (التي تمّت مناقشتها بإيجاز أعلاه في ما يتعلّق بمعاشات التقاعد والتي ستناقش بالكامل في الوحدة الخامسة عشرة) مادّية، يتطلّب المعيار خصم مبلغ الاحتياط بقيمته الحالية عند تاريخ الميزانية. وبالنسبة إلى معظم الاحتياطات، لن يتمّ تطلب خصم ما لأنّها ستؤدّي إلى إنفاق نقدي خلال سنة أو ما شابه من الميزانية. وحيث يكون مطلوباً، يكون معدّل الخصم الذي ينبغي استخدامه «معدّل (أو معدّلات) ما قبل الضريبة التي

تعكس التقييم السوقي الحالي للقيمة الزمنية للمال والمخاطر الخاصة بالخصم. وفي الواقع، ستستخدم الشركات معدلاً خالياً من المخاطر كمعدل السندات الحكومية أو قد تستخدم معدلاً يعكس المخاطر المرتبطة بالخصم الخاص. وقد زود بالمثل التالي مجلس معايير المحاسبة في المملكة المتحدة الذي عمل عن كتب مع مجلس معايير المحاسبة الدولية على تطوير معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧.

مثال

شركة ما احتياطي تبلغ القيمة المتوقعة لتدفقه النقدي الخارج في خلال ثلاث سنوات ١٥٠€، والمعدل الخالي من المخاطر ٥٪. وإن الشركة لا تحبذ المخاطر وستحدد بدلاً من ذلك دفعة معينة قدرها ١٦٠€ في خلال ثلاث سنوات.

إن مفعول المخاطر في احتساب القيمة الحالية هو أنه إما:

- أ. «مكافئ التأكد» البالغ ١٦٠€ يُخصم بالمعدل الخالي من المخاطر والبالغ ٥٪، مما يعطي قيمة حالية قدرها ١٣٨€*؛ وإما
- ب. التدفق النقدي المتوقع والبالغ ١٥٠€ يُخصم بالمعدل الذي تم تعديله للمخاطر مما ينشئ قيمة حالية قدرها ١٣٨€، أي معدل ٢,٨٪

* مبلغ الـ ١٦٠€ مضروب بمعامل الخصم المتعلق بـ ٥٪ على مدى ثلاث سنوات، وبالتحديد ٠,٨٦٤. ونزود 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 مُبالغ فيها في سنوات الأرباح الوفيرة والقيام بعكس ذلك في السنوات العجاف، فإن شروط معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧ صارمة. لنز ذلك في التشغيل في ما يتعلق بإعادة هيكلة مؤسسة ما، كبيع إنهاء سلسلة أعمال، أو إقفال موضع أعمال ما أو إعادة التموضع 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، تعرّف على الأقل إلى:
 - II. المؤسسة أو جزء من المؤسسة التي تم التعرّف إليها؛
 - III. المواضيع الأساسية المتأثرة؛
 - IV. الموضع والوظيفة والعدد التقريبي للمستخدمين الذين سيتم التعويض عليهم لإنهاء خدماتهم؛

- .V النفقات التي سيُباشر بها؛ و
.VI موعد تنفيذ الخطة.

ب. تكون قد أقامت توقعاً صحيحاً للأمر التي ستتأثر فتجري إعادة الهيكلة بالبدء بتنفيذ الخطة أو بإعلان معالمها الأساسية للذين سيتأثرون بها.

إلى جانب أمثلة مفصلة أخرى واردة في المعيار مثل ما يُعنى بالتزويد 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 ١.٧.٧ للتعريفين بالخصم الطارئ والأصل الطارئ. ففي ما يتعلق بالخصوم الطارئة، يتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧ أن تُفصح شركة ما عن وصف موجز لطبيعة الخصم الطارئ، وحيث يكون ذلك عملياً (١) عن تقدير مفعوله المالي؛ (٢) عن إشارة إلى عدم التأكد المتعلق بالتوقيت لأي تدفق نقدي خارجي؛ و(٣) عن إمكانية أي استعادة للنفقات. وإذا كانت الشركة غير قادرة على التزويد بهذه المعلومات، فينبغي التصريح بهذا الواقع. ويُقدَّر، 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؛ وبوسع القراء بالتالي أن يتوقعوا رؤية القليل من الخصوم الطارئة التي تم قياسها في الإفصاحات على حسابات الشركات.

في ما يتعلق بالأصول الطارئة، يتطلب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٧ الإفصاح حيث يُرجَّح تدفق نقدي داخلي للمنافع الاقتصادية. ومجدداً، يتطلب 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 التصريح بهذا الواقع. ويقوم المعيار بتحذير شامل: على الشركات أن تتجنب إعطاء إشارات مضللة حول أرجحية نشوء أرباح ما.

٥.٧.٧ سيناريوهات للاختبار الذاتي

هل كنت لتُنشئ احتياطاً أو خصماً طارئاً أو لا شيء من هذا القبيل، للأحداث التالية؟

- كجزء من اكتساب كبير، قامت مجموعة البيع بالمفرق "ك" 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 ٣٥٠٠٠٠٠٠. وكجزء

- من الاكتساب، كلفت هذه المتاجر المجموعة ٤٥٠٠٠٠٠٠٠ € لشرائها.
- يتطلب القانون من شركة طيران أن تخضع قاطراتها الخاصة بنقل الركاب إلى تفكيك وصيانة كبيرين كل أربع سنوات. وإن تفكيك كل قاطرة وصيانتها يكلفان ٢٠٠٠٠٠٠٠ €.
- ادعى بعض المستهلكين أن الدواء الطبي لشركة أدوية المصمم لتسكين الحالة الطبية «أ» قد أدى إلى الحالة الطبية «ب» التي تسببت بالوفاة في حالة قصوى. وتقوم الشركة بالتشكيك بمسؤوليتها عن أي ضرر مزعوم، ويشير محاموها بأرجحية عدم إلقاء التبعة عليها.

الأجوبة:

- ينبغي إنشاء احتياط بقدر ١٠٠٠٠٠٠٠ € 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 سيتم تكبدها.
- لا تدعو الحاجة إلى إنشاء احتياط أو خصم طارئ. ففي حين أن قيام كل شركة طيران بفحص قاطراتها بعناية قد يكون مطلباً قانونياً شاملاً من كل شركات الطيران، بوسع شركة الطيران هذه أن تتجنب الإلتزام بذلك عبر بيع الطائرات أو القاطرات قبل انقضاء فترة الأربع سنوات.
- لا داعي لأي احتياط لأنه ليس لشركة الأدوية أي التزام تسدده في تاريخ الميزانية. ومن الوارد أنها قد تسجل ملاحظة بالخصم الطارئ في الإيضاحات على الحسابات، إلا إذا كان المحامون مصرين على أن أرجحية دفع أموال نقدية في المستقبل لتسوية هذا الإلتزام بعيدة للغاية.

٨.٧ تعقيبات الإدارة

منذ أن تمّ تطبيق المعايير المحاسبية أولاً على ممارسات إعداد التقارير في شركات المملكة المتحدة في مطلع السبعينات، يتدّم مدراء أقسام المالية في الشركات من أن متطلبات إلزامية كهذه في إعداد التقارير تمنعهم، إذا ما أتبعوها حرفياً، من تصوير نتائج شركاتهم بالطريقة الفضلى التي تعرض أداءها الاقتصادي الأساسي. وبما أن عدد المعايير قد ازداد، وصارت هذه الأخيرة مؤخرأ أكثر صرامة، فإن التدمر ازداد حدة.

لقد واجه بعض واضعي المعايير حول العالم هذا الموضوع ويتطلب من الشركات أن تنشر ضمن نطاق سلطتها تعقيماً على البيانات المالية المضمّنة في التقرير السنوي ومناقشة حول التحديات الاستراتيجية التي تواجه الشركة في المستقبل. وتمّ من الشركات العامة لبعض السنوات تطلب المراجعة التشغيلية والمالية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة في المملكة المتحدة، والمناقشة والتحليل الإداريين الصادرين عن مجلس معايير المحاسبة المالية في الولايات المتحدة. وقد أصدر مجلس معايير المحاسبة الدولية ورقة مناقشة في

شهر تشرين الأول/أكتوبر من العام ٢٠٠٥ تناول 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 النزعات الأساسية التي تشكل أساس تطوير الشركة وأدائها وموقعها خلال الفترة التي تغطيها البيانات المالية. كما ينبغي أن يشرح النزعات والعوامل الأساسية التي يُرجَّح أن تؤثر على تطوير الشركة في المستقبل، وعلى أدائها وموقعها.

يكمن هدف تعقيب الإدارة بشكل أساسي في قيام الشركة بالتزويد 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 عزمها 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 يتممها. وينبغي أن يتضمن شروحات إضافية عن المبالغ التي قُدم بها تقرير وأن يشرح الظروف والأحداث التي أنتجت المعلومات في هذه البيانات. وينبغي أن يكون بالطبع عبارة عن رأي الإدارة بالأعمال، وأن يُفصح عن العناصر الملائمة من المعلومات، وعن التقييمات التي تمت في إدارة الكيان. وإذا تم ذلك كما يجب، ينبغي أن يكون ثمة تراصف أفضل بين المعلومات التي تستخدمها الإدارة بهدف إدارة الأعمال وتلك التي يتم الإفصاح عنها للمساهمين. وينبغي أن يكون لتعقيب الإدارة أيضاً توجُّهاً مستقبلياً. ويتطلب 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 تدل - وأن يكون لها وقع مادي - على التوقعات المستقبلية. ويتطلب مجلس معايير المحاسبة الدولية أيضاً من الإدارة أن تقوم بكتابة تعقيبيها بلغة سهلة، وأن تستخدم الرسوم البيانية حيث يكون ذلك ملائماً، وألا تكون "متحيزة إلى الأوجه الجيدة والسيئة من أداء الكيان ومن التوقعات له".

يتعرف مجلس معايير المحاسبة الدولية إلى خمسة عناوين أساسية لتعقيب الإدارة لكن الشركات تفسرها على نحو يلائم أعمالها:

أ. طبيعة الأعمال. سيتضمن هذا القسم وصفاً للأعمال ليتمكن مستثمر ما من فهم القطاعات والأسواق التي تعمل الشركة فيها. وقد يتضمن ذلك أجزاء الشركة، ومنتجاتها وخدماتها، ونموذج الأعمال والعمليات، وطرق التوزيع، وبنية الأعمال بما فيها الأماكن والمواضع التشغيلية الأساسية. ويمكن لهذا القسم أن يصف أيضاً المسائل المحيطة بالتنافس والتنظيم.

- ب. الأهداف والاستراتيجيات. يُتَوَقَّع هنا من الإدارة أن تزود القراء بوصفٍ لأهداف الشركة المالية وغير المالية، والإطار الزمنيّ لتحقيق هذه الأهداف وكيف تتعلّق بخلق القيمة أو المحافظة عليها على المدى الطويل. وإن وصف الاستراتيجيات ضروريّ للسماح للمستثمرين بتقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في سياق الموارد الرئيسيّة والمخاطر والعلاقات في الكيان.
- ج. الموارد الرئيسيّة والمخاطر والعلاقات. ينبغي على الإدارة أن تبسط الموارد الرئيسيّة المالية وغير المالية، المتوقّرة للشركة. كوصفٍ على سبيل المثال للبنية الرأسمالية في الشركة، والترتيبات المالية، والسيولة والتدفّقات النقدية في المؤسسة، والخطة لتوجيه أيّ قلة فعالية أو موارد فائضة يتمّ التعرف إليها. ويُتَوَقَّع أيضاً من الشركة أن تُصدر تعقيبات على رأس المال البشريّ والفكريّ، والعمليات، والأنظمة، وشبكات التوزيع، والحقّ بالموارد الطبيعيّة، والسمعة.
- د. النتائج والتوقّعات. ينبغي على الإدارة أن تكملّ البيانات المالية بشرح تطوير الشركة وأدائها خلال السنة. وعلى ذلك أن يركّز على الأجزاء ذات الصلة بفهم الشركة ككلّ، كما ينبغي شرح أيّ تغييرات هامة في السيولة والموقع الماليّ. وحيث يتمّ قياس التوقّعات المستقبلية كميّاً، ينبغي على الإدارة أن تشرح المخاطر والافتراضات اللازمة لتقييم أرجحية تحقيق الأهداف المُصرّح بها.
- هـ. قياسات الأداء ومؤشّراته. ينبغي على الإدارة أن تبسط المؤشّرات الرئيسيّة المالية وغير المالية التي تستخدمها لرصد التقدّم باتجاه أهداف الشركة، حيث يكون من الصعب عليها قياس الأداء بشكل مباشر. ويمكن أن تتضمن هذه المؤشّرات الدليل السرديّ الذي يصف كيف تتمّ إدارة الأعمال، أو القياسات المحدّدة كميّاً التي تزود القراء بدليل غير مباشر حول الأداء.

نظراً إلى أنّ ورقة مناقشة مجلس معايير المحاسبة الدولية تقترح أن تقوم الشركات بمناقشة خططها وأهدافها المستقبلية ومقدار نجاحها في تحقيق هذه الأهداف والخطط، هل يسعنا التنبؤ بأنّ خطط مجلس معايير المحاسبة الدولية بالنسبة إلى تعقيب الإدارة سيتمّ تلقّيها بعدائية ضمن الشركات التي يسعى المجلس إلى تنظيمها؟ فلا يروق للإدارة إطلاقاً أن تلتزم أمام العامة بتبيان كيفية رؤيتها للمستقبل، ناهيك عن أن يكون عليها الاعتراف بأنّ الأمور لم تجر وفقاً للخطة. وفي الجواب على سؤالنا، ندنو من تجربة مدراء المالية في المملكة المتّحدة.

لقد واجهت الشركات الكبرى في المملكة المتّحدة الحاجة إلى إنتاج مراجعة تشغيلية ومالية منذ العام ١٩٩٣، في البدء على أساس طوعيّ ومؤخراً على أساس إلزاميّ. وعندما كان الأمر لا يزال طوعياً، أنتج عدد قليل من الشركات مراجعة تتبّع روح ونصّ متطلبات واضعي المعيار في المملكة المتّحدة. وعندما صار الأمر إلزامياً في العام ٢٠٠٣، لم يكن أمام الشركات أيّ خيار إلاّ التقيّد بالمعيار. وما أن بدأت السوق بتقدير محتويات المراجعة التشغيلية والمالية، وأقرّ المدراء الماليّون بحسنات التعقيب على أرقامهم، حتّى قامت الحكومة في المملكة المتّحدة، في إحدى خطواتها المعتادة لكن غير المُجدية لتخفيض

«الروتين الرسمي» (إجراءات بيروقراطية غير لازمة تُفرض على الشركات وتزيد التكلفة الإدارية من دون أن تضيف القيمة لأحد)، بالإعلان من طرف واحد بأن الشركات لم تعد ملزمة بنشر مراجعة تشغيلية ومالية. وقد أحدث ذلك موجة اعتراضات من قِبَل مجموعات الضغط نفسها التي كانت معترضة على إدخال مراجعة تشغيلية ومالية لعشر سنوات خلت! وحتى من دون تدخّل وثيقة مناقشة مجلس معايير المحاسبة الدولية حول تعقيب الإدارة، من الوارد أن شركات عامة كثيرة في المملكة المتحدة ستستمرّ بإصدار مراجعة تشغيلية ومالية ببساطة لأنّ كلّ أصحاب المصلحة في عملية إعداد التقارير المالية الخاصة بالشركة الكبرى لا يرون إلاّ حسنات من القدرة على التزويد بنوع المعلومات الذي تعرّف إليه مؤخراً مجلس معايير المحاسبة الدولية. وتنبأ بالقبول المتدبّر نفسه كما بالنسبة إلى تعقيب الإدارة، فيما تفكّر الشركات حول العالم بالحجج المؤيدة والحجج المعارضة لاقتراحات مجلس معايير المحاسبة الدولية.

٩.٧ إعداد التقارير بالمسؤولية الاجتماعية في الشركة الكبرى

يُراق حبرٌ كثيرٌ هذه الأيام على المسؤولية الاجتماعية للشركة الكبرى. وإنّ الحكومات، ومجموعات الأبحاث المؤقتة، والهيئات الاجتماعية والخيرية، ومعلمي كليات إدارة الأعمال يواجهون كلّهم بدرجات مختلفة من الشدّة، مسألة كيف ينبغي على كلّ عضو في المجتمع أن يستجيب للضغوطات التي نواجهها لنضمن أنّ نوعية الحياة التي نتمتع بها اليوم ستوفّر للأجيال اللاحقة. وإنّ مجال الأعمال هو مركزيّ في تحقيق الاستدامة في النشاطات الاقتصادية، المعنيّ بها عادةً النمو الاقتصاديّ الذي لن يخفق في النهاية بسبب حرق الحدود البيئية أو تدمير التماسك الاجتماعيّ. وإنّ الكثير من المعلقين يشيرون إلى أنّ الشركات التي تعتنق المسؤولية الاجتماعية تقوم بذلك عن اهتمام ذاتيّ منوّر؛ ويبيّن البحث أنّ الشركات الناشطة في مجال المسؤولية الاجتماعية تقدّم تقارير بإيرادات أعلى على رأس المال من تلك غير الناشطة. وبتعبير آخر، ليست المسؤولية الاجتماعية في الشركة الكبرى بالضرورة تكلفة لممارسة الأعمال لكنّها مصدر ميزة تنافسية خاصة بالأعمال.

يظنّ المجتمع أنّه يعرف ما الذي يريده من الشركات في ما يتعلّق بالمسؤولية الاجتماعية فيها، لكن ما الذي ينبغي أن نتوقّعه نحن من إعداد التقارير غير المنحاز والنظامي؟ وهل ينبغي على هذه التقارير التي يُفترض أنّها سنوية أن تكون إلزامية أو طوعية؟ أولاً، لندرج في لائحة نوع النشاطات الذي يُعدّ به بعض الشركات التقارير اليوم:

- إصدارات نفايات ضارّة في الغلاف الجويّ للأرض.
- استهلاك المعادن والمنتجات الأخرى المُستخرجة من الأرض، ذات المخزون المحدود عالمياً.
- استخدام مواد ضارّة في دورات الإنتاج أو التوزيع.
- التصميم في المنتجات والخدمات الذي ينزع المواد الضارّة إمّا في الاستخدام إمّا عند التخلص منها.

- تسهيلات تُقدّم للزبائن بغية تمكينهم من التخلص الآمن من المنتجات التي انتهى عمرها.
- الصحة والسلامة في العمل.
- استراتيجيات تسويقية للقطاعات السريعة العطب كالأطفال، وإن من يحظون بقبول أكبر تُضعفهم بشدة مستويات الدين التي يحملونها في الوقت الحاضر.
- سياسات التنوع في العمالة متعلقة بالعرقية والعمر والجنس والعجز الجسدي والأفضلية الجنسية.

إن إلقاء نظرة سريعة إلى التقرير والحسابات السنوية لأكثر الشركات في العالم، في مجال النفط والغاز والأدوية والمصارف، سيبيّن لنا ما الذي تحقّق في الوقت الحاضر في هذا المجال، على أساس طوعيّ إلى حدّ 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 كلّ شركة؛ (٢) الأسس الموضوعية لقياس الأداء إزاءها، و (٣) التدقيق المحاسبيّ المستقلّ للوقائع والأرقام التي يُقدّم بها تقرير. ويلمّح هؤلاء النقاد إلى أنّ الشركات تنتقي فقط المواضيع التي تبينها بأفضل حال، وتنتقي أسس تقييم الأداء التي تبين أداء أرفع ولا تمقت تحويل الأرقام لتبرهن إلتزامها بالمسائل الاجتماعية التي تواجهها.

من الجدير أن نذكر أنّ أوجهاً كثيرة من إعداد التقارير المالية في الشركة التي يراها مجلس معايير المحاسبة الدولية بدأت كإفصاحات ابتكارية من قِبَل الشركات التي كان لديها أمور حسنة تخبر عنها. وفيما أفرّ مستخدمو البيانات المالية بقيمة هذه الإفصاحات الطوعية ازداد الضغط لتصبح هذه الابتكارات إلزامية ولتخضع لتنظيم معايير المحاسبة. وبالنسبة إلى المسؤولية الاجتماعية في الشركة الكبرى، فإننا لا نزال في بداية الطريق لكننا واثقون من القول إنّنا نتنبأ بأنّ الأمر لن يطول قبل أن يصبح بين يدي مجلس معايير المحاسبة الدولية.

الخلاصة

تخضع الإدارة لضغوط مستمرة لتقديم التقارير بأداء 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 تتملق أداء شركاتهم (وبالتالي أداءهم الخاص!).

في عملية ابتداء العمل بها في أواخر الستينات، بدأت مهنة المحاسبة أولياً ولحقها في ذلك منظّمون أكثر استقلالية، بالحدّ من الخيارات الإدارية. وإن عمل مجلس معايير المحاسبة الدولية هو الفصل الأخير من هذه العملية، ويتخطى تأثيره الحاليّ إلى حدّ بعيد أيّ من الأمور التي سبق أن حدثت.

لقد انتقينا مواضيع هذه الوحدة على أساس قدرتها على جذب عناوين الصحف في الإعلام الماليّ. وهي تجذب العناوين لأنّ المتطلبات التي تحتويها المعايير ذات الصلة من دون استثناء تتسم ببراعة مشؤومة في تخفيض أرباح الشركات التي يُقدّم بها تقرير، بشكل مفاجئ أحياناً! ومن المؤكّد أنّ المناظرات ستستمرّ بعنفٍ شديد في الصحافة بشأن هذه

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 الإلتلاف ولمحنا إلى أن حكماً إدارياً هاماً معني في ذلك، ويمكننا توقع أن نقرأ عن شركات كانت ترحل أصولاً غير ملموسة وشهرة في ميزاتياتها 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 برؤم تعويض (التي يمكن أن تكون خيارات الأسهم مبلغاً بارزاً منها) بما يتخطى بكثير الأداء المنشور لشركاتهم. وقد بسطنا الآليات المحاسبية 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 لتتجنب ما تراه إقراراً بالتكاليف سابقاً لأوانه، وبالتالي انخفاضاً سابقاً لأوانه في العائد على السهم.

إن تعبير «الثقوب السوداء» يغلف في الصحافة التعقيدات المحيطة بمنافع التقاعد. فمنذ معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ (والمعايير الوطنية الفردية السالفة له التي تناولت الموضوع نفسه) فإن برامج المنافع المعروفة، التي كانت الطريقة التقليدية المختارة من قبل شركات كثيرة لتعويض الخدمة الماضية، تُعتبر الآن مصدر تكاليف لا تنتهي وغير قابلة للقياس بالنسبة إلى رب العمل. وإن قسمنا حول هذا الموضوع زود بالتركيب البيوي الأساسي لمفاعيل المحاسبة لكنّه لم يعط حجم المشاكل التي يواجهها بعض الشركات. وإن الشركات بصدد تغيير احتياطاتها للتقاعد من خلال إقفال برامج المنافع المعروفة 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. وسيقدّر القراء أنه مع معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ أو بدونه فإن العجز في برامج المنافع المعروفة سيكون قائماً؛ وإن السؤال الذي يجب أن يُطرح هو: هل أدى معيار المحاسبة الدولي رقم ١٩ إلى أن تقوم الشركات بعمل تجنبي كانت لولاه لتكون مستعدة للسماح به؟ وتوقع 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 إبقاؤها متدنٍ نسبياً. لكن المؤسسات المالية كالمصارف سوف تجد أن أرباحها التي يُقدّم بها تقرير قد تأثرت إلى حد بعيد (من حيث الزيادة والتدني أيضاً) بمتطلبات المعيار. وتحذر من أن تقلب الأرباح الناجم عن تنفيذ معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩ قد يكون حاداً إلى درجة أنه قد ينتج 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 ركّز على التعريفات وتتبعنا مفعول المعيار على

أداتين، سند شركة اشترته 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. فكلاهما يتطلب من الشركات أن تنبّه المساهمين ومستخدمي الحسابات الآخرين إلى أنّ أحداثاً معينة قد حصلت، أو يمكن أن تحصل، ويمكن أن تؤدي إلى تدفق نقدي خارجي (أو، بشكل غير مألوف بدرجة أكبر، تدفق داخل) للأموال النقدية أو لمورد اقتصادي آخر في وقت ما في المستقبل. ويُطلب من الشركات أن تقدّم بياناً بهذه الأحداث إما بإنشاء احتياطي في الميزانية وإما بوصف المخاطر عن طريق تعليق على الحسابات.

قمنا أخيراً بالتطرّق بإيجاز إلى موضوعين جديدين لن يطول الأمر بالشركات قبل أن تصبح مجبرة على مواجهتهما، هما تعقيبات الإدارة وإعداد التقارير الاجتماعية في الشركة الكبرى. وإنّ الموضوع الأوّل بات لتوّه 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. وإنّ إعداد التقارير المالية ديناميكي؛ يتغيّر ليعكس الهموم والأولويات المتغيرة في المجتمع عموماً وفي الأسواق المالية خصوصاً. ويسعدنا أن نتوقع أن يستمرّ عمل مجلس معايير المحاسبة الدولية بسرعة وأن يصبح معنياً بأوجه حياة الشركة التي لم تدخل حتى اليوم ضمن مجال إعداد التقارير.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعدّدة الخيارات

- ١.٧ في المحاسبة لمزج الأعمال، أيّ خيار من الخيارات التالية يصف مفهوم "القيمة العادلة" للأصول المُقايضة؟
- المبلغ الذي تمّ أصلاً اكتساب الأصول لقاءه.
 - التكلفة الأصلية لاكتساب الأصول مطروح منها الاستهلاك لغاية تاريخه.
 - التكلفة الحالية لاستبدال الأصول.
 - المبلغ المُتفق عليه بين طرفين حسّني الإطّلاع وراغبين في صفقة تنصف كليهما.
- ٢.٧ في المحاسبة لمزج الأعمال، أيّ خيار من الخيارات التالية يشكّل مقارنة مقبولة لتقييم عنصر الأعمال قيد التنفيذ للمخازين بالتماشي مع مفهوم "القيمة العادلة"؟
- المواد، واليد العاملة، والنفقات العامة الملائمة.
 - تكلفة الاستبدال الحالية.
 - أسعار البيع للسلع الجاهزة المتكافئة، مطروح منها تكاليف الإكمال وهامش أرباح ملائم.
 - تكلفة المواد واليد العاملة وحسب.

- ٣.٧ وفقاً للمعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم ٣، أي خيار من الخيارات التالية ليس مثلاً على أصل غير ملموس قابل للتعرف؟
- الماركات التجارية.
 - البرمجيات.
 - العلامات التجارية.
 - برمجيات الكمبيوتر.

- ٤.٧ كيف يتم إجراء اختبارات الإلتاف السنوية على الشهرة الناجمة عن مزج أعمال ما؟
- عبر المراجعة العامة التي تقوم بها الإدارة للشهرة الإجمالية في الميزانية.
 - عبر تخصيص الشهرة على الوحدات المولدة للأموال النقدية ومراجعة أداء كل وحدة مولدة للأموال النقدية.
 - عبر اتخاذ قرار بمعدل سنوي ثابت لإستهلاك الشهرة.
 - عبر تعديل معدل إستهلاك الشهرة ليلائم الأداء التشغيلي.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٧-٥ و ٧-٦.

اكتسبت شركة بورتروش المحدودة Portrush Limited شركة باليونيون المحدودة Ballybunion Limited لقاء ٢٠٠٠٠٠٠ € في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠. وتم تقييم صافي الأصول القابلة للتعرف في شركة باليونيون Ballybunion 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 Ballybunion بـ ٨٠٠٠٠٠ €.

- ٥.٧ ما هي خسارة الإلتاف للعام ٢٠٠٠؟
- لا شيء.
 - ٨٠٠٠٠٠ €
 - ٤٠٠٠٠٠ €
 - ٦٠٠٠٠٠ €

- ٦.٧ لو أن المبلغ القابل للاسترداد لشركة باليونيون المحدودة Ballybunion Limited بلغ ٦٠٠٠٠٠ € في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠، ما هي القيمة المرحلة المراجعة للشهرة في ذلك التاريخ؟
- ٤٠٠٠٠٠ €
 - ٥٠٠٠٠٠ €
 - ٩٠٠٠٠٠ €
 - ١٠٠٠٠٠٠ €

- ٧.٧ في ظلّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٨، أيّ خيار من الخيارات التالية لا يُعتبر عاملاً ذا صلة في اختبار ما إذا كان ينبغي رسملة الإنفاق على النشاطات غير الملموسة؟
- أ. أهمية التكاليف التي تمّ تكبدها.
 - ب. التحكم.
 - ج. الطبيعة القابلة للتعرف.
 - د. وجود منافع اقتصادية مستقبلية.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ٧-٨ و ٧-٩

تكدت شركة بوردر إلكترونيكس Border Electronics المغفلة تكاليف هامة على مدى السنوات الأربع الماضية في مرحلة البحث والتطوير لغسالتها الجديدة المقتصدة للمياه. وقد تمّ التعرف 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، تعلق إنفاق مبلغ ٤٠٠٠ ٠٠٠ € بالتعامل مع مشاكل أولية واجهها الزبائن بعد إطلاق المنتج.
- II. في العام ٢٠٠٢، أكملت مرحلة البحث في ٣٠ حزيران/يونيو، في حين أنّ نشاط التطوير بدأ في أول نيسان/أبريل.

- ٨.٧ بافترض أنّ هذا المشروع مؤهل للرسمة كأصل غير ملموس، ما هو المبلغ الأقصى الذي يمكن رسملته على مدى العامين ٢٠٠٠ و ٢٠٠١؟
- أ. ٤٠٠٠ ٠٠٠ €.
 - ب. ٦٠٠٠ ٠٠٠ €.
 - ج. ١٨٠٠٠ ٠٠٠ €.
 - د. ٢٤٠٠٠ ٠٠٠ €.

- ٩.٧ بافترض أنّ هذا المشروع مؤهل للرسمة كأصل غير ملموس، ما هو المبلغ الأقصى الذي يمكن رسملته على مدى العامين ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣؟
- أ. ٤٠٠٠ ٠٠٠ €.
 - ب. ١٥٠٠٠ ٠٠٠ €.
 - ج. ١٨٠٠٠ ٠٠٠ €.
 - د. ٢٢٠٠٠ ٠٠٠ €.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٧-١٠ إلى ٧-١٢.

قامت شركة «هاي-تيك بروداكتس ليميتد» Hi-tech Products Limited في الماضي برسْملة الإنفاق على البحث والتطوير لمشاريع مُحدَّدة يمكن تبريرها. وقد استغرق أربع سنوات إتمام مشروع تطوير مكشاف جديد لغاز ثاني أكسيد الكربون بُغية تطبيقه بيئياً.

السنة	الأرباح التي قُدِّم بها تقرير	البحث والتطوير اللذان تمَّت رسْملتُهُما
	€	€
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 تحسَّنت أرباح السنة الثانية لدى هاي-تيك Hi-tech عبر تقيُّدها بسياسة الرسْملة 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 بدَّلت 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 أيّ مرحلة من المراحل التالية لتطوير موقع على الويب يُرجَّح أن تكون جديرة لاختيارها للرسْملة كأصل 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 التدني في القيمة في الحسابات (بافتراض أنه ثمة احتياطي لإعادة التقييم)؟
أ. الشطب إزاء الأرباح المحتجزة وحسب.
ب. الشطب أولاً 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 يُرجح أن يكون آخر مرحلة في العملية؟
أ. يوم تحويل 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 تُعالج 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 السوقي وسعر ممارسة الخيارات.
د. القيام باحتياط في أي سنة يتخطى فيها السعر السوقي الممارسة.

١٧.٧ في الأول من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠، أصدرت شركة بايت وايس Bytewise المغفلة خيارات أسهم تبلغ ١٠ ٠٠٠ سهم لكل من مدراء أقسام المحاسبة الرئيسيين الـ ٢٠. وإن منح الخيار شراء أسهم بالشركة هذه الخيارات مشروط بأن يستمرّوا في العمل للشركة طوال السنوات الأربع المقبلة (لغاية ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣). كانت القيمة العادلة للسهم عند تاريخ إعطاء (منح) الخيارات €١٥. ويعتقد مجلس الإدارة أن دوران الموظفين العادي سيعني أن نسبة ٢٠٪ من مدراء أقسام المحاسبة هؤلاء سيغادرون الشركة خلال السنوات الأربع، متخلّين بذلك عن حقوقهم في الأسهم. ما هي تكلفة خيارات الأسهم المقيّدة على حساب الأرباح والخسائر للعام ٢٠٠٠؟
أ. €٦٠٠ ٠٠٠
ب. €٧٥٠ ٠٠٠

- ج. €٢ ٤٠٠ ٠٠٠
د. €٣ ٠٠٠ ٠٠٠

١٨.٧ أيّ خيار من الخيارات التالية ليس مكوّنًا لتكلفة التقاعد السنويّة التي ينبغي تقييدها على حساب الأرباح والخسائر؟

- أ. العائد المتوقّع على أيّ أصول للخطة.
ب. تكلفة الخدمة الماضية.
ج. أتعاب المرشدين المستقلين للتقاعد.
د. تكلفة الخدمة الحاليّة.

١٩.٧ أيّ خيار من الخيارات التالية ليس مقارنة موافق عليها لاحتساب موجب تقاعد المنافع المعرفة في ظلّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١٩؟

- أ. موجب منافع تخويل السلطة.
ب. موجب المنافع المتوقّعة.
ج. موجب المنافع المتراكمة.
د. موجب الرواتب النهائيّة.

٢٠.٧ أيّ متغيّرة من المتغيّرات التالية ستكون ذات مفعول إيجابيّ على موجبات شركة ما في مخطط تقاعد المنافع المعرفة؟

- أ. النموّ الأقلّ من المتوقّع في أسواق حقوق الملكية.
ب. النموّ الأقلّ من المتوقّع في الرواتب.
ج. الزيادة في المعدّلات المتوقّعة لبقاء المستخدمين على قيد الحياة.
د. الزيادة في اختيار معدّل الخصم من قبل الحاسب في شركة التأمين.

٢١.٧ أيّ خيار من الخيارات التالية لا يعتبره معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٩ فئة من الأدوات الماليّة؟

- أ. الأصول المحتفظ بها للمتاجرة.
ب. الاستثمارات المحتفظ بها إلى أن تستحقّ.
ج. الأصول المتوقّرة للبيع.
د. الحسابات المدينة.

٢٢.٧ يجب أن يتمّ القيام بأعباء خصم طارئ في حساب الأرباح والخسائر لشركة ما وفي ميزانيتها. صحّ أم خطأ؟

٢٣.٧ لدى شركة بيزر بلانت Beezer Plant المحدودة موجب قانونيّ بالصحة والسلامة يلزمها بإجراء فحص صيانة كامل على كلّ مصنعها التشغيلي. ويتضمّن ذلك زيارة خبراء خارجيين

- تكلّف الشركة ٢٠٠٠ ٠٠٠ €. وإنّ عدم إجراء هذا الفحص ينتج منه جزء ثابت من قسم الصحة والسلامة والبيئة قدره ١٢ ٠٠٠ €.
- إذا فشلت الشركة في إجراء فحص الصيانة خلال العام ٢٠٠٠، أيّ مستوى من الاحتياطات ينبغي أن تقوم به في بياناتها المالية لذلك العام؟
- أ. لا شيء.
ب. ١٢ ٠٠٠ €
ج. ٢٠ ٠٠٠ €
د. ٣٢ ٠٠٠ €

دراسة الحالة ٧ - ١

لدى أعضاء مجلس الشركة المغفلة فايندهورن Findhorn بعض القرارات ليأخذوها قبل إعلان أرباحهم السنوية. وفي مناقشاتهم مع مدققي الحسابات الخارجيين، تمّ التعرف إلى العديد من المجالات الحساسة التي تتطلب أحكاماً ستؤثر على مستوى الأرباح التي سيقدّم بها تقرير.

١. خلال السنة، استخدمت شركة فايندهورن Findhorn شركة استشارية لتقييم أسماء علاماتها التجارية المشهورة حول العالم بما فيها نوعان من الشراب. وقد وضع المستشارون قيمة ٥٠٠ ٠٠٠ € على العلامات التجارية غير المحددة العمر في الشركة.
٢. كانت شركة فايندهورن Findhorn تستثمر أيضاً في الإنفاق الماديّ على البحث والتطوير لصنف جديد كلياً من الشراب يبلغ عمره المُقدّر عشر سنوات. تمّ التطوير لكنّ المنتجات لم تُطلق بعد في السوق. وقد تمّ شطب ٣٠٠ ٠٠٠ € من حساب الأرباح والخسائر لهذه السنة بالنسبة إلى هذا التطوير.
٣. في نهاية السنة المالية، اكتسبت شركة فايندهورن Findhorn إجمالي رأسمال الأسهم العادية في شركة نيرن بوتلينغ المحدودة Nairn Bottling Co. Limited لقاء ٣٠٠ ٠٠٠ € نقداً. وفي تاريخ الاكتساب، تضمّنت الميزانية المُخصّصة لشركة نيرن Nairn:

مليون €	
١,٥	الأصول الثابتة
١,٣	الأصول المتداولة الصافية
٢,٨	
١,٠	رأسمال الأسهم
١,٨	الاحتياطات
٢,٨	

ويُتَوَقَّع أن تُوَدِّي شركة نيرن Nairn دوراً مهماً في نشاطات تعبئة الشراب في شركة فايندهورن Findhorn لمدة عشر سنوات على الأقل.

٤. تعمل شركة فايندهورن Findhorn كموزّع في المملكة المتّحدة لشركة مونتيجو باي رام Montego Bay Rum.. وفي تاريخ إعداد الميزانية، ملكت في مخزونها ما قدره €٢ ٠٠٠ ٠٠٠ من زجاجات الشراب الخاص بهذه الشركة. وفي الوقت الراهن، تمّ استثناء هذا المخزون من ميزانية شركة فايندهورن Findhorn. طالما أنه ليس عليها أن تدفع ثمنه إلى أن يبيعه.

ميزانية شركة فايندهورن Findhorn (بشكل مُلخّص، قبل ١-٤ أعلاه)

مليون €	
١٨,٠	الأصول الثابتة
٦,٥	الأصول المتداولة الصافية
٢٤,٥	
١٠,٠	رأسمال الأسهم (٢٠ مليون سهم)
١٤,٥	الاحتياطيات
٢٤,٥	

إن الأرباح الأولية لشركة فايندهورن Findhorn للسنة تبلغ €٦ ٥٠٠ ٠٠٠، وهي تتضمن شطب الإنفاق على البحث والتطوير وقدره €٣ ٠٠٠ ٠٠٠.

المطلوب

كمدير تنفيذي، عهّد مجلس الإدارة إليك بمهمّة زيادة قيمة الشركة والعائد على السهم فيها إلى الحدّ الأقصى. مع وضع هذين الهدفين نصب عينيك، كيف ستكون مقاربتك لكل من الحالات الحساسة؟ فضّل التعديلات، إذا وُجدت، للأرباح الأولية وقم بإعداد الميزانية الناتجة.

المحاسبة الإدارية لصنع القرار

الوحدة الثامنة	مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية
الوحدة التاسعة	مميزات التكلفة وسلوكها
الوحدة العاشرة	عشر تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات
الوحدة الحادية عشر	التكاليف لصنع القرار
الوحدة الثانية عشر	إعداد الموازنة
الوحدة الثالثة عشر	تحديد التكاليف المعيارية
الوحدة الرابعة عشر	المحاسبة للأقسام
الوحدة الخامسة عشر	قرارات الاستثمار
الوحدة السادسة عشر	التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

مدخل إلى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

المحتويات

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

الأهداف التعليمية

- في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حَصَلت ما يلي:
- الفوارق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية؛
 - معالم التخطيط والتحكم في وظيفة المدير؛
 - دور المحاسبة الإدارية في التخطيط والتحكم؛
 - القرارات الداخلية المُفضَّلة والنموذجية الكامنة وراء مجموعة من البيانات المالية المنشورة؛

- مصدر التكاليف وكيف يمكن تجميع التكاليف الفردية بغية تحديد التكلفة الإجمالية لمُنتج ما؛
- أنّ مختلف التكاليف والإيرادات تُستخدَم لقرارات إدارية مختلفة؛ ويجب أن تكون الأنظمة المحاسبية مرنة بما يكفي بغية السماح للمدراء باستخدام المعلومات لأغراض متنوعة.

١.٨ ماهي المحاسبة: إنعاش الذاكرة

بعد الوحدات السبع من الجزء الأول الذي خُصص للمحاسبة المالية للمدراء، قد يبدو أنّه لا حاجة لمراجعة الأجزاء الأساسية لهذا الموضوع والنظر في ما تحاول المعلومات المحاسبية تزويدنا به. لكننا نظن أنّ تمريناً لإنعاش الذاكرة سيعود بالنفع لسببين:

١. فيما يغوص الطُلاب بمزيد من العمق في موضوع ما، من السهل أن تحتجب رؤيتهم عن المبادئ الأساسية. وبناءً عليه، ينبغي أن يكون تمريناً مكافئاً أن يعودوا إلى الورا من وقت لآخر ويضعوا التفصيل المتزايد أبداً في مكانه ضمن المشهد الأوسع من هذا الفرع من المعرفة.
٢. لأن تركيز انتباهنا في باقي المُقرَّر (ما مجموعه تسع وحدات في الجزء الثاني) هو على المحاسبة الإدارية لصنع القرار، تمثّل هذه الوحدة حداثاً فاصلاً فكرياً بين الأفكار والتقنيات، لكننا تتمنى إعادة التشديد على النقطة التي ذكرناها سابقاً في المُقرَّر وهي أنّ كلا الموضوعين، أي المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية، يشكلان مجموعتين متفرعتين من فرع المعرفة ذاته.

في الوحدة الأولى، عرّفنا المحاسبة بأنّها: "سلسلة من العمليات والتقنيات المُستخدمة للتعرف إلى المعلومات الاقتصادية وقياسها وإيصالها للغير، وهي معلومات يجدها المستخدمون مفيدة لصنع القرارات." وقد سلطنا الضوء على معالم عديدة من هذا التعريف بتوسيعه وتوضيحه بأمثلة.

١. المحاسبة هي وظيفة خدمية وليست غاية بحدّ ذاتها في الجزء الأول، رأينا كيف أنّ التقارير والحسابات الخاصة بالشركة تُصمّم لتصوير مواطن القوة والضعف اقتصادياً، فتسمح بذلك للمساهمين ولآخرين باتخاذ قرارات متعلّقة بملكية الأسهم.
٢. تتعامل المحاسبة مع المعلومات الاقتصادية وتتجنّب الأحداث والحوادث التي لا يمكن قياسها كمياً رأينا أنّ مجال تقديم التقارير الخاصة بالشركة يتوسّع حالياً ليتضمّن الأصول غير الملموسة كالشهرة والعلامات التجارية. وإنّ تردّد المحاسبين باعتماد هذه التطوّرات ينبجُم 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 وتقرير أعضاء مجلس الإدارة، هو التواصل الوحيد الذي تؤدّيه شركة ما مع مساهميها في مسار سنة عادية. وبالرغم من الجهود المبذولة لتبسيط 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 الجهود لدورها التواصلية 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
المحلّلون	المدرّاء التنفيذيون
الدائنون	المدرّاء
السلطات الضريبية	المستخدمون (والاتحادات العمالية)
عامة الناس	

في الوحدات السبع الأولى، ركّزنا على حاجات المستخدمين الخارجيين، مع الرجوع بشكل خاص إلى الحسابات السنوية كوسيط أساسي تستعمله شركة ما لتلبية هذه الحاجات. ولأن أداء أعضاء مجلس الإدارة والمدرّاء في شركة ما قد تمّ تقييمه بشكل موسّع من خلال المعلومات التي تحتويها هذه البيانات المالية، كانت لهؤلاء الأعضاء والمدرّاء منفعة مفرّرة في اختيار مبادئ محاسبية تعكس نتائج الشركة على أفضل وجه.

إن المعلومات المحاسبية المُحتواة في مجموعة من الحسابات المالية الخاصة بالشركة هي تاريخية، أي أنّها تعكس نشاطات المتاجرة في الشركة للفترة المحاسبية التي انتهت لتوها، وتعرض الموارد المالية (الأصول مطروح منها الخصوم) المستعملة في بدء الفترة وفي آخر يوم منها معاً. ويستغرق إعداد الحسابات في الشركات الكبيرة أسابيع عدّة بعد نهاية سنتها المالية، ويتطلب مدقّقو الحسابات الوقت للمباشرة بواجباتهم النظامية. أُصدّرت حسابات شركة أم بي أي MBA بعد أحد عشر أسبوعاً من نهاية السنة المالية، وهو وقت جدير بالثناء لقصّره. لكن لاحظ أن الشركة كانت قد دخلت الشهر الثالث من السنة المالية الحالية عندما توصل المستخدمون الخارجيون إلى التبصّر في نشاطات السنة الفائتة. إنّها لوثيقة تاريخية بالفعل.

٢.٨ تتطَّلَعُ المحاسبة الإدارية إلى الأمام

مع ذلك، يجب أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة وللمدراء وصولٌ إلى نظام من المعلومات من شأنه أن يتنبأ بالطريق الذي ستسلكه الشركة ويتعقب أداءها عن كُتُب فيكون من الممكن القيام بعمل علاجيّ لتصحيح الأمور. ويجرؤ المدراء على عدم ترقب نشر نتائج شركتهم سنةً تلو الأخرى لكي يتخذوا قرارات تؤثر في المستقبل!

وبناءً عليه، يجب على المحاسبة - وهي الجزء الأقدم والأكثر تطوراً لأيّ 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 بالتقديم. وبناءً عليه، يجب على المحاسبة وعلى المحاسبين أن يكونوا قادرين على التطلع إلى الأمام كما إلى الوراء. ويُدعى التطلع إلى الأمام في هذا المجال المحاسبة الإدارية. لكن على القراء أن يلاحظوا منذ البداية أنّ المميّزات نفسها للتعريف الشامل نفسه تنطبق على المحاسبة الإدارية كما على المحاسبة المالية وعلى إعداد التقارير المالية.

١. المحاسبة هي وظيفة خدماتية وليست غاية بحدّ ذاتها في المحاسبة الإدارية، يخدم النظام المدراء وكلّ صانعي القرارات الآخرين ضمن شركة ما، وإذا فشل النظام في التزويد بالمعلومات المطلوبة، يوسع المدراء إعادة تصميم النظام. ولسوء الحظ، ليست هذه السلطة مفتوحة أمام المساهمين الذين يكونون ربّما غير راضين على حدّ سواء عن المعلومات التي تؤمّنّها البيانات المالية.
٢. تتعامل المحاسبة مع المعلومات الاقتصادية وتتجنّب الأحداث والحوادث التي لا يمكن قياسها كميّاً تتعامل المحاسبة الإدارية أيضاً مع المعلومات والأحداث الاقتصادية التي يمكن قياسها كميّاً لكنّها لا تبدي هاجساً بشأن تحويل هذه الكمّيات إلى أرقام مالية. إذا، إنّ الأطنان من المواد وساعات العمل لكلّ آلة وعدد المناوبات في العمل تبرز في أنظمة المحاسبة الإدارية بشكلٍ عاديّ كمبالغ أموال.
٣. المحاسبة هي أداة تواصل يمكن وصف المحاسبة الإدارية بأنّها الرابط الذي يجمع بين الأجزاء المإنحرفة لشركة ما. ويحتاج مدير المبيعات إلى إعلام مدير الإنتاج عن خطّطه؛ ويحتاج هذا الأخير إلى تقديم طلبية بالمواد الأولية من قسم الشراء الذي يحتاج بدوره إلى ضمان أنّ نوعية السلع التي تمّ استلامها هي مطابقة للمواصفات. فالمحاسبة الإدارية هي قاعدة البيانات المشتركة للتواصل.

وبوسعنا أن نصف الفرق القائم بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية على هذا النحو:

- المحاسبة المالية تقدّم التقارير عن الإدارة؛
- المحاسبة الإدارية تقدّم التقارير للإدارة.

٣.٨ أين تدخل المحاسبة في شركة ما

كما لو أننا نريد تدعيم اللغة المشتركة بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية، نراهما موضوعتين معاً تحت مراقبة المدير المالي، وهو منصب رئيسي في مجلس الإدارة. (لاحظ أنه ما من شركتين تعتمدان المخطط التصويري ذاته لمنظمتيهما؛ وعلى القراء أن يصوّروا التسلسل الهرمي الخاص بمنظمتهم بُغية مقارنته مع المخطط التصويري في الرسم البياني ٨-١).

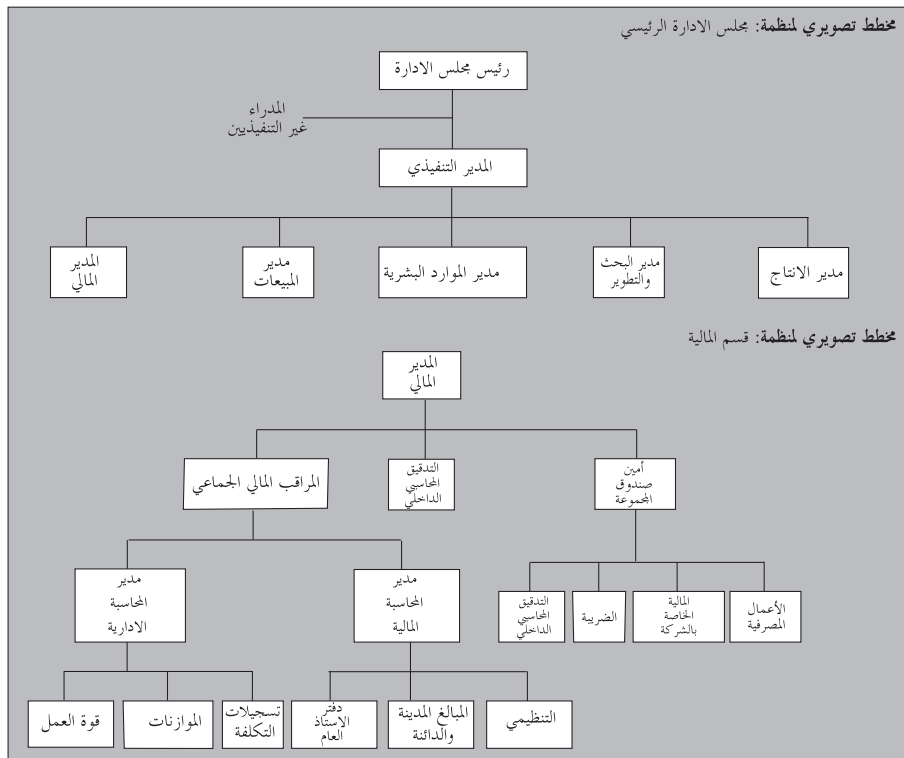
٤.٨ تعليق موجز على ما يفعله مدير ما

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 بُغية تحقيق هذا الهدف. وللقيام بذلك، عليه أن يعرف ما هو المتوقع أي عليه أن يعرف خطط الشركة في المجال الذي يتولّى مسؤوليته؛ وهو بنفسه يُساعد عادةً على إعداد هذه الخطط.

١.٤.٨ المجموعة الأولى من المهام: التخطيط والتنسيق

يجب على كلّ المدراء أن يخطّطوا للمستقبل. وعليهم أن ينظروا في أيّ منتجات يستطيعون بيعها وبأيّ سعر؛ وعليهم أن يحولوا هذه الطموحات المتعلقة بالمبيعات 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 المبيعات، وخبراء الإعلانات والتسويق، والمشورة المحاسبية والمالية. وقد تتغير أفاقهم الزمنية لكن سيكون لديهم على نحو شبه مؤكد خطة مفصلة للأشهر الإثني عشر المقبلة، وخطة تقريبية للسنة التالية أو للسنتين التاليتين. صحيح أن أحداثاً عدّة - بوسعهم التحكم بالقليل منها لكن معظمها سيتجاوز نطاق تأثيرهم - ستتأمر لتُعطل مسارههم، لكن من دون هذه الخطة المحددة مسبقاً سيكونون أشبه ببخّارة من دون بوصلة أو خريطة، ولن يكون لديهم أدنى فكرة عن الوجهة التي يتقدّمون نحوها.

إنّ عمليّات التخطيط التي يقوم/تقوم بها المدير(ة) هي معقّدة إذا كان(ت) فقط جزءاً واحداً من ممارسة تخطيط أوسع خاص بالشركة. وتكون المشكلة عندئذٍ في ضمان أنّ الخطط الفرديّة التي يعدّها المدراء يتمّ جمعها معاً لتقديم اقتراح واقعيّ وعمليّ. وبناءً عليه، يكون للتنسيق دور أساسيّ في نشاطات تخطيط المدير. فقد يخطط مثلاً مدير مبيعات ما لزيادة وحدات المُنتَج أ بنسبة ٥٠ بالمئة لكنّ مدير الإنتاج يعرف أنّ المواد الأولية للمُنتَج أ تمرّ بمرحلة يصعب فيها توريدها وسيكون إمّا من المستحيل الحصول عليها وإمّا سيكون ثمنها أعلى في السنة المقبلة. فسيساعد التنسيق الجيّد على تخطّي هذا النوع من المشاكل الجليّة لكن الشائعة للغاية.



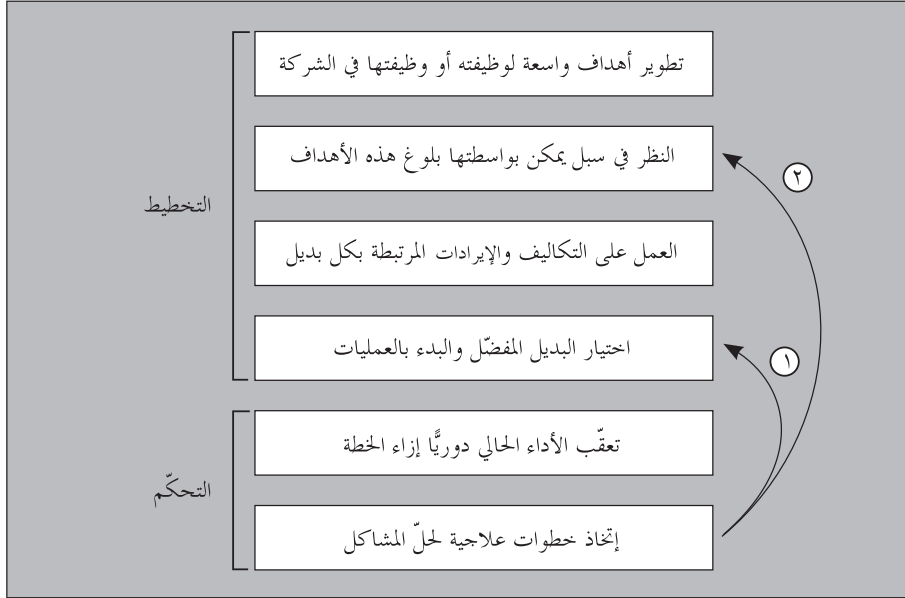
الرسم ١.٨ المخططات التصوريّة لشركة

٢.٤.٨ المجموعة الثانية من المهام: الإدارة والتحكّم

لا يسع المدراء أن يستريحوا وينتظروا أن يتّبع موظفونهم وعمّالهم الخطّة. كما أنّهم لا يقومون بالعمل بأنفسهم. فعليهم أن يخصّصوا مهاماً محدّدة إلى أفراد وأن يضمنوا أنّ تعليماتهم تُنفَّذ. ويشكل هذا الأمر الجزء اليوميّ من حياة المدير، وهو جزء يكون المدير الخبير والماهر بالكاد واعياً إلى أنّه يؤدّيه. ويساعد المدراء في مهام الإدارة تلقّيهم معلومات حول الأداء الحاليّ، ممّا يسمح لهم بجعل الوضع ملائماً حسب الاقتضاء، فيتّهم إتمام أهداف

الشركة الواردة في الخطة بأكبر دقة ممكنة. ويتم وصف هذه المهام بإتقان في الرسم البياني ٨-٢.

إن الإطارات في الرسم البياني ٨-٢ لا تحتاج إلى التوسيع لكن السهمين المرتدين يحتاجان إليه. يعكس السهم المرتد الأول الحاجة إلى تعديل العمليات مباشرة عند تلقي معلومات التحكم التي تشير إلى أن جزءاً من العمليات لا يسير حسب الخطة.



الرسم ٢.٨ سهم التخطيط وسهم التحكم

مثال

ظن مُصنِّع دهان أنه أنجز دهاناً لَمَاعاً يجفّ بعد ساعة على طلي أشغال الخشب به. وإن أرقام الإنتاج في الأشهر الستة الأولى بيّنت له أن تكاليف المواد تخطت الموازنة إلى حد بعيد. عند الاستقصاء، اكتشف أن العامل المُجفّف الخاص المستخدم في صيغة الدهان يتم شراؤه من مورّد فرنسيّ عوضاً عن شرائه من مورّد محليّ. وبناءً عليه، اتّخذت الخطوات لتغيير مصدر التوريد عند انقضاء العقد الحاليّ. ومن جهة أخرى، تطلّبت بعض المشاكل تحليلاً أدقّ نتيجة لبروز مشكلة قد يكون لها وقع على عمليّة التخطيط بكاملها (السهم المرتد الثاني في الرسم البياني ٨-٢).

مثال

أقرّ مُصنِّع الدهان نفسه بعد مرور فترة عدّة أشهر على المبيعات بأن مستوى الشكاوى والردّ كان يتم أكثر من المستوى العاديّ بخمس مرّات. وبيّن تحليل كيميائيّ لعَلْب الدهان

التي تَمَّ رَدُّهَا أُنْ بَعْضِ الظُّرُوفِ الْمُنَاحِيَّةِ تَسَبَّبَتْ بِأَنْ يَعْمَلَ الْعَامِلُ الْمُجَفِّفُ الْخَاصَّ عِنْدَ فَتْحِ الْعَلْبَةِ، فَيَسْتَحِيلُ عَلَى الْمُسْتَعْدِمِ أَنْ يَغْطِسَ فِرْشَاتِهِ! جَعَلْتَهُ هَذِهِ النَّتَاجَ يُعِيدُ تَقْيِيمَ قَابِلِيَّةِ هَذَا الْعَامِلِ الْخَاصِّ لِلْحَيَاةِ، وَبَعْدَ إِجْرَاءِ اخْتِبَارَاتٍ إِضَافِيَّةٍ فِي مَخْتَبَرِ الْبَحْثِ وَالتَّنْطُورِ، قَرَّرَ التَّخْلِيَّ عَنِ السَّلْسَلَةِ.

٥.٨ دور المعلومات المحاسبية

لمساعدة المدراء في مجموعتي المهام المناطة بهم، يحتاجون إلى المعلومات وإلى الكثير منها. لكن على المعلومات أن تكون نافعة: فيجب أن تسمح لهم باتخاذ القرارات. يُعْنَى الْجِزْءُ الثَّانِي مِنْ هَذَا الْمُقَرَّرِ (الوحدتان الثامنة - السادسة عشرة) بأنواع المعلومات التي يمكن أن يولدها النظام المحاسبي لمساعدة المدراء على اتخاذ القرارات الصحيحة، وهو غير معني بمصادر أخرى لا تُحْصَى للمعلومات التي قد يكون لهم وصول إليها: كالصحف والجرائد، وأخبار وسائل الإعلام، والمحادثات، والمشورة الاقتصادية والتكنولوجية، وهلمَّ جَرَّاءً. وَلَا نَعْنِي بِالطَّبْعِ تَشْوِيهِ سَمْعَةِ الْمَعْلُومَاتِ غَيْرِ الْمَحَاسِبِيَّةِ: بَلْ نَرِيدُ أَنْ نَنْصُبَ سِيَاجاً فَحَسَبَ حَوْلِ الْمَوَادِّ الْمَحَاسِبِيَّةِ الَّتِي سَنُغْوِصُ فِيهَا هُنَا. وَمِنْ الْمُحْتَمَلِ أَنْ يَكُونَ الْمَفْهُومُ الْأَصْعَبُ عَلَى الْمَدْرَاءِ لِيَتَوَصَّلُوا إِلَى الْقَبُولِ بِهِ هُوَ الْحُرِيَّةُ غَيْرَ الْمَحْدُودَةِ تَقْرِيْباً الَّتِي يَتَمَتَّعُونَ بِهَا لِلسُّؤَالِ عَنِ الْمَعْلُومَاتِ وَلَاسْتِلامِهَا مِنْ أَنْظِمَتِهِمُ الْمَحَاسِبِيَّةِ. لَيْسَتْ الْمَحَاسِبَةُ الْإِدَارِيَّةُ مُطَوَّقَةٌ بِالْقَوَاعِدِ التَّشْرِيْعِيَّةِ وَالْمِهْنِيَّةِ الَّتِي تَكْتُرُ فِي الْمَحَاسِبَةِ الْمَالِيَّةِ: فَهِيَ غَيْرُ رَسْمِيَّةٍ وَمَرْنَةٍ. لَكِنْ عَلَى الْمَدْرَاءِ أَنْ يَتَأَلَّفُوا مَعَ مَوَاطِنِ الْقُوَّةِ وَمَعَ الْقِيُودِ الْمَتَوَاجِدَةِ فِي مَعْلُومَاتِ الْمَحَاسِبَةِ الْإِدَارِيَّةِ قَبْلَ أَنْ يَصْبَحُوا فِي مَوْجِعِ اسْتِخْدَامِهَا بِهَدَفِ صَنْعِ الْقَرَارِ.

٦.٨ المحاسبة الإدارية في شركة أم بي أي MBA

لا يتم التزويد علانيةً بالدور الدقيق الذي تؤدِّيه معلومات المحاسبة الإدارية في أي شركة. ومَرَدَّ ذَلِكَ إِلَى طَبِيعَةِ الْإِفْصَاحِ الْمَدْرُوسَةِ فِي الْوَحْدَةِ الْخَامِسَةِ، أَيْ أَنَّ الشَّرَكَاتِ تُفْصَحُ فَقْطاً عَنِ الْمَعْلُومَاتِ الَّتِي يُلْزِمُهَا بِهَا الْقَانُونُ أَوْ الْبُورْصَةُ أَوْ مِهْنَةُ الْمَحَاسِبَةِ. وَإِنَّ هَذِهِ الْمَعْلُومَاتِ، كَمَا سَبَقَ وَذَكَرْنَا، هِيَ تَارِيخِيَّةٌ بِطَبِيعَتِهَا وَتُنَشَّرُ فِي التَّقْرِيرِ السَّنَوِيِّ وَفِي الْحِسَابَاتِ السَّنَوِيَّةِ لِشَرِكَةِ مَا. لَكِنْ بِهَدَفِ التَّوَضِيحِ بِمَثَلٍ، بَوَسْعِنَا أَنْ نَقُومَ بِبَعْضِ التَّخْمِينَاتِ الْمُطَّلَعَةِ حَوْلَ نَوْعِ الْمَعْلُومَاتِ الْمَحَاسِبِيَّةِ الَّتِي يَسْتَعْدِمُهَا مَدْرَاءُ شَرِكَةِ أَمْ بِي آيْ MBA انْطِلَاقاً مِنْ دَرَاةِ حِسَابَاتِهِمُ الْمُنْشُورَةِ.

باستخدام مفتاح الرموز الأبيدي، نستطيع أن نَحْدُسَ بِأَنْوَاعِ الْمَسَائِلِ الْكَامِنَةِ وَرَاءَ الْأَعْدَادِ الْمُفْصَحِ عَنْهَا الَّتِي وَجَّهَتْهَا مَجْمُوعَةٌ مَتَّنُوعَةٌ مِنْ مَدْرَاءِ شَرِكَةِ أَمْ بِي آيْ MBA حَوْلِ الْعَالَمِ، وَنَسْتَطِيعُ أَنْ نَقْتَرِحَ أَنْوَاعَ مَعْلُومَاتِ الْمَحَاسِبَةِ الْإِدَارِيَّةِ الَّتِي اسْتَعْدَمُوهَا فِي عَمَلِهِمْ.

بيان الدخل لمجموعة أم بي أي MBA

للسنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

الإيضاحات		المجموعة		العمليات الصناعية*		العمليات المالية*	
٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠١
٧	٤٤ ٣٣٥	٤١ ٥٢٥	٤٣ ٦٦٢	٣٩ ٧١٢	٨ ٤٧٩	٧ ٨٢٢	٧ ٨٢٢
٨	٣٤ ٠٦٤-	٣٢ ٠٩٠-	٣٤ ١٠٧-	٣٠ ٩٢٥-	٧ ٤٢٣-	٦ ٨٥٧-	٦ ٨٥٧-
	١٠ ٢٧١	٩ ٤٣٥	٩ ٥٥٥	٨ ٧٨٧	١ ٠٥٦	٩٦٥	٩٦٥
٩	٤ ٦٥٣-	٤ ٤٤٦-	٤ ٢٥٥-	٤ ٠٥٨-	٤٢٤-	٤٠٧-	٤٠٧-
١٠	٢ ٣٣٤-	٢ ١٤٦-	٢ ٣٣٤-	٢ ١٤٦-	-	-	-
١١	٤٦١	٥١٠	٤٢٦	٤٦٩	١٤	١١	١١
(ب)	٣ ٧٤٥	٣ ٣٥٣	٣ ٣٩٢	٣ ٠٥٢	٦٤٦	٥٦٩	٥٦٩
١٢	١٩١-	١٤٨-	٢٠٧-	٢٢٩-	٥٧	٨٩	٨٩
(ج)	٣ ٥٥٤	٣ ١٨٥	٢ ٨٢٣	٧٠٣	٦٥٨	٣ ٢٠٥	٣ ٢٠٥
١٣	١ ٣٣٢-	١ ٢٥٨-	١ ٢٠٤-	١ ١٢٨-	٢٥٤-	٢٣١-	٢٣١-
١٤	٢ ٢٢٢	١ ٩٤٧	١ ٩٨١	١ ٦٩٥	٤٤٩	٤٢٧	٤٢٧
١٥	٣,٣٠	٢,٨٩					
١٥	٣,٣٢	٢,٩١					

* 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 ٥-١).

خُذ مركز مدير المبيعات في قسم إلكترونيك سيستمز Electronic Systems في شركة أم بي أي MBA في أوروبا: أي أرقام ستساعده على تسيير عمله؟

- حصة المنتج في السوق في قسم إلكترونيك سيستمز Electronic Systems في شركة أم بي أي MBA في أوروبا مقابل المنافسين الأساسيين؛
- التغيير في حصة المنتج في السوق فضلاً تلو الآخر في العام ٢٠٠٢ والتخطيط للسنتين المقبلتين؛
- أعلاه معلومات مُحللة إحصائياً للمنتجات الأربعة الأولى (والأربعة الأخيرة) في قسم إلكترونيك سيستمز Electronic Systems؛

- إنفاق مُقترَح على التسويق والدعاية، لكلِّ مُنتَج على حِدَة، عن الأشهر الإثني عشر المقبلة؛
- متطلّبات القوّة العاملة: عدّة الأشخاص، تبديل مجال العمل، الحاجات التدريبيّة؛
- خطط إطلاق المُنتجات الجديدة: التوقيت، اختراق السوق، التكلفة، وقع الأرباح؛
- الفرص السوقيّة في أوروبا الشرقية.

لاحظ أنّ الكثير من هذه المعلومات هو غير محاسبيّ ظاهرياً لأنّه غير معنيّ بمبالغ الأموال لكن عملياً قلّما تقوم أنظمة المعلومات الإداريّة التي تستخدمها الشركات الكبرى بالتفريق بين المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية. وإن مستوى التفصيل الذي قد يُستلزم سيمكّن من التعرّف العمليّ إلى كلّ وحدة مُباعة على مدى الأشهر الإثني عشر الماضية، وإلى الزبون والخصم المعطى له، وإلى فترة التحصيل وحجم المشتريات التي قام بها هذا الزبون على مدى الفصول الماضية.

٢.٦.٨ الربح قبل النتيجة الماليّة (ب)

تُعطى تفاصيل حول البنود الكبرى المؤلّفة من تكلفة المبيعات في التعليق ٨ من الحسابات وتتضمّن البنود التالية للسنة ٢٠٠٢:

مليون €	
٢٤ ٦٩٤	تكاليف التصنيع
١ ٢٨٣	الإنفاق على الكفالة
٤ ٧٢٣	تكلفة المبيعات الممكن عزوها إلى الخدمات الماليّة
٢ ٠٥٩	تكاليف أخرى للمبيعات

أنظر في المعلومات التي يحتاجها مدير الإنتاج في قسم الاتّصالات لشركة أم بي أي MBA في المملكة المتّحدة. وإن تكاليفها تحتويها الأعداد الأربعة أعلاه:

- إجمالي تكاليف الإنتاج، فصلاً تلو الآخر، عن السنتين الماضيتين؛
- أهداف المبيعات بسلاسل المُنتجات للسنة المقبلة على الأقل؛
- تكاليف الإنتاج المفضّلة لكلِّ مُنتَج، بما فيها:
 - تكلفة المواد الأولية لكلِّ مُنتَج؛
 - تكلفة اليد العاملة لكلِّ مُنتَج؛
 - تكاليف إجمالي نفقات الإنتاج العامة؛
 - حصة تكاليف النفقات العامة الخاصة بالشركة؛
- برامج تخفيض التكاليف للأشهر الإثني عشر المقبلة مع المقترحات المرتبطة باستثمار رأس المال.

- تكاليف الإنتاج الفعلية للشهر الفاتت مقارنةً مع التكاليف المُصمَّنة في الموازنة وأسباب الفوارق بين الإثنين.
- أنظر الآن في متطلبات المعلومات لمدير البحث والتطوير الخاص بالشركة. المسؤول عن مبلغ الـ ٢٣٣٤ مليون يورو.

- تحليل إحصائي لطاغم 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 عزوها مباشرة؛
 - المواد القابلة للاستهلاك المستخدمة في البرامج؛
 - تقدير معقول للنفقات العامة للمختبر والدعم لكل برنامج؛
- تقييم لكل برنامج مستمر ومُتمم، بما فيه:
 - الوقت المُرجَّح لإطلاق المُنتج؛
 - حصة المُنتج المُرجَّحة في السوق عند إطلاقه؛
 - الزيادة في المعرفة بشأن العلوم والتكنولوجيا الأساسية التي كُسيبت كنتيجة للبرنامج ووقعها على استخدام هيئة الموظفين.

نرى مجدداً، في المثَلين (مدير قسم الإنتاج ومدير البحث والتطوير) مزيجاً من الحاجات إلى المعلومات، ويمكن تَوَقُّع أن يزود نظام المحاسبة الإدارية بأغلبها.

٣.٦.٨ الربح الناجم عن النشاطات العادية (ج)

إنّ هذا السطر من الأرباح هو سطر حاسم للقضايا المالية في أيّ شركة. لكن حُذّ مثلاً حاجات المدير العام في منطقة آسيا الهادئ إلى المعلومات. صحيح أنّه مسؤول عن المبيعات والإنتاج والبحث والتطوير في منطقته الجغرافية لكننا لا نستطيع أن نتوقَّع منه التعامل مع مستوى التفاصيل المتواجدة فوق هذا السطر. وعوضاً عن ذلك، يريد أن يعرف كيف تتحد كل هذه النشاطات لتحقيق الأرباح للشركة. وسيطلب معلومات حول:

- هوامش الربح في كل صنف من المُنتجات؛
- هوامش الربح في كل بلد من إقليمه؛
- تسعير الخطط الاستراتيجية إمّا لإطلاق مُنتجات جديدة وإمّا للتصرف بمُنتجات قديمة؛
- كيف أن النفقات العامة الإقليمية (أي التكاليف التي تمّ تكبدها باسم منطقة آسيا الهادئ لدعم نشاطاتها) تتوزع على البلدان والمُنتجات. وسيطلب بشكل محدد ضمان ألاّ يحمل أيّ بلد أو مُنتج أكثر من حصته العادلة بطريقة تجعل الزبائن المحليين يتردّدون

- في شراء وحدات مُغَالَى على ما يبدو في تسعيرها.
- التكاليف التي تقيدها مناطق أخرى لشركة أم بي أي MBA عند تزويد آسيا الهادئ بمكونات أو بسلع جاهزة جزئياً، ينبغي إكمالها وبيعها. وتُسمى هذه التقنية بتسعير التحويل وسيتمّ درسها في الوحدة الرابعة عشرة .

٤.٦.٨ أنصبة توزيع الأرباح (د)

إن أنصبة توزيع الأرباح (التي لم يتمّ الإفصاح عنها بحسب الظواهر في بيان الدخل لشركة أم بي أي MBA) هي رُدُّ جزء من الأرباح التي كسبتها الشركة خلال السنة إلى المساهمين. ويتوقَّع المساهمون ميلاً للارتفاع في دفع أنصبة الأرباح في حين أن الإدارة تفضّل كَبْح أكبر قدر ممكن من الأرباح لتعيد استثمارها في الأعمال. ويبقى القرار النهائي في دفع أنصبة الأرباح وفقاً على مجلس الإدارة الذي سيحتاج إلى معلومات مفصّلة عن:

- الرقم المُقدَّر "للربح الناجم عن النشاطات العادية الممكن عزوؤها إلى المساهمين" إلى جانب تقييم مدققي الحسابات بأنه لا حاجة للقيام بتغيير مادي لرقم الأرباح التي يُقدَّم بها تقرير كنتيجةً لعملهم؛
- الموارد النقدية للشركة التي سيتمّ دفع أنصبة الأرباح منها؛
- معدلات دفع أنصبة الأرباح لدى المنافسين والمجموعات المتعدّدة الجنسيات المشابهة؛
- تنبؤات المحللين بأنصبة توزيع الأرباح؛
- سعر السهم الحالي وتقييم داخلي لتأثير مختلف مستويات دفع أنصبة الأرباح في سعر السهم؛
- وقَّع عَرَض أسهم عادية جديدة على سوق الأوراق المالية، بدلاً من أنصبة توزيع الأرباح النقدية.

٧.٨ الفوارق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية

لقد عرّضت المقاطع السابقة بعض الفوارق بين المحاسبة الداخلية والخارجية. ثمّة فوارق أخرى. ترّد كلّها في هذا القسم بشكل سهل الإستيعاب.

المحاسبة الإدارية	المحاسبة المالية
بُنية؟	ما من بُنية رسمية. يمكن أن تُصمّم لتلائم أهدافاً مبنية بشدّة حول المعادلة عديدة، ولكلّ منها مجموعته الخاصة به من الخطوط المحاسبية. التوجيهية.
قواعد؟	ما من قواعد مفروضة خارجياً. إنّ المعالجة الصارمة لتقييم الأصول، وتخصيص النفقات العامة، والإقرار بالإيرادات هي أمور تسير على سجيّتها في نظام المحاسبة. الشركة قادرين على تقييم المعلومات بين الشركات.
إلزامية؟	لا، لكنّ عدداً قليلاً من المنشآت ينجح ويتطوّر من دون نظام، مهما كان غير رسمي. لكن لا قيمة للإبقاء على أيّ نظام إذا لم يُستخدَم كما ينبغي.
لغة المال؟	ليس حصرياً. تعتمد أنظمة المحاسبة الإدارية على معلومات غير مُقدّرة بلغة المال كساعات العمل وأطنان المواد المستخدمة ووحدات الطاقة المستهلكة.
فترة مستمرة؟	تميل المعلومات إلى أن تكون موجهة نحو المستقبل. تشكل التنبؤات والتقديرات والتوقعات كلّها جزءاً من البنية. ونتيجة ذلك، يتمّ التشديد على المعطيات بشكل أقلّ ممّا يُشدّد عليها في المحاسبة المالية. ومع أنّ الإدارة تريد معلومات موثوقاً بها ودقيقة فهي تريد التضحية بالدقّة من أجل السرعة.
كلّياً أو جزئياً؟	إنّ المحاسبة الإدارية هي مُجرّأة بطبيعتها. ويكون الضغط المتواصل والأساسي على تكاليف سلاسل المُنتجات وعلى الأقسام والعمليات ومجالات أخرى من المسؤولية. لكن يمكن أن يُعاد العمل على المُعطيات لأغراض مختلفة كثيرة.
تدقيق محاسبي؟	بالمعنى الحصري، لا. مع أنّ مدققي الحسابات الخارجيين قد يتمنّون اختيار التحكّيمات الداخلية عبر فحصهم أوجهاً من نظام المحاسبة الإدارية. وإذا كان للشركة وظيفة تدقيق محاسبي داخلي، سيشكل نظام المحاسبة الإدارية الأساس للكثير من أعمالها.

كخلاصة، ما من نظام محاسبة إدارية موحد ومفرد لشركة ما. و عوضاً عن ذلك، ثمة ميل لأن يكون في معظم الشركات أنواع مختلفة كثيرة من المعلومات ويُستخدم كل نوع لغرض مختلف. ويكمن سرّ الإدارة الجيدة والمحاسبة الجيدة في اختيار المعلومات الصحيحة للغرض قيد الدرس، ومن ثمّ اتخاذ القرار الصحيح.

٨.٨ المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف

إنّ كُتباً عديدة تناولت موضوع المحاسبة توحى بأنّ المحاسبة الإدارية هي مختلفة تماماً عن محاسبة التكاليف؛ وتعلن كُتباً أخرى أنّه ما من فرق إطلاقاً بين هذين النوعين من المحاسبة؛ وبرأينا، إنّ التفسيرين كليهما خاطئان. فإنّ محاسبة التكاليف هي جزء كبير وأساسيّ من المحاسبة الإدارية. وإنّ تصنيف التكاليف وتجميعها وتحليلها، وهي معالم أساسية من محاسبة التكاليف، هي أساسية لتخطيط الإدارة ولتحكمها. وبناءً عليه، يكون من المهمّ فهم بعض المفاهيم الأساسية للتكلفة قبل الشروع في دراسة مفاعيلها الإدارية.

٩.٨ من أين تأتي التكاليف ونظرة شاملة على الوحدات التي ستلي

إنّ هذا القسم، كمقدمة للوحدات التالية، سينظر في مميّزات الأنواع المألوفة أكثر من غيرها للتكاليف التي تتكبدها شركة تصنيع نموذجية وكيف يتمّ تجميع المعلومات حول تكاليف كهذه.

وكخلفية للدرس، نفترض أنّ المؤسسة تُصنّع وحدات هي عبارة عن رفوف خشبية لأجهزة الأقراص الرقمية (دي في دي). ويتضمّن الإنتاج استخدام المواد (رقاقات من الخشب المضغوط، وقشرة خشبية، وحاشية معدنية)، التي يغيّر شكلها عمال ماهرون. كما يتمّ استخدام المباني، والماكينات والمعدّات. ويجب أن تُسدّد دفعات للحصول على عوامل الإنتاج هذه وهي تُصنّف وفقاً لطبيعة الوحدة أو الخدمة التي تمّ تلقيها مثل "تكلفة المواد" و"تكلفة العمل" و"مصاريف النفقات العامة".

تُصمّم أنظمة تحديد التكاليف لتسهيل تخصيص الإنفاق أو توزيعه على مراكز التكلفة (وهي الوحدة الأصغر لنشاط أو لمجال المسؤولية الذي يتمّ تجميع التكاليف له) أو على المنتجات. وتُخصّص التكاليف على منتجات إذا كانت العلاقة واضحة، أي أنّ وحدة واحدة تستهلك كمية معينة من رقائق الخشب المضغوط، والقشرة الخشبية، والزخرفة المعدنية، وتستغرق عدداً معيناً من الساعات لتجمّعها رتبة معينة من العمال، وتستهلك عدداً معيناً من البراغي والمفاصل. وتُسمّى هذه بالتكاليف المباشرة. وإنّ تكاليف أخرى كالتدفئة والإنارة في الورشة، واستهلاك الماكينات، ورواتب هيئة الموظفين الإدارية تُسمّى بالتكاليف غير المباشرة ويجب أن يتمّ توزيعها بصيغة معينة على المنتجات. ويُصرّح عن تكلفة وحدة واحدة من رفوف جهاز القرص الرقمي على الشكل التالي:

€	الرف الخشبي الواحد لوحدة جهاز القرص الرقمي
	المواد المباشرة
١٠,٠٠	رقاقات الخشب المضغوط
٣,٠٠	القشرة الخشبية
٢,٠٠	الزخرفة المعدنية
١٥,٠٠	
٧,٥٠	العمل المباشر ١.٥ ساعات بتكلفة ٥€ للساعة
٢٢,٥٠	التكلفة الأولية
٢,٥٠	نفقات التصنيع العامة
٢٥,٠٠	تكلفة التصنيع
٥,٠٠	حصّة النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع
٣٠,٠٠	التكلفة الإجمالية

سيتمّ درس هذا النوع من هيكل التكلفة عن كُتب في الوحدة التاسعة . ويُعنى هذا القسم ب: كيف يتمّ تجميع التكاليف بطريقة تقديم مُرتبة كهذه؟.

المواد ١.٩.٨

إنّ المواد المباشرة هي المواد التي تصبح في الواقع جزءاً من المنتج النهائي المُخصّص، أي وحدة جهاز القرص الرقمي في هذه الحالة. وينبغي تمييزها عن التوريدات التي تكون مواداً مستخدمة في الورشة لكن ليس بصورة مباشرة على كلّ وحدة مُنتجة. فإن زيوت التشحيم والبراغي والمسامير والغراء هي أمثلة على التوريدات.

يجب أولاً أن تُقاس المواد كميّاً ومن ثمّ يجب أن تُسعر. ويُسجّل نظام محاسبة التكاليف عادةً كمية المواد الأولية التي تمّ سحبها من المخازن لاستخدامها في عملية التجميع. وتُسجّل الكمية في قسيمة طلب من المخازن وهي تُظهر كلاً من كمية المواد المسحوبة ونوعيتها ولا تُستخدَم هذه القسيمة لتحديد تكلفة الوحدات الفردية فحسب لكن أيضاً لتحديث السجلات لمخزون المواد الأولية الذي سيحتاج في آخر الأمر إلى أن يُملأ ثانية.

إنّ سعر الوحدة من المواد الأولية المسحوبة يمكن أن يُحدّد بطرق متنوّعة. يمكن أن يكون تكلفة الوحدة الفردية إذا كانت هذه الوحدة مميزة بما يكفي. وإلاّ يمكن أن يتمّ تحديده وفق طرق تقييم المخزون التي تمّ درسها في الوحدة الثالثة أي طريقة الوارد أخيراً يخرج أولاً، وطريقة الوارد أولاً يخرج أولاً وطريقة التكلفة المتوسطة، أو بتكلفة معيارية سيتمّ درسها في الوحدة الثالثة عشرة .

إن اليد العاملة المباشرة هي ذلك الجزء من تكلفة اليد العاملة الإجمالية التي يمكن عزوها إلى - أو بطريقة أخرى مُطابقتها مع - وحدات المُخرجات المُنتجة. وكلما كان الحجم أكبر كانت تكاليف اليد العاملة أعلى. وتتضمن اليد العاملة المباشرة نموذجياً أولئك المستخدمين الأقرب إلى عملية التصنيع أو التجميع.

ويجب مُجدداً 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. إنها عملية بسيطة لحساب الوقت الإجمالي الذي أمضى 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 تزعم مثلاً بعض الشركات نفسها بالتعرف إلى مختلف نسب الدفع: فتستخدم متوسطاً 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 المرافقين - لكن ليس بطريقة مباشرة - للإنتاج والتوريد وتدفع المصنع وإنارته والطاقة وصيانة الآلات واستهلاكها. وتُسجل هذه التكاليف بالطريقة الموصوفة في المعادلة المحاسبية (أنظر الوحدة الأولى) وتوزع على الوحدات الفردية للمُخرجات 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، والمُحركات، ووحدات الأثاث هي من بين المجالات العديدة التي تكون ملائمة لأنظمة تحديد تكاليف العمل. لكن ثمة مجالات عديدة تكون فيها الوحدات المُنتجة متجانسة إلى درجة يستحيل معها التعرف المادي إليها؛ وترد أمثلة على ذلك في التكرير وفي نشاطات التحويل والتصنيع الكيميائيين حيث يتم إنتاج المُنتجات باستمرار حسب مزيج لا يتغير. وفي هذه الحالات، يستحيل تشغيل تحديد تكاليف العمل ويُعتمد 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 الإدارة

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 تُقسَم قرارات الإدارة إلى فئتين كبيرتين: القرارات الروتينية والقرارات الخاصة. تُعنى القرارات الروتينية بالعمليات اليومية في المنشأة: ضمان أن الحجم المُتَّفَق عليه من المخرجات يتم إنتاجه بالطريقة المُتَّفَق عليها، تسوية المشاكل التي تنشأ في توريد المواد الأولية أو لدى عمال الإنتاج، وتشجيع هيئة الموظفين عموماً لإنجاز أهداف الشركة بأكثر قدر ممكن من الفعالية. ولإنجاز هذه المهام، يحتاج المدير إلى الكثير من المعلومات حول التكلفة، وهي بأغلبها ذات طبيعة روتينية، وقد صُمِّم نظام محاسبة التكاليف لإنشائها. وتحتاج القرارات الخاصة إلى معلومات خاصة حول التكلفة، وهي لا تأتي بسهولة من نظام محاسبة التكاليف. فعلى المحاسب الإداري أن يُوضِّب المعلومات ذات الصلة. حول التكلفة بالطريقة الأكثر ملاءمة للمدراء ليصنعوا قراراتهم. وما من حدود لأنواع القرارات الخاصة التي يجب أن تُصنَّع خلال سير العمل. إليكم بعضها:

- هل علينا تغيير مُورِّدنا وشراء مُنتج نوعيته أدنى بقليل، لكن أرخص؟
- هل علينا شراء مُكوّن خاص والتوقُّف عن تصنيعه بأنفسنا؟
- هل علينا استبدال قطعة من المعادلات بنموذج أكثر فعالية لكن باهظ الثمن؟
- هل علينا تغيير مزيج منتجنا واستخراج المُنتج س على مراحل؟
- إلى أي مدى نستطيع تحمُّل تخفيض أسعارنا لكي نُقتنص حصة أكبر للمنتج في السوق؟

لا يمكن أن نَحْزُم بشأن أيّ تكاليف ستكون ذات صلة (وأيها لن يكون) في أيّ قرار معيّن، من دون معرفة الظروف المحيطة بالحالة بدقّة، إلى جانب البدائل المتنوّعة التي تواجه الإدارة. غير أنه من الممكن التصريح بأنّ التكاليف يجب أن تُفسَّر بدقّة كبيرة، وأنه قد ينبغي "تعديل" شكلها الذي أنشأها به أصلاً نظام محاسبة التكاليف، وبأنّ المدراء الذين لا يفهمون تماماً كيف تتصرّف التكاليف قد يُضِلُّون ويصنعون قراراً خاطئاً. وكمثّل على سوء التفسير (وعلى الدرس الأعمق لهذا الموضوع الذي سيأتي في الوحدة الحادية عشرة) أنظر في الحالة التالية التي تواجه إدارة ورشة خزائن أجهزة الأقراص الرقمية.

مثل

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 ستتكبّد خسارة قدرها €٦ للوحدة في عملية كهذه.

لعل الإدارة مُحِقَّة في رفض هذا العرض (فقد يتمّ مثلاً التهاؤت على شراء الوحدات بسعر يفوق الـ €٣٠. لذا لمَ عليها بيعها بـ €٢٤؟) لكنّها استخدمت منطقاً خاطئاً. فإذا لم يُبيّن ذلك للإدارة، قد يؤدي إلى أن يتخذ المدراء قراراً خاطئاً ومُضراً في المستقبل.

أنظر في المعلومات حول التكلفة المُعطاة أعلاه بشأن كل وحدة من أجهزة الأقراص الرقمية. إن التكلفة المتغيّرة لكل وحدة، أي تكلفة صنع كل وحدة فردية، قدرها €٢٢,٥٠. وإن رصيد التكلفة، أي €٧,٥٠، يتضمّن تكاليف سيتمّ تكبدها في الأغلب بغضّ النظر عمّا إذا تمّ صنع وحدة فردية. إن هذه التكاليف هي نفقات عامة غير مرتبطة مباشرة بكل وحدة إنتاجية ولن تتغيّر بشكل مهمّ إذا ازداد أو تدرّج حجم الإنتاج بضع وحدات. وفي الواقع، إن بعض النفقات العامة، كبذل إيجار المصنع واستهلاك الآلات، لا يتغيّر إطلاقاً مع الحجم. تُعتبر أنّها تكاليف ثابتة وسيتمّ تكبدها سواء أنتجت الورشة الوحدات أم لا. وبناءً عليه، يكون المدراء مُضليين عندما يظنّون أنّ تكلفة كل وحدة تنحطّ الـ €٢٢,٥٠.

وشرط ألاّ تقوم طلبية المقادير الضخمة بالشدّ بالطاقة الإنتاجية إلى أبعد من الحدّ الحاليّ، وشرط ألاّ يتمّ استبدال طلبيات السعر الإجماليّ، بوسع الشركة أن تقبل عرض الـ €٢٤ وأن تكون في وضع ماليّ أفضل بمبلغ قدره €١,٥٠ (€٢٤ مطروح منها €٢٢,٥٠). وسيساهم هذا المبلغ €١,٥٠ في الوفاء بعبء النفقات العامة التي قد سبق وتمّ تكبدها. وبعدم البيع لقاء €٢٤، قد خسرت الشركة هذه المساهمة. وقد يتخذ المدراء القرار الخاطي إلا إذا كانوا يدركون مفهوم المساهمة والتكاليف المتغيّرة والثابتة. فعندما تتراجع السوق مثلاً ويتراكم المخزون، قد يُسرّ المدراء كثيراً بقبول الـ €٢٤ بغية تحقيق المساهمة المتواضعة لكل وحدة مبيعة - 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 كهذه هي مُكلّفة للغاية وتتطلب الاستثمار اليوم الذي سيُدرّ مدخولاً على الشركة على مدى السنوات المقبلة. ويستعمل المدير مجموعة متنوّعة من التقنيات في هذا التقييم تُعرّف بتقييم الاستثمار. وستشكل هذه التقنيات موضوع الوحدة الخامسة عشرة.

١٢.٨ مواضيع أخرى في مُقرّر المحاسبة الإدارية

قبل أن تُنفذ أيّ قرارات في شركة ما، على الإدارة إنشاء موازنة التكاليف والإيرادات، وإلا لن يكون لديها أيّ أسس لتقيس أداءها الفعليّ بالنسبة إليها. وإن إعداد الموازنة سيشكل 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 يتعدّد استخدام معايير قياس الأداء نفسها، لأن أدوار الأقسام تختلف (قد يكون بعضها مُتخصّصاً في الإنتاج في حين أنّ البعض الآخر مُتخصّص في البيع). ويتمّ خوض هذا الموضوع في الوحدة الرابعة عشرة .

وأخيراً، تقوم بعض الشركات باختبار أشكال جديدة من المحاسبة الإدارية بسبب مواطن الضعف التي تمّت ملاحظتها لدى الأشكال القديمة. إنّ الدليل المُحيط بمواطن الضعف هذه ما زال واهياً لكن علينا تنبيه القراء إلى الجدّل القائم. وتلقي الوحدة السادسة عشرة نظرة على هذه التطوّرات الجديدة.

الخلاصة

تخدم المحاسبة الإدارية الإدارة بطرق عدّة.

١. إنّها مصدر أولي للمعلومات لمساعدة الإدارة على التخطيط. وإنّ نظام محاسبة التكاليف هو بنك للبيانات ذو كميّة كبيرة من التفاصيل حول الأداء الماضي الجوهرية في إعداد التنبؤات للمستقبل.
٢. تزوّد الإدارة بهيئة ماهرة من الموظفين لتساعد على تفسير الأعداد المحاسبية وغير المحاسبية التي تنشأ.
٣. إنّ معلومات المحاسبة الإدارية نَعْمُ الشركة بكاملها وتعمل بناءً عليه كناقول جيّد للمعلومات عبر إشراك العديد من الأشخاص في عملية التخطيط ثمّ عبر إطلاعهم على الأداء التشغيلي الفعلي بواسطة تقارير مرتدة حول التحكم.

إنّ المعيارين السائدين في معلومات المحاسبة الإدارية هما وثيقة الصلة بالموضوع والحصول في حينه (على المعلومات). ويجب أن يتمّ تزويد الإدارة بالمعلومات التي تريدها في الوقت الذي تريده. فإنّ المعلومات المتأخّرة هي تقريباً بلا نفع؛ أمّا المعلومات التي لا صلة لها بالموضوع فهي ليست بلا نفع فحسب بل قد تكون أيضاً مُضرة. قابل بين هذين المعيارين وبين معيار التحقّق الذي يعمل في المحاسبة المالية. يمكن فهم التباين عندما نقارن الدورين الداخلي والخارجي في النظامين المحاسبين. يعتمد الأشخاص من خارج الشركة على معلومات المحاسبة المالية التي تُصدرها شركة ما؛ وبناءً عليه، يجب أن يكون من الممكن أن يتحقّق منها خُبراء وأن تكون خالية من الإنحياز المُتعمّد. ويستلزم الإعداد والنشر الوقت. وليست المعلومات الداخلية مُقيّدة بشكل مشابه.

ويجب أن يتمّ الإقرار بقيود معطيات المحاسبة الإدارية. فلا يسع المدراء أن يتوقّعوا الحصول على كل المعلومات التي يريدونها ليصنعوا القرارات الصحيحة. فيوسعهم أن يصلوا إلى هذا الحدّ فحسب في إلغاء عدم التأكد. وتساعد المعلومات المحاسبية في هذه العملية لكنّها تخضع لتقديرات تقريبية ولدرجات متنوّعة من الدقّة. فإنّ مقدار النفقات العامة المُخصّصة مثلاً لكل رفّ خشبي واحد لوحدة جهاز القرص الرقمي، هو تقدير

تقريباً فحسب ويجب أن يُفسَّر على أنه كذلك. وعلى المستخدمين الداخليين أن يفهموا أيضاً مرونة معطيات المحاسبة: فيمكن العمل ثانيةً على المعلومات التي يُنشئها نظام التكلفة لاستخدامات متعدّدة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعدّدة الخيارات

- ١.٨ إن المحاسبة الإدارية هي مجال من المحاسبة يُعنى بشكل أساسي بدقّة المعلومات حول التكلفة التاريخية. صحّ أم خطأ؟
- ٢.٨ في تنظيم المؤسسة والتحكّم بها، تلعب المحاسبة الإدارية دوراً مهماً في:
- الربط بين مختلف أجزاء المؤسسة والتنسيق في ما بينها؛
 - تزويد المساهمين بمعلومات مفصّلة حول مُنتجات الشركة؛
 - استخدام مقاييس ماديّة متوقّرة في قياس النشاط بُغية تعزيز نوعيّة التحكّم الإداري؛
 - تجميع المعلومات بالشكل الذي تتطلّبه السلطات الضريبية.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (أ) و(ب) فحسب.
 - ج. (أ) و(ج) فحسب.
 - د. (ب)، (ج) و(د) فحسب.
- ٣.٨ لا يتحكّم بشكل المحاسبة الإدارية وبمظهرها أيّ من المعالم القانونية أو الأسس المتّبعة مهنيّاً. صحّ أم خطأ؟
- ٤.٨ أيّ متطلّبات من متطلّبات المعلومات التالية سيُلبّيها نظام المحاسبة الإدارية؟
- أ. احتساب العائد على السهم.
 - ب. تكلفة العمل للوحدة الإنتاجية.
 - ج. معدّل التعديل.
 - د. مصادر بيان الأموال وتطبيقاته.
- ٥.٨ تُصمّم أنظمة المعلومات الإدارية لتجميع وحدات من المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية ولاستخراجها ومراجعتها. وتكون هذه المعلومات أساسية لأداء شركة ما، وتتضمّن:
- أ. تغييرات في حصة المُنتجات في السوق؛
 - ب. هوامش الربح في كلّ صنف من المُنتجات؛
 - ج. تأليف مساهمي الشركة؛
 - د. تكاليف الإنتاج المُضمّنة في الموازنة مقارنةً مع تكاليف الإنتاج الفعلية.

أي 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 أي خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟

المحاسبة الإدارية:

- أ. لا تأخذ في الحساب مختلف الحاجات إلى المعلومات؛
- ب. هي فرع من المعرفة مُعرّف جيداً وموضوعي؛
- ج. لا تأخذ في الحساب مختلف الحاجات إلى المعلومات، ولا هي فرع من المعرفة مُعرّف جيداً وموضوعي.
- د. تأخذ في الحساب مختلف الحاجات إلى المعلومات، لكنّها ليست فرعاً من المعرفة مُعرّف جيداً وموضوعياً.

٧.٨ أي خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟

- أ. إنّ المحاسبة الإدارية مبنية بشدّة 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 تقييم الأصول والإقرار بالإيرادات.
- د. تغطي المحاسبة المالية المعلومات غير المُقدّرة بلغة المال.

٨.٨ أي خيارين يصحّان من بين الخيارات التالية؟

- أ. تتعامل المحاسبة الإدارية مع المعلومات والتوقّعات المبنية على المستقبل.
- ب. تركّز المحاسبة المالية على سلاسل المُنتجات وعلى الأرباح والتكاليف.
- ج. على الحسابات الإدارية أن يُدقّق فيها مُدقّق حسابات مُعتمد.
- د. تختلف أنظمة المحاسبة الإدارية من شركة إلى أخرى بما أنّها مُصمّمة لتلائم أهدافاً مُحدّدة.

٩.٨ أيّ تصريح هو الصحيح؟

- أ. إنّ المحاسب الإداري مسؤول عن إعداد التقارير الداخلية فحسب.
- ب. إنّ المحاسب الإداري مسؤول عن إعداد التقارير الخارجية فحسب.
- ج. إنّ كلا المحاسبين الماليين والإداريين يؤدّون الوظيفة نفسها.
- د. يعني تقييم المخزون أنّ المحاسب الإداري يؤدّي دوراً في كلّ من إعداد التقارير الخارجية والداخلية.

- ١٠.٨ في النظر في عمليّة نظام تحديد التكاليف، أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- إنّ استهلاك الماكينات هو تكلفة مباشرة على المنتجات.
 - إنّ أجور الحرفيّين الماهرين هي تكاليف مباشرة على المنتجات.
 - إنّ الأجور الإداريّة هي تكاليف مباشرة على المنتجات.
 - إنّ المواد المستخدمة في التصنيع هي تكاليف غير مباشرة على المنتجات.

١١.٨ أيّ خيار من الخيارات التالية يُعرّف بالتكلفة الأوليّة؟

- المواد المباشرة + اليد العاملة المباشرة.
- المواد المباشرة + نفقات التصنيع العامة.
- اليد العاملة المباشرة + نفقات التصنيع العامة.
- المواد المباشرة + اليد العاملة المباشرة + نفقات التصنيع العامة.

١٢.٨ إذا تمّ سحب المواد من المخازين لاستخدامها في عمليّة التصنيع، أيّ خيار من الخيارات

التالية هو التعديل المحاسبيّ الصحيح؟

- الزيادة في المخازين؛ التدنّي في الأعمال قيد التنفيذ.
- التدنّي في المخازين؛ الزيادة في السلع الجاهزة.
- التدنّي في المخازين؛ الزيادة في الأعمال قيد التنفيذ.
- الزيادة في المخازين؛ الزيادة في الأعمال قيد التنفيذ.

١٣.٨ أيّ تصريح يضحّ من بين التصريحات التالية؟

- إنّ النفقات العامة التي لا تتعلّق بالتصنيع تُخصّص مباشرة على تكاليف المنتجات.
- إنّ نفقات التصنيع العامة تُوزّع على تكاليف المنتجات.
- إنّ نفقات التصنيع العامة تُخصّص مباشرة على تكاليف المنتجات.
- إنّ النفقات العامة التي لا تتعلّق بالتصنيع تُوزّع على تكاليف المنتجات.

١٤.٨ أيّ خيار من بين الخيارات التالية سيكون التصنيف الملائم لأجور المُشرفين على الإنتاج؟

- النفقات العامة التي لا تتعلّق بالتصنيع.
- نفقات التصنيع العامة.
- العمل المباشر.
- المصاريف الإداريّة.

١٥.٨ إنّ طبيعة المُنتج النهائيّ هي عاملٌ فاصلٌ مهمٌّ في اختيار نظام تحديد تكاليف المنتجات الأكثر ملاءمةً. وهذا يُفسّر لماذا:

- يُستخدَم تحديد تكاليف العمليّة لمشاريع البناء الكبيرة؛
- يُستخدَم مالكو المطابع والشركات القانونيّة تحديد تكاليف العمل؛
- تُستخدَم شركات تصنيع المأكولات تحديد تكاليف العمليّة؛
- تُستخدَم معامل تكرير النفط تحديد تكاليف العمل.

أي 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 يتمّ التنسيق في ما بينها بفعاليّة. وإذا لاقى مدير مبيعات هبوطاً في مبيعات مُنتج ما وقرّر التوقّف عن تقديمه لربائنه، أيّ وحدة من الوحدات التالية الخاصة بالمعلومات الإدارية الداخليّة قد تدفعه إلى إعادة النظر في قراره؟
- أ. يُشير مدير الإنتاج إلى أنّ المُنتج يدرّ عائداً زهيداً ويعاني مشاكل في النوعيّة.
 - ب. ينصح مدير هيئة الموظفين أنّ العمّال الماهرين المطلوبين لتصنيع المُنتج هم قلة نادرة.
 - ج. يؤكّد مدير المشتريات أنّ المواد الأساسيّة التي يحتاجونها لتصنيع المُنتج تَمُرّ بفترة توريد حرجية.
 - د. ينصح مراقب المخازين بأنّه بالمعدّل الحاليّ للمبيعات، تتوفّر 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. صحّ أم خطأ؟

١٨.٨ إذا وُصِف محاسب إداريّ تكلفه ما بأنّها ذات صلة بالموضوع في حالة اتّخاذ قرار ما، تكون عندئذٍ ذات صلة بالموضوع في حالة اتّخاذ أيّ قرار آخر. صحّ أم خطأ؟

١٩.٨ لكي يُقدّر المدراء الخيارات المتوفّرة في حالات اتّخاذ القرار، يكون إلزامياً أن يدركوا مفهوم المساهمة والفرق بين التكاليف المتغيّرة والتكاليف الثابتة. صحّ أم خطأ؟

٢٠.٨ إنّ دور المحاسبة الإدارية في المساعدة على اتّخاذ القرارات الإدارية عبر التزويد بالمعلومات المحاسبية الداخليّة هو وقفٌ على:

- I. أن يكون لتدقيق خارجيّ إمكانيّة التحقق منها؛
 - II. أن تكون ذات صلة بقرارات مُحدّدة؛
 - III. مرونتها في تلبية الطلبات المتغيّرة؛
 - IV. إمكانيّة 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.

مميّزات التكلفة وسلوكها

المحتويات

٢/٩	المقدمة	١.٩
٣/٩	التكلفة: كلمة بسيطة بشكل مُضلل	٢.٩
٤/٩	التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة	٣.٩
٨/٩	حذارِ توحيد التكاليف الثابتة!	٤.٩
١١/٩	التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة	٥.٩
١٢/٩	التكاليف الممكن تتبعها والتكاليف المشتركة	٦.٩
١٣/٩	تكاليف المنتج وتكاليف المدة	٧.٩
١٣/٩	التكاليف القابلة للتحكم والتكاليف غير القابلة للتحكم	٨.٩
١٤/٩	التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية	٩.٩
١٤/٩	التكاليف المُعاد تقييمها والتكاليف التقديرية	١٠.٩
١٥/٩	نظرة أخرى إلى التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة: مخطط التعادل	١١.٩
١٨/٩	الربح الناجم عن هياكل مختلفة للتكاليف	١٢.٩
٢٠/٩	مخطط التعادل: عرض بديل	١٣.٩
٢١/٩	طُرُق أخرى لاحتساب نقاط التعادل	١٤.٩
٢٦/٩	تحليل التعادل والشركة المتعددة المنتجات	١٥.٩
٢٩/٩	المساهمة والعوامل المُقيّدة للإنتاج	١٦.٩
٣٠/٩	افتراضات تشكل جزءاً من أساس تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية	١٧.٩
٣٢/٩	الخُلاصة	
٣٤/٩	أسئلة للمراجعة	
٤٢/٩	دراسة الحالة ٩-١	
٤٣/٩	دراسة الحالة ٩-٢	

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حَصَلت ما يلي:

- لِمَا المعلومات حول التكلفة مهمّة؛
- التفريق بين مختلف فئات التكلفة وكيفية سلوك هذه التكاليف؛
 - _ التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة؛
 - _ تكاليف المُنتج وتكاليف المدة؛
 - _ التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة؛
 - _ التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية؛
 - _ التكاليف القابلة للتحكم والتكاليف غير القابلة للتحكم؛
 - _ التكاليف المُعاد تقييمها والتكاليف الاستثنائية؛
 - _ التكاليف المُمكن تحديد مصدرها وقيمتها والتكاليف المشتركة؛
- المخاطر المحيطة بتوحيد التكاليف الثابتة؛
- إعداد مخطّط التعادل والافتراضات الأساسية له؛
- كيفية حساب نقطة التعادل ونسبة هامش المساهمة في مؤسسات المُنتج الواحد وفي المؤسسات المتعدّدة المُنتجات؛
- المعنى الإداري لهذه التقنيات.

١.٩ المقدمة

بِغَضِّ النظر عن نوع الشركة (تتوّخى الربح أو لا تتوّخى الربح)، أو عن حجمها (تاجر فرد أو شركة أم بي أي MBA)، أو عن مقرّها (محطّة لصيد الحيتان في الأنتركتيك أو دار للمُعوزين في كاليفورنيا)، يتمّ تطلب أمر واحد من أنظمة المعلومات الإدارية وهو مشترك لدى الجميع، ونعني به تكلفة السلع أو الخدمات الخاصة التي تمّ التوريد بها على مدى فترة من الوقت، وقد تكون:

- تكلفة آلة واحدة لتوليد الطاقة صنّعتها شركة أم بي أي MBA؛
- تكلفة الراكب في الميل الواحد في حافلة عموميّة تنقل الرّكاب بالأجرة في ضواحي المدينة؛
- التكلفة بالطنّ لتصنيع جسم حوت؛ أو
- تكلفة المريض في اليوم الواحد في بيت سكني أو في مستشفى.

إنّ الحاجة إلى تحديد التكلفة هي حاجة عالميّة؛ وإنّ الصعوبات المحيطة بتحديد التكلفة هي جَمّة. وتنكّب هذه الوحدة في الدرجة الأولى على عمليّة تحصيل التكاليف

أي تجميعها وفي الدرجة الثانية على عملية تخصيص التكاليف أي توزيع هذه التكاليف على السلع والخدمات التي أنتجتها الشركة. لم 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 المُخطَّط له والقيام بعمل تصحيحي إذا لزم الأمر؛
- التخطيط بعناية لتكاليف السنة المقبلة، والقيام بالحسم المستحق للأمر غير الفعالة والأحداث غير المتوقعة التي شوَّهت أداء السنة الماضية؛
- تحديد سعر بيع مرغوب فيه (سواء كان لجهة سعر التذاكر في السوق أم لجهة الدعم المطلوب من الحكومة المحلية أو المركزية)، مع أن ذلك السعر قد لا يكون قابلاً للتحقيق؛
- تتبُّع استهلاك موارد الشركة بغيّة ضمان تنفيذ الموظفين واجباتهم بفعالية ونزاهة؛
- الاختيار بين مسارات عمل بديلة (مع الاعتراف بالطبع بأن القرارات تُصنَع بناءً على الكثير من المعايير الأخرى غير التكلفة).

٢.٩ التكلفة: كلمة بسيطة بشكل مُضلل

سواء كان السياق متعلقاً بالمنزل أو بالعمل، فإننا جميعاً نستعمل كلمة "التكلفة" مراراً وتكراراً. ويتدمر المستهلك المنزلي من تكلفة فاتورة البقالة الأسبوعية؛ ويُلفبت السياسي الانتباه إلى تكلفة تلوث المطر الحمضي على البيئة؛ وإن صاحب مؤسسة صغيرة يضمن على الحكومة بتكلفة تزويدها بالإيرادات. وقبل أن تتمكن من التنبؤ بمستويات التكلفة المستقبلية والتحكم بالعمليات اليومية التي تستهلك 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 تتحرك التكاليف. علينا أن نحاول تجنب استعمال كلمة "التكلفة" من دون نعتٍ يليها ويُعرِّف بها. ولنستطيع أن نكون أكثر دقة في استعمال الكلمات، نحتاج إلى تحديد ما الذي نحدّد تكلفته: إن وحدة التكلفة (الراكب في الميبل أو علبه دهان) يجب أن توصف بطريقة غير ملتبسة، وإلا تصبح مهمة المحاسب في حساب التكاليف المرتبطة بذلك أكثر صعوبة. فماذا يعني السياسي مثلاً عندما يُشير إلى البيئة؟ هل يُشير إلى العائد المتدني في المحاصيل نتيجة التربة الزراعية المصابة، أم إلى المخاطر الصحية التي تلاحقها القطاعات السكانية الأكثر عرضة للتلوث، أم إلى إزالة الأحرار في أجزاء من العالم حيث يتساقط المطر الحمضي؟ يمكن عزل كل وجه خاص وتحديد تكلفته كوحدة تكلفة (بالرغم من الصعوبة التي قد تظهر في الممارسة) مقابل المفهوم الغامض بالأحرى الذي تحمله كلمة "البيئة".

كما في الوحدات السابقة من هذا المُقرَّر، سنركّز على قطاع التصنيع الذي يتوخى الربح

إلا إذا أعلنّا خلاف ذلك. ولتوجيه الدرس، سنستعمل أزواجاً متلائمة من الكلمات، هي أصداد عادةً.

٣.٩ التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة

أنظر في سياق عملية التصنيع المتّصلة بإنتاج وحدة من الرفوف المُعدّة لأجهزة الأقراص الرقمية (تمّ درسها في الوحدة الثامنة). وإنّ تكاليف عديدة متّصلة بذلك: رقاقت الخشب المضغوط، والقشور الخشبيّة والزخرفة المعدنيّة واليد العاملة والنفقات العامة (نفقات التصنيع والنفقات التي لا تتعلّق بالتصنيع). إنّ هذه المجموعة الأخيرة من التكاليف تحتاج إلى الدرس. تتضمّن النفقات العامة نموذجياً التكاليف التي تتكبدها مؤسسة ما لدعم وحدات التكلفة التي تمّت، لكن ليس التعرّف إليها في المُنتج سهلاً كالمواد واليد العاملة.

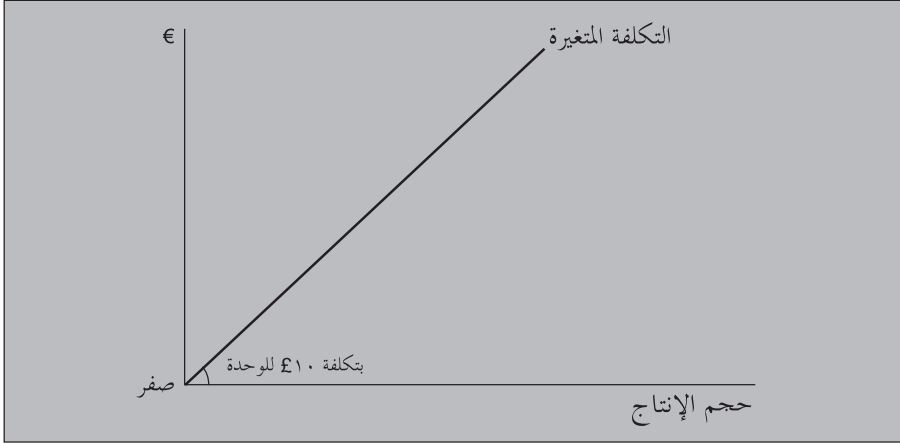
نفقات التصنيع العامة

إنّ أمثلة على نفقات التصنيع العامة هي استهلاك المناشير، والألواح الخشبيّة، والمخارط، ومفكات البراغي؛ وتكاليف زيوت التشحيم وتكاليف الطاقة للمعدّات أعلاه؛ والإيجار والرسوم وتكاليف أخرى للمكان. متّصلة بالورشة؛ ورواتب رؤساء العمّال ورواتب المشرفين ومفتّشي النوعيّة وفريق إدارة الإنتاج.

النفقات العامة التي لا تتعلّق بالتصنيع

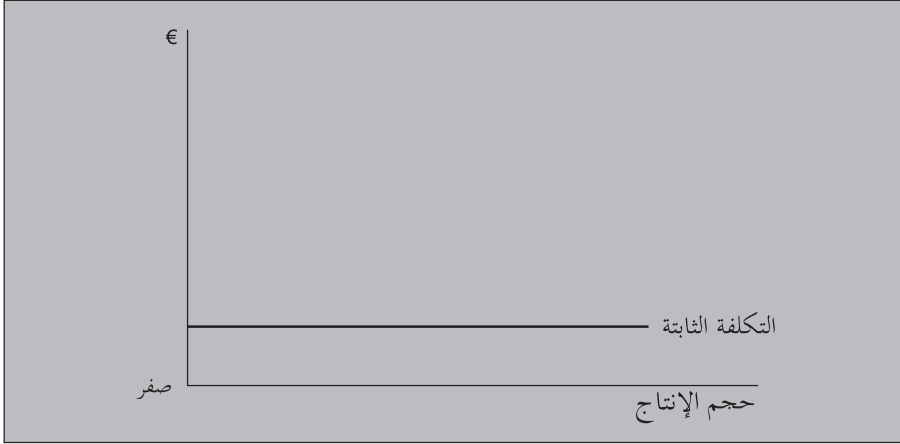
إنّ أمثلة على النفقات العامة التي لا تتعلّق بالتصنيع هي استهلاك المعدّات المكتبيّة، وأجهزة الكمبيوتر والمركبات الآليّة؛ والإيجار والرسوم وتكاليف أخرى للمكان. متّصلة بالمكتب وبصالة العرض؛ ورواتب هيئة الموظفين في المكتب ورواتب الإدارة العامة.

إنّ تفحص كلّ هذه التكاليف عن كثب، من رقاقت الخشب المضغوط إلى رواتب الإدارة العامة، سيبيّن أنّ بعضها يزداد مع مستويات الإنتاج في حين أنّ البعض الآخر لا يتغيّر. خذ رقاقت الخشب المضغوط: قد تتطلب كلّ وحدة مترين مُربّعين من الخشب بتكلفة €٥ للمتر المُربّع الواحد، وبتكلفة إجماليّة قدرها €١٠ لوحدة التكلفة. إذا صنّعت الشركة ١٠ وحدات، ستكون التكلفة الماديّة لرقاقت الخشب المضغوط €١٠٠؛ وإذا صنّعت الشركة ٢٠ وحدة، ستكون التكلفة €٢٠٠. وتتغيّر هذه التكلفة مباشرةً مع حجم الإنتاج؛ ونسمي هذه التكاليف بالتكاليف المتغيرة التي يمكن تصوير سلوكها بطريقة بيانيّة كما في الرسم البيانيّ ٩-١.



الرسم ١.٩

إن درجة انحدار منحنى التكلفة المتغيرة هو بمعدل ١٠ € للوحدة؛ إذا لم تُصنَّ المؤسسة أي وحدة ستكون تكاليف رفاقات الخشب المضغوط صفرية. وإن تكاليف أخرى متغيرة بوضوح في وحدة جهاز القرص الرقمي هي القشور الخشبية والزخرفة 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 العمال ويكونون بتصرفها ليعكسون خطط الإنتاج. وعندما يزداد الإنتاج، يزداد الطلب على اليد العاملة، وعندما يهبط الإنتاج، تهبط أيضاً تكاليف اليد العاملة. إن تفحص مجموعتي النفقات العامة يبين أن تكلفة واحدة تتغير مع الإنتاج فحسب - وهي تكاليف الطاقة للماكينات المنتجة. وإن كل التكاليف الأخرى لا تتأثر إلى درجة كبيرة بمستوى الإنتاج. ونسميها بالتكاليف الثابتة ونصورها كما في الرسم البياني ٩-٢.

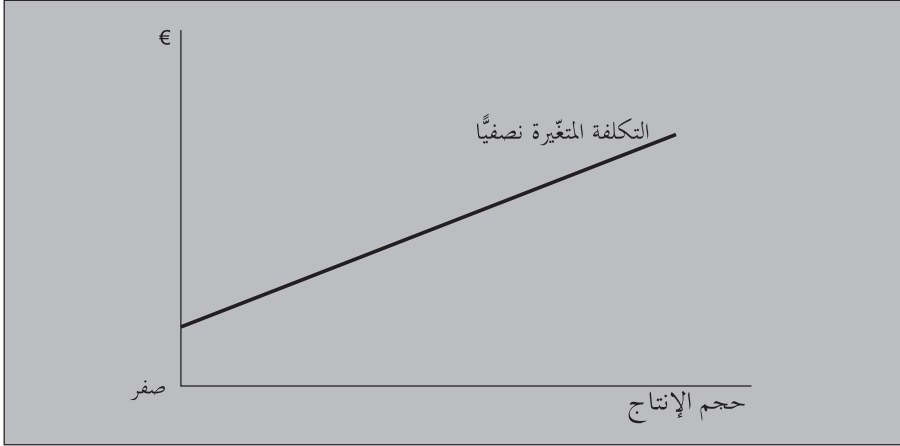


الرسم ٢.٩

تُحَدِّد الرواتب الإدارية كَمَثَلٍ: تُدْفَع تكاليف كهذه بغض النظر عن مستوى حجم الإنتاج. حتّى لو كان الإنتاج معدوماً (خلال إضراب مثلاً) سيَتَوَقَّع المدراء قبض رواتبهم. وفي الطرف الآخر من سُلْم الإنتاج، سيُدْفَع الراتب نفسه عندما يبلغ الإنتاج طاقته القصوى.

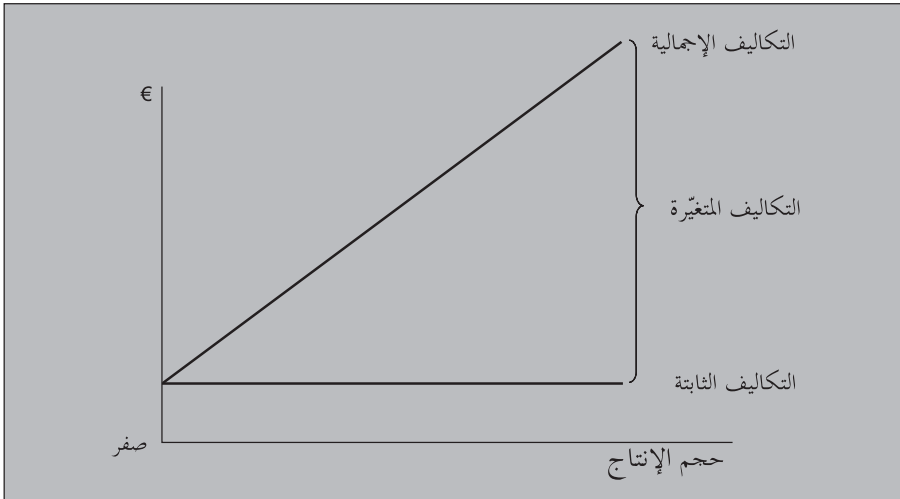
كيف يقوم محاسبو التكاليف بمعاملة إستهلاك الأصول؟ قد يُجادَل في أنّ الماكينات تُسْتَهْلَك إذا كان الاستخدام عظيمًا بسرعة أكبر ممّا لو أنّه لم يتم استخدامها إطلاقاً. وهذا معقول لكنّ مشهد عدم الاستخدام إطلاقاً هو اصطناعيّ لدرجة أنّه يمكن صرف النظر عنه. وتكون واردة أكثر بكثير حالة استخدام الآلات بنموذج قابل للتنبؤ به نسبياً. وإنّ المعيار الأبرز الذي يتسبب باستهلاك القيمة هو مرور الوقت الذي يأتي بالتقادم التكنولوجي. أنظر في تقادم المعدات المبنية على أساس أجهزة الكمبيوتر التي تمثّل اليوم نسبة مهمّة من الأصول المُشترَأة. وقد سمعنا مدير إنتاج يتذمّر من أنّ مُورِّدَه بأجهزة الكمبيوتر أعلن عن نسخة تمّ تحديثها لتلك التي سلّمه إيّاها حديثاً قبل أن يقوم موظّفوه بتفريغ الصناديق! وبناءً عليه، نستطيع معاملة إستهلاك الأصول كتكلفة ثابتة لا تتغيّر مع مستويات الإنتاج.

إنّ فِئَتِي التكاليف المتغيّرة والتكاليف الثابتة تزوّدان بمعظم التكاليف التي تتكبدها معظم الشركات، لكن لبعض التكاليف، كالهاتف وتوريدات الطاقة أو بعض مورّدي تسهيلات التّسخن الفوتوغرافي، معالم التكاليف المتغيّرة والثابتة معاً. تُحَدِّد الهاتف: إنّ معظم مورّدي الاتّصالات يقيّدون مبلغاً ثابتاً سنوياً على استخدام الخدمة إلى جانب عبء متغيّر يتوقّف على عدد المُكالمات التي تمّ إجراؤها وعلى مدّتها. وإنّ تكلفة مُختلطة أو متغيّرة نصفياً، يتمّ تصويرها كما في الرسم البيانيّ ٩-٣.



الرسم ٣.٩

ويُشير هذا إلى عبء ثابت حتى عندما لا تُجرى أيّ مكالمات هاتفية، وإنّ درجة انحدار الخطّ هي بالمعدل المُقيّد على المكالمات الهاتفية. ويميل المحاسبون إلى غصّ النظر عن التكاليف المتغيرة نصفياً ويعملون مع الفئتين الأساسيتين فقط بسبب العدد القليل من عناوين التكاليف المُستخدمة وبسبب سلّم الإنفاق المُستخدم عند مقارنته مع التكاليف المتغيرة والثابتة.



الرسم ٤.٩

إنّ التكاليف الإجمالية لفترة من الزمن يمكن تصويرها كما في الرسم البياني ٩-٤. وبناءً عليه، يكون بوسع المدراء أن يقرؤوا من المخطط التكاليف الإجمالية المُستخدمة عند أيّ مستوى معيّن من الإنتاج.

٤.٩ حذارِ توحيد التكاليف الثابتة!

إن التحليل السابق للتكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة هو مبنيّ على أساس مفهوم تكاليف المؤسسة الإجمالية. فإن التكاليف الإجمالية لرقاقات الخشب المضغوط مثلاً تتحرك من ١٠٠ € إلى ٢٠٠ € عندما يزداد الإنتاج من ١٠ وحدات إلى ٢٠ وحدة. ويبقى الاستهلاك الإجمالي للفترة ثابتاً بغض النظر عن مستويات الإنتاج. ما الذي يحصل عندما يتم توزيع التكاليف المتغيرة الإجمالية والتكاليف الثابتة الإجمالية على منتجات فردية؟ أنظر المشهد التالي.

مَثَل

تنظر إدارة مؤسسة في مستوى الإنتاج الذي عليها اختياره للفصل التالي من السنة. إن المبيعات في ارتفاع، ويمكن بيع أي مستوى من مستويات الإنتاج المبيّنة أدناه.

مستويات بديلة	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠
مجموع التكاليف	١٠٠ €	٢٠٠ €	٣٠٠ €
المتغيرة	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠
الثابتة	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠

لاحظ أن سلوك التكاليف أعلاه يعكس تماماً التعتين الوصفيين "المتغيرة" و"الثابتة". وعندما تطلبت الإدارة تكاليف الوحدة، تمّ تقديم الأرقام التالية:

مستويات بديلة	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠
تكاليف الوحدة	١ €	١ €	٣ €
المتغيرة	١	١	١
الثابتة	٦	٣	٢

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 تنبذ التحليل السابق. افترض أن الإدارة اختارت المستوى العلوي البالغ ٣٠٠ للفصل المقبل، ستكون تكاليف الوحدة لكل وحدة في هذا المستوى ٣ € (١ € كتكلفة متغيرة + ٢ € كتكلفة ثابتة). والآن لنفترض أن المؤسسة تريد زيادة الإنتاج إلى ٤٠٠ للفصل التالي من السنة. كم سيكون من السهل على المدراء - وكم

سنجد بشكل شائع - أن يضربوا ٤٠٠ بـ ٣٠٠ لتحديد التكلفة الإجمالية للفصل التالي، أي ١٢٠٠. هذا خاطئ بالطبع، لأنه سيتوجب توزيع التكاليف الثابتة البالغة ٦٠٠ بشكل أضال على ٤٠٠ وحدة (١,٥٠) للوحدة) وبناءً عليه تكون التكاليف الإجمالية ٤٠٠ × ٢,٥٠ = ١٠٠٠. 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 اطلاع كلياً بالمكونات الفردية للتكلفة.

حالة

لقد تقرّب منك صديق يعمل لصالح شركة محلية تُصنّع صناديق تبييت معدنية لعدادات كهربائية قوية الاحتمال. كان طوال الشهرين الماضيين مسؤولاً عن قسم يُصنّع أربعة أشكال من العلب على خطّ تجميع واحد ليقوم قسم آخر باستخدامها. وقد تمّ تعيينه ليقوم مقام المدير أثناء امتثال المدير الذي يعمل بدوام كامل للشفاء. كلفه المدير التنفيذي، عند تسليمه مسؤوليته الإدارية الأولى "الإبقاء على التكاليف بأدنى مستوى ممكن". وأخبرك أنه بعد مرور وقت قصير على توليه المسؤولية، قدّموا إليه بياناً بتكاليف المنتجات يُبيّن الأعداد أدناه. وفي الفترة نفسها، تلقى لائحة بأسعار أحد المنافسين يُبيّن أنّ المنتج س سيكون أرخص إذا ما تمّ شراؤه للتخزين.

المنتج	و	س	ص	ز
تكاليف الوحدة	€	€	€	€
المواد + اليد العاملة	٧	١١	١٢	٦
نفقات التصنيع العامة	٤	٣	٢	١
	١١	١٤	١٤	٧
سعر المنافس	١٢	١٢	١٦	٩

وبما أنّ صديقك متلهّف لاتباع تعليمات مديره التنفيذي، وإعطاء انطباع حسن بتلك الوسيلة، وقّع عقداً لمدة ١٢ شهراً مع المنافس يتعلّق بالمنتج س وأوقف نهائياً وفوراً العمل على السلسلة س. وشرح لك قائلاً "كما ترى، وفّرت على الشركة ٢€ لكل وحدة مطلوبة من العلب". لكنّه كان قلقاً بشأن أحدث نشرة للتكاليف استلمها بعد بضعة أيام لاحقة. يبدو المنتج و الآن غالي الثمن ليوافق أسعار المنافس التي لم تتحرّك. "تكمّن المشكلة في أنّ مدير القسم سيعود إلى العمل في الأسبوع المقبل وأنا قلق من أنّني لو تخلصت من المنتج و سأبدو بوضوح كأحمق في محاولة تصنيع الأشكال الأربعة من العلب. لا أريد القيام بذلك لكنني أودّ توفير المزيد من المال على الشركة."

الوحدة ٩ / مميّزات التكلفة وسلوكها

المنتج	و	س	ص	ز
تكاليف الوحدة	€	€	€	€
المواد + اليد العاملة	٧,٠٠		١٢,٠٠	٦,٠٠
نفقات التصنيع العامة	٥,٧١		٢,٨٦	١,٤٣
	١٢,٧١		١٤,٨٦	٧,٤٣
سعر المنافس	١٢	١٢	١٦	٩

الملاحظات والتحليل

قد يكون من الصعب على صديقك إيجاد مركز آخر في شركته! لقد ارتكب خطأ عندما اعتقد أنه بإسقاط المنتج س، ستسقط أيضاً كل تكاليف هذا المنتج. وليس الأمر على هذا النحو. فسيتوجب على المنتجات الثلاثة الأخرى تحمّل التكاليف الثابتة البالغة ٣€ للوحدة لأن خط تجميع واحد يزود بالمنتجات الأربعة كلها. وبدلاً من قرار صديقك بتوفير ٢€ على الشركة لكل وحدة مطلوبة من العلب، فقد كلف الشركة ١€، وهو عبارة عن الفرق بين السعر المدفوع إلى المنافس وقدره ١٢€ وتكاليف التصنيع المتغيرة وقدرها ١١€.

وإن استقصاءً إضافياً سيمكنك من أن تُظهر لصديقك الخطأ الذي ارتكبه. لقد حدّدت أن نفقات التصنيع العامة (المُفترض أنها كلها تكاليف ثابتة) تبلغ ١٠٠٠€ لكل شهر. وتوزّع النفقات العامة على المنتجات باستخدام ساعات تشغيل الآلة. وعندما تولّى صديقك القيادة، كانت ١٠٠٠ ساعة لتشغيل الآلة تُستخدم شهرياً أي مقدار ١€ من نفقات التصنيع العامة لساعة تشغيل الآلة.

كلّ المنتجات

و	س	ص	ز	المجموع
عدد المنتجات المصنوعة	١٠٠	١٠٠	١٠٠	
عدد ساعات تشغيل الآلة	٤	٢	١	
النفقات العامة المُخصّصة	٤٠٠€	٢٠٠€	١٠٠€	١٠٠٠€
بإسقاط المنتج س				
و	س	ص	ز	المجموع
عدد المنتجات المصنوعة	١٠٠	١٠٠	١٠٠	
عدد ساعات تشغيل الآلة	٤	٢	١	
النفقات العامة المُخصّصة	٥٧١,٤٢€	٢٨٥,٧١€	١٤٢,٨٧€	١٠٠٠€
النفقات العامة للوحدة	٥,٧١€	٢,٨٦€	١,٤٣€	

لو أنه أسقط المنتج و لكان ضاعف غلطته السابقة. وما كان ليطول أمر إقفال القسم بكامله.

٥.٩ التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة

إنّ طريقة أخرى لفصل التكاليف هي في النظر في علاقتها مع وحدة التكلفة. وتُسمّى بالتكاليف المباشرة التكاليف التي يمكن أن نرى أنّ الشركة تتكبّدها ببساطة لأنّ الوحدة تُصنّع. وتُسمّى تكاليف غير مباشرة كلّ التكاليف الأخرى. وإنّ الصورة الجانبيّة لتكلفة خزانة مُعدّة لأجهزة الأقراص الرقمية في الوحدة الثامنة عرّفنا في الواقع إلى هذه التكاليف. فكانت التكاليف المباشرة الموادّ واليد العاملة أي تلك التكاليف التي يمكن تتبعها مادياً في كلّ وحدة تكلفة؛ فالمواد تُعدّ مادياً في المخازين وتُوضع في كلّ خزانة في حين أنّ اليد العاملة، مع أنّها ليست جديرة بالملاحظة في كلّ وحدة، يمكن توقيتها وتقييمها لكلّ ساعة تُمضى في عملية البناء. وكانت التكاليف غير المباشرة مُدرّجة كنفقات تصنيع عامة (ورق الزجاج للقشور الخشبيّة، البراغي للمفاصل، والطاقة وزيوت التشحيم للمخارط) وكنفقات عامة لا تتعلق بالتصنيع (كلّ التكاليف الأخرى للشركة التي تتضمن التكاليف الإداريّة وتكاليف البيع والتوزيع والتكاليف الماليّة كالفائدة التي يتقاضاها المصرف على الأموال المُستدانة، ورسوم التدقيق المحاسبيّ وما إلى ذلك).

كما في محاولات التصنيف كافّة، ما أن يستحدث المرء فئتين مُعرّفتين ظاهرياً بشكل جيّد يمكن وضع كلّ التكاليف فيهما حتّى يقع على تكاليف يصعب تصنيفها. إذا اعتبر المرء أنّ المؤسسة أنشئت بهدف تصنيع وحدات الأقراص الرقمية (أو نقل الرُّكّاب أو ترويض المُعوزين بأسرّة) ينبغي إذاً اعتبار كلّ تكلفة يمكن تصوّرها وتكبّدها تلك المؤسسة، تكلفةً مباشرة. إنّ تكلفة برامج التعليم التنفيذيّة للإدارة التي تُباشر بها الشركات الكبرى يتمّ تكبّدها بهدف وحيد هو ضمان اكتساب المدراء والمنفّذين الرئيسيين المهارات المطلوبة لإرشاد المؤسسة عبر الاضطراب الاقتصاديّ في المستقبل. وبناءً عليه، تكون تكاليف هذا التعليم متعلّقة مباشرة بالهدف الأساسيّ في المؤسسة، وهو تصنيع وبيع مُنتجات ذات نوعيّة جيّدة تكون السوق جاهزة لها. لماذا إذاً نعتبر تكلفة كهذه غير مباشرة؟

يرى المحاسبون مُجدّداً أنّ التكاليف غير المباشرة – إنّها إحدى الاتّفاقيّات التي تميل إلى توجيه كلّ أنظمة تحديد التكاليف – هي تكاليف يتمّ تكبّدها لدعم النشاطات الأساسيّة للتصنيع والبيع. وتدعم هذه التكاليف غير المباشرة كلّ مُنتج أو كلّ صنف من المُنتجات التي تُصنّعها المؤسسة ويستحيل تقريباً على شركة أم بي أي MBA مثلاً أن تربط رسوم تدقيقها المحاسبيّ حول العالم (٢٠٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠ € للعام ٢٠٠٢) بمجموعة المفاتيح الكهربائيّة المُصنّعة في المملكة المتّحدة أو بشبكة اتّصالات من صنع اليابان. إنّ تكاليف دعم كهذه تُربط بطريقة مباشرة بالإنتاج ويتمّ الإبقاء عليها على حدة.

أنظر في تأليف تكاليف خزانة جهاز القرص الرقميّ؛ إنّ كلّتا المجموعتين من التكاليف المباشرة (التي نسمّيها التكلفة الأوليّة) تجمّعتا لتبلغا ٢٢,٥٠ € كما تجمّعت مجموعتان من التكاليف غير المباشرة وبلغتا ٧,٥٠ €. فبلغت التكلفة الإجماليّة ٣٠,٠٠ €. واعتُبر ٧٥ بالمئة من التكاليف الإجماليّة تكاليف مباشرة، وبناءً عليه، كان ٢٥ بالمئة من هذه التكاليف

تكاليف غير مباشرة، وتمثل أفضل تقدير للمحاسبين حول مقدار تكاليف الدعم التي تمّ تكبدها لو حدة القرص الرقمي. وتبدأ مشاكل مهمّة بالظهور عندما ينقلب هذا التقسيم للنسبة المئوية فتصبح نسبة التكاليف المباشرة ٢٥ بالمئة ونسبة التكاليف غير المباشرة ٧٥ بالمئة، أو عندما يتمّ هذا التقسيم بمزيد من عدم التوازن كما في الصورة الجانبية لتكلفة مجموعة من برامج الكمبيوتر. فإنّ المواد المباشرة المُستخدمة بشكل عام في برامج الكمبيوتر هي ضئيلة للغاية بالنسبة إلى التكاليف ككلّ. فهي عبارة عن طبقة مغنطيسية رقيقة، وعن القليل من اليد العاملة المُستخدمة في تشغيل الآلات، وتكاليف طبع الكتيّب المرافق. إنّ التكاليف غير المباشرة لمُنتج كهذا هي ضخمة، وتتضمّن البحث والتطوير لبرامج الكمبيوتر على مدى فترة سنوات والعمليات المحيطة بضغط كلّ قرص وبطبعه. وفيما يتأرجح رصيد التكاليف الإجمالية باتجاه التكلفة غير المباشرة، يزداد عمل المحاسب صعوبة.

عند التطرّق إلى مهمّة شركة أم بي أي MBA بشأن تخصيص رسوم تدقيقها المحاسبيّ الشاملة، استخدمنا تعبير "يستحيل تقريباً" وقد قمنا بذلك عمدًا؛ وعيننا أنّه يستحيل بالفعل أن نكون دقيقين في تأدية عمل كهذا. لكن لأنّ تحديد التكلفة الإجمالية هو مهمّ للغاية لعدد من الأهداف، يجب أن نحاول تأديته. وتتوفّر الأدوات المُتقنة لتخصيص التكلفة، وسيتمّ استكشافها في الوحدة التالية.

هل التكاليف المباشرة وغير المباشرة هي مماثلة للتكاليف المتغيرة والثابتة؟ والجواب هو، ليس بالضرورة. لكن ثمة درجة مهمّة من التداخل. في مثلّ خزّانة جهاز القرص الرقمي، كانت التكاليف المباشرة تلك القابلة للتعرف الماديّ إليها (أو للتعرف العمليّ) في المُخرجات. وكان ما يساعد على تعريف كهذا أنّه لو تمّت زيادة إنتاج الخزّان أو لو تمّ تخفيضه، فإنّ هذه التكاليف المباشرة ستزداد أو تتدنّى بطريقة تلائم التكاليف المتغيرة. وبناءً عليه، ثمة انسجام متقارب بين التكاليف المباشرة والتكاليف المتغيرة. لكن من وقت لآخر، يكسر هذا التقارب، لنقل، شراء خاص لأصل ثابت (تكلفة ثابتة) ينبغي ربطه مباشرةً بإنتاج مُنتج مُحدّد. لنفترض أنّ مصنع خزّان أجهزة الأقراص الرقمية أنتج عدداً من سلاسل أثاث قابل لللفك والتوضيب. واستخدمت ماكينات الإنتاج في إنشاء كلّ وحدة من السلسلة. لكنّ وحدة القرص الرقميّ تطلّبت أداة خاصة لتكريب الدواليب الصغيرة. إنّ هذه الأداة هي تكلفة ثابتة (من حيث الاستهلاك) لكنّها تكلفة يمكن عزوها مباشرةً إلى إنتاج خزّان أجهزة الأقراص الرقمية.

٦.٩ التكاليف الممكن تتبعها والتكاليف المشتركة

إنّ التكاليف الممكن تتبعها والتكاليف المشتركة هي فئة من التكاليف الأكثر وصفيّة لكنّ استخدامها أقلّ رواجاً من سواها. وإنّ التكاليف الممكن تتبعها هي بالتحديد تلك التكاليف التي يمكن تتبعها في وحدة التكلفة، أمّا التكاليف المشتركة فهي التكاليف غير

المباشرة التي تتكبدها مؤسسة لدعم كل الإنتاج. ومن دون تحفظ، نرى أن التكاليف الممكنة تتبعها هي مماثلة للتكاليف المباشرة وأن التكاليف المشتركة هي مماثلة للتكاليف غير المباشرة. لاحظ أنه إذا كانت مؤسسة ما تُنتج سلسلة واحدة من المنتجات، لن يكون لديها أي تكاليف مشتركة لأن كل تكلفة يمكن تتبعها مباشرة في وحدات التكلفة التي يتم إنتاجها.

٧.٩ تكاليف المنتج وتكاليف المدّة

إن تكاليف المنتج هي التكاليف التي يمكن ربطها بوحدات التكلفة من دون مشاكل مُفرطة؛ أما تكاليف المدّة فهي تلك التكاليف التي، مع أنه تمّ تكبدها بشكل أساسي لدعم المنتج، يتم التحكم بها بشكل أفضل في فترات زمنية. وإن الوحدة الثانية (حساب الأرباح والخسائر) قدّمت بشكل بيانيّ التقسيم بين هذه التكاليف. فكان يتمّ تجميع تكاليف المنتج (المواد الأولية واليد العاملة المباشرة وإستهلاك الأصول والنفقات العامة الخاصة بالمصنع) لكل فترة محاسبية ويتمّ تخصيصها على تكلفة السلع المُباعة أو على مخزون آخر المدّة في حين أن تكاليف المدّة (تكاليف البيع والتوزيع والتكاليف الماليّة) كانت تُشطب في حساب الأرباح والخسائر من دون أيّ تخصيص سابق. لاحظ أن تكاليف المنتج تحتوي على مزيج من التكاليف المتغيرة والثابتة ومن التكاليف المباشرة وغير المباشرة (وبناءً عليه، من التكاليف الممكنة تتبعها والتكاليف المشتركة). والأمر سيان بالنسبة إلى تكاليف المدّة. إن أهميّة هذه الفئة من التكاليف هي في تقييم المخزون بهدف تقديم التقارير الماليّة. وليست أداة نافعة للتخطيط والتحكم الإداريين.

٨.٩ التكاليف القابلة للتحكم والتكاليف غير القابلة للتحكم

إن لفئة التكاليف المؤلّفة من التكاليف القابلة للتحكم والتكاليف غير القابلة للتحكم، أهميّة 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 تتحكم بشكل أساسي بالتكاليف، ستفشل حتماً. إن تاريخ تصفيات الشركات مليء بأمثلة عن الشركات التي شجّعت في أوقات الازدهار والنموّ مناهجاً من المرونة وعدم التدخّل في الإنفاق. ولكن عندما دارت الأيام وأصبح التقشّف والتحكم الصارم حاسمين 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 نعذر القراء إذا ساووا بين التكاليف القابلة للتحكم والتكاليف المتغيرة وبين التكاليف غير القابلة للتحكم والتكاليف الثابتة. غير أن ذلك غير صحيح. فتشير كلمة "القابلة للتحكم" إلى الشخص، المدير أو رئيس العمال أو المُشرف، الذي يمكن محاسبته على التكاليف التي تمّ قياسها. إن اللجوء إلى ساعات

عمل إضافية، مثلاً، في وظيفة ما هو تكلفة يستطيع التحكم بها المُشرف على فرق المناوبة (طالما أنه بوسع هذا الشخص أن يقرر إذا كان ثمة حاجة إلى ساعات العمل الإضافية) لكن المُشرف على فرق المناوبة 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 بالسلم الزمني المستخدم. ففي الإطار الزمني لفرق المناوبة اليومية لا يمكن تحميل مدير الإنتاج مسؤولية عطل طارئ حل بالة، لكن على مدى فترة ١٢ شهراً، تكون موازنة الصيانة إحدى التكاليف التي يستطيع التحكم بها بشكل أكيد إلى أقصى الحدود. والأمر سيان بالنسبة إلى قسط التأمين على مباني المصنع وعلى آلاته. حتى على مدى فترة سنة، لا يقدر المدير المالي أن يتحكم بمصروف كهذا. ويتطلب 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 اللاعدل فحسب أن نطلب منهم تحمّل 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 أداؤها، سواء كان بشكل إجمالي أم قطاعي، عليها أن تعرف أسس تقييم الأداء التي يمكن أن تقيس إزاءها إنجازاتها. ولجهة التكاليف والإيرادات المُفصّلة 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 تود الإدارة الحصول على شرح حول التفاوتات المهمة بين مجموعتي الأرقام. لاحظ أن تكلفة معيارية ما ستألف من كل التكاليف المتغيرة لوحدة التكلفة ومن حصة من التكاليف الثابتة.

٩.١٠ التكاليف المُعاد تقييمها والتكاليف التقديرية

يجب أن يتم تكبّد بعض التكاليف في حين أنّ البعض الآخر يجب ألا يتم تكبّده. قد يبدو هذا تصريحاً غريباً إلى أن يُوضّح في سياق الأفاق الزمنية. إن مؤسسة أنشئت لتصنيع الأثاث وبيعه، كخزانة جهاز القرص الرقمي، عليها أن تتكبد التكاليف المرتبطة بتصنيع صنف المنتجات الموجود وبيعه. فيستحيل مثلاً أن تتمكن المنشأة من تحبّب تكبّد تكلفة رقائق الخشب المضغوط والقشور الخشبية والزخرفة المعدنية واليد العاملة المباشرة أو

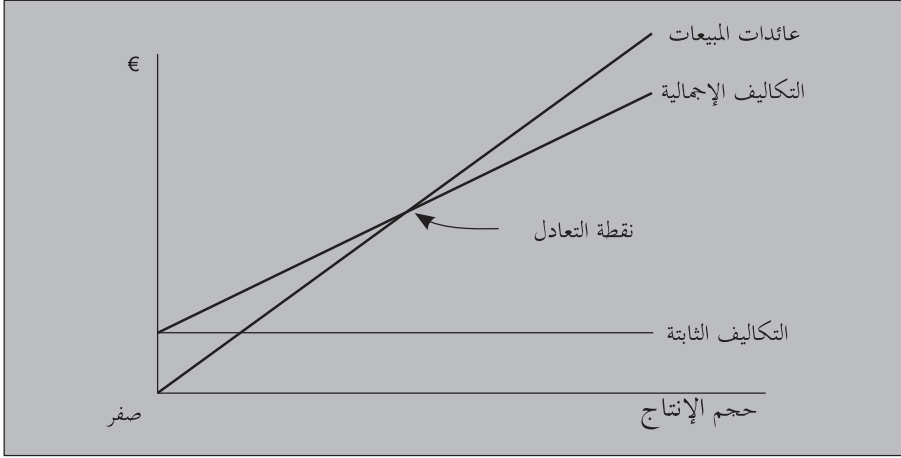
وحدات حاسمة معيّنة من نفقات التصنيع العامة التي يُعاد تقييمها كلّها في المُنتج. لكن لا حاجة إلى تكبُّد تكاليف أخرى، كصيانة الآلات والدعم الإداريّ والبحث والتطوير في كلّ فترة محاسبية بالمستويات التي يتوقَّعها المدراء. ونسمي هذه التكاليف بالتكاليف التقديرية لأنّ المدراء الفرديين المسؤولين عن هذه النشاطات يستطيعون تخفيض مستوى الإنفاق بسرعة نسبياً إذا واجهت مؤسساتهم هبوطاً في النشاط الاقتصاديّ. 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 مجارة سلع منافسيها لأنّه تمّ تخفيض المال المُخصَّص للبحث والتطوير. لكننا نسمي هذه التكاليف بالتكاليف التقديرية لأنّها قادرة على التأثير بالقرارات الإدارية.

١١.٩ نظرة أخرى إلى التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة: مخطّط التعادل

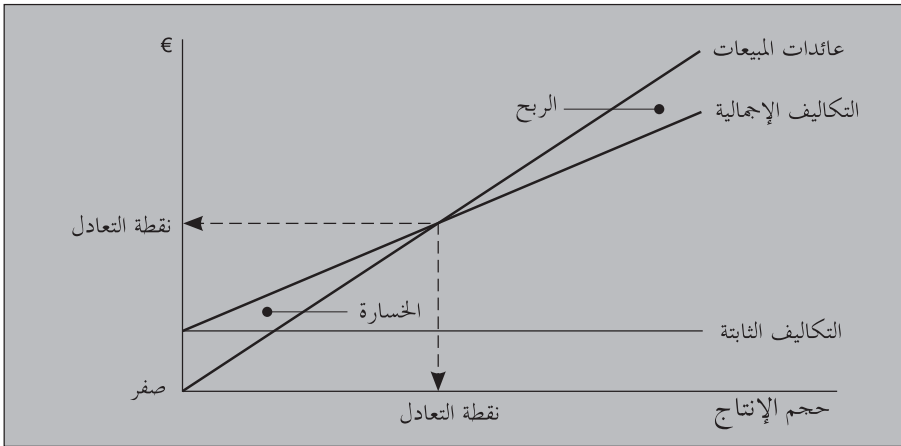
من بين سائر التفريقات بين التكاليف التي قمنا بها لغاية الآن، إنّ الأكثر نفعاً لجهة التبرُّر الإداريّ السريع في مؤسسة ما هو التفريق بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة. ويمكن الوصول إلى تبرُّر كهذا عبر فهم مخطّط التعادل الذي يطور العلاقات بين التكلفة والإنتاج، وهي علاقات تمّ درسها سابقاً في هذه الوحدة.

نستطيع أن نضيف إلى مُنحنيّ التكاليف الثابتة والتكاليف الإجمالية التي قد تمّ شرحها خطّ إيرادات المبيعات كما في الرسم البيانيّ ٩-٥.

ويبدأ خط إيرادات المبيعات بالارتفاع من نقطة الصفر (لا مبيعات: لا إيرادات) بمعدّل الإيرادات التي تمّ كسبها لكلّ وحدة من المنتجات المُباعة. وإنّ النقطة التي تحمل أهمية خاصة هي نقطة التقاء خط إيرادات المبيعات بمُنحنى التكاليف الإجمالية. وتُسمّى هذه النقطة نقطة التعادل، وهي النقطة من العمليّات حيثُ تلاقي التكاليف الإجمالية (التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة) الإيرادات من المبيعات إذا باعت المؤسسة كلّ الوحدات المصنوعة. وعند نقطة التعادل، لا تحقّق الشركة ربحاً أو خسارة. ويمكن قراءة نقطة التعادل من المخطّط إمّا لجهة الوحدات وإمّا لجهة المال. (أنظر الرسم البيانيّ ٩-٦).



الرسم ٥.٩



الرسم ٦.٩

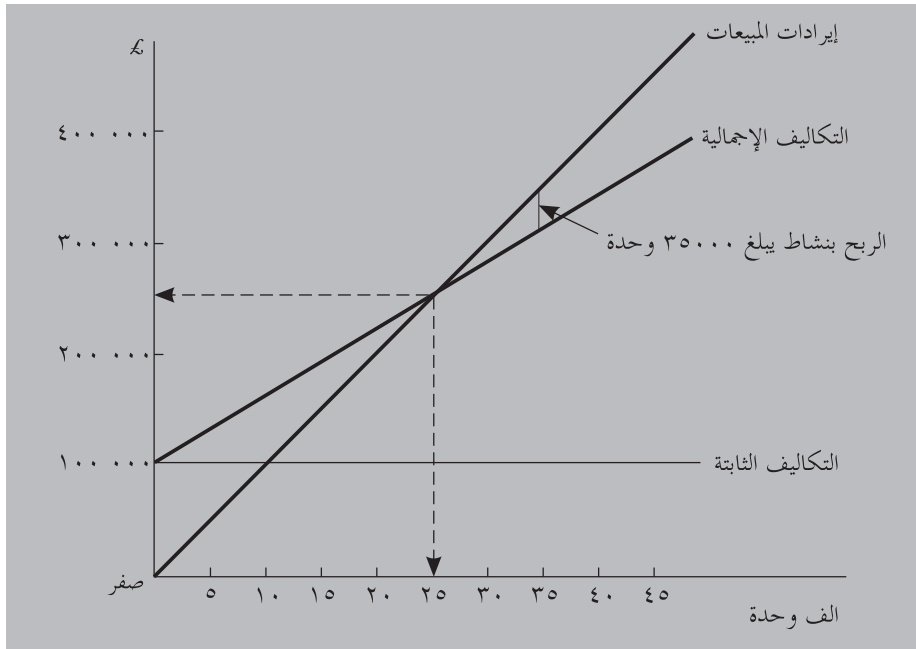
ويتطلب طرفاً جهتي نقطة التعادل النظر فيهما: إذا فشلت شركة ما في الوصول إلى نقطة تعادلها، ستتخطى التكاليف الإجمالية إيرادات المبيعات وستكبد خسارة. لاحظ أنه سيتم تكبد الخسارة القصوى عندما تكون المبيعات معدومة في شركة ما وعندما تعادل التكاليف الإجمالية التكاليف الثابتة. ومن جهة أخرى، فيما ترفع الشركة الإنتاج والمبيعات ليتخطيا نقطة التعادل، يتعاظم كبر طرف الأرباح فيما يتعد خط إيرادات المبيعات عن التكاليف الإجمالية. ويسمى بهامش الأمان، الفرق بين نقطة التعادل والمستوى الفعلي من الوحدات المنتجة، إذا كان هذا الفرق يفوق التعادل.

مثال

تقوم مؤسسة بتصنيع مُكوّن وبيعه ليتمّ استخدامه في تجميع محرّكات الأقراص. إنّ سعر البيع هو ١٠ € للوحدة؛ وإنّ التكاليف المتغيرة هي ٦ € للوحدة. أمّا التكاليف الثابتة فهي ١٠٠ ٠٠٠ € سنوياً. ما هي نقطة التعادل لجهة حجم الوحدات المباعة ولجهة الأموال المقبوضة؟

يمكن إنشاء الخط البيانيّ باعتماد الإجراء التالي (أنظر الرسم البيانيّ ٧-٩).

١. عيّن موقع مُنحني التكاليف الثابتة عند مستوى الـ ١٠٠ ٠٠٠ €.
٢. عيّن موقع مُنحني التكاليف الإجمالية باستخدام عيّنتين من مستويات العمليّات:
 - أ. عند الـ ١٠ ٠٠٠ وحدة. ستكون التكاليف الإجمالية $100,000 + (6 \times 10,000) = 160,000$ €.
 - ب. عند الـ ٣٠ ٠٠٠ وحدة. ستكون التكاليف الإجمالية $100,000 + (6 \times 30,000) = 280,000$ €.
٣. عيّن موقع مُنحني إيرادات المبيعات باستخدام عيّنتين من مستويات العمليّات:
 - أ. عند الـ ١٠ ٠٠٠ وحدة. ستكون الإيرادات $(10 \times 10,000) = 100,000$ €.
 - ب. عند الـ ٣٠ ٠٠٠ وحدة. ستكون الإيرادات $(10 \times 30,000) = 300,000$ €.



الرسم ٧.٩

يمكن أن نقرأ نقطة التعادل من الخط البياني كـ ٢٥٠٠٠ وحدة أو كإيرادات مبيعات قدرها ٢٥٠٠٠٠ €.

أي أرباح كانت لتتحقق لو أن الشركة صنّعت وباعت ٣٥٠٠٠ مكوّن؟ إن الأرباح في هذا المخطط هي الثغرة بين إيرادات المبيعات والتكاليف الإجمالية. وعند مستوى الانتاج البالغ ٣٥٠٠٠، نقرأ من المخطط أن الإيرادات كانت لتكون ٣٥٠٠٠٠ €، أما التكاليف فـ ٣١٠٠٠٠ €، مُدْرَةً بذلك أرباحاً قدرها ٤٠٠٠٠ €.

١٢.٩ الربح الناجم عن هياكل مختلفة للتكاليف

قد يكون للمدراء الخيار بين هياكل التكلفة التي قد يعملون ضمنها. وسيكون لهذا تأثير في نقطة التعادل وقد يُلهم المدراء بركوب مخاطر أعظم أو أقل شأناً.

مثال

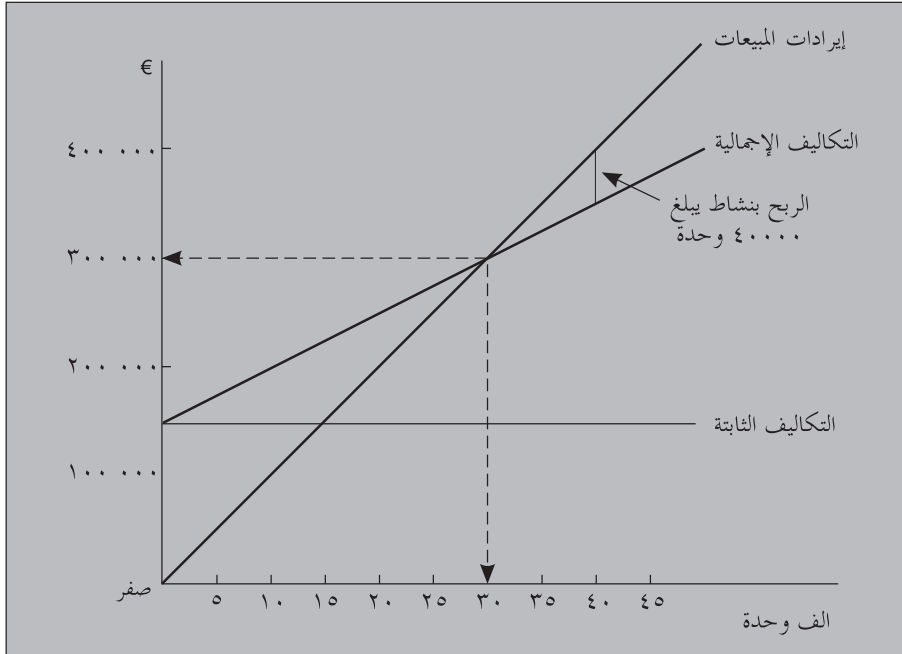
افتراض أن إدارة هذه المؤسسة يواجهها في السنة المقبلة احتمال الاستثمار في معدّات إنتاج جديدة وجوهريّة يكون لها تأثير رفع التكاليف الثابتة (أي إستهلاك الأصول والصيانة) بمبلغ قدره ٥٠٠٠٠ € لكنها ستُخفّض أيضاً التكاليف المتغيرة بمبلغ يتراوح بين ١ € و ٥ € للوحدة (أي مطروح منها اليد العاملة الماهرة المطلوبة في التجميع النهائي).

أنظر في مخطط التعادل لهذه الصورة الجانبية للتكلفة (أنظر الرسم البياني ٩-٨).

١. عيّن موقع مُنحني التكاليف الثابتة عند مستوى الـ ١٥٠٠٠٠ €.
٢. عيّن موقع مُنحني التكاليف الإجمالية باستخدام عيّنتين من مستويات العمليّات:
 - أ. عند الـ ١٠٠٠٠ وحدة، ستكون التكاليف الإجمالية ١٥٠٠٠ € +

$$= (€٥ \times ١٠٠٠٠) + €٢٠٠٠٠٠$$
 - ب. عند الـ ٣٠٠٠٠ وحدة، ستكون التكاليف الإجمالية ١٥٠٠٠ € +

$$= (€٥ \times ٣٠٠٠٠) + €٣٠٠٠٠٠$$
٣. عيّن موقع مُنحني إيرادات المبيعات كما في السابق:



الرسم ٨.٩

لاحظ أن نقطة التعادل قد تحركت صعوداً من ٢٥ ٠٠٠ وحدة إلى ٣٠ ٠٠٠ وحدة لكن إذا زادت المؤسسة الحجم بـ ١٠ ٠٠٠ وحدة أخرى، تكون الأرباح €٥٠ ٠٠٠ (إيرادات المبيعات وقدرها €٤٠٠ ٠٠٠ مطروح منها التكاليف الإجمالية وقدرها €٣٥٠ ٠٠٠).

إن المدراء الذين إما يكونون واثقين من أنهم سيتخطون حجم تعادلهم في البيع، وإما يريدون المخاطرة، سيختارون هيكل التكلفة الثاني، لأن المعدل الذي سيكسبون به أرباحاً تتخطى نقطة التعادل هو أسرع، مع أنه سترتب عليهم أن يبيعوا أكثر ليبلغوا التعادل. ويمكن أن يتم قياس ذلك كمياً باستخدام نسبة الربحية إلى الحجم، وهي نسبة تقيس وقع الحجم على الأرباح.

$$\frac{\text{الأرباح}}{\text{سعر المبيعات}} = \text{نسبة الربحية إلى الحجم}$$

$$= \frac{\text{سعر المبيعات} - \text{التكاليف المتغيرة}}{\text{سعر المبيعات}}$$

هيكل التكلفة ١

$$0,4 = \frac{€4}{€10} = \text{الربحية/الحجم}$$

هيكل التكلفة ٢

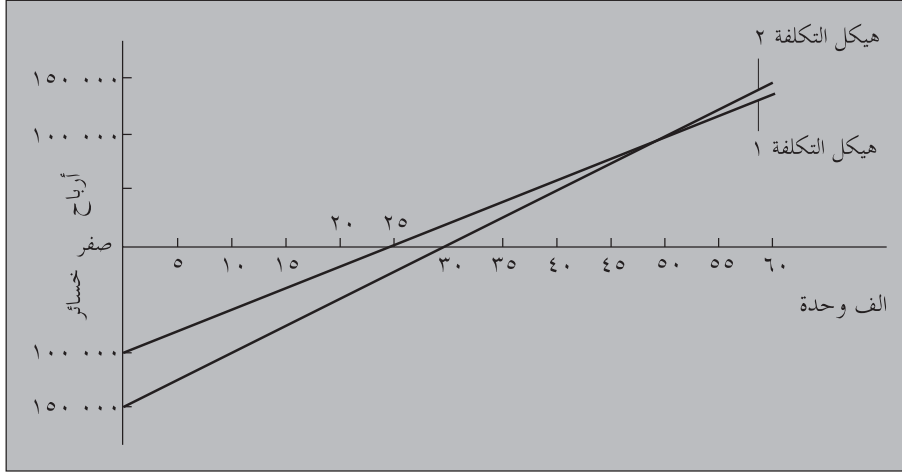
$$0,5 = \frac{€5}{€10} = \text{الربحية/الحجم}$$

إنّ نسبة الربحية إلى الحجم البالغة ٠,٤ تُشير إلى أنّه لكلّ €١ من المبيعات، تكسب المنتجات في ظلّ هيكل التكلفة ١ مساهمة قدرها €٠,٤٠. وتكسب المنتجات في ظلّ هيكل التكلفة ٢ مساهمة أعلى. في مرحلة المباشرة بالعمليات، عندما تكون التنبؤات بالمبيعات غير أكيدة نسبياً، سيختار المدراء الحذرون عادةً هيكل التكلفة ١ لأنّهم سيصلون إلى نقطة التعادل بسرعة أكبر بـ ٥٠٠٠ وحدة.

وسنقول كلمة بشأن التعريف بـ "الأرباح" المستخدمة في نسبة الربحية إلى الحجم. إنّ الأرباح تُعرّف عادةً بما يتبقى بعد حَسْم التكاليف، الثابتة والمتغيرة، من إيرادات المبيعات. وفي تحليل التعادل، نعامل التكاليف الثابتة كما هي معطاة ونركّز انتباهنا على المعدّل الذي تُكسب به "الأرباح" (أي الفرق بين إيرادات المبيعات والتكاليف المتغيرة). ويُشار عادةً إلى هذا المفهوم لـ "الأرباح" بأنّه "المساهمة"، وهو مفهوم سيكون لنا قريباً عودةً إليه.

١٣.٩ مخطّط التعادل: عرضٌ بديل

يركّز المخطّط الذي طوّره لغازية الآن على التكاليف، وعلى حجم الإنتاج وعلى الربح (أو الخسارة) المتحقّق. ونسمّي ذلك أحياناً بتحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية. وإنّ طريقة أخرى لتقديم هذه الوقائع بيانياً هي في تصوير الربح والحجم فقط (أنظر الرسم البيانيّ ٩-٩). وإنّ المحور العموديّ هو الربح والخسارة، والمحور الأفقيّ هو حجم الإنتاج (الوحدات المنتجة).



الرسم ٩.٩

ويُتجه خط الربح صعوداً بالمعدّل الذي تكسب فيه المؤسسة المساهمة على كلّ وحدة (إيرادات المبيعات للوحدة مطروح منها التكاليف المتغيرة للوحدة) وعندما يقطع خط الربح المحور الأفقي، تكون المؤسسة تعمل عند التعادل. لاحظ المعدّل الأعلى لصعود هيكل التكلفة ٢.

١٤.٩ طرق أخرى لاحتساب نقاط التعادل

إنّ تقديم التكلفة بطريقة بيانية هو أمر نافع لأننا نستطيع بذلك أن نفهم بوضوح العلاقات المتنوعة التي تربط بين التكاليف والحجم، كما أنّه 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 أنّ الوقت الذي يستغرقه إنشاء الخطوط البيانية، واعتماد من يقرأها على الدقّة البصريّة هما عاملان يتحدان ليجعلا الطريقة غير فعّالة للاستخدام الفردي. ونستطيع أن نتلاعب بالعوامل المتنوعة التي تتضمن تحليل التعادل بعدد من الطرق.

١.١٤.٩ طريقة المعادلة

إنّ طريقة المعادلة هي إحدى طُرُق حساب نقطة التعادل

$$\begin{aligned} \text{المبيعات} &= \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة} + \text{الأرباح} \\ \text{مبيعات التعادل} &= \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة} \end{aligned}$$

في مَثَلنا أعلاه:

$$\begin{aligned} \text{المبيعات} &= 1000000 + 0,6 \text{ من المبيعات} \\ 0,4 \text{ من المبيعات} &= \text{€}1000000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \frac{\text{€}1000000}{0,4} &= \text{المبيعات} \\ \text{€}2500000 &= \end{aligned}$$

٢.١٤.٩ طريقة هامش المساهمة

في طريقة هامش المساهمة، يتمّ التركيز على مقدار الأرباح التي كسبتها كلّ وحدة من المنتجات، نظراً إلى أنّه سيتمّ تكبُّد التكاليف الثابتة في أيّ حال.

$$\text{هامش المساهمة} = \text{إيرادات المبيعات} - \text{التكاليف المتغيرة}$$

في المَثَل أعلاه، كانت المبيعات €١٠، والتكاليف المتغيرة €٦ والمساهمة €٤. وإذا كسبت كلّ وحدة مساهمة قدرها €٤ (تجاه التكاليف الثابتة) كم وحدة يجب أن تُباع لبلوغ نقطة التعادل؟

$$\begin{aligned} \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} &= \text{نقطة التعادل} \end{aligned}$$

$$\frac{\text{€}1000000}{4} =$$

$$= 250000 \text{ وحدة}$$

الوحدة ٩ / مميزات التكلفة وسلوكها

صوّر التكاليف الثابتة في مؤسسة ما كغيمة سوداء تحوم فوق المؤسسة: تساعد مساهمة الوحدة المباعة على اختراق هذه الغيمة، وعندما يتم بلوغ نقطة التعادل، تسطع سماء الأرباح الزرقاء فوق المؤسسة.

مثّل

في المثل أعلاه (إلى جانب هيكل التكلفة المعدّل) كم وحدة يجب أن تُباع إذا كانت الإدارة تتمنى تحقيق أرباح قدرها €٢٠٠.٠٠٠؟
(تلميح: عامل الربح المُستهدف على أنه ذات طبيعة مماثلة للتكاليف الثابتة.)

$$\frac{200000 + 100000}{4}$$

هيكل التكلفة ١

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المُستهدف}}{\text{هامش المساهمة}} = \text{المبيعات المطلوبة}$$

$$\frac{(200000 + 100000)}{4} =$$

$$= 70.000 \text{ وحدة}$$

هيكل التكلفة ٢

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المُستهدف}}{\text{هامش المساهمة}} = \text{المبيعات المطلوبة}$$

$$\frac{(200000 + 150000)}{5} =$$

$$= 70.000 \text{ وحدة}$$

لاحظ وقع عتبة أعلى للتكلفة الثابتة إلى جانب هامش أوسع للمساهمة - يبلغ هيكل التكلفة ٢ الهدف بسرعة أكبر!

٣.١٤.٩ طريقة نسبة هامش المساهمة (أو نسبة الربحية إلى الحجم)

قد تمّ التعريف بنسبة الربحية إلى الحجم على أنّها:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{هامش المساهمة للوحدة}}{\text{إيرادات المبيعات}}$$

لهيكلّي التكلفة للذين تعاملنا معهما لغاية الآن. حسَبنا أنّ النسبة هي ٠.٤ و ٠.٥ على التوالي. ويمكن استخدام هذه النسبة في معادلة متطابقة سابقة بُغية حساب نقطة التعادل في إيرادات المبيعات، أي إذا كان لكلّ وحدة نسبة هامش مساهمة قدرها ٠.٤، ما هو مقدار المبيعات التي ينبغي إنجازها لتحقيق التعادل؟

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{نسبة هامش المساهمة}}$$

$$\frac{€١٠٠٠٠٠}{٠,٤} =$$

$$€٢٥٠٠٠٠ =$$

حالة حول تكاليف التعادل

تنظر شركة نفطيّة في اختيار موقع لمحطّة جديدة لتعبئة المحروقات عند طريق جانبيّ لإحدى المُدن. وقد قامت بالحسابات التالية:

تكاليف العمليات سنويّاً	€
رواتب هيئة الموظفين	٣٠ ٠٠٠
استهلاك المعدات	٥ ٠٠٠
بدل إيجار الموقع	٥ ٠٠٠
تكلفة لتر من المحروقات	٠,٤٨
سعر البيع للتر الواحد	٠,٥٠

١. كم لتر من المحروقات يجب أن يتمّ بيعه لتحقيق التعادل؟
٢. إذا كان استثمار في الدعايات الترويجية سيزيد عدد اللترات المباعة بـ ٢٥٠.٠٠٠ لتر، ما هي كمّية المال التي تستطيع الشركة أن تتحمّل إنفاقها على هذه الحملة الدعائية لتحقيق التعادل؟
٣. إذا باعت الشركة محروقات من صنف أفضل بالمُفَرَّق بـ €٠.٥٢ للتر الواحد الذي يكلفها €٠.٤٩، فإنّ المضخّات الأعلى ستطلب استهلاكاً إضافياً قدره €٣٠٠٠. ما سيكون تأثير مشهد كهذا في نقطة التعادل المحسوبة في المطلب الأول؟

التعليقات والأجوبة

١. إنّ كلّ التكاليف التشغيلية هي تكاليف ثابتة باستثناء التكلفة للتر الواحد. وبناءً عليه، إنّ الغيمة السوداء العالقة فوق محطة المحروقات تبلغ €٤٠.٠٠٠ سنوياً. ويقوم كلّ لتر بمساهمة قدرها €٠,٠٢.

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} = \text{نقطة التعادل}$$

$$\frac{€٤٠,٠٠٠}{€٠,٠٢} =$$

$$= ٢٠٠٠ \text{ لتر}$$

- يعطي هذا الرقم الإدارة أوّل مقياس معياريّ تقيّم بالنسبة إليه جدوى هذا الموقع المحتمل. وسنبيّن دراسة السوق والخبرة السابقة إذا كان هذا الرقم قابلاً للتحقيق أم لا. وإن كان غير قابل للتحقيق، ستكون الشركة عندئذٍ مُجبرّة على البحث عن موقع أرخص أو على توظيف المال في حملة دعائية فعّالة (أنظر المطلب الثاني).
٢. إنّ ٢٥٠.٠٠٠ لتر إضافيٍّ مُباع سيُدِرّ مساهمة إضافية قدرها €٥٠٠٠ (٢٥٠.٠٠٠ × €٠,٠٢). وبناءً عليه، تستطيع الشركة أن تتحمّل إنفاق مبلغ قدره ٥٠٠٠ على الحملة الدعائية.

$$\frac{€٤٣,٠٠٠}{€٠,٠٣} = \text{نقطة التعادل}$$

$$= ١٤٣٣ \text{ لترًا}$$

قد يثبت هذا الرقم بأنه هدف واقعي أكثر لمحطة جديدة لتعبئة المحروقات لكنه يتضمن بالطبع محروقات من صنف أفضل قد تُخمد الطلب بحد ذاتها.

بعض الحسابات الإضافية:

نسبة هامش المساهمة للمشهد الأصلي:

$$0,04 = \frac{€0,02}{€0,50}$$

نقطة التعادل في إيرادات المبيعات في المشهد الأصلي:

$$€40000 = \frac{€40000}{0,04} \text{ (دَقَق: } 1000000 \text{ لتر ب } €0,50)$$

١٥.٩ تحليل التعادل والشركة المتعددة المنتجات

لقد ركّز تحليل نقاط التعادل وهوامش المساهمة لغاية الآن على مؤسسات المنتج الواحد. كيف يمكن تطبيق التقنيّة على مؤسسة تُصنّع وتبيع أكثر من منتج واحد؟ والجواب هو: بصعوبة! أنظر في المثل التالي:

مَثَل

تقوم مؤسسة بتصنيع مُنتَجين لهما الإيرادات التالية والصورة الجانبيّة التالية للتكلفة:

صغير	كبير	
€٦	€١٠	سعر المبيعات
٣	٨	التكاليف المتغيرة
€٣	€٢	هامش المساهمة
€٥٠.٠٠٠		مجمّل التكاليف الثابتة
٢٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	المبيعات المقدّرة للسنة

لاحظ أنّ هامش المساهمة للوحدة هو أعلى لدى المُنتَج صغير وستفضّل المؤسسة أن تبيع المُنتَج صغير أكثر من المُنتَج كبير. غير أنّ فريق المبيعات يُضَمّن في الموازنة مبيعات متساوية للمُنتَجين كبير وصغير.

الوحدة ٩ / مميزات التكلفة وسلوكها

يمكن أن نحسب بسهولة رقم الأرباح ونقطة التعادل المُضَمَّن في الموازنة:

المجموع	صغير	كبير	
٤٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	وحدات المبيعات
€	€	€	
٣٢٠ ٠٠٠	١٢٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٢٢٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	١٦٠ ٠٠٠	التكاليف المتغيرة
١٠٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٤٠ ٠٠٠	المساهمة
٥٠ ٠٠٠			التكلفة الثابتة
٥٠ ٠٠٠			الربح المُضَمَّن 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، لأنه ليس لأيّ منتج من المُنتَجين نسبة هامش مساهمة قدرها ٠,٣١٢٥. فإنّ المنتج كبير هو أقلّ بكثير والمنتج صغير هو أكثر بكثير. لكنّ الرقم €١٦٠ ٠٠٠ يمثّل نقطة التعادل لهذه المؤسسة شرط أن تتلاءم مبيعات المنتج كبير والمنتج صغير في ما بينها وحدةً بوحدة.

غير أنّ هذا الاقتراح هو غير واقعي؛ ومن المرجح أن يتخطى أحد المُنتَجين الآخر لأسباب لم تكن متوقعة في مرحلة التخطيط. أنظر كيف أنّ الأرقام أعلاه تتغير عندما تُباع ٢٥ ٠٠٠ وحدة من المنتج كبير و ١٥ ٠٠٠ وحدة من المنتج صغير.

المجموع	صغير	كبير	
٤٠ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠	٢٥ ٠٠٠	وحدات المبيعات
€	€	€	
٣٤٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٢٤٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	التكاليف المتغيرة
٩٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠	المساهمة
٥٠ ٠٠٠			التكلفة الثابتة
٤٥ ٠٠٠			الربح المُضَمَّن في الموازنة
٠,٢٧٩٤	٠,٥	٠,٢	نسبة هامش المساهمة
٠,٢٧٩٤/€٥٠ ٠٠٠			نقطة التعادل في إيرادات المبيعات
€١٧٨ ٩٥٥ =			

إنّ التحوُّل في السوق إلى بيع المُنتَج كبير أكثر من المُنتَج صغير تسبَّب بهبوط المتوسط المرّجَح لنسبة هامش المساهمة، وهذا بدوره رفع نقطة التعادُل في إيرادات المبيعات، مع أنّ مجموع عدد الوحدات المُباعَة بقي هو هو، ٤٠ ٠٠٠ وحدة. يمكن القيام باحتساب مماثل باستخدام هامش المساهمة للوحدة كنعوض لنسبة هامش المساهمة:

المجموع	صغير	كبير	
٤٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	وحدات المبيعات
€	€	€	
٣٢٠ ٠٠٠	١٢٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٢٢٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	١٦٠ ٠٠٠	التكاليف المتغيّرة
١٠٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٤٠ ٠٠٠	المساهمة
٥٠ ٠٠٠			التكلفة الثابتة
٥٠ ٠٠٠			الربح المُضمَّن في الموازنة
€٢,٥٠	€٣	€٢	هامش المساهمة
€٢,٥٠/€٥٠ ٠٠٠			نقطة التعادُل في الوحدات
٢٠ ٠٠٠ =			

إذاً، شرط أن تبيع المؤسسة ١٠ ٠٠٠ وحدة من المُنتَج كبير و ١٠ ٠٠٠ وحدة من المُنتَج صغير، ستكون نقطة التعادُل عند مستوى الـ ٢٠ ٠٠٠، أي يجب أن يتمّ إبقاء مزيج المبيعات المُضمَّنة في الموازنة ثابتاً.

أيّ معلومات إدارية تُنشئها هذه التقنيّات عندما يقوم أقلّ تغيير في مزيج المبيعات بطرح الأرباح المُضمَّنة في الموازنة ويطرح نقطة التعادُل؟ وقد نجادل بأنّ الأرقام المطلقة (وحدات أو إيرادات) المولّدة ليست بهذا القدر من الأهميّة بالنسبة إلى المدير كعملية إيجاد الوقائع والتخطيط الكامنة وراء الاحتساب. ويحتاج مدير ما بالتأكيد إلى أن تكون لديه فكرة تقريبية عن نقطة التعادُل - في مثلنا ١٦٠ ٠٠٠ € - وأيّ مزيج من المبيعات نحتاج إليه لبلوغ تلك النقطة. لكنّ المنفعة الفعلية لا تأتي كثيراً من التقيّد بخنوع بالأرقام التي تُحتسب لكن تأتي من التنبّه إلى أيّ مزيج من المبيعات تسبّب بتغيير في أرباح حصيلية الحساب أو في نقطة التعادُل والتنبّه إلى الطريقة الفضلى لرسملة احتمال توليد الإيرادات من المنتجات الفردية. على الإدارة مثلاً في المؤسسة المستخدمة في المثل أن تسعى وراء تحقيق الحدّ الأقصى من مبيعات المُنتَج صغير على حساب المُنتَج كبير (لأنّ المُنتَج صغير يكسب مساهمة أكبر من المُنتَج كبير) حتى لو أنّ هذا قد يرفع مجموع التكاليف الثابتة. وبتعبير آخر، على المدراء أن يستخدموا أرقام الحسابات كإشارات لتوجيه جهودهم الإدارية أولاً يسمحو بأن تكون كأضواء وامضة تُحدُّ من التركيز والعمل الإداريين.

١٦.٩ المساهمة والعوامل المُقيِّدة للإنتاج

ليس "تحقيق الحد الأقصى من المساهمة" هدفاً غير معقول تتبَّعه شركة ما. وسيؤدّي هدف كهذا بإدارة الشركة أعلاه إلى تركيز كافة الجهود على المُنتج صغير بسبب مساهمته الأعلى في قدرة الكسب. وظاهرياً، يكسب المُنتج صغير مساهمة تفوق بـ١€ مساهمة المُنتج كبير. لكنّ هذا الاستنتاج مُبسَّط لأنّه يتجاهل القيود أو العوامل المتعدّدة التي تقيّد العمليّات. وقد تكون هذه العوامل تُوفّر المساحة (في سويماركت) أو ساعات تشغيل الآلة (تجميع سيّارة) أو اليد العاملة الماهرة (تصنيع رقاقات السليكون). إنّ العامل المُقيّد هو العائق الأخير الذي يتدقّق الإنتاج من خلاله ويُجبر الإدارة على عدم إنتاج كمّيّات غير محدودة حتّى لو كان الطلب في السوق في ارتفاع. ويكمن سرّ الإدارة الجيدة في التعرّف إلى العامل المُقيّد وفي حساب هامش المساهمة لوحدة العامل المُقيّد. كما في المثل التالي:

مثّل

أنظر مجدداً في المؤسسة التي تُنتج المُنتجين كبير وصغير:

صغير	كبير	
€٦	€١٠	إيرادات المبيعات
٣	٨	التكلفة المتغيرة
€٣	€٢	المساهمة

ستكون إدارة هذه المؤسسة مُطلّعة جيّداً على أساس هذه المعلومات وحدها لتركّز كلّ جهد التصنيع والبيع على المُنتج صغير بسبب الهامش الأعلى لمساهمته للوحدة. غير أنّ الصورة تتغيّر إذا كان العامل المُقيّد لهذه المؤسسة هو ساعات تشغيل الآلة:

صغير	كبير	
€٣	€٢	هامش المساهمة للوحدة
٢	١	ساعات تشغيل الآلة للوحدة
		محمل الساعات المتوفّرة لتشغيل الآلة ٦٠.٠٠٠
€١,٥٠	€٢	هامش المساهمة للعامل المُقيّد

وعند الحد الأقصى وبتجاهل طلب السوق على أي من المنتجين، تستطيع الشركة أن تُنتج وتبيع كلاً من:

$$\begin{aligned} & \text{المنتج كبير: } 60.000 \text{ وحدة} \times \text{ساعة للوحدة} \times \text{مساهمة بالساعة قدرها } \text{€}2 \\ & = \text{مساهمة قدرها } \text{€}120.000 \\ & \text{المنتج صغير: } 30.000 \text{ وحدة} \times \text{ساعتان للوحدة} \times \text{مساهمة بالساعة قدرها } \text{€}1.50 \\ & = \text{مساهمة قدرها } \text{€}90.000 \end{aligned}$$

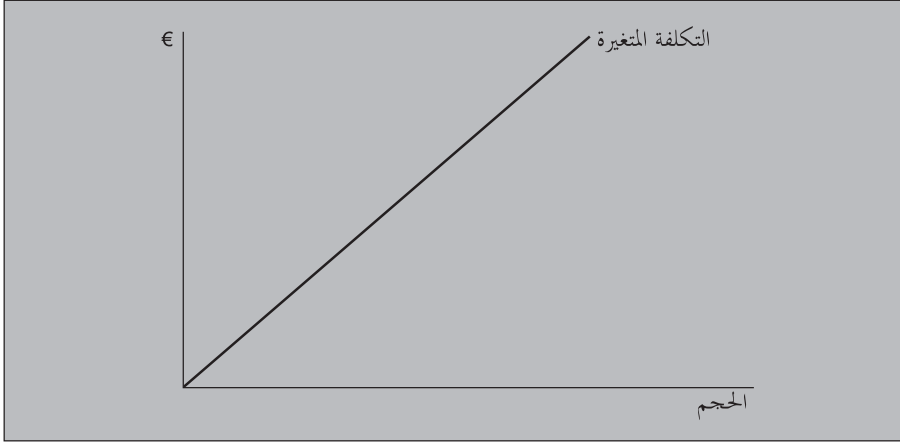
وعلى إدارة هذه المؤسسة، الخاضعة لطلبات مكان السوق، أن تركز على المنتج كبير بسبب هامش مساهمته الأعلى للعامل المُقَيّد للإنتاج. فالهدف هو تحقيق الحد الأقصى من المساهمة لوحدة العامل المُقَيّد.

١٧.٩ افتراضات تشكل جزءاً من أساس تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية

ما دام القارئ الآن حسن الاطلاع على بعض التطبيقات الإدارية الممكنة مع مخطط التعادل، سيكون من الحكمة الاختتام بالافتراضات التي ينبغي القيام بها بغية استخدام المعلومات المتدفقة من التحليل.

الافتراضات

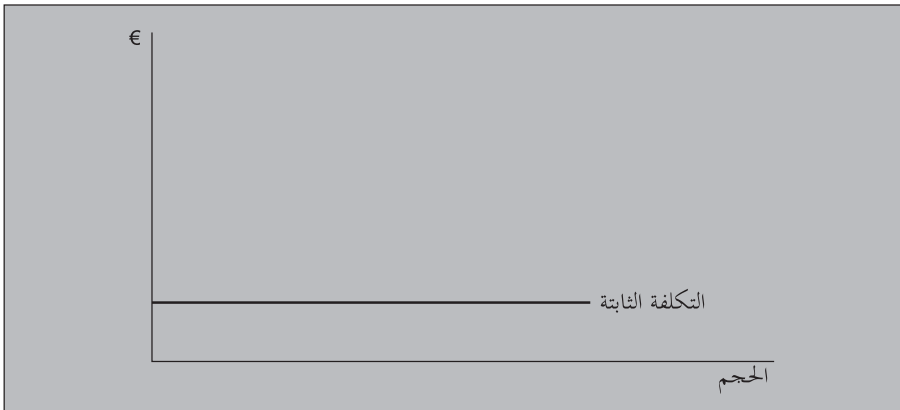
١. يمكن التعرف إلى التكاليف كافة كتكاليف متغيرة أو ثابتة. وليس هذا بالسهولة التي تم اقتراحها في النص. فإذا وضعنا جانباً التعقيدات المحيطة بالتكاليف المتغيرة نصفياً، تكتشف المؤسسات أنّ نسبة أكبر من التكاليف لها طابع التكاليف الثابتة، وبشكل خاص عندما يقصر الأفق الزمني؛ وليس العمل الإداري مرنًا بالدرجة التي ينطوي عليها المصطلح "التكلفة المتغيرة".
٢. تسلك كل التكاليف كما هو مرسوم في المخططات التصويرية السابقة على طول منحنى التكاليف (أنظر الرسم البياني ٩-١٠ والرسم البياني ٩-١١).



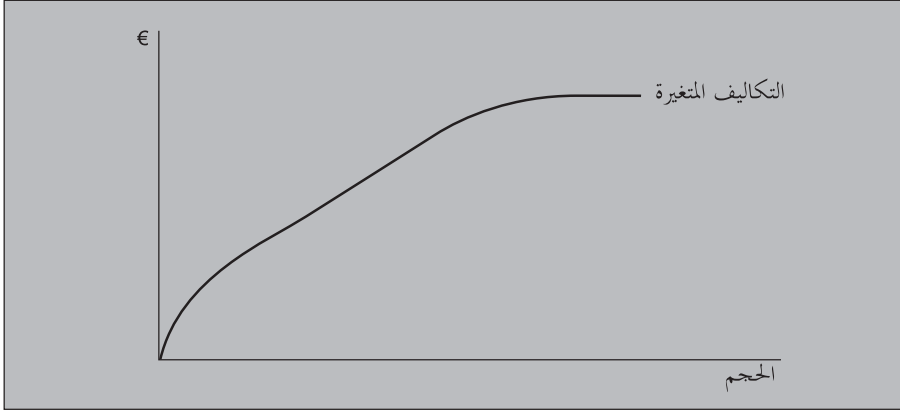
الرسم ١٠.٩

في الواقع، ليس سلوك التكاليف بالسلسلة 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 بسلاسة ويمكن أن تستفيد الشركة من حسومات على الحجم في المواد الأولية. ولجهة التكاليف الثابتة، سيخطو المنحنى خطوة نحو الأعلى فيما يتم الاقتراب من الطاقة القصوى: وسيتم طلب آلة أخرى، وستكون الصيانة الإضافية ضرورية وسينبغي زيادة المساحة. ويمكن أن تُعكس وقائع كهذه كما في الرسم البياني ٩-١٢ والرسم البياني ٩-١٣.

وإن الجمع بين هذين الرسمين البيانيين، يبين أن ثمة مجال في الوسط تسلك فيه التكاليف الثابتة والمتغيرة كما يصفها النعت المعرف بها. ونسميه بالمجال ذي الصلة الذي تصح ضمنه افتراضاتنا واستنتاجاتنا (أنظر الرسم البياني ٩-١٤).



الرسم ١١.٩



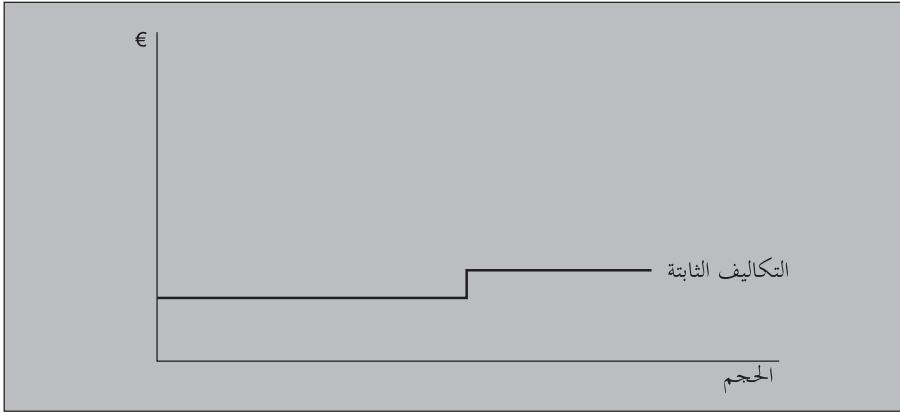
الرسم ١٢.٩

يبقى سعر المبيعات للوحدة كما هو. وسيكون من المُتَوَقَّع أن تبدّل شركة ما سعر مبيعاتها للوحدة ليعكس ظروف السوق المتغيرة، وطلبات الحجم والالتزام الطويل الأمد للزبون.

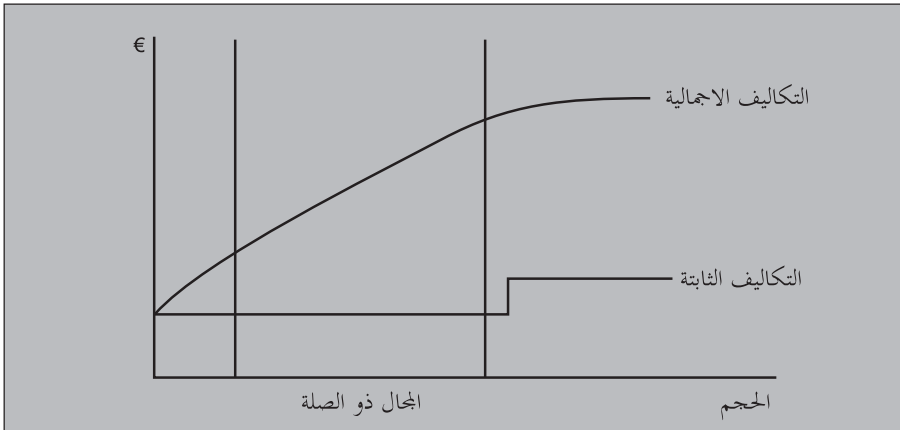
سيتمّ الإبقاء على مزيج المبيعات تماماً كما ضُمّن في الموازنة، فيما يتحرّك إجمالي الحجم صعوداً وهبوطاً. وقد ناقشنا لتونا هذا التقييد في القسم السابق. يُباع كل الإنتاج. ويتمّ تطلّب هذا الافتراض لكي تُنقل كل التكاليف إلى مكان السوق ولا تُحتجَز في المخزون. (تذكّر: لا يمكن كسب أرباح من مخزون غير مُباع).

الْخُلَاصَة

إنّ استخدام كلمة "التكلفة" من دون نعت يُعرّف بها هو عبارة عن المخاطرة في تضليل مُستخدم المعلومات بشأن مكوّنات الرقم المُقدّم. وليس على القُراء أن يتنبّهوا 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 للتحكم والتكاليف غير القابلة للتحكم، التكاليف الممكن تبّعها والتكاليف المشتركة، تكاليف المُنتج وتكاليف المدة، التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية، التكاليف المُعاد تقييمها والتكاليف التقديرية.



الرسم ١٣.٩



الرسم ١٤.٩

ويكون من المفيد بشكل خاص في هذه المرحلة من المُقرّر التضرُّع من الفرق بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة. وإنّ مخطّط التعادّل هو أداة إدارية نافلة لتبيان العلاقات بين التكاليف وحجم الإنتاج وحجم المبيعات والأرباح. ويشكّل أيضاً تحليل كهذا مدخلاً للمساهمة ولنسبة الربحية إلى الحجم. لكن على القراء أيضاً أن يكونوا على اطلاع حسن بالافتراضات التي تشكّل جزءاً من أساس تحليل التعادّل.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعدّدة الخيارات

١.٩ إن توفّر المعلومات حول التكلفة يمكن أن يساعد الإدارة في عدد من المجالات، بما فيها:

- I. تثبيت أسعار البيع
 - II. استخدام هيئة الموظفين الملائمة؛
 - III. اختيار الشعارات الملائمة للشركة؛
 - IV. التحكم بالأداء الفعليّ إزاء الأداء المُخطّط له.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(ج) فحسب.
 - ج. (أ) و(د) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

٢.٩ لاعتبارات إدارية، أيّ احتمال من الاحتمالات التالية يُعامل كتكلفة متغيّرة؟

- أ. راتب رئيس الحسابات.
- ب. التأمين على المصنع.
- ج. استهلاك المعدات المكتبيّة.
- د. المواد المستخدمة مباشرة في تصنيع المنتجات.

٣.٩ لاعتبارات إدارية، أيّ احتمال من الاحتمالات التالية يُعامل كتكلفة ثابتة؟

- أ. إيجار المصنع.
- ب. تكاليف الطاقة للماكينات المنتجة.
- ج. أجور العاملين في الإنتاج.
- د. المواد المستخدمة مباشرة في تصنيع المنتجات.

٤.٩ في شركة تصنيع، إنّ العناصر الثلاثة الأساسية لتكلفة المنتج هي اليد العاملة المباشرة واليد العاملة غير المباشرة والنفقات العامة التي لا تتعلّق بالتصنيع. صحّ أم خطأ؟

٥.٩ أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

- أ. إنّ التكاليف المتغيّرة الإجمالية هي ثابتة عند كلّ مستويات الإنتاج.
- ب. إنّ التكلفة المتغيّرة للوحدة هي ثابتة عند كلّ مستويات الإنتاج.
- ج. إنّ التكاليف الثابتة للوحدة هي ثابتة عند كلّ مستويات الإنتاج.
- د. إنّ التكاليف الثابتة الإجمالية هي متغيّرة عند كلّ مستويات الإنتاج.

- 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 ممثّل على التكلفة المتغيرة نصفياً؟
- أ. معدلات المصنع.
 ب. أجور العاملين في الإنتاج.
 ج. عمولة مدفوعة للوكلاء حول العالم على المبيعات، تتضمن أتعاب المحامي السنوية.
 د. استهلاك المركبات الآلية.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٩-٨ إلى ٩-١٢

إن المحاسب الإداري في شركة سام هوغان غولف المحدودة Sam Hogan Golf Limited أنشأ تكاليف لمستويات مختلفة من مخرجات هي عبارة عن أجهزة لنوادي الغولف.

الكمية/أجهزة	التكلفة المتغيرة الإجمالية €	التكاليف الثابتة الإجمالية €	التكاليف الإجمالية €
٥٠٠	٢٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠
١ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٩٥ ٠٠٠
١ ٥٠٠	٧٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	١٢٠ ٠٠٠

- ٨.٩ إذا تمّ إنتاج ١٥٠٠ جهاز، ما هو مقدار التكلفة الثابتة للجهاز الواحد؟
- أ. €٣٠.
 ب. €٤٥.
 ج. €٥٠.
 د. €٩٠.

- ٩.٩ إذا تمّ إنتاج ١٠٠٠ جهاز، ما هو مقدار التكلفة المتغيرة للجهاز الواحد؟
- أ. €٤٥.
 ب. €٥٠.
 ج. €٨٠.
 د. €٩٥.

١٠.٩ إذا تمّ إنتاج ٥٠٠ جهاز، ما هو مقدار التكلفة الإجمالية للجهاز الواحد؟

- أ. €٥٠.
ب. €٩٠.
ج. €٩٥.
د. €١٤٠.

١١.٩ إذا تمّت 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 تمّت 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 تمّ تخصيص التكاليف الثابتة على عدّة منتجات على أساس الوحدة، عندئذٍ سينتج من إسقاط سلسلة مُنتج واحدة:

- I. تخفيض في التكاليف الثابتة الإجمالية؛
II. إعادة تخصيص التكاليف الثابتة على المنتجات المُتبقّية، مُحدّثَةً بذلك تكلفة ثابتة أعلى لوحدّة المُنتجات؛
III. إعادة تخصيص التكاليف الثابتة على المنتجات المُتبقّية، مُحدّثَةً بذلك تكلفة ثابتة أدنى لوحدّة المُنتجات؛
IV. زيادة في التكاليف الثابتة الإجمالية.
أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
ب. (أ) و(ب) فحسب.
ج. (ب) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.

- ١٤.٩ إن العمل المباشر هو عمل يمكن تَبُّعه وتقييمه مادياً في تصنيع المنتجات. صحّ أم خطأ؟
- ١٥.٩ يرى المحاسبون أن أيّ تكاليف دعم للمؤسسة، كإعارة أحداث رياضية مثلاً، هي تكاليف مباشرة لتصنيع المنتجات. صحّ أم خطأ؟
- ١٦.٩ ثمة أساس مشترك إلى حدّ 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؛
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (أ) و(ب) فحسب.
 - ج. (ج) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.
- ١٧.٩ للتكاليف غير المباشرة. صحّ أم خطأ؟
- ١٨.٩ في تصنيفهم التكاليف كتكاليف قابلة للتحكُّم، يكون المحاسبون:
- I. يستخدمون مصطلحاً وصفيّاً آخر ليستبدلوا به "المتغيرة"؛
 - II. يستخدمون مصطلحاً وصفيّاً آخر ليستبدلوا به "الثابتة"؛
 - III. يُعنون في المقام الأول بالتعرُّف إلى المدراء المسؤولين عن هذه التكاليف المُحدَّدة؛
 - IV. تواقين إلى تحقيق الحدّ الأدنى من عدد التكاليف المُصنَّفة كغير قابلة للتحكُّم.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (ب) فحسب.
 - ج. (ج) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

- ١٩.٩ أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. يمكن تخفيض مستوى التكاليف المعاد تقييمها بسرعة في حال انكماش النشاط في المؤسسة.
- ب. إنّ التكاليف المعيارية هي تكاليف مُضَمَّنة في الموازنة، ومبنية على أساس الخبرة الماضية والفعليّة والدراسات الهندسيّة المُفَصَّلة.
- ج. يجب أن يتمّ تكبُّد التكاليف التقديرية في عمليّة التصنيع.
- د. إنّ التكاليف الفعليّة هي مُطابِقة 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 الآليّة.
- 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 التكاليفُ الإجماليةُ 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 أنّ كلّ المعالم الأخرى لا تتبدّل؟
- أ. تَدَنُّ في نقطة التعادل.
- ب. زيادة في هامش المساهمة الإجماليّ.
- ج. زيادة في نقطة التعادل.
- د. تَدَنُّ في هامش المساهمة للوحدة.
- ٢٤.٩ إنّ مقارنة التعادل قابلة للتطبيق فقط في الشركات التي تصنع مُنتجاً واحداً ولا صلة لها بمشاكل الشركات غير المُصنَّعة أو الشركات الأخرى. صحّ أم خطأ؟

- ٢٥.٩ إذا كانت التكاليف المتغيرة الإجمالية تزداد، أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. تزداد أيضاً التكاليف الثابتة الإجمالية.
 - ب. يزداد حجم المخرجات.
 - ج. يتدنّى حجم المخرجات.
 - د. تزداد أيضاً التكاليف الثابتة للوحدة.

- ٢٦.٩ في تطبيق تحليل التعادل على حالات القرار، ثمة مقاربات مُحتملة عديدة، تتضمن:
- I. طريقة هامش المساهمة؛
 - II. الطريقة البيانية؛
 - III. طريقة هامش الأرباح؛
 - IV. طريقة المعادلة.
- 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.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٩-٢٧ إلى ٩-٣٠.

تبيع شركة بريستول إنتربرايزيس المحدودة Bristol Enterprises Limited منتجاً بـ €٣٠ للوحدة. وتتضمّن تكاليف التصنيع للوحدة الموادّ وقدرها €٨ واليد العاملة وقدرها €١٠. وتمّ التنبؤ بالتكاليف الثابتة بـ €٣٠٠٠٠٠ لمستوى من المبيعات يبلغ ١٥٠٠٠ وحدة.

- ٢٧.٩ ما هي نقطة التعادل في مبيعات الوحدات؟
- أ. ١٣٦٣.
 - ب. ١٥٠٠.
 - ج. ٢٥٠٠.
 - د. ٥٠٠٠.

- ٢٨.٩ إذا تمّ بيع ٣٠٠٠ وحدة، ما هي الأرباح؟
- أ. لا شيء.
 - ب. €٦٠٠٠.
 - ج. €١٨٠٠٠.
 - د. €٣٠٠٠٠.

- ٢٩.٩ أصرّ أعضاء مجلس الإدارة على مستوى الحد الأدنى من الأرباح. كم وحدة يجب أن تُباع لكسب أرباح قدرها €٩٦٠٠؟
- أ. ٣٣٠٠
ب. ٤١٠٠
ج. ٥٨٠٠
د. ٦٦٠٠

- ٣٠.٩ إذا انسحب المنافس الأساسي لشركة بريستول Bristol من مجال الأعمال هذا، ومكّن بذلك سعر البيع من أن يزيد بنسبة ١٠ بالمئة، ما هو الربح الناجم عن مبيع ٦٠٠٠ وحدة؟
- أ. €١٥٠٠٠
ب. €٣٦٠٠٠
ج. €٤٢٠٠٠
د. €٦٠٠٠٠

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٣١-٩ إلى ٣٤-٩
تُصنّع شركة نيوتيك المحدودة Newtech Limited مُنتجاً واحداً. وقد جُمع المحاسب الإداري المعطيات التالية:

للوحدة €	
٢,٠٠	سعر البيع
٠,٥٠	المواد المباشرة
٠,٣٠	اليد العاملة المباشرة
٠,٢٠	النفقات العامة المتغيرة الخاصة بالمصنع
٠,٥٠	النفقات العامة الثابتة الخاصة بالمصنع
	إن المبيعات المتوقعة هي ٢٠٠٠٠ 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 تمّت زيادة سعر البيع ليصبح €٢,٢٠، ما هو هامش مساهمة شركة نيوتيك Newtech؟
- أ. €٠,٣٠
ب. €٠,٨٠
ج. €١,٠٠
د. €١,٢٠

٣٣.٩ إذا ازدادت النفقات العامة الثابتة الخاصة بالمصنع بـ ١٠.٠٠٠€، من دون أن يتغير سعر

البيع، ما هي نقطة التعادل؟

- أ. الإيرادات بـ ٢٠.٠٠٠€.
- ب. ١٠.٠٠٠ وحدة.
- ج. الإيرادات بـ ٤٠.٠٠٠€.
- د. ٣٠.٠٠٠ وحدة.

٣٤.٩ إذا ازدادت كل التكاليف بنسبة ١٠ بالمئة وإذا ارتفع سعر البيع ليصير ٢,٢٠€، بكم على

المبيعات أن تتغير عن الحجم المتوقع الأصلي، لتحقيق ربحاً قدره ٢٠٠ ٢٤٤€؟

- أ. بزيادة قدرها ٥٠ بالمئة.
- ب. بزيادة قدرها ٦٠ بالمئة.
- ج. بتدنٍ قدره ١٥ بالمئة.
- د. بتدنٍ قدره ٦٠ بالمئة.

٣٥.٩ مع أنه يمكن تطبيق تحليل التعادل على الشركات المتعددة المنتجات، أيّ عامل من العوامل

التالية يُقيد مجال هذا التحليل؟

- أ. الفوضى في نقاط التعادل المتعددة.
- ب. الحاجة إلى تخصيص التكاليف الثابتة على المنتجات.
- ج. وجود تكاليف متغيرة مختلفة لكل منتج.
- د. تغيرات 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 نحو تام بين كل من التكاليف المتغيرة والثابتة ومستويات المخرجات.

أي احتمال يصح 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 أي احتمال من الاحتمالات التالية يصح على سلوك التكلفة ضمن المجال ذي الصلة؟

- أ. ستزداد التكاليف المتغيرة للوحدة فيما يزداد الإنتاج.
- ب. ستزداد التكاليف الثابتة الإجمالية فيما يتدنى الإنتاج.
- ج. ستدنى التكاليف المتغيرة الإجمالية فيما يزداد الإنتاج.
- د. لن تتغير التكاليف الثابتة فيما يتدنى الإنتاج.

دراسة الحالة ٩-١

حضرت الشركة المغفلة واترلو سينكس Waterloo Sinks plc للتوّ حساب الأرباح والخسائر المُلخّص لسنّتها الماليّة الأخيرة.

ألف €	€	
٢ ٠٠٠		المبيعات (١٠٠ ٠٠٠ مَجلى)
	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

إنّ أعضاء مجلس الإدارة توفّقون للقيام بعمل علاجيّ بُغية تحسين مركز الشركة التجاريّ، وفي اجتماعهم التالي، سيتمّ النظر في الاقتراحات المستقلة التالية:

- دفع عمولة ١٠ بالمئة على المبيعات لمندوبي المبيعات وزيادة المبيعات لتبلغ نقطة التعادل.
- زيادة المبيعات من خلال الإعلان الإضافيّ بمبلغ قدره ٤٠٠ ٠٠٠ €، إلى جانب رفع سعر البيع بنسبة ٢٠ بالمئة، لبلوغ هدف الربح وقدره ١٠ بالمئة من المبيعات.
- تخفيض سعر البيع بنسبة ١٥ بالمئة، وهو أمر من المُقدّر أن يزيد حجم المبيعات بنسبة ٤٥ بالمئة. فضلاً عن ذلك، إنّ مراجعة تخفيض التكلفة في النفقات العامة الثابتة قد ينتج منها ادّخار سنويّ قدره ١٥٠ ٠٠٠ €.

المطلوب

كمحاسب إداريّ، طلب منك رئيس مجلس الإدارة أن تقيّم كلّ اقتراح من هذه الاقتراحات البديلة وأن تعلقّ بإيجاز على كلّ منها.

دراسة الحالة ٩-٢

تنتج شركة لوثيان موتور Lothian Motor Co. أربعة نماذج من سيارات الصالون الفخمة. كاسل 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 ١٥ ٣٥٠ ساعة عمل، أما التكاليف الثابتة فهي €٧٠٠ ٠٠٠ شهرياً.

ثمة معلومات إضافية:

ساعات العمل على النموذج الواحد	الحدّ الأقصى من الطلب شهرياً	التكلفة المتغيرة €	سعر البيع €	
٢٥	٢٥٠	٣ ٢٠٠	٤ ٨٠٠	كاسل Castle
٣٠	١٧٠	٤ ٢٠٠	٥ ٧٠٠	روك Rock
٤٠	١٠٠	٥ ٠٠٠	٦ ٩٠٠	ساليسبوري Salisbury
٥٠	٨٠	٦ ٥٠٠	١٠ ٠٠٠	مورنينغسايد Morningside

المطلوب

١. ما سيكون المزيج الأفضل من المنتجات والمبيعات لتحقيق الحدّ الأقصى من الأرباح شهرياً؟ (افتراض أنه ما من مخزون أول المدة أو آخر المدة).
٢. بيّنت دراسة السوق أنّ المبيعات الشهرية لسيارة الصالون مورنينغسايد Morningside سترتفع بنسبة ٥٠ بالمئة إذا تمّ تكبُّد إنفاق خاص وإضافي على الإعلانات بقدر €٥٠ ٠٠٠ شهرياً. هل كنت لتنصح الإدارة بالقيام بهذه الخطوة؟

تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

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 الجانبية
٢٢/١٠	٦.١٠ تحديد تكاليف العملية
٢٢/١٠	٧.١٠ تحديد تكاليف العملية والوحدة المتكافئة
٢٥/١٠	٨.١٠ تكلفة الوحدة المتكافئة 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
٤١/١٠	الخلاصة
٤٣/١٠	أسئلة للمراجعة
٥٦/١٠	دراسة الحالة ١٠-١
٥٧/١٠	دراسة الحالة ١٠-٢
٥٨/١٠	دراسة الحالة ١٠-٣

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 أسس النشاط لتوزيع النفقات العامة على المنتجات؛
- التفريق بين معدلات النفقات العامة للمصنع (كل الأقسام)، المحددة مسبقاً ومعدلات النفقات العامة للأقسام، المحددة مسبقاً؛
- مسائل تحديد التكلفة المعنوية بالمنتجات المشتركة والسلع الجانبية؛
- تحديد تكاليف العمليات، واستخدامه الوحدات المتكافئة وطريقته الأساسيتان؛
- الحاجة إلى التساؤل حول مدى مناسبة محرركات التكلفة التقليدية والآليات الأساسية لتحديد التكلفة على أساس النشاط.

المقدمة

١.١٠

في الوحدة التاسعة جرى تفصيل فئات مختلفة من التكاليف: التكاليف المتغيرة والثابتة، والمباشرة وغير المباشرة، والممكن تحديد مصدرها وقيمتها والمشاركة، وتكاليف المنتج وتكاليف المدة، والتكاليف القابلة للتحكم وغير القابلة للتحكم، والمعمارية والفعلية والمعاد تقييمها والاستثنائية. 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 وتتناول مجموعات كاملة من التكاليف. إلا ان الفهم المبكر لخصائصها يسمح للقارئ بكسب نظرة عامة حول تحديد التكاليف ووقعه المحتمل على السلوك الإداري.

في هذه الوحدة، نعوض قليلاً في التحليل في محاولة لفهم مصدر التكاليف الفردية وكيفية توزيعها على مخرجات المؤسسة. ذلك أنه من خلال فهم تفاصيل جمع التكاليف وتخصيصها يمكن للمدراء مراجعة أنظمة بديلة تناسب 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 متطابقة، كذلك الأمر بالنسبة إلى الشركات التي تطوّر 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 وتكنولوجيات الإنتاج الجديدة تساهم في فرض قيود على أنظمة تحديد التكاليف القائمة. وينبغي مراجعة هذه الأنظمة باستمرار. تلخص مواد هذه الوحدة

المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها كل أنظمة تحديد التكاليف والتي يمكن تعيين الطرق البديلة ضمنها.

تُفرض قيود إضافية على أنظمة تحديد التكاليف بسبب تنوع المطلوب منها. في الوحدة السابقة فصلنا أربعة من هذه الأدوار:

- أ. التحكم بالأداء الفعلي مقارنة مع الأداء المخطط له؛
- ب. التخطيط لتكاليف السنة التالية؛
- ج. تتبع استهلاك الموارد؛
- د. اختيار مسار من بين مسارات العمل البديلة.

وجدير بالذكر أن اثنين من هذه الأدوار (التحكم والتتبع) يهتمان بما سبق. أما الدوران الآخران (التخطيط والاختيار) فيهتمان بما سيأتي. ومن غير المعقول الطلب من نظام واحد لتحديد التكاليف أن يلبي متطلبات المعلومات كافة، إلا أننا نخشى من أن يتوقع الكثير من المدراء من أنظمتهم أن تؤمن أجوبة لكل متطلباتهم. تركز هذه الوحدة على وظيفتي التتبع والتحكم في أنظمة تحديد التكاليف. ولن يكون باستطاعة المدراء تقدير حاجاتهم إلى المعلومات في مجالي التخطيط والاختيار إلا عندما يعون كيفية تلبية هذه المتطلبات.

٢.١٠ جمع التكاليف

لتركيز نقاشنا على عالم جمع التكاليف المعقّد (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
١٥,٠٠	
٧,٥٠	العمل المباشر ١.٥ ساعة بتكلفة ٥€ للساعة الواحدة
٢٢,٥٠	التكلفة الأساسية
٢,٥٠	نفقات التصنيع العامة
٢٥,٠٠	تكلفة التصنيع
٥,٠٠	حصّة النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع
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)، تشكّل المواد الأولية ٥٠ بالمئة من إجمالي التكلفة. تختلف هذه النسبة اختلافاً كبيراً من بند إلى بند وفقاً لمدخلات العمل وتكلفة النفقات العامة.

بند الأثاث	الكمبيوتر الشخصي	رزمة البرمجيات	
%	%	%	
٥٠	٢٥	٢	المواد
٢٥	٢٥	٨	اليد العاملة
٢٥	٥٠	٩٠	النفقات العامة
١٠٠	١٠٠	١٠٠	

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

يعكس عنصر النفقات العامة الثقيل في رزمة البرمجيات الاستثمار الكبير في البحث والتطوير، هذا الاستثمار الذي تتطلبه دار البرمجيات لتصميم واختبار رزمة تجارية سوف تتصدى لأي طلب مستخدم قائم على أساسها. وينبغي استعادة هذا الاستثمار في المبيعات المستقبلية.

ولعل المواد هي أسهل تكلفة يمكن تتبعها في بند التكاليف بسبب طبيعتها المردية والمادية. يستطيع محاسبو التكاليف أن يلمسوا المواد وأن يروا بأنفسهم مدى استخدامها في السلعة المصنعة. وتُسحب المواد من المخزون مما يستدعي إصدار بيان بطلب استلام من المخازن. تسجل على هذا البيان كمية المواد المسحوبة ونوعيتها وتاريخ السحب والأحرف الأولى لاسم أمين المستودع وطالب الاستلام. لا يظهر السعر عادة على البيان، ومرد 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 اللازمة 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 ١,٠٦ € 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 أولاً يخرج أولاً أو الوارد أخيراً يخرج أولاً أو طرق المتوسطة 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 يُحدد لفترة ثلاثة أشهر ربّما ويُحاول من خلاله التنبؤ 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. أمّا الفروقات التي

تنشأ بين سعر الشراء الفعلي وسعر إصدار الإنتاج فُتسجّل في حساب الأرباح والخسائر كاختلاف في السعر في نهاية الفترة المذكورة. تقوم الشركات المصنّعة اليوم بتبسيط أنظمة طلب المواد الخاصة بها لدرجة كبيرة حتى أن الأقسام الفردية تشجّع على طلب قطعها مباشرة من المورد في حينه لاستخدامها في دورة الإنتاج. من حسنات هذا الإجراء جعل قيمة مخازين المواد الأولية تقارب الصفر (مع الإشارة إلى أن المخزون يجمّد 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 التعرّف إليها وقياسها خاصة إذا اعتُبر الأشخاص المعنيون معنيين مباشرة في إنشاء بند التكلفة. تتألف تكلفة العمل من الوقت الذي يُصرف على العمل ومن معدّل المدفوعات التي يجنيها العمّال المستخدمون. ولكلّ بند محدّد من بنود التكلفة سجلّ زمني يسجّل عليه كلّ عامل يعمل مباشرة في المهمة، الوقت الذي استغرقه (يقسّم الوقت إلى وحدات تتألف الوحدة من ١٥ دقيقة مثلاً). كما يمكن أن يحتفظ كلّ عامل بجدول زمني يومي يسجّل عليه المهام التي أنجزها والفترة الزمنية التي قضاها 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 العمّال مبالغ مختلفة.

مثّل

لصناعة رفّ خشبيّ، يمكن أن يعمل عاملان كل واحد لمدة ٤٥ دقيقة، فيكسب أحدهما €٤,٦٠ في الساعة بينما يجني الثاني €٥,٠٠ 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 لمنتجين مماثلين؟ لهذا السبب لا يمكن التكلم عن معدّل معياريّ للأجور كما بالنسبة إلى المواد. يستحقّ تصنيف المعدّل المعياريّ للأجور أن نوليه بعض الاهتمام. إنّ الأجر أو الراتب الذي يتلقاه أحد العمّال لا يمثّل إلا جزءاً واحداً من تكاليف الشركة العينية. أمّا المكونات الأساسية الأخرى فهي اشتراك المؤسسة في الضمان الاجتماعي ومساهماتها في الضرائب وفي معاشات التقاعد. إنّ 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 كلّ تكاليف المستخدمين بطريقة مماثلة ممّا سيؤدّي إلى سعر معياريّ في الساعة بالإضافة إلى ما تلقاه العمال الأفراد من أجورهم الخاصة.

لاحظ أن صفة "مباشر" لا تسبق أي من بندي "نفقات التصنيع العامة" و"النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع". ويعني هذا أن بندي 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 البخرسة الثمن والشديدة الاستخدام كالمسامير اللولبية والمفصلات والغراء والأشرطة اللاصقة وتأمين التدفئة والإنارة في المصنع والكهرباء للمكينات 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 المستدانة 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. وغالباً 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

أو مدير المكتب مسؤولاً عنها. يمكن لكل مدير مركز تكلفة رئيسي أن يقسم مركزه إلى وحدات فرعية للمسؤولية أو التحكم. في هذه الحال، يحدّد لكل وحدة فرعية مستوى معيناً من الإنفاق لا يحقّ للمدراء تجاوزه بدون موافقة مسبقة. أمّا التكاليف التي يتمّ تكبدها والتحقّق منها من خلال فاتورة يقدمها المورد، أو في حال الاستهلاك، من خلال الاتفاق على معدلات شطب سنوية وعلى ثمن خاص بالأشياء المستعملة، فيخصّصها قسم محاسبة التكاليف.

إلا أنّ جمع تكاليف النفقات العامة يتحوّل إلى مهمة واضحة إذا ما قورن بمهمة تخصيص هذه التكاليف على وحدات الإنتاج. في مثلنا هذا، كيف تمّ احتساب مبلغ ٢,٥٠ € و ٥,٠٠ € لقاء خزانة جهاز القرص الرقمي بالنسبة إلى كلّ من نفقات التصنيع العامة والنفقات العامة التي لا تتعلّق 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 تتعلّق بالتصنيع إلى الرواتب الإدارية؟ ولأنّ هذه النفقات العامة لا تُعزى مباشرة إلى وحدات التكلفة بالطريقة نفسها للمواد الأولية واليد العاملة المباشرة، حيث يسهل تتبّع الاستعمال الفعلي للموارد بدقة، يستخدم المحاسبون نسبةً محدّدة سلفاً للنفقات العامة يوزعون بها هذه الأخيرة على وحدات الإنتاج. ترتكز هذه النسبة على الاحتساب التالي:

معدّل تخصيص النفقات العامة المحدّد سلفاً

النفقات العامة المُضمّنة في الموازنة للفترة المحاسبية

وحدات الإنتاج المُضمّنة في الموازنة

مثّل

تقوم إحدى المؤسسات بتصنيع وبيع أحد المنتجات الذي يتضمّن من المواد الأولية قيمة ١٠ € و ٥ € من اليد العاملة المباشرة. تخطّط الإدارة لتصنيع ١٠ ٠٠٠ وحدة من المنتج للسنة المقبلة ويُقدّر إجمالي النفقات العامة بـ ١٠٠ ٠٠٠ €. أما معدّل تخصيص النفقات العامة المحدّد مسبقاً فيكون:

$$\frac{100.000 \text{ €}}{10.000} = 10 \text{ € للوحدة الواحدة}$$

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

وهكذا يُوزَع هذا المعدل على الصورة الجانبيّة لتكلفة المنتج الذي ينبغي أن يُتَّخَذ قرار التسعير والتسويق بشأنه:

الصورة الجانبيّة لتكلفة المنتج	
€٥	المواد المباشرة
١٠	اليد العاملة المباشرة
١٠	حصّة النفقات العامّة
€٢٥	التكلفة الإجماليّة

غير أنّ صعوبات تنشأ لدى المؤسّسات التي تنتج أكثر من سلعة واحدة. إذا كان لهذه السلع مميّزات إنتاجيّة مختلفة (أي أنّها تستهلك نسباً متفاوتة من عوامل الإنتاج بما في ذلك تكاليف النفقات العامّة)، لا يمكن اللجوء إلى الكسر البسيط الوارد آنفاً لاستحالة جمع وحدات الإنتاج المضمّنة في الموازنة. فلو صنعت المؤسّسة أعلاه مثلاً ٩٠٠٠ وحدة من المنتج القائم و ٢٠٠٠ وحدة من منتج قريب منه لكن مختلف، من السخيف استعمال الرقم ١١٠٠٠ في مخرج الكسر. فعلى المؤسّسة استعمال معيار آخر لتوزيع التكلفة.

يبحث محاسبو التكاليف عن عناصر سببيّة أو عن أسس النشاط، وهي العامل الأوحد الذي يحثّ على استهداف غالبيّة عناوين التكلفة التي تحتوي على النفقات العامّة. من أسس النشاط النموذجيّة ساعات العمل المباشر أو تكلفة اليد العاملة المباشرة أو ساعات تشغيل الآلة. لدى التدقيق عن كتب في النفقات العامّة لكلّ مؤسّسة من المؤسّسات، يتبيّن أنّه من الممكن اعتبار أنّ أحد هذه الأسس يؤدّي إلى غالبيّة النفقات العامّة (وليس كلها على الإطلاق). ففي مؤسّسة كثيفة العمالة، يمكن نسب غالبيّة النفقات العامّة إلى العامل البشريّ أي أنّ النفقات العامّة تنشأ بسبب الخدمات اللازمة لدعم قوّة عاملة كثيفة. من جهة أخرى، حيث حلّت الآلة مكان البشر، تُعتبر ساعات تشغيل الآلة عاملاً سببياً نافعاً. يُطبّق المعدل المحدّد مسبقاً الناتج من ذلك على المنتجات الفرديّة باستخدام استهلاك هذه المنتجات للعامل السببي.

مثّل

افتراض في المثل أعلاه أنه ينبغي استخدام ساعات اليد العاملة المباشرة في احتساب معدل تخصيص النفقات العامّة المحدّد مسبقاً وأنّ المؤسّسة تخطّط لصرف ٢٥٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة على الإنتاج في العام المقبل، وأنّ هذا المنتج (واحد من عدّة منتجات) يتطلّب ساعتين لإنجازه من قبل فريق العمل المباشر.

$$\frac{100000}{25000 \text{ ساعة يد عاملة مباشرة}} = \text{معدل تخصيص النفقات العامة المحدد مسبقاً}$$

$$= \text{€}4 \text{ لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة}$$

الصورة الجانبيّة لتكلفة المنتج	
€٥	المواد المباشرة
١٠	اليد العاملة المباشرة
٨	حصّة النفقات العامة (ساعتان × €٤)
<u>€٢٣</u>	

إنّ التقديرات التي يتألّف منها الكسر الأنف الذكر هي حصيلة دراسة عن كسب لأداء السنة الماضية. وسوف تأخذ بعين الاعتبار توقّعات الإدارة في تخفيض أو زيادة مبالغ النفقات العامة المحدّدة على ضوء مستويات الإنتاج المخطّط لها. إلّا أنّه يستحيل على أرض الواقع ان نقدّر بشكل دقيق كلّ من البسط (النفقات العامة المضمّنة في الموازنة) والمخرج (مستوى الإنتاج المضمّن في الموازنة والمُعبر عنه لجهة أساس النشاط). ولا يمكن تجنّب الأخطاء سواء في التنبؤات أو في الواقع مع مرور السنة. ذلك أنّ النفقات العامة تكون إمّا أكثر أو أقلّ ممّا تمّ التنبؤ به، أما الإنتاج فتكون إما أكثر أو أقلّ ممّا تمّ التخطيط له. أما الفرق ما بين الرقم الفعلي للنفقات العامة التي تمّ تكبّدها والنفقات العامة المخصّصة على المنتج فتدرج مباشرة في حساب الأرباح والخسائر.

مثّل

في نهاية العام، تكبّدت المؤسسة المذكورة مبلغ €١٠٥٠٠٠ كتكاليف النفقات العامة. وكان الإنتاج يوازي ٢٦٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة

€١٠٤٠٠٠	النفقات العامة المطبّقة على المنتجات = €٤ × ٢٦٠٠٠
€١٠٥٠٠٠	النفقات العامة الفعلية
<u>€١٠٠٠</u>	التطبيق المنقوص

يُضاف هذا المبلغ المطبّق بشكل منقوص مباشرة إلى حساب الأرباح والخسائر كزيادة على رقم تكلفة السلع المباعة. ويستقصي محاسبو التكاليف سبب زيادة الإنفاق وزيادة الإنتاج حتّى تكون أرقامهم أكثر دقّة في العام المقبل.

معدّلات المصنع (كل الأقسام مجتمعة) إزاء معدّلات الأقسام

٤.١٠

إن المعدّل الواحد المحدّد مسبقاً للنفقات العامّة للألات، الموصوف أعلاه معدّلات المصنع (كل الأقسام مجتمعة)، والمعدّ للشركة التي تصنّع منتجاً واحداً أو تلك التي تصنّع عدّة منتجات باستخدام أساس نشاطٍ واحد لا غير يُعتبر مبسّطاً أكثر ممّا ينبغي. ذلك أنّه من غير الواقعي الافتراض أنّ باستطاعة أساس نشاط واحد أن يشرح أكثر من مجموعة صغيرة من تكاليف النفقات العامّة. فناهيك عن مجموعة كبيرة منها. وممّا لا شك فيه أنّه يمكن اعتبار ساعات اليد العاملة المباشرة أو ساعات تشغيل الآلات عاملاً سببياً لبعض النفقات العامّة كتكاليف الإشراف مثلاً أو تكاليف مطعم المصنع (ساعات يد عاملة مباشرة) وكهرباء الآلات وصيانتها (ساعات تشغيل الآلات). إلا أنّ ربط كلّ تكاليف النفقات العامّة بأساس النشاط المختار ذاته قد يؤدي إلى تضليل التخصيص وبالتالي إلى تكاليف مغلوطة عن المنتج. فينبغي أن تعيّن الإدارة نظاماً لتخصيص التكاليف يظهر كم يستخدم كلّ منتج فعلياً من النفقات العامّة عوضاً عن التمسك بمعدّل الآلات.

تتضمّن أسس النشاط النموذجية لتكاليف قسم الخدمات ما يلي:

- طاقم العمل/خدمات الرعاية: عدد الأشخاص المستخدمين؛
- الإحتساب: ساعات العمل؛ عدد التقارير الصادرة؛
- الماكينات: ساعات تشغيل الآلات؛
- المباني والعقارات: المكان المشغول؛
- الطاقة: ساعات تشغيل الآلات؛ الاستخدام المحصّي؛
- الرواتب التنفيذية: المبيعات؛
- جدولة الإنتاج: عدد المنتجات المختلفة.

تحاول معدّلات النفقات العامّة في كلّ قسم تجنّب مشكلة اختلاف أسس النشاط، أولاً من خلال تخصيص النفقات العامّة على الأقسام الفردية وثانياً من خلال تحديد أساس النشاط الأنسب لكلّ قسم.

مثّل

تستخدم إحدى الشركات قسمين للإنتاج وثلاثة أقسام للخدمات في تصنيع عدّة رفّعة 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	
٢٥٢ ٥٠٠	٤ ٥٠٠	٥٠	٤٥٠	حدادة
١١٣ ٧٥٠	٣ ٠٠٠	١٠٠	٧٥	تلحيم
٢١٨ ٠٠٠	١ ٨٠٠	٣٠	٢٢٥	طاقم العمل
١٠٠ ٧٥٠	١٢ ٠٠٠	٢٠	٤ ٥٠٠	احتساب
٧٣ ٥٠٠	١٦ ٥٠٠	١٠	١ ٥٠٠	صيانة الموقع
٧٥٨ ٥٠٠	٣٧ ٨٠٠	٢١٠	٦ ٧٥٠	

هذا ويرجَّح أن تتضمَّن الحدادة ٤٥ ٠٠٠ ساعة تشغيل آلة وأن يتضمَّن التلحيم ١٠٠ ٠٠٠ ساعة تشغيل آلة.

إنَّ الهدف من تخصيص تكلفة النفقات العامة هو تخصيص التكاليف على منتجات المؤسسة. وبما أنَّه يجري التداول بالمنتجات عبر أقسام الإنتاج وليس أقسام الخدمات، فإنَّ الخطوة الأولى في عملية التخصيص يجب أن تتجلى في نقل النفقات العامة من قسم الخدمات إلى أقسام الإنتاج حتَّى تصبح "مرتبطة" بالمنتجات. يلجأ 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 كلِّ قسم من أقسام الخدمات الثلاثة وتعطى لأقسام الإنتاج فتضاف إلى النفقات العامة الكائنة فيها أساساً لاحتساب معدَّلين محدَّدين سابقاً من النفقات العامة. يتم تناول كلِّ 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

التوزيع	حدادة	تلحيم	طاقم العمل	احتساب	صيانة الموقع	المجموع
(التوزيع)	€٢٥٢ ٥٠٠	€١١٣ ٧٥٠	€٢١٨ ٠٠٠	€١٠٠ ٧٥٠	€٧٣ ٥٠٠	€٧٥٨ ٥٠٠
طاقم العمل	٧٢ ٦٦٧	١٤٥ ٣٣٣	(٢١٨ ٠٠٠)		صفر	
(التعليق ١)						
الاحتساب	٨٦ ٣٥٧	١٤ ٣٩٣		(١٠٠ ٧٥٠)	صفر	
(التعليق ٢)						
صيانة الموقع	٤٤ ١٠٠	٢٩ ٤٠٠			(٧٣ ٥٠٠)	صفر
(التعليق ٣)						
	€٤٥٥ ٦٢٤	€٣٠٢ ٨٧٦	صفر	صفر	صفر	€٧٥٨ ٥٠٠

التعليقات

١. حصة طاقم عمل الحدادة = $€٧٢ ٦٦٧ = €٢١٨ ٠٠٠ \times ١٥٠/٥٠$
٢. حصة طاقم عمل التلحيم = $€١٤٥ ٣٣٣ = €٢١٨ ٠٠٠ \times ١٥٠/١٠٠$
٣. حصة الاحتساب من الحدادة = $€٨٦ ٣٥٧ = €١٠٠ ٧٥٠ \times ٥٢٥/٤٥٠$
٤. حصة الاحتساب من التلحيم = $€١٤ ٣٩٣ = €١٠٠ ٧٥٠ \times ٢٢٥/٧٥$
٥. حصة صيانة الموقع من الحدادة = $€٤٤ ١٠٠ = €٧٣ ٥٠٠ \times ٧٥٠/٤٥٠٠$
٦. حصة صيانة الموقع من التلحيم = $€٢٩ ٤٠٠ = €٧٣ ٥٠٠ \times ٧٥٠٠/٣٠٠٠$

كما ودرس المستشارون النشاطات في الحدادة والتلحيم وأوصوا بمعدّل نشاط ساعات تشغيل الآلات بالنسبة إلى الحدادة، وبمعدّل ساعات اليد العاملة المباشرة بالنسبة إلى التلحيم.

حدادة	تلحيم
المعدّلات المحددة مسبقاً	
€٤٥٥٦٢٤	€٣٠٢٨٧٦
(ساعات تشغيل الآلات)	(ساعات يد عاملة مباشرة)
٤٥٠٠٠	١٠٠٠٠٠
=	
€١٠,١٢٥	€٣,٠٢٩
لكل ساعة تشغيل آلة	لكل ساعة يد عاملة مباشرة

سيُخصّص لكلّ طلبية تمرّ بالحدادة مبلغ €١٠,١٢٥ كنفقات عامّة عن كلّ ساعة تشغيل آلة تستهلك على الطلبية في الحدادة. عندما تنتقل الطلبية إلى التلحيم، سيُخصّص مبلغ €٣,٠٢٩ كنفقات عامّة لكلّ ساعة يد عاملة مباشرة تستهلك على الطلبية. إنّ الطريقة المباشرة المتعلقة بتخصيص تكلفة النفقات العامّة هي مقارنة واضحة تهدف إلى تفريغ تكاليف النفقات العامّة الخاصة بقسم الخدمات. إلاّ أنّ بعض الشركات يفضل

أن يقرّ بالخدمات التي تتمّ ما بين الأقسام والتي يزوّد بها كلّ قسم خدمة قبل التخصيص النهائي على قسم الإنتاج. ففي الشركة أعلاه على سبيل المثال، لا يقدّم طاقم العمل خدمات في إطار نشاطي الحدادة والتلحيم فحسب بل أيضاً لكلّ من الاحتساب وصيانة الموقع. وكذلك الاحتساب وصيانة الموقع يقدّمان بدورهما خدمة إلى أقسام الخدمات الشقيقة. أما التقنيّة الثانية وهي الطريقة الموزّعة على مراحل، فهي تعترف بارتباط الأقسام بعضها ببعض. ينبغي اتباع تسلسل في وضع حد لتكاليف أقسام الخدمات؛ التسلسلان الأكثر رواجاً هما: (أ) اختيار أقسام الخدمات من خلال اتباع مسار تنازلي من حيث عظم النفقات العامّة المنفقة و (ب) أولاً اختيار القسم الذي يعطي النسبة المئويّة 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

حدادة	تلحيم	طاقم العمل	احتساب	صيانة الموقع	المجموع
€ ٢٥٢ ٥٠٠	€ ١١٣ ٧٥٠	€ ٢١٨ ٠٠٠	€ ١٠٠ ٧٥٠	€ ٧٣ ٥٠٠	€ ٧٥٨ ٥٠٠
٦٠ ٥٥٦	١٢١ ١١١	(٢١٨ ٠٠٠)	٢٤ ٢٢٢	١٢ ١١١	صفر
			١٢٤ ٩٧٢		
٢٧ ٧٧٢	٤ ٦٢٨		(١٢٤ ٩٧٢)	٩٢ ٥٧٢	صفر
			€ ١٧٨ ١٨٣		
١٠٦ ٩١٠	٧١ ٢٧٣			(١٧٨ ١٨٣)	صفر
€ ٤٤٧ ٧٣٨	€ ٣١٠ ٧٦٢	صفر	صفر	صفر	€ ٧٥٨ ٥٠٠

التعليقات

١. طاقم العمل. عند تخصيص تكاليف أي من أقسام الخدمات، ينبغي دائماً إهمال استهلاك هذا القسم لموارده الخاصّة. وهكذا فإنّ إجمالي أساس النشاط لتخصيص النفقات العامّة لطاقم العمل هو ١٨٠ شخصاً وليس ٢١٠ أشخاص. ينتج من ذلك تخصيص نفقات عامّة تقلّ بـ ١١,١١١ € للشخص الواحد.
٢. الاحتساب لدى إقفال أحد أقسام الخدمات (قسم طاقم العمل في المثل الذي أعطيناه)، لا يُمنح أي تخصيصات إضافيّة من أقسام الخدمات. وبالتالي، يصبح عدد ساعات الخدمة المستخدم لتخصيص نفقات الاحتساب العامّة ٢٠٢٥ (٦٧٥٠ مطروح منها تلك المستهلكة من قبل الاحتساب وطاقم العمل). أمّا مجموع النفقات العامّة التي

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

ينبغي تخصيصها فهو ٩٧٢ ١٢٤ € وتتألف من التخصيص الأصلي للاحتساب وقدره ١٠٠ ٧٥٠ € زائد مبلغ ٢٢٢ ٢٤ € الناتج من طاقم العمل.

٣. صيانة الموقع استخدم الأمتار المربعة التي تشغيلها خدمتا الحدادة والتلحيم على التوالي.

الحدادة	التلحيم
المعدلات المحددة مسبقاً للكل النفقات العامة	
$\frac{€ ٤٤٧٧٣٨}{٤٥٠٠٠}$	$\frac{€ ٣١٠٧٦٢}{١٠٠٠٠٠}$
(ساعات تشغيل الآلة)	(ساعات يد عاملة مباشرة)
$= ٩,٩٤٩ €$ لكل ساعة تشغيل آلة	$= ٣,١٠٨ €$ لكل ساعة يد عاملة المباشرة الواحدة

إذا سلمنا بوجودوظيفتين قائمتين في قسمي الإنتاج معاً:

العمل	حدادة	تلحيم
١٠١	٥٠ ساعة تشغيل آلة	١٥٠ ساعة يد عاملة مباشرة
الوظيفة ٢٤٧	١٥٠ ساعة تشغيل آلة	٥٠ ساعة يد عاملة مباشرة

باستخدام الطريقة المباشرة لتخصيص النفقات العامة، تتلقى كل منوظيفتين الحسابات التالية:

المجموع	تلحيم	حدادة	
	$€٣,٠٢٩ \times ١٥٠$	$€١٠,١٢٥ \times ٥٠$	الوظيفة ١٠١
€٩٦٠,٦٠	€٤٥٤,٣٥	€٥٠٦,٢٥	
	$€٣,٠٢٩ \times ٥٠$	$€١٠,١٢٥ \times ١٥٠$	الوظيفة ٢٤٧
€١ ٦٧٠,٢٠	€١٥١,٤٥	€١ ٥١٨,٧٥	

من خلال الطريقة الموزعة على مراحل لتخصيص النفقات العامة، يتلقى كل منوظيفتين الحسابات التالية:

المجموع	تلحيم	حدادة	
	$€٣,١٠٨ \times ١٥٠$	$€٩,٩٤٩ \times ٥٠$	الوظيفة ١٠١
€٩٦٣,٦٥	€٤٦٦,٢٠	€٤٩٧,٤٥	
	$€٣,١٠٨ \times ٥٠$	$€٩,٩٤٩ \times ١٥٠$	الوظيفة ٢٤٧
€١ ٦٤٧,٧٥	€١٥٥,٤٠	€١ ٤٩٢,٣٥	

تجدر الإشارة إلى أنّ الفرق بين الطريقتين صغير جداً ومن المستبعد بالتالي أن تلجأ الشركة إلى الطريقة الموزعة على مراحل. إلا أنّ مبدأ تحليل وتخصيص النفقات العامة بالتفصيل لا بدّ أن يبقى راسخاً. ينبغي إسقاط النفقات العامة على المنتجات التي تسببت بهذه النفقات. إذا كان باستطاعة الإدارة وضع أنظمة تكاليف تكون قادرة على إجراء مراجعة بشكل منتظم ويمكن تحديثها لاستعمال الموارد ما بين المنتجات، فستتجنّب تحميل بعض المنتجات نفقات عامة ينبغي إسقاطها على منتجات أخرى، ويمكن أن تؤدي إلى إلحاق الضرر بالقرارات المتعلقة بالتسعير والتسويق.

يُعتبر تخصيص التكاليف غير المباشرة مشكلة تمّ اختبارها عالمياً عبر كلّ قطاعات الاقتصاد: مؤسّسة للأبحاث الدفاعية تحاول تحديد تكلفة جهاز إلكترونيّ تمّ تطويره لاستعماله كجهاز اتصالات في ميدان المعركة؛ جامعة تسعى لتحديد تكلفة تخريج حامل شهادة في الطب إزاء حامل شهادة في المحاسبة؛ مستشفى يثمن تكلفة سرير في غرفة العناية المركّزة وآخر في الجناح المخصّص لإقامة المسنّين الطويلة؛ شركة حافلات تحتسب تكلفة الذهاب والإياب في وسط المدينة في مقابل رحلات السياح ذات المسافات الطويلة. وفيما تكتسب المؤسّسات موارد أغلى ثمناً لخدمة عملياتها (أجهزة كمبيوتر، أبحاث وما إلى ذلك) فإنّ مشكلة تخصيص التكلفة هذه تصير أكثر تعقيداً. عملياً، تبني كلّ 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 كلّ على حدة؛ فالوظيفة ١٠١ كانت منتجاً مختلفاً كلياً 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، يتركّز العمل على إنتاج منتج واحد إلا أنّه يُجرى إنتاج منتجات أخرى تتمتع أو لا تتمتع بالإمكانية السوقية:

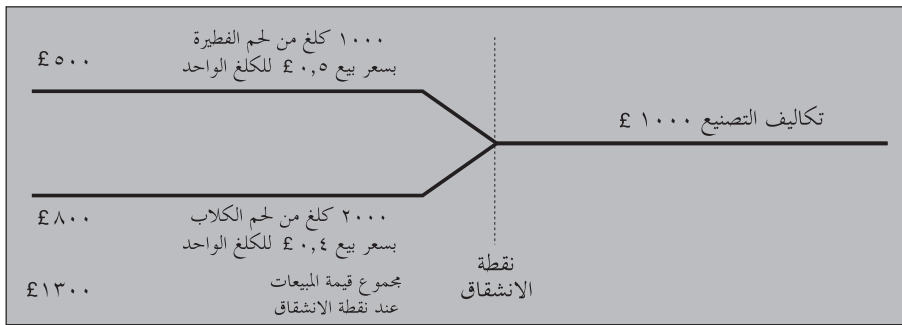
الصناعة	المنتج الأساسي	المنتجات الإضافية
نפט	وقود الطائرات	نوعيات مختلفة من البترول؛ مواد كيميائية أولية.
المشتمقات الحيوانية	لحم بقر من الباب الأول	قطع لحم بقر أقل جودة، حليب، جبنه، جلود.
مواد كيميائية	بلاستيك	مكونات المواد المنظّفة والطلاء والأسمدة.
احتجار	صوان	الأردواز، حجر الطرقات، الرمل.

الميزة الأساسية لمنتج مشترك ما هي أنّه يجب أن يظهر خلال عمليات إنتاج المنتج الأساسي. إذا كانت الإدارة تتمتع بخيار عدم السماح للمنتج الثاني بالظهور خلال عملية الإنتاج، لا يمكن اعتبار المنتجين مشتركين. 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؟

مثال

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 ١.١٠

الحصص المتساوية

١.٥.١٠

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 أ	المادة الكيميائية ب	المجموع	
€٨٠.٠٠٠	€٥٠.٠٠٠	€١٣٠.٠٠٠	قيمة المبيعات
٥٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	تكاليف الإنتاج المشتركة
€٣٠.٠٠٠	-	€٣٠.٠٠٠	

المميزات المادية ٢.٥.١٠

يكمن المفهوم الأساسي في طريقة المميزات المادية في ان بعضها كالوزن والحجم وصعوبة المعالجة يؤدي إلى تكبد بعض التكاليف. فطن واحد من مادة كيميائية مثلاً يكبد من حيث معالجته أكثر مما يكبد نصف طن من المادة نفسها. نفترض هذه الطريقة علاقة مستقيمة بين التكلفة والميزة. نستخدم الوزن:

المادة الكيميائية أ	المادة الكيميائية ب	المجموع	
€٨٠ ٠٠٠	€٥٠ ٠٠٠	€١٣٠ ٠٠٠	قيمة المبيعات
٦٦ ٦٦٧	٣٣ ٣٣٣	١٠٠ ٠٠٠	تكاليف الإنتاج المشتركة
€١٣ ٣٣٣	€١٦ ٦٦٧	€٣٠ ٠٠٠	

قيمة المبيعات عند الانشقاق ٣.٥.١٠

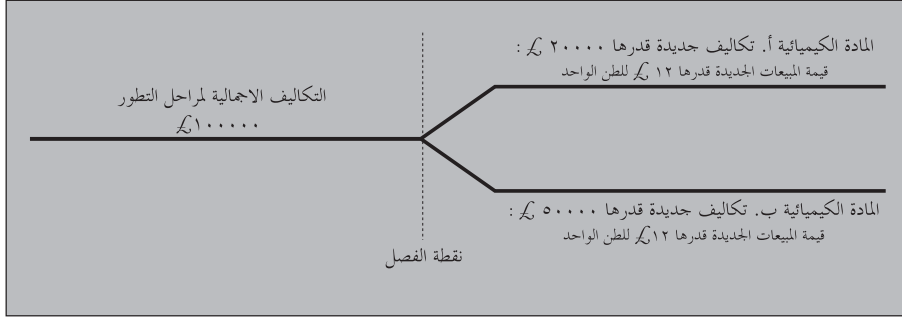
إن قيمة المبيعات عند الانشقاق هي الطريقة الأولى التي تأخذ بعين الاعتبار قدرة المنتجات على تحمل التكاليف المشتركة. وتظهر قدرة كهذه في المال الذي يولده كل منتج للمؤسسة.

المادة الكيميائية أ	المادة الكيميائية ب	المجموع	
€٨٠ ٠٠٠	€٥٠ ٠٠٠	€١٣٠ ٠٠٠	قيمة المبيعات
٦١ ٥٣٨	٣٨ ٤٦٢	١٠٠ ٠٠٠	تكاليف الإنتاج المشتركة
€١٨ ٤٦٢	€١١ ٥٣٨	€٣٠ ٠٠٠	

صافي القيمة النهائية للمبيعات

تعتبر 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 ١٠-٢ يتبين لنا أن تكاليف الاستمرار بالمعالجة التي تبلغ £٢٠٠٠٠ يمكن أن تزيد سعر المبيعات بالنسبة إلى الطن الواحد من المادة الكيميائية (أ) بـ £٤ (€١٢ ناقص €٨). أما مع المادة الكيميائية (ب)، فتعتبر زيادة £٢ للطن الواحد ممكنة من خلال زيادة الإنفاق بـ £٥٠٠٠٠. تحسم طريقة صافي القيمة النهائية للمبيعات تكاليف المعالجة الجديدة من القيمة النهائية للمبيعات وتخصّص التكاليف المشتركة على صافي المبلغ:

المادة الكيميائية أ	المادة الكيميائية ب	المجموع	
€١٢٠ ٠٠٠	€٦٠ ٠٠٠	€١٨٠ ٠٠٠	القيمة النهائية للمبيعات
٢٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠	٢٥ ٠٠٠	التكاليف الجديدة
€١٠٠ ٠٠٠	€٥٥ ٠٠٠	€١٥٥ ٠٠٠	صافي القيمة النهائية للمبيعات
٦٤ ٥١٦	٣٥ ٤٨٤	١٠٠ ٠٠٠	تكاليف الإنتاج المشتركة
€٣٥ ٤٨٤	€١٩ ٥١٦	€٥٥ ٠٠٠	

إذا انطلقنا من أن مجموع الإيرادات من مبيع كلا المنتجين ومجموع تكاليف الإنتاج لا يتغيّران بغض النظر عن طريقة التخصيص المختارة، لماذا تزعج الشركة نفسها بهذا الإجراء المعقّد الاعتباطي؟ يمكن تقديم عدد من الأسباب:

١. لإدارة المنتج. ينبغي صنع القرارات باستمرار في ما يتعلّق ببعض المسائل كالموارد المخصّصة للتسويق وتصميم المنتجات الفردية وتطويرها. وإنّ بعض الإشارة إلى التكلفة الأولية يزوّد بأساس لتقييم أداء الموارد الداخلية التي سبق واستهلكها المنتج. وسوف نرى في الوحدة التالية أنّه لا ينبغي إساءة استخدام معلومات كهذه.
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 تأثير مباشر في أرباح السنة التي يُقدّم بها تقرير.

اختبر فهمك لتقييم المخزون

افتراض أن باستطاعة الشركة بيع نصف الإنتاج من المادة الكيميائية "أ" وكل إنتاج المادة الكيميائية "ب" عند نقطة الانشقاق. أي طريقة مشتركة من طرق تخصيص التكاليف تؤمن أعلى نسبة من الربح الذي يُقدّم به تقرير؟ (استعمل البيانات الأصلية).

الجواب

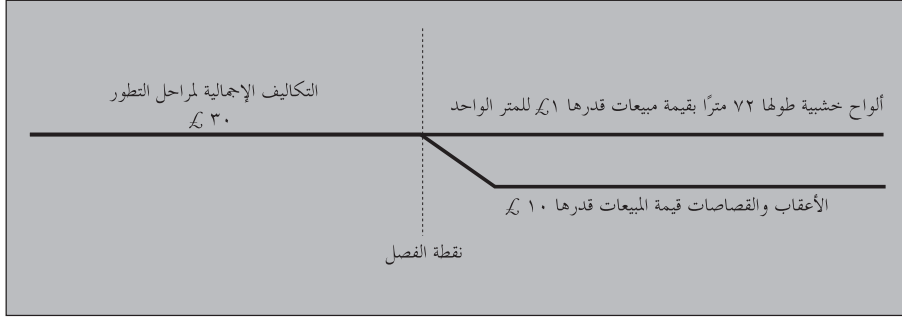
يكمن الجواب في اللجوء إلى طريقة المميّزات المادية لأن التكلفة التي تخصّص للمادة "أ" بموجب هذه الطريقة (٦٦٧ ٦٦٠) تفوق تلك التي تخصّصها الطرق الأخرى. يؤدّي الإنتاج غير المباع إلى تكاليف مذكورة في المخزون ولم تشطب كتكلفة لسلع مبيعة في حساب الأرباح والخسائر. على القراء الذين لم يتوصّلوا إلى هذه النتيجة مراجعة القسم ٢-٩.

يمكن اعتبار هذا السبب بمثابة الجزء الصغير الذي يتحكم بالكل! فلماذا نصمّم إجراء تخصيص معقّد 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 المعنيّ منتجاً مشتركاً، ينبغي القيام ببعض المحاولات لتحديد سعر الإنتاج.

تختلف السلع الجانبية عن المنتجات المشتركة لجهة الحافز والقيمة التجارية فقط. فالمنتجات المشتركة يخطط لها وتُصمّم عملية الإنتاج لتؤمن كلّ مستلزماتها. فتجري مثلاً زيادة سرعة الإنتاج في شركة لسلخ اللحوم وتوضيها ليس من أجل فصل جلود الحيوانات عن الذبائح فحسب، بل أيضاً من أجل تصنيع اللحوم. إن المؤسسة تسعى وراء كلا المنتجين ولكلّ منهما قيمة اقتصادية هامة. من جهة أخرى، يعتبر سلعةً جانبيةً كلّ منتج ينشأ عن عملية إنتاج تهدف إلى إنتاج منتج آخر. فتكون جهود الإنتاج والإدارة مكرّسة للمنتج الأساسي. إلا أن منتجاً آخر، ثانوياً 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 بدّ أن ينتج من عملية النشر قطع غير مناسبة من جذوع الأشجار، خشب فيه عقد وقصاصات؛ يمكن اعتبار هذه المنتجات سلعةً جانبيةً.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات



الرسم ٣.١٠

يشير الرسم البياني ١٠-٣ 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 بالمفروق مجموعه ٧٢. أضف إلى ذلك أن قطع الخشب غير الملائمة والقصاصات تعود بثمان ١٠ عن كل شجرة مُصنَّعة. في هذه الحالة لا يمكن القيام بأي محاولة لتوزيع تكاليف الإنتاج على المنتجين هذين. عوضاً عن ذلك، تحسم الإيرادات الناتجة من الأرباح والقصاصات من تكاليف التصنيع قبل تحديد الهامش الإجمالي من العمليات.

€		
٧٢		إيرادات المبيعات
		تكلفة المبيعات:
٣٠		تكاليف الإنتاج
٢٠	١٠	مطروح منها: إيرادات السلع الجانبية
٥٢		الهامش الإجمالي

يمكن لوضع السلع الجانبية أن يتغير مع الوقت. فمثلاً، يمكن أن يتلقى مدير مصنع الخشب طلبية من مركز حرفي محلي على خشب مُزخرف جاهز للنقش بغية تحويله إلى سلع سياحية. قد تزيد تكاليف الزخرفة الضئيلة من قيمة مبيعات الأرباح والقصاصات. في هذه الحالة، يمكن أن تصبح السلع الجانبية بمثابة منتجات مشتركة، حسب قيم المبيعات النسبية. إلا أنه يمكن الاستمرار في استعمال طريقة السلع الجانبية عندما تُحسم من الإيرادات الناجمة عن السلعة الجانبية، التكاليف الإضافية للتصنيع، وذلك قبل أن يتم تخفيض مجموع تكاليف الإنتاج من خلال صافي قيمة الإيرادات التي تجمعها السلعة الجانبية. ينبغي التنبيه إلى السلع الجانبية غير المباعة. ففي المثل السابق، افترضنا أن كل الأرباح والقصاصات قد بيعت في الفترة المحاسبية نفسها التي بيعت فيها الأمتار الاثنا والسبعون من الألواح الخشبية. في حال لم يتم بيع هذه السلع الجانبية كلها، وحده الإيراد من الأرباح التي بيعت فعلياً يمكن أن يُحسم من تكلفة المبيعات، ويُقل الرصيد في المخزون بتكلفة لا شيء.

٦.١٠ تحديد تكاليف العملية

على امتداد سلسلة الوحدات في الجزء الثاني، المحاسبة الإدارية لصنع القرارات، تمّ التركيز على المشاكل المرتبطة بالمنتجات الفردية التي يسهل التعرف إليها، كخزانات أجهزة الأقراص الرقمية. وحتى في الأمثلة التي لم تحدّد المنتجات التي يجري تصنيعها، علمنا ضمناً أنها منتجات منفصلة مادياً، لدرجة أنه يمكن تتبع تكاليف كل منها. يسمّى هذا النوع من تحديد التكاليف بتحديد تكاليف الوظيفة فتعتبر المنتجات الفردية بمثابة وظائف منفصلة تكبّد تكاليف منفصلة. ويتم اللجوء إلى تحديد تكاليف الوظيفة في المنشآت التي تنجز 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 لضرورات تحديد التكاليف. كصناعات أجهزة الكمبيوتر الشخصي والسيارات والأثاث. ومع أنّ كل جهاز كمبيوتر يُعتبر سلعة فردية، إلا أنّ التكاليف تُجمع حسب الدفعة: مثلاً، ١٠٠ جهاز كمبيوتر فردي مع اسطوانة صلبة؛ وقد تتألف دفعة أخرى من ٣٠٠ وحدة مع شاشة ملوّنة.

هناك مشاكل هامة في 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 أنّه ينبغي أن يعتمد تحديد تكلفة لتر من الدهان على تقنيّات مختلفة عن تلك المستخدمة في تحديد تكلفة الوظائف الفردية. يسمّى هذا النوع من تحديد التكاليف بتحديد تكاليف العملية.

٧.١٠ تحديد تكاليف العملية والوحدة المتكافئة

إن المبدأ الذي يشكّل جزءاً من أساس تحديد تكاليف الوظيفة وتحديد تكاليف العملية معاً هو تحديد التكاليف المتوسطة التي يتمّ تكبدها على الوحدات المنتجة. في تحديد تكاليف الوظيفة، تُحفظ التقنيّة المتوسطة إلى حدّ بعيد للنفقات العامة غير المباشرة مع أنّ تحديد كل من المواد الأولية واليد العاملة المباشرة يمكن أن يكون قابلاً لإحساب معدل متوسط له. إنّ مبدأ تحديد المعدل المتوسط نفسه يشكّل جزءاً من أساس تحديد تكاليف العملية إلا أنّ مشكلة أخرى تنشأ الآن: ما هو عدد الوحدات المنتجة خلال فترة محاسبية ما؟ غالباً ما لا تتوقّف سلسلة الإنتاج في العمليات المستمرة وخاصة في بعض الأوقات الملائمة كنهاية أشهر السنة أو السنوات المالية. إنّ العمل قيد التنفيذ في بداية العملية وآخرها 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.

١. في نهاية السنة المالية، كانت إحدى الشركات قد أتت إنتاج ١٢ مليون لتر من الدهان. في اليوم الأخير، حدّد مدير الإنتاج كمّيّة اللترات قيد الإنتاج بأربعة ملايين إلا أنّ ربعها فقط كان قد أنجز. يبلغ عدد الوحدات المتكافئة من الإنتاج:

$$١٢ \text{ مليون} + \frac{٤ \text{ ملايين}}{٤} = ١٣ \text{ مليون وحدة متكافئة}$$

سوف يستعمل هذا الرقم للقسمه على مجموع تكاليف الإنتاج بغية تحديد تكلفة الوحدة المتكافئة.

٢. فلنفترض الوقائع نفسها المذكورة أعلاه ما عدا في ما يتعلّق بإتمام إنتاج ١٢ مليون لتر خلال السنة. اعتبر مدير الإنتاج أنّ مليوني لتر كانا في العمل قيد التنفيذ لأوّل المدّة في بداية السنة، كلّ لتر منها منجز نصفياً. ما كان عدد الوحدات المتكافئة المنتجة خلال السنة؟

$$\frac{٢ \text{ ملايين}}{٢} + ١٠ \text{ ملايين بدأ العمل بها وأنهيت} + \frac{٤ \text{ ملايين}}{٤} = ١٢ \text{ مليون}$$

لا يُعتبر تسلسل التفكير الكامن وراء هذا الاحتساب معقّداً. لو تم إنجاز ١٢ مليون لتر خلال السنة، لكن مليوني لتر منها بدأ العمل بها في السنة السابقة، فإنّ ١٠ ملايين لتر فقط قد بُدئ العمل بها وأنجزت تماماً خلال السنة. أضف إلى ذلك أنّ إنهاء مليوني لتر كانت منجزة نصفياً يوازي بدء وإنهاء العمل على مليون لتر، والبدء بـ ٤ ملايين لتر مع إنجاز ربعها يوازي بدء وإنهاء العمل على مليون وحدة إضافية.

٣. بالعودة إلى السيناريو الأوّل، فلنفترض أنّ كلّ المواد الكيميائية اللازمة لعملية إنتاج الدهان قد وُضعت موضع الاستعمال في بدء العملية وأنّ 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.

المواد	اليد العاملة/التحويل	
١٢ مليون	١٢ مليون	الوحدات التي بدأ العمل بها وأُكملت
٤ ملايين	١ مليون	الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدّة
١٦ مليون	١٣ مليون	وحدات الإنتاج المتكافئة

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 ١٦ مليون ونقسم تكاليف اليد العاملة وغير ذلك من تكاليف التحويل على ١٣ مليون.

٤. أخيراً، بالعودة إلى السيناريو الثاني، تخيل أن الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة قد أُضيفت لها كل مدخلات المواد في السنة السابقة وأنه ينبغي خلال الأيام الأولى من هذه الفترة المحاسبية القيام فقط باليد العاملة وبجهود التحويل.

المواد	اليد العاملة/التحويل	
–	١ مليون	الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
١٠ ملايين	١٠ ملايين	الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت
٤ ملايين	١ مليون	الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة
١٤ مليون	١٢ 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 ثلاث مجموعات من الإنتاج. (أ) إنجاز المليون 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 وتحقق من جوابك في نهاية هذه الوحدة:

خلال شهر تموز/يوليو تلقى قسم في مصنع متعدد العمليات ١٠.٠٠٠ وحدة من القسم الذي يسبقه في عملية الإنتاج. في بداية الشهر، قِيم أعماله قيد التنفيذ بـ ٢٠٠٠ وحدة (ربعها مُنجز 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 مُنجز من حيث المواد؛ وربعها من حيث اليد العاملة/التحويل). احتسب وحدات الإنتاج المتكافئة بالنسبة إلى عنواني تكلفة الإنتاج الأساسيين.

تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة

٨.١٠

فلنتذكّر ما نحاول القيام به بموجب تحديد تكاليف العمليات. إن تحديد تكاليف العملية، تماماً كتحديد تكاليف الوظيفة، يحتسب تكلفة وحدة إنتاج. نحن بحاجة إلى هذه المعلومات ليس لأهداف التخطيط والتحكم فحسب بل لتقييم مخزون آخر المدة للمحاسبة المالية وإعداد التقارير. وقبل احتساب تكلفة الوحدة، علينا أن نتعرّف إلى عدد الوحدات التي تمّ إنتاجها. بموجب تحديد تكاليف الوظيفة، تعتبر هذه المسألة واضحة، أمّا في الإنتاج المستمر، في عمليات تصنيع وحدات متجانسة كالترات الدهان التي تتوزع فيها مدخلات عوامل الإنتاج كالمواد واليد العاملة، على عملية الإنتاج، فينبغي أن يلجأ احتساب الوحدات المنتجة إلى آلية تحوّل جزئياً الوحدات المنجزة إلى وحدات متكافئة كاملة. لقد تناول القسم السابق احتساب الوحدات المتكافئة، أمّا هذا القسم فيتناول تطبيق التكلفة على هذه الوحدات.

تتألف التكاليف التي ينبغي أن يحسبها النشاط الإنتاجي في أي فترة محاسبة من قسمين: (١) التكاليف المرتبطة بالأعمال قيد التنفيذ في أوّل المدة في بداية الفترة لكن تمّ تكبدها في الفترة السابقة، و(٢) تلك التي تمّ تكبدها خلال هذه الفترة المحاسبية بغية إنهاء الأعمال قيد التنفيذ في أوّل 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.

مثّل

سنستخدم السيناريو رقم ٤ من القسم السابق ونكرّر الخلفية بهدف التسهيل: بدأت إحدى الشركات التي تصنع الدهان السنة بمليون لتر، مع أعمال قيد التنفيذ في أوّل المدة منجزة جزئياً (تامة من حيث المواد وتامة نصفياً من حيث العمل وجهود التحويل). خلال السنة، بدأت ١٠ ملايين لتر وأنجزتها وكانت ٤ ملايين لتر إضافية قيد الإنتاج في نهاية السنة (تامة من حيث المواد وتامة بنسبة الربع من حيث العمل وجهود التحويل). يمكن احتساب بيان الوحدة المتكافئة على الشكل التالي:

المواد	اليد العاملة/التحويل	
(ملايين اللترات)	(ملايين اللترات)	
—	١	الأعمال قيد التنفيذ في أوّل المدة
١٠	١٠	الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت
٤	١	الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة
١٤	١٢	وحدات الإنتاج المتكافئة

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

هذا ويمكن إدراج تكاليف السنة (المذكورة هنا للمرة الأولى) تحت عنواني المواد واليد العاملة/التحويل، مع افتراض أن التحويل هو النفقات العامة المباشرة وغير المباشرة التي تتكبدها عمليات الإنتاج.

المواد مليون €	اليد العاملة/التحويل مليون €	المجموع مليون €	
٠,٨	٠,٩	١,٧	قيمة الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
٧,٠	١٢,٠	١٩,٠	الحسابات التي تم تكبدها خلال السنة
٧,٨	١٢,٩	٢٠,٧	مجموع التكاليف التي ينبغي احتسابها

تحتسب تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة (رأس التكلفة €/وحدات متكافئة) على الشكل التالي:

المواد	اليد العاملة/التحويل	
€٧,٠	€١٢,٠	تكاليف الفترة الحالية (مما جاء أعلاه)
١٤,٠	١٢,٠	وحدات الإنتاج المتكافئة (مما جاء أعلاه)
€٠,٥٠	€١,٠	تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة
€١,٥٠		مجموع التكلفة بالنسبة إلى الوحدة المتكافئة الواحدة

يحتسب تخصيص التكاليف للإنتاج (أي تخصيص قيم الأموال لبيان الوحدات المتكافئة باستخدام تكاليف الوحدة المتكافئة الواحدة) على الشكل التالي:

المواد مليون €	اليد العاملة/التحويل مليون €	المجموع مليون €	
—	١,٠	١,٠	الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
٥,٠	١٠,٠	١٥,٠	الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت
٢,٠	١,٠	٣,٠	الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة
٧,٠	١٢,٠	١٩,٠	

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

إن تقييم الوحدات التي تم شحنها ومخزون آخر المدة يُحتسب كما يلي:

الوحدات التي تم شحنها	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
	١٧,٧
الوحدات المتبقية في الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة	٣,٠
مجموع التكاليف المحتسبة	٢٠,٧

التعليقات التوضيحية

١. على المؤسسة احتساب ٢٠,٧ مليون € للسنة، وتحديد ١,٧ مليون € لتقييم الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة، و ١٩ مليون € تم تكبدها خلال السنة. لكن، نظراً إلى أن بيان الوحدة المتكافئة لا يتناول إلا الجهود التي تم بذلها في الفترة الحالية، لذا لا نأخذ بعين الاعتبار إلا تكاليف الفترة الحالية المستخدمة لاحتساب تكلفة وحدة الإنتاج المتكافئة.
٢. حوّلت هذه الشركة ١٢ مليون لتر من الدهان من الإنتاج إلى مخزون السلع الجاهزة (تم بيع أكثريتها على الأرجح). تقدّر قيمة الشحنة بـ (أ) تكلفة العمل اللازم لإتمام الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة والوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت، و (ب) التكلفة المتعلقة بالأعمال قيد التنفيذ في أول المدة منذ السنة السابقة.

يُعرف الإجراء أعلاه بتحديد تكاليف العملية بطريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً" لأنه يفترض أن الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة يتم العمل عليها أولاً خلال الفترة الحالية وتحوّل إلى سلع جاهزة قبل بدء العمل بإنتاج هذه الفترة. في هذه الفرضية، نتجاهل الجهود المبذولة على الإنتاج خلال الفترة السابقة ونركّز فقط على الجهود اللازمة لإنجاز الوحدات خلال السنة الحالية. ينبغي بالطبع نقل تكلفة العمل السابق إلى السلع الجاهزة عندما يتم إنهاء وتحويل الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة.

إنّ تكاليف الوحدة المحتسبة أعلاه هي ١,٥٠ € لوحدة الإنتاج المتكافئة الواحدة، ويتوزّع هذا الرقم بين ٠,٥٠ € للمواد و ١,٠٠ € لليد العاملة 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 تحليلاً للتكلفة لفترة أقصر، دورة 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 بالتالي إيجاد معدل وسطي للجهود الإنتاجية.

مثّل على تحديد تكاليف العمليّة بالمتوسط المرجّح

بيان الوحدات المتكافئة

المواد	الييد العاملة/التحويل (ملايين من اللترات)	المواد	الييد العاملة/التحويل (ملايين من اللترات)
الأعمال قيد التنفيذ في أوّل المدّة	٢	٢	
الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت	١٠	١٠	
الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدّة	١	٤	
وحدات الإنتاج المتكافئة	١٣	١٦	

نتجاهل هنا الجهد الإنتاجي المبذول في الفترة السابقة ونفترض أنّه نُفِّذ في هذه الفترة.

التكاليف التي ينبغي احتسابها

المواد	الييد العاملة/التحويل مليون €	المجموع مليون €
قيمة الأعمال قيد التنفيذ في أوّل المدّة	٠,٩	١,٧
الحسابات التي تمّ تكبيدها خلال السنة	١٢,٠	١٩,٠
	١٢,٩	٢٠,٧

نفترض هذه المرّة أنّ مبلغ ٢٠,٧ مليون € بكامله قد أنفق في السنة الجارية.

تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة

المواد	الييد العاملة/التحويل (ملايين)	المواد	الييد العاملة/التحويل (ملايين)
تكاليف الإنتاج	١٦	١٢,٩	١٣
وحدات الإنتاج المتكافئة	١٦	١٢,٩	١٣
تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة	٠,٤٨٧٥	٠,٩٩٢٣	٠,٩٩٢٣
مجموع تكلفة الوحدة المتكافئة الواحدة	٠,٤٨٧٥	٠,٩٩٢٣	٠,٩٩٢٣

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:

المواد	اليد العاملة/التحويل	المجموع
مليون €	مليون €	مليون €
٠,٩٧٥٠	١,٩٨٤٦	٢,٩٥٩٦
٤,٨٧٥٠	٩,٩٢٣٠	١٤,٧٩٨٠
١,٩٥٠٠	٠,٩٩٢٤	٢,٩٤٢٤
٧,٨٠٠٠	١٢,٩٠٠٠	٢٠,٧٠٠٠

قيمة الوحدات التي تم شحنها ومخزون آخر المدة

الوحدات التي تم شحنها	مليون €
الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة	٢,٩٥٩٦
الوحدات التي بدأ العمل عليها وأنجزت	١٤,٧٩٨٠
	١٧,٧٥٧٦
الوحدات المتبقية في مخزون آخر المدة	٢,٩٤٢٤
مجموع التكاليف المحتسبة	٢٠,٧٠٠٠

مقارنة بين (الوارد أولاً يخرج أولاً) وطريقة المتوسط المرجح لتحديد تكاليف العمليّة

تكاليف الوحدة	تكاليف الوحدات	تكاليف الأعمال قيد	المجموع
المتكافئة الواحدة	التي تم شحنها	التنفيذ في آخر المدة	
€	مليون €	مليون €	مليون €
١,٥٠٠٠	١٧,٧٠٠٠	٣,٠٠٠٠	٢٠,٧٠٠٠
١,٤٧٩٨	١٧,٧٥٧٦	٢,٩٤٢٤	٢٠,٧٠٠٠

تتألف معلومات المحاسبة الإدارية من مجموعة من الإشارات التي ترصدها الإدارة. ويجب أن تكون هذه الإشارات من الوضوح بمكان حتى تسترعي انتباه المدراء ويتم اتخاذ إجراء علاجي سريع في حال لزم ذلك. وبالرغم من الحاجة إلى تجنب التارجحات 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 أولاً يخرج أولاً تتناولها. ومن خلال عمليّة حسابية بسيطة، يتبين أن تكاليف الوحدة المتكافئة الواحدة للأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة خلال الفترة الماضية بلغت ٠,٤٠ € للمواد و ٠,٩٠ € للعمل والتحويل. إن طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً التي

تحتسب تكاليف الفترة بدقة ومن دون تحديد معدل وسطي في الفترة السابقة، تشير إلى أن تكاليف الوحدة هي على التوالي €٠,٥٠ و €١,٠٠. تظهر هذه التكاليف قفرتين بنسبة ٢٥٪ و ١١,١١٪ على التوالي في مجموعتي تكاليف الإنتاج. لو أن هذه الزيادات تمثل أكثر من قفزة موسمية، لتوجب على الإدارة التنبيه إلى الوضع، ووحدها طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً تفسر الرسالة الصريحة. أما إذا استمرت تقلبات التكلفة بالارتفاع والانخفاض عن مستوى يمكن التنبؤ به، فقد تهمل طريقة المتوسط المرجح الإشارات البارزة مما قد يؤدي إلى قيام الإدارة بردات فعل غير ضرورية.

٩.١٠ تحديد التكلفة على أساس النشاط

إن "تحديد التكلفة على أساس النشاط" هو تقنية يقوم باستكشافها حالياً بعض الشركات والشركات التي تحاول مواجهة النواقص في تقنيات تحديد التكاليف التقليدية. ويكمن جوهر تحديد التكلفة على أساس النشاط في تركيزه على المعتقد الذي يقول بأن النشاطات (مثلاً التخطيط للإنتاج، ومعاينة النوعية)، عوضاً عن المنتجات، هي التي تسبب التكاليف التي ينبغي تكبدها، وأن المنتجات تستهلك النشاطات (وبالتالي التكاليف). يدعي خبراء تقنية تحديد التكلفة على أساس النشاط أنها تغطي نواقص تحديد التكلفة المذكورة أعلاه.

١. ينفصل تحديد التكلفة عن المحاسبة المالية. من خلال التركيز على النشاطات، يتسبب تحديد التكلفة على أساس النشاط بجعل تكلفة المنتجات الهدف الأساسي، وليس تابعة لتقييم 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) لتحمل النفقات العامة للمنتجات. يُقال إنه بهذه الطريقة، تقع التكاليف حيث يتم استهلاكها وهذه ليست الحال إذا كانت المؤسسة تلتصق بشكل أعمى باليد العاملة المباشرة كطريقة وحيدة لتخصيص النفقات العامة.
٣. يشمل تحديد التكلفة على أساس النشاط تكلفة النفقات العامة كلها كالبحت والتطوير والتحكم بالنوعية وتسهيل التسويق والإنتاج، وهو لا ينعصر بالنفقات العامة المحيطة بعملية الإنتاج. هذا مهم لأن بعض المنتجات قد يتطلب دعماً كبيراً للمبيعات والتسويق قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات صعبة إذا ما قُسم 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 تكبدها. أمّا 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

تأمين تكاليف إنتاج دقيقة. من شأن هذه التكاليف أن تؤدي 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 سلاسل 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 الثمن الذي يجب أن نطلبه في السوق حتى نسترد التكاليف ونحتفظ 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 ونركز 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 العالية تدرس عن كثب تكلفة كل من النشاطات المشتركة والاستعمال المحدد للنشاطات الذي يقوم به كل منتج. وبشكل خاص إن المحاسبة التقليدية لا تنطبق 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 والمصدقية من العناصر التي تبقى الشركة في مجال التنافس، تبين ان المعلومات المستندة إلى النشاط تفيد أكثر من بيانات المحاسبة المخصصة التقليدية لتحديد تكاليف المنتجات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الناتجة عن ذلك. يركز تحديد التكلفة على أساس النشاط على محددات التكلفة - وهي تلك النشاطات أو العناصر التي تولد التكلفة. ومن الممكن اللجوء إلى المعلومات غير المالية لتمويل النشاطات التي تضيف القيمة إلى المخرجات النهائية.

تسعى أنظمة محاسبة التكلفة التقليدية إلى التمييز بين التكاليف التي تتغير مع حجم الإنتاج (التكاليف المتغيرة)، والتكاليف التي لا تتغير 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 تتغير هذه

الأخيرة وفقاً لتدابير عائدة للنشاط وغير متعلقة بالحجم. فلنأخذ تنوع المنتج على سبيل المثال: إن شركة ما ترغب في زيادة تنوع منتجاتها ستزيد بدون شك تكاليف تشغيل الآلات وتكاليف تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بها. يُعتبر نظام محاسبة التكلفة التقليدي هذه التكاليف كجزء من نفقات التصنيع العامة و/أو النفقات الإدارية العامة ويخصّصها على المنتج مستخدماً إحدى أسس التخصيص الكثيرة كساعات 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 تنوع المنتج. وبالتالي فمن الضروري التعرف إلى المحدّدات التي تؤدي إلى نشوء التكاليف وهي في حالتنا هذه النشاط الذي يمكن قياسه والذي يعكس تنوع المنتج كعدد الموردّين مثلاً أو عدد عمليات تشغيل الآلة أو ساعات تشغيل الكمبيوتر المرتبطة بذلك. وقد يؤدي الفشل في التعرف إلى التحديدات الصحيحة للتكلفة إلى فكرة مشوهة عن تكاليف المنتج ممّا قد يؤدي بدوره إلى اتخاذ قرارات استراتيجية سيئة.

مثال

تصنّع شركة سكوتش ريفر المغفلة Scottish River plc أربعة منتجات هي فورث Forth وتاي Tay وسباي Spey وتويد Tweed وتستعمل في تصنيعها الآلات والمعدات ذاتها وعمليات إنتاج مماثلة. إلا أن هذه المنتجات تختلف اختلافاً كبيراً من حيث الحجم ومميّزات الإنتاج كما يلي:

المنتج	الكمية المصنّعة	وحدات المواد	ساعات اليد العاملة المباشرة بالنسبة إلى الوحدة الواحدة	ساعات تشغيل الآلة بالنسبة إلى الوحدة الواحدة
فورث Forth	١٠	٨	١	١٠
تاي Tay	١٠٠	٦	٢	٦
سباي Spey	١٠٠٠	٤	٣	٤
تويد Tweed	١٠٠٠٠	٢	٤	١

تستخدم هذه المنتجات الأربعة، موارد مشتركة كالمواد المباشرة واليد العاملة المباشرة وساعات تشغيل الآلة والتحكّم بالنوعية ومركز المعلوماتية والتدريب لكن بنسب مختلفة. في ما يلي لائحة بالقيم المالية وبالاستعمال الفعلي للمنتج بالنسبة إلى كلّ منتج ولمدة شهر واحد.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

وحدات المواد	ساعات اليد العامة المباشرة	ساعات تشغيل الآلة	التحكّم بالنوعيّة	مركز المعلوماتيّة	التدريب	
			%	%	%	
فورث Forth	١٠	١٠٠	٧٠	٤٠	١٠	٨٠
تاي Tay	٢٠٠	٦٠٠	١٠	٣٠	١٠	٦٠٠
سباي Spey	٣ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	١٠	٢٠	١٠	٤ ٠٠٠
تويد Tweed	٤٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	١٠	١٠	٧٠	٢٠ ٠٠٠
	٤٣ ٢١٠	١٤ ٧٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	٢٤ ٦٨٠
قيمة الموارد	€٥٨ ٨٠٠	€١٠ ٠٠٠	€١٠ ٠٠٠	€١٠ ٠٠٠		€١٠ ٠٠٠

قد تجمع أنظمة التكلفة التقليدية كلّ تكاليف النفقات العامة في مصدر واحد لتمويل التكلفة وتوزّعها على المنتجات الأربعة باستخدام ساعات اليد العاملة المباشرة ربّما على الشكل التالي.

مجموع النفقات العامة التي ينبغي تخصيصها (توزيعها على المنتجات) €٨٨ ٨٠٠
 أساس التخصيص: ساعات اليد العاملة المباشرة (س ي ع م) ٤٣ ٢١٠
 تخصيص النفقات العامة بالنسبة إلى (س ي ع م) ٢,٠٥٥

النفقات العامة للوحدة الواحدة	(س ي ع م) × معدل التخصيص	المنتج
€٢,٠٥٥	€٢,٠٥٥ × ١	فورث Forth
٤,١١٠	€٢,٠٥٥ × ٢	تاي Tay
٦,١٦٥	€٢,٠٥٥ × ٣	سباي Spey
٨,٢٢٠	€٢,٠٥٥ × ٤	تويد Tweed

مع الإشارة إلى أنه يطلب من المنتج الأكبر حجماً أي التويد Tweed أن يتحمّل أربعة أضعاف نفقات فورث العامة Forth لأنه يستهلك أربعة أضعاف كمّيّة اليد العاملة المباشرة. لكن إذا لم تكن العناصر الفردية التي تؤلّف النفقات العامة - ساعات تشغيل الآلة، التحكّم بالنوعيّة، مركز المعلوماتيّة والتدريب - محدّدة بحجم الإنتاج، فإنّ من شأن هذه التخصيصات أن تحرّف تكاليف المنتج النهائيّة.

إنّ مقارنة تحديد التكلفة على أساس النشاط بالنسبة إلى هذه المشكلة هي تحديد النشاطات التي تساهم في تسليم المنتجات النهائيّة وتحديد الوقت المصروف على آلات الإنتاج والتفتيش والإجراءات الأخرى للتحكّم بالنوعيّة بدءاً من شراء القطع الجاهزة وصولاً إلى التسليم النهائي إلى الزبون، واستخدام مركز المعلوماتيّة من قبل سائر أقسام الإنتاج، ومتطلبات تدريب طاقم العمل الذي يشغل على المنتجات الأربعة. قد لا تكون هذه النشاطات مرتبطة بالضرورة بحجم الإنتاج؛ فالمنتج فورث Forth على سبيل المثال

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

صغير الحجم لكنّه متطلّب من حيث التحكم بالنوعيّة (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:

المنتج	ساعات تشغيل الآلة	التحكم بالنوعيّة	مركز المعلوماتية	التدريب	المجموع
فورث Forth	€٤٠٠	€٧ ٠٠٠	€٤ ٠٠٠	€١ ٠٠٠	€١٢ ٤٠٠
تاي Tay	٢ ٤٠٠	١ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	١ ٠٠٠	٧ ٤٠٠
سباي Spey	١٦ ٠٠٠	١ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	١ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠
تويد Tweed	٤٠ ٠٠٠	١ ٠٠٠	١ ٠٠٠	٧ ٠٠٠	٤٩ ٠٠٠
	€٥٨ ٨٠٠	€١٠ ٠٠٠	€١٠ ٠٠٠	€١٠ ٠٠٠	€٨٨ ٨٠٠

المنتج	مجموع النفقات العامة للمنتج الواحد	÷ وحدات الإنتاج	= النفقات العامة للوحدة الواحدة
فورث Forth	€١٢ ٤٠٠	١٠	€١ ٢٤٠
تاي Tay	٧ ٤٠٠	١٠٠	٧٤
سباي Spey	٢٠ ٠٠٠	١ ٠٠٠	٢٠
تويد Tweed	٤٩ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	٤,٩٠

عند المقارنة بين نظامي تحديد التكلفة هذين، يتبيّن وجود فرق شاسع في حصّة النفقات العامة لتكاليف المنتج للوحدة الواحدة.

المنتج	تقليدي (س ي ع م) الواحد	على أساس النشاط
فورث Forth	€٢,٠٥٥	€١٢٤٠
تاي Tay	٤,١١٠	٧٤
سباي Spey	٦,١٦٥	٢٠
تويد Tweed	٨,٢٢٠	٤,٩٠

إنّ نظام تحديد التكلفة التقليدي يقلّل من قيمة المنتجات ذات الحجم القليل (كفورث Forth مثلاً) ويزيد من قيمة المنتجات الكبيرة الحجم (كتويد Tweed). إنّ التحريف في تكاليف الإنتاج (وهو مبالغ فيه في هذا المثل) الناتج من الدعم المتداخل قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة يمكن أن تؤدي مصالح المنشأة على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، إنّ من شأن قرار قائم على تخصيص التكلفة التقليدي موضوعه إدخال منتجات إضافية صغيرة الحجم وفقاً لاعتقاد خاطئ بأنّ إنتاجها رخيص، أو قرار بزيادة سعر مبيع

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

منتجات كبيرة الحجم ضمن مجهودٍ في غير محلّه لاسترداد نفقات عامّة أعلى قد يصيب الشركة بالأذى وقد يصعب نهوضها منه.

حالة

يأتي المدير العام لإحدى الشركات المحليّة التي تصنّع 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 أنّها خبز – بسعر جيّد، لكنّ منافسينا يتهمونا بأننا نبيع بسعر أدنى من التكلفة. ومن جهةٍ أخرى، أحد الأصناف الأخرى لا يُباع جيّداً بالرغم من أنّنا خفّضنا أسعارنا إلى أقصى حد. ومع ذلك فإنّ المنافسين يظنون أنّنا نغالي في التسعير. أكون ممتناً لك لو أنّك تأتي وتنظر في نظام التكلفة الخاص بنا. فمنذ استلمت العمل عن أبي ونحن نعتمد على محاسب التكلفة الذي سيتقاعد السنة المقبلة لكنّي أظنّ أنّه من الطراز القديم».

في زيارتك الأولى، تستخرج المعلومات التالية عن الشهر الماضي من محاسب التكلفة.

المنتجات	آيسلاي (Islay)	مل (Mull)	سكاي (Skye)	المجموع
المنتجات الشهرية (وحدات)	١٠ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	
تكلفة المواد الأولية للوحدة الواحدة	€١٨	€١٥	€٨	€٣٢٤ ٠٠٠
استخدام المواد الأولية للوحدة الواحدة	٣	٣	٨	
تكلفة اليد العاملة المباشرة للوحدة الواحدة	€٦	€٨	€٥	
ساعات اليد العاملة المباشرة للوحدة الواحدة	٢	٣	١	٤٧ ٠٠٠

تخصّص حالياً النفقات العامّة الشهرية المذكورة أدناه على المنتجات الثلاثة، على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة.

€	
٢٠ ٠٠٠	إعداد الآلات للعمل
١٨٢ ٠٠٠	طاقة الآلات وصيانتها
١٢٥ ٠٠٠	البرنامج الزمني للإنتاج
٦١ ٠٠٠	التوضيب والشحن
٨٠ ٠٠٠	التصميم والتطوير
€٤٦٨ ٠٠٠	

تمكّنك زيارة المصنع من رؤية عمليات الإنتاج بالتفصيل والتكلم مع كبار العمّال والمشرفين في كلّ من أقسام النفقات العامّة. وعلى سؤال "ما هي المعالم الرئيسيّة من نشاطاتكم التي تحدّد تكاليف النفقات العامّة" تلقى أجوبةً متنوعة لا يتضمّن أي منها ساعات اليد العاملة المباشرة!

المهندس المسؤول عن الإنتاج وعن تحويل الآلات وتشغيلها: "تكلّف كلّ عمليّة تحويل من سلسلة إلى أخرى مبالغ طائلة من المال. لدينا حالياً ما يقارب عشرين آلة تشتغل شهرياً دون أن تخضع لترتيب معين. نحن دائماً نلبي الحاجات الملحة في الجدول الزمني. لو أننا تمكّنا من تخفيض عدد التحويلات فإنّ التكاليف ستخفّض". (تفاصيل عن تشغيل الآلات أدناه).

مهندس الصيانة: "غالباً ما تكون تكاليفي ناشئة حصرياً عن ساعات تشغيل الآلة كما يمكن أن تتوقّع. لا أفهم لماذا يلجأ محاسب التكلفة في شركتنا دوماً إلى ساعات اليد العاملة كطريقة لتوزيع النفقات العامّة. هذا وهو لم يدخل يوماً إلى هذا المكتب، وكلّما أتكلّم إليه يقول لي إنّهُ يقوم بتقدير التكلفة بالأسلوب نفسه منذ أربعين عاماً وإنّه لا ينوي أن يغيّره الآن".

المسؤول الأساسي عن البرنامج الزمني للإنتاج: "يظنّ البعض أحياناً أنّ وضع برنامج زمني للتكاليف مرتبط بالوحدات المنتجة. إلا أنّ عدد الطلبات التي نلقاها ونحدّد لها أوقاتاً هو الذي يحدّد تكاليفنا. أتمنى لو أنّ باعنا ينظّمون عملهم ويحددونه، لكنني أظنّ أنّ ذلك مستحيل في هذه الأيام التي يشتدّ فيها التنافس. تسمح لنا إدارة المخزون في حينه بطلب المواد الأولية من الموردّين في الوقت الذي نكون بحاجة إليها".

المسؤول عن التوضيب والشحن: "كما تتوقّع فإنّ عدد الشحنات التي نرسلها هو الذي يحدّد تكاليفنا. إنّ توضيب مثقّلة ورق واحدة وإرسالها إلى إحدى السيدات في الجوار يكلّف من حيث الوقت والجهد تماماً كما تكلّف عمليّة تحضير طلبية غير موضّبة في أكياس، تتألّف من أصناف المنتجات الثلاثة، لمتجر سلسليّ في هونغ كونغ".

مدير التصميم: لست متأكّداً من المحدّد الأساسي لتكلفتنا. في نهاية اليوم، أفترض أنّه عدد النماذج/التصاميم قيد الإنتاج. ومع أنّ المصمّمين ينتجون أفكاراً ورسوماً كلّ يوم، إلا أنّ التكاليف الكبرى تبدأ بالتكوّن عندما توافق لجنة الاختيار على الأفكار والرسوم. وكلّ تصميم يحصل على الموافقة، يعدّل في أحد التصميمات الثلاثة الأساسيّة، ليس إلّا.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

يمكن تلخيص المعلومات التي حصلت عليها من جولتك هذه كما يلي.

المنتجات	آيسلاي (Islay)	مل (Mull)	سكاي (Skye)	المجموع*
عدد النشاطات الإنتاجية	٣	٦	١٨	٢٧
ساعات تشغيل الآلة بالنسبة إلى الوحدة الواحدة	٢	١	٣	٣٧
عدد الشحنات	٦	٢	١٧	٢٥
عدد التصاميم المقبولة	٦	٣	١٠	١٩
عدد الطلبات الداخلية للسلع**	٩	١٨	١٤٤	١٧١

* يتضمّن (٢ ساعة × ١٠٠٠) + (١ × ٨٠٠٠) + (٣ × ٣٠٠٠)

** 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 للمخطّط الحالي واقترح بديلاً مع الأخذ بعين الاعتبار محدّدات التكلفة الفعلية.

تحليل حالة

تقرير مرفوع إلى المدير العام لشركة مثقلات الورق المغفلة بايبرويت Paperweight 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 أوضّح الفكرة:

النظام الموجود. يُعتبر نظامكم الحالي كهلاً، تماماً كمحاسب التكلفة لديكم، وهو نظام استخدمه جدّكم أيضاً، ويستند إلى توزيع النفقات العامة على المنتجات على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة. وفي ما يتعلق بتكاليف الشهر السابق، (وأنا مقتنع بأنّ نشاطات الشهر الماضي تشكّل نموذجاً لكلّ الأشهر على المستويات كافة) أدّى هذا الإجراء إلى النتائج التالية:

$$\text{معدّل النفقات العامة} = \frac{\text{مجموع النفقات العامة}}{\text{مجموع ساعات اليد العاملة المباشرة}}$$

$$= \frac{€ ٤٦٨.٠٠٠}{٤٧.٠٠٠} = € ٩,٩٦ \text{ لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة}$$

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تكلفة على أساس خط الإنتاج الواحد	آيسلاي Islay	مل Mull	سكاي Islay
€	€	€	€
المواد الأولية	١٨,٠٠	١٥,٠٠	٨,٠٠
اليد العاملة المباشرة	٦,٠٠	٨,٠٠	٥,٠٠
حصّة النفقات العامة**	١٩,٩٢	٢٩,٨٨	٩,٩٦
	٤٣,٩٢	٥٢,٨٨	٢٢,٩٦

* آيسلاي Islay ٢ × €٩,٩٦. مل Mull ٣ × €٩,٩٦. سكاي Skye ١ × €٩,٩٦.

علمت من مدير مبيعاتكم أنكم تسعون إلى تحديد الأسعار وفقاً لهامش أرباح بنسبة ٥٠٪ على الأصناف الثلاثة. تصبح الأسعار على هذا النحو:

سكاي Skye	مل Mull	آيسلاي Islay	سعر البيع المستهدف
€٣٤,٤٤	€٧٩,٣٢	€٦٥,٨٨	
€٣٥	€٥٥	€٦٥	سعر البيع الفعلي

كما أبلغني أن المنتجين اللذين كَلَّمْتَنِي عنهما في نادي الغولف هما مل Mull (أسعار متدنية إلى أقصى حد ممكن لكنّ المنافسين يهزمونك في السوق بأسعار أدنى بكثير) وسكاي Skye (التي تباع كما لو أنها خبز لكنّ 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.

إنّ اللجوء إلى ساعات اليد العاملة المباشرة أمرٌ مضلّل. فالنفقات العامّة تتغيّر وفقاً لمجموعة متنوّعة من العوامل، علماً أنّ ساعات اليد العاملة لا تشكّل أي منها. يجب ألاّ تتفاجأ عندما ترى النسبة الضئيلة لليد العاملة المباشرة في الصور الجانبيّة للتكلفة الحاليّة للمنتجات الثلاثة، وإنّ الكثير من المهام الأخرى كالتصميم والتطوير والتوضيب والشحن تزيد من قيمة المنتج مع يد عاملة ضئيلة. بمقارنة تحديد التكلفة على أساس النشاط، تتمّ دراسة كلّ عبءٍ من النفقات العامّة على حدة لمعرفة "المحدّد" الأساسي للتكلفة. إنّ الصور الجانبيّة للتكلفة التي توصلت إليها مختلفة كلياً عن تلك المعروضة أعلاه.

احتساب تكلفة النفقات العامّة بالنسبة إلى كلّ محدّد تكلفة

$$\text{تكاليف تشغيل الآلات} = \frac{\text{€ ٢٠.٠٠٠}}{\text{عدد النشاطات الإنتاجية}} = \frac{\text{€ ٢٠.٠٠٠}}{٢٧} = \text{€ ٧٤٠,٧٤ للنشاط الواحد}$$

$$\text{طاقة الآلات وصيانتها} = \frac{\text{€ ١٨٢.٠٠٠}}{\text{ساعات تشغيل الآلة}} = \frac{\text{€ ١٨٢.٠٠٠}}{٣٧٠٠٠} = \text{€ ٤,٩٢ لساعة تشغيل الآلة}$$

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

$$\text{البرنامج الزمني للإنتاج} = \frac{\text{عدد الطلبات الداخلة للسلع}}{\text{عدد الطلبات الداخلة للسلع}} = \frac{\text{€ 125,000}}{171} = \text{€ 731 للطلبية الواحدة}$$

$$\text{التوضيب والشحن} = \frac{\text{عدد الشحنات}}{\text{عدد الشحنات}} = \frac{\text{€ 61,000}}{25} = \text{€ 2440 للشحنة الواحدة}$$

$$\text{التصميم والتطوير} = \frac{\text{عدد التصميمات المقبولة}}{\text{عدد التصميمات المقبولة}} = \frac{\text{€ 80,000}}{19} = \text{€ 4210 للتصميم الواحد}$$

سكاى Skye	مل Mull	آيسلاى Islay	حساب النفقات العامة للوحدة الواحدة
3 000/18 ×	8 000/6 ×	10 000/3 ×	€740,74 تكاليف
€4,44 =	€0,56 =	€0,22 =	تشغيل الآلات
3 ×	1 ×	2 ×	€4,92 طاقة الآلات
€14,76 =	€4,92 =	€9,84 =	وصيانتها
3 000/144 ×	8 000/18 ×	10 000/9 ×	€731 البرنامج الزمني للإنتاج
€35,09 =	€1,64 =	€0,66 =	التوضيب والشحن
3 000/17 ×	8 000/2 ×	10 000/6 ×	€2 440
€13,83 =	€0,61 =	€1,46 =	التصميم والتطوير
3 000/10 ×	8 000/3 ×	10 000/6 ×	€4 210
€14,03 =	€1,58 =	€2,53 =	

سكاى Skye	مل Mull	آيسلاى Islay	الصورة الجانبيّة لتحديد التكلفة على أساس النشاط
€	€	€	
8,00	15,00	18,00	مواد مباشرة
5,00	8,00	6,00	يد عاملة مباشرة
			حصّة النفقات العامة
4,44	0,56	0,22	تشغيل الآلات
14,76	4,92	9,84	طاقة الآلات
35,09	1,64	0,66	تحديد الجدول الزمني للإنتاج
13,83	0,61	1,46	التوضيب والشحن
14,03	1,58	2,53	التصميم والتطوير
95,15	32,31	38,71	

مقارنة تكاليف الوحدة	آيسلاي Islay	مل Mull	سكاي Skye
	€	€	€
ساعات اليد العاملة المباشرة	٤٣,٩٢	٥٢,٨٨	٢٢,٩٦
تحديد التكلفة على أساس النشاط	٣٨,٧١	٣٢,٣١	٩٥,١٥

يبيّن 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 الإدارة بالتالي النظر في تخفيض السعر مستقبلاً وذلك للتصدي للمنافسين الآخرين في ما يتعلّق بالنوعية نفسها. وباختصار إن تحديد التكلفة على أساس النشاط يؤكّد مخاوف الإدارة ويدعم اتهامات السوق.

إن الطريقة القديمة لتخصيص التكلفة تتعلّق بالحجم أي أنّه يطلب من صنف المنتج الأكبر حجماً، آيسلاي Islay أن يتحمّل 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. إلاّ أنّ ذلك لا يتفق جيداً مع وقائع جهود التصنيع. فكلّما أصبح المنتج أكثر تخصصية وتناسباً مع طلب الزبون، 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 كساعات اليد العاملة المباشرة، فلا يمكن التعويل عليها إلاّ عندما تختلف النفقات العامة مباشرة مع مخرجات الإنتاج، لكنّ أحد الأبحاث الأميركية الحديثة يرى انه في بيئة التصنيع العالية التقنية، تُحدّد النفقات العامة بالصفقات التي تباشر بها الأقسام في دعم الأدوار.

تحديد التكلفة على أساس النشاط – ملاحظة ختامية

عندما تكون موارد التصنيع التي يستهلكها منتجان مختلفان مغايرة 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 وإلاّ فسيطلب من المنتجات التي تستهلك أقل كمية من الموارد أن تتحمّل تكاليف نفقات عامة أكثر ممّا تستحقّ والعكس صحيح. يطلق المحاسبون على هذه الظاهرة إسم الدعم المتداخل. في الحالة أعلاه، كان صنفا آيسلاي Islay ومل Mull يدعمان صنف سكاي Skye.

السبب الرئيسي لهذا الدعم المتداخل هو استخدام مصدر واحد لتمويل التكلفة ومحدّد واحد لها، أو تجميع مفرط للمعطيات. إذا فشلت مؤسسة ما في دراسة العوامل التي تحدّد تكاليف النشاطات المنفصلة، فإنّ المعدّلات الوسطية التي تنشأ عن استخدام معدّل واحد ستسبّب بدعم معكوس. إلاّ أنّ الشركة لا ينبغي أن تلجأ إلى هذا التفصيل في محاولاتها الهرب من المشاكل الناتجة عن تحديد التكاليف التقليدي. إنّ الاستخدام المتأني لمحدّد

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تكلفة مثلاً، قد يؤدي إلى تحسين صورة تكلفة الوحدة الواحدة، بدلاً من استخدام محدد 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.

$$\text{تحديد برنامج زمني للإنتاج} = \frac{€ 120,000}{€ 324,000} = 38,58\% \text{ تكلفة المواد المباشرة}$$

$$\text{نفقات عامة أخرى} = \frac{€ 120,000 - € 468,000}{37,000} = € 9,27 \text{ لساعة تشغيل الآلة الواحدة}$$

الصورة الجانبيّة لتكلفة مركزي تكلفة	آيسلاي Islay €	مل Mull €	سكاي Skye €
مواد مباشرة	١٨,٠٠	١٥,٠٠	٨,٠٠
يد عاملة مباشرة	٦,٠٠	٨,٠٠	٥,٠٠
حصّة النفقات العامة			
وضع جدول زمني للإنتاج	٦,٩٤	٥,٧٩	٣,٠٩
أمور أخرى	١٨,٥٤	٩,٢٧	٢٧,٨١
	٤٩,٤٨	٣٨,٠٦	٤٣,٩٠

لا بدّ من الإشارة إلى أنّه فيما تقوم تكاليف صنفى مل Mull وسكاي Skye بالتحرك باتجاه المستوى الفعليّ لتحديد التكلفة على أساس النشاط، فإنّهما لا يزالان بعيدين عن الأرقام المحسّنة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط. كما أنّ آيسلاي Islay قد تحركت في الاتجاه الخاطئ. هذا وقد تمّ توجيه الدعم المتداخل لكنّه لا يزال يحتاج إلى التوجيه. ويمكن حلّ مشكلة تنوّع المنتج من خلال اعتماد نظام تحديد التكاليف الكاملة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط، وهو يسمح بتخصيص النفقات العامة بطريقة تعكس استهلاك الموارد.

الخلاصة

إنّ عنوان هذه الوحدة هو "تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات". تدلّ كلمة "تخصيص" على أنّ التكاليف المعنوية يصعب عزوها إلى المنتجات وأننا بحاجة إلى حكم ذاتي بالنسبة إلى هذه التكاليف غير المباشرة. تتمتع كلّ التقنيّات المفصّلة 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

الثانوية، تحديد تكلفة المنتجات المتجانسة من عمليات الإنتاج المستمرة باستخدام "الوارد أولاً يخرج أولاً" أو طريقة المتوسط المرجح - بالدقة والتأكد وقد يبدو ذلك غريباً بالنسبة إلى القارئ الذي يتطرق إلى هذا الموضوع للمرة الأولى. لكن ما يجب تذكره في كل المرات هو أن التقنيات ليست إلا من ابتكار عقول المحاسبين والمدراء الخصبه وثمره تطبيقات صناعية كثيرة على امتداد سنوات. وتعتبر الأحكام الذاتية جزءاً لا يتجزأ منها، وتستخدم كل مؤسسة متغيراتها الخاصة في المواضيع التي تطرق النص إليها. وتستحق هذه المواضيع دراسة متأنية لكن على القراء الانتباه إلى فرص تطبيقها بشتى الطرق التي تعكس الظروف التجارية "المحلية".

أجب على الاختبار الذاتي حول الوحدات المتكافئة

المواد	اليد العاملة/التحويل	
١ ٥٠٠	٥٠٠	الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة
٧ ٠٠٠	٧ ٠٠٠	الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت
١ ٥٠٠	٧٥٠	الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدة
١٠ ٠٠٠	٨ ٢٥٠	وحدات الإنتاج المتكافئة

١. وجب إنهاء الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة، التي بدأت في أوائل شهر حزيران/يونيو. وبالتالي فإن ٢٠٠٠ وحدة تتطلب ثلاثة أرباع المدخلات للمواد أي ما يوازي ١٥٠٠ وحدة منجزة من الجهود. إلا أننا نحتاج إلى أقل بكثير (الربع) من جهود التحويل لإنجاز هذه الوحدات خلال شهر حزيران/يونيو.
٢. من بين الوحدات الـ ١٠ ٠٠٠ التي سلمها القسم السابق خلال شهر حزيران/يونيو، ٣٠٠٠ منها غير منتهية. وهكذا فإن ٧٠٠٠ وحدة قد بدأ العمل بها وأنجزت خلال شهر حزيران/يونيو.
٣. بما أن الوحدات الـ ٣٠٠٠ للأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة كانت منجزة نصفياً لجهة المواد، يمكن تضمين ١٥٠٠ وحدة منجزة متكافئة. وبما أن 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، أيّ من التكاليف التالية يمكن تتبّعه بسهولة في أحد بنود التكلفة؟
- أ. مصاريف سعر المبيعات.
 - ب. اليد العاملة المباشرة.
 - ج. نفقات التصنيع العامة.
 - د. بدل إيجار المصنع.
- ٢.١٠ في تسعير إخراج المواد من المتاجر، من الممكن استخدام عدّة مقاربات من ضمنها:
- I. طريقة الوارد أولاً يخرج أولاً.
 - II. طريقة المعدّل الوسطي.
 - III. طريقة تكلفة الاستبدال.
 - IV. طريقة السعر المعياري.
- 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. (ج) و(د) فحسب.
- ٣.١٠ إنّ الهدف من أنظمة التحكم بالمواد "في حينه" هو التأكّد من أنّ الأموال النقدية المجمدة في المخازين قد وصلت إلى حدّها الأقصى. صحّ أم خطأ؟
- ٤.١٠ أيّ من المستندات التالية يستخدمه نموذجياً محاسبو التكلفة لربط تكاليف اليد المعاملة بوظائف محددة؟
- أ. سجلّات الرواتب الأسبوعية.
 - ب. سجلّات الرواتب الشهرية.
 - ج. بطاقات تدوين الساعات الخاصة بالمستخدمين.
 - د. السجلّات الزمنية اليومية.
- ٥.١٠ لدى تصنيف معدّل أجر وسطي لاستخدامه في جمع التكلفة، يقوم محاسبو التكلفة بجمع:
- I. الأجر أو الرواتب الإجمالية.
 - II. تكاليف الضمان الاجتماعي للمستخدمين.

- III. مساهمات رب العمل في التقاعد.
- IV. تكاليف الضمان الاجتماعي التي يتحملها ربّ العمل.
- أيّ احتمال يصحّ 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 وقرية بالوحدات المنتجة من نشاط التصنيع. صح أم خطأ؟
- ٧.١٠ أيّ من العناصر التالية يُعتبر مثلاً على النفقات العامة التي لا تتعلّق بالتصنيع؟
- أ. تأمين التدفئة والإضاءة في المصنع.
- ب. استهلاك الآلات.
- ج. النفقات على البحث والتطوير.
- د. صيانة الآلات.
- ٨.١٠ أيّ من العناصر التالية يحدّد معدلاً محدّداً مسبقاً لتخصيص النفقات العامة؟
- أ. النفقات العامة المُضمّنة في الموازنة مقسومة على وحدات الإنتاج المُضمّنة في الموازنة.
- ب. النفقات العامة الفعلية مقسومة على وحدات الإنتاج المُضمّنة في الموازنة.
- ج. النفقات العامة المُضمّنة في الموازنة مقسومة على وحدات الإنتاج الفعلية.
- د. النفقات العامة الفعلية مقسومة على وحدات الإنتاج الفعلية.
- ٩.١٠ عندما يخصّص المحاسبون النفقات العامة على وحدات التكلفة، يسعون إلى التعرّف إلى أسس النشاط التي تعتبر القوى السببية لنشوء نفقات التصنيع العامة. وهي تتضمن نموذجياً:
- I. تكاليف اليد العاملة المباشرة.
- II. ساعات تشغيل الآلة المباشرة.
- III. تكاليف تشغيل الآلة المباشرة.
- IV. ساعات اليد العاملة المباشرة.
- 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. (ج) و(د) فحسب.

- ١٠.١٠ أيّ من الخيارات التالية يدلّ على الإفراط في تطبيق النفقات العامة؟
أ. النفقات العامة الفعلية تفوق النفقات العامة المُضَمَّنة في الموازنة.
ب. النفقات العامة المُطَبَّقة تفوق النفقات العامة المُضَمَّنة في الموازنة.
ج. النفقات العامة الفعلية تفوق النفقات العامة المُطَبَّقة.
د. النفقات العامة المُطَبَّقة تفوق النفقات العامة الفعلية.
- ١١.١٠ أيّ من الخيارات التالية يُعتبر معالجةً محاسبيةً عاديةً 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 الأول لمعدّلات 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 المُضَمَّنة 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 بمعدّل نفقات عامة €٧,٥٠ لساعة اليد العاملة المباشرة. خلال السنة بلغت النفقات العامة 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.

١٥.١٠ عند تفضيل معدلات النفقات العامة للأقسام على معدلات النفقات العامة المصنع (كل الأقسام)، تستطيع الإدارة أن تحدث تكاليف منتجات أكثر دقة من خلال انتقاء أسس نشاط مختلفة لأقسام مختلفة. صحّ أم خطأ؟

١٦.١٠ عند تحويل تكاليف أقسام الخدمات إلى أقسام الإنتاج، يستخدم محاسبو التكلفة مقاربات مختلفة، بما فيها:

I. الطريقة المباشرة التي تقرّ 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 تقرّ بالخدمات ما بين الأقسام التي تؤدّيها 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.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٠-١٧-١٠-٢٠.

لدى شركة أن بي فاوندري المغفلة NB Foundry plc لسبك المعادن قسماً تصنيع هما: القولية والتصنيع بالآلات، وقسماً خدمات هما: قسم طاقم العمل وقسم المتاجر. وقد تم إعداد التقديرات التالية للسنة المقبلة:

النفقات العامة	عدد المواد المسحوبة	عدد المستخدمين	€
القولبة	٨٠ ٠٠٠	٤٥	٤٠٠ ٠٠٠
التصنيع بالآلات	٢٠ ٠٠٠	٣٥	٣٢٥ ٠٠٠
طاقم العمل	—	٧	٥٠ ٠٠٠
المتاجر	—	٣	٢٥ ٠٠٠
	١٠٠ ٠٠٠	٩٠	٨٠٠ ٠٠٠

تخطّط الإدارة للجوء إلى الطريقة المباشرة لتخصيص النفقات العامة، باستخدام أساس النشاط الأكثر تناسباً. في قسم القولية، تشكل الوحدات المنتجة المخطّط لها ٦٥ ٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة. في قسم التصنيع بالآلات، تتطلّب الوحدات المنتجة المخطّط لها ٤٥ ٠٠٠ ساعة آلة.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

- ١٧.١٠ ما هو مجموع النفقات العامة المخصّصة على قسم القولية من قسم طاقم العمل؟
أ. ٢١ ٨٧٥.€
ب. ٢٥ ٠٠٠.€
ج. ٢٨ ١٢٥.€
د. ٤٠ ٠٠٠.€
- ١٨.١٠ ما هو مجموع النفقات العامة المخصّصة على قسم التصنيع بالآلات من قسم المتاجر؟
أ. ٥ ٠٠٠.€
ب. ١٠ ٠٠٠.€
ج. ٢٠ ٠٠٠.€
د. ٤٠ ٠٠٠.€
- ١٩.١٠ ما هو معدّل تخصيص النفقات العامة لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة بالنسبة إلى قسم القولية؟
أ. ٦,١٥.€
ب. ٦,٨٩.€
ج. ٧,٠٨.€
د. ٩,٩٦.€
- ٢٠.١٠ ما هو معدّل تخصيص النفقات العامة لساعة تشغيل الآلة الواحدة بالنسبة إلى قسم التصنيع بالآلات؟
أ. ٥,٤١.€
ب. ٦,٨٩.€
ج. ٧,٥٥.€
د. ٧,٨٢.€

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٠-٢١-١٠-٢٢.

راكمت الوظيفة رقم ٤٦٧ التكاليف في قسمي الطباعة والتجليد في المصنع. تتوفر المعلومات الإضافية التالية:

التجليد	الطباعة	
€٢٣٥	€٣٧٥	المواد المستخدمة
€١١٠	€٧٥	اليد العاملة المباشرة
١٠	٢٠	ساعات تشغيل الآلة
٣٠	٥	ساعات اليد العاملة المباشرة

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

لدى قسم الطباعة معدل تخصيص نفقات عامة بـ €٥٥,٨٠٠ لساعة تشغيل الآلة الواحدة، ولدى قسم التجليد معدل تخصيص نفقات عامة بنسبة ١٥٪ من تكاليف اليد العاملة المباشرة.

٢١.١٠ ما هي التكاليف المتراكمة 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. €١,٠٧٢,٥٠

د. €١,٠٧٦,٠٠

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٠-٢٣-١٠-٢٥.

تستخدم أفران أبردن بايكريز Aberdon Bakeries plc فرنها لإنتاج الخبز بشكل أرغفة وأقراص في الوقت نفسه في عملية خبز تكلف €٥٤٠٠ في الأسبوع من حيث المواد واليد العاملة والنفقات العامة. تتضمن الوحدات المنتجة أسبوعيًا €١٠,٠٠٠ رغيف خبز و €٤٠,٠٠٠ قرص خبز تُباع دون تغليف بسعر €٠,٥٠ و €٠,١٠ على التوالي.

٢٣.١٠ في حال استخدام مقارنة قيمة المبيعات لتخصيص التكاليف المشتركة، ما هو مبلغ التكلفة المنخفضة لأقراص الخبز؟

أ. €٩٠٠

ب. €٢٤٠٠

ج. €٣٠٠٠

د. €٤٥٠٠

٢٤.١٠ في حال استخدام مقارنة 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 ١٠,١٠ € لكل رغيف خبز، و ٠,٢ لكل قرص خبز. في حال استخدام مقارنة صافي قيمة المبيعات النهائية لتخصيص التكاليف المشتركة، ما هو مبلغ تكلفة الإنتاج المشتركة المنحصصة على أقراص الخبز؟
- أ. ٢٤٠٠ €
ب. ٢٧٧٨ €
ج. ٣٢٠٠ €
د. ٤١٦٧ €
- ٢٦.١٠ نظراً إلى الطبيعة الاعباطية لمختلف سبل تخصيص التكاليف المشتركة، قد يبدو من المفاجئ أن تكون الإدارة مصممة على هذا التمرين المعقد. وتتضمن الأسباب:
- I. وضع الأسعار وفقاً للتسعير بالتكلفة والربح.
II. تقييم مخزون آخر السنة.
III. الرغبة في تحسين الأرباح التي يُقدّم بها تقرير.
IV. الحاجة إلى تعزيز نوعية المنتج.
- أيّ 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.
- ٢٧.١٠ تُعتبر المنتجات المشتركة والمنتجات الجانبيّة من المنتجات التي ترغب فيها الشركة، ولكلّ واحدة منها قيم اقتصادية ذات دلالة. صحّ أم خطأ؟
- ٢٨.١٠ أيّ من الخيارات التالية يصف نظام تحديد تكاليف الوظيفة، حيث يتم تصنيع مجموعات من المنتجات الفردية بكميات كبيرة بهدف تحديد التكاليف؟
- أ. تحديد تكاليف العقد.
ب. تحديد تكاليف العملية.
ج. تحديد التكاليف المتغيرة.
د. تحديد تكاليف الكمية المنتجة بعملية واحدة.
- ٢٩.١٠ في بعض بيئات التصنيع يكون تحديد تكاليف العملية الخيار الجليّ لنظام تحديد تكاليف المنتج. من أهم معالم هذه البيئات:
- I. عملية تصنيع مستمرة.
II. فرادة كل منتج من المنتجات.
III. عدد صغير من الطلبات ذات القيمة المرتفعة.

IV. تماثل المنتجات كافة.

أي احتمال يصحّ 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 يصحّ من بين الخيارات التالية؟

أ. يُرَجَّح 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 يحلّ أحدهما محلّ الآخر لأي نوع من المنتجات.

ج. يُرَجَّح أكثر أن تستخدم شركة للطباعة نظام تحديد تكاليف الوظيفة بدلاً من نظام تحديد تكاليف العملية.

د. يُرَجَّح أكثر أن تستخدم شركة لتصنيع القرميد نظام تحديد تكاليف الوظيفة بدلاً من نظام تحديد تكاليف العملية.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٠-٣١-١٠-٣٢.

لدى القسم ق ٥٠٠٠ وحدة في الأعمال قيد التنفيذ في بداية الشهر، كلّ منها منجزة بنسبة ٢٥٪ لجهة المواد و٦٠٪ لجهة تكاليف اليد العاملة/التحويل. خلال الشهر المذكور، تمّ استلام ١٥٠٠٠ وحدة من القسم س. وفي نهاية الشهر، هناك ٤٠٠ وحدة في الأعمال قيد التنفيذ، كلّ منها منجزة بنسبة ٥٠٪ من حيث المواد و٧٥٪ من حيث تكاليف اليد العاملة/التحويل.

٣١.١٠

ما هي كميّة 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 كميّة 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 بنتلاندر 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 أن المواد تضاف في بداية عملية التصنيع) ومنجزة بنسبة ٧٥٪ لجهة تكاليف اليد العاملة/التحويل. أما التكاليف المرتبطة بالأعمال قيد التنفيذ في أول المدّة فهي:

المواد	€٧ ٨٠٠
اليد العاملة/التحويل	€١٠ ٢٠٠

خلال شهر آذار/مارس، تمّ تحويل ١٢ ٠٠٠ كلغ إلى سلع جاهزة، وترك ١٨٠٠ كلغ قيد التنفيذ، ٦٠٪ منها متممة من حيث تكاليف اليد العاملة/التحويل. بلغت تكاليف المواد لشهر آذار/مارس €٣٧ ٠٥٠، مع تكاليف اليد العاملة/التحويل التي بلغت €٦١ ٧٤٠. جرى تطبيق نظام تحديد تكاليف العملية بالمتوسط المرجح.

- ٣٣.١٠ في شهر آذار/مارس ما كانت وحدات الإنتاج المتكافئة لتكاليف اليد العاملة/التحويل؟
- أ. ٩ ٤٠٠ كلغ.
 - ب. ١١ ١٣٠ كلغ.
 - ج. ١٢ ٧٢٠ كلغ.
 - د. ١٣ ٠٨٠ كلغ.

- ٣٤.١٠ كم تبلغ تكلفة الأعمال قيد التنفيذ في نهاية شهر آذار/مارس؟
- أ. €٥ ٩٤٠.
 - ب. €٩ ٨١٠.
 - ج. €١١ ٧٩٠.
 - د. €٢٢ ٧٥٠.

- ٣٥.١٠ ما هي تكلفة المخرجات المحولة إلى سلع جاهزة في شهر آذار/مارس؟
- أ. €٨٢ ٢٥٠.
 - ب. €٩٨ ٧٩٠.
 - ج. €١٠٥ ٠٠٠.
 - د. €١١٦ ٧٩٠.

- ٣٦.١٠ إن المعلم الأساسي في تحديد التكلفة على أساس النشاط هو في اعتماده على دور تقييم المخزون لأنظمة تحديد تكاليف المنتج. صحّ أم خطأ؟

- ٣٧.١٠ في حال وضعت إحدى شركات التصنيع نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، ينبغي أن تتوقع تحقيق منافع مهمة للإدارة، بما في ذلك:
- التزويد بتكاليف أكثر دقة للمنتجات.
 - ترجيح منتجات كبيرة الحجم مع حصص كبيرة متكافئة من مجموع النفقات العامة.
 - التركيز على اليد العاملة المباشرة بالطريقة الوحيدة لتخصيص النفقات العامة.
 - التعرف إلى محددات تكلفة مختلفة لنشاطات مختلفة ضمن الشركة.
- أي احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(د) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ب) و(د) فحسب.
- ٣٨.١٠ لدى استخدام أنظمة تحديد تكاليف المنتج التقليديّة على مدى عددٍ من السنوات، أيّ من الخيارات التالية يصف المقاربة الأكثر نموذجيّة لمراجعة بنية النظام؟
- أ. بنية تكلفة المنتج لا تتبدّل ولا تتم مراجعتها على مرّ السنين.
 - ب. تتم مراجعة بنية تكلفة المنتج بشكل منتظم على مرّ السنين.
 - ج. نادراً ما تتم مراجعة بنية تكلفة المنتج على مرّ السنين.
 - د. تتبدّل بنية تكلفة المنتج باستمرار على مرّ السنين.
- ٣٩.١٠ لدى مقارنة نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط بنظام تحديد التكلفة التقليديّ، نجد عدداً من الاختلافات الحاسمة، من ضمنها:
- لا يوجد تكاليف ثابتة في نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، لا يوجد إلا تكاليف متغيّرة على المدى القصير والمدى الطويل.
 - ينحصر تحديد التكلفة على أساس النشاط بنفقات التصنيع العامة دون غيرها.
 - وحدها أنظمة تحديد التكلفة التقليديّة تسمح بالتعرف إلى مجموعة متنوّعة من محددات التكلفة.
 - يرتبط تحديد التكلفة على أساس النشاط حصرياً بساعات اليد العاملة المباشرة وساعات تشغيل الآلة المباشرة كمحددات للتكلفة.
- أيّ احتمال يصح من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (أ) و(ب) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

٤٠.١٠ في نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، أيّ من الخيارات التالية يُعتبر محدّد تكلفة؟

- تكلفة اليد العاملة المباشرة.
- نفقات التصنيع العامّة المتعلقة بالنشاطات.
- أيّ نشاط يستهلك موارد ويتكبّد تكاليف نفقات عامّة.
- أي منتج.

٤١.١٠ يكمن المبدأ الأساسي لتحديد التكلفة على أساس النشاط في تخصيص تكاليف النفقات العامّة على المنتجات على أساس عدّة محدّدات تكلفة وليس بناءً على أسس توزيع مُبالغ في بساطته كساعات تشغيل الآلة المباشرة. صحّ أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٠-٤٢-١٠-٤٨.

تصنّع شركة أورانج سايد بريفرلز المحدودة Orangeside Peripherals Limited ثلاثة أصناف من القطع التي يمكن وصلها بالكمبيوتر - مراقيب وطابعات وراسمات. إنّ المعلومات التالية متوفّرة في ما يتعلّق بإنتاج الفصل الأخير.

المنتج	الوحدات المصنّعة	ساعات تشغيل الآلة للوحدة الواحدة	ساعات اليد العاملة المباشرة للوحدة الواحدة
المراقيب	٣ ٢٠٠	٢٠	٦
الطابعات	٤٧٥	٨	٤
الراسمات	١٥٥	٣	٢

تتوفّر معلومات إضافية في ما يتعلّق بتوزيع النشاطات الداعمة للإنتاج:

التكاليف	الراسمات	الطابعات	المراقيب	
٣٥ ٠٠٠	٪٣٠	٪٢٠	٪٥٠	التحكّم بالنوعيّة
٦٠ ٠٠٠	٪١٠	٪٦٠	٪٣٠	الكفالة
١٣٠ ٠٠٠	٪٣٥	٪٤٥	٪٢٠	تصميم المنتج
٢٥٠ ٠٠٠	٪٢٠	٪٣٥	٪٤٥	المبيعات والتسويق
١١٥ ٠٠٠	€٤٠ ٠٠٠	€٣٥ ٠٠٠	€٤٠ ٠٠٠	تكاليف تشغيل الآلات

- ٤٢.١٠ في حال خصّصت الشركة النفقات العامّة على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة، ما هو معدّل تخصيص النفقات العامّة لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة؟
أ. €٨,٦٤
ب. €٨,٩١
ج. €٢٢,١٩
د. €٢٧,٥٦
- ٤٣.١٠ لو أنّ الشركة خصّصت النفقات العامّة على أساس ساعات تشغيل الآلة، ما هو معدّل تخصيص النفقات العامّة لساعة تشغيل الآلة الواحدة؟
أ. €١,٦٨
ب. €٨,١٩
ج. €٨,٦٤
د. €١٦,٨٠
- ٤٤.١٠ لو أنّ الشركة خصّصت النفقات العامّة على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة، ما هي تكلفة النفقات العامّة المخصّصة على كلّ طابعة؟
أ. €٣٤,٥٦
ب. €٥٥,١٢
ج. €٨٨,٧٦
د. €١١٠,٢٤
- ٤٥.١٠ لو أنّ الشركة خصّصت النفقات العامّة على أساس ساعات تشغيل الآلة المباشرة، ما هي تكلفة النفقات العامّة المخصّصة على كلّ راسمة؟
أ. €٥,٠٤
ب. €٢٥,٩٢
ج. €٦٩,١٢
د. €٨٢,٦٨
- ٤٦.١٠ لو أنّ الشركة انتقلت إلى تحديد التكلفة على أساس النشاط، ما هي تكلفة النفقات العامّة المخصّصة على كلّ 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 يصحّ 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 منتجات صغيرة الحجم نفقات عامة كبيرة، بينما تتحمل المنتجات الكبيرة الحجم نفقات عامة طفيفة. صحّ 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. صحّ أم خطأ؟

دراسة الحالة ١٠-١

تعمل شركة ليث انجيريغ Leith Engineerinh Co على إدخال نظام لتخصيص النفقات العامة على منتجاتها من خلال استخدام معدلات النفقات العامة المحددة سلفاً. وقد أعدَّ المحاسب الإداري التقديرات التالية للنفقات المُضمَّنة في الموازنة بالنسبة إلى السنة المقبلة.

القسم	التكاليف غير المباشرة المخصَّصة €	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:

القسم	€
الإيجار والضرائب	٢٤ ٠٠٠
الطاقة (الآلات)	١٨ ٠٠٠
إستهلاك الأصول	١٥ ٠٠٠
التدفئة والإنارة	١٢ ٠٠٠

تتوفَّر 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

قررت الشركة اعتماد الطريقة الموزعة على مراحل في تخصيص النفقات العامة.

المطلوب

١. بعد معالجة التكاليف غير المخصصة، طبقت 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

تصنع شركة جاغر برودكتس المحدودة Jagger Products Limited الدمى من خلال عمليات تشكيل في قوالب. بسبب مرض المحاسب الإداري، طُلب إليك المساعدة في التعرف 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. تُضاف المواد في بداية عملية القولية. إن الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة منجزّة بنسبة ٥٠ بالمئة لجهة تكاليف اليد العاملة/التحويل. خلال الشهر، أُدخلت ٤٠٠٠٠ دمية إضافية إلى العملية، مما كبّد تكاليف مواد بقدر €٢٤٠٠٠ وتكاليف يد عاملة/تحويل بقدر €٣٩٩٣٦. بلغ عدد الدمى المنجزّة بالكامل ٤٢٠٠٠ دمية في الشهر بينما بقيت ٦٠٠٠ قيد التنفيذ. متممة بنسبة ٦٠ بالمئة لجهة تكاليف اليد العاملة/التحويل.

تعتمد الشركة مقارنة (الوارد أولاً يخرج أولاً) للمحاسبة في ما يتعلق بتحركات المخزون.

المطلوب

١.

قُم بإعداد الحسابات الضرورية لدعم التكاليف المرتبطة بـ:

- 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

تصنع شركة برسجن دجوينري Precision Joinery Co منتجات خشبية من النوعية الممتازة لبناء المنازل، وهي متخصصة في إطارات الشبائيك 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 بزبائنها في السنوات الأخيرة. فقد أصبحت شركات بناء المنازل أكثر صرامة 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:

إطارات النوافذ	الأبواب	الخزائن	
٢ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	١ ٠٠٠	المبيعات (وحدات)
			تكاليف متغيرة (بالنسبة إلى الوحدة)
€٢٠	€٣٥	€٢٥	اليد العاملة
€٣٠	€٤٠	€٥٠	المواد
٤	٧	٥	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 ممكنة لنظام تحديد التكاليف.

الوحدة ١٠ / تخصيص التكاليف على الوظائف والعمليات

تتضمن النفقات العامة:

€	
٢٠ ٠٠٠	تكاليف معالجة المواد
١٢ ٠٠٠	تكاليف إعداد الدفعة
٣٠ ٠٠٠	تصميم المنتج
٤٥ ٠٠٠	تكاليف التصنيع بالآلات
٢٠ ٠٠٠	خدمة ما بعد البيع
٢٨ ٠٠٠	قسم المشتريات
<u>١٥٥ ٠٠٠</u>	

كشفت دراسة المحاسب الإداري عن المعلومات التالية حول المنتجات:

المجموع	الخزائن (عدد)	الأبواب (عدد)	إطارات النوافذ (عدد)	
٣٠	١٠	٥	١٥	طلبات الزبائن
٢٤	٦	١٢	٦	دفعات الإنتاج
٢١	١٤	٣	٤	طلبات الشراء
٣٠	١٠	١٥	٥	إيصالات بالمواد
١٥	٣	٤	٨	زيارات الخدمة
١٨	٨	٦	٤	ساعات تشغيل الآلة (بالنسبة إلى الوحدة)

تم بيع كل الوحدات المصنعة في شهر أيار/مايو.

المطلوب

إن المحاسب الإداري غير معتاد 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 محدّدات تكلفة مناسبة للنفقات العامة.
٢. احتسب تكلفة المنتج وفقاً لتحديد التكلفة على أساس نوعيّة العمل أو النشاط وقارنها بمخرجات النظام التقليديّ لتحديد تكاليف المنتج.
٣. في حال كانت أسعار البيع الحاليّة مبنية على هامش ربح بنسبة ٢٥٪ من تكلفة المنتج، ماذا سيكون تأثير إدخال مقارنة تحديد التكلفة على أساس النشاط في تقييم ربحيّة المنتج؟

التكاليف لصنع القرار

المحتويات

٢/١١	المقدمة	١.١١
٣/١١	مُعضلة المخرَج	٢.١١
٩/١١	مفاعيل ادارية لتحديد التكاليف الكلية إزاء تحديد التكاليف المتغيرة	٣.١١
١٠/١١	معلومات حول التكلفة للقرارات الإدارية	٤.١١
١١/١١	قرارات روتينية وغير روتينية	٥.١١
١١/١١	تطوير إطار تحليبي	٦.١١
١٥/١١	إيجاد التكاليف ذات الصلة	٧.١١
١٥/١١	مساوى تحديد التكاليف الكاملة	٨.١١
١٦/١١	تكاليف الفرصة البديلة	٩.١١
١٧/١١	القسم إزاء الشركة	١٠.١١
١٨/١١	التكاليف الغارقة	١١.١١
١٩/١١	القرارات الإدارية في تأدية العمل	١٢.١١
٢٠/١١	إغلاق وحدة	١٣.١١
٢٣/١١	طلبيّة المبيعات الخاصة	١٤.١١
٢٥/١١	هل يجب أن نصنع أكثر؟	١٥.١١
٢٧/١١	الخلاصة	
٢٩/١١	أسئلة للمراجعة	
٣٩/١١	دراسة الحالة ١١-١	
٤١/١١	دراسة الحالة ١١-٢	

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصلت ما يلي:

- التمييز بين تحديد التكاليف الكاملة والتكاليف المتغيرة؛
- الوقع على الربح الذي يُقدّم 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 الاضافي.

المقدمة

١.١١

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 التزويد بمعلومات إدارية مفيدة بسهولة، مثلاً في ما يتعلق بنقاط التعادل وبوقوع 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 (لجميع الأقسام)" ومعدلات النفقات العامة العائدة إلى الأقسام والمبنية على أساس مستوى إنتاج محدد مسبقاً يُعبر عنه سواء في الوحدات المنتجة أو في أسس نشاطات مناسبة. إن هذا الاحتساب مطلوب قبل البدء فعلياً بالإنتاج والبيع وذلك لتمكين 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 الكاملة للوحدة أي التكاليف المتغيرة زائد جزء من التكلفة الثابتة. ويجب ان تتم الاختيارات الإدارية الأساسية في مسألة أي نظام لتحديد التكاليف يناسب كل مؤسسة.

إضافة الى ذلك، تأخذ هذه الوحدة بعين الاعتبار مجموعة متنوعة من القرارات الإدارية

التي تخرج عن الإجراءات الروتينية واليومية والعادية. إن معظم أنظمة تحديد التكاليف مصممة لإجراءات "التدبير المنزلي" الروتينية وفي حال وجوب صنع قرارات خاصة، على الإدارة ان تعي أي تكاليف وإيرادات هي ذات صلة بالقرار وأي تكاليف وإيرادات يمكن تجاهلها. إلا أن نظام تحديد التكاليف النموذجي يخلط بين التكاليف ذات الصلة وتلك التي ليس لها صلة، لذا فعلى المدير أن يكون مجهزاً بإطار أساسي لانتقاء التكاليف التي تعنيه فقط.

مُعضلة المَخْرَج

٢.١١

عُدْ بذاكرتك (أو بنظرك) إلى الورا إلى الوحدة الثامنة وإلى صورة التكاليف العائدة لخزانة القرص الرقمي (دي في دي) ذات الرفوف الخشبية. فستذكر أن قسماً من نفقات التصنيع العامة كان يقدر بـ ٢,٥٠ € للخزانة الواحدة وأن قسماً من النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع كان يقدر بـ ٥,٠٠ € للخزانة الواحدة. إن هذه المخصّصات تتأتى عن عملية حسابية بسيطة:

نفقات التصنيع العامة (أو النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع) المُضمّنة في الموازنة

حجم الإنتاج المُضمّن في الموازنة (وحدات أو ساعات)

إن احتساباً كهذا يجب أن يتمّ قبل الإنتاج كي يتمّ احتساب سعر البيع المرغوب فيه (مع أن الشركة قد تكون عاجزة عن تحقيقه بسبب ضغوطات السوق). كذلك الأمر بالنسبة إلى المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة، فثمة تكلفة مقدّرة أو معيارية لكل وحدة يتمّ احتسابها قبل البدء بعمليات الإنتاج والبيع. (إن وضع المعايير ورصدها سيكونان موضوعي الوجدتين الثانية عشرة والثالثة عشرة).

إن تحديد كل من الصورة والمخرَج مشحون بالمشاكل. مهما تكن أغلبية النفقات العامة ثابتة وقابلة للتنبؤ فبعضها قد يتقلب لمجرد أن الاسعار السوقية لتكاليف النفقات العامة الفردية قد تتغير خلال الفترة المحاسبية. لكن شرط أن تكون عملية التقدير قد تمت بعناية، فإن التغيرات في نهاية المدة هي عادة صغيرة. وإذا كانت الفترات قصيرة، دورات من أربعة أسابيع مثلاً، فإن التقلبات قد تكون ظاهرة، لكن في حال غطت هذه الفترات نشاطات سنة واحدة فإن مجموع مقدار التقلبات ينبغي أن يكون ضئيلاً نسبياً.

إن تحديد المخرَج غير قابل للتنبؤ بسهولة. فقد تخطط المؤسسة لإنتاج ١٠٠٠ وحدة في السنة وبيعها مستندة إلى الخبرة، وهو رقم تحدده تمارين البحث التسويقية والقدرة على الإنتاج. إلا أن زيادة مفاجئة في الطلب يمكن أن تؤدي إلى الرقم الفعلي المنتج والمباع الذي يصل إلى ١٢٠٠ وحدة؛ وبشكل متبادل، إن نقصاً مفاجئاً في المواد الأولية قد يُخفّض الإنتاج إلى ٨٠٠ وحدة. وتؤدي حيلة كهذه إلى جعل المعدل المحدد مسبقاً، والذي استخدم لتوّه لتخصيص النفقات العامة، إما منخفضاً جداً وإما مرتفعاً جداً.

مثل

خطّطت مؤسسة تصنيع أقلام حبر مصمّمة، لإنتاج ١٠ ٠٠٠ قلم وبيعها في العام ٢٠٠٢. كانت تكاليف التصنيع للقلم الواحد:

€	
	مواد مباشرة
٢٠	رأس قلم، غلاف، آلية خزّان الحبر
	يد عاملة مباشرة
٣٠	حرفيّون، مراقبو الآلات
٥٠	تكاليف الإنتاج المتغيّرة
	تكاليف الإنتاج الثابتة
	استهلاك الأصول، رواتب إداريّة، بحث وتطوير، صيانة، إلخ.
١٠	مجموع مُضمّن في الموازنة ١٠٠ ٠٠٠ / ١٠٠ ٠٠٠ €
٦٠	تكاليف الإنتاج الكاملة

ان تخصيص نفقات الإنتاج العامّة والثابتة استند هنا إلى الإنفاق الإجماليّ المُضمّن في الموازنة وإلى حجم إنتاج الأقلام المُضمّن في الموازنة للعام ٢٠٠٢ أي ١٠ ٠٠٠. يباع القلم الواحد بـ ١٠٠ € مع ربح إجماليّ بقيمة ٤٠ € للقلم الواحد، تحسم منه تكاليف البيع والتكاليف الإداريّة والماليّة. إفتراض أنّ هذه التكاليف تبلغ ٢٠٠ ٠٠٠ €. إذا جرت الأمور في العام ٢٠٠٢ وفق الخطة، فإنّ الشركة تكون قد أنتجت حساباً للارباح والخسائر على الشكل التالي:

€	
١ ٠٠٠ ٠٠٠	مبيعات ١٠ ٠٠٠ قلم بـ ١٠٠ €
٦٠٠ ٠٠٠	مطروح منها: تكاليف المبيعات الكاملة ١٠ ٠٠٠ بـ ٦٠ €
٤٠٠ ٠٠٠	الربح الاجمالي
٢٠٠ ٠٠٠	المصاريف الأخرى
٢٠٠ ٠٠٠	الربح الصافي

إنّ هذا الشكل من المحاسبة يسمّى بمحاسبة التكاليف الكاملة أو الكليّة إذ إنّهُ على كلّ وحدة أن تستوعب قسماً من نفقات الإنتاج العامّة والثابتة وهذا ليس من المتطلّبات غير المعقولة. على كلّ حال، لنفتراض أنّ حرّيّة الإدارة في التسعير قد قيّدت بشدّة بسبب قوى تنافسيّة في سوق أقلام الحبر المصمّمة؛ وأيضاً وبسبب عدم التأكّد من الطلب أنتجت الشركة ما هو مطلوب فقط ولم تقم بالتالي بأيّ محاولة لتخصيص نفقات الإنتاج العامّة

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

الثابتة على كل منتج. اذا كانت الشركة في العام ٢٠٠٢ قد حققت بالضبط الحصيلة نفسها أي أنها أنتجت ١٠٠٠٠ قلم و باعتها بالتكاليف ذاتها فإن حساب الارباح والخسائر يكون على الشكل التالي:

€	€	
١٠٠٠٠٠٠		مبيعات ١٠٠٠٠٠ قلم بـ ١٠٠٠€
٥٠٠٠٠٠		مطروح منها: التكاليف المتغيرة لمبيعات ١٠٠٠٠ بـ ٥٠٠€
٥٠٠٠٠٠		هامش المساهمة
	١٠٠٠٠٠٠	تكاليف الإنتاج الثابتة
٣٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	المصاريف الأخرى
٢٠٠٠٠٠٠		الربح الصافي

إن هذا الشكل من المحاسبة يسمّى بتحديد التكاليف المباشرة أو المتغيرة إذ إنه يُحتسب تكاليف ثابتة في مبلغ مجمل. إن الربح الصافي في كلتا الطريقتين هو نفسه، وفي ظروف كهذه كما هو مسلّم به، حيث الإنتاج الفعلي يساوي الإنتاج المخطط له وحيث الإنتاج يساوي المبيعات، تكون التبعثرات الإدارية التي تمّ كسبها من إحدى طريقتي تحديد التكاليف مقابل الطريقة الأخرى، محدودة. إلا أننا نعلم أن الإنتاج الفعلي يكاد لا يوازي ابدأ الإنتاج المخطط له ومن النادر جداً إيجاد عمل يُباع فيه كامل الإنتاج في نهاية الفترة المحاسبية. وما أن يدخل الواقع التجاري في النموذج حتى يعطي نظاماً لتحديد التكاليف أرقاماً مختلفة.

مثال

يفترض أن طريقة تحديد التكاليف الكلية تُطبّق على شركة أقلام الحبر المذكورة أعلاه. كان الإنتاج المخطط له ١٠٠٠٠٠ إلا أن الإنتاج الفعلي كان ١١٠٠٠٠ بسبب الرغبة في ابقاء العاملين ينتجون على مدار السنة. سيُباع الفائض في السنة المقبلة. يُخصّص لكل قلم على مدار السنة ١٠€ من تكاليف الإنتاج الثابتة كالسابق إلا أنه على ضوء مستوى الإنتاج الفعلي المحقق، كان يجب أن يُخصّص:

$$9,09 = \frac{100000}{11000}$$

إن كل وحدة قد غالت في استيعاب ٠,٩١€، أي ما يبلغ مجموعه ١٠٠٠٠€ (١١٠٠٠ × ٠,٩١€) للسنة. إن هذا المبلغ قد نتج من حجم المخارج الخاطئ الذي تمّ اختياره ويجب أن يصحّح في نهاية السنة، وإلا 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 ١٠ ٠٠٠ قلم بـ €١٠٠٠
٦٠٠ ٠٠٠		مطروح منها: تكاليف كاملة لمبيعات ١٠ ٠٠٠ بـ €٦٠٠
٤٠٠ ٠٠٠		ربح اجمالي
	(١٠ ٠٠٠)	إنحراف حجم المخرَج
١٩٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	المصاريف الأخرى
٢١٠ ٠٠٠		

لاحظ أن إنحراف حجم المخرَج يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج في حساب الأرباح والخسائر الذي لولا ذلك لكان مبالغاً 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 جنباً إلى جنب.

€	€	تحديد التكاليف المتغيرة	€	€	تحديد التكاليف الكلية
١ ٠٠٠ ٠٠٠		المبيعات	١ ٠٠٠ ٠٠٠		المبيعات
٥٠٠ ٠٠٠		مطروح منها: التكلفة المتغيرة للمبيعات	٦٠٠ ٠٠٠		مطروح منها: التكلفة الكاملة للمبيعات
٥٠٠ ٠٠٠		هامش المساهمة	٤٠٠ ٠٠٠		الربح الإجمالي
		مصاريف الإنتاج			إنحراف حجم
	١٠٠ ٠٠٠	الثابتة		(١٠ ٠٠٠)	المخرَج
٣٠٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	المصاريف الأخرى	١٩٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	المصاريف الأخرى
٢٠٠ ٠٠٠		الربح الصافي	٢١٠ ٠٠٠		الربح الصافي

إن نظامي المحاسبة يعكسان عملياً متطابقة لسنة واحدة إلا أنه تمّ تحديد رقمين مختلفين للأرباح. لماذا الفرق بقيمة €١٠ ٠٠٠؟ لا بد من الإشارة إلى أنه قد تمّ إنتاج ١٠٠٠ قلم ولم يتمّ بيعها، ووُضعت هذه الأقلام في المخزون. وقُدّر كلّ منها في ظلّ تحديد التكاليف الكلية بـ €٦٠٠ أي €٦٠٠. في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة، إن الـ ١٠٠٠ قلم عينها تقدّر بـ €٥٠٠ للقلم الواحد أي €٥٠٠. وبالتالي في ظلّ تحديد التكاليف الكلية، تمّ 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 البتة بإنحراف حجم المخرَج.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

نتنقل بمثلنا إلى السنة التالية ونبقي على كلِّ الوقائع والأرقام باستثناء الإنتاج الذي يُخفَّض إلى ٩٠٠٠ قلم بالرغم من أن التقدير في بداية السنة كان لا يزال ١٠٠٠٠. بالنسبة إلى العام ٢٠٠٣ يكون حساب الأرباح والخسائر كالآتي :

€	€	تحديد التكاليف المتغيرة	€	€	تحديد التكاليف الكلية
١ ٠٠٠ ٠٠٠		المبيعات	١ ٠٠٠ ٠٠٠		المبيعات
٥٠٠ ٠٠٠		مطروح منها: التكاليف المتغيرة للمبيعات	٦٠٠ ٠٠٠		مطروح منها: التكاليف الكاملة للمبيعات
٥٠٠ ٠٠٠		هامش المساهمة	٤٠٠ ٠٠٠		الربح الإجمالي
		مصاريف الإنتاج			إنحراف حجم
	١٠٠ ٠٠٠	الثابتة		١٠ ٠٠٠	المُخْرَج
٣٠٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	المصاريف الأخرى	٢١٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	المصاريف الأخرى
٢٠٠ ٠٠٠		الربح الصافي	١٩٠ ٠٠٠		الربح الصافي

مجدداً، ثمّة فرق بقيمة €١٠ ٠٠٠ في أرباح حصيلة الحساب ومجدداً ثمّة إنحراف في حجم المُخْرَج بقيمة €١٠ ٠٠٠. ومجدداً لا علاقة لأيّ من هذين الرقمين بالآخر. إنَّ إنحراف حجم المُخْرَج ينتج من أن كمية الاقلام الـ ٩٠٠٠ المصنّعة استوعبت فقط €٩٠ ٠٠٠ من مصاريف الإنتاج الثابتة في حين أن €١٠٠ ٠٠٠ ظهرت في العام ٢٠٠٣. فيجب أن يُشطب النقص في نهاية السنة.

إنَّ الفرق في الأرباح ينتج من قيمة المخزون اللازمة لتلبية مبيعات العام ٢٠٠٣. بلغ الإنتاج ٩٠٠٠؛ وبلغت المبيعات ١٠ ٠٠٠؛ وبالتالي قد أخذت كمية ١٠٠٠ قلم من المخزون. في ظلّ تحديد التكاليف الكلية، ظهرت هذه الوحدات في المخزون بقيمة €٦٠ بدلاً من €٥٠ في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة. وبالتالي فإنَّ الأرباح انخفضت بقيمة €١٠ × ١٠٠٠ (الفرق في قيمة المخزون للقلم الواحد الذي يشكل تكاليف الإنتاج الثابتة للقلم الواحد).

كمُلخّص لما سبق :

- إنَّ إنحراف حجم المُخْرَج ينشأ عندما يكون الإنتاج الفعليّ ≠ الإنتاج المخطّط له.
- إنَّ الفرق في الربح الصافي الحساب ينشأ عندما تكون المبيعات ≠ الإنتاج الفعليّ.

بهدف دعم المبادئ المذكورة أعلاه، ننصح بأن يُكمل القراء الجدول التالي الذي يعمل على عدد من التبديلات في المعطيات المذكورة أعلاه. نعطي الأرقام لثلاثة أعمدة ويُعطى الحل الكامل في نهاية نصّ هذه الوحدة. إنَّ التعليق الذي يلي الجدول يستند إلى إكمال صحيح للجدول!

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

للتذكير، إن المعطيات هي كالتالي:

تكلفة قلم الحبر	€
مواد مباشرة	٢٠
يد عاملة مباشرة	٣٠
تكاليف إنتاج ثابتة*	١٠
تكاليف كاملة	٦٠

* على أساس تكاليف الإنتاج الثابتة الإجمالية المُصمَّنة في الموازنة وقدرها ١٠٠٠ ٠٠٠ €، ومستوى الإنتاج المُصمَّن في الموازنة وقدره ١٠ ٠٠٠ قلم في السنة الواحدة.

تجاهل "المصاريف الأخرى" بهدف إكمال هذا الجدول.

مقارنة بين تحديد التكاليف الكلية وتحديد التكاليف المتغيرة

عمود	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
مبيعات (بالآلاف)	١٠	٨	١١	٩	٧	١٠	١٢	٩	١٣
إنتاج (بالآلاف)	١٠	٨	١١	١٠	٨	١١	١٠	٨	١١
إيرادات المبيعات	١ ٠٠٠					١ ٠٠٠			٩٠٠
تحديد التكاليف الكلية									
تكلفة المبيعات	٦٠٠						٦٠٠		٥٤٠
الربح الإجمالي	٤٠٠						٤٠٠		٣٦٠
حجم الانحراف							١٠		(٢٠)
الربح الصافي	٤٠٠						٤١٠		٣٤٠
تحديد التكاليف المتغيرة									
تكلفة المبيعات	٥٠٠						٥٠٠		٤٥٠
هامش المساهمة	٥٠٠						٥٠٠		٤٥٠
التكاليف الثابتة	١٠٠						١٠٠		١٠٠
الربح الصافي	٤٠٠						٤٠٠		٣٥٠
الإنتاج = المبيعات									
الإنتاج المبيعات									
الإنتاج المبيعات									

تحقق من الحل في الجدول في نهاية هذه الوحدة. كلمة تنبيه: قد تحصل على الأجوبة الصحيحة ولكن ربما لا تكون واثقاً من السبب! حاول أن تجيب على السؤالين التاليين قبل المتابعة.

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 المخرَج هو فقط €١٠٠٠٠؟

الإجابات

١. في العمود ٥، باعت الشركة ٧٠٠٠ قلم إلا أنها أنتجت ٨٠٠٠. إن القلم في المخزون هي بقدر €٦٠٠٠٠ في ظل تحديد التكاليف الكلية وبقدر €٥٠٠٠٠ في ظل تحديد التكاليف المتغيرة. لهذا فإن تحديد التكاليف المتغيرة لحساب الأرباح والخسائر يجب ان يتحمل تكلفة أكبر قدرها €١٠٠٠٠.
٢. هذا السؤال فيه خدعة! إن هذين الرقمين لا علاقة لهما الواحد بالآخر. إن إنحراف حجم المخرَج المؤاتي ينشأ لأن الشركة أنتجت ١١٠٠٠ قلم بدلاً من ١٠٠٠٠ قلم كما هو مخطط له وقد غالت بالتالي في استيعاب €١٠٠٠٠ 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 ممّا في ظل تحديد التكاليف المتغيرة.

مفاعيل ادارية لتحديد التكاليف الكلية إزاء تحديد التكاليف المتغيرة

٣.١١

ما هي طريقة تحديد التكاليف التي ينبغي اختيارها؟ يُجادل 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 للاختيار: ما هي الطريقة التي تشير إلى أوضح مجموعة من الإشارات؟ إن المدراء الذين يقدرون التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة ودور هامش المساهمة سيفضّلون 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 طلبات أكثر. إن هذا الأمر سيؤدّي بالطبع إلى نقص دائم في استعادة التكاليف الثابتة وأيضاً إلى أضرار مالية على المدى الطويل. إن تحديد التكاليف الكلية يتجنّب ذلك ولكنه 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

التأثير في صافي الأرباح. أنظر ملياً في الجدول: إن السيناريو الوحيد الذي تكون فيه الأرباح نفسها في ظلّ 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 يتجاوز الإنتاج المبيعات أو الأعمدة ٧ و ٨ و ٩ حيث تتجاوز المبيعات الإنتاج. في الحقيقة، إن الشركة النموذجية ستقفز من حالة إلى أخرى. في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة، يشكل الربح دالةً على المبيعات أي عندما ترتفع المبيعات ترتفع معها الأرباح. إلا أنه مع تحديد التكاليف الكلية، لا يتأثر الربح 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 يُعكس بطريقة حتمية بسبب مشاكل التدفق النقدي (الأموال النقدية المطلوبة للإنتاج التي لا تردّها المبيعات)؛ عندئذ تنشأ الصورة الجانبية للأرباح في الأعمدة ٧ و ٨ و ٩ عندما تخرج مصاريف الإنتاج الثابتة "مندفعة" من مستودع المخزون في ظلّ تحديد التكاليف الكلية وتدخل في حساب الأرباح والخسائر.

كما يُظهر هذا الجدول، إن الفرق بين تحديد التكاليف الكلية والمتغيرة هو ببساطة مسألة توقيت مصاريف الإنتاج الثابتة. إن تحديد التكاليف المتغيرة يقرّ بها كلها في كل فترة محاسبية؛ لكنّ تحديد التكاليف الكلية يدّخر بعضها في المخزون إلا أنه يضطر في النهاية إلى إطلاقها في فترة محاسبية لاحقة. في النهاية تكون صورتان الجانبيتان للأرباح في المؤسسة نفسها مماثلتين. غير أنه على المدراء أن يقرّروا أيّ واحدة تزودهم بأكبر مقدار من المعلومات في كل فترة.

معلومات حول التكلفة للقرارات الإدارية

٤.١١

إن الجزء الأول من هذه الوحدة وصّفَ نظامي التكاليف الأساسيين، الكلية والمتغيرة، واستكشف بعضاً من المسائل المحيطة بقرار الإدارة بشأن أيّ نظام ينبغي اتقاؤه للتخطيط الروتيني وللتحكّم. إن التركيز الآن يتّجه نحو استخدام أقسام معينة من أنظمة التكاليف لدعم صنع القرار الإداري خارجاً عن مهمّات "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.

تتخذ 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 ستواجه 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 تمييز أنواع القرارات التي يجب أن تُصنّع. في الحقيقة، إن هذا الأمر لمهمة صعبة للغاية؛ فالقرارات هي فريدة بالنسبة إلى

الشركات الفردية أو حتى بالنسبة إلى ظروف معينة داخل الشركات الفردية. فثمة 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 التعرف إلى فئتين رئيسيتين من القرارات الروتينية والخاصة، أو القرارات غيرالروتينية (مع أنه من المسلم به بأن الكثير من المدراء قد يجادلون بأنه لا وجود لما يُعرف بالقرارات الروتينية). إن القرارات الروتينية هي التي يتخذها المدير أثناء السير الطبيعي للأعمال، مثلاً تسوية الإختلالات في الإنتاج بسبب تعطل الآلات، مشاكل في اليد العاملة أو تعطل التوريدات، التعاطي مع زبائن مزعجين، أو مناقشة خطط مستقبلية مع مصرفيين أو مالكيين. بالنسبة إلى هذه الأنواع من القرارات، إن شخصية المدير ولباقته في التعاطي مع الناس هما الجانب الأهم من المفاوضات. وتُستخرج المعلومات حول التكاليف، في حال طُلبت، من أنظمة التكاليف الروتينية المختلفة التي ذُكرت سابقاً في هذه الوحدة.

من جهة أخرى، إن القرارات غير الروتينية تتطلب عادة مفاوضات شخصية ومباشرة بشكل أقل من قبل المدير، لا بل تتطلب تحليلاً منطقياً للوقائع والبدائل بطريقة هادئة وعاقلة، ويصنع المدير القرار بعد الكثير من التفكير. إن القرارات الروتينية تُصنع على الفور. وتؤدي بيانات التكلفة دوراً هاماً في المعلومات التي يحتاجها المدير للقرارات غير الروتينية. قد تتضمن الأمثلة على القرارات غير الروتينية، القرار في إغلاق أو عدم إغلاق قسم أو منتج 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 أسس المعدات الآلية. إن القرارات غير الروتينية تتطلب من حيث خواصها معلومات حول التكاليف غير روتينية أو معلومات خاصة وهي لا تُجمع بسهولة من أنظمة التكاليف الروتينية المذكورة في الوحدات السابقة.

٦.١١ تطوير إطار تحليلي

غالباً ما يُعتقد بأن القرارات غير الروتينية تُعالج بطريقة غير روتينية. إن الأمر ليس على هذا النحو. فمن الضروري أن تبني الإدارات إطاراً تحلل داخله القرارات التي تُصنع مرة واحدة فقط بطريقة منتظمة ودقيقة. إن نوعية القرارات الإدارية ستتحسن فقط عن طريق إزالة المقاربة العشوائية والعرضية التي تشير إليها ضمناً فكرة المشاكل غير الروتينية. وغالباً ما تستخدم الإدارة اللائحة التالية من المهام.

المهمة الأولى: التعريف بالمشكلة وإقامة لائحة بكل البدائل العمليّة

١.٦.١١

من دون أيّ شكّ، إنّ هذه المهمة الأولى هي الأكثر صعوبة. ليس من السهل أيضاً أن يفهم فهماً كاملاً نوع المشكلة الحقيقيّة أو أن تُعرض كلّ البدائل الممكنة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. أنظر أولاً في مهمّة التعريف بالمشكلة مع السيناريو التالي. في العام الماضي، واجهت إدارة ملحمة تبيع بالجملة موجة متواصلة من الخسائر لحقت بمبيعات كلّ طنّ من مقدّمة ساق وساق من لحم البقر. وكانت الخسائر تتواصل لدرجة اقترح فيها المحاسبون أن تجلّد 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 حدّ ما. هل على الشركة أن تستثمر مبلغاً كبيراً في مصنع جديد للتخزين المبرّد؟ وإذا كان الأمر كذلك، ماذا على الشركة أن تفعل لتمويل المشروع؟ قام أعضاء من إدارة الشركة بتقديم اقتراحين آخرين. أولاً، أليس أقلّ كلفة إتلاف الفائض من القطع المُخفّضة على أساس "الوارد أولاً، يخرج أولاً" من بناء المصنع الجديد؟ ثانياً، أليس على الشركة أن تقوم بحملة إعلانيّة ضخمة لإقناع المستهلك بمتاح هذه القطع المُخفّضة (صالحة لأطباق اللحم ولإنتاج مرق ذي قيمة غذائيّة عالية)، وبالتالي، ترفع سعر القطع بهدف تغطية الخسائر؟

تبدو المشكلة والبدائل مبينة بوضوح وقاطعة. إلا أنّ المشكلة الفعلية تكمن في تحديد أسعار مختلف قطع لحم البقر. عند التحقيق، اكتشفت الإدارة أنّ تكاليف اليد العاملة في المسلخ والنفقات العامّة قد حُصّصت للقطع المختلفة على أساس الوزن قبل تحضيرها للبيع. هكذا، فإنّ أجزاء الحيوان الأكثر وزناً نسبياً، مثلاً الساق ومقدمة الساق، تتحمّل الجزء الأعلى من تكاليف المسلخ من دون أخذ القيمة السوقية لهذه الأقسام بعين الاعتبار. إنّ مشكلة الشركة هي في ابتكار تخصيص يناسب التكاليف بشكل أكبر كي تتحمّل قطع اللحم المختلفة النفقات العامّة بطريقة لا تؤثر في قرار البيع (لكن قد تؤثر في مساهمة أجزاء الحيوان الأخرى الأخفّ وزناً، وهي مساهمة يُقدّم بها تقرير داخلياً). ما أن يتمّ التعرف إلى هذه المشكلة الإداريّة حتى تكون أقلّ تعقيداً أو كلفةً من احتمال ضرورة بناء مصنع جديد لتخزين المخزون المغالي في تسعيره.

ثانياً، على الإدارة أن تميّز البدائل العمليّة كافة. فعلى غرار القسم الأوّل من المشكلة، ليست هذه الخطوة سهلة كما تبدو. ثمّة بدائل عادة تفوق بكثير تلك التي ترد في الذهن للوهلة الأولى. افترض مثلاً أنّ إدارة هذه الملحمة قد خصّصت التكاليف من جديد بطريقة باعت فيها كامل قطع اللحم بأسعار تنافسيّة. وتمّ التخلّي عن اقتراح بناء المصنع الجديد للتخزين المبرّد، وبدلاً من ذلك، قُدم للإدارة اقتراح بشراء موصّب خوائيّ مشغّل أوتوماتيكياً بشكل كامل ليحلّ مكان النظام اليدوي. إنّ مدير قسم التوضيب استلم لتوّه تسعيرة من صانع معدّات معروف لشراء آلة مناسبة وتركيبها. وبالتالي، فإنّ الإدارة تواجه بدليين: إمّا

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

شراء هذه الآلة وتوفير بعض تكاليف اليد العاملة أو الإستمرار في توظيف اللحم بالطريقة نفسها المتبعة من قبل.
إن دراسة أعمق للمشكلة ستظهر أن للإدارة بدائل كثيرة يجب أن تكتشفها قبل اتخاذ القرار. فبوسعها:

- أ. أن تشتري آلة بديلة أوتوماتيكية بشكل كامل من مورّد آخر؛
- ب. أن تستأجر المعدّات بدلاً من شرائها؛
- ج. أن تحصل على آلة نصف أوتوماتيكية تخولها الإبقاء على بعض العمّال الماهرين الذين يحسنون التصرف في حال تعطلت الآلة أو في حال بلغ الطلب ذروته؛
- د. أن تتفحص التقنيّات المتبعة حالياً لترى ما إذا كان يمكنها ان تكون أكثر فعالية من حيث التكاليف؛
- هـ. أن تقاوم من الباطن عمليّات التوظيف لموضّب لحم اختصاصي.

يجب أن تُدرّس كلّ هذه البدائل بعمق قبل أن تتخذ الإدارة قراراً قد يؤثر في ربحية الشركة في السنوات المقبلة.

المهمّة الثانية: تحديد تكاليف البدائل

٢.٦.١١

إنّ كلّ خيار معرّف 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 الأوتوماتيكية بشكل كامل. إن التكاليف ذات الصلة تكون على الشكل التالي:

أوتوماتيكية بشكل كامل	نصف أوتوماتيكية	
€١٠ ٠٠٠	€٦ ٠٠٠	سعر الشراء
١ ٠٠٠	٥ ٥٠٠	تكاليف اليد العاملة
٥٠٠	٣٠٠	تكاليف الطاقة
€١١ ٥٠٠	€١١ ٨٠٠	

إن الفرق لصالح الآلة الأوتوماتيكية بشكل كامل هو €٣٠٠.

إنّ التكاليف ذات الصلة في هذا المثل - وفي كلّ حالة تتطلب قراراً ادارياً - هي تلك التي تختلف بالنسبة للبدائل قيد المراجعة. مثلاً، لا جدوى من وضع لائحة بكلّ التكاليف العائدة لعمليّة التوظيف إذا لم تكن تتأثر بقرار التحوّل؛ فمن المستبعد أن تتأثر التكاليف الإدارية وتكاليف الإيجار والتدفئة والإنارة بهذا القرار.
سيكون بالتالي أكثر نفعاً للإدارة أن تضع لائحة بالتكاليف ذات الصلة لجهة الفروقات في المقدار.

أوتوماتيكية بشكل كامل إزاء	
نصف أوتوماتيكية	
زيادة في أسعار الشراء بالنسبة إلى الآلة المشغلة أوتوماتيكياً بشكل كامل	€(٤٠٠٠)
ادخار في تكلفة اليد العاملة	٤٥٠٠
زيادة في تكلفة الطاقة	(٢٠٠)
صافي الادخارات في الآلة المشغلة أوتوماتيكياً بشكل كامل	€٣٠٠

إن الطريقة المناسبة لتحليل هذه التكاليف ذات الصلة ستُعالج في الوحدة الخامسة عشرة.

المهمة الثالثة: تقييم العوامل النوعية

٣.٦.١١

لسوء الحظ لا يمكن أن تعتمد الإدارة بشكل حصريّ على "نتيجة حساب الأرباح والخسائر" أي ما تخبرها عنه أرقام التكلفة. ثمة الكثير من الإعتبارات التي لا يمكن أن تُقلص 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 تؤثر في القرار خاصة على ضوء تفاضل التكلفة الصغير جداً لصالح الآلة المشغلة أوتوماتيكياً بشكل كامل. حتى قبل أخذ العوامل النوعية بعين الاعتبار، يمكن للإدارة أن تستنتج 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 تتمتع بها الإدارة مع القوة العاملة. إذا كانت الشركة تقتصر على مشروع عائلي صغير مع قوة عاملة قليلة العدد ومخلصة، قد تكون الرغبة في اختيار الآلة النصف أوتوماتيكية التي تسمح بالاحتفاظ ببعض العاملين، هي الغالبة. من جهة أخرى، إن شركة كبيرة لاشخصية مع دوران ثابت للمتسخدمين 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 وشددنا على أن معلومات التكلفة لا يمكن أن تحل محل 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 الملحمة بالجملة وقرارات روتينية. لا يمكن الاستخفاف بالقرارات؛ وهي تُصنع حتى

ولو ثبت أنها خاطئة. إن قراراً صحيحاً تماماً هو عدم القيام بأي شيء. قد يقرّر اللّحامون مؤقتاً وضع هذا الاقتراح جانباً والاحتفاظ بالعمّال اليدويين. إلا أنّ القرار يجب أن يُصنّع ويُعلن بوضوح إلى الفرقاء المعنّيين. والجدير بالذكر أنّ القرار يمكن أن يُؤجّل فقط على أساس الحاجة إلى المزيد من المعلومات. فعلى الإدارة أن توازن بين تكاليف إنتاج هذه المعلومات الإضافية (ربّما تضمّ هذه التكاليف الحيرة والتوتّر اللذين تشعر بهما قوّة العمل) والمنافع التي قد تنشأ من المعلومات التي يتمّ الحصول عليها.

إيجاد التكاليف ذات الصلة

٧.١١

إنّ هذا القسم من المُقرّر يُعنى بالمحاسبة الإدارية لصنع القرارات: وبالتالي، من الطبيعي أن تلتفت الإنتباه بشكل أكبر المهمة الثانية: تحديد تكاليف البدائل. (هذا لا يعني التقليل من شأن المهام الأخرى في الإطار التحليلي).

عندما تُحدّد تكاليف مسارات العمل البديلة (من ناحيتي الإيرادات والتكاليف)، تُعنى الإدارة فقط بالتكاليف ذات الصلة وليس بالتكاليف الشاملة لكلّ بديل. إنّ التكلفة ذات الصلة هي تكلفة تتغيّر كنتيجة للقرار الذي يتمّ النظر فيه. في بعض الأحيان، تسمّى التكلفة ذات الصلة تكلفة تفاضلية إذ إنّها تختلف عندما تغيّر الإدارة مخطّط العمليات. إنّ إصدار قائمة بالتكاليف والإيرادات الفردية بالنسبة إلى البدائل قيد النظر هو عديم الجدوى في حال كان بعضها فقط سيتغيّر. فعلى الإدارة أن تركز على التكاليف والإيرادات التي تتغيّر بين البدائل فحسب.

إنّ المشكلة التي تواجه المحاسب هي كيفية التعرّف إلى متى تكون التكلفة ذات صلة. هذا ليس بالتمرين السهل الذي يمكن أن يتحوّل إلى بضع قواعد إجرائية بسيطة. إنّ قرارات إدارية مختلفة تتطلب تكاليف ذات صلة مختلفة. سيوضح 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.

مساوى تحديد التكاليف الكاملة

٨.١١

إنّ تحديد التكاليف الكاملة، كما هو موصوف في الوحدة العاشرة، هو نظام محاسبة يعالج تخصيص كامل التكاليف، المباشرة وغير المباشرة، على وحدات الإنتاج التي ستباع. إنّ كل وحدة تتكبّد ليس فقط التكلفة المباشرة للمواد الأولية واليد العاملة اللازمة لتصنيعها، بل أيضاً تُخصّص ببعض التكاليف غير المباشرة العائدة إلى كلّ من قطاعي التصنيع والإدارة في المؤسسة. إنّ بعضاً من هذه التكاليف غير المباشرة هو تكاليف ثابتة. وإنّ خطر تخصيص التكاليف الثابتة على وحدات الإنتاج الفردية هو أنّه ما أن يتمّ تخصيصها،

حتى تتخذ التكاليف الثابتة مظهر التكاليف المتغيرة وخصائصها، أي أنه كلما زاد الحجم المنتج ارتفعت التكاليف. سنعيد المثل التوضيحي المستخدم في الوحدة التاسعة :

مستويات الحجم الممكنة	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠
مجموع التكاليف المتغيرة	€١٠٠	€٢٠٠	€٣٠٠
مجموع التكاليف الثابتة	€٦٠٠	€٦٠٠	€٦٠٠
التكلفة المتغيرة للوحدة	€١	€١	€١
التكلفة الثابتة للوحدة	€٦	€٣	€٢

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 تُخصَّص لوحدة 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 بالتالي تجاهلها. إلا أن هذا الأمر ممكن فقط إذا أدركت الإدارة كيف تتصرف التكاليف وإذا أدركت مكونات تكاليف الوحدة.

على كل حال، يجب ان يتم التشديد على أنه عندما يكون التركيز في تفحص التكاليف ذات الصلة على التكاليف المتغيرة أو الحديثة، يجب ألا يحول ذلك دون أخذ التكاليف الثابتة بعين الاعتبار أيضاً. على سبيل المثال، يمكن لأحد البدائل أن يتضمن اكتساباً بالإيجار، لكمبيوتر يتطلب إيجاد مكان مكيف مبنياً 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، تتخلى الإدارة أوتوماتيكياً عن فرصة المباشرة بخيارات بديلة. قد يكون ممكناً التعرف إلى بعض تكاليف عدم اختيار بديل واحد، تكون ذات صلة في عملية صنع القرارات. فمثلاً، بالنسبة إلى مثل الملحمة، قد يُقر بأن اليد العاملة التي يجب أن يُحتفظ بها في حال تم شراء الآلة النصف أوتوماتيكية، ستعمل بشكل جزئي على الأقل لمدة ثلاثة أشهر كل سنة. ويُعتقد أيضاً أن خدمات هذه اليد العاملة يمكن أن تقاوم 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 سدّ الثغرة بشكل إضافي بين هذين البديلين.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

أوتوماتيكية بشكل كامل	١١ ٥٠٠	مجموع التكاليف ذات الصلة
نصف أوتوماتيكية	١١ ٨٠٠	تكلفة الفرصة البديلة للتخلي
	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 تُحسَم 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 تُحدّد من نظام المحاسبة و(ب) لأنها غير موضوعية وغير أكيدة إلى حدّ بعيد. إلا أنه على المدراء أن يبذلوا كلّ جهد لقياس كمية هذه التكاليف لأنه قد يكون لها تأثير كبير في التكاليف ذات الصلة الأخرى، وبالتالي في القرار الذي سيُتخذ.

١٠.١١ القسم إزاء الشركة

لدى البتّ في التكاليف ذات الصلة بالقرار قيد المراجعة، يكون من الضروري أن يتمّ تبني الموقف المتخذ على صعيد الشركة وليس على صعيد الأقسام. يمكن فهم هذه النقطة بشكل أفضل اذا أُرْفِقت بمثل وهو شكل مختلف من سيناريو مؤسّسة الملحمة المذكورة أعلاه.

مثّل

إعتبر أنّ طاقة اليد العاملة الفائضة يمكن أن تُخصّص على أقسام أخرى خلال أشهر الكساد الثلاثة بدلاً من أن تُخصّص على شركة خارجية. هل تبقى في هذه الحال ثمّة تكلفة فرصة بديلة مرتبطة بهذا التحوّل في الموارد؟

إنّ الجواب هو لا، إلا إذا أغنى هذا الأمر الأقسام الأخرى عن ضرورة استخدام أشخاص إضافيين من الخارج. بالرغم من أنّ قسم توضيب اللحم سيكون قادراً على تخفيض فاتورة أجوره السنوية (عن طريق جعل بعض الأقسام الأخرى مسؤولة عن اليد العاملة "المقاولة من الباطن") فإنّ فاتورة أجور الشركة لا تتأثر بطريقة أو بأخرى. فليس هذا العبء الداخلي ذا صلة. ويصير هذا العبء أو هذه التكلفة ذا صلة في حال تأثر موقع الشركة الماليّ ككلّ.

١١.١١ التكاليف الغارقة

تُعنى قرارات الإدارة بالمستقبل. هذا صحيح، ثمّة بعض الإفادة (غالباً ما تكون مروعة!) من مراجعة القرارات القديمة ليرى المرء إذا كان يستطيع أن يتعلّم من أخطائه إلاّ أنّ أيّ مقدار من التحليل أو تبادل التهم لا يمكنه أن يبدّل القرارات القديمة. إنّ تحليل التكلفة ذات الصلة يجب ألاّ يشوّش بمزج تكاليف ناتجة من قرارات قديمة مع تكاليف تنتج في المستقبل. إنّ التكاليف التي تمّ تكبدها تُسمّى بالتكاليف الغارقة وينبغي تجاهلها خلال البحث عن التكاليف ذات الصلة.

يكون في بعض الأحيان من الصعب تجاهل التكاليف القديمة لأن الإدارة تميل لأن تصبح متعلّقة بصورة إنفعاليّة بالقرارات القديمة سواء بسبب نجاح (أو فشل) المشاريع أو بسبب أهميّة الحسابات المعنيّة.

مثّل

في المثل عن القرار الذي واجه إدارة الملحمة التي تبيع بالجملة، يذكّر أحد المدراء زملاءه بألة التوضيب الباهظة الثمن التي تمّ شراؤها في العام السابق والتي سُرمى جانباً في حال تمّ شراء الموضّب الخوائي. (ما من سوق الآن لهذه الآلة العتيقة من الناحية التقنيّة في تجارة اللحوم). إنّ حجّته هي أنّ عبء إستهلاك الآلة السنويّ (€١٠٠٠ في السنة الواحدة، على أساس عبء الاستهلاك بالنسبة الثابتة لمدة خمس سنوات على آلة يبلغ ثمنها €٥٠٠٠) يمكن ادّخاره إذا تمّ شراء موضّب خوائيّ وهو بالتالي ادّخار تكلفة ذو صلة. إلاّ أنّ مديراً آخر عبّر عن تفاجئه بهذا الاستنتاج: يدّعي بأنّه بسبب شطب €١٠٠٠ فقط من الآلة العتيقة، إنّ التكلفة ذات الصلة هي €٤٠٠٠ كونها قيمتها الدفترية. من من المديرين على حقّ؟

إنّ الجواب هو: لا أحد! إنّ آلة التوضيب هي تكلفة غارقة. مهما بلغت الأموال المُنفقة، ومهما كانت نتيجة الاستثمار مؤسفة وغير مناسبة، ما من شيء يمكنه أن يغيّر القرار المتخذ العام الماضي. بغضّ النظر عمّا إذا تمّ شراء الآلة المُشغّلة أو توماتيكياً بشكل كامل، أو الآلة النصف أو توماتيكية أو أيّ منهما وعمّا إذا بقيت آلة التوضيب التي لها سنة واحدة من العمر شغّالة، إنّ القيمة الدفترية البالغة €٤٠٠٠ سُشّطت بطريقة أو باخرى. إذا رُميت الآلة جانباً يكون الشطب فورياً؛ وإذا لم تُرمَ فسيكون الشطب لما بعد فترة الأربع سنوات. في كلتا الحالتين، تكون التكلفة الإجماليّة نفسها وهي بالتالي ليست ذات صلة بالقرار الذي يواجه المديرين. إنّ التكلفة ذات الصلة الوحيدة (تكلفة الدخل أو تكلفة سالبة) تكون أيّ حصيلة مبيعات ناجمة عن التصرف بألة التوضيب. إنّ التكاليف ذات الصلة هي تكاليف مستقبلية؛ وإنّ التكاليف ذات الصلة تتضمن الأموال النقدية التي تُنفق أو الأموال النقدية التي تُدخّر.

١٢.١١ القرارات الإدارية في تأدية العمل

يستحيل وصف كل أنواع القرارات غير الروتينية التي تواجه الإدارة في منشأة تصنيع نموذجية. حتى ولو كان لدينا متسع من المجال، وهو أمر لا ينطبق على مقرر من هذا النوع، فإن هدفاً كبيراً كهذا ستحبطه طبيعة الغاية المتحركة؛ فكل يوم يجلب معه عدداً لا يحصى من القرارات غير الروتينية التي يتصف الكثير منها بمعالم فريدة. إلا 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 ومفاعيل التكاليف المرتبطة بذلك قد تم تحليلها للتو في المادة السابقة 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 أولاً "يتحسّر على ما فات".

تكاليف نقدية

لأنّ التكاليف ذات الصلة هي كلّها تكاليف مستقبلية، فإنها تحديداً ترتبط بالتدفقات النقدية. أعر اهتماماً لمفاعيل الأموال الحقيقية المترتبة عن قرار ما وليس للمفاعيل المحاسبية كالأستهلاك 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 لأنه سيتم تكبدها مهما كان الخيار المختار. اختر فقط من بين حسابات التكاليف ذات الصلة تلك التي لن يتم تكبدها في حال اختيار خيار آخر.

تكاليف تختلف بين البدائل

إن التكاليف التي تختلف بين البدائل هي طريقة أخرى للنظر في التكاليف التي يمكن تفاديها. إذا ظهرت التكلفة نفسها في ظل الخيارات كافة، تكون قد شوّشت الاحتسابات وفقدت 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 بديل كهذا. عادةً، إن أفضل مقارنة 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 تُخَفِّض إذا أغلقت العمليات، مثلاً يمكن تجنب الرواتب الإدارية في حين قد يتم تكبد بعض تكاليف إغلاق خاصة 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 كلايدسايد انكور Clydeside Anchor متخصصة في حدادة المراسي وتصنيع معدّات ملحقة بتجهيزات استخراج النفط. إن فيضاً عالمياً في عرض النفط أدى إلى تباطؤ في بناء هذه التجهيزات، ممّا أثر مباشرة في كلّ خطوط إنتاج شركة كلايدسايد Clydeside. ولقد تأثر سلباً قسم السلسلة بشكل خاص. وينظر المدراء في مسألة ضرورة إغلاق هذا القسم المؤلّف من مصنع واحد لحين توقّف الفيض في العرض.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

قد تم إعداد موازنة مرنة.

تكاليف ثابتة		طاقة الإنتاج (تكاليف ثابتة + تكاليف متغيرة)				
طبيعي	إغلاق	%١٠٠	%٨٠	%٦٠	%٤٠	
—	—	٦٤٠.٠٠٠	٤٨٠.٠٠٠	٣٦٠.٠٠٠	٢٤٠.٠٠٠	المواد المباشرة
—	—	٥٠٠.٠٠٠	٤٠٠.٠٠٠	٣٠٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	اليد العاملة المباشرة
١٦٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠	٢٦٠.٠٠٠	٢٤٠.٠٠٠	٢٢٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	نفقات المصنع العامة
١٢٠.٠٠٠	٨٠.٠٠٠	١٦٠.٠٠٠	١٥٠.٠٠٠	١٤٠.٠٠٠	١٣٠.٠٠٠	الإدارة
١٢٠.٠٠٠	٨٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	١٨٠.٠٠٠	١٦٠.٠٠٠	١٤٠.٠٠٠	البيع والتوزيع
٢٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠	متفرقات
٤٢٠.٠٠٠	٣٠٠.٠٠٠	١٨٢٠.٠٠٠	١٥٠٠.٠٠٠	١٢٢٠.٠٠٠	٩٤٠.٠٠٠	

ثمّة معلومات إضافية متوفرة

١. إن المبيعات الحالية لـ ٥٠ بالمئة من الطاقة مقدّرة بـ €٦٠٠.٠٠٠ سنوياً.
٢. إن التكاليف المقدّرة للإغلاق هي €٩٠.٠٠٠. وأيضاً، إن صيانة الآلات والماكينات تقدّر بـ €١٦٠.٠٠٠ سنوياً.
٣. إن تكاليف إعادة الفتح بعد الإغلاق تكون تقريباً €٤٠.٠٠٠ بالنسبة إلى تفحص الآلات والاستعداد، وتكون €٢٨.٠٠٠ بالنسبة إلى تدريب طاقم العمل الرئيسي.
٤. إن المؤشّرات الاقتصادية توحى بأن المبيعات ستسجّل صعوداً بحوالي ٧٠ بالمئة من الطاقة بأسعار تعكس ارتفاعاً مفاجئاً وتؤدي إلى إيرادات بقيمة €٢٠٠.٠٠٠ خلال ١٢ شهراً.

على إدارة شركة كلايدسايد Clydeside أن تختار التكاليف ذات الصلة والمعلومات الأخرى التي ستسمح لها بالتوصّل إلى قرار يتعلّق بترك قسم السلسلة مفتوحاً خلال فترة الركود أو الإغلاق بانتظار التحسّن الاقتصادي. من الملاحظ أنّه ثمّة ثلاثة مستويات ذات صلة من العمليّات فقط: صفر بالمئة (أي إغلاق وإعادة فتح)، ٥٠ بالمئة (المستوى الحالي) و ٧٠ بالمئة (مستوى ما بعد الركود). ويجب بالتالي أن تكون الإيرادات والتكاليف معروضة للمستويات الثلاثة كلّها.

مستوى العمليات بـ€			
%٧٠	%٥٠	%٠	
€٢ ٠٠٠ ٠٠٠	€٦٠٠ ٠٠٠	—	المبيعات
٩٤٠ ٠٠٠	٦٦٠ ٠٠٠	—	التكاليف الحدّية
€١ ٠٦٠ ٠٠٠	€(٦٠ ٠٠٠)	—	المساهمة
٤٢٠ ٠٠٠	٤٢٠ ٠٠٠	€٣٠٠ ٠٠٠	التكاليف الثابتة
	€٤٧٤ ٠٠٠	١٧٤ ٠٠٠	تكاليف خاصّة
€٦٤٠ ٠٠٠	€(٤٨٠ ٠٠٠)	(€٤٧٤ ٠٠٠)	الربح/(الخسارة)

الاحتسابات

إن هامش التكاليف يُحتسب بـ: (أ) الاستيفاء، مثلاً لـ ٥٠ بالمئة، وهي النقطة الوسطى بين ٤٠ بالمئة و ٦٠ بالمئة؛ ولـ ٧٠ بالمئة، وهي النقطة الوسطى بين ٦٠ بالمئة و ٨٠ بالمئة؛ ثمّ (ب) حسم المكونات الثابتة من نفقات المصنع العامّة، والإدارة، والبيع والتوزيع والمتفرقات، من مجموع الأرقام لتحديد مكوّن التكلفة الحدّية. إن التفاصيل معروضة أدناه.

التكاليف الحدّية للعمليات		
بـ %٧٠	بـ %٥٠	
		النقطة الوسطى للموازنة المرنة:
	€١ ٠٨٠ ٠٠٠	بـ %٥٠ €٩٤٠ ٠٠٠ — €١ ٢٢٠ ٠٠٠
€١ ٣٦٠ ٠٠٠		بـ %٧٠ €١ ٢٢٠ ٠٠٠ — €١ ٥٠٠ ٠٠٠
٤٢٠ ٠٠٠	٤٢٠ ٠٠٠	حسم التكاليف الثابتة
€٩٤٠ ٠٠٠	€٦٦٠ ٠٠٠	

إنّ التكاليف الخاصة العائدة للإغلاق وإعادة الفتح هي التالية.

$$€١٧٤ ٠٠٠ = €٢٨ ٠٠٠ + €٤٠ ٠٠٠ + €١٦ ٠٠٠ + €٩٠ ٠٠٠$$

الاستنتاجات

عند التركيز على المساهمة (المبيعات مطروح منها التكاليف المتغيرة) (الحدّية) التي تمّ تكبّدها في توليد المبيعات)، يمكن أن تكسب الإدارة صورة مفيدة عن التكاليف التي تتبدّل مع تغييرات الحجم وعن تلك التي لا تتبدّل. لاحظ على كلّ حال أنّ عدم تغيير التكاليف الثابتة ليس سبباً كافياً لتجاهلها الإدارة كلّها في آن واحد؛ إذ يجب أن تُحسم من المساهمة بغية إنتاج رقم واقعي للربح أو الخسارة.

إنّ الخطر الذي يواجهه الإدارة في جدول الأرقام المعطى لها أولياً يكمن في أنه ربما قد أهمل المكوّن الثابت لنفقات المصنع العامّة والإدارة والبيع والتوزيع، والتكاليف المتفرقة

وعالج كل هذه التكاليف كتكاليف متغيرة. إن هذا الأمر كان لينتج أرقاماً مختلفة كلياً وليؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة. من المهم جداً أن تبقى التكاليف المتغيرة منفصلة عن التكاليف الثابتة في القرارات المتعلقة بتعليق النشاطات.

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 بالمئة من مستوى العمليات، يتحمل القسم فقط ٦٠٠٠€ من الخسارة الكبرى وهي تكلفة قد تكون إدارة شركة كلايدسايد Clydeside مستعدة لتحملها من أجل تحقيق علاقات صناعية منسجمة.

طلبية المبيعات الخاصة

١٤.١١

ليس غريباً بالنسبة إلى شركة أن يتقرب منها زبون محتمل بعرض ليشترى كمية كبيرة من المنتجات بسعر خاص. ماذا تفعل إدارة الشركة المنتجة؟ قد تأتي ردّة 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 الحسم بالنسبة إلى الطلبيات بالجملة). بغض النظر عن التجارة الأساسية وعن الأوضاع القانونية، تحتاج الشركات إلى إطار لتحليل هذا النوع من العروض.

مثل

كانت شركة هايلاند شورتبريد Shortbread تواجه تراجعاً في المبيعات بسبب الركود الإقتصادي في الأسواق المحلية؛ وكان المستهلكون يشترون فقط المؤن الأساسية لعائلاتهم وكانوا يتحاشون بشكل واسع عروض الحلوى التي تقدمها المتاجر الكبرى. إن الزيادة في أسعار السكر أدت أيضاً إلى زيادة حادة جداً في سعر المرفق للكعك أو أقراص الحلوى. تقدمت شركة طيران وطنية بريطانية من الشركة بعرض لشراء طلبية خاصة من أقراص الحلوى لتقدم إلى المسافرين فنجان قهوة مع قطعة من هذه الحلوى في الرحلات إلى اسكتلندا. إذا حظيت هذه التجربة بقبول الزبائن فستعقد شركة الطيران عقداً طويل الأمد مع شركة هايلاند شورتبريد Highland Shortbread. كانت الطلبية الخاصة تتعلق بـ ١٠٠٠٠ علبة من أقراص الحلوى بسعر ١٠€ لكل علبة.

كان مدير المبيعات يعتقد بأن سعر الـ ١٠€ للعلبة الواحدة هو أقل من تكلفة تصنيع العلبة الواحدة من أقراص الحلوى، أقل بكثير من التكلفة آخذاً بعين الاعتبار تكاليف البيع والتوزيع. ليؤكد 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 يركز على مبيع ١٠.٠٠٠ علبة من أقراص الحلوى. لذلك كانت تكلفة تصنيع علبة واحدة ١٢ (١٢٠.٠٠٠/١٠.٠٠٠). وأوصى بالتالي مدير المبيعات برفض تام: "ما من مجال ابدأ للموافقة على هذه الأرقام لشركة الطيران؛ إن عرضهم المتعلق بـ ١٠ لا يغطي حتى تكلفة تصنيع هذا المنتج. نحن سنخسر ٢٠.٠٠٠ في هذه الصفقة. إذا كانوا يريدون الحلوى التي نصنعها، يمكنهم أن يدفعوا بسهولة ١٥ € للعلبة الواحدة كأى زبون آخر".

لم يكن المدير العام راضياً عن استنتاجات مدير المبيعات. حتى ولو لم يطلع على الأرقام كان ليتهج بقبول الطلبية الخاصة بسبب فرصة القيام بعقد طويل 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 طويل 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 € (٩٠.٠٠٠/١٠.٠٠٠). وبالتالي، بما أن الطلبية الخاصة لن تستتبع تكاليف بيع خاصة (بما أن قسم الطبخ في شركة الطيران تعهد بلف قطع الحلوى) فإن العتبة الواحدة المباعة بـ ١٠ € ستؤدي إلى مساهمة للتكاليف الثابتة بقيمة ١ €. إن الطلبية الخاصة ستؤدي بالتالي إلى مجموع مساهمات بقيمة ١٠.٠٠٠ €. بما أن التكاليف الثابتة البالغة ٤٥.٠٠٠ € لن تتأثر بطلبية شركة الطيران، سيزداد ربح الشركة العام ١٠.٠٠٠ €. إن التكاليف ذات الصلة في هذا المثل هي التكاليف المتغيرة فحسب.

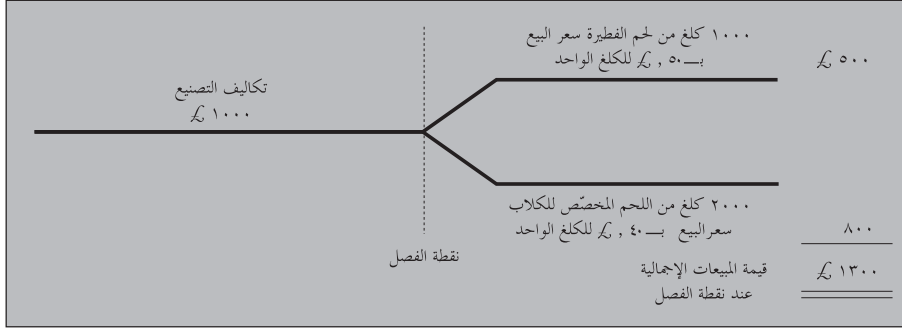
وتجدر الإشارة إلى أنّ بيان دخل "التكلفة الكاملة" المستخدم من قبل مدير المبيعات مفيد لأغراض التسعير الطويل الأمد. على الشركة ان تستعيد كامل تكاليفها الثابتة والمتغيرة في النهاية وعليها أن تسعّر وفقاً لذلك. لهذا السبب، إنّ التكلفة الكاملة أي التكلفة الكلية (١٢٠.٠٠٠/€ / ١٠.٠٠٠ علبة = ١٢ € للعلبة الواحدة)، بالإضافة إلى تكاليف البيع والتكاليف الإدارية (٢٠.٠٠٠/€ / ١٠.٠٠٠ علبة = ٢ € للعلبة الواحدة، أي ١٤ € للعلبة الواحدة) يجب أن تكون مساوية على الأقلّ لسعر البيع إذا أرادت الشركة أن تستمرّ. إلاّ أنّه يجب ألاّ تخلط الإدارة التكاليف المطلوبة لاستراتيجيات التسعير البعيدة الأمد مع تلك المطلوبة للمناقشة في الطلبات الخاصة.

١٥.١١ هل يجب أن نصنّع أكثر؟

هنا نوسّع المناقشة في الوحدة العاشرة حول تخصيص التكاليف المشتركة. إنّ تصنيع المنتجات ما بعد الانشقاق هي مشكلة إدارية نموذجية في الصناعات التي تُنتج عملية التصنيع فيها أكثر من منتج واحد. ففي الصناعة النفطية مثلاً حيث يتمّ التعهّد بتصفية النفط الخام لإنتاج النفط العالي النوعية، تُنتج العملية أيضاً تشكيلة من السلع الجانبية الثمينة التي يمكن أن تُباع أو أن يُتابع تصنيعها. إذا أصبحت هذه السلع الجانبية بأهمية المنتج الأساسيّ فهي تُسمّى منتجات مشتركة. إنّ تخصيص التكاليف بين المنتجات المشتركة هو تمرين صعب ومضلل بشكل محتمل.

مثال

بعد عرض المثل المتعلّق بعمل الملحمة بالجملة والذي سبق ذكره في هذه الوحدة، تخيّل بأنّ خبيراً في مجال الأغذية يعمل حديثاً في الشركة اقترح بأنّ تُستعمل القطع الرخيصة من ساق ومقدمة ساق لحم البقر في كلّ من غذاء الكلاب ولحم الفطيرة. هو يدّعي بأنّ المنتجين قد يُباعان بشكل جيّد، أفضل بكثير من بيع قطع اللحم غير المصنّعة. إنّ تكاليف التصنيع وأسعار المبيعات المنفصلة المذكورة في الرسم البياني ١١-١.



الرسم ١.١١ تكاليف التصنيع وأسعار البيع

يبحث المحاسبون طويلاً ويجهدون عن كيفة تخصيص تكاليف التصنيع البالغة £١٠٠٠. وكما رأينا في الوحدة العاشرة تُستخدم عادة طريقتان. إن طريقة الوزن قد تخصّص ثلث £١٠٠٠ لحوم الفطيرة والثلثين للحوم المخصّص للكلاب. وإن تقنيّة قيمة المبيعات قد تخصّص خمس الثالث عشر من £١٠٠٠ لحوم الفطيرة وثمان الثالث عشر للحوم المخصّص للكلاب. إن إجراءات التخصيص هذه هي ضرورية لاحتساب تكاليف المخزون وبالتالي الأرباح للفترة المحاسبية. وتختلف الأجوبة المعطاة باختلاف الطريقة التي تمّ اختيارها.

الوزن		قيمة المبيعات		
لحم الفطيرة	اللحم للكلاب	لحم الفطيرة	اللحم للكلاب	
£٥٠٠	£٨٠٠	£٥٠٠	£٨٠٠	المبيعات
٣٣٣	٦٦٧	٣٨٥	٦١٥	تخصيص التكلفة المشتركة
£١٦٧	£١٣٣	£١١٥	£١٨٥	الربح
	£٣٠٠		£٣٠٠	

يدعم الكثير من الحجج كلاً من الطريقتين ويُجادل انه على المدى البعيد لا تهتم الطريقة التي اختيرت إذ إن الربح هو ذاته في كلتا الحالتين. إن هذا الأمر مضمّل كما سيظهر في المثل التالي.

إذا أخذت بعين الاعتبار اقتراحاً آخر طرحه الخبير في مجال الأغذية وهو أنّه على الشركة أن تحضّر بنفسها الفطائر بدلاً من بيع لحم الفطيرة إلى صانع فطائر من الخارج. ويتطلّب اقتراحه ١ كلغ من طبق الفطائر و £٢٢٠ من المعجنات ويد عاملة إضافية، وهذا ما يجعل الطبق الواحد يباع بـ £٦٠.٠. إذا أدريجت الوقائع الجديدة في بيانات الدخل المذكورة أعلاه، تنشأ الصورة التالية:

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

طبق الفطائر				
بقيمة المبيعات	بالوزن			
€٦٠٠	€٦٠٠		مبيعات بـ €٠,٦٠٠	
	€٣٨٥	€٣٣٣	التكاليف المشتركة	
٦٠٥	٢٢٠	٥٥٣	٢٢٠	التكاليف الإضافية
€(٥)	€٤٧		الربح/(الخسارة)	

إن هذه الحصيلة مدعاة للسخرية نظراً إلى أن لحم الفطيرة نفسه سوف يُصنَع بالطريقة ذاتها. إن المقارنة الوحيدة لمشكلة التصنيع الإضافي هي مقارنة الزيادة حيث تتم المقارنة بين الإيرادات الإضافية أو الزيادة في الإيرادات الناجمة عن المبيعات، والزيادة في التكاليف المعنية.

€١٠٠	الزيادة في الإيرادات لـ ١٠٠٠ فطيرة بـ €٠,١٠٠
٢٢٠	الزيادة في التكاليف
<u>€(١٢٠)</u>	الخسارة الصافية

لهذه الأسباب، قد يُتخذ القرار ببيع لحم الفطيرة بجملته 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 الإنشقاق أو تصنيعه بشكل إضافي. ويمكن مساعدة هذه القرارات فقط بواسطة تحليل الزيادة في التكاليف أو تحليل التكاليف ذات الصلة.

الخلاصة

عندما تواجه الإدارة مسألة اختيار مسار عمل واحد من بين عدة إمكانيات، تتضمن إمكانية عدم القيام بأي شيء، تكون عندئذٍ 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 وحدها نادراً ما تزود بالأجوبة على أي مشكلة إدارية؛ وغالباً ما تؤدي العوامل النوعية الدور الحاسم.

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

حلّ جدول تحديد التكاليف الكلية والمتغيرة									
عمود	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
المبيعات (بالآلاف)	١٠	٨	١١	٩	٧	١٠	١٢	٩	١٣
الإنتاج (بالآلاف)	١٠	٨	١١	١٠	٨	١١	١٠	٨	١١
إيرادات المبيعات	١٠٠٠	٨٠٠	١١٠٠	٩٠٠	٧٠٠	١٠٠٠	١٢٠٠	٩٠٠	١٣٠٠
تحديد التكاليف الكلية									
تكلفة المبيعات	٦٠٠	٤٨٠	٦٦٠	٥٤٠	٤٢٠	٦٠٠	٧٢٠	٥٤٠	٧٨٠
الربح الإجمالي	٤٠٠	٣٢٠	٤٤٠	٣٦٠	٢٨٠	٤٠٠	٤٨٠	٣٦٠	٥٢٠
الإنحراف في الحجم	—	(٢٠)	١٠	—	(٢٠)	١٠	—	(٢٠)	١٠
الربح الصافي	٤٠٠	٣٠٠	٤٥٠	٣٦٠	٢٦٠	٤١٠	٤٨٠	٣٤٠	٥٣٠
تحديد التكاليف المتغيرة									
تكلفة المبيعات	٥٠٠	٤٠٠	٥٥٠	٤٥٠	٣٥٠	٥٠٠	٦٠٠	٤٥٠	٦٥٠
هامش المساهمة	٥٠٠	٤٠٠	٥٥٠	٤٥٠	٣٥٠	٥٠٠	٦٠٠	٤٥٠	٦٥٠
التكاليف الثابتة	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الربح الصافي	٤٠٠	٣٠٠	٤٥٠	٣٥٠	٢٥٠	٤٠٠	٥٠٠	٣٥٠	٥٥٠
	الإنتاج = المبيعات		الإنتاج المبيعات			الإنتاج المبيعات			

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١١ إنَّ للإدارة عدَّة أسباب لتتطلَّب معرفة التكلفة الإجمالية للوحدة الإنتاجية. إنَّ الأسباب الرئيسية تتعلَّق بالقرارات المتعلقة بـ:
- I. تقييم المخزون؛
 - II. مستويات الإنتاج المخطَّط له؛
 - III. تثبيت أسعار البيع؛
 - IV. مستويات عمولة مُستخدمي المبيعات.
- أيّ احتمال يصحَّ 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.
- ٢.١١ إنَّ العناصر المركِّبة لمعدَّل تخصيص النفقات العامة المحدَّدة مسبقاً، تعني أنَّه ثمة مجال محدود للدقَّة لأنَّ:
- I. النفقات العامة المطبَّقة تختلف عن النفقات العامة الفعلية؛
 - II. النفقات العامة المُضمَّنة في الموازنة تختلف عن النفقات العامة الفعلية؛
 - III. الوحدات المنتجة المُضمَّنة في الموازنة تختلف عن الوحدات المنتجة المطبَّقة؛
 - IV. الوحدات المنتجة المُضمَّنة في الموازنة تختلف عن الوحدات المنتجة الفعلية.
- أيّ احتمال يصحَّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (أ) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ب) و(د) فحسب.
- ٣.١١ إنَّ الفرق الأساسيَّ بين تحديد التكاليف الكلية وتحديد التكاليف المتغيرة يكمن في معالجة نفقات التصنيع العامة والثابتة التي تدخل في تكاليف المنتجات في ظلِّ تحديد التكاليف الكلية، والتي تُستثنى من تكاليف المنتجات في ظلِّ تحديد التكاليف المتغيرة. صحَّ أم خطأ؟

- 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 ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة يساوي الربح الاجماليّ في ظلّ تحديد التكاليف الكليّة.
- ب. إن الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف الكليّة يساوي الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة.
- ج. إن التكلفة المتغيرة للمبيعات في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة تساوي التكلفة الكاملة للمبيعات في ظلّ تحديد التكاليف الكليّة.
- د. إن التكلفة الكاملة للمبيعات في ظلّ تحديد التكاليف الكليّة تساوي تكاليف الإنتاج الثابتة في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١١-٥ إلى ١١-٩

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 العامّة المتغيرة
٣٠ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامّة الثابتة
١٠ ٠٠٠	نفقات البيع العامّة المتغيرة
١٨ ٠٠٠	النفقات الإداريّة العامّة الثابتة
<u>١٧٤ ٠٠٠</u>	
	تباع كلّ وحدة بـ €١٥٠

- ٥.١١ إذا تمّ 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 استُعمل تحديد التكاليف الكلية، ما هي تكلفة المخزون لكل وحدة؟
أ. €٥٨
ب. €٦٥
ج. €٧٣
د. €٨٢
- ٧.١١ إذا تمّ استخدام تحديد التكاليف الكلية، ما هو الربح الإجمالي لكل وحدة؟
أ. €٧٧
ب. €٨٢
ج. €٨٧
د. €٩٢
- ٨.١١ إذا تمّ استخدام تحديد التكاليف المتغيرة، ما هو هامش المساهمة الإجماليّة؟
أ. €١٥٤ ٠٠٠
ب. €١٧٤ ٠٠٠
ج. €١٨٤ ٠٠٠
د. €٢٠٤ ٠٠٠
- ٩.١١ إذا تمّ بيع ١٨٠٠ وحدة فقط من أصل ٢٠٠٠ وحدة مصنّعة، أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
أ. إنّ الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف الكلية يتجاوز الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة بـ €٢٠٠٠.
ب. إنّ الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة يتجاوز الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف الكلية بـ €٢٠٠٠.
ج. إنّ الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف الكلية يتجاوز الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة بـ €٣٠٠٠.
د. إنّ الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة يتجاوز الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف الكلية بـ €٣٠٠٠.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١١-١٠ إلى ١١-١٢.

تخطط شركة غلاندفن سيرنغز المحدودة Glendevon Springs Limited لإنتاج ٢٠ ٠٠٠ قنينة من الشراب الممزوج الخاص وبيعها في الشهر المقبل. إنّ التكاليف التي تمّ التنبؤ بها هي:

المتغيرة	الثابتة
€	€
٤٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠
١٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠

التصنيع
تكاليف البيع والتوزيع
سعر البيع هو €١٠ للزجاجة.

١٠.١١ إذا تمّ 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 تمّ 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 الفعليّ الإنتاج المخطط له بـ ١٠ بالمئة، ما هو إنحراف حجم المخرَج؟
أ. (€٥٠٠٠)
ب. €٥٠٠٠
ج. (€٥٩٤٠)
د. €٥٩٤٠

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١١-١٣ و ١١-١٤.

تنتج شركة كنت ترانسفورمرز المحدودة Kent Transformers Limited منتجاً واحداً وتباع الوحدة منه بـ €٢٥٠. لقد قُدرت معطيات التكلفة على أساس توقع ١٠ ٠٠٠ 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 المدّة.

- ١٣.١١ إذا تمّ استخدام تحديد التكاليف المتغيرة، ما هي أرباح السنة؟
- أ. €٣٠٦ ٢٥٠ .
 ب. €٣٦٢ ٥٠٠ .
 ج. €٣٨١ ٢٥٠ .
 د. €٤٥٦ ٢٥٠ .

- ١٤.١١ إذا تمّ 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 المهمّ جداً أن يقدر المدراء ما يلي :
- I. تحصل فروقات في أرباح نتيجة حساب الأرباح والخسائر عندما تتساوى كمّيات المبيعات وكمّيات الإنتاج الفعليّ؛
- II. تحصل فروقات في أرباح نتيجة حساب الأرباح والخسائر عندما تختلف كمّيات المبيعات عن كمّيات الإنتاج الفعليّ؛
- III. يحصل إنحراف حجم المخرّج عندما يختلف الإنتاج الفعليّ عن الإنتاج المخطّط له؛
- IV. يحصل إنحراف حجم المخرّج عندما تختلف كمّيات المبيعات عن كمّيات الإنتاج الفعليّ؛
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 ب. (ب) و(ج) فحسب.
 ج. (ب) و(د) فحسب.
 د. (ج) و(د) فحسب.

- ١٦.١١ لدى الاختيار بين تحديد التكاليف الكلية وتحديد التكاليف المتغيرة، ثمة مخاطر واضحة في الإلتزام بمقاربة تحديد التكاليف المتغيرة وحدها. تتضمن المخاطر:
- احتمالاً لاستعادة جزئية متناغمة للتكاليف الثابتة؛
 - تشديداً كبيراً على تسعير قصير الأمد لتغطية التكاليف المتغيرة فقط؛
 - تشجيعاً للتصنيع للمخزون؛
 - تأثيراً في تحويل الأرباح إلى وظيفة لمستويات الإنتاج.
- 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.
- ١٧.١١ عندما يواجه المدراء قرارات غير روتينية، عليهم تبني مقاربات مماثلة غير روتينية للوصول إلى هذه القرارات. صح أم خطأ؟
- ١٨.١١ أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. يحاول المحاسبون الإداريون تقديم بيانات لصنع القرارات التي تكون ذات صلة ودقيقة في آن واحد. رغم أنه من الأهم أن تكون دقيقة.
 - ب. عند صنع القرارات المستقبلية، تُعتبر كل التكاليف التاريخية ذات صلة.
 - ج. تفوق العوامل الكمية العوامل النوعية أهمية في أيّ حالة من حالات صنع القرار.
 - د. عند صنع القرارات، تكون المعلومات ذات الصلة المعطيات المُتنبأ بها التي تختلف بين البدائل المتوفرة.
- ١٩.١١ في تطوير إطار تحليلي للقرارات غير الروتينية، تحتاج الإدارة إلى التنبيه إلى:
- I. تقييم العوامل النوعية؛
 - II. تراكم معطيات التكلفة التاريخية ذات الصلة؛
 - III. تحديد تكاليف البدائل؛
 - IV. التأثير في نوعية المنتج.
- أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب) و(ج) فحسب.
 - د. (ب) و(د) فحسب.
- ٢٠.١١ في المقارنة بين البدائل قيد المراجعة، من الأفضل إدراج التكاليف المعنوية كافة، حتى ولو كان بعضها شائعاً في كل خيار. صح أم خطأ؟

الوحدة ١١ / التكاليف لصنع القرار

- ٢١.١١ أيّ خيارين من الخيارات التالية هما مثلان على العوامل النوعية التي قد تؤثر 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 التعرف 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 تركز على التكاليف الشائعة في كل الخيارات.
 III. على الإدارة أن تكون متنبهة لأيّ تكاليف تنشأ كنتيجة لعدم اختيار بديل معين.
 IV. على الإدارة أن تركز على التكاليف التي تمّ تكبدها 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.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١١-٢٣ و ١١-٢٤.

تنتج شركة ستونهايفن فورست بروداكتس المحدودة Stonehaven Forest Products Limited ثلاث مجموعات من أثاث مصنوع من خشب الصنوبر ذات النوعية العالية - أسرة، وطاولات وخزائن. حضر محاسبها الإداري مشروع موازنة للعام ٢٠٠٠:

أسرة	طاولات	خزائن	المجموع	
ألف £	ألف £	ألف £	ألف £	
٤٥	٣٥	٤٠	١٢٠	المبيعات
١٥	١٠	١٠	٣٥	المواد
٢٠	١٥	٥	٤٠	اليد العاملة
٥	١٢	٥	٢٢	النفقات العامة المتغيرة
٩	٥	٦	٢٠	النفقات العامة الثابتة المخصصة
٤٩	٤٢	٢٦	١١٧	
(٤)	(٧)	١٤	٣	الربح/(الخسارة)

نظراً لهذه التنبؤات، يبحث المدراء في توقيف إنتاج كل من الأسرة والطاولات اذ إنها تكبد خسائر.

- ٢٣.١١ إذا أوقف المدراء إنتاج الأسرة فقط، ما هو التأثير في الربح؟
- أ. يزيد الربح بمقدار €٤٠٠٠.
 - ب. يتدنّى الربح بمقدار €٥٠٠٠.
 - ج. يتدنّى 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. يتدنّى الربح بمقدار €٥٠٠٠.
 - ج. يزيد الربح بمقدار €٧٠٠.
 - د. يزيد الربح بمقدار €١٧٠٠٠.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١١-٢٥ و ١١-٢٦.

تنتج شركة وسكس غلاس المحدودة Wessex Glass Limited ثقّالات ورق لقطاع الهدايا. تقرّب من الشركة متجر متعدّد الفروع وبارز أبدى اهتمامه بوضع طلبية من ٣٠٠٠ ثقّالة ورق بسعر خاص يبلغ €١١ للقطعة الواحدة. إنّ التكاليف الثابتة هي بقيمة €٣٦٠٠٠ ويبلغ مجموع التكاليف المتغيرة €١٠٨٠٠٠ للإنتاج الحالي لـ ١٢٠٠٠ ثقّالة ورق لكلّ فترة. إلا أنّ الشركة لها القدرة على تصنيع ما يبلغ الـ ١٦٠٠٠ ثقّالة ورق في كلّ فترة.

- ٢٥.١١ ما هي التكلفة ذات الصلة لكلّ ثقّالة ورق اذا أخذت بعين الاعتبار الطلبية المحتملة للمتجر السلسلي؟
- أ. €٣,٠٠.
 - ب. €٧,٢٠.
 - ج. €٩,٠٠.
 - د. €٩,٦٠.

- ٢٦.١١ في حال وافقت الشركة على الطلبية بالسعر المقترح، ماذا يكون التأثير في الربح؟
- أ. يزيد الربح بمقدار €٣٠٠٠.
 - ب. يتدنّى الربح بمقدار €٣٠٠٠.
 - ج. يتدنّى الربح بمقدار €٤٥٠٠.
 - د. يزيد الربح بمقدار €٦٠٠٠.

- ٢٧.١١ تواجه الإدارة قراراً صعباً في تقييم قبول طلبية خاصة بسعر أقل من سعر البيع الذي تتبّعه عادة. إن الاعتبارات الكبرى في قرارها هي:
- استخدام تحديد التكاليف الكلية لتسعير المنتج؛
 - تطلب الحد الأدنى لتوليد مساهمة ما عبر تغطية التكاليف المتغيرة؛
 - تطلب الحد الأدنى لتوليد هامش إجمالي ما عبر تغطية تكلفة المنتج لتقييم المخزون؛
 - التأثير المحتمل في زبائن عاديين آخرين.
- أي احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) و(ب) فحسب.
 - ب. (أ) و(ج) فحسب.
 - ج. (ب) فحسب.
 - د. (ب) و(د) فحسب.

- ٢٨.١١ اشترت شركة اكزاكت ماشينغ المحدودة Exact Machining Limited جهاز ليزر منذ ثلاث سنوات بـ €٢٠٠٠٠٠. إن للشركة الخيار إما في استعماله في ظل عقد خاص لمدة سنة واحدة أو بيعه مع خسارة بقيمة €٤٠٠٠ مقابل قيمة دفترية صافية بـ €٦٠٠٠٠ عند نهاية العقد. سيتكبد جهاز الليزر €١٥٠٠ من تكاليف التصرف من دون قيمة إعادة بيع. وخلال فترة العقد. ستبلغ المواد القابلة للاستهلاك لجهاز الليزر €٣٥٠٠. في حال اتُّخذ القرار بقبول العقد واستخدام جهاز الليزر لسنة واحدة، ما هو مقدار التكاليف ذات الصلة؟
- أ. €٣٥٠٠.
 - ب. €٧٠٠٠.
 - ج. €٩٠٠٠.
 - د. €١١٠٠٠.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١١-٢٩ إلى ١١-٣١.

تصنّع شركة كاسل ألامرز المحدودة - Castle Alarms Limited ثلاثة مكوّنات يستعملها قسم التجميع لإنتاج أجهزة إنذار ضدّ السرقة. إن تحديد التكاليف الداخلية لكل مكوّن هو:

ك١	ك٢	ك٣	المواد
€	€	€	اليد عاملة
٢	٦	٣	النفقات العامة المتغيرة
٥	٩	٨	النفقات العامة الثابتة
٣	٥	٤	
١٠	٦	٥	
٢٠	٢٦	٢٠	

تنظر الإدارة في توقيف تصنيع هذه الأجزاء وفي الموافقة على عروض الأسعار من قبل مقاول من الباطن محلي وموثوق به عرض بتزويد ك١ بـ ١٠€ و ك٢ بـ ١٨€ و ك٣ بـ ٥€.

٢٩.١١ إذا وافقت الإدارة على تسعيرة المقاول من الباطن لتزويدها بالجزء ك٢، ما هو التأثير في التكلفة ذات الصلة؟

- أ. لا تغيير.
 ب. تدنّي ٢€ لكل مكوّن ك٢.
 ج. زيادة ٤€ لكل مكوّن ك٢.
 د. تدنّي ٨€ لكل مكوّن ك٢.

٣٠.١١ إذا وافقت الإدارة على تسعيرة المقاول من الباطن لتزويدها بالمكوّن ك١، ما هو التأثير في التكلفة ذات الصلة؟

- أ. لا تغيير.
 ب. زيادة ٢€ لكل مكوّن ك١.
 ج. زيادة ٣€ لكل مكوّن ك١.
 د. تدنّي ١٠€ لكل مكوّن ك١.

- ٣١.١١ إذا وافقت الإدارة على تسعيرة المقاول من الباطن لتزويدها بالمكوّن ج.٥، ما هو التأثير في التكلفة ذات الصلة؟
- أ. لا تغيير.
ب. تدنّي ٢€ لكل مكوّن ج.٥.
ج. زيادة ٣€ لكل مكوّن ج.٥.
د. زيادة ٧€ لكل مكوّن ج.٥.

دراسة الحالة ١١-١

إنّ شركة هولمز أند غرانت المحدودة Holmes and Grant Limited هي منتجة اختصاصيّة لأجزاء إلكترونيّة بصريّة لمصنّعي السيارات. على أثر المناقشات التقنيّة الشاملة التي أدت إلى مواصفات متفق عليها، قدّم مصنع السيارات عقداً بتزويد ٢٥٠٠ مكوّن خلال الستّة أشهر المقبلة بسعر ١٩٠€ للمكوّن الواحد.

تتوفّر المعطيات التالية حول مواصفات المنتج.

أ. مواصفات اليد العاملة

يحتاج كلّ مكوّن إلى ستّ ساعات من يد عاملة ماهرة وخمس ساعات من يد عاملة ماهرة جزئياً. إنّ اليد العاملة الماهرة متوفّرة وتتقاضى ٦€ في الساعة الواحدة. من ناحية أخرى، يجب أن يتمّ استخدام مستخدم إضافي بمعدّل ٥€ في الساعة الواحدة ليقوم بالعمل الذي كانت لتنفّذه اليد العاملة الماهرة. إنّ المعدّل الجاري لراتب يد عاملة ماهرة جزئياً هو ٤€ للساعة الواحدة وسيكون ضرورياً استخدام مستخدم إضافي ماهر جزئياً ليؤدّي هذا العمل.

ب. مواصفات المواد

لمواصفات المواد ثلاثة عناصر:

١. الجزء رقم ٢٥٤٢ - اثنان لكلّ مكوّن

يقدر بأنّ هذا الجزء الخاصّ يمكن شراؤه بـ ٣٠€ للجزء الواحد. إلّا أنّ المورد سيفرض حداً أدنى للطلبية هو ٥٥٠٠ جزء. ليس للشركة أيّ استخدام آخر لهذا الجزء.

٢. المادة ك٦ - ٤ كلغ لكل مكوّن

تستخدم الشركة باستمرار المادة ك٦ في منتجات أخرى. وتصل الموجودات في المخزون حالياً إلى ٤٠٠٠ كلغ كلفتها ٣٥٠.٢ € لكل كلغ. أشار المورد إلى أن ارتفاعاً في السعر هو وشيك ويصل إلى ٣٠٠ € لكل كلغ الواحد.

٣. المادة ج٤ - ٢ كلغ لكل مكوّن

تبلغ موجودات المخزون الحالية ٥٠٠٠ كلغ تمّ اكتسابها أصلاً بـ ٥٠٠.٠ € لكل كلغ الواحد. لكنّ المادة ج٤ لم تُستخدم لمئة ثلاث سنوات وقد خفّضت قيمتها إلى قيمة دفترية تبلغ ٢٠٠.٥ € لكل كلغ الواحد. وثمة اقتراح بأنه إذا خضعت المادة ج٤ لبعض المعالجة الإضافية بتكلفة ٢٠٠ € لكل كلغ الواحد، يمكن عندئذٍ استخدامها لتحل محلّ مادة أخرى ل٥ (تستخدم حالياً) قد يتوجّب شراؤها بـ ٤٠٠.٥ € لكل كلغ الواحد.

ج. النفقات العامة

تعمل شركة "هولمز أند غرانت المحدودة Holmes and Grant Limited بمعدّل تخصيص للنفقات العامة يبلغ ٢٥٠ بالمئة على تكلفة اليد العاملة المباشرة. من أصل مجموع ٢٥٠ بالمئة، تُعتبر ١٠٠ بالمئة من المصاريف متغيرة ويُعتبر ما تبقى من المصاريف ثابتاً. تستلزم المتطلبات المعيّنة لهذا العقد بعض التكاليف الثابتة الإضافية التي تبلغ قيمتها ٥٠٠.٠ €.

المطلوب

استناداً إلى المعلومات المتوفرة، قيّم ما إذا كان هذا العقد مقبولاً، وتبّه بصورة خاصة إلى التكاليف ذات الصلة، وادعم رأيك بتقديم كمّي للإدارة.

دراسة الحالة ١١-٢

إن شركة هاستنغ بروس المحدودة Hasting Bros LTD هي شركة تصنيع صغيرة تنتج مجموعة من ثلاث بلوزات من قماش الكشمير الخاص ذات العلامات التجارية ألبين Alpine وبوردر Border وأيلند Island. قام المحاسب الإداري بتقديم التنبؤات التالية عن نتائج المتاجرة لشهر نيسان/أبريل:

المجموع	أيلند	بوردر	ألبين	
ألف €	ألف €	ألف €	ألف €	
٢ ٢٨٠	٣٢٠	٩٦٠	١ ٠٠٠	المبيعات
				التكاليف المتغيرة
				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	٢٧٠	٣٠٠	
٢٠٧٠	٣٤٠	٨٣٠	٩٠٠	
٢١٠	(٢٠)	١٣٠	١٠٠	الربح الصافي/(الخسارة)

تتوفر 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 ٦١ ٠٠٠ كلغ عن طريق تسليم ٣١ ٠٠٠ 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

٨ كلغ

٤ كلغ

١ كلغ

ألبين

بوردر

أيلند

٣. يؤكد مدير المبيعات بأن الأسعار الحالية لوحدات المنتجات هي:

€	
١٠٠	ألبين
١٢٠	بوردر
٨٠	أيلند

إنه مقتنع بأن مبيعات المنتج بوردر يمكن أن تزداد بصورة كبيرة فتتجاوز التوقعات الحالية بالرغم من أنه عاجز عن تحديد مقدار التأثير. وإن إعلانات إضافية بقيمة €٨٠.٠٠٠ ستكون لازمة لتحقيق هذه الزيادة، إلى جانب تخفيض ١٠ بالمئة من سعر منتج ألبين. لا تتضمن التوقعات الحالية عن نتائج المتاجرة هذه النظرية.

٤. قد راجع المدير العام التوقعات لشهر نيسان/أبريل وهو يرى أن النتائج يمكن أن 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 التنبؤات بالمبيعات الكاملة لشهر نيسان/أبريل يمكن أن تتحقق، فقم بتقييم اقتراح المدير العام بإيقاف تصنيع كامل مجموعة أيلند واعط رأيك بشأن مرغوبية ذلك.

٢. نظراً للنقص في مادة الكشمير، ساعد الشركة في إعداد:

- خطة إنتاج مثالية لشهر نيسان/أبريل؛
- توقعات مراجعة لنتائج المتاجرة لشهر نيسان/أبريل.

٣. في ضوء ٢ أعلاه، قيم 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 تلفت 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 سترايث تروولي Go–Straight Trolley
٢٢/١٢	٥.١٢ الإنفاق الاستنسابي وإعداد موازنة من دون أساس
٢٦/١٢	الخلاصة
٢٦/١٢	أسئلة للمراجعة
٣٧/١٢	دراسة الحالة ١٢-١

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 والجداول المساندة؛
- طبيعة الإنفاق الاستنسابي وكيف يمكن أن يساعد إعداد موازنة من دون أساس في تخصيص الموارد.

١.١٢ المقدمة

خلال هذا المقرر بأكمله كان التركيز على تفسير أرقام الحسابات التي ولّدها الأنظمة الأساسية لتجميع التكاليف وتخصيصها. كما نظرنا في طريقة تغيير التكاليف (المتغيرة والثابتة) والممكن تحديد مصدرها وقيمتها والمشاركة وما إلى ذلك). وكيفية مزج 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 التعرف إلى التكاليف ذات الصلة لصنع القرارات. وفي الوحدات السبع الأولى، درسنا ترتيب أرقام الحسابات في البيانات المالية ليستخدما أشخاص من خارج الشركة. وقد وُظفت مساحة صغيرة لغاية الآن لمعرفة كيفية التنبؤ بأرقام الحسابات التي ستنشأ عن الأنظمة القائمة.

تُسمى هذه الخطوة التنبؤية في عملية الإدارة بإعداد الموازنة؛ وستشكل موضوع هذه الوحدة والتي تليها. على الإدارة أن تفكر ملياً في المستقبل حتى تضع مخططاً لمواجهة تهديداته وفرصه. فمن دون هذا التخطيط ستتخبط المؤسسة في المشاكل وتصبح من دون وجهة أو هدف. ستعرض هذه الوحدة الإجراءات اللازمة لإعداد الموازنة بينما سنتنظر الوحدة الثالثة عشرة في الآلية المتوفرة لدى الإدارة لرصد الأداء الفعليّ إزاء الخطة. ولا يمكننا إلا أن نُطمئن القراء الذين لربما ألقوا نظرة خاطفة على هذه الوحدة ولم يروا إلا صفحات مليئة بجداول من أرقام ونقول لهم: إن إعداد الموازنة هو الموضوع الأكثر بديهية الذي يعالجه هذا المقرر. وهي دراسة نطبقها جميعاً كل أسبوع وشهر وسنة عندما نحاول ملاءمة دخلنا أياً كان مصدره مع نفقاتنا. والإشارات التي تصلنا من هذه العملية – هي غالباً الأحياء إشارات خطر بعد أن ندرك أنّ النفقات ستتخطى الدخل – ستؤدي بنا إلى اتخاذ بعض الخطوات التصحيحية التي ستحول دون إفلاسنا. هذه الإجراءات الشخصية هي آلية ومنتظمة باستمرار وغير معقدة. ونأمل أن نظهر إمكانية نقلها إلى بيئة الأعمال التجارية من دون أي صعوبة.

٢.١٢ هل الموازنات ضرورية؟

إن المؤسسة مؤلفة من عدد كبير من الأشخاص الذين يقومون بعمل يعتبرونه مساهمة مفيدة لصالح الشركة التي تستخدمهم. ولكنّ الناس ليسوا آلات مبرمجة للقيام بكل مهمة بطريقة معينة وفي وقت ومكان محددين. كل واحد منا يميل إلى الوثوق كل الثقة بحكمه وبحسّ اللياقة الذي يتمتع به؛ كل واحد منا يفضل العمل على سجيته وراحته. ولكن من دون أي خطة متماسكة نعمل على أساسها، فإنّ هذا الخليط الغني الذي يميّز سلوكنا وشخصيتنا لن يكون سوى وصفة لكارثة واقعة لا محال، فلا يمكن لفردين مستقلين أن يتشاركا القيم نفسها والنظرة الواحدة إلى العالم أو أن يعملوا على تحقيق الهدف نفسه بالطريقة عينها. يجب الاستفادة من جهود المستخدمين وحوافزهم وتوجيهها ومراقبتها. وينبغي أن تساعد عملية إعداد الموازنة على تحقيق ذلك. إذًا، تميّز عملية إعداد الموازنة بالصفات التالية:

التنسيق

إنها تنسق النشاطات داخل الشركة. فستحدّد الموازنة إذا كان بوسع 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 المخفّضة.

التخطيط

تشجّع الموازنة على التخطيط. وإذا لم يكن للمدراء فكرة عن وجهة الشركة، فهم لن يعرفوا أيّ شيء عن متطلبات الموارد ولن يتمكنوا من تكوين فكرة واضحة عن الأداء الفعليّ للمؤسسة شهراً بعد شهر وسنة بعد سنة. من هنا ضرورة إعداد خطة تحدّد الأهداف التي يتوجّب على الشركة تحقيقها. فخطة المبيعات ستتداخل مع الإنتاج؛ وقرارات استثمار رأس المال ستُرسَم لتتماشى مع إطلاق المنتجات الجديدة وتوفّر الأموال النقدية؛ وسيُكيّف شراء المواد الأولية واستخدام طاقم عمل من القوّة العاملة وفقاً لمتطلبات الإنتاج. وبالتخطيط أيضاً، يمكن مواجهة أحد المسؤولين الكبار الذي يتميّز بشخصيته القويّة ويجنون العظمة بواسطة واقعية السوق العملية. على سبيل المثال، قد لا يُقبل اقتراح زيادة ثنائية في موازنة التسويق للسنة المقبلة إذا كانت أهداف المبيعات تحت الضغط بسبب المنافسة الأجنبية أو حتى بسبب ما قد يراه البعض بأنه مشاكل متعلّقة بالنوعية. وقد يُرفض أيضاً استثمار في معدّات الإنتاج البديلة إذا كان الجيل الجديد من المنتجات يتطلب تسهيلات مختلفة.

التحفيز

تعزّز الموازنة التحفيز. فبعد أن تُعرف مكوّنات الموازنة وبعد أن تُقسم الموازنة وفقاً لهذه المكوّنات، ستتضح أمام رؤساء الأقسام جميعاً معالم 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 الفترة شرط أن يكون قد حدّد بطريقة يسهل معها تحقيقه. ومن دون هذا التحفيز، من الوارد أن يفقد الأداء من وهجه وبالتالي ستخسر الشركة ميزتها التنافسية.

التحكّم

تؤمّن الموازنة أساساً لقياس الأداء الفعليّ مقارنةً بالأداء كما توّد التحكّم به. ومن دون الموازنة، لن يعرف المدراء كيف كان أداء أقسامهم؛ فهم كالرياضيين الذين يتمرّنون من دون

ساعة توقيت - يظنون أنهم يؤدون عملهم على نحو مرضٍ ولكن لا وسيلة لديهم للتأكد من ذلك. فالتحليل الحذر للأداء الفعلي هو الوحيد الذي سيمكن المدراء من تعديل الموازنة المقبلة ليصبح بالإمكان تحقيق الأهداف الصعبة ولكي تستحق هذه الأهداف العناية كله. إن الموازنة إذاً هي خطة عمل يُعبّر عنها بواسطة الأرقام والحسابات وتُحدّد غايات للأفراد وللمؤسسة لتُحقّق خلال إطار زمني مستقبليّ محدّد. ولكن يجب التنبيه إلى أنّ الموازنة هي مجرد تعبير عددي للخطة وهي ليست الخطة بحدّ ذاتها، فالتخطيط لمستقبل مؤسسة ما وهو يُعرف أحياناً بالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يسبق عملية إعداد الموازنة. والتخطيط 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، المواهب الإدارية الحاسمة والدراية التكنولوجية) ومن خلال التكيّف مع الفرص والتهديدات البيئية وأيضاً من خلال تنسيق النشاطات بطريقة تعكس مواطن قوة المؤسسة ومواطن ضعفها. إنّ التخطيط الاستراتيجي هو موضوع درس مستقل في برنامج هيريوث واط لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال عن بعد. وسنفترض بدراستنا للموازنة أنّه سبق وتمّ تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

أسباب السمعة السيئة لإعداد الموازنة

٣.١٢

سبق وناقشنا صفات الموازنة الإيجابية، إذاً لماذا تسبّب الكلمات التالية "موازنة" و"إعداد الموازنة" ردود فعل سلبية وعدائية من الذين يعملون في الحقل التجاري والذين يفترض بأنهم يستفيدون من هذه العملية؟
نقترح أدناه بعض الأسباب التي يتوجّب على المؤسسة أن تتخطاها إذا أرادت أن تستخدم الموازنة كأداة إدارية هامة.

١.٣.١٢ الوقت المُستغرق

عندما يكبر حجم الشركة يكبر حجم مشاكل الموازنة. ولتتمكن السنة المالية من البدء بعد أن تمّت الموافقة على الموازنة وتبليغها للمعنيين جميعاً، غالباً ما يبدأ مقرّ الشركة العامّ بالعملية قبل بلوغ السنة المالية الحالية فترة الستّة أشهر. ويكون السبب وراء هذه البداية المبكرة واضحاً للمقرّ العامّ ولكنّه قد لا يكون واضحاً للمدراء ورؤساء الأقسام الذين يعملون بعيداً عن المركز. وإنّ 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. وإفصاح المجال أمام الأفكار الثانية (والثالثة والرابعة) ينبغي توفير الوقت اللازم حتّى 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. أمّا ما

يُحبط في هذه الفترة الزمنية الطويلة فهو عدم معرفة المدراء ما إذا كانت السنة الحالية موفقة (بما معناه إذا تبين مدى دقة موازنة السنة الفائتة) قبل أن يُطلب منهم تقييم السنة المقبلة. ما يحدث في السنة الحالية يشكل أساساً ثابتاً لا بديل عنه للسنة المقبلة؛ إذا لم يمر من هذه السنة إلا بضعة أشهر فحسب، سيتجاهل المدراء الخطوات الأولى في العملية وسيقدمون تخمينات لا أساس لها ستتطلب بدورها تعديلات مع تقدم السنة وهم بهذه الطريقة يطلون 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 يستأثرون من المجهود وضبط النفس المطلوبين منهم كأفراد "للبقاء ضمن حدود الموازنة". ليروا من ناحية أخرى إنفاقاً مسرفاً من قبل طاقم العمل في الإدارة الرئيسية. وهم يشكون إما في أن مستوى الإنفاق هذا ليس ضرورياً لكي يقوم الأفراد المعنيون بوظيفتهم على أكمل وجه، وإما بأن الإنفاق يستمر حتى بعد استهلاك الموارد المضمنة في الموازنة والمخصصة لذلك النشاط. وهذه الطريقة غير المحترفة التي تعتمد عليها الإدارة العليا في النظر إلى مسؤولياتهم ستؤدي في النهاية إلى تعطيل عملية إعداد الموازنة، حيث سيقوم المدراء بما يحلو لهم، متجاهلين الأهداف والحدود الموضوعية مسبقاً. ولا يمكن ضمان التزام موظفي الدرجة الأدنى إلا إذا تشارك أفراد الإدارة هدف التحسين المستمر في أداء التشغيل.

٣.٣.١٢ شكل 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 للتحكم فحسب، أي أنها بمثابة وسيلة قاسية لضغط النشاطات وعصرها (وللضغط على الأفراد) حتى تُنفذ بالحد الأدنى من الموارد التي يتطلبها القيام بعمل عادي؛ فيلغى الإنفاق الاستثنائي كله كالتسليية والسفر، ويتم التخلص من فائض الموظفين بينما يتوقع 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 والتحكم في شركة ما. ويتطلب التخطيط الاستشارة والتنسيق مع المستويات كافة، لا الديكتاتورية وإملاء الأوامر باستبداد. ويمكن للإدارة أن تضمن دعم المدراء الذين شاركوا في إعداد الموازنة إذا ما اعتمدت على المشاورات المفتوحة مع المستخدمين الذين ستسند إليهم مهمة إعداد الموازنة - ولا نعني بالمشاورات الأسلوب الساخر الذي يتمثل بطلب النصائح لتجاهلها لاحقاً بل نعني الإصغاء إلى النصائح والعمل

بها – وهكذا سيُشعر المدراء وكأنهم "يملكون" قسماً من هذه الموازنة مما سيؤدّد لديهم شعوراً بالفخر في الأداء والإنجاز وهم يحاولون تحقيق الأهداف الموضوعية.

٤.٣.١٢ المسؤولية غير الواضحة

الموازنات وسيلة يُخطّط عبرها للتكاليف والإيرادات للفترة المحاسبية المقبلة. ويشعر المدراء في أقسام التشغيل بالسعادة لأنّه عُهدت إليهم مسؤولية هذه التكاليف والإيرادات التي يتحكمون بها، ولكنهم يستأوون عندما تُخصّص عليهم التكاليف المستوجبة على الشركة أو المركز الرئيسيّ وهي تكاليف لا يتحكمون بها مطلقاً، مثل التسويق الذي يستهدف مجموعات كبيرة، والنشاطات الترويجية، والرواتب التنفيذية، ومصاريف أخرى مثل طائرات الشركة الخاصة ومختبرات البحث والتطوير الواقعة في المركز الرئيسيّ. وبالرغم من أنّ المسؤولين عن الإنفاق يعتبرونه ضرورياً للغاية، فإنّ إعطاء أصحاب الموازنة الذين ينتمون إلى درجة أدنى، مهمة تقييم أدائهم في إدارة ما تستحيل إدارته، يُعتبر أمراً غير عادل لا بل محبطاً أيضاً. وينبغي تخصيص إنفاق الشركة على صاحب موازنة يمكن تحميله المسؤولية – حتّى لو كان رئيس الشركة أو المدير التنفيذي. وعلى صاحب الموازنة أن يكون مسؤولاً عن التكاليف والإيرادات القابلة للتحكم فحسب.

إنّ مسؤولية التكاليف يمكن أن تكون غير واضحة أحياناً بين الزملاء الأنداد أيضاً. أنظر في المسألة التالية:

مثال

وجدت شركة مأكولات متعدّدة الجنسيّات، تقع في وسط أوروبا، نفسها مع فائض مؤقّت لعلماء التغذية في مختبرات البحث والتطوير؛ وسبب هذا الفائض انكماش النشاط التجاري في واحدٍ من قطاعات السوق. وفي محاولةٍ منها للإبقاء على خدماتهم (حتى لا يسرقهم أحد المنافسين ويحصل منهم على وصفاتٍ وصيغٍ لمنتجات جديدة) قامت الشركة بنقل هؤلاء العلماء إلى قسم "التذوق" في أحد معامل الإنتاج القريبة. رحّب المشرف على قسم التذوق بالعلماء في الشهر الأوّل إلى أن قرأ في تقرير التكلفة أنّه تخطّى موازنته الموضوعية للمتذوقين المؤقّتين بثلاثة أضعاف بسبب رواتب علماء البحث والتطوير. فاحتجّ قائلاً "لا أكثرث البتّة بسياسة الشركة"، "إذا كان بإمكانني، عند الحاجة، استخدام متذوقين بـ ١٠٠ فرنك يومياً فلماذا عليّ أن أدفع ٣٠٠ فرنك يومياً للعالم الواحد سواء أحتجنا إليهم كمتذوقين أم لا؟ على مختبر البحث والتطوير أن يتكفّل 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 بتداخل العبء هذا قد يقبل أن يتحمّل قسم التذوق دفع رسم ١٠٠ فرنك لساعة العمل الواحدة وأن يُحوّل الفرق إلى حسابٍ مركزي (كحساب القدرة العلمية الإحتياطية)، بما أنّ سبب هذه المشكلة هو قرارٌ أُتخذ من الإدارة العليا في

سبيل الإبقاء على خبرة علمية نادرة. وقد يجادل المشرف على قسم التدقيق بأنه لا يمكن الوثوق بالعلماء كمتدوقين، ولو كان يملك السلطة انسجاماً مع مسؤوليته عن الموازنة، لتخلص من العلماء واستخدم موظفيه الذين يعملون بدوام جزئي ولديهم خبرة في التدقيق. ومن الواضح أنه ليس لديه السلطة لصرف العلماء من الخدمة أو لنقلهم، وهي سلطة يمارسها بطبيعة الحال على موظفيه الاعتياديين. أما رصيد حساب "الطاقة العلمية الاحتياطية" فيجب أن يتحمّله المنفّذ الرئيسي (وربما المدير التنفيذي بنفسه) الذي اتخذ قرار الإبقاء على العمالة العلمية. لكن على الشركة أن تقاوم الرغبة في تسمية حساب الفائض هذا بـ "الأصل"، وقد تكون هذه التسمية قد استدلّت من واقع أن قرار الإبقاء على مهارة نادرة يؤدي إلى ادخار مستقبلي في التكاليف في عملية استخدام موظفين جدد وتدريبهم عندما تزدهر أعمال الشركة من جديد. وهذا تعريف تقديري إلى أبعد حد لكلمة "أصل" ومن غير الوارد أن يجد خطوة عند مدققي الحسابات.

٥.٣.١٢ تغيير الأهداف

ومن الأسباب الإضافية التي تدفع بالمدراء إلى الشكوى من عملية إعداد الموازنة، الظروف التي تتغير في وقت مبكر من السنة مما يبطئ مقدمات الموازنة والأرقام التي أعدت بتأنٍ قبل أشهر قليلة. وهم يرون أنه إذا لم يتم تحديث الأرقام على ضوء الظروف المتغيرة (كانهيار زبون كبير أو مورد مهم)، فإن مقارنتها مع الأداء الفعلي ستكون بدون أي معنى أو قيمة. وأيضاً إذا عدلت الموازنة لتعكس العوامل الغريبة – أحياناً مرّات عديدة خلال السنة – سينظر إلى المجهود الأولي الذي وُظف في إعداد الأرقام الأصلية على أنه في غير مكانه. وتستطيع الشركات أن تتفادى هذه الهواجس بلجوتها إلى واحدة 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 وتقييمه ولكن عند تقديم تقرير حول الانحرافات بين الأداء الفعلي والموازنة، سيعمد موظفو المحاسبة أولاً إلى إزالة الانحراف الناجم عن الظرف الخارجي، قبل تسليط الضوء على هذه الانحرافات، مما قد يُنظر إليه على أنه مسؤولية المدراء المشاركين في هذه العملية. وبهذه الطريقة يُقيّم أداء المدراء وفقاً للتوقع المُحدّث لكنّ الشركة لا تتعد عن نظرتها الأولية للمستقبل التي تتمثل بموازنة بداية السنة. وعلى أيّ حال، قد يُجادل أنه كان يتوجّب على التحليل أن يتوقع الأحداث الغريبة منذ البدء. وإذا تمّ اعتماد هذه النظرة بالذات فعلى الشركة أن تتشدّد في عملية إعداد موازنة السنة المقبلة.
٢. يمكنها أن تعتمد على موازنة متحركة، فمع انقضاء الشهر الجاري، يُضاف شهر آخر على موازنة الـ ١٢ شهراً. وبهذه الطريقة ستبقى الموازنة عبارة عن رؤية للمستقبل ممتدة على ١٢ شهراً ويمكن تعديلها حالما تُعرّف الظروف "المزعجة".

ما يميّز هاتين الطريقتين هو أنّهما تحافظان على سلامة عمليّة إعداد الموازنة عبر الإشارة إلى المدراء بأنّ مجهودهم الذي وظّفوه في الإعداد سيُكافأ من خلال تقديم رؤية واضحة.

٦.٣.١٢ إعداد الموازنة يكافئ الالفاعليّة

هذه التهمة تدعمها فكرة أنّ التكاليف والإيرادات غالباً ما تُصنّف في الموازنة لتزداد بنسبة مئويّة ثابتة، لنقل بحوالي 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 قرّرنا زيادة موازنتك بحوالي ١٠ بالمئة في السنة المقبلة، ما الذي ستفعله بالموارد الإضافيّة – المستخدمين أم الترويج؟»

هذه المقاربة للزيادات في الموازنة – وهي شائعة في القطاع الخاصّ وخاصّة في الشركات التي لديها سجل طويل من الأرباح المُرضية – تشير سخط المدراء الذين يعتبرونها تقنيّة لمكافأة الالفاعليّة. وحتّهم هي أن الأقسام التي سمحت بالتراخي في عمليّاتها التشغيليّة ستنال زيادة إضافيّة في النسبة المئويّة على عنصر التراخي هذا. ممّا يؤدي إلى تذيير أكبر لموارد الشركة عبر هذه الأقسام. وبالطبع فإنّ الأقسام التي تُدار بصرامة وبشكل جيّد ستعاقب وفقاً لذلك. وأيضاً إذا كان تعديل النسبة المئويّة الشاملة منخفضاً فسيُطلب من القسم غير الفعّال أن يتعايش مع تخفيض في الموارد، وهذه الخطوة قد لا تُزيل الالفاعليّة بأكملها في حين تُضطر الأقسام الفعّالة من جهة أخرى إلى القيام بتخفيضات جوهرية تنعكس سلباً على قدرتها في تقديم خدمة ذات جودة.

تُعتبر محاولة التخلّص من الالفاعليّة في الموازنات من أصعب المهمّات الإداريّة، خاصّة في المجالات التي يكون فيها أساس تقييم الأداء غير واضح أو مُحدّداً بشكل سيء، مثل مختبرات البحث والتطوير، والتسويق والإدارة، بما فيها طاقم العمل والخدمات القانونيّة. وتسمّى هذه كلّها بالتكاليف الاستنسابيّة التي تختلف عن التكاليف المُعاد تقييمها – وهي التكاليف المرتبطة مباشرة بالمنتجات أو الخدمات المقدّمة. فالشركة التي تصنع خزائن لأجهزة الأقراص الرقميّة (دي في دي) تعرف ما الذي ستحصل عليه من خلال التكاليف الماديّة وتكاليف اليد العاملة وتكاليف الطاقة ولكنّها لا تعرف بالتحديد الحسابات التي يتوجب عليها إنفاقها على قسم طاقم العمل. وسنناقش المشاكل الناجمة عن التكاليف الاستنسابيّة في قسم آخر. على الإدارة العليا أن تعتمد مقاربة للزيادات والتخفيضات في

الموازنة أكثر صرامة وقسوة من طريقة النسبة الشاملة. فهذه المقاربة ستشجع 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 والبديهة، حيث تشابه الادعاءات التنافسية بشكل كبير من الناحية المالية.

إعداد الموازنة في العمل: شركة غو سترايت تروolley

٤.١٢

Go–Straight Trolley

بدلاً من أن نعرض خطوات إعداد الموازنة بأسلوب متسلسل ونظري بعيداً عن أي سياق تجاري، سنأخذ حالة شركة ناجحة أتت سنتها المالية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣ وتخطط للأشهر الـ ١٢ المقبلة. بالطبع ستبدأ العملية قبل بضعة أشهر من نهاية السنة ولكي نتمكن من استعمال الأرقام من ميزانية نهاية السنة من أجل وضع موازنة السنة المقبلة، تخيلنا أن ما يلي يحدث في آخر آذار/مارس ٢٠٠٣.

تصنع شركة غو سترايت تروolley Go–Straight Trolley منتجاً رائعاً للغاية وهو عربة تبضع للمتاجر الكبيرة أو السوبرماركت يمكن جرّها من دون أي مجهودٍ يذكر ويخط مستقيم. سنادها وعجلاتها الخاصة التي تسمح بتحريك سهل ومريح أتت نتيجة أبحاث دقيقة في السنوات الثلاث الماضية لتاريخ الشركة التجاري. وبهم إدارة الشركة أن تنمو ببطء من دون أن تتخطى مواردها، فقد قرأ المدراء قصصاً كثيرة عن شركات بالحجم نفسه توسعت بسرعة كبيرة بواسطة أموال مُستدانة مما أدى إلى تصفيتها بعد أن انقلبت 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، فتتعدّد لجنة الموازنة برئاسة المدير التنفيذي للتخطيط للعملية بأكملها. وتتألف 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 يُعيّن المراقب المالي مسؤولاً عن الموازنة فتقضي مهمته بأن يمضي قدماً، في العملية إلى أن توافق عليها لجنة الموازنة بإسم مجلس الإدارة.

وستحوي الخطوط التوجيهية تعليقاً من المدير التنفيذي على السنة المنتهية، وأسباب الأداء العالي (أو المتدني) مقارنة مع الموازنة، ونظرتة حول إمكانية النمو، وتقريراً عن إطلاق المنتجات المتوقع في السنة المقبلة، والمؤشرات الاقتصادية المتصلة بأعمال الشركة (ستضم في حالة شركة غو سترايت تروolley Go–Straight Trolley مؤشرات حول إنفاق المستهلكين، ومعدّل بناء محال السوبرماركت ومراكز التسوق ونماذج من الإنفاق العائلي). ولكن الأهم من بين هذه النقاط هي نظرة المدير التنفيذي إلى النمو. فهو أو هي أفضل شخص مخول لتقييم 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

إلى اعتماد معدّل أعلى للنمو إذا كان المدير التنفيذي يرى في ذلك خطوةً 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
أودّ قبل البدء بعملية إعداد الموازنة أن أضع بعض المؤشرات التي أودّ أن تتذكروها في الأسابيع القليلة المقبلة فيما نعمل لإفصال موازنة السنة المنتهية في ٣١/٣/٢٠٠٤. الأرقام النهائية غير المدقّق فيها للسنة المنتهية في ٣١/٣/٢٠٠٣ ستكشف عن ربح وفير وعن ميزانية قوية تجدون نسخة عنها أدناه.

شركة غو سترابت ترولي Go-Straight Trolley: الميزانية كما في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣		
€	€	الأصول الثابتة
	٧٥ ٠٠٠	الألات والمعدات
٥٠ ٠٠٠	٢٥ ٠٠٠	مطروحٌ منها: الاستهلاك المُتراكم للألات والمعدات
		الأصول المتداولة
		المخازين:
	٦٠٠	المعادن: ٦٠٠ متر بـ ١€ للمتر الواحد
	٢٦ ٤٠٠	العربات الجاهزة: ٤٨٠ بـ ٥٥€ للوحدة
	٢٧ ٠٠٠	
	٧ ٥٠٠	الحسابات (الذمم) المدينة
٥٢ ٠٠٠	١٧ ٥٠٠	الأموال النقدية
١٠٢ ٠٠٠		الأصول الإجمالية
		حقوق الملكية
	٣٠ ٠٠٠	رأسمال الأسهم
٩٩ ٥٠٠	٦٩ ٥٠٠	الأرباح المُحتجزة
٢ ٥٠٠		الحسابات (الذمم) الدائنة
١٠٢ ٠٠٠		

هذا الأداء هو تقدير لنموّنا الموجّه بدقّة إلى قطاعات متخصّصة في السوق، بالإضافة إلى العمل الجيّد والمستمر الذي يقوم به مهندسونا للإبقاء على التفوّق التكنولوجي لمنتجنا.

لكنّ سلاسل كثيرة من محالّ السوبرماركت لا تزال متردّدة في شراء المنتج بسبب سعره المرتفع نسبياً بـ ٦٥€. وهو أعلى بنسبة حوالي ٣٠ بالمئة من أقرب المنافسين لنا، وبالرغم من أنّها تقرّ بفائدة العربات التي تتحرّك من دون الحاجة إلى مجهود

في التوجيه، فإنها مستعدة لشراء منتجات أقل جودة. وفي النهاية، سيجعلها ضغط المستهلكين تغير 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 الكثيرين منكم يودون لو نوسع إنتاجنا حتى نبلغ أسواقاً أخرى كالمطارات، ومحطات الحافلات والقطارات. لقد فوّضنا إعداد دراسة تسويقية عن هذه الإمكانيات وهي ستجهز مع حلول شهر أيلول/سبتمبر. لذا أريدكم أن تتوقعوا زيادة متواضعة فحسب في الوحدات المباعة هذه السنة. فمن الأفضل أن نبنى قاعدة آمنة وثابتة للنمو لجهة الحصّة السوقية والسلامة المالية. على أن نندفع بقوة لنؤمن مبيعات جديدة من أجل تحسين نسب المبيعات ليس إلا.

وتدلّ المؤشرات الإقتصادية التي درستها على تباطؤ في إنفاق المستهلك السنة المقبلة. فالارتفاع المستمر في معدلات الفائدة يترك تأثيراً واضحاً في المداخيل المتاحة؛ لذا يمكننا أن نتوقع طلبات أقل من متاجر الأدوات الكهربائية ومن سوق الأثاث. كما يمكن توقع نمو متواضع في إنفاق الأسر (دكاكين البقالة ومثلاتها). وحتى الآن لم يتحقق ما أعلن عنه من نمو في المتاجر الضخمة في المملكة المتحدة. لكننا نتوقع بعض الحركة في العام ٢٠٠٥.

كلمة أخيرة: تبينت 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 فريد للعجلات والسناد. فلو لم نستثمر منذ البداية في البحث والتطوير لما كنا اليوم نعمل لهذه الشركة. علينا أن نبقي في الطليعة تكنولوجياً. ورئيس المهندسين يعمل الآن على آلة توقّر على الزيتون وأمين الصندوق عناء تفرغ العربة وإعادة تحميلها عند نقطة الخروج. لا تزال التصاميم في مرحلتها الأولى ولكننا نتوقع طلباً مهماً عليها إذا كنا السباقين في إنزالها إلى الأسواق. ولكن مرحلة التصميم والنموذج الأولي ستكون الكثير من المال. لذا أريد أن أخصص ٣ بالمئة من إيرادات المبيعات على البحث والتطوير. أما الذين يتدمرون من هذا المصروف فعليهم أن يتأملوا في مستقبل الشركة عندما يدركنا منافسونا ولا يبقى لدينا من جديد لنقدّمه للسوق.

أرجو منكم أن تقدّموا أفكاركم الأولى حول موازنة السنة المقبلة إلى المراقب المالي مع نهاية هذا الأسبوع. عندئذ 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 يتدمرون أصلاً من الـ ٦٥€".

مدير المبيعات المحلية: "ولكن ليس جميعهم! فقد عبّروا لي في شركة كواليتيراما Qualityrama عن مفاجأتهم عند رؤية رقم ٦٥€ في فاتورة طلبهم الأخير. فيما أننا أبقينا على ثبات سعرنا لمدة ٩ أشهر كانوا يتوقعون - بل أظن أنهم ما كانوا ليتذمروا من - زيادة في السعر. أرى أن ٧٠€ سعرٌ قد يتقبله زبائننا. فالزيادة ستكون ٧.٦ بالمئة مقابل زيادة ١٢ بالمئة لشركة بون كراشور Bonecrusher وزيادة ١٠ بالمئة لشركة ويبي وابلبي Wibly Wobbly.

مدير المبيعات: "حسناً ٧٠€ سعرٌ معقول ولكن أظن أنه علينا أن نتحصّر لخصم هذه القيمة عندما يتعلّق الأمر ببعض زبائننا المتردّدين. ولكن لا أرى ضرورة أن نشدّد على هذه الخطوة في الموازنة لأنّ المبلغ ليس كبيراً. والآن ماذا عن الصورة الجانبية للمبيعات الفصليّة؟"

المسؤول التنفيذي عن المبيعات: "قمت بحساب بعض الأرقام وفقاً لسعر ٧٠€ للعربة الواحدة بالاعتماد على الصورة الجانبية لهذه السنة، وسمحت بزيادة ٥ بالمئة على وحدات المبيعات بسبب الوقوع الإيجابي للمواد الإعلانية الجديدة. وها هي أرقامى:

وحدات المبيعات المُقدّرة	الفصل
٢ ٥٠٠	١ حتى ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٣
٢ ٨٠٠	٢ حتى ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣
١ ٧٠٠	٣ حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣
٣ ٠٠٠	٤ حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤
٣ ٠٠٠	٥ حتى ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٠٤

«الإنخفاض المتوقع في الوحدات في الفصل الثالث يتبع نزعة السنوات السابقة نفسها. بما أنّ زبائننا يزدون 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 والمضيّ قدماً به، مع أعمالٍ جديدة، في الفصل الأوّل من السنة المقبلة».

مدير الإعلانات: "أظنّ فعلاً أنّه علينا زيادة الإنفاق على الإعلانات هذه السنة. كما أظنّ أيضاً أنّ حملتنا الحالية تترك أثراً إيجابياً مع أننا جازفنا في الإعلان الذي يصوّر ربة منزل ملتصقة بالبراد وغير قادرة على التحرك بسبب عربة أحد المنافسين. كما أطلب تمويلاً مماثلاً للبحث والتطوير، لنقل نسبة ٥ بالمئة في الإنفاق مرتبطة بإيرادات المبيعات بالإضافة إلى الرواتب الثابتة المتمثلة بـ ٣٠٠٠€ للفصل الواحد".

يعقد فريق الإنتاج اجتماعاً مماثلاً:

مدير الإنتاج: "نظراً إلى عدم رغبة المدير التنفيذي في زيادة الإنتاج في السنة المقبلة استباقاً للمبيعات، أظنّ أنّه علينا أن ندرس رأي فريق المبيعات حول الوحدات التي سُبّاع وتحديد تكلفة عملية الإنتاج وفقاً لذلك".

مراقب الإنتاج: "يجب أن نتوخى الحذر. فما زال مورّدونا يشعرون بالضيق رغم محاولتنا الحثيثة إبلاغهم بالطلب مع إعطائهم مقداراً وافراً من الوقت. لذا أطلب بالإبقاء على مخزونٍ من المواد الأولية يساوي ١٠ بالمئة من متطلبات الفصل التالي. وبالرغم من أرقام المبيعات هذه التي أتت على ما يبدو نتيجة تفكير طويل ومعقّد، فإن فريق المبيعات يرغب دوماً في إنجاز طلبيات مستعجلة لأنه أخطأ في تنبؤاته. واستناداً إلى تجربة هذه السنة أرى أن نضع في المخزون سلعاً جاهزة تساوي ٢٠ بالمئة من المبيعات المتوقعة للفصل المقبل."

المسؤول عن المشتريات: "سيرتفع سعر الأسلاك المعدنية في منتصف السنة ولكنني تفاوضت مع مورّدينا الرئيسيين للحصول على خصم لمدة ١٢ شهراً على شحنات المشتريات غير المعبأة. وستصبح إذاً تكلفة المتر الواحد €١ كمعدّل وسطيّ للسنة المقبلة."

مراقب الإنتاج: "ستزداد تكلفة الساعة الواحدة ليد العاملة الماهرة بشكل هامشيّ ولكنني أتوقع أن تأتي في مقابلها زيادة في سرعة عمليات الإنتاج بسبب المعدات الجديدة التي اشتريناها السنة الفائتة. في النهاية، على التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة أن تأتي على الشكل التالي:

للعبء الواحدة	المواد المباشرة
€	
١٠	١٠ أمتار من الأسلاك المعدنية بـ €١ للمتر الواحد
	اليد العاملة المباشرة
٣٠	١,٥ ساعة بـ €٢٠ للساعة الواحدة
	نفقات عامّة متغيرة (استوعبتها ساعات اليد العاملة المباشرة)
١٥	١,٥ ساعة بـ €١٠ للساعة الواحدة
٥٥	التكلفة المتغيرة للعبء الواحدة
٤٠٠ €٢	نفقات التصنيع العامّة الثابتة
٥٠٠ €١	(تشمل استهلاك الآلات والمعدات)
٢٠٠ €٢	المواد القابلة للاستهلاك

وسيجتمع أيضاً فريق المال والإدارة لمناقشة السنة المقبلة:

المراقب المالي: "علينا أن نتشدّد في السنة المقبلة لتحصيل الحسابات (الذمم) المدينة. يجب أن نخطّط لجمع ٧٠ بالمئة من المبيعات في الفصل الذي تحصل فيه على أن يتمّ تحصيل الرصيد المتبقي في الفصل التالي. ولكن، لم تكن ديوننا كبيرة هذه السنة بسبب الزبائن النوعيين الذين يستهدفهم فريق المبيعات، فبالتالي يجب ألا نتوقع ديوناً للسنة المقبلة".
 المدير المالي: "علينا إذاً ألا نتسرّع في الدفع لدائنيننا. أقترح أن ندفع ٦٠ بالمئة للمواد الأولية في الفصل الذي تمّ شراؤها فيه و ٤٠ بالمئة في الفصل التالي. علينا أن ندفع تكاليف البيع والإعلانات والإدارة بما فيها الرواتب الإدارية المتمثلة بـ €٢٠٠٠ في الفصل الذي تمّ تكبدها فيه."

هذه التقارير والجداول التابعة لها سُتسلّم إلى المراقب المالي الذي تقضي مهمته بصياغة الموازنة الرئيسيّة للشركة للسنة الممتدّة حتّى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤. وستشتمل هذه الموازنة على جداول التراكم من الإنتاج والمبيعات وستبلغ ذروتها في بيان التدفّق النقديّ المُضَمَّن في الموازنة للسنة وفي حساب الأرباح والخسائر والميزانيّة المُضَمَّنين في الموازنة.

[على القراء أن يتابعوا بدقّة كلّ واحدٍ من هذه الجداول المعروضة في الصفحات القليلة التالية، فيردّوا الأرقام إلى المعطيات التي أتت أعلاه ويتابعوا الاحتسابات الموجودة تحت كلّ جدول. فهذا ليس تمريناً لإعداد الموازنة فحسب بل يسمح أيضاً للقراء باختبار معلوماتهم حول قواعد المحاسبة الماليّة وأصولها.]

أما الأساس الذي تركز عليه الموازنة بأكملها فهو موازنة المبيعات. من دون المبيعات لا معنى للأعمال الأخرى في الشركة. فمن المهمّ متابعة واقع حال المبيعات ولكن من المهمّ أيضاً تحويل هذه المبيعات التي ستظهر في الحسابات الماليّة إلى إيراداتٍ نقدية.

١.٤.١٢ موازنة المبيعات للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ١)

(أ)	الفصل ١	الفصل ٢	الفصل ٣	الفصل ٤	المجموع
مبيع في الوحدات (الوحدات المباعة)	٢ ٥٠٠	٢ ٨٠٠	١ ٧٠٠	٣ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠
السعر	€٧٠ ×	€٧٠ ×	€٧٠ ×	€٧٠ ×	€٧٠ ×
المبيعات	€١٧٥ ٠٠٠	€١٩٦ ٠٠٠	€١١٩ ٠٠٠	€٢١٠ ٠٠٠	€٧٠٠ ٠٠٠
(ب) التدفّق النقديّ الداخل من المبيعات					
تحصيل من مبيعات الفصل الأخير	€٧ ٥٠٠	€٥٢ ٥٠٠	€٥٨ ٨٠٠	€٣٥ ٧٠٠	€١٥٤ ٥٠٠
تحصيل من مبيعات الفصل الحاليّ	١٢٢ ٥٠٠	١٣٧ ٢٠٠	٨٣ ٣٠٠	١٤٧ ٠٠٠	٤٩٠ ٠٠٠
	€١٣٠ ٠٠٠	€١٨٩ ٧٠٠	€١٤٢ ١٠٠	€١٨٢ ٧٠٠	€٦٤٤ ٥٠٠

يعرض الجدول العلوي حجم المبيعات كما قد تظهر في الحسابات الماليّة لشركة غو ستراي تروولي Go-Straight Trolley. سيتذكّر القراء من دراستهم لأوّل سبع وحدات من هذا الكتاب، أنّ المحاسبين مستعدّون لتسجيل المبيعات حتّى لو لم يقبضوا نقداً ثمن المبيعات بعد، شرط أن تكون المساعي كلّها انتهت وشرط عدم وجود أي دليل يوحي بأنّ الزبائن سيتخلّفون عن الدفع. لذلك، إنّ المبيعات في حساب الأرباح والخسائر المُضَمَّن في الموازنة للسنة الممتدّة حتّى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ سيكون €٧٠٠ ٠٠٠.

ولكن يجب تقييم وقع التدفّق النقديّ لهذه المبيعات، فالأموال النقديّة اليوميّة تُعتبر أهمّ لمؤسسة ما من رقم الأرباح. فلنأخذ على سبيل المثال مبيعات الفصل ١ التي بلغت €١٧٥ ٠٠٠؛ ٧٠ بالمئة من هذا المبلغ، أي €١٢٢ ٥٠٠، سيتمّ تحصيله في الفصل ١ وسيتمّ تحصيل رصيد €٥٢ ٥٠٠، في الفصل التالي. كما ستُحصّل مبيعات الفصل ٤: €١٤٧ ٠٠٠ في الفصل ٤ و €٦٣ ٠٠٠ في السنة المقبلة. وهذا هو رقم الحسابات المدينة في الميزانيّة المُضَمَّنَة في الموازنة في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤. كما أنّ رقم أوّل مدّة للحسابات المدينة في الميزانيّة في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣ وهو €٧٥٠٠ سيتمّ تحصيله في الفصل ١ إلى جانب الـ €١٢٢ ٥٠٠ من مبيعات الفصل ١.

٢.٤.١٢ موازنة الإنتاج للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٢)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	
١٠٠٠٠	٣٠٠٠	١٧٠٠	٢٨٠٠	٢٥٠٠	وحدات المبيعات
٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٣٤٠	٥٦٠	زائد: الوحدات المُخَطَّط لها
١٠٦٠٠	٣٦٠٠	٢٣٠٠	٣١٤٠	٣٠٦٠	في مخزون آخر المدة
٤٨٠	٦٠٠	٣٤٠	٥٦٠	٤٨٠	مطروح منها: الوحدات
١٠١٢٠	٣٠٠٠	١٩٦٠	٢٥٨٠	٢٥٨٠	في مخزون أول المدة
					الوحدات المطلوبة

إن أهداف المبيعات في الجدول ١ ستحوَّل إلى أرقام إنتاج تأخذ بملاحظة مراقب الإنتاج التي تقول بأنه يُفترض على مخزون الوحدات الجاهزة أن يتماشى مع عدم التأكد في الطلب. ويُضاف إلى وحدات المبيعات المُخَطَّط لها متطلبات الإبقاء على ٢٠ بالمئة من مبيعات الفصل التالي. ويبلغ مجموع ذلك في الفصل ١، ٢٠ بالمئة × وحدات الفصل ٢ أي $2800 = 560$ ؛ ومن هنا ضرورة تصنيع ٣٠٦٠ وحدة في الفصل ١. ولكن رصيد أول المدة لمخزون الوحدات الجاهزة سيؤدِّي 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. وتتألف 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)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	(أ) إستهلاك المواد المباشرة
١٠١٢٠	٣٠٠٠	١٩٦٠	٢٥٨٠	٢٥٨٠	الوحدات المطلوبة
١٠ ×	١٠ ×	١٠ ×	١٠ ×	١٠ ×	أمتار المعادن
١٠١٢٠٠	٣٠٠٠٠	١٩٦٠٠	٢٥٨٠٠	٢٥٨٠٠	للمواد المباشرة
€١	€١	€١	€١	€١	أمتار المعادن المطلوبة
					التكلفة للمتر الواحد
€١٠١٢٠٠	€٣٠٠٠٠	€١٩٦٠٠	€٢٥٨٠٠	€٢٥٨٠٠	التكلفة الإجمالية للمعادن
					المستهلكة

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

هذا الجدول يفسّر نفسه، بما أنّه يركّز على جدول الإنتاج الذي احتُسب للتو. وستسمح هذه الصورة الجانبيّة بارتفاع في السعر ينبغي تسجيله في الموازنة في منتصف السنة، عند الاقتضاء.

(ب) موازنة المشتريات				
المواد المباشرة المطلوبة				
٢٥ ٨٠٠	٢٥ ٨٠٠	١٩ ٦٠٠	٣٠ ٠٠٠	١٠١ ٢٠٠
(بالأمتار)				
زائد: مخزون آخر المدة				
٢ ٥٨٠	١ ٩٦٠	٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠
المُخَطَّط له				
٢٨ ٣٨٠	٢٧ ٧٦٠	٢٢ ٦٠٠	٣٣ ٠٠٠	١٠٤ ٢٠٠
مطروح منه: مخزون أوّل المدة				
٦٠٠	٢ ٥٨٠	١ ٩٦٠	٣ ٠٠٠	٦٠٠
المُخَطَّط له				
٢٧ ٧٨٠	٢٥ ١٨٠	٢٠ ٦٤٠	٣٠ ٠٠٠	١٠٣ ٦٠٠
الأمتار المطلوبة				
€١ ×	€١ ×	€١ ×	€١ ×	€١ ×
التكلفة للمتر الواحد				
التكلفة الإجماليّة للمعادن				
€٢٧ ٧٨٠	€٢٥ ١٨٠	€٢٠ ٦٤٠	€٣٠ ٠٠٠	€١٠٣ ٦٠٠
المُشْتَرَاة				

إنّ نقطة البداية لموازنة المشتريات هي عدد أمتار المعادن المطلوبة لصنع الوحدات (من الجدول ٢). ولكن يجب الأخذ مجدّداً برغبات مراقب الإنتاج حول المخزون، وبناء الأرقام وفقاً لذلك؛ وهذه المرّة يجب إضافة ١٠ بالمئة من إنتاج الفصل التالي إلى متطلبات هذا الفصل ولكن رصيد مخزون أوّل المدة يُخفّض أمتار المعادن التي يجب شراؤها. ومن جديد يؤخذ رقم مخزون أوّل المدة في الفصل ١ أي ٦٠٠ متر من ميزانيّة آخر المدة كما في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣. ولاحظ أنّنا افترضنا أنّ مخزون آخر المدة المرغوب فيه للمواد المباشرة للفصل ٤ قد تمّ التخطيط له ليكون نفسه كما في نهاية الفصل ٣.

(ج) التدفّق النقدي الخارجي للمشتريات				
الفصل ١	الفصل ٢	الفصل ٣	الفصل ٤	المجموع
€٢ ٥٠٠				€٢ ٥٠٠
الفصل ١	€١١ ١١٢			٢٧ ٧٨٠
الفصل ٢	١٥ ١٠٨	€١٠ ٠٧٢		٢٥ ١٨٠
الفصل ٣		١٢ ٣٨٤	€٨ ٢٥٦	٢٠ ٦٤٠
الفصل ٤			١٨ ٠٠٠	٢٧ ٧٨٠
€١٩ ١٦٨	€٢٦ ٢٢٠	€٢٢ ٤٥٦	€٢٦ ٢٥٦	€٩٤ ١٠٠

سيلاحظ القراء أنّ عمود المجموع في هذا الجدول شبيه بالصورة الجانبيّة الفصليّة في الجدول السابق. ويقوم جدول التدفّق النقديّ الخارجي بتقسيم موازنة المشتريات على الفصول التي تتلاءم مع المدفوعات النقديّة. ففي الفصل الأوّل مثلاً، ستدفع الشركة الذمم

الوحدة ١٢ / إعداد الموازنة

الدائنة المُستَحقة من نهاية السنة، أي ٢٥٠٠ € (أنظر ميزانية آخر المدة)، و ٦٠ بالمئة من مشتريات الفصل ١ وقدرها ٢٧ ٧٨٠ €. أما رصيد المشتريات في الفصل ١ أي ١١٢ ١١٢ € فسيتم دفعه في الفصل ٢. وكذلك الأمر بالنسبة إلى المشتريات التي بلغت ٣٠ ٠٠٠ € في الفصل ٤: ١٨ ٠٠٠ € في الفصل ٤ و ١٢ ٠٠٠ € في الفصل ١ من السنة المقبلة. وبالتالي ستصبح الحسابات (الذمم) الدائنة في نهاية السنة ١٢ ٠٠٠ €. أما موازنة اليد العاملة المباشرة فلا تطرح أي مشكلة لأنه 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	
١٠ ١٢٠	٣ ٠٠٠	١ ٩٦٠	٢ ٥٨٠	٢ ٥٨٠	الوحدات المطلوبة
١,٥ ×	١,٥ ×	١,٥ ×	١,٥ ×	١,٥ ×	الساعات للوحدة
١٥ ١٨٠	٤ ٥٠٠	٢ ٩٤٠	٣ ٨٧٠	٣ ٨٧٠	العدد الإجمالي لساعات العمل
€٢٠ ×	€٢٠ ×	€٢٠ ×	€٢٠ ×	€٢٠ ×	التكلفة للساعة الواحدة
€٣٠٣ ٦٠٠	€٩٠ ٠٠٠	€٥٨ ٨٠٠	€٧٧ ٤٠٠	€٧٧ ٤٠٠	التكلفة الإجمالية لليد العاملة المباشرة

إنّ النفقات النقدية الفعلية لليد العاملة ستطابق بالضبط الاحتسابات في هذا الجدول. إنّ موازنة نفقات التصنيع العامة هي بنفس الدقة باستثناء أن: (أ) النفقات العامة المتغيرة والثابتة عُرضت بطريقة منفصلة، و(ب) تمّ حسم عنصر الإستهلاك في نفقات التصنيع العامة الثابتة من نفقات التصنيع الإجمالية للحصول على رقم نهائي يمثل التدفق النقدي الخارجي والفصلي للنفقات 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	
€٣٠٣ ٦٠٠	€٩٠ ٠٠٠	€٥٨ ٨٠٠	€٧٧ ٤٠٠	€٧٧ ٤٠٠	التكلفة الإجمالية لليد العاملة المباشرة
€٠,٥٠	€٠,٥٠	€٠,٥٠	€٠,٥٠	€٠,٥٠	معدل الاستيعاب
€١٥١ ٨٠٠	€٤٥ ٠٠٠	€٢٩ ٤٠٠	€٣٨ ٧٠٠	€٣٨ ٧٠٠	للفنقات العامة المتغيرة
٩ ٦٠٠	٢ ٤٠٠	٢ ٤٠٠	٢ ٤٠٠	٢ ٤٠٠	النفقات العامة الثابتة
€١٦١ ٤٠٠	€٤٧ ٤٠٠	€٣١ ٨٠٠	€٤١ ١٠٠	€٤١ ١٠٠	إجمالي نفقات التصنيع العامة
٦ ٠٠٠	١ ٥٠٠	١ ٥٠٠	١ ٥٠٠	١ ٥٠٠	مطروح منه: إستهلاك الأصول الثابتة (غير النقدي)
€١٥٥ ٤٠٠	€٤٥ ٩٠٠	€٣٠ ٣٠٠	€٣٩ ٦٠٠	€٣٩ ٦٠٠	

تتوقع الإدارة تحليلاً مفصلاً للنفقات العامة المتغيرة والثابتة ولن تقبل بصيغة الـ ٥٠ بالمئة لتكلفة اليد العاملة المباشرة (أو ١٠٠ € لكل ساعة يد عاملة مباشرة) من دون تحليل مماثل.

٦.٤.١٢ موازنة البيع والإدارة للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٦)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	
€٧٠٠ ٠٠٠	€٢١٠ ٠٠٠	€١١٩ ٠٠٠	€١٩٦ ٠٠٠	€١٧٥ ٠٠٠	إجمالي المبيعات
					التكلفة المتغيرة للبيع والإدارة
€٣٥ ٠٠٠	€١٠ ٥٠٠	€٥ ٩٥٠	€٩ ٨٠٠	€٨ ٧٥٠	الإعلانات ٥٪
٢١ ٠٠٠	٦ ٣٠٠	٣ ٥٧٠	٥ ٨٨٠	٥ ٢٥٠	البحث والتطوير ٣٪
					الرواتب
٨ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	الثابتة
٨ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	المواد القابلة للإستهلاك
١٢ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	الإعلانات
€٨٤ ٠٠٠	€٢٣ ٨٠٠	€١٦ ٥٢٠	€٢٢ ٦٨٠	€٢١ ٠٠٠	إجمالي البيع والإدارة

إن المكوّن المتغير لموازنة الإعلانات والبحث والتطوير هذه يتركز على رقم المبيعات الفصلية كما ورد في الحسابات المالية (وليس كما ورد بشكل أموال نقدية). ويمكن تتبع كلّ العناصر الثابتة للنفقات العامة في نصّ الحالة، وتُدفع الموازنة بكاملها فصلاً بعد فصل عند تكبدها.

والآن بعد أن جُمعت الجداول المفصلة كلّها سيعمد المراقب المالي إلى وضع المكوّنات المختلفة معاً بشكل موازنة نقدية وميزانية وحساب أرباح وخسائر مُضمّنين في الموازنة. ولكنّه في البدء سيستبّع 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)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	
€٣ ٠٠٠	€٣ ٠٠٠	€٣ ٠٠٠	€١ ٩٦٠	€٢ ٥٨٠	المواد المباشرة
					الوحدات × ١ € للوحدة
٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٣٤٠	٥٦٠	السلع الجاهزة
€٥٥ ×	€٥٥ ×	€٥٥ ×	€٥٥ ×	€٥٥ ×	الوحدات
€٣٣ ٠٠٠	€٣٣ ٠٠٠	€٣٣ ٠٠٠	€١٨ ٧٠٠	€٣٠ ٨٠٠	× التكلفة المتغيرة

سيتم ذكر القراء أن المؤسسات تُبقي المخزون في ميزانياتها "حسب طريقة التكلفة أو القيمة السوقية أيّهما أفضل". وتقتضي ضمناً التكاليف الداخلة في الجدول ٧ أنّ القيمة

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 تقييم مخزون السلع الجاهزة هو ٥٥٥ € 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 سيتم 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	
١٧ ٥٠٠ €	٢٨ ١٥٦ €	١٤ ١٣٢ €	(٩ ٦٦٨) €	١٧ ٥٠٠ €	مخزون أول المدة
٦٤٤ ٥٠٠	١٨٢ ٧٠٠	١٤٢ ١٠٠	١٨٩ ٧٠٠	١٣٠ ٠٠٠	الأموال النقدية من المبيعات
٦٦٢ ٠٠٠ €	٢١٠ ٨٥٦ €	١٥٦ ٢٣٢ €	١٨٠ ٠٣٢ €	١٤٧ ٥٠٠ €	التدفقات النقدية الداخلة
٩٤ ١٠٠ €	٢٦ ٢٥٦ €	٢٢ ٤٥٦ €	٢٦ ٢٢٠ €	١٩ ١٦٨ €	المواد المباشرة
٣٠٣ ٦٠٠	٩٠ ٠٠٠	٥٨ ٨٠٠	٧٧ ٤٠٠	٧٧ ٤٠٠	اليد العاملة المباشرة
١٥٥ ٤٠٠	٤٥ ٩٠٠	٣٠ ٣٠٠	٣٩ ٦٠٠	٣٩ ٦٠٠	نفقات التصنيع العامة
٨٤ ٠٠٠	٢٣ ٨٠٠	١٦ ٥٢٠	٢٢ ٦٨٠	٢١ ٠٠٠	البيع والإدارة
٦٣٧ ١٠٠ €	١٨٥ ٩٥٦ €	١٢٨ ٠٧٦ €	١٦٥ ٩٠٠ €	١٥٧ ١٦٨ €	
٢٤ ٩٠٠ €	٢٤ ٩٠٠ €	٢٨ ١٥٦ €	١٤ ١٣٢ €	(٩ ٦٦٨) €	رصيد آخر المدة

تتضمن الموازنة النقدية على عناصر الجداول السابقة التي ستؤثر في التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في الأشهر الـ ١٢ المقبلة. ويشكل رصيد آخر المدة النقدي وهو ١٧ ٥٠٠ € 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 ٩٦٦٨ €، فيشكل رصيد أول المدة في الفصل ٢، وهكذا دواليك. ويشكل رصيد آخر المدة في الفصل ٤ وهو ٢٤ ٩٠٠ €. الرصيد النقدي في الميزانية المضمنة في الموازنة كما في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤. يجب ألا نتجاهل الأهمية الإدارية للجدول ٨. فبالإضافة 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، تُعتبر الأموال النقدية أصلاً من الأصول التي لا تنفع المؤسسات التجارية. صحيح أنها تحقق الفوائد، وتشكل شبكة إنقاذ 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؟

أو أن تكتسب مؤسّسات أخرى - شركة منافسة أو مورّد مهمّ؟ سيتمّ اللجوء إلى هذا النوع من التحليل عندما تتبيّن الشركة أنّ الأموال النقدية تتراكم بشكل كبير.
إنّ عملية بناء حساب الأرباح والخسائر والميزانية المُضمّنين في الموازنة تتبّع المبادئ المذكورة في الوحدات الأولى إلى السادسة. ويفترض بتصميم هذه البيانات أن يكون مألوفاً لقراءنا:

٩.٤.١٢ حساب الأرباح والخسائر للسنة المنتهية في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤ (الجدول ٩)

المجموع	الفصل ٤	الفصل ٣	الفصل ٢	الفصل ١	
١٠ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	١ ٧٠٠	٢ ٨٠٠	٢ ٥٠٠	وحدات المبيعات
€	€	€	€	€	
٧٠٠ ٠٠٠	٢١٠ ٠٠٠	١١٩ ٠٠٠	١٩٦ ٠٠٠	١٧٥ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
(٥٥٠ ٠٠٠)	(١٦٥ ٠٠٠)	(٩٣ ٥٠٠)	(١٥٤ ٠٠٠)	(١٣٧ ٥٠٠)	التكلفة المتغيرة لتصنيع المبيعات
(٥٦ ٠٠٠)	(١٦ ٨٠٠)	(٩ ٥٢٠)	(١٥ ٦٨٠)	(١٤ ٠٠٠)	تكاليف بيع وتكاليف إدارية عامة
٩٤ ٠٠٠	٢٨ ٢٠٠	١٥ ٩٨٠	٢٦ ٣٢٠	٢٣ ٥٠٠	هامش المساهمة
(٩ ٦٠٠)	(٢ ٤٠٠)	(٢ ٤٠٠)	(٢ ٤٠٠)	(٢ ٤٠٠)	تكاليف التصنيع الثابتة
(٢٨ ٠٠٠)	(٧ ٠٠٠)	(٧ ٠٠٠)	(٧ ٠٠٠)	(٧ ٠٠٠)	البيع والإدارة
٥٦ ٤٠٠	١٨ ٨٠٠	٦ ٥٨٠	١٦ ٩٢٠	١٤ ١٠٠	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	
٧٥ ٠٠٠	٧٥ ٠٠٠	٧٥ ٠٠٠	٧٥ ٠٠٠	٧٥ ٠٠٠	الألات والمعدات
(٣١ ٠٠٠)	(٣١ ٠٠٠)	(٢٩ ٥٠٠)	(٢٨ ٠٠٠)	(٢٦ ٥٠٠)	الاستهلاك المتراكم للألات والمعدات المخزون:
٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	١ ٩٦٠	٢ ٥٨٠	المواد الأولية
٣٣ ٠٠٠	٣٣ ٠٠٠	٣٣ ٠٠٠	١٨ ٧٠٠	٣٠ ٨٠٠	السلع الجاهزة
٦٣ ٠٠٠	٦٣ ٠٠٠	٣٥ ٧٠٠	٥٨ ٨٠٠	٥٢ ٥٠٠	الحسابات المدينة
٢٤ ٩٠٠	٢٤ ٩٠٠	٢٨ ١٥٦	١٤ ١٣٢	(٩ ٦٦٨)	الأموال النقدية
١٦٧ ٩٠٠	١٦٧ ٩٠٠	١٤٥ ٣٥٦	١٤٠ ٥٩٢	١٢٤ ٧١٢	إجمالي الأصول
٣٠ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	الأسهم العادية
١٢٥ ٩٠٠	١٢٥ ٩٠٠	١٠٧ ١٠٠	١٠٠ ٥٢٠	٨٣ ٦٠٠	الأرباح المحتجزة
١٢ ٠٠٠	١٢ ٠٠٠	٨ ٢٥٦	١٠ ٠٧٢	١١ ١١٢	الحسابات الدائنة
١٦٧ ٩٠٠	١٦٧ ٩٠٠	١٤٥ ٣٥٦	١٤٠ ٥٩٢	١٢٤ ٧١٢	إجمالي حقوق الملكية والخصوم

إن إيرادات المبيعات في حساب الأرباح والخسائر مأخوذة من الجدول ١ (أ). وإن التكلفة المتغيرة للمبيعات هي منتج وحدات المبيعات الفصلية ومبلغ الـ ٥٥٠ € للوحدة. والتكاليف المتغيرة للبيع والإدارة متأتية عن الجدول ٦ (جمع تكاليف الإعلان المتغيرة وتكاليف البحث والتطوير المتغيرة). وإن هامش المساهمة هو نتيجة طرح التكاليف المتغيرة كلها من إيرادات المبيعات. أما التكاليف الثابتة فتأتي من جدولين: التصنيع من الجدول ٥ (٢٤٠٠ €) في الفصل الواحد تتضمن استهلاكاً قدره (١٥٠٠ €)، وتكاليف بيع وتكاليف إدارية عامة من الجدول ٦. وقد تجاهلنا تأثير الضريبة لأغراض توضيحية. وفي الواقع، ستحتسب الضريبة لـ ٢٠٠٣/٢٠٠٤ في الأرباح النهائية المضمنة في الموازنة وقدرها ٤٠٠ €٥٦ ولكن لن يتم دفعها حتى السنة المقبلة.

البنود في الميزانية تحتاج إلى القليل من الشرح:

١. أضيف معادل ١٥٠٠ € في كل فصل إلى رصيد أول المدة للإستهلاك المتراكم للألات والمعدات والبالغ 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 الـ ٥٢٥٠٠ € المُحصّل نقداً في الفصل ٢ هو رقم الحسابات المدينة نفسه في الفصل ١. وتفسّر الفقرات في أدنى الجدول ١ من أين أتت الحسابات المدينة لآخر المدة في الفصل ٤.
٣. الأرباح المُحتجزة هي عبارة عن أرباح قديمة بقيت على حالها. وإن رقم أول المدة لـ ٢٠٠٣/٢٠٠٤ هو ٦٩٥٠٠ €؛ وإليه يُضاف 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 الـ ١١٢١١ € الذي تم دفعه في الفصل ٢ يشير إلى المشتريات الحاصلة في الفصل ١. وهذا هو إذاً رقم الحسابات الدائنة في نهاية الفصل ١.

وستشكل الجداول، خاصة الجداول ٨، ٩ و ١٠، أساس مراجعة يقوم بها المدير التنفيذي وأساس اجتماع يعقده مع مدرائه الوظيفيين. قد تدعو الحاجة إلى القيام ببعض التعديلات وإعادة العمل على بعض الأرقام وتسويتها (تسهيل الجداول الرقمية المرتكزة على الكمبيوتر هذه التعديلات). وفي آخر الأمر، سيتم التوصل إلى اتفاق وستوزع الموازنة إلى مختلف رؤساء الأقسام وغيرهم من المسؤولين. وسيُقاس الأداء الفعلي الفصلي من خلال الموازنة كما سيتم البحث عن أسباب الإنحرافات. وهذا ما سيشكل موضوع الوحدة الثالثة عشرة.

٥.١٢ الإنفاق الاستنسابي وإعداد موازنة من دون أساس

في قسم سابق من هذه الوحدة ميّزنا بين التكاليف المُعاد تقييمها والتكاليف الاستنسابية. إن التكاليف المُعاد تقييمها هي التكاليف المرتبطة مباشرةً بوحدة الإنتاج، أي التكاليف التي أعيد تقييمها في الوحدة والتي من دونها لا وجود لوحدة الإنتاج. أما التكاليف الاستنسابية، من جهةٍ أخرى، فهي تلك التي لا ضرورةً لتكبتها، على الأقل في المدى القريب. فالبحث والتطوير والتسويق، وبعض أوجه الإدارة، وصيانة المعدات، والخدمات القانونية، تشكل مثلاً عن التكاليف التي يُترك تقدير مستواها كل سنة للإدارة.

لماذا تُصعب إدارة التكاليف الاستنسابية وإدخالها في الموازنة؟ الصعوبة الرئيسية تتمحور حول قياس وحدات الإنتاج. 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 بحثٌ ناجح في مختبر البحث والتطوير لشركة أدوية بخلاصة تقول بأن مزيجاً معيناً من المركبات قد يكون مؤذياً أو غير فعّال؛ وتُعدّ هذه النتيجة، بالنسبة إلى عالم الأبحاث، بفعالية تلك التي تؤدي إلى تطوير دواء جديد وبأهميتها. وبالتالي من الخطأ قياس وحدات الإنتاج وفقاً للتجارب الناجحة فحسب. وكذلك الأمر بالنسبة إلى القسم القانوني، فيجب مقاومة الرغبة في قياس المنتجات وفقاً للدعاوى المُدافع عنها أو المُقدّمة، خاصةً عندما يعي المرء أن أفضل عمل قانوني وأنجحها قد يتم خلف الكواليس وأنه ما يحول دون اتخاذ أي إجراءات قانونية أو رفع أي دعاوى عامة. كما تظهر مشكلة أخرى ترتبط بمجالات الإنفاق الاستنسابي، فقد يكون أصحاب الموازنة غير متأكدين من أهداف الشركة وبالتالي لا يعرفون بالتحديد أين يجب أن يركّزوا مجهودهم. 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 المُقترح. والمشكلة الثالثة الكبرى التي تخصّ 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 المعيّنين. فالسنة الواحدة فترة قصيرة بالنسبة إلى العلم.

ومقابل هذه المشاكل، يجب الإشارة إلى وجهة نظر العديد من أصحاب موازنة التكاليف المُعاد تقييمها، فهم يرون أن الموازنات الاستنسابية تحتوي على الكثير من عناصر التراخي، وأن مدراء البحث والتطوير أو مدراء الخدمات القانونية يختبئون وراء اللغز الذي يحيط بمهنتهم للحصول على المزيد والمزيد من موارد الشركة النادرة التي تُبدد على أعمال غير نافعة وعلى مستويات سخية من التوظيف. وقد صُممت تقنية إعداد موازنة من دون أساس للتصدّي لهذا الخوف.

نادراً ما نجد موضوعاً في المحاسبة يحمل عنواناً كاشفاً عن محتوياته بشكل أفضل ممّا

يفعله مصطلح إعداد الموازنة من دون أساس. فبدلاً من اعتماد مقارنة الزيادة لعملية إعداد الموازنة السنوية ("هدفنا الرئيسي هو تخفيض التكاليف بنسبة ٣ بالمئة"), تدعو الإدارة بعض النشاطات إلى المزايدة على مواردها وكأنها تبدأ من لا شيء (أو من أساس الصفر). يمكن اعتماد هذه الأداة في مجالات الإنفاق الاستثنائي فحسب حيث يرجع إلى الإدارة، أمر تقرير مستوى الإنفاق الملائم للشركة في الوقت الحالي؛ أما المعيار الوحيد لتحديد مستوى الإنفاق في ما يخص التكاليف المُعاد تقييمها فهو وحدات الإنتاج المطلوبة.

يتضمّن 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. ويتمّ تسعير رزم النشاطات المنفصلة وتوضع جنباً إلى جنب مع رزم النشاطات الاستثنائية الأخرى لكي تُصنّف بالتسلسل بحسب أولويات الإدارة العليا. فعلى هذه الإدارة أن تقرّر ما إذا كان، في الوقت الحالي، استخدام موظف كفاء آخر في الخدمات القانونية لاستلام مشكلة حقوق الملكية الفكرية المتنامية، أمراً ترغب فيه الشركة أكثر من استخدام مهندس صيانة آخر تساهم إضافته إلى موظفي قسم الصيانة، في تأمين تغطية من ٢٤ ساعة تحوّل بالتالي دون تعطل مكلف للمعدات في المناوبة الليلية. إنّ هذه القرارات صعبة للغاية، ولكن يكمن سرّ "إعداد موازنة من دون أساس" في أنّ الإدارة العليا هي من يقرّر وليس أصحاب الموازنة الذين يرتبط انتفاعهم المكتسب كحقّ باقتراحاتهم حول الموازنة. كما يتطلّب إعداد موازنة من دون أساس من وظائف الشركة أن تُحدّد المستويات الدنيا للإنفاق الذي دونه لن تتمكن من تنفيذ نشاطاتها بشكل فعلي. وإنّ المطالبات الجديدة في زيادة الإنفاق يجب أن تُعطى الأولوية على الإلتزامات القائمة.

مَثَل

أدرس الرزم التالية التي قُدمت إلى الإدارة العليا لشركة إلكترونيات تمّ تحديد موازنتها الاستثنائية 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.	الرزمة ٣ من ٣. عالمًا برمجيات لتصميم أنظمة تشغيل جاهزة؛ سيعملان مع المهندسين الإلكترونيين.
€٤٠.٠٠٠	€٧٠.٠٠٠
الرزمة ٣ من ٤. محاميان آخران لمعالجة كلّ العقود وصفقات الملكية. شراء قاعدة البيانات اللازمة.	الرزمة ٣ من ٣. مهندسا إلكترونيات لتصميم النماذج الأولية وبنائها
€٨٠.٠٠٠	الرزمة ١ من ٣. مهندس تطوير لاختبار المكونات التي أعادت الشركة شراءها والنماذج الأولية ولتغيير التصاميم إذا دعت الحاجة
الرزمة ٢ من ٤. محام كفؤ لمعالجة المشاكل الروتينية والمشاكل التعاقدية. ومستشار خارجي لمعالجة العقود المعقدة.	€٧٠.٠٠٠
€٣٠.٠٠٠	الرزمة ١ من ٤. مساعد كفؤ إلى حدٍ ما يشكّل صلة الوصل مع المحامين الإستشاريين الخارجيين الذين يتولّون الأعمال القانونية.
€١٠.٠٠٠	€٤٠.٠٠٠
€١٦٠.٠٠٠	€١٨٠.٠٠٠

تواجه إدارة شركة الإلكترونيات هذه رزماً بقيمة €٣٤٠.٠٠٠ يجب إدخالها في موازنة الـ €٢٥٠.٠٠٠. وعلى أساس أنّ حدّ الموازنة هو بالفعل المبلغ الأقصى، يجب الإستغناء عن رزم محتملة بقيمة €٩٠.٠٠٠. والسيناريو المُحتمل لهذه العملية هو:

١. قد يُقبل بالرزمتين ١ من كلا القسمين لأنهما تمثّلان الحد الأدنى من النشاط المطلوب لتشغيل البحث والتطوير والخدمات القانونية. (لكن من الممكن أن تقرّر الإدارة الإستغناء عن واحدة من هاتين الوظيفتين للسماح للوظيفة الأخرى بالاستمرار مع الرزم الباقية.) المبلغ المستخدم €٥٠.٠٠٠.
٢. تؤمّن 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 بحجة هي أنّ نشاطاً ثابتاً وقوياً في البحث والتطوير يمثل قوام حياة الشركة في المستقبل؛ فلا جدوى من الإبقاء على خدمة قانونية داخلية للتفاوض على العقود في حال لا يوجد منتجات جديدة للبيع أو أي عقود للتفاوض عليها! يمكن القبول برزمتي الدرجة الثانية؛ الحسابات المستخدمة حتى الآن هي ١٥٠.٠٠٠ €.

٣. الطبقة التالية من التصنيف هي أكثر صعوبة وتعتمد على رؤية استراتيجية عليا حول مستقبل الشركة. هل تستطيع الشركة الإستغناء عن التكنولوجيا لصالح الخدمات القانونية؟ وهل تثق الشركة كل الثقة بأنها ستحصل على قيمة العقود لمبلغ ٧٠.٠٠٠ € الذي سيُصرف على مبادرة البرامج المعلوماتية المقترحة؟ وإذا اتخذ قرار إيجابي لصالح الرزمة ٣ من البحث والتطوير، هل تستطيع الشركة التأكيد بشكل قاطع من أنه لن تظهر تكاليف دعم أخرى قبل الموازنة التالية؟ ومن المرجح أن يتم قبول الرزمة ٣ من الأبحاث والتطوير (المبلغ المستخدم حتى الآن هو ٢٢٠.٠٠٠ €) والطلب من القسمين أن يقدموا رزماً جديدة تبلغ القيمة الإجمالية لكل واحدة منها ٣٠.٠٠٠ €. وعندئذٍ تستطيع عملية التصنيف أن تحكم على هذه الرزم العالية المستوى.

الميزة الرئيسية لإعداد موازنة من دون أساس، كما رأينا في المثل السابق، هي بتورط الإدارة العليا في عملية تخصيص الأموال التقديرية. فغالباً ما يفشل المنفذون الرئيسيون الذين لديهم خلفيات عامة. في التدخّل في المجالات المتخصصة مثل البحث والتطوير والقانون؛ وفي هذه الظروف، تمرّ الموازنات من دون أي تدقيق كبير. إعداد موازنة من دون أساس يجبر الإدارة العليا على التورط في هذه العملية وعلى التوفيق بين توقعات الخبراء من الموازنة والاتجاه الاستراتيجي للشركة.

ولكن إعداد موازنة من دون أساس يعاني من عائقين مهمين.

١. إن عملية تقطيع نشاطات متجانسة نسبياً إلى رزم مختلفة ومسعرة بشكل منفصل مشحونة بالمشاكل وتتطلب مجهوداً كبيراً (وبالتالي تكاليف كبيرة) من موظفي الخدمات المعنية. فالمجهود المستمر في تطبيق موازنة من دون أساس في بعض الشركات، قد وقف في وجه إمكانية اعتماد هذه التقنية في مجالات أخرى.
٢. يقع تحديد الرزم حتماً في يد إدارة القسم الذي يشكل موضوع المراجعة. ولا بد من أن يثير الإلتفاح المكتسب في هذه العملية بعض التساؤلات حول الرزم وحول طريقة ترتيبها. فإعداد موازنة من دون أساس يُغري المتورطين في تحديد الرزم بطريقة تسمح بالإبقاء على الوضع الراهن. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم رزمة من الدرجة ١ متقنة ومدّاحة إلى أبعد حد. وقد تحتاج الإدارة العليا إلى الاستماع إلى رأي خبير خارجي حول التحديدات إذا كانت تساورها الشكوك حول الطلبات المقدّمة.

الخلاصة

بغض النظر عن البيئة التجارية، ينسّق إعداد الموازنة بين النشاطات المختلفة، ويساعد في التخطيط، ويشير حوافز الموظفين ويؤمّن أساساً لتقييم الأداء الفعلي. كما أنّ 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. إنّ إعداد موازنة من دون أساس هو أداة يمكن استعمالها في المجالات التقديرية لشركة ما، ممّا يساعد على إزالة اللاموضوعية والمصلحة الشخصية وبالتالي على تحرير الأموال لتُستعمل في أجزاء من الشركة تستحقّها أكثر.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعدّدة الخيارات

- ١.١٢ تأتي مهمّة إعداد الموازنة بمنافع واضحة على الشركات. وتتضمّن هذه المنافع:
- I. زيادة تحفيز رؤساء الأقسام؛
 - II. التزويد بأساس لتقييم الأداء الفعلي؛
 - III. تفسيراً للتفاصيل في حساب الأرباح والخسائر للسنة الفائتة؛
 - IV. تنسيقاً محسناً للنشاطات بين الأقسام كلّها.
- 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.
- ٢.١٢ إنّ عملية إعداد الموازنة هي أساسية للشركة لأنها عبارة عن بيان مالي يركّز على المقارنة بين التكاليف التاريخية. صحّ أم خطأ؟

- ٣.١٢ أيّ خيار من بين الخيارات التالية يصف الموازنة؟
 أ. هي خطة استراتيجية.
 ب. هي تنبؤ بالتدفق النقدي.
 ج. هي مراجعة لأداء الإدارة.
 د. هي تعبير عددي لخطة عمل ما.
- ٤.١٢ إذا كانت الإدارة الوسطى تثق كل الثقة بإمكانية تحقيق الموازنة، عندئذٍ لا يهتم على الإطلاق إذا اختارت الإدارة العليا تجاهل عملية الموازنة بأكملها. صحّ أم خطأ؟
- ٥.١٢ للأسف، لدى الكثير من أعضاء الفرق الإدارية آراءً معادية لعملية إعداد الموازنة. هذه الآراء مضللة ولكن يجب معالجتها باتخاذ خطوات تكفل:
 I. تحميل المدراء في الأقسام العاملة مسؤولية التكاليف والإيرادات التي لا يتحكمون بها؛
 II. التخلص من اللافعالية الموجودة في الموازنة عند تخفيض الموارد؛
 III. البدء بعملية الموازنة بأكثر وقت متأخر ممكن من السنة الحالية للتوصل إلى اتفاق تام قبل بداية السنة المقبلة؛
 IV. أن تحصر الموازنات الأفراد والنشاطات في الحد 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 الخارجية يمكن أن تتغير بشكل كبير في مرحلة مبكرة من السنة، فتصير أرقام الموازنة الأصلية من دون معنى. يمكن التقليل من آثار هذه التغيرات السلبية إذا عمدت الإدارة إلى:
 I. تقديم نظام موازنة متحركة؛
 II. السماح بزيادة عامة في التكاليف المُضمَّنة في الموازنة من دون المطالبة بزيادة مماثلة في المبيعات المُضمَّنة في الموازنة؛
 III. القضاء على التأثير المالي لهذه التغيرات 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.

- ج. (ب) و(ج) فحسب.
د. (ج) و(د) فحسب.
- ٧.١٢ إذا كانت شركة ما تعمل في سوقٍ حيث الطلب على منتجاتها غير محدود، أيّ موازنة يبدأ العمل على تحضيرها أولاً:
أ. موازنة الإنتاج.
ب. الموازنة النقدية.
ج. موازنة المبيعات.
د. موازنة المشتريات.
- ٨.١٢ أيّ من الموازنات التالية يُعتبر موازنة استنساوية؟
أ. موازنة تكلفة اليد العاملة المباشرة.
ب. الموازنة النقدية.
ج. موازنة الفائدة على السحب على المكشوف.
د. موازنة الإعلانات والترويج.
- ٩.١٢ أيّ 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.
- ١٠.١٢ أيّ من التعديلات المحاسبية التالية يتضمنها حساب الأرباح والخسائر ولكن لا تؤثر في التدفقات النقدية؟
أ. إعادة تقييم الملكية.
ب. أعباء التأجير على المعدات.
ج. استهلاك الآلات.
د. استلام الأموال النقدية من المدينين.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٢-١١ إلى ١٢-١٣

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٪ (سُدّدت 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 ستؤدّي إلى بعض الانخفاض في أداء دفع الزبائن على المبيعات في السنة الجديدة.

التنبؤ بتحصيل الأموال النقدية من المبيعات هو:

الشهر ١	٤٠٪
الشهر ٢	٣٥٪
الشهر ٣	٢٥٪

إن الحسابات المدينة في أوّل نيسان/أبريل ٢٠٠٠ هي €٤٠ ٠٠٠.

الفعليّة	كانون الثاني/يناير	€٦٥ ٠٠٠
	شباط/فبراير	€٧٥ ٠٠٠
	آذار/مارس	€٥٠ ٠٠٠
المُضمّنة في الموازنة	نيسان/أبريل	€٦٤ ٠٠٠
	أيار/مايو	€٥٢ ٠٠٠
	حزيران/يونيو	€٧٢ ٠٠٠

١١.١٢ ما هي التدفّقات النقدية الداخلة والمُضمّنة في الموازنة في شهر نيسان/أبريل؟

- أ. €٣٩ ٦٠٠
- ب. €٤٥ ٦٠٠
- ج. €٤٧ ٠٠٠
- د. €٥٥ ٦٠٠

- ١٢.١٢ ما هي التدفقات النقدية الداخلة والمُضمَّنة 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 المُضمَّنة في الموازنة في ٣٠ حزيران/يونيو؟
 أ. ٣٦ ٠٠٠.€
 ب. ٤٣ ٢٠٠.€
 ج. ٥٦ ٢٠٠.€
 د. ٦٦ ٢٠٠.€

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٢-١٤ و ١٢-١٥

أثناء التخطيط لإنتاج الفصل التالي، طُلب من مدير المصنع للمُنتج آر ٢ R٢ أن يأخذ في الحسبان المعطيات التالية:

المواد الأولية (كـلـغ)	المُنتج آر ٢ R٢ (الوحدات)	
٣٠ ٠٠٠	١ ٠٠٠	منزون أول المدّة
١٠ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	منزون آخر المدّة المُخطّط له
—	١٠ ٠٠٠	المبيعات المُضمَّنة في الموازنة

كلّ 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.

١٦.١٢ 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 بالمئة. إن موازنات السنة المقبلة هي كالتالي:

الوحدات	
٦ ٠٠٠	مخزون أول المدّة للسلع الجاهزة
٧٢ ٦٠٠	مبيعات أوميغا Omega المُصنّعة في الموازنة
٧ ٤٠٠	مخزون آخر المدّة المُخطّط له للسلع الجاهزة

ما هي موازنة ساعات تشغيل الآلة للسنة المقبلة؟

أ. ٢٩٦ ٠٠٠.

ب. ٣١٠ ٨٠٠.

ج. ٣١١ ٥٨٠.

د. ٣٢٠ ٠٠٠.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٢-١٧ إلى ١٢-١٩.

إن شركة بين بالمر غولف أكسيسوريز Ben Palmer Golf Accessories في طور تنظيم جدول دفعاتها لموردي المواد التي تستخدمها. والدفعات المبكرة للموردين تؤدي إلى حسم ٥٪ على التسديد، رغم أن ٣٠٪ من المشتريات فقط مؤهلة لذلك. ويُدفع لباقي الموردين على أساس فترة ٣٠ يوماً (الشهر التالي للمشتريات). وذلك باستخدام الحد الأقصى من تسهيل السحب على المكشوف المتفق عليه، أي ١٠٠٠£، إذا دعت الحاجة.

وتقضي سياسة الشركة بالحصول على أكبر قدر من الحسومات على التسديد كأولوية، ومن ثم ملاءمة شروط الموردين إلى أبعد حدّ ضمن حدود السحب على المكشوف المتفق عليها، على أن يصير أيّ عجز في الحسابات المدفوعة أولوية الشهر التالي.

إن المعطيات ذات الصلة المُصنّعة في الموازنة هي:

كانون الثاني/يناير	شباط/فبراير	آذار/مارس	المشتريات
€١٠ ٠٠٠	€١٨ ٠٠٠	€٨ ٦٠٠	
€٧ ٦٠٠	€٢ ٣٠٠	€٩ ٢٠٠	التدفقات النقدية الداخلة من الحسابات المدينة

ثمة رصيد أول المدّة بقدر ٢٢٠٠£ نقداً في المصرف.

- 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 المضمّنة في الموازنة، التي سددت للموردين في آذار/مارس؟
 أ. €٩ ٢٠٠
 ب. €١٠ ٢٥٠
 ج. €١٥ ٠٥١
 د. €١٥ ١٨٠
- ١٩.١٢ كم تبلغ الدفعات المضمّنة في الموازنة، التي سددت للموردين في شهر شباط/فبراير؟
 أ. €٩ ٢٥٠
 ب. €١٠ ٢٥٠
 ج. €١٢ ١٣٠
 د. €١٢ ٤٠٠
- ٢٠.١٢ إذا كانت شركة ما لا تصنع أو تبيع المنتجات أو الخدمات، لا يمكنها القيام بعملية إعداد الموازنة. صحّ أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٢-٢١ و ١٢-٢٢.

كشف المحاسب الإداري في شركة غرانتاون وولينز المحدودة Grantown Woollens Limited عن المعطيات التالية للفصل الأول من السنة المالية الجديدة.

مخزون آخر المدة المُخطّط له	مخزون أولّ المدة المُخطّط له	
€	€	
٦ ١٠٠	٤ ٣٠٠	المواد الأولية
١٠ ٢٠٠	١٦ ٦٠٠	السلع الجاهزة
		المبيعات
		تكلفة اليد العاملة المباشرة (١٥ ٠٠٠ ساعة)
		المشتريات من المواد الأولية
		معدل استيعاب نفقات التصنيع العامة
		النفقات العامة للبيع والتوزيع
		النفقات الإدارية العامة
	€٤٦٠ ٠٠٠	
	€٦٠ ٠٠٠	
	€٧٠ ٠٠٠	
	€٦٠ ٠٠٠	
	€٥٠ ٠٠٠	

٢١.١٢ كم تبلغ تكاليف التصنيع المُضَمَّنة في موازنة مبيعات الفصل الأوّل؟

- أ. £٢١٦ ٤٠٠.
ب. £٢١٨ ٢٠٠.
ج. £٢٢٤ ٦٠٠.
د. £٢٣٥ ٠٠٠.

٢٢.١٢ كم تبلغ أرباح الفصل الأوّل المُضَمَّنة في الموازنة؟

- أ. £١٢٥ ٤٠٠.
ب. £١٣١ ٨٠٠.
ج. £١٣٣ ٦٠٠.
د. £٢١٥ ٤٠٠.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٢-٢٣ و ١٢-٢٤

إنّ شركة تيسايد كرافتس المحدودة Tayside Crafts Limited تصنّع مجموعة كبيرة من المنتجات لقطاع السياحة. وقد اعتمدت الشركة مقارنة تحديد التكاليف الكلية، وبذلك خصّصت مصروفات التصنيع على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة.

طوال الأشهر الستة الماضية، تمّ تجميع المعطيات التالية:

€	
٩ ٢٠٠	نفقات التصنيع العامّة المتغيّرة
٤٣ ٢٠٠	نفقات التصنيع العامّة الثابتة
٢٤ ٠٠٠	تكاليف اليد العاملة المباشرة (٤٠٠٠ ساعة)
٣ ٢٠٠	استيعاب جزئي لنفقات التصنيع العامّة الثابتة

النفقات العامّة الفعلية المنفّقة عادت النفقات العامّة المُضَمَّنة في الموازنة ولكن يوجد عجز قدره ٢٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة.

٢٣.١٢ ما هو إجمالي نفقات التصنيع العامّة الثابتة المُضَمَّنة في الموازنة التي أنفقت في فترة الـ ٦ أشهر؟

- أ. £٤٠ ٠٠٠.
ب. £٤٢ ٠٠٠.
ج. £٤٣ ٢٠٠.
د. £٥٢ ٤٠٠.

- ٢٤.١٢ ما كان معدّل الاستيعاب الإجماليّ لنفقات التصنيع العامّة لكل ساعة يد عاملة مباشرة؟
- أ. €١٠,٠٠٠
 ب. €١٠,٨٠٠
 ج. €١٢,٠٠٠
 د. €١٢,٣٠٠

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٢-٢٥ إلى ١٢-٢٩.

في أوّل تموز/يوليو، كانت الميزانيّة الموجزة لشركة بيترهيد سوبس المحدودة Peterhead Soups Limited كما يلي:

€	
١٤٠ ٠٠٠	الألات والمعدّات
٦٠ ٠٠٠	مطروحٌ منها: الاستهلاك الكليّ للألات والمعدّات
٨٠ ٠٠٠	
٢٥ ٠٠٠	المخزون
٧٥ ٠٠٠	الحسابات المدينة
١٨٠ ٠٠٠	
٧٥ ٠٠٠	رأسمال الأسهم
٤٩ ٢٥٠	الاحتياطيّات
٢٠ ٠٠٠	أسهم تدرّ معدّل فائدة ثابت ومضمون (١٠٪)
١٤٤ ٢٥٠	
١٧ ٧٥٠	الحسابات الدائنة
٧ ٥٠٠	أنصبة الأرباح المُقترَح (يستحقّ دفعه في أوّل آب/أغسطس)
١٠ ٥٠٠	سحب على المكشوف من المصرف
١٨٠ ٠٠٠	

وقد أُعيدت الموازنات التالية لتموز/يوليو حتّى 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

لا يُتَوَقَّع أن تتغيّر مستويات المخزون على مدى الفصل بأكمله. وتُقسّم المبيعات مناصفة بين الأموال النقدية والتسليف، على أن تُدفع المبيعات بالدين في الشهر التالي للتسليم. كما يُدفع للموردين في الشهر التالي للتسليم. وتُدفع المصاريف في الشهر الذي تمّ تكبدها فيه. ولكنها تتضمن 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 تمّوز/يوليو؟
 أ. الأموال النقدية في المصرف = ٧٥٠ €
 ب. رصيد السحب على المكشوف = ٢٥٠ €
 ج. الأموال النقدية في المصرف = ٢٥٢ €
 د. الأموال النقدية في المصرف = ٨٧٠ €
- ٢٦.١٢ كم يبلغ إجمالي التدفّقات النقدية الداخلة في آب/أغسطس؟
 أ. ١٧٥٠٠ €
 ب. ٢٢٥٠٠ €
 ج. ٣٧٠٠٠ €
 د. ٤٠٠٠٠ €
- ٢٧.١٢ كم يبلغ إجمالي التدفّقات النقدية الخارجة في أيلول/سبتمبر؟
 أ. ٦٣٠٠٠ €
 ب. ٧٢٠٠٠ €
 ج. ٧٢٥٠٠ €
 د. ٩٧٥٠٠ €
- ٢٨.١٢ كم يبلغ رصيد المصرف في ٣٠ أيلول/سبتمبر؟
 أ. رصيد السحب على المكشوف = ٣٧٥٠ €
 ب. الأموال النقدية في المصرف = ١٥٢٥٠ €
 ج. الأموال النقدية في المصرف = ١٥٧٥٠ €
 د. الأموال النقدية في المصرف = ٢٣٢٥٠ €
- ٢٩.١٢ ما هي نتيجة المتاجرة المُضمّنة في الموازنة للفصل الممتدّ إلى أيلول/سبتمبر؟
 أ. الأرباح المُضمّنة في الموازنة = ٤٠٠٠ €
 ب. الخسائر المُضمّنة في الموازنة = ٤٠٠٠ €
 ج. الخسائر المُضمّنة في الموازنة = ١٧٥٠٠ €
 د. الخسائر المُضمّنة في الموازنة = ١٨٠٠٠ €

- ٣٠.١٢ تميل الإدارات إلى مواجهة صعوبات كبيرة لدى إعداد موازنة التكاليف الاستثنائية ولدى إدارة هذه التكاليف. أسباب عدّة تقف وراء هذه الصعوبات، من بينها:
- I. تعطل في إيصال أهداف الشركة إلى مدراء الأقسام في وظائف التكاليف الاستثنائية؛
- II. الصلة المشكوك فيها لتحكم إعداد موازنة مبنية على أساس سنة واحدة، ببرامج تدوم سنوات عدّة.
- III. ممانعة مدراء الأقسام في أن يكونوا موضوع أيّ تدقيق أو انتقاد خارجيين.
- 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 يصحّان من بين الخياريات التالية؟
- أ. موازنات التكاليف الاستثنائية يحددها مستوى مخرجات التصنيع المطلوبة.
- ب. موازنات التكاليف المعاد تقييمها يحددها مستوى مخرجات التصنيع المطلوبة.
- ج. موازنات التكاليف الاستثنائية تحددها وجهة نظر الإدارة حول مستوى الإنفاق المناسب في الوقت الحاليّ.
- د. موازنات التكاليف المعاد تقييمها تحددها وجهة نظر الإدارة حول مستوى الإنفاق المناسب في الوقت الحاليّ.
- ٣٢.١٢ أيّ خيار من الخياريات التالية يصف إعداد الموازنة التي تشدّد على تقييم كلّ 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 أنّ قرارات التصنيف النهائية يتخذها مدراء الأقسام الذين يملكون المعلومات الضرورية ذات الصلة. صحّ أم خطأ؟

- ٣٤.١٢ أيّ من الصفات التالية يُعتبر من سيّئات مقارنة إعداد الموازنة من دون أساس؟
- أ. إعداد الموازنة من دون أساس عمليّة مكلفة ويستهلك تطبيقها الكثير من الوقت.
- ب. إعداد الموازنة من دون أساس يقضي بتدخّل الإدارة العليا في تخصيص الأموال الاستثنائية.
- ج. إعداد الموازنة من دون أساس يتطلّب اعتماد مقارنة الزيادة الاعتيادية في عمليّة الإعداد.
- د. إعداد الموازنة من دون أساس يستوجب عدم تدخّل مدراء الأقسام في العمليّة.

دراسة الحالة ١٢ - ١

في شهر تموز/يوليو، قامت الشركة الأمريكية ميدي تيك إنسترومانتيشن إينك - Medi Tech Instrumentation Inc. بفتح فرع في اسكتلندا لتوزيع منتجاتها في أوروبا. وقد تمّ تعيينك محاسباً إدارياً في الفرع حيث تقضي مهمّتك الأولى بتنفيذ تحكّم ماليّ بنشاطاتها كافة.

وكشف التحقيق حول وضع المبيعات ما يلي:

المبيعات الفعلية	تموز/يوليو	€٢٠٠ ٠٠٠
	أب/أغسطس	€٢٥٠ ٠٠٠
	أيلول/سبتمبر	€٥٠٠ ٠٠٠
المبيعات المتنبأ بها	تشرين الأوّل/أكتوبر	€٣٠٠ ٠٠٠
	تشرين الثاني/نوفمبر	€٣٠٠ ٠٠٠
	كانون الأوّل/ديسمبر	€٢٠٠ ٠٠٠

بالرغم من أن ٩٠٪ من المبيعات تتركز على التسليف، فإنّ تجربة التحصيل المبكرة تشير إلى أنّ ٨٠٪ من المبيعات بالدّين تسدّد في الشهر التالي لإعداد الفاتورة، كما يُدفع الرصيد بأكمله في الشهر الذي يليه. وبما أنّ زبائن الشركة يتألّفون من الوكالات الحكوميّة والسلطات الصحيّة، فمن المستبعد الوقوع في ديون هالكة.

يشترى الفرع منتجاته كلّها من الشركة الأم في الولايات المتحدة. وقد اتّخذ قرار يقضي بأنّه سيعتمد في سياسته 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 فمضمّن في الموازنة بـ ٤٠٪ على المبيعات.

تبلغ التكاليف الثابتة الشهريّة €٤٠ ٠٠٠، بما فيها €٢٠٠٠ كإستهلاك أصول. كما ستكون تكاليف الرواتب الأساسية €٣٥ ٠٠٠ في الشهر، بالإضافة إلى عمولة ١٠٪ على المبيعات. وستبلغ تكاليف البيع المتغيرة الأخرى ٥٪ من قيمة المبيعات. وستُدفع التكاليف السابقة كلّها في الشهر الذي تمّ تكبدها فيه.

في تشرين الثاني/نوفمبر، تعهّد الفرع باكتساب سيارات إضافية تصل كلفتها إلى €٤٠.٠٠٠. فالشركة الأم أصرت على أن يبقى الفرع على حدّ أدنى من الأموال النقدية في رصيد المصرف فيبقى هذا الأخير €١٠.٠٠٠ على الدوام. ولو ترتّب عن ذلك تأجيل جزء من الدفعات إلى الشركة الأم أو حتّى الدفعات كلّها.

وتضمّن ملخّص الميزانية للفرع في ٣١ آب/أغسطس ما يلي:

€	
٧٠.٠٠٠	الأصول الثابتة
٣٠٠.٠٠٠	المخزون
٢٦١.٠٠٠	الحسابات المدينة
١١.٠٠٠	الأموال النقدية في المصرف
<u>٦٤٢.٠٠٠</u>	
٣٤٢.٠٠٠	رأسمال الأسهم
٣٠٠.٠٠٠	الحسابات الدائنة (المستحقّة للشركة الأم)
<u>٦٤٢.٠٠٠</u>	

المطلوب

بالاستناد إلى المعلومات المتوفّرة حول الفصل الممتدّ إلى ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر، قُم بإعداد:

١. بيان التدفّق النقدي المُضمّن في الموازنة. وعلّق على أي مشكلة يسلّط هذا البيان الضوء عليها.

٢. حساب الأرباح والخسائر المُضمّن 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 البيوي للإنحرافات: المواد واليد العاملة
١١/١٣	٦.١٣ المسؤولية 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	أسئلة للمراجعة
٣٦/١٣	دراسة الحالة ١٣-١

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة تكون قد حصلت ما يلي:

- العلاقة بين إعداد الموازنة وتحديد التكاليف المعيارية؛
- كيف تُحدّد التكاليف المعيارية؛
- الأوجه المحفّزة للمعايير؛
- دور الموازنات المرنة؛
- كيفية احتساب الإنحرافات الأساسية المحيطة بتكاليف المواد واليد العاملة والنفقات العامة؛
- أسباب الإنحرافات المحتملة ومتى ينبغي التحرّي عنها؛
- كيفية احتساب إنحرافات المبيعات والدلالة الإدارية للأرقام الناتجة.

يُعنى إعداد الموازنة الذي شكّل موضوع الوحدة السابقة، بالتخطيط 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 Trolley Co؛ بالرغم من أن رقم الموازنة الأساسي كان عدد أمتار الأسلاك المعدنية اللازمة لصناعة كل عربة من العربات، إلا أن الموازنة ظهرت أخيراً بالأرقام الإجمالية، فصلاً تلو 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 مصرفيها. هذا وإن التسهيلات التي يتم التفاوض عليها بشكل مُخطّط 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 يجهّزوا أنفسهم للتعامل مع الأسئلة الممتحنة التي يطرحها محللو الإستثمار 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 المضمّنة في الموازنة، إلا أنه عليها أن تكون قادرة على الردّ على أسئلة المحللين. إن الصورة الإجمالية لمستقبل الشركة كما تصوّرها الموازنة العامة تؤمّن للشركة غالبية المعلومات المطلوبة لهذه الاجتماعات.

ما إن يتم إعداد الموازنة، حتى ينبغي استخدامها للتحكم بعمليات المؤسسة الفعلية خلال الفترة المحاسبية التي تتم مراجعتها. وما من أسس لتقييم الأداء الفعلي أفضل من التخطيط للفترة - شرط أن تكون هذه الخطة قد وُضعت 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 مفصلة حول العناصر الفردية للمؤسسة ليُتخذ عمل تصحيحي للمشكلة منذ بدايتها. نستخدم التكاليف المعيارية في عملية التحكم هذه. تُعتبر التكاليف المعيارية تكاليف مضمّنة في الموازنة بالنسبة إلى بنود التكلفة الفردية. بعبارة أخرى، يمكن القول إن الموازنة مُعدّة انطلاقاً من تكاليف معيارية كثيرة. تُقارن التكاليف المعيارية بالتكاليف الفعلية ويتم البحث عن تفسيرات لنشوء الفرق بين نوعي التكاليف هذين.

لقد تطرقتنا بسرعة في أكثر من مناسبة في الوحدات السابقة إلى تحديد التكاليف المعيارية. هل تذكر تفاصيل تكلفة الخزانة المزودة 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 العاشرة	من الوحدة الثانية عشرة
التكلفة المعيارية الكاملة لخزانة جهاز القرص الرقمي	التكلفة المتغيرة المعيارية للعربة
€	€
المواد المباشرة	المواد المباشرة
الحافة الخشبية	١٠ أمتار من المعدن
القشرة الخشبية	بسر ١€ للمتر الواحد
الزخرفة المعدنية	اليد العاملة المباشرة
	١,٥ ساعة
	بسر ٢٠€ للساعة الواحدة
	٣٠
	١٥,٠٠
	النفقات العامة المتغيرة
	١,٥ ساعة بسر ١٠€ للساعة
	١٥
	الواحدة
	٥٥
	التكلفة المتغيرة المعيارية
	٧,٥٠
	٢٢,٥٠
	٢,٥٠
	٢٥,٠٠
	حصة النفقات العامة
	٥,٠٠
	٣٠,٠٠
	اليد العاملة المباشرة
	١,٥ ساعة بسر ٥€ للساعة الواحدة
	٧,٥٠
	التكلفة الأولية
	٢٢,٥٠
	نفقات التصنيع العامة
	٢,٥٠
	٢٥,٠٠
	تكاليف التصنيع
	حصة النفقات العامة
	٥,٠٠
	٣٠,٠٠
	التي لا تتعلق بالتصنيع
	التكلفة الكاملة المعيارية

فلنبدأ بمسألة وضع المعايير لكل من المواد واليد العاملة. ممّا لا شكّ فيه أنّ أفضل مؤشر إلى الإستعمال الماديّ لوحدة الإنتاج هو سجلّات الإستهلاك في الفترة السابقة. ففي حال استهلكت كلّ عربة ١١ متراً من الأسلاك المعدنية، من غير المجدي وضع معيار بعشرة أمتار للسنة المقبلة إلا إذا استطاعت الشركة أن تبرهن عن قدرتها على ادخار متر واحد نتيجة عمليات أو تقنيات جديدة. كذلك، من المبدّر أن نفترض استعمال ١١ متراً للعربة الواحدة في حال تضمّن هذا الرقم في هذه السنة وربّما في سنوات ماضية. أخطاءً 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

للمنتج قيد الإنتاج، ينبغي إجراء دراسة هندسية مُفصّلة للتأكد من كميّة المواد المطلوبة. تأخذ هذه الدراسة بعين الاعتبار مدى تعقيد تصميم المنتج، وتوفّر النوعيّة المطلوبة للمواد، ومهارة اليد العاملة المطلوبة لصنع المنتج، ودقّة ماكينات الإنتاج من الناحية الهندسيّة. إنّ الرقم الناتج من كلّ ذلك هو المعيار الأمثل أو المعيار الهندسيّ وهو كميّة المواد المطلوبة التي ينبغي تطلّبها في حال كانت أوجه الإنتاج كافّة تعمل بأقصى فعاليّة ممكنة. وبالطبع، قلّما يحصل ذلك في الواقع؛ فالآلات تتعطل أو تحتاج إلى إعادة تقويم؛ والعمّال يخطئون، أو يعملون بسرعة أكبر أو أدنى من السرعة المُخطّط لها؛ ونوعيّة المواد الأولية تختلف حتّى ولو تمّ شراؤها من المورد نفسه. تقرّر غالبية الشركات بوقائع الإنتاج هذه في معاييرها من خلال تخفيف الصرامة التي تميّز المعيار الهندسيّ. أمّا المعايير العادية أو التشغيليّة فهي تلك التي يُتوقع تحقيقها من خلال عمليّة إنتاجيّة تعمل بدقّة وفعاليّة ولكنّها تعكس أيضاً المخاطر العادية التي تحيط بعمليّة يمكن خلالها لأمر كثيرة أن تخفق.

أمّا بالنسبة إلى سعر المواد، فعلى المعيار الذي يتمّ اختياره للسنة أن يكون مبنياً على أساس نمط الشراء المتوقع، وتقديرات الموردين لتحركات الأسعار، والحسومات التي يتمّ التوصل إليها في ما يتعلق بالكميّة، ونوعيّة المواد الأولية المطلوبة. ويمكن للشركة التي تتعرّض مدخلاتها من المواد الأولية إلى تقلّبات هامّة في الأسعار كالقمح أو الزيت أو المعادن الثمينة، أن تختار تقصير مدّة موازنتها لعدة أسابيع أو أشهر تثق الإدارة بتحريك الأسعار خلالها. وتعتبر المؤشّرات الإقتصاديّة الخارجيّة تكملة مفيدة للتقييم الذي يجريه مدراء الشراء.

تُوضّع معايير استعمال اليد العاملة ومعايير السعر بالطريقة نفسها التي تُوضّع فيها المعايير للمواد. فعلى الدراسة الهندسيّة الأنفة الذكر أن تكون قادرة على قياس الوقت الذي يحتاجه عاملٌ ماهر لتصنيع المنتج وجمعه واختباره. ومرّة أخرى، على المعيار العادي أن يعكس الوقت الذي تتمّ تمضيته على الاستراحات والمحادثات العرضيّة مع المشرفين والزملاء، وإحضار المواد الأولية والمواد الإستهلاكيّة، ونقل المكونات الجاهزة إلى مكان العمل التالي أو نقطة التجميع. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الدراسة تصف نوعيّة العامل وطبيعة التدريب الذي ينبغي الخضوع إليه قبل بداية الإنتاج. يُقاس استعمال اليد العاملة عادةً بوحدات زمنيّة. ويُحتسب السعر المعياريّ أو معدّل الدفع بالنسبة إلى مدخلات اليد العاملة المباشرة من خلال الأخذ بعين الاعتبار المعدّلات الجارية وأي ارتفاع مُتوقع خلال فترة الموازنة وناجم 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 نقابة إلى حدّ بعيد، مع سجل رديء بالعلاقات القطاعيّة فإنّ وضع معدّلات اليد العاملة يبدو الأسهل من بين المعايير الأربعة التي جرى تناولها حتّى الآن.

إنّ معايير النفقات العامّة تحدّد من خلال الرجوع إلى أحد المعايير الأربعة المشار إليها آنفاً. وينبغي تذكّر طبيعة النفقات العامّة: فهي تتضمّن التكاليف التي تتكبّدها مؤسسة ما في دعم الإنتاج دون أن تكون بالضرورة متعلّقة مباشرةً بالإنتاج. وقد فصلت الوحدة العاشرة الطرق المستخدمة لتخصيص النفقات العامّة على المنتجات. تعتمد معايير كلّ من النفقات العامّة المتغيّرة والثابتة على ثلاثة عناصر:

- أ. التكلفة المُضَمَّنة 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 المُضَمَّنة في الموازنة تبلغ €١٠.٠٠٠ للسنة المقبلة وأن أساس التخصيص الذي ينبغي استخدامه هو ساعات تشغيل الآلات بالنسبة إلى النفقات العامة الثابتة كافة. في حال تمّ توقُّع استخدام ٤٠٠.٠٠٠ ساعة تشغيل آلة السنة المقبلة، فإنّ معدّل النفقات العامة الثابتة المُضَمَّنة في الموازنة الذي سيُستخدم هو €٠.٢٥ في الساعة الواحدة من تشغيل الآلة. وبالتالي فإنّ المنتج الذي يستخدم ١٠ ساعات من ساعات تشغيل الآلة سيكون له معدّل نفقات عامة ثابتة معيارية قدره €٢.٥٠ للسنة المقبلة. وأيّ تغيير يطرأ على (ب) و(ج) سيؤدّي إلى تغيير تكلفة النفقات العامة المعيارية للوحدة حتّى ولو ظلّ العنصر (أ) على حاله.

لمحة عن التحفيز

٣.١٣

إنّ الموازنات ومعاييرها المتكافئة الموحّدة هي بمثابة أدوات تساعد في التخطيط لعمليات الشركة وفي التحكم بها. لكن لعلّ دورها الأبرز يكمن، في حال تمّ استخدامها بالشكل المناسب، في تحفيز القوّة العاملة ليلبغ أداؤها أعلى مستوى ممكن. ولا ينبغي استخدام الموازنات والمعايير كعصي لضرب العمّال المتقاعسين، إنّما يُستحسن استخدامها للتشجيع على تحسين الأداء ومكافأته. فلو واجه الموظفون بموازنة بعيدة جداً عن متناولهم، لن يحاولوا الاقتراب من المستوى المنشود؛ وإذا كان التراخي يسيطر على الموازنة، ستندر حوافز الموظّف لتحسين أدائه. وبالتالي فإنّ استخدام المعايير الهندسية المثالية هو وسيلة محبّطة قصيرة النظر ينبغي مقاومتها. من جهةٍ أخرى، إنّ المقياس العاديّ، إذا ما تضمّن عنصراً من "المرونة" والصرامة، يشكل حافزاً بالنسبة إلى الموظّفين الذين يرغبون في تحسين العمل، وبذل الجهود لبلوغ المستوى المنشود، ويكافئهم على ذلك. وهكذا فإنّ وضع الموازنات والمعايير مهمة تشترك فيها الشركة بمستوياتها كافة و"المراقبون الخارجيون" والموظّفون الأكثر معرفةً بالعمليات التي تتمّ مراجعتها. فمدير المشتريات هو الأكثر علماً ومعرفةً بإجراءات الشراء والصفقات المُرجّحة التي تستطيع الشركة الدخول فيها خلال الأشهر الاثني عشر التالية. لكن، لو أنّ أداء العامل وزملائه سيقيم وربّما يكافأ على أساس المعايير الموضوعية، فمن الضروريّ أن يقوم شخصٌ من خارج العمل بمهمّة التأكد من أنّ هذه المعايير ليست متراخية.

أضف إلى ذلك أنّه لإضفاء عنصر "المرونة" إلى المعايير، يستحسن مراجعة عمليات الإنتاج بشكل مستمر، من وجهة نظرٍ تقنية. فتضافر التقنيّات الجديدة ومستويات التدريب الرفيعة والمواد ذات النوعية الأفضل، وبيئات العمل الأكثر إيجابية – تؤدّي ظاهرياً إلى معايير أكثر صرامةً. ومن دون هذه المراجعة المنتظمة، قد تسمح شركة ما بدخول قلة الفعالية إلى إجراءاتها ممّا سيؤثر سلباً في موقعها التنافسيّ في السوق.

٤.١٣ الموازنات المرنة

فلنتخيل تقريراً فصلياً حول أداء تكلفة الإنتاج في الأسطر التالية:

انتهى الفصل الثالث في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤

الموازنة	الفعليّة	الوحدات المنتجة
٢ ٠٠٠	١ ٨٠٠	
€	€	
٨ ٠٠٠	٧ ٣٨٠	تكلفة المواد
٦ ٠٠٠	٥ ٣١٠	تكلفة اليد العاملة
٢ ٠٠٠	٢ ٠٥٠	تكلفة النفقات العامة
١٦ ٠٠٠	١٤ ٧٤٠	مجموع تكلفة الإنتاج

الشرح الذي قدّمه مدير الإنتاج إلى المدير التنفيذي:

«مرةً أخرى كان الفصل جيّداً، فكانت التكلفة أدنى بمبلغ €١٢٦٠ عن التكلفة المُضَمَّنة في الموازنة. إذا كان الفصل المقبل مماثلاً فسيطالب فريق الإنتاج بحصّته من المدّخرات كمكافأة نهاية العام.»

بعد هذا التعليق، إنّ المدّخرات الوحيدة التي يمكن أن يراها فريق الإنتاج هي راتب مدير الإنتاج بعد طرده! فصحيح أنّ قسم الإنتاج قد أنفق مبلغاً أدنى من المبلغ المُضَمَّن في الموازنة بـ €١٢٦٠، إلاّ أنّ مستوى الانتاج قد هبط من ٢٠٠٠ إلى ١٨٠٠. فمن غير المجدي إذاً مقارنة التكاليف الفعلية اللازمة لإنتاج ١٨٠٠ بالتكاليف المُضَمَّنة في الموازنة والخاصة بإنتاج ٢٠٠٠. إنّ الصورة المجازية التي تكمن في مقارنة التّفاح بالبرتقال هي في مكانها هنا. لكن أيّ عمودٍ ينبغي تعديله؟ هل يجب تخفيض الموازنة حتّى مستوى ١٨٠٠ أم رفع العمود الفعلي حتّى مستوى ٢٠٠٠؟

تكمن الإجابة في تخفيض التكاليف المُضَمَّنة في الموازنة إلى مستوى الوحدات المنجزة فعلياً حتّى تتمكن الإدارة من مقارنة التكاليف الفعلية لإنتاج ١٨٠٠ مع التكاليف التي كان ينبغي تكبدها في إنتاج ١٨٠٠ (ذلك أنّ تعديل التكاليف الفعلية لتبلغ مستوى ٢٠٠٠ يجعل الشركة تُقارن بين عمودين لا يعكس أيّ منهما الواقع!).

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

إن العرض الأكثر دلالة يُستخدم لتقديم موازنة مرنة:

انتهى الفصل الثالث في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤

الموازنة	الفعليّة	الإنحراف*	
٢ ٠٠٠			الإنتاج المُخطّط له مُقاساً بالوحدات
١ ٨٠٠	١ ٨٠٠		الإنتاج الفعلي مُقاساً بالوحدات
€	€	€	
٧ ٢٠٠	٧ ٣٨٠	(١٨٠)	تكلفة المواد
٥ ٤٠٠	٥ ٣١٠	٩٠	تكلفة اليد العاملة
١ ٩٠٠	٢ ٠٥٠	(١٥٠)	تكلفة النفقات العامّة**
١٤ ٥٠٠	١٤ ٧٤٠	(٢٤٠)	

* تعني كلمة "الإنحراف" الفرق بين التكلفة المُضمّنة في الموازنة (أو المعيارية) والتكلفة الفعلية.

** تتضمّن النفقات العامّة عنصراً ثابتاً هو €١٠٠٠ وعنصراً متغيّراً هو €٠,٥٠ للوحدة المنتجة

(€٩٠٠ = €٠,٥٠ × ١٨٠٠).

يعطي هذا التقرير صورة أفضل عن النشاطات الإنتاجية خلال الفصل الثالث وحتى ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤، وهي صورة كئيبة. فالمواد الأولية والنفقات العامّة 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 قرارٍ 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 مضملاً 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 التوريد بالمواد الأولية؟) التي قد تؤدّي، إذا لم تُحلّ، إلى مشاكل في تموين الزبون في الفصل ٤ وما بعده فيما تتناقض مستويات المخزون من السلع الجاهزة.

نلاحظ أنّ الموازنة المرنة لـ ١٨٠٠ وحدة كانت قائمة على التكلفة المعيارية للوحدة.

€	
٤,٠٠	المواد
٣,٠٠	اليد العاملة
٠,٥٠	النفقات العامّة المتغيّرة
٠,٥٠	النفقات العامّة الثابتة*
٨,٠٠	

* على أساس مستوى الإنتاج المُخطَّط له الخاصَّ بـ ٢٠٠٠ وحدة للفصل الواحد. تجدر الإشارة إلى أنَّ عنصر النفقات العامة الثابتة للوحدة الواحدة المتعلِّق بالتكلفة المعيارية لا يصلح إلا في حال إنتاج ٢٠٠٠ وحدة لسبب بسيط هو أنَّ النفقات العامة الثابتة تبلغ ١٠٠٠ € بغض النظر عن الحجم المنتج. وتشرح الموازنة المعدلة أعلاه كيف جرى إدراج النفقات العامة. حذارٍ ضرب النفقات العامة للوحدة الواحدة (٠,٥٠ €) بالوحدات المنتجة (١٨٠٠) لاحتساب مجموع النفقات العامة الثابتة. (عليك مراجعة الوحدة التاسعة إذا كنت غير متأكد من مخاطر توحيد التكاليف الثابتة.)

٥.١٣ التركيب البيوي للانحرافات: المواد واليد العاملة

يؤمّن عمود الانحرافات في الموازنة المرنة المعلومات لكن حتى درجة معينة. فلنأخذ المواد مثلاً: فلو قيل لإدارة قسم الإنتاج أنَّ مبلغاً إضافياً يبلغ ١٨٠ € قد أنفق في الفصل ٣ وهو يفوق ما تمّ توقّعه، فذلك يخبرهم أنَّ الأمور لم تسر وفقاً للخطة، إلاَّ 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 الفعليّ كمّيّة أكبر (أو أقل) من المواد ممّا تمّ التخطيط له، و/أو كان سعر شراء المواد أعلى (أو أدنى) من السعر المُخطَّط له. يؤدّي بنا اجتماع هذين السببين إلى عزلهما لتناولهما في تحليلٍ فردي:

$$\begin{aligned} \text{إنحراف فعالية المواد} &= [\text{الكميّة المعيارية (ك م)} - \text{الكميّة الفعلية (ك ف)}] \times \\ &[\text{السعر المعياري (س م) للوحدة}] \\ &= ((\text{ك م}) - (\text{ك ف})) (\text{س م}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف سعر المواد} &= [\text{السعر المعياري للوحدة} - \text{السعر الفعلي (س ف)}] \\ &[\text{الكميّة الفعلية المستخدمة}] \\ &= ((\text{س م}) - (\text{س ف})) (\text{ك ف}) \end{aligned}$$

مثّل

ينتج مصنع للكليتيات (وهي تنانير يرتديها الرجال في اسكتلندا) ٥٠ كليتيّة في الشهر. في الشهر الماضي، وإزاء تكلفة إنتاج مُضَمَّنة في الموازنة تبلغ ٣٠٠٠ €، بلغت تكلفة الإنتاج ٢٨٦٠ €. وقد طلبت الإدارة تفسيراً لذلك. تبين لك أنَّ التكلفة المعيارية لكلّ كليتيّة تتضمّن أربعة أمتار من قماش التويد الطرطاني الذي يتمّ شراؤه في رزم من شركة في أوتر هيبرايدز Outer Hebrides بسعر ١٥ € للمتر الواحد. في الشهر الماضي، استهلكت الكليتيّة الواحدة ٤,٤ أمتار وكلف كلّ متر ١٣ €.

يؤدي تطبيق الصيغ أعلاه إلى الإنحرافات التالية:

$$\begin{aligned} \text{إنحراف فعالية المواد} &= ((\text{ك م}) - (\text{ك ف})) (\text{س م}) \\ &= [(\text{ك م} \times 50) - (\text{ك ف} \times 50)] \times 10 \text{ €} \\ &= (220 - 200) \times 10 \text{ €} \\ &= 300 \text{ € معاكس} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف سعر المواد} &= ((\text{س م}) - (\text{س ف})) (\text{ك ف}) \\ &= (13 \text{ €} - 15 \text{ €}) \times 220 \\ &= 440 \text{ € مؤات} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{مجموع الإنحرافات} &= 300 \text{ € معاكس} + 440 \text{ € مؤات} \\ &= 140 \text{ € مؤات صاف} \end{aligned}$$

تكلّم على إنحراف معاكس عندما تفوق التكلفة الفعلية التكلفة المعيارية؛ وعلى إنحراف مؤات عندما تقلّ التكلفة الفعلية عن التكلفة المعيارية. لا يُعتبر احتساب الإنحرافات ذو شأنٍ مهمّ إلا إذا حثّ على التحقّق من أسبابها. في ما يلي بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى الإنحرافات التي تمّ احتسابها حتّى الآن:

الفعالية المادية = 300 € معاكس

- رزم قماش التويد ذات العيوب التي حالت دون التناسب مع نموذج التفصيل بسهولة؛
- عمال دون خبرة ممّا يؤدي إلى الهدر أو عدم التناسب أو ترك حواشي كبيرة؛
- استخدام ماكينات خياطة تتطلب صيانة؛
- الاختلاسات الصغيرة في أوساط الموظفين ممّا يؤدي إلى خسائر في المخزون؛
- مواد ذات نوعية رديئة (أنظر أدناه).

سعر المواد = 440 € مؤات

- تغيير المورد (مع أنّ هذا غير مرجّح على ضوء الوقائع المذكورة)؛
- الحصول على حسومات إضافية تفوق ما كان مُخطّطاً له؛
- نوعية دنيا من التويد (ممّا يؤدي إلى استخدام كمّية أكبر من الأمتار)؛
- الكمّيات الأخيرة المتبقية من رزم الطرطان التي تُسلّم بسعرٍ أدنى من المعتاد.

تنتج الانحرافات في تكلفة اليد العاملة من اجتماع السببين نفسيهما:

أ. الإنتاج الفعلي يتطلب وقتاً أكثر (أو أقل) مما تم التخطيط له؛ و/أو
ب. معدلات أجور اليد العاملة التي دُفعت كانت تفوق (أو تقل) عما تم التخطيط له.

يؤدي بنا اجتماع هذين السببين إلى فصلهما الواحد عن الآخر لإجراء تحليل فردي لهما:

إنحراف فعالية اليد العاملة = [الوقت المعياري (و م) المسموح به - الوقت الفعلي (و ف) المسموح به] ×

$$\begin{aligned} & \text{معدّل الأجر المعياري (م أ م) للساعة} \\ & = ((\text{و م}) - (\text{و ف})) (\text{م أ م}) \end{aligned}$$

إنحراف معدلات أجور اليد العاملة = [معدّل الأجر المعياري للساعة - معدّل الأجر الفعلي للساعة] ×
[الوقت الفعلي المستغرق]
= ((م أ م) - (م أ ف)) (و ف)

تجدر الإشارة إلى أنّ كلمة "معدّل أجر" تُستخدم هنا لإنحرافات اليد العاملة، بينما تُستخدم كلمة "سعر" للمواد. أحياناً تُستخدم كلمة "سعر" للإنحرافين معاً. كما وتصبح الصيغ أحياناً على الشكل التالي: مثلاً: إنحرافات معدلات أجور اليد العاملة و ف (م أ م) - م أ ف).

مثّل

في نهاية الشهر نفسه، صرّح قسم الإنتاج ان تكاليف اليد العاملة الفعلية جاءت مساوية لتكاليف اليد العاملة المُضَمَّنة في الموازنة أي ٣٠٠٠ €. لقد سُرّت الإدارة بشكلٍ أوليٍّ بهذه النتيجة وذلك ريثما تُحقّق أنت في التكاليف المعيارية وتحتسب الانحرافات التالية. يبلغ الوقت المعياري لتفصيل الكلتية الواحدة وخياطتها ثلاث ساعات ويُدفع معدّل أجر معياري يبلغ ٢٠ € لقاء كلّ ساعة. في الشهر قيد المراجعة، تمّ استخدام ١٧٥ ساعة بتكلفة ٢٩٩٩,٥٠ €.

يؤدي تطبيق الصيغ أعلاه إلى الانحرافات التالية:

$$\begin{aligned} \text{إنحراف فعالية اليد العاملة} &= ((\text{و م}) - (\text{و ف})) (\text{م أ م}) \\ &= [(\text{و م}) - (\text{و ف})] (\text{م أ م}) \\ &= [(\text{و م}) - (\text{و ف})] (\text{م أ م}) \\ &= ٠,٢ [(٥,٣ \times ٠,٥) - (٣ \times ٠,٥)] \\ &= ٠,٢ (٥٧١ - ٠,٥١) \\ &= ٠,٢ \text{ معاكس } \text{€} ٠,٠٥ \end{aligned}$$

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

$$\begin{aligned} \text{إنحراف معدّل أجور اليد العاملة} &= ((\text{م أ م}) - (\text{م أ ف})) (\text{و ف}) \\ &= (٠٢ - ٤١.٧١) (٥٧١) \\ &= \text{€} ٠٠٥ \text{ مؤات} \\ \text{مجموع إنحرافات اليد العاملة} &= \text{€} ٠٠٥ \text{ معاكس} + \text{€} ٠٠٥ \text{ مؤات} \\ &= \text{صفر} \end{aligned}$$

قد تُنصح الإدارة بتجاهل أمر إنحرافات اليد العاملة التي تبلغ صفرًا لأن كلاً من الفعالية ومعدّل الأجور يستلزم تحقيقاً وتدخلاً علاجياً من قبلها. فهل من شروحات ممكنة؟

فعالية اليد العاملة = €٥٠٠ معاكس

- يستلزم استخدام المواد ذات العيوب وقتاً إضافياً لصناعة الكلتية الواحدة؛
- التزويد غير الأكيد للمواد يؤدّي إلى أوقات تعطل عن العمل
- موظفون دون خبرة؛
- موظفون غير مدربين أو معدّات غير دقيقة.

معدّل أجور اليد العاملة = €٥٠٠ مؤات

- استخدام موظفين ذوي قدرات أقلّ خلال الشهر ممّا أدّى إلى الحاجة إلى وقتٍ إضافي؛
- تأجيل تسديد الدفعات المتوقعة إلى وقتٍ لاحق من السنة؛
- الدفع لقاء ساعات العمل الإضافية بما يقلّ عما تمّ إدراجه في الموازنة.

المسؤولية عن الإنحرافات

٦.١٣

كما في تحضير الموازنات ورصدها (أنظر الوحدة الثانية عشرة)، من الضروري عدم تقييم الموظفين أو تحميلهم مسؤولية الإنحرافات الخارجة عن نطاق تحكّمهم. فارتفاع أسعار المواد مثلاً يصعب التحكّم به على المدى القصير. وربما يستطيع قسم المشتريات ان يحصل على اتفاقية أفضل مع مورّد آخر أو على حسومات كبيرة مع المورّد الحالي، لكن وبشكل عام، نفترض أنّ ارتفاع السعر المفروض من الخارج يقع خارج نطاق تحكّم الشركة.

١.٦.١٣ تمرّن بنفسك على إنحرافات المواد واليد العاملة

أنظر البيانات التالية المتعلقة بالتكلفة المعيارية لمؤسسة تُصنّع علباً للساعات المحمولة:

€	
٨,٠٠	المواد المباشرة ٠,٤ متر مربع من المعدن بسعر €٢٠ للمتر المربع الواحد
٢٠,٠٠	ساعتنا يد عاملة مباشرة بسعر €١٠ للساعة الواحدة
٢٨,٠٠	

أما إحصائيات الشهر الماضي فكانت على الشكل التالي:

٦ ٠٠٠	العلب المنتجة
٢ ١٠٠ متر مربع	الأمتار المربعة من المعدن التي تمّ شراؤها بسعر €٢٢ للمتر المربع الواحد
٢ ٢٨٠ متر مربع	الأمتار المربعة من المعدن المستخدم
١١ ١٠٠ ساعة	اليد العاملة المباشرة بسعر €١٠,١٠ للساعة الواحدة

من خلال اللجوء إلى بطاقة التحليل الشكلية 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.

إنحرافات المواد	إنحرافات اليد العاملة
فعالية المواد = (ك م - ك ف) س م	فعالية اليد العاملة = (وم - و ف) م أم
=	=
=	=
=	=
هل من شروحات ممكنة؟	
سعر المواد = (س م - س ف) ك ف	معدّل أجور اليد العاملة = (م أم - م أف) و ف
=	=
=	=

الحلول المعمول بها

فعالية المواد	فعالية اليد العاملة
= (ك م - ك ف) س م	= (وم - و ف) م أم
= ((٠,٤ × ٦٠٠٠) - (٠,٣٨ × ٦٠٠٠)) = €٢٠	= ((١,٨٥ × ٦٠٠٠) - (٢ × ٦٠٠٠)) = €١٠

= €٢٠ (٢٢٨٠ - ٢٤٠٠) =	= €١٠ (١١ ١٠٠ - ١٢ ٠٠٠) =
= €٢٤٠٠ مؤات	= €٩٠٠٠ مؤات

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------|
| • معدّات تفصيل ذات نوعية أفضل؛ | • تحفيز أفضل؛ |
| • استخدام صفائح معدنية أكثر تناسبا؛ | • نتيجة التدريب المتزايد؛ |
| • نوعية أفضل من المعدن؛ | • تحسين الممكنة. |
| • تغيير في التصميم منذ وضع المعيار. | |

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

السعر = (س م - س ف) ك ف	معدّل أجور اليد العاملة = (م أم - م أف) و ف
٢١٠٠ (€٢٢ - €٢٠) =	١١ ١٠٠ (€١٠,١٠ - €١٠) =
€٢٠٠ = معاكس	€١١١٠ = معاكس

- زيادة السعر الناتجة من النقص العالمي؛
- تغيير المورد.
- تسديد الرواتب غير المتوقعة؛
- المزيد من ساعات العمل الإضافية؛
- مستوى أعلى من العمّال.

التعليقات

١. إن مدير الإنتاج مسؤول عن حجم المواد الأولية المستخدمة فحسب، وبالتالي نستخدم الأمتار المربّعة من المعدن المسحوبة من المخازن ليتمّ إنتاجها. من جهةٍ أخرى، إن مدير المشتريات مسؤولٌ عن السعر الذي تمّ الحصول عليه عن الكميّة المشتراة. أمّا الإنحرافات في سعر "الكميّة الفعلية" فهي عدد الأمتار المربّعة المشتراة (مقابل الرقم الصادر للإنتاج). ولو تمّ تحميل مدير الإنتاج مسؤوليّة إنحراف سعر المواد أيضاً، لكان الإنحراف على الشكل التالي:

$$(س م - س ف) ك ف = ٢٢٨٠ (€٢٢ - €٢٠) = €٤٥٦٠ = معاكس$$

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 المؤاتية في فعالية المواد البالغة €٢٤٠٠ والتي نشأت في قسم صناعة العلب. ذلك أنّ هذا الإنحراف من مسؤوليّة مدير قسم صناعة العلب.

٣. قد تشير الإنحرافات المتماسكة التي تنشأ في ميدان العمليات نفسه إلى أنّ المعيار لم يعد مناسباً وأنّه يحتاج إلى التعديل. ففي قسم العلب أعلاه مثلاً، يمكن التنبّه إلى نشوء إنحراف مؤاتٍ كبير في فعالية اليد العاملة كلّ شهر. يعني ذلك أنّ عملية مدخلات اليد العاملة تحتاج إلى المزيد من الدراسة الهندسيّة لتحديد الوقت المعياريّ الجديد على ضوء الآلات المطوّرة والتقنيّات المؤتمتة. وقد تخلص الدراسة المفصّلة إلى أنّ ١.٨٥ 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 نحذّر القراء من حفظها دون أن يفهموا جيداً المفاهيم الكامنة خلفها. فوفقاً لخبرتنا، إنّ المدراء يفهمون ما يقع داخل الهالين ولكنهم غير متأكّدين ممّا يقع خارجهما. فلنأخذ إنحرافات المواد:

$$\begin{aligned} \text{الفعالية} &= (\text{ك م} - \text{ك ف}) / \text{س م} \\ \text{السعر} &= (\text{س م} - \text{س ف}) / \text{ك ف} \end{aligned}$$

لماذا نضع السعر المعياريّ خارج الهالين مع الفعالية، ونضع الكمية الفعلية خارج الهالين مع السعر؟

بعد التفكير ملياً في ذلك، نصل إلى نتيجة مُرضية: مع صيغة إنحراف الفعالية، نحلّل الوقع الماليّ على مجال أعمال التصنيع أو عمليّة التجميع، الذي يتطلّب مواد أقل أو أكثر من الكميّة المعياريّة لأداء هذه الوظيفة. تُقدّر الكميّة الماديّة للمواد التي تتخطى المعيار، بالسعر المعياريّ، وإلاّ يصير مجموع المبلغ خليطاً من إنحرافين هما الفعالية والسعر. من خلال إبقاء كلّ الأسعار عند مستوى المعيار، تستطيع الإدارة أن تكون تبصراً في فعالية الإنتاج. من جهةٍ أخرى، ومع إنحراف السعر، فإنّ الربح أو الخسارة في السعر في ما يتعلّق بالمواد الأولية المستخدمة أو المشتراة يُضرب بالكميّة الفعلية المستخدمة أو المشتراة. أما إذا استخدمنا الكميّة المعياريّة، فسيؤدّي ذلك إلى رقم بعيدٍ عن الواقع. وفي المثل المعمول به أعلاه، اشترى قسم المشتريات ٢١٠٠ متر مربع من المعدن، بزيادة ٢€ عن المعيار بالنسبة إلى كلّ متر مربع. لو تمّ استخدام الكميّة المعياريّة البالغة ٢٤٠٠ متر مربع، لتحتمل مدير المشتريات إنحرافاً معاكساً أعلى من الذي تكبّده. في المثل هذا، كان بإمكاننا أن نحتجّ بأنه حافظ على الحد الأدنى في شراء المعدن بغية تحقيق الحد الأدنى من وقع الزيادة على سعر الوحدة. ويقرّ إنحراف السعر بهذه البصيرة، باستخدام الكميّة الفعلية خارج الهالين.

٧.١٣ تحليل النفقات العامة المتغيرة والثابتة

٧.١٣

في فترة سابقة من هذه الوحدة، ذكرنا القراء بأنّ النفقات العامة تتألف تحديداً من التكاليف التي تكبّدها الشركة لدعم الإنتاج، من دون أن تكون بالضرورة متعلّقة مباشرةً به. وبالتالي، فعلى المحاسبين استخدام أساس تخصيص لتوزيع النفقات العامة على المنتجات بالطريقة التي تعكس بالشكل الأفضل استعمال المنتجات لموارد النفقات العامة. أمّا تحليل الإنحراف أي درس الفرق بين مجموع النفقات العامة التي تمّ تكبّدها ومجموع ما كان ينبغي تكبّده، ففائض على أسس التخصيص المستخدمة في توزيع النفقات العامة.

فلنتناول أولاً النفقات العامة المتغيرة. تتضمّن نموذجياً هذه الأخيرة في بيئة تصنيع ما الكهرباء والطاقة المرتبطة بمعدّات 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 ونزولاً 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 تواجده علاقة وثيقة بين تكبّد النفقات العامة المتغيرة وساعات اليد العاملة المباشرة مثلاً، أمكننا استخدام الفعالية والسعر كمعيارين لتحليل الإفراط في الإنفاق أو التقليل منه.

مثل

بالعودة إلى شركة الساعات المحمولة. (أنظر القسم ١٣-٦-١)، فلنفترض أنه في بداية السنة، خطّطت إدارة الشركة لصنع ٦٠.٠٠٠ علبة ولجعل إنجاز كل علبة يتطلب ساعتين. وقد تمّ تحديد النفقات العامة المتغيرة لـ ١٢٠.٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة بـ €١٨٠.٠٠٠ في الموازنة، أو €١.٥٠٠ لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة، أو €٣ للوحدة. في الشهر قيد المراجعة، بلغت النفقات العامة المتغيرة €١٧٢٠٠ عندما تمّ 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 تكبدها، نظراً إلى أن ٦٠٠٠ وحدة قد أنتجت، وما هي النفقات العامة المتغيرة التي تمّ تكبدها فعلياً؟

التكلفة المعيارية للنفقات العامة المتغيرة	مطروح منها	التكلفة الفعلية للنفقات العامة المتغيرة
(€ ١,٥٠٠ × ٢ × ٦,٠٠٠)	-	€ ١٧ ٢٠٠
€ ١٨ ٠٠٠ =		
€ ٨٠٠ =		

يُعتبر مستوى تحليل هذا الانحراف كافياً بالنسبة إلى العديد من الإدارات إلا أنه يخفي عنصرين يستحقّان أن نتوقّف عندهما أكثر. ولأنّ المؤسسة تستعمل ساعات اليد العاملة المباشرة كأساس للتخصيص، يمكننا تفكيك هذا الانحراف الإجمالي البالغ €٨٠٠ ما بين الفعالية والسعر (المشار إليه عادةً بالإنفاق).

النفقات العامة المتغيرة		
إنحراف	=	التكلفة المعيارية
الفعالية		للتقديمات الزمنية الخاصة
		بالموازنة المرنة بالنسبة
		إلى الوحدات المنتجة
	=	(€ ١,٥٠٠ × ٢ × ٦,٠٠٠)
	=	€ ١٨ ٠٠٠
	=	€ ١٣٥٠ مؤاتٍ

النفقات العامة المتغيرة		
إنحراف	=	التكلفة المعيارية للوقت
الإنفاق		الفعلية الذي استغرقته
		الوحدات المنتجة
	=	€ ١,٥٠٠ × ١١ ١٠٠ =
	=	€ ١٦ ٦٥٠ =
	=	€ ٥٥٠ معاكس

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 تسعماية ساعة يد عاملة مباشرة أقل مما تسمح به الموازنة المرنة، باستخدام وقت معياري يبلغ ساعتين للوحدة؛ فكلما قلت ساعات اليد العاملة المباشرة، قلت النفقات العامة المتغيرة التي يتم تكبدها. لا شك في أنه لا يمكن توقع ذلك في تصوير الواقع التجاري إلا إذا كان أساس التخصيص (وهو ساعات اليد العاملة المباشرة في هذه الحالة) مرتبطاً مباشرة بالعناصر التي تتألف 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.

يُعتبر الإنحراف في إنفاق النفقات العامة المتغيرة أكثر أهمية من إنحراف الفعالية. هنا، يُقال للإدارة إنه بدلاً من تكبّد ٦٥٠ ١٦ على النفقات العامة المتغيرة (أي مستوى النفقات العامة المسموح به في الموازنة المرنة نظراً إلى العدد الفعلي لساعات اليد العاملة المباشرة التي تم تكبدها)، أنفقت المؤسسة ٢٠٠ ١٧ € أو مبلغاً إضافياً يساوي ٥٥٠ €. قد ينتج ذلك إما من ارتفاع في أسعار العناصر التي تتضمن نفقات عامة متغيرة أو تحكّم ضعيف (عدم فعالية!) باستخدام هذه البنود. أما عن صعوبة كشف الأسباب، فهي لا تحول دون تطلب الإدارة إجراء تحليل. وال فشل في معرفة سبب الإنحراف المؤاتي في النفقات العامة المتغيرة البالغ ٨٠٠ € قد كان ليخفي عن الإدارة إنفاقاً إضافياً كبيراً على بعض البنود. يؤدي إلى نشوء النفقات العامة المتغيرة.

فلنأخذ النفقات العامة الثابتة التالية. إن بعض البنود كاستهلاك الآلات والمعدات الإنتاجية، ورواتب المشرفين وتكاليف المكان يتألف نموذجياً من نفقات عامة ثابتة. تذكّر: لا تتغير النفقات العامة الثابتة مع مستويات الإنتاج ضمن صنف وحدات الإنتاج ذي الصلة. لكن، نظراً إلى أن أساس تخصيص ميني على الإنتاج يُستخدم في توزيع التكاليف الثابتة على الإنتاج، فقد يعطي نظام المحاسبة انطباعاً بأن التكاليف الثابتة تتغير في الواقع مع الوحدات المنتجة.

مثل

نتوسّع الآن في المثل الذي يصوّر نظام تحديد التكاليف المعيارية في قسم التعليب في شركة الساعات المحمولة (أنظر القسم ١٣-٦-١): حُدّدت النفقات العامة الثابتة في الموازنة للسنة بـ ٣٦٠ ٠٠٠ € على أن يتم تكبدها بالتساوي خلال السنة أي ٣٠ ٠٠٠ € شهرياً. أمّا النفقات العامة الثابتة الفعلية فبلغت ٣٢ ٥٠٠ €. ينبغي تخصيص النفقات العامة الثابتة باستخدام ساعات اليد العاملة المباشرة. تتوقع الإدارة أن يبلغ عدد ساعات اليد العاملة المباشرة سنوياً ١٢٠ ٠٠٠. وبالتالي يصبح معدل النفقات العامة الثابتة المحددة مسبقاً لهذه السنة:

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

$$\text{€ } 3 = \frac{\text{€ } 360.000}{120.000 \text{ ساعة}} \text{ لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة}$$

إن مستوى حجم المخرج لـ ١٢٠.٠٠٠ ميني على عدد وحدات الإنتاج المُخطَّط لها البالغة ٦٠.٠٠٠ علبة علماً أن العلبه الواحدة تتطلب ساعتين يد عاملة مباشرة لتصنيعها. يؤدي ذلك على أساس شهري إلى:

$$\text{€ } 3 = \frac{\text{€ } 30.000}{10.000 \text{ ساعة}} \text{ لساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة}$$

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 أيّ إنحرافات في النفقات العامة الثابتة. ونادراً ما يحصل ذلك!

مرة أخرى يُصبح السؤال التحليلي المباشر: ما هو مجموع النفقات العامة الثابتة التي تم تكبدها إزاء تلك المُضمَّنة في الموازنة؟

المبلغ المُضمَّن في الموازنة	مطروح منه	المبلغ الفعلي
€٣٠.٠٠٠	-	€٣٢٠.٠٠٠
		€٥٠٠ = معاكس

إلا أن هذا التحليل المسمّى عادةً إنحراف الإنفاق في النفقات العامة الثابتة لا يعكس الصورة كاملةً (على عكس مجموع الإنحراف البالغ €٨٠٠ والمحتسب 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 يتجاهل أن المزيد من النفقات العامة الثابتة قد تم تطبيقها على المنتج عمّا تم تضمينه في الموازنة. علينا بالتالي احتساب إنحراف آخر باستخدام مرة أخرى المبلغ المُضمَّن في الموازنة والبالغ €٣٠.٠٠٠ كأحد العناصر:

النفقات العامة الثابتة	المبلغ المُطبَّق على
إنحراف المخرج = المبلغ المُضمَّن في الموازنة مطروح منه	الوحدات المنتجة
€ 30.000 =	(€٣ × ٢ × ٦.٠٠٠)
€ 30.000 =	-
€ 6.000 =	€ 36.000

نرى هنا أنّ النفقات العامة الثابتة تحذو حذو النفقات العامة المتغيرة. لكن حذار المظاهر! في بداية فترة الموازنة، تمّ احتساب معدل محدّد سلفاً لتخصيص النفقات العامة يبلغ €٣ في ساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة. في حال تمّ تنفيذ الخطة بشكل دقيق، أي تمّ تصنيع ٦٠.٠٠٠ علبة استهلكت ١٢٠.٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة، لن يظهر إنحراف في المخرج لأنّ المخرج الفعليّ سيكون هو نفسه المخرج المُضمّن في الموازنة. لكن عندما يتعد حجم الإنتاج (عدد الوحدات) الفعليّ المستخدم في المخرج عن الموازنة، تُخصّص نفقات عامة أكثر أو أقل على وحدات الإنتاج ممّا تمّ تضمينه في الموازنة. (لاحظ استخدام كلمة "تخصيص" ممّا لا يعني ان النفقات العامة الثابتة هي أكثر أو أقل). في المثل الذي طرحناه، صنعت المؤسسة خلال الشهر ١٠٠٠ علبة إضافية عمّا تمّ تضمينه في الموازنة. تتطلّب كلّ علبة ساعتين يد عاملة مباشرة وبالتالي فقد سجّلت ٢٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة إضافية على ما خطّط له. لو أن كلّ ساعة مسجّلة تستخدم لتخصيص النفقات العامة الثابتة فإن $€٦٠٠٠ = €٣ \times ٢٠٠٠$ من النفقات العامة الثابتة الإضافية قد خصّصت للإنتاج وهي تفوق ما تمّ تضمينه في الموازنة. يُعتبر هذا الإنحراف مؤتياً لأنّ حجم الوحدات المنتجة يفوق الحجم المُضمّن في الموازنة. ومن غير الوارد أن تتدخل الشركة في شهر واحد؛ بل ستنتظر لمعرفة ما إذا كانت إنحرافات المخرج الشهرية الفردية ستبلغ الصفر على امتداد السنة.

على كلّ حال، ينبغي أن تبقى الإدارة متنبّهة للإنحرافات الشهرية في حال أشارت إلى نمط متناغم. فلنأخذ الحالة التي كانت فيها إنحرافات المخرج الشهرية دوماً مؤتية جداً. يشير ذلك إلى ان مستوى الإنتاج الأصليّ الخاصّ بالمخرج المُضمّن في الموازنة والبالغ ١٢٠.٠٠٠ ساعة يد عاملة مباشرة (أو ٦٠.٠٠٠ علبة) قد صورّ على نحو أضعف من الحقيقة بكثير. قد يؤدي هذا التصوير غير الدقيق إلى اعتبار تكلفة المنتج أعلى ممّا هي في الواقع (أي يُطلب من كلّ منتج تحمّل حصة كبيرة جداً من النفقات العامة الثابتة)، وإلى وضع أسعار مرتفعة جداً. إن من شأن ذلك أن يؤثر سلباً في حصة الشركة في السوق حتّى وإن كان الإنفاق الفعليّ على النفقات العامة الثابتة يعادل تماماً ما تمّ تضمينه في الموازنة. وعلى العكس، فحيث يكون افتراض الإدارة المتعلّق بمستوى الحجم مبالغاً فيه تسجّل المؤسسة باستمرار إنحرافات معاكسة في المخرج ينبغي شطبها من حساب الأرباح والخسائر. وهكذا، يمكن للشركة أن تسجّل نسباً مئوية مرضية في ما يتعلّق بالربح الإجماليّ (أي يتضمّن رقم تكلفة المبيعات مكوّناً من النفقات العامة الثابتة أدنى ممّا يشير إليه الحجم الفعليّ)، لكن تكون قد خُفّضت كثيراً بفعل الإنحرافات المعاكسة في المخرج. على القراء الآن أن يجربوا المثل التالي. لدى التحقّق من أجوبتكم، لا تفرحوا إذا حصلتم على الرقم الصحيح في الإجابة، بل تأكّدوا من أنّكم فهمتم المفاهيم والشروط التي تؤيد هذه الأرقام.

١.٧.١٣ تمرّن بنفسك على النفقات العامة المتغيرة والثابتة.

تلجأ إحدى الشركات إلى نظام تكلفة معيارية في التخطيط والتحكّم بعملية تصنيع أقراص مدمجة. تتضمّن تكلفة القرص المعيارية، على أساس حجم مخرج يوازي مليون قرص سنوياً، أربع ساعات تشغيل آلة تبلغ نفقاتها العامة المتغيرة ٠.٥٠ € للساعة، وأربع ساعات آلات تبلغ نفقاتها العامة الثابتة ١٠ € للساعة. بلغت الوحدات المنتجة الفعلية للسنة قيد المراجعة ١.٢ مليون قرص؛ وبلغت النفقات العامة المتغيرة الفعلية ٩٠٠.٠٠٠ €؛ وساعات تشغيل الآلات الفعلية ١٠٠.٠٠٠ €؛ والنفقات العامة الثابتة الفعلية ٣٩.٠٠٠ €.

					إنحرافات النفقات العامة المتغيرة الفعلية
	[التكلفة المعيارية للوقت الزمنية الخاصة بالموازنة المرنة بالنسبة إلى الوحدات المنتجة]	مطروح منها	[التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي تستغرقه الوحدات المنتجة]	=	
				=	
				=	
				=	هل من شروحات ممكنة؟
	[التكلفة المعيارية للوقت الزمني الذي تستغرقه الوحدات المنتجة]	مطروح منها	[التكاليف الفعلية التي تمّ تكبدها]	=	الإنفاق
				=	
				=	
				=	هل من شروحات ممكنة؟ إنحرافات النفقات العامة الثابتة معدّل تطبيق النفقات العامة الثابتة المحدّد مسبقاً
				=	€
				=	١٠ € لساعة تشغيل الآلات الواحدة
				=	ساعات تشغيل الآلات
	المبلغ المُضَمَّن في الموازنة	مطروح منه	المبلغ الفعلي	=	الإنفاق
				=	
				=	
				=	هل من شروحات ممكنة؟ المُخْرَج
	المبلغ المُضَمَّن في الموازنة	مطروح منه	المبلغ المُطَبَّق على الوحدات المنتجة	=	
				=	
				=	
				=	هل من شروحات ممكنة؟ الحلول المعمول بها

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

$$\begin{aligned}
 & \text{إنحرافات النفقات العامة المتغيرة} \\
 & \text{الفعالية} = \text{[التكلفة المعيارية للتقديمات مطروح منها [التكلفة المعيارية للوقت} \\
 & \text{الزمنية الخاصة بالموازنة المرنة} \text{ الفعلي الذي تستغرقه} \\
 & \text{بالنسبة إلى الوحدات المنتجة]} \text{ [الوحدات المنتجة]} \\
 & = (€ ٠,٥٠ \times ٤ \times ١٢٠٠.٠٠٠) - (€ ٠,٥٠ \times ٤ \times ١٠٠.٠٠٠) = \\
 & = € ٢٤٠٠.٠٠٠ - € ٢٠٠.٠٠٠ = € ٢٠٠.٠٠٠ \text{ مؤات}
 \end{aligned}$$

هل من شروحات ممكنة؟ لم يتم استيفاء عدد الساعات المُصمَّنة في الموازنة بالنسبة إلى أوقات التعطيل وبالتالي كانت ساعات تشغيل الآلات المسجلة في تصنيع ١.٢ مليون من الأفراس المدمجة أقل بـ ٧٠٠.٠٠٠ من المتوقع. وبالتالي، ينبغي تقليل الوقت المعياريّ البالغ أربعاً من ساعات تشغيل الآلات للقرص الواحد.

$$\begin{aligned}
 & \text{الإنفاق} = \text{التكلفة المعيارية للوقت} \text{ مطروح منها التكاليف الفعلية التي تمّ تكبدها} \\
 & \text{الفعالي الذي تستغرقه} \\
 & \text{الوحدات المنتجة} \\
 & = (€ ٠,٥٠ \times ٤ \times ١٠٠.٠٠٠) - € ١٩٠٠.٠٠٠ = \\
 & = € ٢٠٥٠.٠٠٠ - € ١٩٠٠.٠٠٠ = € ١٥٠.٠٠٠ \text{ مؤات}
 \end{aligned}$$

هل من شروحات ممكنة؟ إذا أخذنا بعين الاعتبار النفقات العامة المتغيرة لكل ساعة من ساعات تشغيل الآلات، كان على الشركة أن تنفق € ٢٠٥٠.٠٠٠ على النفقات العامة المتغيرة. إلا أنها لم تنفق إلا € ١٩٠٠.٠٠٠. قد يشير ذلك إلى تحكّم تشغيلي أكثر صرامة بمكوّنات النفقات العامة المتغيرة أو إلى أسعار أفضل من تلك المُصمَّنة في الموازنة.

إنحرافات النفقات العامة الثابتة

معدّل النفقات العامة المحدّد مسبقاً

$$\begin{aligned}
 & = \frac{€ ٤٠.٠٠٠.٠٠٠}{٤.٠٠٠.٠٠٠} = \text{ساعات تشغيل الآلات} \\
 & = € ١٠ \text{ في ساعة تشغيل الآلات الواحدة} \\
 & \text{الإنفاق} = \text{المبلغ المُصمَّن في الموازنة} \text{ مطروح منه المبلغ الفعلي} \\
 & = € ٤٠.٠٠٠.٠٠٠ - € ٣٩.٠٠٠.٠٠٠ = \\
 & = € ١ \text{ مليون مؤات}
 \end{aligned}$$

هل من شروحات ممكنة؟ قد يكون مقدار النفقات العامة الثابتة الكبير مفاجئاً. لكن في صناعة المنتجات العالية التقنية ذات مستويات الأتمتة المتطورة 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 بالمئة) وربما يكون ناتجاً من شراء آلات أرخص قليلاً من حيث السعر، مما يخفّض عبء إستهلاك الآلات السنوي الثابت، أو من رأي موسّع حول الدورات الحياتية للمكينات (الأمر الذي يخلف الأثر نفسه على إستهلاك الآلات).

المخرج = المبلغ المُضْمَن في الموازنة مطروح منه	المبلغ المُطَبَّق على الوحدات المنتجة
€٤٠.٠٠٠.٠٠٠ =	٢٠٠.٠٠٠ × ٤ × ١٠ = €١٠.٠٠٠.٠٠٠
€٤٠.٠٠٠.٠٠٠ =	€٤٨.٠٠٠.٠٠٠ -
€٨.٠٠٠.٠٠٠ =	مؤات

هل من شروحات ممكنة؟ سجّل الإنتاج نسبة ٢٠٪ أعلى مما تمّ تضمينه في الموازنة. وقد أدى ذلك إلى تطبيق نسبة ٢٠ بالمئة من النفقات العامة الثابتة على الإنتاج وهي نسبة تفوق تلك المُضْمَنَة في الموازنة. (تعليق: قد لا يؤثر الإنتاج المزداد في مبلغ النفقات العامة الثابتة التي أنفقت فعلياً.) في حال اعتُبر هذا الارتفاع في الوحدات المنتجة طبيعياً، ينبغي بالتالي زيادة حجم المخرَج بالنسبة إلى معدّل النفقات العامة المحدّد مسبقاً في السنة المقبلة، مما يخفّض تكلفة كل وحدة من وحدات الإنتاج.

التحقيق في الإنحرافات

٨.١٣

تحتاج الإدارة إلى معلومات واضحة وذات صلة وحديثة للتحكّم بالعمليات المتقدّمة باستمرار. وينبغي أن يعلّق المدراء الأهميّة على الإنحرافات عن الموازنة، لأن ذلك يمكنهم مباشرة من معرفة مكان المشاكل فيتّخذون إجراءات علاجية. إلا أن المدراء الجيدين كثيرو الانشغال، ولا يرغبون في أن يتمّ إزعاجهم ببيانات الأرقام المفصلة التي تشير إلى أن العمل تحت السيطرة! وجلّ ما يرغبون فيه هو تقرير مُقدّم بشكل جيّد يشير إلى أبرز الإنحرافات ليس إلا، وليس إلى الأعمال الكامنة وراءها، وإلى الأرقام الكبيرة - مع تعليق مختصر حول أسبابها الممكنة. يسمّى هذا الشكل من أشكال التقارير إعداد التقارير الإستثنائية أو الإدارة بالاستثناء حيث لا يتلقّى المدراء إلا المعلومات المتعلقة بالبنود التي تبدو خارج السيطرة. يصعب تحديد عبارة "خارج السيطرة". ذلك أنّه ينبغي تحديد الحدود على مرّ الزمن ومن خلال الخبرة والتشاور مع مجموع الموظفين الهندسيين. ويُشكّل التحديد بنسبة مئوية بداية مفيدة؛ فعلى سبيل المثال، لا تُدرج الإنحرافات المادية التي تقلّ عن ٤ بالمئة في التقرير. إلا أن التفسير الحرفي لهذا الحدّ قد يؤدي إلى إلغاء معلومات قيمة متعلقة بالتحكّم. فيمكن للشركة أن تفيد بنشوء إنحراف معاكس يبلغ ٣.٨ بالمئة على فعالية المواد شهراً بعد شهر، مما ينبغي أن يؤدي إلى التحقيق في استعمال المواد الأولية. لكن لأن النسبة الشهرية تقلّ عن

الحدّ. لا يلفت الوقع التراكمي لهذا الانحراف انتباه الإدارة. ويمكن برمجة بعض أنظمة المعلومات الإدارية المبنية على الكمبيوتر التي تسمح بعرض الانحرافات بشكل بياني على أساس يومي أو أسبوعي ربما بغية تنبيه المدراء إلى العمليات التي يسوء أداؤها بشكل ثابت حتّى في حال عدم التبليغ. وقد تحتاج الحدود إلى المراجعة نتيجةً لتحليل التكلفة/الربح وللخبرة في هذا المجال، فهل يمكن تبرير تكلفة احتساب الانحراف والتحقيق في أمره على أنهما من الإذخارات الناتجة من الإجراء التنفيذي؟

من المشاكل الأخرى التي يواجهها المدراء في التحقيق في الانحرافات، الاتكال المتبادل بين هذه الأخيرة؛ فقد يؤدي القرار بالتحقيق في أمر إحدى الانحرافات إلى مزيد من العمل على انحرافات أخرى. وعلى العكس، فإنّ البحث عن سبب مشترك واحد قد يفسّر انحرافين أو أكثر. في ما يلي مختارات من الروابط الممكنة:

١. قد يكون الانحراف المعاكس في فعالية المواد ناتجاً من استخدام مواد ذات نوعية رديئة ممّا ينعكس في انحراف مؤات لسعر المواد.
٢. قد تؤدي المواد الأولية نفسها ذات النوعية الرديئة إلى انحراف معاكس في فعالية اليد العاملة بسبب ضرورة قضاء المزيد من الوقت على انتقاء الرُزْم الملائمة من المواد.
٣. يمكن موازنة الانحراف المؤاتي في معدّل أجور اليد العاملة الناتج من استخدام عمال أقلّ مهارة بالانحرافات المعاكسة في فعالية اليد العاملة والمواد.
٤. في حال استخدام اليد العاملة المباشرة في تطبيق النفقات العامة المتغيرة، تصبح عندئذٍ أهمية انحراف فعالية النفقات العامة المتغيرة موازية لأهمية انحراف فعالية اليد العاملة، حتّى في حال وجود رابط ضعيف بين فعالية اليد العاملة واستهلاك الموارد التي تتضمن النفقات العامة المتغيرة.
٥. قد يؤدي انحراف المخرج المؤاتي في النفقات العامة الثابتة إلى أن يسعى موظفو الإنتاج وراء مستويات أعلى حتّى. لكن قد يكون لذلك وقع سلبي على مستويات المخزون (مرتفعة) ومستويات الأموال النقدية (متدنية).

انحرافات المبيعات

٩.١٣

حتّى الآن، ركّزنا اهتمامنا على رقم تكلفة المبيعات المحيطة بالإنتاج، مع الإحاطة بالمواد المباشرة واليد العاملة المباشرة والنفقات العامة المتغيرة والثابتة. أمّا الآن فنلتفت إلى السطر الأعلى من حسابات الأرباح والخسائر في المؤسسات، ألا وهو المبيعات. وفي هذه المناقشة نتخلّى عن فرضية المنتج الواحد التي ميّزت تحليل الانحراف الذي قمنا به حتّى الآن، ذلك أنّ غالبية الشركات تُصنع وتبيع منتجات كثيرة بنسب مختلفة، وكلّ منتج يساهم بشكل مختلف في الأرباح الإجمالية. وينبغي أن تنصّر الإدارة في عواقب عدم استكمال أحجام المبيعات ومزيج المبيعات المُخطّط لها في الموازنة. فلو حدّدت الموازنة بيع ١٠٠ وحدة من المنتج ج و٦٠ وحدة من المنتج ح، فعلى الشركة أن تقيس وقع تحقيق مبيع ٦٠ وحدة من المنتج ج و١٠٠ وحدة من المنتج ح، على الربح.

حالة

سُرَّ مدير سلسلة متاجر تبيع سلعاً رياضية بالتقرير الشهري للمحاسبة الإدارية عن شهر أيار/مايو. من المعلومات التي قرأها فيه، عَلِمَ أن هامش مساهمته من أحذية كرة المضرب قد ارتفع بمبلغ €٢٥٠٠٠ عن المستوى المُضَمَّن في الموازنة والبالغ €٨٥٠٠٠ مع العلم ان حجم المبيعات قد انخفض. هذا وتبيع الشركة نوعين من الأحذية، صنف آيسم Ace'em وهو صنف من الباب الأول سعره €٥٠، وصنف آخر هو بلودر Plodder ثمنه أرخص وهو للأفراد الأقل احتراماً بسعر €١٢,٥٠. في ما يلي الأرقام المُضَمَّنة في الموازنة والأرقام الفعلية بالنسبة إلى شهر أيار/مايو (زوج من الأحذية = وحدة).

أرقام مُضَمَّنة في الموازنة

	بلودر Plodder			آيسم Ace'em		
	المجموع	السعر	الوحدات	المجموع	السعر	الوحدات
المبيعات	€٣٢٥٠٠٠	€١٦,٢٥	٢٠٠٠٠	€٢٢٥٠٠٠	€١٢,٥٠	١٨٠٠٠
تكلفة المبيعات	٢٤٠٠٠٠	١٢,٠٠	٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٠,٠٠	١٨٠٠٠
هامش المساهمة	€٨٥٠٠٠	€٤,٢٥	٢٠٠٠٠	€٤٥٠٠٠	€٢,٥٠	١٨٠٠٠

تجدر الإشارة إلى أن كلَّ العواميد تتضمن مجموع الوحدات المباعة والواردات وتكاليف المشتريات لكلَّ من صنفَي الأحذية، أما "السعر" الإجمالي فينتج من قسمة مجموع أرقام الإيرادات تكاليف المشتريات بـ ٢٠٠٠٠. وبالتالي فإنَّ الأرقام €١٦,٢٥ و €١٢,٥٠ هي أرقام متوسط مرجح (تتأثر كثيراً بتفوق حذاء بلودر Plodder الأرخص).

أرقام مُضَمَّنة في الموازنة

	بلودر Plodder			آيسم Ace'em		
	المجموع	السعر	الوحدات	المجموع	السعر	الوحدات
المبيعات	€٣٣٠٠٠٠	€٢٣,٥٧	١٤٠٠٠	€١٢٥٠٠٠	€١٢,٥٠	١٠٠٠٠
تكلفة المبيعات	٢٢٠٠٠٠	١٥,٧١	١٤٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٠,٠٠	١٠٠٠٠
هامش المساهمة	€١١٠٠٠٠	€٧,٨٦	١٤٠٠٠	€٢٥٠٠٠	€٢,٥٠	١٠٠٠٠

يطلب المدير مساعدتكم على تحليل الزيادة في المساهمة بقدر €٢٥٠٠٠ إزاء الهبوط في حجم المبيعات.

إذا ما ألقينا نظرة أولية على أرقام الحالة، نجد أن الصنف الأعلى أي آيسم Ace'em قد ضاعف مبيعاته وقد تدبَّر أمر الحصول على €١,٢٥ إضافي من الزبائن. إلا أن التأثير الشديد الإيجابية لزيادة المساهمة من قبل هذا الصنف يضعفه تدنٍ شديد في مبيعات صنف

بلودر Plodder . يعتقد المدير أن هذا التدني ناتج من زيادة في قدرة المستهلك على الإنفاق بالإضافة إلى زيادة أخرى في الإنفاق على أوقات الفراغ. ذلك أن لاعب كرة المضرب الأقل جدارة مستعد لإنفاق المال على الألبسة والمعدات التي تحتل مركزاً عالياً في السوق. يكشف احتساب أكثر تفصيلاً لمساهمات الأصناف النمط التالي في النسب المئوية لهامش المساهمة (هامش المساهمة كنسبة مئوية لسعر المبيعات).

المجموع	بلودر Plodder	آيسم Ace'em	
%٢٦,١٥٤	%٢٠	%٤٠	الموازنة
%٣٣,٣٤٧	%٢٠	%٤١,٤٦٣	الفعلي

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.

إنحراف المساهمة	=	الفرق في هامش المساهمة للوحدة	×	المبيعات الفعلية مقاسة بالوحدات
آيسم Ace'em	=	(€٢١,٢٥ - €٢٠,٠٠)	×	٤٠٠٠ مؤات
بلودر Plodder	=	(€٢,٥٠ - €٢,٥٠)	×	١٠٠٠٠٠ مؤات
إنحراف الحجم	=	(المبيعات الفعلية مطروح منها المبيعات المُضَمَّنة في الموازنة)	×	هامش المساهمة المُضَمَّن في الموازنة للوحدة
آيسم Ace'em	=	(٢٠٠٠ - ٤٠٠٠)	×	€٤٠,٠٠٠ مؤات
بلودر Plodder	=	(١٨٠٠٠ - ١٠٠٠٠٠)	×	€٢٠,٠٠٠ معاكس
				€٢٠,٠٠٠ مؤات

وبالتالي بوسع 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 يتخلى عن صنف البلودر Plodder ويستبدله بصنف أعلى لكنه ليس بالضرورة 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 يتخلص من مخزون البلودر Plodder من خلال تخفيض السعر، مع العلم أن الهوامش بالنسبة إلى هذا الصنف هي أضيق من هوامش آيسم Ace'em.

الوحدة ١٣ / تحديد التكاليف المعيارية

ويمكن الحصول على نظرة أكثر شمولية من خلال فصل مكونيّ إنحراف الحجم وهما الكميّة والمزيج، لأنّ العدد الفرديّ للوحدات المباعة من الصنف لم يختلف وحده عن الموازنة، إنّما اختلف عنها أيضاً المزيج الداخلي المتوقّع.

كميّة المبيعات	=	[المبيعات الفعلية مطروح منها المبيعات المُضَمَّنة	×	[هامش مساهمة المتوسط المرجح
		في الموازنة]		المُضَمَّن في الموازنة بالنسبة إلى الوحدة
				[الوحدة]
آيسم Ace'em	=	€ ٤,٢٥ × (٢ ٠٠٠ - ٤ ٠٠٠)	=	٨ ٥٠٠ موات
بلودر Plodder	=	€ ٤,٢٥ × (١٨ ٠٠٠ - ١٠ ٠٠٠)	=	٣٤ ٠٠٠ معاكس
				٢٥ ٥٠٠ معاكس
إنحراف مزيج	=	[المبيعات الفعلية مطروح منها المبيعات المُضَمَّنة	×	[هامش المساهمة المُضَمَّنة في الموازنة
		في الموازنة]		بالنسبة إلى الوحدة الواحدة مطروح منه
				هامش مساهمة المتوسط المرجح المُضَمَّن
				في الموازنة بالنسبة إلى الوحدة الواحدة]
آيسم Ace'em	=	(€ ٤,٢٥ - € ٢٠) × (٢ ٠٠٠ - ٤ ٠٠٠)	=	٣١ ٥٠٠ موات
بلودر Plodder	=	(€ ٤,٢٥ - € ٢,٥٠) × (١٨ ٠٠٠ - ١٠ ٠٠٠)	=	١٤ ٠٠٠ موات
				٤٥ ٥٠٠ موات
التدقيق:		[إنحراف كميّة المبيعات + إنحراف مزيج المبيعات]	=	إنحراف حجم المبيعات
			=	٢٥ ٥٠٠ معاكس + ٤٥ ٥٠٠ موات

يتطلّب كلّ من إنحراف كميّة المبيعات وإنحراف مزيج المبيعات تفسيراً تُحدّد كميّة المبيعات بالنسبة إلى صنف الأحمدة عند هامش مساهمة المتوسط المرجح بالنسبة إلى الوحدة المسحوبة من البيانات الأولية في الحالة. ويتعامل هذا الإنحراف مع زوج أحمدة آيسم Ace'em على أنه مساوٍ لزوج من أحمدة بلودر Plodder. إنّ من شأن الهبوط في المجموع الإجمالي لمبيع ٦٠٠٠ وحدة أن يؤدّي إلى إنحراف معاكس (عند €٤,٢٥ للوحدة) يبلغ €٢٥ ٥٠٠. وبالنسبة إلى أيّ مدير، لا تُعتبر هذه الأنباء جيّدة. وقد يشير الهبوط في الحجم ربّما إلى انخفاض عدد الزبائن الذين يدخلون إلى صالة العرض (التي تُعرض فيها سلع أخرى)، وإلى تخصيص مساحة كبيرة لأحمدة رياضة كرة المضرب وإلى فائض في عدد المساعدين على المبيعات (ذلك أنّ المجهود نفسه مطلوب لبيع زوج من الأحمدة 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 أمرٌ كان على البائع المُطلّع أن يتنبّه إلى الأدلّة التي تشير إليه.

يقيّم إنحراف مزيج المبيعات الارتفاع أو الهبوط في الوحدات المباعة في الصنف الواحد من خلال الفرق بين هامش المساهمة الفعلية للصنف وصنف مساهمة المتوسط المرجح المُضَمَّن في الموازنة. وبالتالي، فلو باعت المؤسسة وحدات أقلّ ممّا حدّدت في الموازنة بهامش مساهمة يقلّ عن المتوسط (تماماً كما هو وضع صنف البلودر Plodder) تكون هذه العملية مربحة تماماً كبيع وحدات أكثر من الوحدات المُضَمَّنة في الموازنة، من صنف يكون هامش مساهمته أعلى من المتوسط (كما هي حال صنف آيسم Ace'em).

على القراء أن يتوقفوا للتفكير في الدلالة الإدارية لهذا التحليل. قد يرتبك 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 بديهية). ومن جهة أخرى، ينبئ إنحراف مزيج المبيعات بأنه من الأفضل أن يبيع كمية أقل من أحذية بلودر Plodder (وهي رسالة غير منطقية بديهياً). 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 انطلاقاً من البيانات الأصلية. فعندما يزيد عدد المنتجات ويكون التحوّل في المزيج أكثر دقة منه في هذه الحالة، فإنّ التعمق في التحليل يؤمن معلومات أكثر إفادة.

الخلاصة

إنّ التكلفة المعيارية هي التكلفة المُضمّنة في الموازنة بالنسبة إلى وحدة من الوحدات المنتجة. وبالتالي، تُوزّع الموازنات على تكاليف معيارية حتى يتسنى التحكم بأقسام المؤسسة بكلّ تفاصيلها. تقارن التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية ويمكن احتساب الإنحرافات وشرحها.

ينبغي توخّي الحذر لدى وضع المعايير؛ فالمعايير التي تعكس ظروف العمل الممتازة والتي لا يُرجح أن نجدها في الناحية العملية تقلل من حوافز 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 المعدّل) وإنحرافات الكمية (الفعلية). تتألف إنحرافات النفقات العامة المتغيرة من الإنفاق والفعالية بينما يمكن تقسيم إنحرافات النفقات العامة الثابتة إلى الإنفاق وإنحرافات المخرج. لا يشكّل احتساب الإنحرافات إلاّ مرحلة واحدة من تحليل الإنحراف؛ فالبحث عن تفسير لهذه الإنحرافات واتخاذ التدابير العلاجية اللازمة هما الأكثر أهمية. ولا ينبغي التحقيق إلاّ في الإنحرافات الأكثر دلالة.

قد تكون الإشارات الصادرة عن تحليل الإنحراف مخالفة للبديهية أي أنّها قد تفيد بأنّ أحد الإنحرافات مؤاتٍ (أو معاكس) بينما يؤدّي 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 الموازنات للتحكم بالإيرادات والتكاليف كل يوم بيومه، أما المعايير فيتم إعدادها كخطط للسنة المقبلة. صحّ أم خطأ؟
- ٢.١٣ عند وضع المعايير، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار عدداً من العوامل، منها:
- I. تأثير إدخال ماكينات جديدة؛
 - II. نتائج أي دراسات هندسية ذات صلة؛
 - III. الحاجة إلى تأمين تقديرات لمواجهة حالات عدم الفعالية الهامة التي لا يمكن التنبؤ بها؛
 - IV. اختبار دقة المعايير الحديثة.
- أي احتمال يصحّ 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 الإدارة بتحفيز المستخدمين حتى يصل أداؤهم إلى أعلى درجة ممكنة، أيّ من المعايير التالية ينبغي استخدامه؟
- أ. معيار أساسي.
 - ب. معيار مثالي.
 - ج. معيار التكلفة التاريخية.
 - د. معيار يمكن التوصل إليه.
- ٤.١٣ تأتي خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. تسمح الموازنة المرنة بالمقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المُضَمَّنة في الموازنة عند كل مستويات الإنتاج (الوحدات المنتجة).
 - ب. تؤمن الموازنة المرنة للإدارة بعض الفرص في حال فشلها في بلوغ الأهداف.
 - ج. المقصود بالموازنة المرنة أنّ التكاليف المُضَمَّنة في الموازنة للوحدات المنتجة المُضَمَّنة في الموازنة يمكن أن تُقارن بالتكاليف الفعلية للوحدات المنتجة الفعلية.
 - د. المقصود بالموازنة المرنة أنّ التكاليف الفعلية للوحدات المنتجة المُضَمَّنة في الموازنة يمكن أن تُقارن بالتكاليف المُضَمَّنة في الموازنة للوحدات المنتجة المُضَمَّنة في الموازنة.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٣-٥-١٣-٨

أتمت شركة أرجل ماغز المحدودة Argyll Mugs Limited فصلها الأول من تصنيع الأكواب الخزفية وقد حضر محاسب الإدارة مقارنةً بين النتائج الفعلية للفصل والنتائج المُضمّنة في الموازنة.

الموازنة	الفعلية	
٥ ٠٠٠	٤ ٦٠٠	الأكواب المُنتجة
€	€	التكاليف
١٠ ٠٠٠	٩ ٤٠٠	المواد
٢ ٥٠٠	٢ ٦٠٠	اليد العاملة
٣ ٧٥٠	٣ ٦٠٠	النفقات العامة المتغيرة
١٦ ٢٥٠	١٥ ٦٠٠	

٥.١٣ ما هي تكاليف المواد المعدلة؟

أ. €٩٢٠٠.

ب. €٩٤٠٠.

ج. €١٠ ١٢٠.

د. €١٠ ٨٧٠.

٦.١٣ ما هو الإنحراف في تكاليف اليد العاملة بين التكاليف الفعلية والموازنة المعدلة؟

أ. لا إنحراف.

ب. إنحراف معاكس يبلغ €١٠٠.

ج. إنحراف معاكس يبلغ €٢٠٠.

د. إنحراف معاكس يبلغ €٣٠٠.

٧.١٣ ما هو مجموع الإنحراف بين التكاليف الفعلية والموازنة المعدلة؟

أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٥٥٠.

ب. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٦٥٠.

ج. إنحراف معاكس يبلغ €٦٥٠.

د. إنحراف معاكس يبلغ €٧٥٠.

٨.١٣ ما هي التكلفة المعيارية لكل كوب؟

أ. €٢,٥٠.

ب. €٢,٩٩.

ج. €٣,٢٥.

د. €٣,٣٩.

- ٩.١٣ أيّ خيار من الخيارات التالية يفسّر إنحرافاً معاكساً في فعالية المواد؟
أ. تحسّن في كشوفات التأكد من النوعية.
ب. استخدام مواد ذات نوعية أكثر رداءة ممّا حدّد في المعيار.
ج. تراجع في خسارات المواد.
د. إنتاج تصنيع أعلى ممّا تمّ تضمينه في الموازنة.
- ١٠.١٣ سجّلت شركة أبي رود المحدودة Abbey Road Limited إنحرافاً إجمالياً معاكساً في المواد. أي من المجموعات التالية من إنحراف سعر المواد وإنحراف فعالية المواد تُعتبر غير ممكنة؟
أ. سعر معاكس؛ فعالية معاكسة.
ب. سعر معاكس؛ فعالية مؤاتية.
ج. سعر مؤات؛ فعالية معاكسة.
د. سعر مؤات؛ فعالية مؤاتية.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٣-١١-١٣-١٢

تصنّع شركة غالواي برودكتس Galloway Products plc المنتج أ٣ باستخدام نظام تحديد التكاليف المعيارية لرصد الأداء الفعلي. لإنتاج وحدة واحدة من أ٣، تتطلّب المواصفات المعيارية ٥ كغ من المواد الأولية بتكلفة معيارية مقدارها €٤ لكلغ الواحد.
في شهر كانون الثاني/يناير، أنتجت الشركة ١٠ ٠٠٠ وحدة من المنتج أ٣ باستخدام ٤٨ ٥٠٠ كلغ من المواد الأولية بتكلفة معيارية مقدارها €٣,٥٠ لكلغ الواحد.

- ١١.١٣ ما هو إنحراف فعالية المواد الخام في شهر كانون الثاني/يناير؟
أ. إنحراف مؤات يبلغ €٦٠٠٠.
ب. إنحراف مؤات يبلغ €٨٧٥٠.
ج. إنحراف مؤات يبلغ €١٥ ٥٠٠.
د. إنحراف مؤات يبلغ €٢٢ ٥٠٠.
- ١٢.١٣ ما هو إنحراف سعر المواد الأولية في شهر كانون الثاني/يناير؟
أ. إنحراف معاكس يبلغ €٦٠٠.
ب. إنحراف معاكس يبلغ €١٩ ٠٠٠.
ج. إنحراف مؤات يبلغ €٢٢ ٥٠٠.
د. إنحراف مؤات يبلغ €٢٤ ٢٥٠.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٣-١٣-١٣-١٥.

تصنّع شركة أوميغا المغفلة Omega plc منتجاً واحداً لديه مواصفات تتطلب ٣ كلغ من المواد الأولية ك٤ للوحدة الواحدة. تبلغ التكلفة المعيارية للكيلوغرام الواحد من ك٤ ٢٤ €. تحدّد موازنة الشركة لشهر حزيران/يونيو بـ ١٠٠٠٠ وحدة. إلا أنّ الوحدات المنتجة الفعلية تبلغ ٩٠٠٠ وحدة فقط وتستخدم ٢٨٠٠٠ كلغ من ك٤ بتكلفة فعلية تبلغ ١٠٧٥ € للكيلوغرام الواحد.

١٣.١٣ ما هو إنحراف سعر المواد في شهر حزيران/يونيو؟
 أ. إنحراف مؤات يبلغ ٥٠٠٠ €.
 ب. إنحراف مؤات يبلغ ٦٠٠٠ €.
 ج. إنحراف مؤات يبلغ ٧٠٠٠ €.
 د. إنحراف مؤات 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 مؤات يبلغ ٥٠٠٠ €.
 د. إنحراف مؤات يبلغ ٦٧٥٠ €.

١٥.١٣ في شهر تمّوز/يوليو، بلغت الوحدات المنتجة ٨٠٠٠ وحدة فقط، بينما استُخدم ١٦٠٠٠ كلغ من ك٤ بتكلفة ٣ € للكلغ 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 € مؤات؛ الفعالية = ١٦٠٠٠ € معاكسة؛
 د. السعر = ١٦٠٠٠ € مؤات؛ الفعالية = ١٠٠٠ € معاكسة.

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 معدّل 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 أيّ من الخيارات التالية يمكن أن يؤدي إلى إنحراف مؤاتٍ في فعالية اليد العاملة؟
- أ. زيادة في تدريب اليد العاملة المباشرة.
 - ب. مستوى عالٍ من التغيب بين مجموع اليد العاملة المباشرة.
 - ج. الخطأ في وضع فعالية اليد العاملة المعيارية عند مستوى عالٍ لا يمكن تبريره.
 - د. التعطّلات المتكرّرة في الآلات والماكينات.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٣-١٨-١٣-١٩.

تنتج شركة رومولوس فاوندريز المحدودة Romulus Foundries Limited سبائك من الصلب لاستخدامها في صناعة السيارات. وهي تستخدم نظام تحديد التكاليف المعيارية الذي تعرّف إلى أنّ الجزع الخلفي الواحد يتطلب ثلاث ساعات من اليد العاملة المباشرة تكلف الواحدة منها €٤.٨٠ في الساعة. تتضمّن الوحدات المنتجة الشهرية العادية ١٢٠٠ جزع خلفي. في شهر تشرين الثاني/نوفمبر، بلغت تكاليف اليد العاملة المباشرة €٦٨٠ ١٥ في تصنيع ١١٠٠ جزع 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 معدّل 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 ١٣-٢٠-١٣-٢٥.

استُخرِجت المعلومات التالية من سجلات شركة بي كيو إي المحدودة PQE Company Limited.

مقياس الوحدة الواحدة	المواد	اليد العاملة
الكمية	١ كلغ	٢ ساعة
التكلفة	€٢,٠٠ / كلغ	€٥,٠٠ / ساعة

أنتجت الشركة المذكورة ١٠٠ وحدة مُستخدمةً 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 مؤات يبلغ €٢٠.
 د. إنحراف معاكس يبلغ €٢٠.
- ٢١.١٣ ما هو الإنحراف في سعر المواد؟
 أ. لا إنحراف.
 ب. إنحراف مؤات يبلغ €١١.
 ج. إنحراف معاكس يبلغ €١١.
 د. إنحراف مؤات يبلغ €٢٠.
- ٢٢.١٣ ما هو الإنحراف في معدل أجور اليد العاملة؟
 أ. إنحراف معاكس يبلغ €١٠٠.
 ب. إنحراف مؤات 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 مؤات يبلغ €١٠٠.
 ج. إنحراف مؤات يبلغ €٢٠٠.
 د. إنحراف مؤات يبلغ €٢٥٠.
- ٢٤.١٣ أيّ من الخيارات التالية يمكن أن يشرح أسباب الإنحرافات في المواد؟
 هـ. استخدام مواد ذات نوعية أقلّ جودة وبأسعار أكثر ارتفاعاً.
 أ. استخدام مواد ذات نوعية أعلى من حيث الجودة وبأسعار أكثر ارتفاعاً.
 ب. استخدام مواد ذات نوعية أعلى من حيث الجودة وبأسعار أقلّ ارتفاعاً.
 ج. استخدام مواد ذات نوعية أقلّ جودة وبأسعار أقلّ ارتفاعاً.

- ٢٥.١٣ أيّ من الخيارات التالية يشرح أسباب الإنحرافات في اليد العاملة؟
أ. استخدام يد عاملة أقلّ فعالية بمعدّلات أجور أكثر ارتفاعاً.
ب. استخدام يد عاملة أكثر فعالية بمعدّلات أجور أكثر ارتفاعاً.
ج. استخدام يد عاملة أقلّ فعالية بمعدّلات أجور أقلّ ارتفاعاً.
د. استخدام يد عاملة أكثر فعالية بمعدّلات أجور أقلّ ارتفاعاً.
- ٢٦.١٣ من الخصائص الأساسية لنظام تحديد التكاليف المعيارية، انتقال الإنحرافات من قسم إلى آخر لتلائم تدفق الأعمال قيد التنفيذ عبر عملية التصنيع. صحّ أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٣-٢٧-١٣-٢٨.

تخطّط شركة نيرن بت فودز المحدودة Nairn Pet Foods Limited (نيرن لأطعمة الحيوانات الأليفة) لصناعة ١٠.٠٠٠ علبة من طعام الكلاب في الشهر، وتتطلب العلبة الواحدة ساعتين تشغيل آلة ليتمّ إنتاجها. تبلغ النفقات العامة المتغيرة المُضمّنة في الموازنة €٢٤.٠٠٠ ممّا يؤدّي إلى نشوء معدّل تخصيص للنفقات العامة يبلغ €١,٢٠ لساعة تشغيل الآلة الواحدة. خلال الشهر، تمّ إنتاج ١١.٠٠٠ علبة خلال ٦٠٠ ساعة تشغيل آلة. بلغت النفقات العامة المتغيرة الفعلية €٢٥.٠٠٠.

- ٢٧.١٣ ما هو الإنحراف في فعالية النفقات العامة المتغيرة؟
أ. إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٤٨٠.
ب. إنحراف معاكس يبلغ €١٠٠٠.
ج. إنحراف معاكس يبلغ €١٩٢٠.
د. إنحراف معاكس يبلغ €٢٤٠٠.

- ٢٨.١٣ ما هو الإنحراف في إنفاق النفقات العامة المتغيرة؟
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 ١٣-٢٩-١٣-٣٠.

تتوقّع شركة فندهورن سويترز المحدودة Findhorn Sweaters Limited أن تبلغ النفقات العامة الثابتة السنوية التي يتمّ تكبّدها بالتساوي خلال السنة €٢٤٧.٥٠٠. ينبغي تخصيص النفقات العامة الثابتة على وحدات الإنتاج على أساس ساعات تشغيل الآلات التي ضُمّنت في الموازنة بـ ٨٢.٥٠٠ للسنة. أمّا الإنتاج المُخطّط له فقد حُدّد

ب. ٣٣٠.٠٠٠ سترة، تتطلب الوحدة منها ١٥ دقيقة من وقت الآلات.
في شهر أيار/مايو، بلغ الإنتاج الفعلي ٢٨.٠٠٠ سترة خلال ٧٠٠٠ ساعة من ساعات تشغيل الآلات. وبلغت النفقات العامة الثابتة خلال شهر أيار/مايو ٢٢٥٠٠.€

- ٢٩.١٣ ما هو الإنحراف في إنفاق النفقات العامة الثابتة في شهر أيار/مايو؟
أ. إنحراف مؤات يبلغ ٣٧٥.€
ب. إنحراف معاكس يبلغ ١٥٠٠.€
ج. إنحراف معاكس يبلغ ١٨٧٥.€
د. إنحراف مؤات يبلغ ١٨٧٥.€

- ٣٠.١٣ ما هو الإنحراف في مخرج النفقات العامة الثابتة في شهر أيار/مايو؟
أ. إنحراف مؤات يبلغ ٣٧٥.€
ب. إنحراف مؤات يبلغ ١٥٠٠.€
ج. إنحراف معاكس يبلغ ١٨٧٥.€
د. إنحراف معاكس يبلغ ٥٥٠٠.€

- ٣١.١٣ في حال تكبدت 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 يُخفَّض بغية تخفيض تكلفة المنتج للوحدة الواحدة.
ج. يحتاج حجم المخرج إلى أن يُخفَّض بغية زيادة تكلفة المنتج للوحدة الواحدة.
د. تحتاج قيمة البسط إلى أن تُخفَّض بغية زيادة تكلفة المنتج للوحدة الواحدة.

- ٣٢.١٣ في حال كانت الشركة تستخدم نظام تحديد التكاليف المعيارية، فهي لن تحقق 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 ١٣-٣٣-١٣-٣٦.

إن شركة سولواي سستمز المحدودة Solway Systems Limited تعمل كموزع بريطاني لأجهزة الإنذار الأمنية التي تنتجها شركة شيكاغو إنكوربوريتد Chicago Incorporated ولأجهزة الإنذار ضد الحريق التي تنتجها شركة شتوتغارت فرك Stuttgart Werke GmbH. حضر مدراء سولواي سستمز المحدودة Solway Systems Limited الموازنة التالية للفصل الأول من السنة المقبلة:

المجموع	شركة شيكاغو Chicago Inc	شركة شتوتغارت فرك Stuttgart Werke	الوحدات
٥٠٠	٢٠٠	٣٠٠	
€	€	€	
٣٢٥ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	٢٢٥ ٠٠٠	المبيعات
٢٢٠ ٠٠٠	٥٥ ٠٠٠	١٦٥ ٠٠٠	التكاليف المتغيرة
١٠٥ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	هامش المساهمة
	كانت النتائج الفعلية كالتالي:		
٥٧٥	٢٥٠	٣٢٥	الوحدات
€	€	€	
٣٦٣ ١٢٥	١٢٧ ٥٠٠	٢٣٥ ٦٢٥	المبيعات
٢٤٧ ٥٠٠	٦٨ ٧٥٠	١٧٨ ٧٥٠	التكاليف المتغيرة
١١٥ ٦٢٥	٥٨ ٧٥٠	٥٦ ٨٧٥	هامش المساهمة

- ٣٣.١٣ ما هو إنحراف مساهمة المبيعات؟
- إنحراف مؤات يبلغ €٢٥٠٠.
 - إنحراف معاكس يبلغ €٥١٧٥.
 - إنحراف معاكس يبلغ €٥٦٢٥.
 - إنحراف معاكس يبلغ €٨١٢٥.

- ٣٤.١٣ ما هو الإنحراف في حجم المبيعات؟
- إنحراف مؤات يبلغ €١١ ٢٥٠.
 - إنحراف مؤات يبلغ €١١ ٧٥٠.
 - إنحراف مؤات يبلغ €١٥ ٦٢٥.
 - إنحراف مؤات يبلغ €١٦ ٢٥٠.

- ٣٥.١٣ ما هو الإنحراف في كمية المبيعات؟
 أ. إنحراف معاكس يبلغ ٢٥٠ €.
 ب. إنحراف مؤات يبلغ ١٥٠,٧٥ €.
 ج. إنحراف مؤات يبلغ ١٥٧٥٠ €.
 د. إنحراف مؤات يبلغ ١٦٢٥٠ €.

- ٣٦.١٣ ما هو الإنحراف في مزيج المبيعات؟
 أ. إنحراف مؤات يبلغ ٣٧٥ €.
 ب. إنحراف مؤات يبلغ ٥٠٠ €.
 ج. إنحراف معاكس يبلغ ٥٠٠ €.
 د. إنحراف مؤات يبلغ ٧٥٠ €.

دراسة الحالة ١٣-١

تصنع شركة انفر فروس ت برودكتس المحدودة Inverfrost Products Limited منتجاً وحيداً - مادة كيميائية خاصة - تدعى الفاستار Alphastar. ولطالما استخدمت الشركة نظام تحديد التكاليف المعيارية للتحكم بأوجه التكاليف المتغيرة للمنتج.

تبلغ التكلفة المعيارية لألفاستار Alphastar:

€	مواد مباشرة
٢,٠٠	المادة الأولية ك ١ - ٢ كلغ بسعر ١ € لكلغ الواحد
٣,٠٠	المادة الأولية ب ٣ - ١ كلغ بسعر ٣ € لكلغ الواحد
١٢,٠٠	اليد العاملة المباشرة - ٣ ساعات بسعر ٤ € للساعة الواحدة
	النفقات العامة المتغيرة - ٣ ساعات بسعر ٦ €
١٨,٠٠	ساعة اليد العاملة المباشرة الواحدة
<u>٣٥,٠٠</u>	

تتوقع موازنة الشركة السنوية بيع ٤٠.٠٠٠ وحدة من ألفاستار Alphastar بسعر ٨٠,٠٠ € للوحدة، تُوزع بالتساوي على كل 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	ك ١ - ١٨ ٠٠٠ كلغ بسعر ١ € لكلغ الواحد
	٢٩ ٧٥٠	ب ٣ - ٨٥٠٠ كلغ بسعر ٣,٥٠ € لكلغ الواحد
	١٢٦ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة (٢٨ ٠٠٠ ساعة بسعر ٤,٥٠ € للساعة الواحدة)
	١٦٥ ٠٠٠	النفقات العامة المتغيرة
<u>٣٣٨ ٧٥٠</u>		
<u>٤٢٦ ٢٥٠</u>		هامش المساهمة

سُرّت الإدارة بنتائج الفصل الفعلية لكن ساءها ان تكون المبيعات قد هبطت عن المستوى المُضْمَن في الموازنة وقلقت من أنه بالرغم من استمرار السيطرة على بعض التكاليف، إلا أن غيرها يختلف كثيراً عن التكاليف المحددة في المعيار.

المطلوب

حضّر تحليل إنحراف كامل عن كل عناصر التكلفة المتغيرة مع أي إنحرافات ذات صلة متعلقة بالمبيعات. انطلاقاً من المعلومات المتوفرة، اقترح تفسيرات ممكنة للإنحرافات التي تمّ التعرف إليها.

المحاسبة للأقسام

المحتويات	
٢/١٤	١.١٤ المقدمة
٢/١٤	٢.١٤ لِمَ التقسيم 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 المُتَبَقِّي: بديل للعائد على الاستثمار
١٣/١٤	٧.١٤ إنَّ معدَّل الفائدة المُقَدَّر يَهْمُ!
١٩/١٤	٨.١٤ تعليق تنبيهي بشأن تقييم الأداء
٢٠/١٤	٩.١٤ تسعير التحويل
٢١/١٤	١٠.١٤ معايير إنشاء سعر تحويل
٢٤/١٤	١١.١٤ البعد الدولي
٢٨/١٤	الخُلاصة
٢٩/١٤	أسئلة للمراجعة
٣٩/١٤	دراسة الحالة ١٤-١

الأهداف التعليمية

- في نهاية هذه الوحدة، تكون قد حصَّلت ما يلي:
- أسباب التقسيم إلى وحدات مستقلة؛
 - حسنات التقسيم إلى وحدات مستقلة وعيوبه؛
 - أنواع بُنى الأقسام؛
 - دور العائد على الاستثمار وصعوبات قياس العائد والاستثمار معاً؛
 - مواطن ضعف العائد على الاستثمار؛
 - كيف يُحسَب الدخل (الربح) المتبقي والفوارق القائمة بينه وبين العائد على الاستثمار؛
 - كيف أنَّه للشركات التي تُدار بشكل جيّد مجموعة واسعة ومتنوعة من مقاييس الأداء؛
 - دور تسعير التحويل في الشركات المُقسَّمة إلى وحدات مستقلة والصعوبات الملازمة لاختبار الأسس الملازمة.

طوال هذه السلسلة من الوحدات حول المحاسبة الإدارية لصنع القرار ركزنا على عمليات تحديد التكلفة وصنع القرار المحيطة بالمنتجات الفردية. وإن وحدات التكلفة المستخدمة لأغراض التوضيح بأمثلة كانت منتجات منفصلة يمكن تتبع التكاليف فيها مباشرة أو يمكن تخصيصها باستخدام إحدى الإجراءات العديدة المتوفرة. وكان يتم تصنيع هذه المنتجات أو تجميعها في مؤسسات كنا مهتمين بأنظمة المحاسبة والتحكم فيها وكانت هذه المنتجات تباع لزبائن خارجيين.

والآن نوجه اهتمامنا إلى المسائل المحاسبية المحيطة بالتحويلات الداخلية للسلع والخدمات في شركات تُمارس فيها نشاطات متنوعة بما يكفي لكي تؤدي إلى إنشاء أقسام مستقلة. خذ شركة أم بي أي MBA كمثال على الشركة المقسمة إلى وحدات مستقلة. فمن تقريرها السنوي للعام ٢٠٠٢ (أنظر الملحق ٥ - ١) نرى أن عملياتها مبنية حول قطاعين أساسيين:

- العمليات الصناعية
- العمليات المالية

إن نطاقاً واسعاً من نشاط البحث والتصنيع يتم حول العالم ويُقدّم في التقرير السنوي (لم يتم نقله في الملحق ٥ - ١) في أربع مجموعات كبرى هي المملكة المتحدة، وباقي أوروبا، والأميركتين وأفريقيا، وآسيا وأستراليا آسيا Australasia. ويصّب 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 خارجيين. هل تنطبق الأسعار نفسها؟ هل يمكن السماح للقسم البائع بجني أرباح من الصفقة؟

ماذا يمكن أن يحصل إذا تمكّن القسم المشتري من تأمين الحصول على المنتج من مورد آخر بسعر أرخص؟ وبالإضافة إلى ذلك، سننظر في كيفية تقييم الأداء ككل في الأقسام الفردية. هل نستطيع استخدام الإجراءات نفسها لتقييم الأقسام كما في الشركات بكاملها؟ تركز المحاسبة للأقسام على نشاطات الأقسام بكاملها بدلاً من التركيز على المنتجات أو العمليات الفردية مع أننا سنطبق في دراستنا تعريفات التكلفة نفسها التي استخدمناها في وحدات سابقة. إن القسم هو أحياناً شركة مملوكة بالكامل؛ فتنطبق المبادئ نفسها.

٢.١٤ لِمَ التقسيم إلى وحدات مستقلة؟

تنمو المؤسسات بطريقتين، عضوياً أو من خلال الاكتساب. ويتأثر النمو العضوي بإجراء المزيد والمزيد من المبيعات للمزيد من المنتجات حيث يتم استخدام التدفق النقدي والأرباح المتزايدة للاستثمار في طاقة إنتاجية أكبر. ويكون نمو كهذا بطيئاً عادةً لكن المخاطر المرتبطة به هي ضئيلة نسبياً بسبب المعرفة المُفضّلة التي تملكها الشركة في

المجالات المُخصَّصة للتوسُّع. وإنَّ الاكتسابات، سواء كانت مُموَّلة عبر الأموال النقدية الخاصة، أم عبر الأموال النقدية المُستدانة أم عبر إصدار أسهم خاصة، تُحدث نموّاً سريعاً في مجالات تكون الشركة ربّما أقلّ تأكّداً منها. وبالإبقاء على إدارة المنشأة المشترية، تأمل الشركة المكتسبة "تعلم المصلحة" وزيادة الأرباح إلى عملياتها في نهاية الأمر. وأياً يكن نوع النمو الذي تختاره شركة ما - ولا يستثنى أحدُ النوعين الآخر - فإنها ستواجه مشاكل إدارية في التحكم. إنَّ حجم العمليات المُطلق وتعقيدها يمنعان الفريق الإداري في المقرّ العامّ من ممارسة تفحص صارم بما يكفي للعمليات اليومية. وبناءً عليه، يجب أن تُفصل هذه العمليات عن الأجزاء الأخرى من الشركة وأن تُعطى فريقها الإداري الخاصّ بها. ويُدعى فصلُ كهذا التقسيم إلى وحدات مستقلة وتُنسب إليه حسنات عديدة (والقليل من السيئات).

حسنات الأقسام

١.٢.١٤

١. التخصُّص. إنَّ التعقيد المُطلق لنشاطات مجموعة أم بي أي MBA، يُقنع بالأحرى بإدارة متخصصة في مختلف أنحاء الشركة. فإنَّ المنفذين الرئيسيين لشركة أم بي أي MBA المتواجدين في مقرّ الشركة العامّ لا يعرفون عن احتمال مبيعات مجموعة المفاتيح الكهربائية الخاصة بالاتّصالات في الهند بقدر ما يعرف الفريق الإداري المحليّ المتواجد في ذلك البلد. فإنّه من الأفضل بمكان أن يتمّ إنشاء عمليات الاتّصالات الهندية كقسم وأن يُطلب من مدراءها إدارة أعمالهم الخاصة.
٢. الحجم. حتّى في الشركات ذات المُنتج الواحد - إن كان لها وجود في الواقع - يمكن أن يتفاقم عظم المشاكل التي تواجه الإدارة المركزية إلى درجة أنّه يصبح معقولاً فصل النشاطات ضمن الأقسام، ربّما على أساس جغرافيّ وربّما على أساس الزبائن. وبهذه الطريقة، يمكن الحصول على معرفة مفصلة لتكون ذات صلة مباشرة بالمشاكل المحليّة.
٣. تشديد العزيمة. يمكن أن يفقد الموظفون الذين يعملون بعيداً عن مركز الشركة عزيمتهم ومعنوياتهم عندما تتخذ قرارات بشأن نشاطاتهم إدارةً بعيدة تُقيم في المقرّ العام. ويمكن توليد شعور بـ"الامتلاك" والاعتزاز لصالح الشركة بكاملها عبر بنية مُقسّمة إلى وحدات مستقلة حيث تُعطى الأقسام الفردية تعليمات لتعامل نفسها كشركات تعمل لحسابها الخاصّ ويُحكّم عليها وفقاً لأدائها الخاص.
٤. قرارات أشدّ يقظةً. إنَّ المدراء المتواجدين على الأرض يرون بروز المشاكل قبل وقت طويل من أن تُكشف هيئة الموظّفين في المقرّ العامّ المركزيّ عن اضطرابات مُحتملة. ويمكن البحث عن حلول محليّة ووضعها موضع التنفيذ بسرعة أكبر بكثير ممّا لو أنّه على هيئة الموظّفين في مقرّ الشركة العامّ أن تراجع المسألة وتتساور مع المدير المحليّ، وتصنع القرار ثمّ تبلغه إلى الفريق المحليّ. وإنَّ السرعة التي تنشأ فيها المشاكل الحساسة تجارياً تفوق سرعة أدوات التواصل الحديثة ويمكن تخطيها عبر إدارة متواجدة في موضعها الطبيعيّ ويتمّ تقييمها كما لو أنّها تدير شركة مستقلة.

٥. تحركية المهنة. يتجاوب الأفراد مع التحديات والمكافآت على النجاح. ولدى شركة بحجم شركة أم بي أي MBA عدّة طبقات من الأفراد وعدّة طبقات من المشاكل والقرارات التي ينبغي اتخاذها. وتكون البنية المُقسّمة إلى وحدات مستقلة مفيدة للسماح بأن يتم إعداد فريق المقر العام (الذي يتعامل نموذجياً مع قرارات تخطيط استراتيجية وحاسمة سيكون لها وقع على النجاح الطويل الأمد للمجموعة ككل) من أفضل المواهب الإدارية المتوفرة. وهنا يمكن إعطاء الأفراد حرية إدارية محدودة ويتم الحكم عليهم وفقاً لطريقة تغلبهم على المشاكل والضغوطات. وسيؤدّي النجاح في مستوى ما إلى منصب فيه تحدّيات أكبر، وهكذا دواليك. وعندما يتم اختيار الأشخاص لفريق المقر العام، يكون قد تم اختبار مهاراتهم بطريقة جيدة ويتم تخفيض التمرق المتواجد في تحرك أي فريق إلى الحد الأدنى. وتؤمن الأقسام أرضية الاختبار للمواهب الإدارية.

سيّئات الأقسام

٢.٢.١٤

١. الإفئثار إلى التحكّم. ما إن يتم إنشاء قسم وما إن يُعطي فريقه الإداري مهمة "تسيير أعماله الخاصة" حتى يخسر المقر العام مقياساً للتحكّم. فلا يعود بوسعه المشاركة في القرارات اليومية المُفضّلة، ولا يعود يؤثر بالضرورة في الواجهة الاستراتيجية التي قد يأخذها القسم. وبناءً عليه، علي المقر العام أن يصمّم بنية لتقديم التقارير وللمناقشة تسمح له بالمحافظة على التحكّم بالقرارات الكبرى في حين أنه يشجّع الإدارة المحليّة على إدارة العمليات الروتينية. ويمكن أن يتخطى هذه السيّئات التي مّت ملاحظتها نظاماً من أعضاء مجلس الإدارة الإقليميين الذين تُوكّل إليهم مهمة السفر من المركز إلى الأقسام المتنوّعة التي تكون تحت سيطرتهم، أو اجتماعات للمراجعة فصلية يقدّم رؤساء الأقسام التقارير خلالها.
٢. التكلفة. إذا تم إنشاء قسم ليكون في الواقع شركة قائمة بذاتها، سيتطلّب خدمات دعم كطاقم العمل والتدريب والإحصاء وربّما البحث والتطوير. وسيكون العديد من هذه الخدمات مطابقاً لتلك التي وردها المقر العام. وبناءً عليه، يُنظر إلى التقسيم إلى وحدات مستقلة على أنه يكلف كمّيّة أكبر من المال. ويقبل بعض الشركات بهذه التكاليف الإضافية كنفقة ضرورية لجني منافع التقسيم إلى وحدات مستقلة؛ أمّا البعض الآخر فيتدبّر أمر تخفيض تكاليف النفقات العامة للمقر العام على أساس أنه يُتوقّع من المقر العام مجموعة من الخدمات المتدنيّة بشكل كبير ما دام للأقسام الآن دعمها الخاص.
٣. المنافسات الداخليّة. 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 أمثلاً مكوّنات للبيع. ويبيع أحد مكوّناته للقسم ب كما لزبائن خارجيين. ويتدّمّر القسم ب من أنه يستطيع شراء هذا المكوّن من مورّد خارجيّ بسعر أرخص من السعر الذي يبيعه به القسم أ. هل ينبغي

السماح للقسم بـ بالشراء من الخارج مع أن التكاليف المتغيرة التي يتكبدها القسم أهي 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 يتخطاه زملاؤه من مدراء الأقسام في جدول تقييم الأداء. وقد يُجادل قائلاً: "حريّ بالشركة أن تخسر الزبون من أن يتخطاني زملائي من خلال العمل الذي يمكنني جلبه لهم." ويصعب تخطي هذه المشاكل التي يسببها التقسيم إلى وحدات مستقلة؛ ويجب أن تُصمّم 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 بالمُفرّق أو طبقات الزبائن أو أيّ قطاع عمل يمكن التعرف إليه ويمكن تحميله مسؤولية الموارد الخاصة بالشركة. ومن موضع المحاسبة، يمكن التعرف إلى أربع مجموعات أساسية.

١. مراكز التكلفة حيث تكون الأقسام مسؤولة عن تكبّد التكلفة فحسب ولا علاقة لها بتوليد الإيرادات المرتبطة بهذه التكاليف. إن مصنعاً في شركة مُدمجة عمودياً تمرّ وحداته الإنتاجية تصاعدياً إلى أقسام متوالية للمزيد من العمل عليها قبل أن تبرز أخيراً للبيع في مكان السوق، وإن قسماً في كلية أو جامعة ومختبراً للأبحاث تمويله الحكومة هي أمثلة على مراكز التكلفة.
٢. مراكز الإيرادات التي تكون نقيض مراكز التكلفة تماماً، أي حيث تُعطى الأقسام مهمة توليد الأموال من دون أيّ رجوع إلى التكاليف التي تشكّل 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، يتمّ التركيز على توليد الإيرادات بغضّ النظر عن التكاليف المرتبطة بها (التي تكون ثابتة بأغلبها). فإنّ عشرة ركّاب إضافيين على سبيل المثال في رحلة بعيدة المدى سيولدون عشرة مبيعات جديدة لكنهم سيتسببون فقط بتكبّد هامش تكاليف هو عبارة عن تقديم الطعام خلال الرحلة، والقليل من استهلاك المحروقات الإضافية. ويُقيّم المدراء في الأقسام المبنية على أساس مراكز الإيرادات بناءً لقدرتهم على توليد الإيرادات.
٣. مراكز الربح حيث توازي التكاليف الإيرادات ويتمّ 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 لمقرّر الشركة العام بتقييم ربحية كلّ قسم فحسب بل

أيضاً فعالية استعمال الأقسام للأصول. قد يُقدّم القسم أ على سبيل المثال تقريراً بأرباح قدرها €١٠.٠٠٠.٠٠٠ والقسم ب بأرباح قدرها €٨.٠٠٠.٠٠٠. وإن الإنتاج بأن القسم أ يدرّ أرباحاً أوفر من القسم ب قد ينبغي تغييره عندما يُنظر في الاستثمار في الأصول الصافية إلى جانب الأرباح.

القسم أ	القسم ب	
€١٠.٠٠٠.٠٠٠	€٨.٠٠٠.٠٠٠	الأرباح
€١٠٠.٠٠٠.٠٠٠	€٦٠.٠٠٠.٠٠٠	الأصول الصافية المُستثمرة
%١٠	%١٣,٣	العائد على الاستثمار

وينبغي ألا يُستنتج من مصطلح "مركز الاستثمار" أنه لإدارة القسم حرية مطلقة للاستثمار في الأصول. فسينبغي على مقرّ الشركة العام أن يوافق على (وربما يؤمن الأموال ل) اقتراحات الاستثمار التي تتخطى عتبة محدّدة سلفاً. وسيتمّ شرح أدوات غربلته هذه في الوحدة الخامسة عشرة.

وسنركّز اهتمامنا على مراكز الاستثمار حيث يتمّ تقييم مدراء الأقسام المحليين وفقاً لكل من حساب الأرباح والخسائر الخاصّ بهم ولأساس الأصول الصافية أي الموارد الكاملة التي تكون بتصرفهم. لاحظ أننا نتكلّم عن "أساس الأصول الصافية" عوضاً عن "الميزانية". ومردّد ذلك إلى أن القسم لا يُصدر حقوق المساهم.

٤.١٤ التعريف بالأرباح وبالاستثمارات

إذا كان أحد هدفي نظام المحاسبة للأقسام هو السماح بقياس أداء إدارته (وهدفه الآخر هو الهدف التقليدي أي تزويد المدراء بالمعلومات ذات الصلة لصنع القرار) يلي ذلك أنه ينبغي فقط لتلك الإيرادات والتكاليف والأصول الصافية التي تكون تحت سيطرة مدير القسم أن يتمّ تضمينها في الحسابات. أنظر في حساب الأرباح والخسائر التالي الخاصّ بالقسم.

القسم "س ص ز": حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تنتهي في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤

ألف €	ألف €	
٩ ٠٠٠		المبيعات
		تكلفة المبيعات
	٢ ٠٠٠	المواد
	١ ٥٠٠	اليد العاملة
	٥٠٠	نفقات الإنتاج العامة
	٥٠٠	استهلاك الماكينات
		تكاليف أخرى
	١ ٠٠٠	الإيجار والرسوم
	٣٠٠	المبيعات والتسويق (الخاصة بالقسم)
	٥٥٠	المبيعات والتسويق (حصّة المقرّ العام)
	٧٠٠	البحث والتطوير (الخاصان بالقسم)
	٣٠٠	البحث والتطوير (حصّة المقرّ العام)
		حصّة خدمات مقرّ الشركة العام
	٢٠٠	طاقم العمل
	١٠٠	استهلاك الكمبيوتر
٧ ٧٥٠	١٠٠	استئجار الطائرة الخاصة بالشركة
١ ٢٥٠		الأرباح

إنّ الأرباح المحاسبية التقليدية التي تبلغ €١٢٥٠ تنشأ بعد حسم كلّ التكاليف (التي تمّ تكبدها والتي خصّصها المقرّ العام) من الإيرادات. لكن هل من العدل تحميل مدير القسم مسؤولية كل هذه الأعباء التي خصّصها المقرّ العام؟ أنظر في كلّ منها.

المبيعات والتسويق €٥٥٠

يُعنى هذا الإنفاق الذي يتكبده المقرّ العام باسم كلّ الأقسام التجارية بالإعلانات للإطلاع على العلامات التجارية وبالمدعايات على التلفزيون التي تستفيد منها كلّ الأقسام التجارية والتي لا يمكن أن يتحمّلها أيّ قسم وحده. وقد تمّ تخصيص التكلفة على أساس المبيعات الإجمالية. لكنّ القسم "س ص ز" يجادل بأنّه من أصل مبيعاته التي بلغت €٩ ٠٠٠ ٠٠٠، ١٠ بالمئة منها فقط يرجع إلى منتجات منزلية غطتها حملة الإطلاع على العلامات التجارية. أمّا الرصيد فهو منتجات صناعية تمّ تسويقها بموجب موازنة القسم.

البحث والتطوير €٣٠٠

من المألوف لدى شركة مُقسّمة إلى وحدات مستقلة أن تبقى على مكان للبحث والتطوير المركزي للمباشرة في أبحاث أساسية أكثر من تلك التي يُباشَر بها على مستوى القسم الذي

يميل إلى التركيز على عمل التطوير. إن لطاغم عمل البحث والتطوير الخاصّ بالقسم شأناً يسيراً في اختيار البرامج وفي استخدام هيئة الموظفين العلميّة.

طاقم العمل €٢٠٠

عوضاً عن إبقاء القسم "س ص ز" على وظيفة طاقم عمله الخاصّ، يستخدم طاقم عمل المقرّ العامّ وهيئة موظفيه المُدرّبة كما هو مطلوب وعندما يكون ذلك مطلوباً. ونشأت التكلفة المُبيّنة في حساب الأرباح والخسائر من الوظائف الشاغرة التي تمّ ملؤها خلال السنة ومن فترات دروس تدريبيّة تابعها القسم.

استهلاك الكمبيوتر €١٠٠

قام المقرّ العامّ بهذا العبء ليغطّي تكلفة إعداد الرواتب لكلّ هيئة الموظفين بما فيها هيئة الموظفين الخاصّة بالقسم، ولمعالجة المسائل الناشئة لدى الأقسام بشأن جدولة الإنتاج. لكنّ القسم الخاصّ "س ص ز" قد اشترى حديثاً برنامج كمبيوتر لمعالجة كلّ أوجه جدولة الإنتاج، وتمّ تجميع جدول رواتبه في مقرّ القسم أيضاً. فلم يستخدم القسم الكمبيوتر.

استئجار الطائرة الخاصّة بالشركة €١٠٠

تبقى طائرة الشركة في خدمة رئيس مجلس الإدارة حصرياً ليقوم بزياراته للشركة وليقوم بزياراته المحليّة. وفي العام لغاية ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤، لم يقدّم رئيس الشركة زيارة 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، سنفترض أنّه مع أنّ القسم لم يتحكم بحصّته من تكلفة المبيعات والتسويقي ومن تكلفة طاقم العمل، فإنّ استفادته من هذين البندين معاً تساوي التكاليف "القابلة للتحكم".

القسم "س ص ز": حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تنتهي في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤

ألف	ألف	
٩ ٠٠٠		المبيعات
		تكلفة المبيعات
	٢ ٠٠٠	المواد
	١ ٥٠٠	اليد العاملة
	٥٠٠	نفقات الإنتاج العامة
٤ ٥٠٠	٥٠٠	استهلاك الماكينات
٤ ٥٠٠		الربح الإجمالي
		تكاليف أخرى قابلة للتحكم:
	١ ٠٠٠	الإيجار والرسوم
	٣٥٥	المبيعات والتسويق (٥٥ + ٣٠٠)
	٧٠٠	البحث والتطوير
٢ ٢٥٥	٢٠٠	خدمات المقر العام: طاقم العمل
٢ ٢٤٥		الربح القابل للتحكم
		التكاليف غير القابلة للتحكم
	٤٩٥	المبيعات والتسويق
	٣٠٠	البحث والتطوير
	١٠٠	استهلاك الكمبيوتر
٩٩٥	١٠٠	استئجار الطائرة الخاصة بالشركة
١ ٢٥٠		الأرباح الصافية

تشعر إدارة القسم "س ص ز" بـ"امتلاك" أرباح قدرها €٢ ٢٤٥ ٠٠٠ بدلاً من €١ ٢٥٠ ٠٠٠. حتى آنذاك، قد يجادل مدراء القسم أن تكاليف أخرى اعتبرت بأنها قابلة لتحكمهم ليست كذلك. فإن عبء الإيجار والرسوم يمكن أن يكون قد نتج من قرار المقر العام لسنوات خلت باختيار موقع القسم "س ص ز" في مركزه الحالي؛ وقد تجادل إدارة القسم الحالية أنها تفضل إعادة اختيار موقع المصنع في منطقة تزدهر اقتصادياً، مما يؤدي إلى تخفيض مهم للعبء السنوي البالغ €١ ٠٠٠ ٠٠٠. ولن يكون من السهل حل نقاش كهذا بين المقر 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:

١. يمكن أن يوفر بعض الطاقة الإنتاجية أو طاقة البحث لقسم ما قسم آخر أو المقر العام. فيمكن مثلاً أن يشحن 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 معدات البحث الموجودة في مختبرات البحث المركزية، حصرياً في المشاريع التي يفوض بها قسم خاص. وينبغي تخصيص ذلك مجدداً على أساس أصول القسم المُشغَّل، بهدف قياس الأداء.

٢. قد يتم التطلب من الأقسام الإبقاء على أصول فائضة لتستخدمها في المستقبل أجزاءً أخرى من الشركة. إن مساحة المستودع هي مثل على أصل كهذا؛ وقد يطلب المقر العام من القسم "س ص ز" أن يبقى على مستودع تم تحريره كنتيجة للاستثمار في إجراءات التصنيع في حينه (مما يلغي حيازة مستويات مهمة من المخزون)، ويتم تطلب كهذا على ضوء خطط مستقبلية في مكان آخر ضمن المجموعة. وسينبغي نزع قيمة المستودع من أساس أصول القسم "س ص ز" وتخصيصها مركزياً، وإلا سيكون من غير العادل أن تتحمل إدارة القسم "س ص ز" عبئاً لأساس الأصول أكبر مما استخدم في نشاطات القسم.

٥.١٤ تقييم أساس الأصول

كما في كل وجه من أوجه تقييم المحاسبة، يجب أن تُواجه المسائل، في تحديد أساس الأصول، لئتم تضمينها في حسابات قياس الأداء. هل ينبغي أن تُقيم أصول الأقسام بالقيمة الدفترية أو بقيمة أخرى تتفق عليها الأقسام مع المقر العام؟

١.٥.١٤ صافي القيمة الدفترية

سيتم ذكر القراء أن صافي القيمة الدفترية للأصول هو الفرق بين سعر الشراء الأصلي والاستهلاك المتراكم للأصول. وبما أن كل الأمور الأخرى متساوية، ستهبط القيمة الدفترية لأساس أصول قسم ما سنة تلو الأخرى. مُحدثةً بذلك اتجاهها للارتفاع في العائد على الاستثمار.

مثل

قدم أحد الأقسام تقارير بأرباح سنوية قابلة للتحكم قدرها ١٠.٠٠٠.٠٠٠ €. ويبقى أساس أصوله الثابتة وقدره ١٠٠.٠٠٠.٠٠٠ € هو نفسه لجهة تأليفه المادي لكنه يُستهلك بنسبة ٢٠ بالمئة بالنسبة الثابتة. وينشأ النموذج التالي:

السنة ١	السنة ٢	السنة ١	
١٠.٠٠٠.٠٠٠ €	١٠.٠٠٠.٠٠٠ €	١٠.٠٠٠.٠٠٠ €	أرباح القسم
٦٠.٠٠٠.٠٠٠ €	٨٠.٠٠٠.٠٠٠ €	١٠٠.٠٠٠.٠٠٠ €	صافي القيمة الدفترية للأصول الثابتة
٪١٦,٦٧	٪١٢,٥	٪١٠	العائد على الاستثمار

ويمكن لاتّجاه كهذا أن يمنع مدراء القسم من استبدال الأصول المُعمّرة بأخرى حديثة أو من الاستثمار في أصول إضافية حتى لو كانت قرارات كهذه لصالح القسم والشركة معاً في المدى البعيد. وحتى لو ضُمَّتْ عتباً متزايداً للإبقاء على الأصول المعمّرة، مخفّضين بذلك أرباح القسم هامشياً، سيبرز مع ذلك اتّجاه مرتفع للعائد على الاستثمار. وقد يؤدي عندئذٍ تقسيم كهذا إلى سلوك غير مناسب تسلكه إدارة القسم في ما يتعلّق بمؤشّرات الأداء التي تؤدّي إلى أعمال (لا استثمار أو لا استبدال) تسير ضدّ ازدهار الشركة ككلّ في المستقبل. وبهدف التوضيح بالمثل أعلاه، افترضنا أنّ صافي القيمة الدفترية هو المُكوّن الوحيد للاستثمار في حساب العائد على الاستثمار. وفي الواقع، سيُعاد بالطبع توظيف الجزء غير المُوزّع من الأرباح التي حقّقها القسم في السنوات السابقة، في أصول ثابتة ومندولة معاً.

تكلفة الاستبدال الحالية

٢.٥.١٤

في الملحق ٢-١ من الوحدة الثانية، تمّت دراسة مفهوم تكلفة الاستبدال في سياق المحاسبة للتضخّم. أمّا هنا، فسيُسعى قسم ما إلى تحديد تكلفة الاستبدال الحالية الأكثر ملاءمة للأصول المحدّدة، إمّا بالرجوع إلى بيانات الموردين ولوائح أسعارهم وإمّا باستخدام المؤشّرات الصناعيّة لتحركات الأسعار المحدّدة. وبهذه الطريقة، تُستخدم القيمة الحالية (كنقيض للتكلفة التاريخية المُستهلكة) لقياس الأداء. لكن كما في تقديم التقارير الماليّة الخارجيّة، إنّ الذاتية المُستخدمة في عمليّة تحديد تكلفة الاستبدال، إلى جانب الوقت الذي يستغرقه عمل كهذا، قد تمنع شركات عديدة من استعمال تقنيّة التقييم هذه. وتميل الشركات إلى استخدام طريقة صافي القيمة الدفترية بالرغم من عيوبها.

الدخل المُتبقّي: بديل للعائد على الاستثمار

٦.١٤

أنظر في المعضلة التي تواجه إدارة القسم الذي تمّ عرض أرقام العائد على الاستثمار الخاصّ به أعلاه. في نهاية السنة الثالثة، تُقدّم للإدارة فرصة استثمار ستُكسب بذاتها عائداً 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 معدّل الفائدة التي تدفعها المجموعة عن الأموال المُستدانة خارجياً بما فيها خدمة حقوق الملكية بواسطة أنصبة الأرباح) ١٠ بالمئة فقط، عندئذٍ ستكون المجموعة في موضع يؤهلها لأن تكسب، إذا قبل هذا القسم اقتراح الاستثمار. وهذا مثل آخر على مؤشّرات العائد على الاستثمار التي تؤدّي إلى قرارات غير مناسبة.

وفي محاولة لتخطّي هذه المشكلة للعائد على الاستثمار، قد تستخدم الشركات مقاييس الدخل المُتبقّي. وهنا تُقيّد الفائدة على رأس المال المُستثمر لكلّ قسم، وتكون هذه الفائدة

بمعدّل تكلفة رأسمال الشركة، وينبغي أن تكون غاية الشركة قبول اقتراحات الاستثمار التي تتخطى عبء الفائدة المُقدَّر. ويُعبّر عن الدخل المُتَبَقّي بمبالغ ماليّة مطلقة. أمّا العائد على الاستثمار فيُعبّر عنه بنسب مئوية.

مثّل

إنّ شركة تتضمّن ثلاثة أقسام، تُقيّد على كلّ قسم ١٢ بالمئة لاستخدام الموارد الخاصّة بالشركة بهدف الاستثمار. ويُعطى أدناه أداء ربح كلّ قسم وأساس استثماره.

القسم ١	القسم ٢	القسم ٣	
€١٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢٤٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٩٥ ٠٠٠ ٠٠٠	الربح القابل للتحكّم
€٣٥٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٨٥٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٣٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠	الاستثمار في الأصول الصافية
			مقاييس الأداء
٪٢٨,٥٧	٪٢٨,٢٣	٪٣١,٦٦	العائد على الاستثمار
			الدخل المُتَبَقّي
€١٠٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢٤٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٩٥ ٠٠٠ ٠٠٠	الربح القابل للتحكّم
			الفائدة المُقدّرة:
٤٢ ٠٠٠ ٠٠٠	١٠٢ ٠٠٠ ٠٠٠	٣٦ ٠٠٠ ٠٠٠	٪١٢ على الأصول الصافية
€٥٨ ٠٠٠ ٠٠٠	€١٣٨ ٠٠٠ ٠٠٠	€٥٩ ٠٠٠ ٠٠٠	الدخل المُتَبَقّي

لجهة العائد على الاستثمار، يقوم القسم الثالث بأفضل استخدام لأصوله، لكن مع عبء الفائدة المُقدَّر البالغ ١٢ بالمئة، إنّ أداء القسم الثاني هو الأفضل. ويتخطى الدخل المُتَبَقّي العنصر غير المناسب للعائد على الاستثمار عبر تشجيع مدراء الأقسام على الاستثمار، شرط أن تتخطى الإيرادات المتوقّعة تكلفة رأس المال المُقدّرة. تصوّر مثلاً أنّه يُقدّم لإدارة القسم الثالث اقتراح سيرفع من الربح القابل للتحكّم بمبلغ قدره €١٥٠ ٠٠٠ ٠٠٠ لقاء استثمار محليّ يبلغ €٥٠ ٠٠٠ ٠٠٠، وعائد على الاستثمار يبلغ ٪٣٠، ممّا يجعل الاقتراح جذاباً للغاية لإدارة الشركة التي تبلغ تكلفة رأسمالها ١٢ بالمئة. لكن سيعارض مدراء القسم الثالث اقتراحاً كهذا لأنّهم سيشهدون هبوطاً في العائد على الاستثمار الخاصّ بقسمهم:

$$\% 31,6 = \frac{€ 95 000 000}{€ 300 000 000}$$

العائد على الاستثمار قبل الاستثمار:

$$\% 31,4 = \frac{€ 150 000 000 + € 95 000 000}{€ 500 000 000 + € 300 000 000}$$

العائد على الاستثمار بعد الاستثمار:

مع أنّ هذا الهبوط هو هامشيّ فقط، سيرغب القسم الثالث في تجنّب الزيادة في الاستثمار خوفاً من أن يُقدّم له المزيد من الاقتراحات التي يكون لها الوقع الماليّ نفسه؛ إنّ العائد على الاستثمار للقسم الثالث هو في الطليعة وسيودّ مدراء هذا القسم أن يبقى كما هو. خاصّةً وأنّ المكافأة الإدارية أو الترقية الإدارية مبنية على أساس العائد على الاستثمار. لكنّ الدخل المُتَبَقّي سيسمح للإدارة المحليّة بقبول الاقتراح لصالح كلّ من القسم والشركة ككلّ:

$$\begin{aligned} \text{الدخل المُتَبَقّي قبل الاستثمار} &= € 90.000.000 \text{ مطروح منه (12\% من } € 300.000.000) \\ &= € 90.000.000 - € 36.000.000 \\ &= € 54.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الدخل المُتَبَقّي بعد الاستثمار} &= € 110.000.000 \text{ مطروح منه (12\% من } € 350.000.000) \\ &= € 110.000.000 - € 42.000.000 \\ &= € 68.000.000 \end{aligned}$$

يلغي استخدام الدخل المُتَبَقّي السلوك غير المناسب لكن يجب أن يتمّ تخطّي مشكلتين قبل أن يكون بوسع شركة ما أن تستخدمه.

١. يجب أن يتمّ تحديد العبء المُقدّر لرأس المال (تكلفة رأس المال). وقد تستخدم الشركات تكلفة رأسمالها وهي ليست رقماً يسهل حسابه (أنظر وحدة ماليّة شركة أم بي أي MBA لمزيد من التوسّع في هذا الموضوع)، أو قد ينبغي تقييم المخاطر التجارية المرتبطة بكلّ قسم، مقدّرين بذلك المعدّلات التفاضليّة للفائدة على الأقسام. وقد يؤدي ذلك إلى احتكاك إداري، خاصّةً عندما تُبنى المكافأة أو التقدّم على أساس الدخل المُتَبَقّي.
٢. إنّ تقييم أساس الأصل هو مرّة أخرى عامل مهمّ في الاحتساب. وإنّ مواطن الضعف التي تمّ التعرفُ إليها في الطريقتين المدروستين أعلاه لا تزال سائدة في احتسابات الدخل المُتَبَقّي.

٧.١٤ إنّ معدّل الفائدة المُقدّر يهّم!

يقوم بعض المدراء برفض اختيار معدّلات الفائدة على أنّها غير مهمّة، على أساس أنّه إذا تمّ استخدام المعدّل نفسه لأصول كلّ قسم، ستكون الفوارق بين الأقسام فوارق في الحسابات وليس فوارق في النسب. وليس الأمر على هذا النحو!

مثل

لدى شركة ثلاثة أقسام مع أسس أصول صافية مختلفة وأداء ربح مختلف. وإن مقرّ الشركة العام متردّد بشأن معدّل الفائدة الذي ينبغي أن يتمّ تقديره لاستخدام الموارد الخاصة بالشركة. وبناءً على عوامل متنوّعة، أُسديت نصائح للمقرّ العامّ بأنه يمكن اعتماد نسبة ٨ بالمئة أو ١٢ أو ١٥ بالمئة.

القسم	القسم	القسم	
كبير Large	وسط Medium	صغير Small	
€١٢٠.٠٠٠.٠٠٠	€٨٠.٠٠٠.٠٠٠	€٢٥.٠٠٠.٠٠٠	الأرباح القابلة للتحكّم
€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 المُقدّرة بـ ٨%
٥٦	٤٨	١٧	الدخل المُتبقّي
(١)	(٢)	(٣)	التصنيف
٩٦-	٤٨-	١٢-	الفائدة المُقدّرة بـ ١٢%
٢٤	٣٢	١٣	الدخل المُتبقّي
(٢)	(١)	(٣)	التصنيف
١٢٠-	٦٠-	١٥-	الفائدة المُقدّرة بـ ١٥%
لا شيء	٢٠	١٠	الدخل المُتبقّي
(٣)	(١)	(٢)	التصنيف

يبين هذا المثل أن اختيار معدّل الفائدة يهّم! أولاً، لاحظ كيف أن العائد على الاستثمار واضح تماماً بشأن تصنيفه؛ فقد أدى القسم «صغير» الأداء الأعلى. لكن عندما يتحوّل قياس الأداء إلى الدخل المُتبقّي، تتغيّر الصورة بشكل ملحوظ. إن مفعول التعديل أيضاً يظهر نفسه مجدّداً في هذا المثل. تفضّل معدّلات الفائدة المنخفضة الأقسام ذات الاستثمار المرتفع في الأصول الصافية لكن عندما تشبّ المعدّلات صعوداً، تبدو الاستثمارات المرتفعة بأنها مفروضة في عبء الفائدة المُقدّر والمرتفع. وسيكون لمدراء هذه الأقسام الثلاثة مصالح معيّنة في المعدّل المختار لاعتبارات خاصّة بالدخل المُتبقّي!

إن الشركة المغفلة كومبيوت Compute مُقسّمة إلى أربعة أقسام تشغيلية: تشيب Chip، بي سي PC، برينتر Printer، ودرائف Drive. ويُنظر إلى كل قسم على أنه وحدة مستقلة تتحمّل مسؤوليات الربح والاستثمار. إن تكلفة رأسمال الشركة هي ١٣ بالمئة. وفي حسابات العائد على الاستثمار بهدف قياس الأداء، تمّ استخدام أساس الأصول في أوّل السنة لكلّ قسم. وتمّ استهلاك الأصول الثابتة على أساس النسبة الثابتة.

وتمّ تسجيل المواقع التالية كما في أوّل نيسان/أبريل ٢٠٠٥.

الموازنة للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٦ الربح القابل للتحكم مليون €	الاستثمار في الأصول الصافية في أوّل نيسان/أبريل ٢٠٠٥ مليون €	
٤٨,٠	١٩٢,٠	تشيب Chip
٩٠,٠	٢٧٠,٠	بي سي PC
٥٠,٤	١٦٨,٠	برينتر Printer
١٥,٦	١٢٠,٠	درائف Drive

بعد أن تمّ إعداد موازنات الأقسام لـ ٢٠٠٦/٢٠٠٥، كان لدى كل قسم اقتراحات استثمار إضافية ينبغي النظر فيها وهي، إذا تمّ قبولها، ستغيّر الأرقام أعلاه لأن كل منها سيتمّ إكماله في أوّل نيسان/أبريل ٢٠٠٥. إن اقتراحات الأقسام هي على الشكل التالي:

تشيب Chip	إن استثمار ٦٠.٠٠٠.٠٠٠ € في غرف نظيفة لصناعة الرقاقات سيُحدث مبيعات قدرها ٩٠.٠٠٠.٠٠٠ € سنوياً. أما الربح الصافي المُتوقّع فهو ١٢.٠٠٠.٠٠٠ € سنوياً.
بي سي PC	إنهاء تجميع أجهزة الكمبيوتر الشخصية التي تمّ تضمينها في الموازنة لتُدرّ ربحاً قدره ٩.٠٠٠.٠٠٠ € لـ ٢٠٠٦/٢٠٠٥. وإن العائد المُتوقّع من بيع أصول مخصّصة يبلغ ٤٥.٠٠٠.٠٠٠ € وكانت تكلفته الأصلية لسبع سنوات خلت ٣٦٠.٠٠٠.٠٠٠ €. وعندما اشترى القسم المعدات، ظنّ أنها ستدوم ثماني سنوات.
برينتر Printer	بيع سلسلة الإنتاج بكاملها لطابعات نقطية بقيمة دفترية قدرها ١٢.٠٠٠.٠٠٠ €. وتتضمّن الأرقام أعلاه المُضمّنة في الموازنة ربحاً قدره ١٢.٠٠٠.٠٠٠ € من هذه السلسلة. فضلاً عن ذلك، سيتمّ استثمار ٦٠.٠٠٠.٠٠٠ € في سلسلة إنتاج طابعات ليزر، ممّا سيُدرّ أرباحاً قدرها ١٨.٠٠٠.٠٠٠ € سنوياً.
درائف Drive	استثمار في سلسلة إنتاج إضافية للتعامل مع الطلب المتزايد على أقراص صغيرة القطر. يُطلّب ٤٨.٠٠٠.٠٠٠ € للاستثمار ويتمّ توقّع مبيعات قدرها ٢١.٦٠٠.٠٠٠ € وأرباح سنوية قدرها ٦٢٠.٠٠٠.٠٠٠ €.

يُطلب منك كمستشار ماليّ للشركة المغفلة كومبيوت Compute، أن تقوم بالتالي:

١. على أساس أن كلّ الاقتراحات تُنفَّذ في أوّل نيسان/أبريل ٢٠٠٥:
 - أ. احتسب العائد على الاستثمار الذي تمّ تحديته لكلّ قسم للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٦؛
 - ب. تعرّف إلى مدراء الأقسام الذين سيتوقّعون استلام علاوة أعلى إذا كانت العلاوات متعلّقة بالعائد على الاستثمار؛
 - ج. اشرح كيف ستؤثر اقتراحات إدارة كلّ قسم في الأداء الماليّ للشركة ككلّ لـ ٢٠٠٦/٢٠٠٥.
٢. تصوّر أنّه للشركة حدود استثمار قدرها ١٢٠.٠٠٠.٠٠٠ € لـ ٢٠٠٥/٢٠٠٦. أيّ اقتراحات سيتمّ اختيارها؟
٣. احتسب السعر الأدنى الذي ينبغي أن يبيع به القسم بي سي PC خطّ تجميع أجهزة الكمبيوتر الشخصيّ فلا تحقّق الشركة ربحاً أو خسارة من الصفقة.
٤. احتسب الدخل المُتَبَقّي المُضَمَّن في موازنة كلّ قسم على أساس أن ينطلق بنجاح كلّ استثمار/عدم استثمار.

الحلول والملاحظات

٢٠٧.١٤

تعليق: قبل قراءتك هذا القسم، تأكّد من أنك قمتَ بمحاولة معقولة في دراسة الحالة وأنك قد دوّنتَ حلكَ خطيّاً. وإلاّ ستخدع نفسك في مسألة فهمك الجيد جداً للموضوع!

المطلب الأوّل

من الواضح تماماً من الحالة ومن السؤال الثاني أنّ الشركة تورّد الأموال الجديدة المطلوبة لاقتراحات الاستثمار قيد النظر. وعلى هذا الأساس، سنفترض أنّ الأموال النقديّة المُحرّرة عند بيع الأصل تُحال إلى مقرّ الشركة العام.

الوحدة ١٤ / المحاسبة للأقسام

Drive درايڤ	Printer برينتر	بي سي PC	تشيب Chip	
€١٥ ٦٠٠ ٠٠٠	€٥٠ ٤٠٠ ٠٠٠	€٩٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€٤٨ ٠٠٠ ٠٠٠	الربح القابل للتحكم في الموازنة الأصلية لـ ٢٠٠٦/٢٠٠٥
٦ ٧٢٠ ٠٠٠+	*٦ ٠٠٠ ٠٠٠+	٩ ٠٠٠ ٠٠٠-	١٢ ٠٠٠ ٠٠٠+	التعديلات للربح
€٢٢ ٣٢٠ ٠٠٠	€٥٦ ٤٠٠ ٠٠٠	€٨١ ٠٠٠ ٠٠٠	€٦٠ ٠٠٠ ٠٠٠	الربح المُراجع
			€٦٠ ٠٠٠ ٠٠٠ + = €١٢ ٠٠٠ ٠٠٠ - €١٨ ٠٠٠ ٠٠٠ + *	أساس استثمار الأصول الصافية
€١٢٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€١٦٨ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢٧٠ ٠٠٠ ٠٠٠	€١٩٢ ٠٠٠ ٠٠٠	في الموازنة الأصلية لـ ٢٠٠٦/٢٠٠٥
٤٨ ٠٠٠ ٠٠٠+	**٤٨ ٠٠٠ ٠٠٠+	٤٥ ٠٠٠ ٠٠٠-	٦٠ ٠٠٠ ٠٠٠+	التعديل للأساس
€١٦٨ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢١٦ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢٢٥ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢٥٢ ٠٠٠ ٠٠٠	
			€١٢٠,٠ - €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، سيتوقع مدراء القسمين بي سي PC ودرايڤ Drive استلام علاوة زائدة كنتيجة للاقتراحات الجديدة التي تم تنفيذها. ويمكن مقارنة تحليل إحصائي فردي لإيرادات الاستثمار مع تكلفة رأس المال لكل الشركة وقدرها ١٣ بالمئة:

Drive درايڤ	Printer برينتر	بي سي PC	تشيب Chip	
€٦,٧٢	€٦ ٠٠٠ ٠٠٠	(€٩,٠)	€١٢ ٠٠٠ ٠٠٠	الأرباح الجديدة
€٤٨,٠٠	€٤٨ ٠٠٠ ٠٠٠	(€٤٥,٠)	€٦٠ ٠٠٠ ٠٠٠	الاستثمار الجديد
٪١٤	٪١٢,٥	(٪٢٠)	٪٢٠	العائد على الاستثمار

إن فرصتي الاستثمار في برينتر Printer، عندما تُجمعان معاً، تضاهيان تكلفة رأسمال الشركة البالغة ١٣ بالمئة ولا ينبغي قبولهما. وعلى حدّ سواء، إنّ خسارة مشروع في القسم بي سي PC الذي يكسب حالياً ٢٠ بالمئة ليست تحركاً حكيماً من وجهة نظر الشركة. وينبغي قبول الفرص التي تتقدّم لإدارة قسمي تشيب Chip ودرايڤ Drive، لأنّها تتخطى تكلفة رأسمال الشركة. لكن لاحظ أنه لو تمّ ترك قرارات الاستثمار على هوى الإدارة المحليّة بشكل تامّ، لقبّلت إدارة قسمي بي سي PC ودرايڤ Drive الاقتراحات لأنّ مقاييس أداء العائد على الاستثمار لديهما تتحسنّ في حين أنّ مدراء قسمي تشيب Chip وبرينتر Printer كانوا ليرفضوا الاقتراحات.

Drive درايڤ	Printer برينتر	بي سي PC	تشيب Chip	القرارات
مُجدٍ	غير مُجدٍ	مُجدٍ	غير مُجدٍ	رأي القسم
مُجدٍ	غير مُجدٍ	غير مُجدٍ	مُجدٍ	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 لتتخذ قرارات تؤدي 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 ينبغي أخذها بعين الاعتبار في عملية الاختيار هذه، بما فيها المفاعيل المالية. وعلى أساس أن الأوجه المالية هي الأعظم (وهذا افتراض نادراً ما يكون قائماً) ينبغي النظر في الأرقام التالية:

المبلغ الإجمالي المطلوب	€ ١٥٦.٠٠٠.٠٠٠
حدود الأموال	€ ١٢٠.٠٠٠.٠٠٠
التطلب الزائد	€ ٣٦.٠٠٠.٠٠٠

القسم	الأموال المطلوبة	العائد على الاستثمار	الدخل المُتَبَقِّي
تشيب Chip	€ ٦٠.٠٠٠.٠٠٠	٪٢٠	€ ١٢.٠٠٠.٠٠٠ مطروح منه (١٣٪) × € ٤٤.٢٠٠.٠٠٠ = (€ ٦٠.٠٠٠.٠٠٠)
برينتر Printer	€ ٤٨.٠٠٠.٠٠٠	٪١٢,٥	€ ٦.٠٠٠.٠٠٠ مطروح منه (١٣٪) × € ٢٤٠.٠٠٠ = (€ ٤٨.٠٠٠.٠٠٠)
درايف Drive	€ ٤٨.٠٠٠.٠٠٠	٪١٤	€ ٦.٧٢٠.٠٠٠ مطروح منه (١٣٪) × € ٤٨.٠٠٠.٠٠٠ = (€ ٤٨.٠٠٠.٠٠٠)

عندما تقوم الإدارة باعتماد إما العائد على الاستثمار وإما الدخل المُتَبَقِّي، ستختار الاقتراحات المُنبَعثة من القسمين تشيب Chip ودرايف Drive. وتناقش الوحدة الخامسة عشرة بشكل إضافي موضوع اختيار مشاريع الاستثمار.

المطلب الثالث

تم رفض اقتراح القسم بي سي PC بأن يجري تصفية على خط التجميع الخاص به، لأنه يكسب حالياً ٢٠ بالمئة سنوياً مقابل تكلفة رأسمال قدرها ١٣ بالمئة. وإلا إذا كان ثمة قرار استراتيجي كامن وراء هذا الاقتراح (مثلاً، تأمين تجميع أجهزة الكمبيوتر في الشرق الأقصى) سيشكل ذلك تحركاً يُضِرُّ بالمجموعة. ويسأل السؤال عن مبلغ المال الذي ينبغي تقديمه للشركة المغفلة كومبيوت Compute plc قبل أن تكون صفقة كهذه معقولة نوعاً ما. أي، ما هو السعر الذي ينبغي استلامه لقاء خط التجميع قبل أن تقوم الشركة بتحقيق ربح

أو خسارة؟ وبناءً عليه، سيتطلب الاقتراح من حصيلة بيع الآلات أن تهبط إلى درجة تساوي فيها خسارة الشركة العائد على الاستثمار البالغ ١٣ بالمئة:

$$\begin{aligned} \text{حصيلة الخسارة وقدرها } \text{€} 9,000,000 &= 13\% \text{ من س} \\ \text{س} &= \text{€} 69,230,000 \end{aligned}$$

المطلب الرابع

تشيب Chip	بي سي PC	برينتر Printer	درايف Drive	
مليون €	مليون €	مليون €	مليون €	
٦٠,٠٠	٨١,٠٠	٥٦,٤٠	٢٢,٣٢	التكهّن بالأرباح المُراجعة
٣٢,٧٦	٢٩,٢٥	٢٨,٠٨	٢١,٨٤	الفائدة المُقدّرة بـ ١٣%
٢٧,٢٤	٥١,٧٥	٢٨,٣٢	٠,٤٨	الدخل المُتَبَقّي

تعليق تنبيهيّ بشأن تقييم الأداء

٨.١٤

بالرغم من الدقة الظاهرة في العائد على الاستثمار وفي الدخل المُتَبَقّي، فإنّهما أداة متبلّدة في تقييم الأداء. ولاعتبارات خاصّة بالتوضيح بمثل، لطالما افترضنا أنّ الأقسام التي تولّف شركة هي متساوية من حيث الوضع والتعقيد والقوة، مع فرق إداريّة قديرة بشكل متساوٍ تعني بها. وقد سمح لنا ذلك بالقول إنّ عائداً من الاستثمار قدره ١٤ بالمئة هو أعلى من ذلك الذي يبلغ ١٠ بالمئة. ويجب أن تُحَفَّف في الممارسة هذه الافتراضات المُبسّطة. فيستغرق بعض الأقسام سنوات عديدة لقلب الفشل نجاحاً ولاستنفاد مواهب المدراء الأكثر مقدرةً المتوفّرين ضمن المجموعة. وإذا قامت الإدارة العليا باتّخاذ قرارات متعلّقة بالاقتصاد وطاقم العمل مبنية فقط على أساس العائد على الاستثمار أو الدخل المُتَبَقّي فإنّها تضلّل نفسها بشأن المواهب الأساسيّة المتواجدة في فرق الأقسام. فإنّ قسماً في مجموعة مُدمّجة من الشركات مثلاً قد يقدّم بثبات تقارير تفيد بتكبّده خسائر، وبِعائد على الاستثمار سالب ودخل مُتَبَقّيّ سالب؛ وبناءً عليه قد يبدو أنّ الأمر يستدعي قراراً باستبدال الإدارة. لكن قد يكمن وراء هذه المؤشّرات أداء إداريّ رفيع المستوى قام بتقليل الخسائر بنشاط حاسم استراتيجيّاً. وعلى الإدارة العليا أن تميّز بين أداء القسم وأداء الإدارة.

ويجب أن يتمّ النظر في مؤشّرات أداء أخرى عديدة إلى جانب المؤشّرات الماليّة. إنّ بيترز Peters وواترمان Waterman، وهما مُرشدا الإدارات في الثمانينات من القرن الماضي، تعرّفوا إلى الممارسات الأساسيّة التي كانت تشكّل مميّزات الشركات ذات الأداء الرفيع الذي قاما بدرسه في دراستهما الشهيرة، بحثاً عن الامتياز: دروس من الشركات التي تُدار على أفضل وجه في أميركا (هاربر أند رو، ١٩٨٢). In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies (Harper & Row، ١٩٨٢). وقد استنتجنا:

نجد بين الشركات الممتازة، بعض الصفات المشتركة التي توخدها 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. فضلاً عن ذلك، لا يُعلن عن الأهداف المالية والاستراتيجية على حدة. فهي دوماً تُناقش 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 تُدار بشكل جيد تُبقي نظرها على مؤشرات الأداء غير العائد على الاستثمار، أو الدخل المُتَبَقِّي، أو تحديد التكاليف المُفضَّلة، أو التباينات، أو أرباح نتيجة حساب الأرباح والخسائر، أو التدفق النقدي، أو العائد على السهم. ويجادل بيترز Peters وواترمان Waterman أنه إذا كان أداء الشركة في شراء المواد الأولية وفي صنع منتجاتها وبيعها، وفي الاعتناء بالقوة العاملة لديها، مُخطَّطاً له، ومرصوداً، ويتم التحكم به بطريقة تعرض العدوانية والحساسية معاً، فإن أرباح نتيجة حساب الأرباح والخسائر ستعني بنفسها.

مع المراقبة التي قام بها بيترز Peters وواترمان Waterman بطريقة أكثر إبحاءً، دانا هاجس بعض الشركات في ما يتعلق بالأهداف المالية المُفضَّلة. ففي الشركات التي كان أداؤها أقل جودةً، وجداً:

أنّ [الأهداف] الوحيدة التي كانت [الإدارة] مُنشِطة بشأنها هي الأهداف التي يمكن تحديدها كميّاً - الأهداف المالية كالعائد على السهم ومقاييس النمو. وبشكل مثير للسخرية، إن الشركات التي بدت أكثر تركيزاً - تلك التي أعدت بيانات عن مهمتها مُحدّدة كميّاً أكثر من سواها، مع أهداف مالية أكثر دقة - أبلت على الصعيد الماليّ أقلّ من تلك الشركات التي أعدت بيانات أوسع بأهداف الشركة تعتمد على النوعية بشكل أكبر وعلى الدقة بشكل أقلّ. (ص. ٢٨١)

وستجد المزيد من الشرح لهذا الموضوع في الوحدة السادسة عشرة تحت القسم ١٦-٦ "بطاقة الأداء المتوازن".

تسعير التحويل

٩.١٤

ناقش القسم الأوّل من هذه الوحدة كيفية قياس أداء الأقسام الفردية لشركة ما، التي كانت تتحمّل مسؤوليات بشأن الأرباح والاستثمار. وقد حللنا طبيعة الربح القابل للتحكم، والاستثمار الممكن تتبّعه اللذين اتّحدا لتوليد العائد على الاستثمار. وقد تمّ التخطيط لمكونات الربح القابل للتحكم، وسيتذكّر القراء أنه كان يُعتَبَر من المفيد تجريد التكاليف التي يفرضها مقرّ الشركة العامّ على القسم، من حساب الأرباح والخسائر الخاصّ بالقسم. وقد زادت عملية كهذه حسّ "امتلاك" المدراء أرقام حساباتهم، ممّا يزيد عزيمتهم لتحسين أرباح الناتجة عن حساب الأرباح والخسائر.

وكانت مفاعيل مناقشتنا لأرباح القسم أن كل قسم كان يقوم بالمتاجرة عن بُعد مع زبائن خارجيين. وفي مشهد كهذا، تُحدّد السوق السعر الذي يُقيّده القسم، وفي ظروف عادية، سيغطّي هذا السعر التكاليف الكاملة لتصنيع المنتج وتجميعه وبيعه. لكن بالطبع في شركة كبيرة ذات أقسام عديدة، قد يتاجر بعض الأقسام مع البعض الآخر. عند ذلك، ما هو السعر الموضوع لهكذا تحويل للسلع والخدمات؟ تذكر أن السعر الذي يتلقاه القسم البائع يصبح التكلفة التي يدفعها القسم المشتري. وبناءً عليه، إذا حدّد القسم البائع السعر ليعطي نفسه هامشاً كبيراً من الأرباح على التكلفة، سيكون لهذا السعر وقعٌ سلبيّ على القسم المشتري. وفي حسابات العائد على الاستثمار، سيبدو أحد القسمين أكثر تقدماً على الآخر مع أنه ما من زبون خارجي في هذه العملية.

١٠.١٤ معايير إنشاء سعر تحويل

تنشأ مشاكل تسعير التحويل بسبب التقسيم إلى وحدات مستقلة. تذكر لماذا يُعتبر التقسيم إلى وحدات مستقلة بُنية ملائمة للشركة؛ من بين أسباب أخرى، إنه يعزّز الاستقلال الإداري ويسمح بتقييم نشاطات منفصلة كأنها أعمال مستقلة. ومع بنية كهذه، ينبغي السماح لمدراء الأقسام بوضع أسعارهم الخاصّة 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 مجدّداً قاعدة بسيطة كهذه إلى سلوك غير مناسب لأنه مع أن قراراً كهذا بعدم إجراء الصفقة يناسب القسمين معاً، فقد يُضّرّ بصالح الشركة ككلّ.

مثّل

يقوم القسم أ بتصنيع مكوّن ما وبيعه إلى زبائن خارجيين لقاء ١٠ € للمكوّن الواحد. ويحتاج القسم ب إلى هذا المكوّن لعملية تصنيع خاصّة به ويمكنه شراؤه بـ ٨ € من خارج المجموعة. يرفض القسم أ تخفيض سعره لتحويل داخليّ فيشتري القسم ب المكوّن من الخارج. وتلي حصيلة كهذه مبدأ إعطاء مدراء الأقسام الاستقلالية التامة في إدارة شؤونهم. وتوجد طاقة بديلة في القسم أ.

لكنّ النظر في تكاليف مكوّن القسم أ يبيّن أن مقدار ٥ € فقط كان يُنقّق 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 جرّاء قرار القسمين بعدم التعامل مع بعضهما (سعر شراء القسم ب وقدره ٨ € مطروح منه تكاليف القسم أ وقدرها ٥ €).

وبناءً عليه، قد يترتب علينا تعديل القاعدة البسيطة؛ إن مدراء الأقسام أحرار في التعامل مع بعضهم شرط أن تكون مصالح الأقسام منسجمة مع مصالح الشركة. في المثل، هل كان المقرّ العامّ يُجبر القسمين على التعامل مع بعضهما؟ وبأيّ سعر؟ ٥ €؟ أم ٨ €؟ ومن يقرّر؟ هل تستطيع الشركة أن تستمرّ في بنية مُقسّمة إلى وحدات مستقلة، تُعامل على أساسها مدراء الأقسام كأشخاص مستقلّين عنها واستقلاليّين عندما يتدخّل المقرّ العامّ ويُجبر على إجراء

عملية بين مديريْن مُمانِعِين ومن ثمّ يقيّم أداءهما وكأنّهما وكيلان تجاريّان حُرّان؟
يمكن استخدام سعرين لتحويل السلع والخدمات بين أقسام الشركة نفسها: الأسعار
السوقية والأسعار المبنية على أساس التكلفة.

١.١٠.١٤ الأسعار السوقية

إنّ تسعير السوق هو إلى حدّ بعيد أفضل طريقة لتحويل السلع والخدمات بين الأقسام
لأنّه يمكن أن يختبره موضوعياً الفريقان اللذان سيجريان الصفقة. ويمكن استخدام لوائح
أسعار الموردّين أو التسعيرات أو الملاحظات حول السوق لتحديد السعر الذي ينبغي
إجراء الصفقات به. لكن على الأقسام أن تكون متأكّدة من أنّ ما يُسمّى بالسعر السوقيّ
ناشئ من سوق تنافسيّة بالفعل لمنتجات متشابهة ذات نوعيّة متشابهة. فقد تُسود السوق
مثلاً شركة باسيفيك ريم Pacific Rim التي تُغرق السوق الأوروبيّة بمنتجات بسعر أقلّ
من التكلفة لتكسب هذه المُنتجات بسرعة حصّة سوقية. وإنّ سعراً سوقيّاً كهذا هو عرضة
للارتفاع عندما ينتهي اختراق السوق بهذا المُنتج أو عندما تقوم ضوابط السوق بتحضير
هذه التجارة. أو يمكن أن تتخطّى نوعيّة القسم الداخليّ النوعيّة في السوق إلى حدّ بعيد،
وبناءً عليه، يوسّع القسم أن يطلب علاوة على السعر. وترتبط بالسعر أيضاً خدمات أخرى
كالنقل، وشروط الضمان وخدمة ما بعد البيع.
في مثلنا، تمّ تحديد السعر السوقيّ بـ٨٠€، وإذا كان هذا السعر هو لمكوّن مماثل بكلّ
أوجهه لذلك الذي يصنّعه القسم أ، عندئذٍ ينبغي إجراء الصفقة بـ٨٠€، لكن هل يكون هذا هو
الحلّ إذا كان للقسم أ سوق مدعومة بـ١٠٠€ لكلّ منتجاته؟

٢.١٠.١٤ الأسعار المبنية على التكلفة

حيث لا تكون الأسعار السوقية المقارنة بسهولة قابلة للتحديد بسرعة، قد تلجأ الشركة
إلى الأسعار المبنية على التكلفة في تحويل السلع والخدمات بين الأقسام. وقد سبق
ورأينا كم أنّ مفهوم "التكلفة" هو غامض. فأيّ تكاليف ينبغي استخدامها؟ هل التكاليف
المتغيرة وحدها أم التكاليف المُخفّفة كلياً التي تأخذ في حساب التكاليف الثابتة للقسم
البائع؟ هل التكاليف المعيارية أم التكلفة الفعلية التي تحتوي على إنحرافات عن التكلفة
المعيارية؟

التكاليف الكاملة

عندما يتمّ استخدام التكاليف الكاملة، يحسب القسم البائع سعر التحويل باستخدام
التكاليف المتغيرة زائد نسبة من التكاليف الثابتة، باستخدام صيغة الاستيعاب العادية للقسم.
وإنّ هذه الطريقة هي، بحسب الظواهر، الأكثر ملاءمة، لأنّه قد يبدو أنّها تمنع القسم البائع
من خسارة المال في الصفقة. لكن بالطبع قد يكون تحكّم القسم البائع بالتكاليف غير

مُحكّم وقد يكون استيعابه للتكاليف الثابتة مبنياً على أساس معدل مُتدنٍ من النشاط (مِمّا قد يؤدي إلى تكلفة ثابتة مرتفعة للوحدة). وعندما يتم استخدام تحديد التكاليف الكاملة، قد يكون من الملائم السماح لمحاسبي القسم المُشتري بالتدقيق في هياكل التكلفة لدى القسم البائع قبل الاتّفاق على الصفقة.

وعلى القسم المشتري أن يكون حذراً عند استخدام التكاليف الكاملة. وبالنسبة إلى القسم المشتري، يصبح السعر المدفوع إلى القسم البائع تكلفةً متغيّرة يضيف إليها تكاليف التصنيع والتجميع الخاصّة به. وإذا سَعّر القسم مُنتجَه بعد ذلك مع أخذ المساهمة بعين الاعتبار، ستتضمّن التكلفة "المتغيّرة" عنصراً من التكلفة الثابتة ينتمي إلى قسم آخر. تصوّر أنّ هيكّل التكلفة للقسم أ هو على الشكل التالي:

القسم أ	€
التكلفة المتغيّرة	٣
التكلفة الثابتة	٢
التكلفة الكاملة	٥
الأرباح	٥
سعر البيع	١٠

على أساس أنّ سعر التحويل قد تمّ تحديده حسب التكلفة الكاملة، قد يبدو هيكل التكلفة للقسم ب على هذا النحو:

القسم ب	€
التكلفة المتغيّرة	٥
مكوّن القسم أ	١٠
المواد واليد العاملة	٥
التكلفة الثابتة	٥
التكاليف الكاملة	٢٠

إنّ قدرة القسم ب على استرداد التكلفة الكاملة في السوق قد يقيدها بشدّة التنافس الشديد. وإذا كان على إدارته أن تلجأ إلى التسعير حسب التكلفة المتغيّرة فقط، قد تظنّ أنّ السعر الأدنى الذي يمكنها تقييده سيكون €١٥ (مكوّن القسم أ الذي أعيد شراؤه زائد تكاليف المواد واليد العاملة الخاصّة به). لكن لجهة التكلفة المتغيّرة الخاصّة بالشركة، يمكنها أن تتحمّل تخفيض السعر إلى €١٣ (القسم أ، €٣، زائد القسم ب، €١٠). وإذا كانت أسعار السوق مُخفّضة بالفعل، قد يكون الفارق بين €١٥ و€١٣ مهماً حيث قد تؤديّ الإشارات الخاطئة التي يعطيها تسعير التحويل حسب التكلفة الكاملة إلى خسارة في المبيعات.

التكاليف المتغيرة

من وجهة نظر الشركة، يتخطى استخدام التكاليف المتغيرة في أسعار التحويل العيوب الموصوفة أعلاه. والأمر سيان بالنسبة إلى المشكلة الدائمة المتعلقة بتخصيص النفقات العامة الثابتة في القسم أ، التي قد تكون بذاتها مصدر خلاف بين القسمين اللذين يجريان الصفقة. لكن استخدامهما لا يترك القسم أ رابحاً أو خاسراً من الصفقة. وعليه أن يستريح ويراقب القسم ب يحقق كل الأرباح من المبيع الأخير. لماذا يجب على القسم أ أن يتضرر على هذا النحو، خاصة إذا كانت سوق سلعه في ارتفاع؟ على الأقل، قد يجادل، دعونا نغطي تكاليفنا الثابتة باستخدام التكاليف الكاملة.

التكاليف المتفاوض فيها

إن مصطلح "التكاليف المتفاوض فيها" هو تورية مبهجة لشجار إداري! ووراء الحاجة إلى التفاوض تكمن حقيقة أن السعر السوقي والأسعار المبنية على التكلفة لم تنجح وأن الإدارة العليا قد وجهت التعليمات إلى المدراء باقتراح حل لن يلحق الضرر بالشركة. وعلى أساس أن "كل الأمور قابلة للتفاوض" يمكن للإدارة أن تتوقع نتيجة من هذه العملية غير أن الإدارة العليا قد ترغب في أن تساهم في النقاش. لنفترض مثلاً في مثلنا التوضيحي أن كل الفرقاء يعتبرون أن سعر الـ €٨ الذي يستطيع القسم ب شراء المكون به متدن بشكل اصطناعي وسوف يرتفع عاجلاً ليصير €١٠ (السعر الذي يقينه حالياً القسم أ). ولصون استقلالية القسم، قد يكون المقر العام مستعداً لتأييد بيع القسم أ للقسم ب بـ €١٠ وشراء القسم ب من القسم أ بـ €٨. وإن الفارق البالغ €٢ من العملية سيستوعبه حساب الطوارئ لدى المقر العام في المدى القريب وسيكون من الممكن تقييم نتائج القسمين بناءً على معايير حقيقية لمركز الاستثمار. ولا يمكن اعتماد تسعير ثنائي كهذا لفترة طويلة من الزمن وإلا ستهبط عزيمة القسمين وستتزعزع ثقتهم بالنظام.

١١.١٤ البعد الدولي

حيث تجتاز الأقسام في شركة ما، كشركة أم بي أي MBA، الحدود الدولية، ينبغي النظر في عوامل أخرى. يأتي أولاً فرض الضرائب. فغالباً ما تشعر شركة ما أنها مجبرة على تحقيق الحد الأدنى من مقدار الضريبة التي تدفعها على الأرباح. ولهذا عدد من التأثيرات المفيدة بما فيها تقليل التدفقات النقدية الخارجة وزيادة العائد على السهم. وإذا كان يمكن تعديل تسعير التحويل بشكل يُنشئ الربح النهائي في نظام ضريبي ذي معدلات متدنية على الأرباح الخاصة بالشركة، ستتدنى فاتورة الضريبة ككل. تصور أن لدى شركة ما قسمين في بلدين منفصلين، يوتوبيا Utopia (المثال) وبرديشن Perdison (الهلاك)، وأن القسم أ يمرر المكونات إلى القسم ب.

المشهد الأول	يوتوبيا Utopia (المثال)	برديشن Perdision (الهلاك)
معدلات الضريبة	١٠٪	٦٠٪
سعر التحويل المُختار	مرتفع	مُتدَنٌ
	إت الإيرادات المرتفعة من المبيعات للقسم ب تخضع لضرائب منخفضة	إت التكاليف المرتفعة للسلع التي أعيد شراؤها من القسم أ تُقلل الأرباح الخاضعة للضريبة
المشهد الثاني		
معدلات الضريبة	٦٠٪	١٠٪
سعر التحويل المُختار	مُتدَنٌ	مرتفع
	تُقدَّم تقارير بإيرادات متدنية من المبيعات للقسم ب لاعتبارات خاصة بالضريبة	تُحدث التكاليف المتدنية التي أُعيد شراؤها أرباحاً مرتفعة خاضعة للضريبة (بمعدل ضريبة مُتدَنٌ)

لا حاجة إلى القول إن السلطات الضريبية لدى الحكومات هي يَقِظَةٌ لبرامج مصطنعة كهذه وستتطلب دليلاً وثائقياً لآليات تسعير التحويل بُغية منع الشركات من التهرب من عبء ضريبي معقول. وتهتم الأمم المتحدة أيضاً عن كَثَب بأسعار التحويل ضمن الشركات التي تتاجر 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 Perdision (الهلاك) إذا رفضت تلك الحكومة السماح للشركة بإعادة الأموال إلى وطنها عبر التحويل النقدي لأنصبة توزيع الأرباح. وفي حالة كهذه، يمكن أن يتم تعديل أسعار التحويل ليُطلب من القسم الواقع في البلد المُقيّد أن يدفع أسعار تحويل مرتفعة. وبهذه الطريقة، تنشأ الأموال النقدية من البلد عبر أسعار التحويل عوضاً عن أنصبة توزيع الأرباح التي يمكن أن يتم تجميدها رسمياً.

١.١١.١٤ دراسة حالة لتتَمَرَّن بنفسك

تتألف شركة تين طون ترايلر Ten Ton Trailer من قسمين، أحدهما هو قسم التجليد الذي يصنع معدّات التجليد لحاويات مُبرّدة. ويبيع قسمُ التجليد بعض وحدات التجليد مباشرةً إلى زبائن خارجيين. في حين أن الوحدات الأخرى تُمرَّر إلى قسم الصنْدَقَة الذي يُدخل وحدات التجليد في كل من حاوياته للبيع لزبائن خارجيين. وقد تم إنشاء كلا القسمين كمركزي ربح وكانت لهما قصة تنافس طويلة بشأن من منهما يدرّ أرباحاً أوفر؛ وكانت دوماً مسألة أسعار التحويل التي يقيدها قسم التجليد مسألة حسّاسة. ومنذ بعض الوقت، تم استخدام السعر السوقيّ لوحدات التجليد لأن عدداً من المنافسين ينشطون في المملكة المتحدة وقارة أوروبا.

وتتوفّر المعلومات التالية لإدارة كلا القسمين.

€	
٣٣ ٧٥٠	سعر بيع الحاوية المُنجزة
٢٢ ٥٠٠	سعر بيع وحدة التجليد من قسم التجليد
١٣ ٥٠٠	تكاليف قسم التجليد للوحدة
١٦ ٨٧٥	تكاليف قسم الصنّدة للوحدة

وإن مدير قسم الصنّدة قلق من جهته بشأن الطريقة التي تبدو فيها أرقامه.

€	€	
٣٣ ٧٥٠		سعر البيع
	٢٢ ٥٠٠	التكلفة:
٣٩ ٣٧٥	١٦ ٨٧٥	المكوّن الذي أُعيد شراؤه
	٥ ٦٢٥	القسم الخاصّ
		الخسارة للحاوية الواحدة

يُطلب منك أن تنكبّ على المسائل التالية:

١. إن لم تكن ثمّة طاقة إضافية، هل ينبغي أن يُطلب من قسم التجليد تحويل وحدات التجليد إلى قسم الصنّدة؟ وإن كان الأمر ليتمّ على هذا النحو، هل أت السعر السوقيّ (كما هو مُستخدَم حالياً) هو الأكثر ملاءمة؟
٢. إن قيود المساحة الحالية تحوّل دون أن يُصنّع قسم التجليد أكثر من ١٤٠٠ وحدة شهرياً. يتمّ بيع ١١٠٠ وحدة منها إلى زبائن خارجيين. هل ينبغي تحويل الرصيد إلى قسم الصنّدة، وإذا كان الأمر ليتمّ على هذا النحو، بأيّ سعر؟
٣. على أساس أنّ قسم التجليد قرّر تقييد سعر تحويل قدره €١٦ ٨٧٥ لـ ٣٠٠ وحدة، احتسب المساهمة لشركة تين طون ترايلر Ten Ton Trailer. وهل كنت كمدير قسم الصنّدة لتشتري بـ €١٦ ٨٧٥؟

٢.١١.١٤ الحلّ والملاحظة

تعليق: إن التنبيه الذي تمّ إعطاؤه سابقاً ينطبق هنا أيضاً! تأكد من أنك قمتَ بمحاولة معقولة لحلّ دراسة الحالة، وأنتَ دونتَ أجوبتكَ خطياً قبل أن تقرأ الحلّ. وإلا، ستخدع نفسك بشأن مقدار فهمك الجيد جداً للموضوع!

المطلب الأول

لا ينبغي بالتأكيد أن يُطلب من قسم التجليد تحويل وحداته إلى قسم الصَّنْدَقَة. فإن قسم التجليد يجني مالياً أوفر من الوحدات المباعة إلى الزبائن الخارجيين مما تجنيه الشركة من الحاوية بكاملها.

مركز الشركة		
وحدة التجليد	الحاوية	
€٢٢ ٥٠٠	€٣٣ ٧٥٠	سعر المبيعات
١٣ ٥٠٠	٣٠ ٣٧٥	التكاليف
€٩ ٠٠٠	€٣ ٣٧٥	الأرباح

كلما ازدادت وحدات التجليد المباعة إلى زبائن خارجيين كان الأمر أفضل. إن سعر التحويل المبني على السعر السوقي سيظهر على أنه أفضل سعر تحويل متوفر لأن مبلغ الـ €٢٢ ٥٠٠ هو الأموال النقدية التي ستضيع إذا أبعِد قسم التجليد وحدة واحدة عن السوق وإذا أعاد توجيهها نحو قسم الصَّنْدَقَة. ويمكن أن يتوقع بشكل معقول أن يعوّض قسم الصَّنْدَقَة عليه بالكامل لذلك المدخول. وإذا استطاع قسم الصَّنْدَقَة شراء وحدة التجليد من الخارج بسعر أقلّ ينبغي أن يكون حُرّاً في القيام بذلك. لكن هذا الأمر غير وارد إذا كان مبلغ الـ €٢٢ ٥٠٠ يمثل "السعر السوقي".

المطلب الثاني

ما أن يتمّ كشف طاقة فائضة في قسم التجليد حتّى يصبح السعر السوقيّ البالغ €٢٢ ٥٠٠ غير صالح للاستخدام كسعر تحويل لتلك الوحدات التي لا يمكن التصرف بها خارجياً. وستبدو تكاليف القسم البالغة €١٣ ٥٠٠ أنها أفضل سعر يتمّ تحديده في ظلّ غياب معلومات إضافية. وبهذه الطريقة، يحقّق قسم التجليد التعادل في الوحدات الـ ٣٠٠ الفائضة ويحقّق قسم الحاوية أرباحاً قدرها €٣٣٧٥. كما أوْجَزنا أعلاه، على كلّ وحدة من الوحدات الـ ٣٠٠ الفائضة.

المطلب الثالث

إذا قِيلَ قسم الصَّنْدَقَة سعر التحويل هذا، تنشأ الصورة التالية لكلّ وحدة من الوحدات الـ ٣٠٠ الفائضة.

الحاوية	وحدة التجليد	سعر المبيعات
€٣٣ ٧٥٠	€١٦ ٨٧٥	
(١٦ ٨٧٥ + ١٦ ٨٧٥)	٣٣ ٧٥٠	١٣ ٥٠٠
€٠	€٣ ٣٧٥	الأرباح

إن قسم الحاوية "سيتلقى الضربة" في ما يتعلق بالأرباح لكن الشركة ككل ستكسب ربحاً قدره €٣٣٧٥. وبالفعل، إذا كان سعر التحويل للوحدات الـ ٣٠٠ الفائضة يتراوح بين €١٣ ٥٠٠ و€١٦ ٨٧٥ لكل وحدة، سيؤدي ذلك إلى حصة مفيدة للشركة. لكن هل ينبغي السماح لقسم التجليد بالإبقاء على كل أرباحه البالغة €٣٣٧٥ أم ينبغي ربما توزيعها؟ وإلا لن يكون لقسم الصنّدة حافزاً قوياً للشراء بـ€١٦ ٨٧٥.

الخلاصة

إن تحديد سعر تحويل من شأنه أن (أ) يشدّد عزيمة مدراء الأقسام، و(ب) يسمح بتقييم أقسامهم و(ج) يدعهم "يديرون أعمالهم بأنفسهم" كموظفين مستقلين هو أمر بمنتهى الصعوبة. إن مناصري مراكز الربح المتشددين يجادلون أنه لا ينبغي إطلاقاً على مقر الشركة العام التدخل للفصل في الخلافات. فهم يعتقدون أن قوى السوق ستحلّ المسألة في النهاية (أي أن الطاقة الفائضة المؤقتة في المثل أعلاه سيتم إلغاؤها إما بتغيير تنازلي للسعر السوقي وإما بتقليل الطاقة في قسم التجليد) وأن تشويش الاستقلالية التي يتمتع بها مدراء الأقسام ستقلل من عزيمتهم وتكون مضرّة بالشركة على المدى الطويل. ومع ذلك، يتطلب أعصاباً قوية كالفولاذ الرجوع إلى الوراء على مستوى المقر 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 المُتَبَقّي. وعوضاً عن ذلك، تُصمّم الشركات جدولاً من المقاييس التي تركز على النوعية وسرعة الاستجابة ورضا الزبون وقناعة المستخدمين. وحتى عند ذلك، تعترف الشركات بأنه ما من أجوبة مُرتجّلة للمشاكل الناتجة من التقسيم إلى وحدات مستقلة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٤ 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. صح أم خطأ؟

٢.١٤ بوسع عملية التقسيم إلى وحدات مستقلة أن تنشئ سيئات للشركة ككل، بما فيها:

- I. التخصُّص المُفْرِط في بعض الأقسام؛
- II. تدنُّ 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.

٣.١٤ في شركة كبيرة، من المقبول إلى حد بعيد أن التقسيم إلى وحدات مستقلة سيُنشئ 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. التزويد 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.

- ٤.١٤ أيّ خيار من الخيارات التالية هو مَثَل على مركز إيرادات؟
 هـ. قسم المحاسبة في جامعة.
 أ. قسم المبيعات في شركة شَخْن.
 ب. قسم المحاسبة في المركز الرئيسي.
 ج. قسم يُصنِّع 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 ومراكز الربح. صحّ أم خطأ؟
- ٦.١٤ في تقييم أداء مدراء الأقسام لمراكز الاستثمار، يهتمّ المركز الرئيسيّ في المقام الأوّل بـ:
 I. المقدار المُطلق للربح الصافي وحده؛
 II. حقوق الملكية المُوظفة في القسم؛
 III. العائد على حقوق الملكية؛
 IV. العائد على الأصول الصافية المُستثمرة.
 أيّ احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
 أ. (أ) فحسب.
 ب. (أ) و(ب) فحسب.
 ج. (ب) و(ج) فحسب.
 د. (د) فحسب.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٤-٧ و ١٤-٨.

لدى شركة أونيبيرت تايرز Unibert Tyres مركز استثمار في أنغليا الشرقية، حيث تُصنَّع الإطارات وتُباع في جنوبي شرقي إنكلترا. ويتضمَّن حساب الأرباح والخسائر لهذا القسم في السنة الأخيرة:

مليون €	مليون €	
١٠,٠		المبيعات
		تكلفة المبيعات
	٢,٥	المواد
	٢,٠	اليد العاملة
	١,٠	نفقات التصنيع العامة
٥,٥		
٤,٥		الربح الإجمالي
		مصاريف أخرى
	٠,٥	المبيعات والتسويق
	٠,٢	المبيعات والتسويق (المقر العام)
	٠,٦	البحث والتطوير
	٠,٣	البحث والتطوير (المقر العام)
	٢,٠	أعباء المركز الرئيسي
٣,٦		
٠,٩		الربح الصافي

- ٧.١٤ ما هي التكاليف الإجمالية التي يتحكَّم بها مدير القسم في أنغليا الشرقية؟
- أ. €٥ ٥٠٠ ٠٠٠
- ب. €٦ ٦٠٠ ٠٠٠
- ج. €٧ ١٠٠ ٠٠٠
- د. €٩ ١٠٠ ٠٠٠

- ٨.١٤ ما هو الربح الصافي الذي يتحكَّم به مدير القسم في أنغليا الشرقية؟
- أ. €٩٠٠ ٠٠٠
- ب. €١ ١٠٠ ٠٠٠
- ج. €١ ٤٠٠ ٠٠٠
- د. €٣ ٤٠٠ ٠٠٠

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 المُستخدَم 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 المُحتمَل من قِبَل أجزاء أخرى في الشركة؛
- II. حيث يُطبَّق المركز الرئيسي سياسة استهلاك للآلات على كل الشركة وقد يجدها بعض الأقسام الفرديّة غير مقبولة؛
- III. حيث يتم استخدام الأصول الواقعة في الشركة المركزيّة لغايات قسم مُحدّد؛

IV. حيث يُدخل المركز الرئيسي مورد شراء مركزيّاً لتنظيم شراء كل الأصول الثابتة. أي احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟

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

١٠.١٤ إذا بقيت أرباح القسم ثابتة على مدى سنوات عديدة، ولم يتمّ خلالها استبدال أي أصل ثابت، أي خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟

- أ. سيرتفع العائد على الاستثمار فيما يتدنى صافي القيمة الدفترية للأصول الثابتة.
- ب. سيهبط العائد على الاستثمار فيما يتدنى صافي القيمة الدفترية للأصول الثابتة.
- ج. سيرتفع العائد على الاستثمار فيما تزداد تكلفة استبدال الأصول الثابتة.
- د. سيرتفع العائد على الاستثمار فيما تتدنى تكلفة استبدال الأصول الثابتة.

١١.١٤ يتوقّع القسم "ج ك" عائداً من الاستثمار قدره ١٤ بالمئة. لدى مديره خيار استثمار 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؟

- أ. سيرفض مدير القسم المشروع لأنّ عائده من الاستثمار يتخطى تكلفة رأسمال الشركة.
- ب. سيرفض مدير القسم المشروع لأنّ عائده من الاستثمار هو أقلّ من العائد على الاستثمار المُتوقّع للقسم.
- ج. سيقبل مدير القسم المشروع لأنّ عائده من الاستثمار يتخطى تكلفة رأسمال الشركة.
- د. سيقبل مدير القسم المشروع لأنّ عائده من الاستثمار هو أقلّ من العائد على الاستثمار المُتوقّع للقسم.

- ١٢.١٤ إذا كان أداء القسم يُقيَّم حسب العائد على الاستثمار فحسب، يكون عندئذٍ من الممكن أن يتَّخذ مدراء الأقسام قرارات غير مناسبة. أيّ خيارين من الخيارات التالية هما مثلاً على هذا السلوك غير المناسب؟
- أ. سياسة عدم استبدال الأصول الثابتة المُعمَّرة.
 ب. اتفاق يتعارض مع تعليمات المركز الرئيسيّ حول سياسة التسعير.
 ج. قرار تجميد استخدام هيئة موظفين جديدة.
 د. رفض مشاريع تكسب عائداً من الاستثمار يتخطى تكلفة رأسمال الشركة.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٤-١٣ إلى ١٤-١٨.

تقوم شركة واترغلاس كريستالز المحدودة Waterglass Crystals Limited التي تتضمن أقسام تصنيع في إيرلندا وفرنسا وإيطاليا بتقييد ١٥ بالمئة على أموال الاستثمار في كل قسم.

وللسنة التي انتهت للتو، سجّلت الأقسام النتائج التالية:

القسم	الربح القابل للتحكّم	الأصول الصالفة
	(مليون £)	(مليون £)
الإيرلنديّ	١٢٠	٣٦٠
الفرنسيّ	١٣٠	٦٠٠
الإيطاليّ	٨٥	٢٢٠

- ١٣.١٤ ما هو العائد على الاستثمار للقسم الفرنسيّ؟
- أ. €٤٠.٠٠٠.٠٠٠
 ب. €١٣٠.٠٠٠.٠٠٠
 ج. ٨,٣٣٪
 د. ٢١,٦٧٪

- ١٤.١٤ ما هو العائد على الاستثمار للقسم الإيطاليّ؟
- أ. €٨٥.٠٠٠.٠٠٠
 ب. ١٤,١٧٪
 ج. ٢١,٦٧٪
 د. ٣٨,٦٤٪

- ١٥.١٤ ما هو الدخل المُتَبَقِّي للقسم الإيرلندي؟
 أ. €٦٦.٠٠٠.٠٠٠
 ب. €١٢٠.٠٠٠.٠٠٠
 ج. ١٨,٣٣٪
 د. ٣٣,٣٣٪
- ١٦.١٤ ما هو الدخل المُتَبَقِّي للقسم الفرنسي؟
 أ. €٤٠.٠٠٠.٠٠٠
 ب. €٩٠.٠٠٠.٠٠٠
 ج. ٦,٦٦٪
 د. ٣٠,٧٦٪
- ١٧.١٤ إذا أُعطي القسم الإيرلندي فرصة لاستثمار €٥.٠٠٠.٠٠٠ في مشروع سيُدرّ عائداً من الاستثمار قدره ٣٥ بالمئة، 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 يتخطى حالياً العائد على الاستثمار للمشروع.
 ب. رفض المشروع، ما دام العائد على الاستثمار في القسم يتخطى حالياً العائد على الاستثمار للمشروع.
 ج. قبول المشروع، ما دام العائد على الاستثمار في القسم هو حالياً أقل من العائد على الاستثمار للمشروع.
 د. رفض المشروع، ما دام العائد على الاستثمار في القسم هو حالياً أقل من العائد على الاستثمار للمشروع.
- ١٨.١٤ إذا أُعطي القسم الفرنسي الفرصة لاستثمار €٤٠.٠٠٠.٠٠٠ في مشروع سيُدرّ عائداً من الاستثمار قدره ١٤ بالمئة، ما سيكون جواب مدير القسم إذا كان الدخل المُتَبَقِّي هو مقياس الأداء الوحيد في القسم؟
 أ. رفض المشروع، بما أن الدخل المُتَبَقِّي في القسم سيزداد.
 ب. قبول المشروع، بما أن الدخل المُتَبَقِّي في القسم سيتدنّى.
 ج. رفض المشروع، بما أن الدخل المُتَبَقِّي في القسم سيتدنّى.
 د. قبول المشروع، بما أن الدخل المُتَبَقِّي في القسم سيزداد.
- ١٩.١٤ إن اختيار معدّل الفائدة الذي ينبغي استخدامه في تقييمات الدخل المُتَبَقِّي هو من دون أهميّة لكلّ مدراء الأقسام، بما أن معدّل الفائدة نفسه يُطبّق على كلّ الأقسام. صحّ أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٤-٢٠ إلى ١٤-٢٣.

إن قسم الكشمير في الشركة المغفلة برينغل-سكوت وولنز Pringle-Scot Woollens يُبدي اهتماماً جدياً لمشروع سيعزّز الربح السنوي بـ ٥٠.٠٠٠£، لكنّه سيطلب ارتفاعاً قدره ١٤٠.٠٠٠£ في متوسط قيم المخزون. ولدى قسم الكشمير عائد على الاستثمار حالياً قدره ٣٧ بالمئة لكنّ المركز الرئيسي قرّر فرض تكلفة رأسمال قدرها ٢٥ بالمئة على الأقسام كافة.

٢٠.١٤ ما هو مقدار العائد على الاستثمار في هذا المشروع؟

أ. ٢٥,٠%

ب. ٥٠.٠٠٠£

ج. ٣٥,٧%

د. ٣٧,٠%

٢١.١٤ إذا تمّ استخدام طريقة العائد على الاستثمار لتقييم أداء القسم، أيّ خيار من الخيارات

التالية سيعكس مركز مدير قسم الكشمير في ما يتعلق بقبالية المشروع للقبول؟
أ. قبول المشروع لأنّ عائده من الاستثمار يتخطى العائد على الاستثمار الحاليّ في القسم.

ب. رفض المشروع لأنّ عائده من الاستثمار هو أقلّ من العائد على الاستثمار الحاليّ في القسم.

ج. رفض المشروع لأنّ دخله المُتَبَقّي هو أقلّ من الدخل المُتَبَقّي الحاليّ في القسم.

د. قبول المشروع لأنّ عائده من الاستثمار يتخطى تكلفة رأس المال المُقدّرة في الشركة.

٢٢.١٤ ما هو الدخل المُتَبَقّي من المشروع؟

أ. ١٥.٠٠٠£

ب. ٥٠.٠٠٠£

ج. ٥١.٠٠٠£

د. ٩٠.٠٠٠£

٢٣.١٤ إذا تمّ استخدام طريقتي العائد على الاستثمار والدخل المُتَبَقّي معاً لتقييم أداء القسم، عندئذٍ، أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية في تقييم هذا المشروع، من وجهة نظر الشركة ككلّ؟

- أ. يقبل العائد على الاستثمار = يرفض الدخل المُتَبَقّي.
- ب. يرفض العائد على الاستثمار = يرفض الدخل المُتَبَقّي.
- ج. يقبل العائد على الاستثمار = يقبل الدخل المُتَبَقّي.
- د. يرفض العائد على الاستثمار = يقبل الدخل المُتَبَقّي.

٢٤.١٤ في بُنية مُقسّمة إلى وحدات مستقلة، يُحدّد دوماً أسعار تحويل السلع والخدمات بين الأقسام تأثير قوى السوق. صحّ أم خطأ؟

٢٥.١٤ إنّ خلافاً بين القسم س وهو القسم المورد، والقسم ص وهو القسم المشتري تمّ حلّه باتفاقية (فرضها المركز الرئيسي) تقضي بأن يورّد القسم س المُنتجات بالأسعار المتغيرة فحسب. أيّ خيار من الخيارات التالية سيُمثّل آراء مدير القسم س؟

- أ. سيُسرّ بأنّ الخلاف تمّ حلّه لصالحه.
- ب. سيكون مُمتناً لاستلام التكلفة المتغيرة لمُنْتَجِه وسيتوقّع أن يكسب ربحه المُعتاد.
- ج. سيكون مُمتناً لأنّ تكاليفه الكاملة سُنْعَطِي.
- د. سيكون غير سعيد لأنّه لن يقبض أيّ مساهمة في التكاليف الثابتة.

٢٦.١٤ في أيّ خلاف يقع بين القسم المورد والقسم المشتري حول أسعار التحويل، سيكون القسم المشتري حذراً للغاية من دفع سعر التكلفة الكاملة للقسم المورد لأنّ:

- I. التسعير حسب التكلفة الكاملة قد يُخَبِّئ لفاعلية الإنتاج في القسم المورد؛
- II. التسعير حسب التكلفة الكاملة سيولّد ربحاً فائضاً للقسم المورد؛
- III. التسعير حسب التكلفة الكاملة سَتَشوّه تقديرات مستوى المخرجات في القسم المورد؛

IV. التسعير حسب التكلفة الكاملة سينتج منه لفاعلية الإنتاج في القسم المشتري.

أيّ احتمال يصحّ 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 مديرين لقسمين يتوق كلّ منهما إلى صون العائد على الاستثمار الخاصّ بقسمه، من الممكن أن يتدخّل المركز الرئيسيّ ليقدم بنية تسعير ثنائيّ بغية إرضاء طموحات كلّ من المديرين في القسمين. صحّ أم خطأ؟

٢٨.١٤ على الشركات المتعددة الجنسيات أن تأخذ في الحساب عوامل عديدة قبل أن تقرّر مستويات أسعار التحويل بين أقسام تقع في دول مختلفة. وستكون الاعتبارات الأساسية في قرارهم:

- I. تجاوز إدارة القسم مع العائد على الاستثمار المُستهدف؛
 - 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 يصحّ 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 ١٤-٣٢.

تُصنّع شركة فوجيوتا كومباني المحدودة Fugiyota Co. Limited أقراصاً دوّارة في قسمها الخاصّ بالإلكترونيات (ق إ). وتُباع هذه الأقراص إمّا مباشرةً إلى شركات أخرى وإمّا يتمّ تحويلها إلى قسم التجميع (ق ت) ليتمّ تضمينها في بطاقات تسجيل تامّة. وهي تُباع حالياً بـ ١٤٠ €. وفضلاً عن ذلك، يتكبّد قسم التجميع تكاليف متغيّرة قدرها ٢٥ € وتكاليف ثابتة قدرها ١٠ € لكلّ بطاقة تسجيل، باستثناء نقل القرص الدوّار من قسم الإلكترونيات.

في قسم الإلكترونيات، تبلغ التكاليف المتغيّرة ٣٥ € للقرص الدوّار الواحد مع تخصيص تكلفة ثابتة قدرها ٢٥ €. وتُباع الأقراص الدوّارة حالياً بسعر سوقيّ قدره ٩٠ €.

٢٩.١٤ إذا استمرّت ظروف السوق الحالية بالسيطرة على الوضع، أيّ سعر تحويل سيكون قسم التجميع مستعداً لدفعه إلى قسم الإلكترونيات لقاء كل قرص دوّار، ويكون قسم الإلكترونيات مستعداً لقبوله؟

- أ. ٣٥ €.
- ب. ٦٠ €.
- ج. ٩٠ €.
- د. ١٤٠ €.

٣٠.١٤ إذا ازداد السعر السوقيّ للقرص الدوّار وبلغ ١١٥€، أيّ سعر تحويل سيكون السعر الأقصى الذي يكون قسم التجميع مستعداً لدفعه إلى قسم الإلكترونيات لقاء كلّ قرص دوّار، ويكون قسم الإلكترونيات مستعداً لقبوله؟
 أ. ٦٠€
 ب. ٩٠€
 ج. ١١٠€
 د. ١١٥€

٣١.١٤ إذا ازداد السعر السوقيّ للقرص الدوّار وبلغ ١٢٠€، أيّ سعر تحويل سيكون السعر الأقصى الذي يكون قسم التجميع مستعداً لدفعه إلى قسم الإلكترونيات لقاء كلّ قرص دوّار، ويكون قسم الإلكترونيات مستعداً لقبوله؟
 أ. ٦٠€
 ب. ٩٠€
 ج. ١١٥€
 د. ١٢٠€

٣٢.١٤ إذا هبط السعر السوقيّ لبطاقة التسجيل وبلغ ١٢٠€، أيّ سعر تحويل سيكون السعر الأقصى الذي يكون قسم التجميع مستعداً لدفعه إلى قسم الإلكترونيات لقاء كلّ قرص دوّار؟
 أ. ٣٥€
 ب. ٦٠€
 ج. ٩٠€
 د. ٩٥€

٣٣.١٤ لدى شركة مولتي-غلوبل فودز إنكوربوريتد Multi-Global Foods Incorporated قسم تصنيع (ق ت) في بلد يفرض ضرائب متدنية ويقع في غربي أفريقيا. ويقع قسمه الأساسي الذي يبيع بالمُفرّق (ق م) في السويد. حيث تُفرض على الشركات معدلات ضرائب مرتفعة.
 إذا لم يكن ثمة قيود يفرضها القانون بالقوة على أسعار التحويل، أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
 أ. ينبغي أن تُحدّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأقلّ ما يمكن بُغية تحقيق الحدّ الأدنى من الضريبة المدفوعة في غربي أفريقيا.
 ب. ينبغي أن تُحدّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأقلّ ما يمكن بُغية تحقيق الحدّ الأقصى من الضريبة المدفوعة في السويد.
 ج. ينبغي أن تُحدّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأعلى ما يمكن بُغية تحقيق الحدّ الأدنى من الضريبة المدفوعة في السويد.
 د. ينبغي أن تُحدّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأعلى ما يمكن بُغية تحقيق الحدّ الأدنى من الضريبة المدفوعة في غربي أفريقيا.

دراسة الحالة ١٤-١

تُصنّع الشركة المغفلة سبكتروم تكنولوجيا PLC Spectrum Technology متطوّرة للاختبار الإلكترونيّ لأسواق عديدة. وإنّ الشركة شركة في ثلاثة أقسام تشغيليّة مستقلّة لإحكام قبضتها على هذه الأسواق - وهي: المُنتجات الطيّبة، ومُنْتجات الدفاع والمُنْتجات العلميّة.

وللسنة التي انتهت للتوّ، كان الأداء الماليّ في الأقسام على الشكل التالي:

الطّيّ	الدفاع	العلميّ	
ألف €	ألف €	ألف €	
١٨٥٠	١٢٤٠	٧٨٠	المبيعات
١٠٧٠	٥٦٠	٤٥٠	التكاليف المتغيرة
٧٨٠	٦٨٠	٣٣٠	المساهمة
٤١٠	٣٧٠	٢٦٥	التكاليف الثابتة
٣٧٠	٣١٠	٦٥	الربح الصافي
١٢٠٠	٨٠٠	٥٥٠	الأصول الصافية

وقد أكمل مؤخراً مختبر البحث والتطوير المركزيّ تطوير مُنتج جديد يستهدف قسماً جديداً لرصد التحكم بالتنوعيّة في قطاع تصنيع المأكولات. وفي هذه المرحلة، تمانع الشركة إنشاء قسم جديد للتعامل مع نطاق السوق الجديد هذا. وقد قرّر أعضاء مجلس إدارة الشركة أنه على أحد الأقسام تولّي مسؤولية هذه السلسلة من المُنتجات. وسيطلب المُنتج الجديد استثماراً في آلات جديدة ورأسماً إضافياً قدره €٣٠٠.٠٠٠. غير أنّ دراسة السوق أشارت إلى أنّ 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 العامّ في المجموعة أنّ قسم الدفاع يقوم حالياً بشراء مكوّن بصريّ متخصّص س-ص١٢ يحصل عليه من مصدر واحد هو مورّد خارجيّ لقاء €٢٢٥٠ للوحدة. وليس قسم الدفاع مُتنبّهاً إلى أنّ القسم الطّيّ يتطلب هذا المكوّن داخلياً أيضاً وبشكل كبير. وقد بدأ تصنيعه بكميّة كبيرة وبالوسائل الموجودة بُغية تجنّب التبعية المُفرطة لمورّد واحد. ويتوق المدير العامّ في المجموعة بشدّة إلى أن يُحوّل قسم الدفاع حصوله على المُنتج إلى ضمن المجموعة، لكنّ مدير القسم الطّيّ أشار إلى أنّ تحديد تكاليفه يبيّن أنّ سعر بيع المكوّن إلى قسم الدفاع ينبغي أن يكون €٢٥٥٢ للوحدة.

المكوّن س-ص ٢- تحديد التكلفة	€
المواد	١ ١١٠
الييد العاملة	٤١٠
النفقات العامة المتغيرة	٦٠٠
النفقات العامة الثابتة	٢٠٠
التكلفة الكاملة	٢ ٣٢٠
هامش الربح ١٠٪	٢٣٢
سعر البيع	٢ ٥٥٢

المطلوب

١. إذا كان أداء مدراء كلّ قسم يُقيّم حسب طريقة العائد على الاستثمار، أيّ قسم سيرغب في دمج سلسلة المنتجات الجديدة ضمن نشاطاته؟
٢. إذا قامت الشركة بقياس أداء القسم حسب طريقة الدخل المُتبقّي. هل ستبدّل النتيجة بشأن قابليّة قبول سلسلة المنتجات الجديدة؟ وقد قيّمت الشركة مستوى المخاطر في كلّ من الأقسام وقرّرت تقييد تكاليف رأس المال على القسم الطّبيّ بنسبة ١٦ بالمئة وعلى قسم الدفاع بنسبة ٢٠ بالمئة وعلى القسم العلميّ بنسبة ١٢ بالمئة.
٣. إذا لم يتبدّل السعر السوقيّ الحاليّ للمكوّن س-ص ٢، سيواجه المدير العامّ صعوبة في أن يحصل داخلياً قسم الدفاع من القسم الطّبيّ على المكوّن. وإذا كانت المجموعة تحاول صياغة سياسة لتسعير التحويل، أيّ أساس من الأسس المتوفّرة والمُحتملة سيتلاءم مع نجاح الحصول داخلياً على هذا المكوّن؟

قرارات الاستثمار

المحتويات

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 أ د)	٦.١٥
١٣/١٥	مقارنة بين صافي القيمة الحالية وعائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)	٧.١٥
١٥/١٥	تقييم الاستثمار في الحالات التي لا يتوخى منها الإيرادات والربح	٨.١٥
١٦/١٥	المخاطر وعدم التأكد والتضخم	٩.١٥
١٧/١٥	المخاطر وعدم التأكد	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
٣٨/١٥	الخلاصة	
٣٨/١٥	الملحق ١-١٥: جدول القيمة الحالية	
٤٠/١٥	الملحق ٢-١٥: احتساب عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)	
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 المخصص؛
- صافي القيمة الحالية؛
- عائد الاستثمار الداخلي (المعدل الداخلي للعائد)؛
- متى ينبغي استخدام هذه التقنيات الثلاث في تقييم المشاريع؛
- تأثير المخاطر، وعدم التأكد والتضخم في قرار الاستثمار، وتحديدًا تطبيق مدى حساسية مشروع ما؛
- كيف يتم احتساب تكلفة رأسمال الشركة لأهداف الخصم.

المقدمة

١.١٥

يُعتبر قرار الاستثمار أحد أبرز القرارات التي تواجهها الإدارة. ذلك أن قرار الاستثمار الذي يتخذ اليوم يؤدي إلى أرباح الغد - أو خسائره. يُعرف قرار الاستثمار بأنه قرار يتجاوز تأثيره فترة التشغيل المباشرة أي سنة الأعمال. أما القرار الذي يكون وقعه ضمن فترة التشغيل فيُعرف بأنه 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 بنود الإيراد (المبيعات) وتُشطب فور تكبدها من خلال إدراجها في حساب الأرباح والخسائر) مع أن تأثيرها يستمر بوضوح إلى ما بعد فترة التشغيل المباشرة. وبغض النظر عن مشاكل التعريف، تقرّ الشركات كافة بأن غالبية النفقات كتلك المتعلقة بالآلات والماكينات الجديدة هي نفقات ذات طبيعة رأسمالية. تُعنى هذه الوحدة في المقام الأول بالأوجه المالية لقرارات الاستثمار التي تشكل أساس النفقات الرأسمالية.

تواجه قرارات الاستثمار الشركات كافة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة، تتوخى الربح أو لا تتوخى الربح. سوف نرى لاحقاً كيف يمكن تطبيق منهجية تقييم الاستثمار أو إعداد الجدوى الاقتصادية، كما تتم تسميتها أحياناً، على الحالات التي لا يتوخى منها الربح و/أو 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 بذور الذرة لتأمين معيشته، كذلك على المؤسسة الاستثمار في مبانٍ ومعدات جديدة. كما وتعتبر قرارات الاستثمار هذه مهمة جداً من وجهة نظر التخطيط والتحكم الماليين، وقد لا يكون ذلك واضحاً دوماً بالنسبة إلى المدير غير المالي.

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 تسليط الضوء بسرعة على صوابيته أو عدم صوابيته الظاهريين. كما ويزيد قرار الاستثمار رأس المال الموظف، وإلى المدى الذي تكون فيه إيرادات رأس المال أحد مؤشرات الفعالية الإدارية، فإن المخرَج في الإيرادات من معدّل رأس المال سيزيد، مما يؤدي إلى وضع هدف أعلى للربح الإجمالي. وبعيداً عن العالم غير الحقيقي للأسواق الاقتصادية التنافسية بشكل كامل، فإن قيمة الأموال المتوقّرة لبرامج أو مشاريع الاستثمار الرأسمالي هي دائماً محدودة. يعمل المدراء كافة في بيئة تميل إلى تقنين رأس المال. وتُفرض القيود على إنفاق رأس المال إما من قبل السوق أو من خلال قرار يتخذه مجلس الإدارة وبالتالي تكون مفروضة من السوق أو تفرضها المؤسسة على نفسها، أو مزيجاً 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 العواقب المالية لقرار "سيئ" أو "خاطئ" قاسية. وفي الختام إن الربح هو مكافأة تحمّل المخاطر، والمخاطر موجودة لأن على المدراء أن يعملوا في عالم يشوبه عدم التأكد. ومن المعترف به عامّةً أنه كلما تقدّمنا نحو المستقبل صارت الأعمال غير مؤكّدة النتائج. وإذا كان من الصعب جداً معرفة كم ستصبح الأسعار والتكاليف في الأسبوع المقبل، فكم بالحري التكهن بها لما بعد سنتين أو ثلاث سنوات. إن قرارات الاستثمار تتطلّب دوماً تنبؤات بالمستقبل - ظاهريّة أو ضمنيّة - والأرباح المستقبلية متعلّقة مباشرةً بنجاح قرارات الاستثمار أو فشلها.

عملية الاستثمار

٢.١٥

تتضمّن عملية الاستثمار ثلاث عمليّات مختلفة بعضها عن بعض وإن كانت مترابطة - البحث والتقييم والتحكّم. ينبغي التعرّف إلى فرص الاستثمار ومن ثم تقييمها لمعرفة ما إذا كانت تستحق المتابعة. وأخيراً، إذا ما سارت الشركة قدماً بها، ينبغي رصدها والتحكّم بها. في هذا القسم، سنتناول بشكل أساسي مرحلة التقييم وسنلقي نظرة سريعة على المرحلتين الأخيرتين.

البحث

١.٢.١٥

ليس للمحاسبة بحدّ ذاتها الكثير لتقدّمه في التعرّف إلى فرص ملائمة للاستثمار أو في إيجادها. يشكل ذلك وظيفة إداريّة منفصلة تنشأ بعيداً عن العمليّات الإداريّة العاديّة لتحوّل ربما نحو أولئك المُستخدمين خصيصاً لهذا الغرض. غير أنه عندما يؤدي المحاسبون وظيفتهم الخاصّة، قد يصادفون فرصاً للاستثمار، كشراء جهاز كمبيوتر مثلاً لحلّ بعض مشاكل المحاسبة الروتينية. ويمكن للمحاسب أثناء إجراء مهامّ 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 تتمّ المباشرة بأحد الاستثمارات، حتّى يلي التحكم المالي الخاصّ به إجراءات التحكم العادية بالموازنة. وسيكون التحكم مبنياً على المعلومات المزوّدة من خلال رصد الدخل والإنفاق الفعليين ومقارنتهما بالموازنة أو الخطة، وإعداد التقارير بأيّ انحراف هامّ عنهما لجهة الكميّة والتوقيت. وستُحدّد موازنات خاصّة للمشروع بالنسبة إلى البنود الأساسية كتكيب معدات جديدة باهظة الثمن أو افتتاح مبنى للإنتاج جديد وكامل. كما ستُحدّد أيضاً موازنة رأسمالية للفترة التي ستبين 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 آنفاً بل أيضاً لأنّ التوقيت حاسم. ونحن نهتمّ بربط الإنفاق الفعلي بالإنفاق المخطّط له ونولي الأهميّة نفسها لبتّ الإنفاق في الوقت المتوقّع ولتكون النتائج لجهة المكان مثلاً والقدرة الإنتاجية، الخ... متوافقة مع ما تمّ التخطيط له.

٣.٢.١٥ التقييم

يقع التقييم ما بين البحث والتحكم، لأنّ العثور على استثمار مناسب في الظاهر ينبغي أن يتبعه تقييمه للتأكد ما إذا كان يستحقّ العناء من الناحية الإقتصادية. يتمحور القسم التالي حول إطار التقييم الذي يتمّ التقييم ضمنه. 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 كله الخلفية العامة التي يُحكم على الاستثمارات على أساسها. أضف إلى ذلك أنّ الاستثمارات المحتملة سيُحكم عليها بناءً لمقياس آخر أكثر تحديداً، يكون الربح و/أو التكلفة كما في كلّ الشركات، مكونات مهمّة فيه -؛ ليس بالضرورة المكونات الوحيدة بل من أبرز المكونات من دون شك، مع العلم أنّ فهمها يعتبر بغاية الضرورة إذا أراد المدراء ممارسة دورهم في المؤسسة بشكل مناسب. لدى الحكم على وقع قرار الاستثمار على الربح و/أو التكلفة، فإنّ المفهوم الأهمّ الذي يُستخدم 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 ١ € اليوم ليس مثل قبض ١ € بعد سنة، إذ لكل منهما قيمة زمنية مختلفة. هذا منفصل كلياً عن تغيير القيمة الناتج من التضخم (الانكماش) حيث تتغير القدرة الشرائية لليورو في المستقبل بالمقارنة مع اليوم. كما وهو منفصل عن المخاطر وعن معرفة أن ١ € اليوم هو آمن أكثر لأنه موجود في جيبك الآن ولأنك لا تعرف ما قد يحدث بعد سنة. إن هاتين المسألتين أي التضخم والمخاطر شديدتا الأهمية وينبغي معالجتهما، لكن حتى في العالم الخالي من التضخم والمخاطر، ثمة قيمة زمنية للمال وهذا ما يهمننا بشكل مباشر. إن قيمة ١ € اليوم مختلفة عن ١ € بعد سنة لأنه يمكن أن نستهلك ١ € هذا اليوم مباشرةً وننتفع منه، أو نستثمره ونكسب الفائدة. في حال استثماره، لن يبقى معنا ١ € الأصلي فحسب بل أيضاً الفائدة المتراكمة. تُعتبر القدرة أو الحاجة لكسب الفائدة أو دفعها أساسية في مفهوم القيمة الحالية هذا. وهو يستخدم معدل فائدة في محاولة لإعطاء قيمة متكافئة للأموال المستحقة الدفع أو القبض في مراحل مختلفة من الزمن. يمكن توضيح ذلك بشكل أفضل من خلال مثل بسيط.

مثل

على أساس معدل فائدة سنوي بنسبة ١٠٪، ينتج من استثمار ١٠٠ € اليوم لمدة سنة مبلغ ١١٠ € باعتبار أن الاستثمار الأصلي هو ١٠٠ € زائد الفائدة وهي ١٠ €. على نحو مماثل، إذا تم استثمار مبلغ ١٠٠ € لمدة سنتين، فسيؤدي إلى ١٢١ € باعتبار المبلغ الأصلي ١٠٠ € زائد الفائدة الأولى أي ١٠ € مما يؤدي إلى ١١٠ €، زائد فائدة السنة الثانية أي ١١ € (١٠ بالمئة من ١١٠ €) التي تضاف إلى المجموع ليصبح مجموع المبلغ ١٢١ €. يمكن تعميم ذلك على النحو التالي:

يؤدي استثمار ١٠٠ € لمدة سنتين بنسبة ١٠٪ إلى مبلغ $1,10 \times 1,10 \times 100 = 121$ €. هذا هو المبلغ الأصلي $\times (1 + \text{معدل الفائدة}) \times (1 + \text{معدل الفائدة})$ مما يساوي المبلغ الأصلي $\times (1 + \text{معدل الفائدة})^2$.

لو أن ن هو عدد السنوات و ف معدل الفائدة، فإن أي مبلغ يستثمر ل ن سنة ب ف بالمئة سيؤدي إلى ذلك المبلغ مضروب ب $(1 + ف)^ن$.

وبالتالي فإن استثمار ١٠٠ € لمدة سنتين بنسبة ١٠٪ يبلغ $100 \times (1 + 0,10)^2$ مما يساوي ١٢١ €. يمكن اعتبار مبلغ ١٢١ € هذا القيمة المستقبلية. يمكننا استخدام عكس هذه المعادلة، أي:

$$\frac{1}{(1 + ف)^ن}$$

لاحتساب القيمة الحالية لمبلغ مستحقّ الدفع أو القبض في المستقبل. تبلغ القيمة الحالية اليوم لمبلغ ١٢١ € المستحقّ القبض بعد سنتين بمعدّل ١٠٪ من الفائدة ١٠٠ € فقط، أي

$$\frac{1}{(1,10)^2} \times € 121$$

القيمة الحالية هي المبلغ الذي سيتوجّب استثماره اليوم ليبلغ مجموعاً معيناً بمعدّل فائدة على مدى فترة زمنية معيّنة. إن القيمة الحالية اليوم لـ ٢٠٠ € بعد سنتين بفائدة ٩٪ هي:

$$€ 168,4 = \frac{200}{(1,09)^2}$$

القيمة الحالية اليوم لـ ١٧٠ € بعد سنة واحدة بفائدة ٩٪ هي:

$$€ 155,9 = \frac{170}{(1,09)^1}$$

القيمة الحالية اليوم لـ ٣٠٠ € بعد عشر سنوات بفائدة ٩٪ هي:

$$€ 126,6 = \frac{300}{(1,09)^{10}}$$

إن قيم ٢٠٠ € و ١٧٠ € و ٣٠٠ € المختلفة التي يستحقّ قبضها أو دفعها في أوقات مستقبلية مختلفة قد حوّلت 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 يستحقّ قبضه أو دفعه في المستقبل بمعدّل فائدة معيّنة، 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 التدفّق النقديّ المخصوم لتقييم فرص الاستثمار^١.

١ ولأن القيم الحالية تُستخدم بشكلٍ كثيف، تبين أنه من المفيد احتساب عوامل القيمة الحالية لمعدلات مختلفة من الفوائد على مدى فترات زمنية مختلفة. يمكن العثور عليها في الجدول (الملحق ١٥-١). فعلى سبيل المثال، إن العامل المناسب لـ ٩ بالمئة وعشر سنوات هو ٠,٤٢٢، الذي استخدمناه في المثل السابق، أي $€ 126,6 = 0,422 \times € 300$.

٤.١٥ طريقة التدفق النقدي المخصوم

ربما كان مصطلح "طريقة التدفق النقدي المخصوم" طناناً نوعاً ما لأنه يعني بكل بساطة أننا عندما نتعاطى مع استثمار يمتد على فترات زمنية مختلفة نخصم التدفقات النقدية الناشئة عن الاستثمار لنصل إلى قيمة متكافئة أو حالية حتى تتمكن من احتساب ربحيته و/أو تكلفته. يتألف هذا المبدأ من تقنيتين أساسيتين - صافي القيمة الحالية (الذي يسمى أحياناً فائض القيمة الحالية أو القيمة الحالية بكل بساطة) عائد الاستثمار الداخلي (الذي يسمى أحياناً المعدل الداخلي للعائد).

في مرحلة لاحقة من هذه الوحدة سنبحث بمزيد من التفصيل في بنية تدفقات الاستثمار النقدية. يُعتبر شراء أراضٍ ومعدات تدفقاً نقدياً خارجاً اليوم إذا تمّ شراؤها نقداً. أما إذا تمّ الشراء بالدين، فسيؤدّي ذلك إلى تدفقات نقدية خارجة في المستقبل لتغطية كل من سعر الشراء الأصلي وربما عبء الفائدة أو الدين أيضاً. في حال كانت المعدات جزءاً من عملية تصنيع المنتجات، ينبغي بالتالي الدفع للمواد واليد العاملة والنفقات العامة اللازمة لتشغيل المصنع والإنتاج باستمرار، ممّا سيؤدّي بدوره إلى تدفقات نقدية خارجة. غالباً ما تعتبر التدفقات النقدية الخارجة تدفقات نقدية سلبية. إن المنتج الذي تمّ إنتاجه سوف يُباع ممّا سيؤدّي إلى تدفق نقدي داخلي - تدفق نقدي إيجابي - وسيتوقف توقيتته على إجراءات تحصيل الحساب. وبغية شرح تقنيات التقييم، سنفترض أن كل ذلك قد قُدّر لأي مشروع استثمار وأن لدينا سلسلة من التدفقات النقدية على مرّ الوقت - بعضها سلبي (تدفقات نقدية خارجة) وبعضها إيجابي (تدفقات نقدية داخلية).

٥.١٥ صافي القيمة الحالية (ص ق ح)

تأخذ طريقة صافي القيمة الحالية، كل التدفقات النقدية المرتبطة بأحد المشاريع وتخفيضها (تخصمها) إلى قاسم مشترك (القيمة الحالية) من خلال استخدام معدل فائدة مناسب (يسمى 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 يستحقّ المباشرة به، أي أنه مُربح ولديه إيرادات تفوق معدل الفائدة (تكلفة رأس المال) المحتسبة. 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 يُردّ هذا الأخير.
٣. في حال كان صافي القيمة الحالية = صفر فإن معدل العائد يساوي تكلفة التمويل ويكون المشروع من دون ربح أو خسارة وبالتالي يُعاد 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 س € وإنه بالتالي مشروع مربح، لا يعني الكثير للمدراء. ذلك أنهم معتادون على التفكير لجهة الربح أو العائد على رأس المال وهذا أحد الأسباب التي تجعل اللجوء إلى مقارنة معدل العائد التي سنناقشها 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 مثال بسيط.

مثال

فلنفترض أن استثماراً بـ €٣٠٠.٠ الآن سيؤدي إلى تدفقات نقدية بـ €١١٤ في السنوات الثلاث المقبلة. وأن تكلفة رأس المال هي ٥ بالمئة. إن الحالة النقدية للاستثمار هي كالتالي:

التدفق النقدي	
€٣٠٠.٠-	السنة صفر (بداية الاستثمار)
١١٤	السنة ١
١١٤	السنة ٢
١١٤	السنة ٣
€ ٤٢	التدفق النقدي غير المعدل

يبلغ صافي القيمة الحالية لهذا التدفق النقدي الإيجابي بنسبة ٥%:

$$€ ١٠,٥ = \frac{١١٤}{(1,٠٥)^1} + \frac{١١٤}{(1,٠٥)^2} + \frac{١١٤}{(1,٠٥)^3} + € ٣٠٠.٠-$$

إذا وضعنا القيم الحالية بموازاة التدفقات النقدية، يمكن أن نرى وقع تعديل التدفقات النقدية من خلال تكلفة رأس المال البالغة ٥ بالمئة.

صافي القيمة الحالية بنسبة ٥% من التدفق النقدي	التدفق النقدي	السنة
€٣٠٠.٠-	€٣٠٠.٠-	صفر
١٠٨,٥٠	١١٤	١
١٠٣,٤٠	١١٤	٢
٩٨,٦٠	١١٤	٣
€ ١٠,٥٠	€ ٤٢	

يمكن أن نستنتج مباشرةً من هذا التحليل عدداً من الأمور التي تهمّ المدير. أولاً، إنّ المشروع مربح لأنّ لديه قيمة حالّية إيجابية. ثانياً، إنّ معدل عائده يفوق الـ ٥٪. ثالثاً، في حال تمّت المباشرة بالمشروع وتحققت هذه النتائج، فإنّ ثروة الشركة ستزيد بـ ١٠,٥٠٠ € من حيث الأيام الحالّية. وأخيراً، إذا أمكن الاختيار ما بين هذا المشروع ومشروع آخر يزيد ثروة الشركة بنسبة أقل، أي أنّ لديه قيمة حالّية أقل، ينبغي إذناً اختيار هذا المشروع إذا كان الهدف تحقيق الحدّ الأقصى من الثروة/الربح. سنعود إلى مسألة الاختيار هذه لاحقاً، أمّا الآن فلننظر عن كثب إلى مفهوم زيادة الثروة بـ ١٠,٥٠٠ €. إذا كنّا متأكّدين فعلاً من أنّ استثمار ٣٠٠ € سيؤدّي إلى تدفّقات نقدية بـ ١١٤ € في السنة لمدة ثلاث سنوات، وإنّ تكلفة تمويل ذلك هي ٥ بالمئة، يمكننا بالتالي أن نفق/نستهلك ١٠,٥٠٠ € الآن. وحتى لو كان علينا استئذنة مبلغ الـ ٣١٠,٥٠٠ € كلّهُ، أي ٣٠٠ € للاستثمار و١٠,٥٠٠ € لإنفاقها الآن، ففي نهاية جدول السنوات الثلاث الذي يبيّن الجدول الزمني لإعادة التسديد على أساس فرضية أنّنا نستدين ٣١٠,٥٠٠ € بنسبة ٥٪ ونستخدم ٣٠٠ € للاستثمار، ونستهلك مبلغ ١٠,٥٠٠ € آخر من خلال إنفاقه مثلاً على عطلة أو غير ذلك من ضروب التسلية، ثمّ نستخدم التدفّق النقديّ السنويّ البالغ ١١٤ € من الاستثمار لتسديد القرض أي ٣١٠,٥٠٠ €.

السنة	رأس المال المستحق في البداية	فائدة بنسبة ٥٪	مجموع المستحقّات	التدفّق النقديّ (إعادة التسديد)	رأس المال المستحق في النهاية
١	٣١٠,٥٠٠	١٥,٥٠٠	٣٢٦,٠٠٠	١١٤	٢١٢,٠٠٠
٢	٢١٢,٠٠٠	١٠,٦٠٠	٢٢٢,٦٠٠	١١٤	١٠٨,٦٠٠
٣	١٠٨,٦٠٠	٥,٤٠٠	١١٤,٠٠٠	١١٤	—

بغية احتساب صافي القيمة الحالّية، نحن بحاجة إلى تقدير التدفّقات النقدية كآفة - رأس المال والعائد، الإيجابي والسليبي - التي سيتمّ تكبّدها في حال المباشرة بالمشروع، ومن ثمّ خصمها بتكلفة رأس المال. سيشرح المثل التالي كيف يتمّ ذلك.

مثل

تدرس شركة أي بي AB استثمار ١٠٠٠٠٠ € في معدّات رأسمالية. ستدوم المعدّات عشر سنوات في نهايتها يصبح لها قيمة مخلفات (خردة) قدرها ٢٥٠٠ €. سيبلغ صافي التدفّقات النقدية التشغيلية (الدخل النقديّ المقبوض مطروح منه المصاريف النقدية المدفوعة) ٢٧٥٠٠ € سنويّاً للسنوات الثلاث الأولى وبعد ذلك ٣٧٥٠٠ € سنويّاً. إنّ تكلفة رأسمال الشركة هي ١٥ بالمئة.

الخطوة الأولى (والأهمّ) في هذا المثل التوضيحي وفي أيّ مشكلة نواجهها في تقييم الاستثمار هي إنشاء التدفّقات النقدية في الفترات الزمنية ذات الصلة. ثانياً، نجد بالتالي أنّ القيمة الحالّية لهذه التدفّقات هي بنسبة ١٥ بالمئة. وهي كالتالي:

التدفق النقدي	عامل القيمة الحالية	القيمة الحالية	
€	بنسبة ١٥٪	بنسبة ١٥٪	€
١٠٠ ٠٠٠-	١,٠٠	١٠٠ ٠٠٠-	٠ السنة 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 يُعتبر 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 التقنيّة الأخرى الأكثر شيوعاً – أي عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د).

٦.١٥ عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)

إنّ هذه الطريقة التي تنضوي تحت عددٍ من العناوين كعائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)، ومعدل العائد، والمعدل الداخلي للعائد لا تزال تطبّق مفهوم القيمة الحالية وتتطلب بالتحديد المعلومات الإدارية نفسها كما في السابق، أي عرض للتدفقات النقدية. على كلّ حال، وبدلاً من الخصم عبر تكلفة رأس المال، نجد معدل الفائدة الذي يخفّض قيمة كلّ هذه التدفقات النقدية حتّى الصفر، أي معدل الفائدة (معدل العائد) الذي يصبح المشروع عنده في تعادل. هذا هو المعدل الأقصى الذي يمكن أن تدفعه المؤسسة على الأموال المستدانة من دون أن تخسر، وبالتالي ستجري مقارنته بتكلفته الاستدانات أي تكلفة رأس المال أو تكلفة التمويل لمعرفة ما إذا كان المشروع يستحقّ العناء.

إن قاعدة القرار الماليّ بالنسبة إلى عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) المُعبّر 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 تعادل وبالتالي إعادة النظر.

ينبغي التشديد على أنّ هذه هي قواعد القرار الماليّ. ذلك أنّه من النادر البتّ بالمشاريع على أسس ماليّة فحسب. على قرار الإدارة النهائي أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من العناصر الأخرى التي لا تشكل الربحية الماليّة إلا واحداً منها ولو كان عنصراً شديداً الأهميّة. إذا ما استخدمنا المثل السابق المتعلّق باستثمار ٣٠٠ € والتدفّقات النقدية الداخليّة السنويّة البالغة ١١٤ € لثلاث سنوات، يكون عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) ٧ بالمئة. أو بتعبير آخر:

$$\text{صفر} = \frac{€ 114}{(1,07)^2} + \frac{€ 114}{(1,07)^1} + \frac{€ 114}{(1,07)^0} + € 300 -$$

إذا افترضنا أنّ تكلفة رأس المال بالنسبة إلى الشركة تقلّ عن ٧ بالمئة، فإنّ هذا المشروع مربح. أو بشكلٍ آخر:

رأس المال المستحقّ في آخر المدّة	التدفّق النقديّ	مجموع الحسابات المستحقّة	٧٪ فائدة	رأس المال المستحقّ في أوّل المدّة	السنة
٢٠٧	١١٤	٣٢١	٢١	٣٠٠ €	١
١٠٧	١١٤	٢٢١	١٤	٢٠٧	٢
صفر	١١٤	١١٤	٧	١٠٧	٣

(ملاحظة: تمّ تدوير الأرقام لأقرب عدد كليّ.)

يمكن توضيح ذلك مجدداً باستخدام مثل شركة أي بي AB الذي تناولناه سابقاً. كانت التدفقات النقدية كالتالي:

السنة	صفر	€
		١٠٠.٠٠٠-
١		٢٧.٥٠٠
٢		٢٧.٥٠٠
٣		٢٧.٥٠٠
٤		٣٧.٥٠٠
٥		٣٧.٥٠٠
٦		٣٧.٥٠٠
٧		٣٧.٥٠٠
٨		٣٧.٥٠٠
٩		٣٧.٥٠٠
١٠		٣٧.٥٠٠
١١		٢.٥٠٠

يكون معدل الفائدة الذي يمنح 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 بالتالي 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 صرامة 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 المتطورة مبرمجة أو يمكن برمجتها لإجراء هذه العملية الحسابية. ما يهم بالنسبة إلى المدراء هو أن يعرفوا على ماذا يدل رقم العائد وأن يعوا ماذا حل أو ربما تبقى من الأرقام والافتراضات التي يجب اتخاذها والتي نشأ عنها العائد المحتسب. لمن يرغب من المدراء باحتساب معدل العائد، يمكن مراجعة الطريقة المبسطة التي تتناول كل مرحلة من المراحل على حدة في الملحق ١٥-٢.

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 المخصوم ويقوم كل منهما بقياس الربحية التي تأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت والحاجة إلى استرداد الاستثمار الرأسمالي طوال فترة حياة المشروع. وإذا كانت مهمة الإدارة هي بكل بساطة أن تقرّر ما إذا كان المشروع مربحاً وبالتالي المضيّ به - بعبارات أكاديمية قرار الموافقة عليه أو رده - فستؤمّن كلا التقنيتين الجواب ويمكن استخدام أيّ منهما. لكن إذا كان ينبغي النظر في مسألة الاختيار أيضاً، أي اختيار مشروع من بين مشروعين أو أكثر من المشاريع المربحة، فلن تعطي هاتان التقنيتان بالضرورة الجواب نفسه ولن توجّه المدير إلى الخيار نفسه. سوف تشير كل منهما إلى أنّ المشروعين مربحان لكن صافي قيمة أحدهما الحالية قد يكون أقلّ من صافي قيمة الآخر الحالية، لكن عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) الخاصّ به يكون أعلى. إنّ مردّد ذلك بشكل أوليّ لكون صافي القيمة الحالية قياساً مطلقاً في حين يشكّل معدّل العائد قياساً نسبياً. وبعبارة بسيطة إنّ استثمار ١٠٠ € يكسب ١٠ € في السنة إلى الأبد ينتج عائداً بـ ١٠ بالمئة. لكن الأمر نفسه ينطبق على استثمار ١٠٠٠٠٠٠ € يدرّ ١٠٠٠٠٠٠ € في السنة إلى الأبد. هذا هو القياس النسبيّ أيّ أنّه يربط العائد بالاستثمار الأوليّ. من جهة أخرى، إنّ القيم الحالية لهما ستتغير بشكل كبير بسبب اختلاف ضخامة الحسابات المالية المعتمدة.

مثّل

تدرس إحدى الشركات اقتراحين يستثنى واحدهما الآخر. يتطلّب الاثنان قطعة الأرض نفسها فإذا اختير أحدهما يجب التخلي عن الآخر. يتطلّب المشروع أ استثماراً بـ ٢٠٠٠ € ويؤدّي إلى تدفّقات نقدية بقيمة ١٣٠٩ € سنوياً لمدة سنتين. أمّا المشروع ب فيتطلّب استثماراً بـ ٢٠٠٠ € ويؤدّي إلى تدفّقات نقدية بقيمة ٣٠٢ ١٢ € سنوياً على مدى سنتين. في حال تطبيق تقنيتي التقييم باستخدام نسبة ٨٪ كتكلفة رأس المال، نحصل على ما يلي:

المشروع أ	المشروع ب	صافي القيمة الحالية بنسبة ٨٪	عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)
٢٣٤ €	١٩٣٦ €	٢٠٪	١٥٪

نرى بالتالي أنّه بالاستناد إلى صافي القيمة الحالية (ص ق ح) نختار المشروع ب أمّا بالاستناد إلى عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) فنختار المشروع أ. أيّ منهما نختار إذا؟ لقد أدّى هذا السؤال إلى نقاشات عديدة على مرّ السنين لكن من وجهة النظر الأكاديمية، فإنّ الجواب هو المشروع ب أي استخدام صافي القيمة الحالية (ص ق ح). ومن غير المناسب في مقررّ المحاسبة هذا أن نستعرض الأسباب الكامنة وراء هذا الخيار. ففي أيّ حدث، يناقش الاختيار في سياق "الرجل العقلاني" الذي يتخذ قراراته في "عالم اقتصادي يسوده

اليقين"، 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 لكل منهما نماذج مختلفة من التدفقات النقدية، فإن تقييم الفرق بينهما قد يعطي فكرة عن مفاعيل قبول أحدهما ورفض الآخر. في هذه الحالة، يمكننا أن نأخذ الفرق بين المشروعين وأن نحللها كما يلي:

الفرق	المشروع ب	المشروع أ		
ب - أ	التدفق النقدي	التدفق النقدي	€	السنة
€	€	€		
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 بطرق متنوعة. إذا وافقنا على المشروع ب فإنه يؤمن لنا كل ما يؤمنه المشروع أ، زائد إيرادات بقيمة ١٠ ٩٩٣ € سنوياً لمدة سنتين إذا بلغت قيمة الاستثمار ١٨ ٠٠٠ €. هل يستحق ذلك العناء؟ أو إذا وافقنا على المشروع أ، سنوفر المبلغ المستثمر أصلاً ١٨ ٠٠٠ €. ولكن سوف نفتقد لـ ١٠ ٩٩٣ € سنوياً لمدة سنتين. هل يستحق ذلك العناء؟ وماذا نفع بمبلغ ١٨ ٠٠٠ € الزائد الذي يمكن تأمينه في حال وافقنا على أ بدلاً من ب؟ لو أن ثاني أفضل مشروع متوفر تطلب استثماراً بـ ١٨ ٠٠٠ € وأدى إلى تدفقات مالية على مدى سنتين بـ ١٠ ٠٠٠ € سنوياً فحسب، نفهم أنه كان من الأفضل اختيار المشروع ب منذ البداية لأنه أفضل من الجمع بين المشروع أ وأفضل ثاني مشروع متوفر. ومن المفيد أيضاً تطبيق تحليلات التقييم العادية على هذا الفرق، أي ما هو عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) على استثمار ١٨ ٠٠٠ € مع تدفقات نقدية بـ ١٠ ٩٩٣ € سنوياً لمدة سنتين، وما هو صافي القيمة الحالية بنسبة ٨٪؟

التدفق النقدي للفرق بين المشروعين أ و ب

€

السنة	صفر	١	٢	صافي القيمة الحالية (ص ق م) بنسبة ٨٪
	١٨ ٠٠٠-	١٠ ٩٩٣	١٠ ٩٩٣	١ ٦٠٢
				عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) ١٤٪

يتضح الآن أن المشروع ب يعطي 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 الاعتقاد على فكرة معدل العائد على رأس المال تجعل من عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) اختياراً أكثر شعبية، إلا أنه ما من سبب يحول دون القيام بعملية الاحتساب الاثنتين.

٨.١٥ تقييم الاستثمار في الحالات التي لا يتوخى منها الإيرادات والربح

في كثير من الحالات تستخدم دراسة الجدوى للمشروع حالة التكلفة فحسب، كتشديد مبنى جديد مثلاً فهو لا يتوقع منه أن يدر إيرادات إضافية، أو تركيب نظام تدفئة مركزي أو شراء معدات جديدة لغرفة طعام الموظفين. تتوفر مشاريع التكلفة فحسب في الشركات كافة بما فيها تلك التي لا تتوخى الربح حيث لا تزال التقيتان التي ناقشناهما 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 تختار الإدارة دائماً الأرخص، بل أنه قبل اتخاذ القرار، على الإدارة أن تعرف ما هي التكاليف، بما فيها تكلفة رفض الاختيار الأرخص.

لنفترض على سبيل المثال أن شركة ما ترغب في تركيب نظام تدفئة مركزي في أحد المباني الجديدة وأنه يمكنها الاختيار بين نظامين مختلفين، أو بين مناقصتين للنظام نفسه. إن أحد هذين النظامين لديه تكلفة رأسمال أعلى من الآخر، لكن تكاليف التشغيل الخاصة به أدنى. إن تكلفة رأسمال الشركة هي ١٦ بالمئة. لو أن للنظامين المختلفين تدفقات نقدية على مدى سنوات عمرهما الست كما يلي، فإن التقييم سيكون:

السنة	النظام ٢			النظام ١		
	التدفقات النقدية	عامل الخصم	القيمة الحالية بنسبة ١٦٪	التدفقات النقدية	عامل الخصم	القيمة الحالية بنسبة ١٦٪
٠	١٢ ٠٠٠	١,٠٠٠	١٢ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	١,٠٠٠	٨ ٠٠٠
١	٢٩٣	٠,٨٦٢	١ ٥٠٠	٧٢٤	٠,٨٦٢	٦٢٤
٢	١١٤	٠,٧٤٣	١ ٥٠٠	٤٨٦	٠,٧٤٣	٣٥٦
٣	٩٦١	٠,٦٤١	١ ٥٠٠	٦٠٢	٠,٦٤١	٣٩١
٤	١٠٤	٠,٥٥٢	٢ ٠٠٠	٣٨٠	٠,٥٥٢	٢١٠
٥	٩٥٢	٠,٤٧٦	٢ ٠٠٠	٤٢٨	٠,٤٧٦	٢٠٨
٦	٨٢٠	٠,٤١٠	٢ ٠٠٠	٢٣٠	٠,٤١٠	١٥٠
			١٨ ٢٤٤			١٦ ٨٥٠

صافي القيمة الحالية

النظام الأوّل هو الأرخص ثمناً، أي أنّ لديه القيمة الحاليّة الأدنى ٨٥٠ ١٦٦ € في مقابل ٢٤٤ ١٨١ €.

على أساس تحقيق الحد الأدنى من التكلفة، فإنّ النظام ١ هو الأفضل. في هذه الحالة أيضاً ولو رأينا ذلك مفيداً، (المدرء هم من يقررون مدى الإفادة) يمكننا أن نقيّم الفرق بين النظامين لنعطي إشارة إضافية إلى تفوق أحدهما على الآخر من الناحية الماليّة.

الفرق	التدفقات النقديّة		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 الحاليّة بنسبة ١٦٪

ليست للنظام ١ قيمة الحاليّة أدنى بـ ١٣٩٤ € فحسب بل أيضاً إن استثمار مبلغ ٤٠٠٠ € الإضافي لتحقيق ادخارات في التكاليف بقيمة ٥٠٠ € في السنوات ١ و ٢ و ٤ و بقيمة ١٠٠٠ € في السنوات ٣ و ٥ و ٦ يؤدي إلى عائد بنسبة ٣٪ فقط. (احتسب نسبة ٣٪ بنفسك).

تعتبر مقارنة تقييم الفروقات طريقةً عمليّةً لضمّ مفهوم بغاية الأهميّة إلى نظام المحاسبة الإداريّة، ألا وهو تكلفة الفرصة البديلة. وينتج تغيير من غالبيّة القرارات ليس بسبب ما تمّ فحسب بل أيضاً بسبب ما لم يتمّ، أي ضياع بديل أو أكثر. وإنّ أيّ إشارة ماليّة تؤكد على ذلك، تدفع الإدارة إلى إعطاء أهميّة خاصّة لتكلفة الفرصة البديلة.

المخاطر وعدم التأكّد والتضخّم

٩.١٥

إنّ مقارنة التدفّق النقديّ المخصوم في تقييم الاستثمار تسلّط الضوء على المتغيّرات الهامّة في قرار الاستثمار: وتحديدًا الإنفاق الرأسماليّ والدخل والإنفاق التشغيليّين، وعمر الاستثمار وتكلفة رأس المال. سنعود لمناقشة هذه المفاهيم بالتفصيل لاحقاً، لكن دعونا قبل ذلك نلقي نظرة على بعض الافتراضات التي قمنا بها حتّى الآن - افتراضات غير حقيقية إلى حدّ ما في العالم الحقيقي. على ضوء ما تقدّم، ينبغي التّشديد على أنّ هذه الافتراضات لا تُفقد المقاربة التي ناقشناها صلاحيتها، إنّما تركز ببساطة على وجهة النظر التي توصلنا إليها وهي أنّ على الإدارة في استخدامها أيّ من التقنيات أن تلجأ دائماً إلى الحكم.

لعلّ أضعف الإفتراضات حتّى الآن هو افتراض التأكد. لدى تقييم المشاريع، افترضنا أنّ المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية معلومة أكيدة وأنّ أموالاً غير محدّدة متوفّرة بتكلفة رأس المال. من الواضح ان ذلك غير ممكن في العالم الحقيقي، فماذا يمكننا أن نفعل حياله؟ مرّة أخرى ينبغي التشديد على أنّه ما من تقنية تحليلية يمكنها إلغاء المخاطر وعدم التأكد. نستعمل هنا عبارتي مخاطر وعدم تأكد كمرادفين لتغطية كلّ العناصر التي يمكنها أن تجعل النتيجة الفعلية تختلف عن التقدير أو الموازنة. بوسع الإدارة أن تطوّر استراتيجية تسعى إلى تحقيق الحدّ الأدنى من المفاعيل السلبية لذلك كتخفيض التعرّض لمخاطر المنتج الواحد أو السوق الواحدة أو المورد الواحد، لكن لا يمكنها إلغاؤها كلياً. تشكل منهجية تطوير استراتيجية ملائمة للمخاطر موضوعاً لمقرّرات أخرى وموضوعاً للتسويق. في تطوير هذه الإستراتيجية، يمكن للمحاسبة الإدارية أن تساعد من خلال تسليط الضوء على المجالات التي ينبغي إيلاؤها عناية خاصّة.

إنّ تقييم المخاطر وعدم التأكد وكيفية ضمّه إلى النماذج الإدارية لصنع القرارات قد استحوذوا على وقت وانتباه عدد كبير من الذين كتبوا في مجال الإدارة. يستلزم العديد من النماذج التي تمّ تطويرها تطبيق تقنيات رياضية وإحصائية معقّدة تتخطى نطاق مقرّراتنا هذا، لكن حتّى هنا، من المفيد أن نكرّر أنّ غالبيتها، ومهما كانت معقّدة، لا تزال تستلزم الحكم في التحليل النهائي.

تنوّف مجموعة من المقاربات لمعالجة مشكلة المخاطر وعدم التأكد.

تكمن الطريقة الأولى في عدم القيام بأيّ تحليل إضافي. تحضّر التقديرات على أساس «التقدير الأكثر واقعية للظروف» ويتمّ التقييم من خلال اللجوء إلى مقارنة التدفق النقديّ المخصوم. ومن ثمّ تراجع الإدارة الأرقام الناتجة من ذلك وتقرّر ما ينبغي فعله، أخذة بعين الاعتبار كلّ العناصر الأخرى التي تعتبرها ذات صلة.

المقاربة الثانية هي تطبيق اختبار «المخاطر العالية» أيّ أنّه على المشاريع ذات المخاطر الكبيرة أن تخضع لاختبار أشدّ صرامة بغية الموافقة عليها. في هذا الإطار، ينبغي على الإدارة أن تبوّب المشاريع ضمن فئات معيّنة من المخاطر كالشديدة أو المتوسطة أو الطفيفة. ومع أنّ التنبؤ في فئات ليس ضرورياً جداً إذ يمكن تطبيق اختبار «المخاطر العالية» على أساس قرار فرديّ، ارتأت شركات كثيرة من خلال الممارسة أنّه من الملائم القيام بذلك بسبب اتّخاذ القرار بتخصيص أحد المشاريع لمجموعة معيّنة 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، تتألّف الخطوة التالية من تحديد درجة المخاطر القابلة للتطبيق على كلّ منها.

لعلّ «المخاطر العالية» الأكثر شيوعاً هي في طلب معدّل عائد أعلى كلّما كانت مخاطر المشروع أكبر. يمكن للتبويب الذي يتألف من ثلاث فئات أن يكون كما يلي:

التبويب	المعدّل المستهدف للعائد
المخاطر الطفيفة	٪١٢
المخاطر المتوسطة	٪١٦
المخاطر الشديدة	٪٢٠

مع أنّ هذا يفرض من دون شك اختبار قبول أكثر صرامة للمشاريع ذات المخاطر الشديدة، إلاّ أنّه لا يميّز بين المكونات الفردية التي تؤلّف مجموع المشروع. إذا كان العامل الأقل تأكيداً مثلاً معنياً بالتكاليف التشغيلية لأحد المشاريع وكانت هذه الأخيرة تتضمّن مخاطر أكثر بكثير من المتغيّرات الأخرى، فإنّه من خلال تطبيق معدّل عائد مستهدف أعلى، تنخفض القيمة الحالية للمتغيّرات كافّة! ومع ذلك، لو أنّه يتمّ قبول المشاريع ذات المخاطر إذا كانت ظاهرياً قادرة على إعطاء معدّل عائد أعلى من العادي، تتمّ زيادة هامش الأمان مع العلم أنّ هامش الأمان هو المبلغ الذي يمكن أن تخطئ الشركة في تقديره قبل أن يتحوّل الربح إلى خسارة. عادةً، حتّى لو تمّ استخدام معدّل عائد أعلى من العاديّ، فإنّ الإدارة تكون قد قامت ببعض المحاولات لتعديل التنبؤات بالمكونات الفردية، مثلاً أسعار البيع والتكاليف التشغيلية، إلخ، على ضوء عدم التأكد الكامن وراءها.

من «المخاطر العالية» الأخرى ما يعرف باسترداد التكاليف، ولشدة شيوعه أصبح بمثابة تقنية تقييم قائمة بذاتها.

١١.١٥ فترة استرداد التكاليف

إنّ استرداد التكاليف هو الفترة الزمنية لاسترجاع الاستثمار الأصليّ، وإذا كان الوضع محفوفاً بالمخاطر، هو محاولة للإجابة عن سؤال "متى سنسترجع مالنا؟". ببساطة، إنّ استرداد التكاليف هو الوقت الذي تتطلبه التدفّقات النقدية الإيجابية (الداخلية) لتستعيد الاستثمار الأصليّ.

يؤدّي استثمار ٥٠٠.٠٠٠ € إلى التدفّقات النقدية التالية:

السنة	التدفّق
١	١٣.٠٠٠ €
٢	١٥.٠٠٠ €
٣	١٥.٠٠٠ €
٤	١٥.٠٠٠ €
٥	١٥.٠٠٠ €
٦	١٠.٠٠٠ €

وهكذا تصبح التدفقات النقدية التراكمية:

السنة ١	€٣٧ ٠٠٠-	(١٣ ٠٠٠ + ٥٠ ٠٠٠-)
٢	٢٢ ٠٠٠-	(١٥ ٠٠٠ + ٣٧ ٠٠٠-)
٣	٧ ٠٠٠-	(١٥ ٠٠٠ + ٢٢ ٠٠٠-)
٤	٨ ٠٠٠+	(١٥ ٠٠٠ + ٧ ٠٠٠-)

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 الضائعة في رأس المال أو الاستثمار الآخر الذي كان يمكن القيام به لو أن الاستثمار الحالي لم يُبشر به. فإذا كانت تكلفة الفرصة البديلة هذه ممثلة بتكلفة رأس المال، فإن المقارنة 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 رأسمال بنسبة ١٠٪، يمكن احتساب استرداد التكاليف، المخصومة كما يلي:

التدفقات النقدية المخصومة التراكمية	القيمة الحالية للتدفقات النقدية	عامل الخصم	التدفقات النقدية	السنة
٥٠ ٠٠٠-	٥٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	€٥٠ ٠٠٠-	صفر
٣٨ ١٨٣-	١١ ٨١٧+	٠,٩٠٩	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 الحقيقية هي الآن أربع سنوات ونصف وليست ثلاث سنوات ونصف كما تم احتسابها سابقاً. هل يستحق مشروع ما عناء المباشرة به علماً أن عمره ست سنوات فحسب ويتطلب أربع سنوات ونصف (٧٥٪ من عمره) ليحقق التعادل؟

١.١١.١٥ الطريقة البديلة

إحدى الطرق البديلة لاحتساب استرداد التكاليف المخصصة هي من خلال زيادة الفائدة (١٠ بالمئة) على رأس المال المستحق ومن ثمّ حسم التدفّقات النقدية غير المخصصة منه إلى أن يتمّ إلغاء رأس المال زائد الفائدة.

٥٠ ٠٠٠-	السنة صفر	رأس المال المستحقّ
٥ ٠٠٠		فائدة ١٠%
٥٥ ٠٠٠-		
١٣ ٠٠٠	السنة ١	الأموال النقدية التي أُعيد دفعها
٤٢ ٠٠٠-		
٤ ٢٠٠		الفائدة
٤٦ ٢٠٠-		
١٥ ٠٠٠	السنة ٢	الأموال النقدية التي أُعيد دفعها
٣١ ٢٠٠-		
٣ ١٢٠		الفائدة
٣٤ ٣٢٠-		
١٥ ٠٠٠	السنة ٣	الأموال النقدية التي أُعيد دفعها
١٩ ٣٢٠-		
١ ٩٣٢		الفائدة
٢١ ٢٥٢-		
١٥ ٠٠٠	السنة ٤	الأموال النقدية التي أُعيد دفعها
٦ ٢٥٢-		
٦٢٥		الفائدة
٦ ٨٧٧-		
١٥ ٠٠٠	السنة ٥	الأموال النقدية التي أُعيد دفعها
		(رأس المال + الفائدة التي أُعيد دفعها في منتصف السنة ٤)
٨ ١٢٣+		

يمكننا أن نرى الآن أنّ فترة استرداد التكاليف هذه تجيب عن السؤال «كم من الوقت نحتاج لاسترجاع رأس المال الأصليّ بما في ذلك حسم فائدة على رأس المال هذا؟» تعاني كلا طريقتي استرداد التكاليف من العوائق نفسها. يقتضي استخدام استرداد التكاليف انه في تقييم المخاطر، ثمة فترة معيارية لاسترداد التكاليف تتمّ مقارنة التنبؤات بها. ولا حاجة إلى أن يكون المعيار هو نفسه لكلّ أنواع المشاريع، ويمكنه مثلاً أن يكون كما يلي:

التبويب	الفترة المستهدفة لاسترداد التكاليف
مخاطر طفيفة	٥,٠ سنة
مخاطر متوسطة	٣,٥ سنة
مخاطر شديدة	٢,٥ سنة

على أي 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 آمن أو ممتاز في مقابل استثمارٍ محفوظٍ بالمخاطر. لكن ما من شيءٍ 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 يُعتبر تقنية تقييم جيدة بحد ذاته. إلا أنه من المفيد استخدامه مقروناً بإحدى أسس تقنيات التقييم كالقيمة الحالية الصافية أو عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) (ت ن م). ويُعتبر مساعداً في الحكم على المخاطر وعدم التأكد. وحيث يمكن ألا تتوفر فترة "صحيحة" لاسترداد التكاليف، يمكن للإدارة أن تستخدمه على الأقل في ما يتعلق بمجمل "إحساسها" تجاه المشروع. كما يمكن أن تبادل الإدارة الاسترداد المُتنبأ به للتكاليف بالأرباح المقدرة التي قد يتم كسبها بعد استيفاء رأس المال.

مثال

افترض مثلاً أن ثمة مشروعين يستثنى واحدهما الآخر، معنيان بعمليات التعدين الثقيلة في المكان نفسه لكن على مستويين مختلفين. يمكن أن يكون التقييم على الشكل التالي:

الخيار أ	الخيار ب	
€٥ ٠٠٠ ٠٠٠	€٢٠ ٠٠٠ ٠٠٠	الاستثمار
€٢ ٥٠٠ ٠٠٠	€١١ ٠٠٠ ٠٠٠	صافي القيمة الحالية
٪١٤	٪١٤	تكلفة رأس المال
٪١٩	٪٢٤	معدل العائد
٢,٥ سنوات	٦ 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 مقارنة أخرى لمواجهة المخاطر وعدم التأكد. ولا يُعتبر من تقنيات التقييم كما لا يدخل مباشرة 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 الحقيقية (التي يمكن نظرياً اختبارها كلها)، يُفترض عادةً أن الإدارة تعي العوامل التي يُرجح أن تكون حاسمة أو رئيسية وسوف تركز الاهتمام عليها.

يمكن استخدام تحليل مدى حساسية المشروع في مثل شركة أي بي AB السابق لاختبار ما يمكن أن تكون الحصلة إذا كانت أسعار البيع أعلى أو أقل بنسبة ١٠٪ من المتنبأ به. بافتراض أن كل المتغيرات الأخرى ظلت على حالها. إن نسبة ١٠٪ قد ترتبها الإدارة على أساس مصداقية التنبؤات الماضية ودقتها؛ فقد كان من الممكن أن يكون هذا الرقم ٥ بالمئة أو ١٥ بالمئة.

أدى استثمار ١٠٠.٠٠٠ € إلى توليد تدفقات نقدية بقيمة ٢٧.٥٠٠ € على مدى السنوات الثلاث الأولى. و ٣٧.٥٠٠ € على مدى السنوات السبع التالية. و ٢٥.٠٠٠ € من إيرادات قيمة المخلفات (الخردة) التي آلت 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 ٦٥.٩٠٩ €. كما وأن الأرباح والخسائر تعادل في المشروع (أي أن استرداد التكاليف مخصص) في خمس سنوات. فلنفترض الآن أن للمتنبئين ثقة كبيرة بتنبؤهم في ما يتعلق بأحجام الإنتاج/المبيعات وتكاليف رأس المال والأجور وغير ذلك من التكاليف التشغيلية، إلا أنهم غير متأكدين من أسعار البيع بسبب السوق المتقلبة نسبياً التي ستتم فيها المتاجرة. فلنفترض أيضاً أنه لدى وضع التنبؤات، تمّ تقدير الإيرادات من المبيعات السنوية على الشكل التالي:

السنوات ١-٣	٧٠.٠٠٠ € سنوياً
السنوات ٤-١٠	٧٥.٠٠٠ € سنوياً

بغية اختبار وقع 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 ٧٠.٠٠٠ € سنوياً قد تزيد أو تتراجع بمقدار ٧.٠٠٠ €.

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

التدفق النقدي الأصلي	التدفق النقدي مع تراجع	التدفق النقدي مع زيادة	السنة	صفر
بنسبة ١٠٪ في أسعار البيع	بنسبة ١٠٪ في أسعار البيع	بنسبة ١٠٪ في أسعار البيع		
€١٠٠ ٠٠٠-	€١٠٠ ٠٠٠-	€١٠٠ ٠٠٠-		
٢٧ ٥٠٠	٢٠ ٥٠٠	٣٤ ٥٠٠	١	
٢٧ ٥٠٠	٢٠ ٥٠٠	٣٤ ٥٠٠	٢	
٢٧ ٥٠٠	٢٠ ٥٠٠	٣٤ ٥٠٠	٣	
٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٤	
٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٥	
٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٦	
٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٧	
٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٨	
٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	٩	
٣٧ ٥٠٠	٣٠ ٠٠٠	٤٥ ٠٠٠	١٠	
٢ ٥٠٠	٢ ٥٠٠	٢ ٥٠٠	١١	
٦٥ ٩٠٩	٢٩ ٤٠٩	١٠٢ ٤١٠		صافي القيمة الحالية
				(ص ق ح) بنسبة ١٥٪

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 إلا في حال أمكن تعديل بعض المتغيرات الأخرى. وبالطبع قد تعتبر الإدارة احتمال انخفاض أسعار البيع بنسبة ١٨٪ احتمالاً بعيداً تماماً كالوثوق بأن المشروع سيكون مربحاً.

يمكننا الآن تقييم الوقع الناتج من تغيير في أسعار البيع، وعلى الإدارة أن تقرّر ما إذا كان ذلك يؤثر في تقييمها بكامله و/أو ما إذا كان ينبغي القيام بإعادة تقييم أو باستراتيجية جديدة.

لكل شركة عواملها الحاسمة وغالبية الإدارات تعرف ماهيتها. فلو كانت الشركة تعمل في مجال السلع الاستهلاكية كتنصيص الشوكولا مثلاً، تصبح أسعار حبوب الكاكاو والسكر عوامل حاسمة وقد تصبح الاختلافات في أسعار هذه الأخيرة مهمة جداً في ما يتعلق بقرارات الاستثمار وتكون بالتالي عرضةً لتحليل مدى حساسية المشروع.

أما تغيير القيم فينبغي 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 نرغب في معرفة كيف يمكن أن يؤثر ذلك في التقييم، وما إلى ذلك. ثمّة حدّ لعدد المتغيرات التي يمكن أن تتبدل بهذه الطريقة في حال كان على المشروع الأصلي أن يحافظ على هويته. 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 يشكل وسيلة مفيدة لتسليط الضوء على وقع تغيير ما على القيمة المتنبأ بها لمتغيرة 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 يسمّى بتحليل 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 حصيلته المشروع. إن لائحة هذه الأحداث لامحدودة ولا يمكن للإدارة أن تأخذها كلها بعين الاعتبار كما أنه لسوء الحظ من غير المعقول التأمين ضدها. إلا أنه من الضروري إيلاء بعض الأهمية لأرجحية أن يطرأ تغيير ما على مجال يُعقل حصوله فيه. ها نحن نتكلم على تغيير في التقدير. فقد نتبأ 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. وغالباً ما ينتقد المدراء الآخرون المحاسبين لأن 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€، وهلمّ جراً. إن تحليل المخاطر عبارة عن أخذ فكرة التراوح المحتمل للقيم هذه وتطبيق التقنيات الرياضية لتحليل الأرجحية عليها. لإعطاء "حسن" أفضل بمدى خطورة مشروع ما. كما يدخل تحليل المخاطر في تقنيات التقييم تسليماً صريحاً بذلك. وبالمعنى الرياضي البحت، إن الأرجحية، أي التنبؤ بأرجحية حصول حدث ما أو بحظوظ حصوله، لا يمكن استخدامها إلا إذا توفرت سوابق وقع فيها هذا الحدث في ظروف مماثلة وخلال مناسبات كثيرة، أو إذا توفرت إمكانية تكرار الحدث في مناسبات كثيرة في ظروف مماثلة كرمي النرد أو قذف قطعة نقدية. عندما ننظر في القرارات في مجال الأعمال، يمكننا أن ندرك عدم تكرار وقوع أحداث مماثلة في ظروف مماثلة. لتوضيح ذلك، نتكلم 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 كل حال، ينبغي على المدير أن يدرك، ومن الضروري أن نكرّر 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 مقابل مع التقدير الأكثر شيوعاً المتعلق بنقطة وحيدة. ثم نتناول هذه السلسلة ونعثر على القيمة المتوقعة (متوسط توزيع الأرجحية) وهي القيمة التي ستستخدم في التقييم. فلنفترض مثلاً أن أحد مندوبي المبيعات يقدر وجود فرصة بنسبة ٢٥% لأن يكون سعر البيع ١٠€، وفرصة ٥٠% لأن يكون ١٢€ وفرصة ٢٥% لأن يكون ١٣€. يمكن التعبير عن ذلك على الشكل التالي:

الوحدة ١٥ / قرارات الاستثمار

القيمة المتوقعة	الأرجحية	سعر البيع المُتنبأ به
€٢,٥٠	٠,٢٥	€١٠
٦,٠٠	٠,٥٠	١٢
٣,٢٥	٠,٢٥	١٣
€١١,٧٥	١,٠٠	

تبلغ الأرجحيات دوماً ١. فتعني قيمة منفردة ما بأرجحية ١ أنها ستحصل بالتأكيد أو بأرجحية صفر فتعني أنها بالتأكيد لن تحصل. هنا يُتَوَقَّع أن يكون سعر البيع €١١,٧٥ وهذا ما يُستخدم في التقييم. غالباً ما يكون هذا تمريناً مفيداً بحد ذاته لأنه يركّز الانتباه على سلسلة القيم المُرجّحة وعلى أرجحية حصولها. ويمكن أن نرى أيضاً أنّ كلّ أسعار البيع المستخدمة فعلياً تنحرف عن هذه القيمة المتوقعة، ويمكن لمدى هذا الانحراف أن يجعلنا أيضاً نستشعر بمدى المخاطر المرتبطة بالمتغيرة – فكلّما كان الانحراف كبيراً ازدادت المخاطر. ويمكن أن يكون لعاملين اثنين القيمة المتوقعة نفسها لكن مخاطر مختلفة، مثلاً:

المتغيرة أ		
القيمة المتوقعة	الأرجحية	القيمة المُتنبأ بها
€٢,٥٠	٠,٢٥	€١٠
٦,٠٠	٠,٥٠	١٢
٣,٢٥	٠,٢٥	١٣
€١١,٧٥	١,٠٠	

المتغيرة ب		
القيمة المتوقعة	الأرجحية	القيمة المُتنبأ بها
€٠,٣٠	٠,٠٥	€٦
٠,٨٠	٠,١٠	٨
٣,٨٥	٠,٣٥	١١
٤,٥٥	٠,٣٥	١٣
١,٤٠	٠,١٠	١٤
٠,٨٥	٠,٠٥	١٧
€١١,٧٥	١,٠٠	

يمكن أن نرى أنّ سعر البيع المتوقَّع البالغ €١١,٧٥ هو نفسه للاثنتين. يقع (أ) في السلسلة الممتدة بين €١٠ – €١٣ بينما سلسلة (ب) أوسع بكثير، €٦ – €١٧ ويمكن الاعتبار أنّ المخاطر المتعلقة بـ(ب) تفوق تلك المتعلقة بـ(أ). فلو كانت تكلفة الوحدة لكل منهما مثلاً هي نفسها، فإنّ فرص الربح أو الخسارة لدى (ب) تفوق (أ). هناك تقنيات إحصائية لقياس هذه السلسلة مثل الانحراف المعياريّ وغالباً ما يتمّ دمجها بالاحتسابات.

وهي أساساً توصل فكرة تعتبر أن المخاطر هي المجال المحيط بالقيمة المقدّرة، وكلّما كان هذا المجال واسعاً كلّما ازدادت المخاطر. في بيئة الأعمال، يشكّل أيّ عامل أرجحية وجهة نظر، وتكون وجهة النظر هذه قائمة على اختبار الأعمال ذات الصلة وفهمها. وفي الواقع، من المشاكل التي تواجه كلّ مدير جعل زملائه ونفسه يعبرون عن توقّعاتهم للحصيلات. من المهمّ 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 الحصيلات، وأين يعتقّد أنّ أفضل قيمة مُرجّحة ستكون ضمنها. ويُعتبر ذلك مكتملاً لتحليل مدى حساسية المشروع في تركيز الانتباه على أرجحية حدوث هذه الاختلافات.

وأخيراً، لا يمكن إلا أن نشدّد على أنّ أياً من التحليلات لا يمكن أن يلغي المخاطر. ذلك أنّه لا ربح من دون مخاطر. أمّا السؤال الأهم «هل أنّ 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 تُعتبر أساسية بالنسبة إلى ربحية أيّ استثمار. وهي:

١. الاستثمار الرأسماليّ
٢. التدفّقات النقدية التشغيلية
٣. عمر الاستثمار
٤. تكلفة رأس المال

يمكن جمع العاملين الأولين - الاستثمار الرأسماليّ والتدفّقات النقدية التشغيلية - واعتبارهما ببساطة صافي التدفق النقديّ للاستثمار. على كلّ حال، في العديد من المؤسسات إن لم يكن في كلّها، يستحسن فصلهما في فئتين مختلفتين لكن مرتبطتين، بهدف التخطيط والتحكم. وبالطبع إن العلاقة متبادلة بين العوامل الأربعة وينبغي معالجتها بانسجام.

١.١٤.١٥ الاستثمار الرأسماليّ

تتألف التدفّقات النقدية من مجموع رأس المال الثابت والتشغيليّ المطلوب للمشروع المحدّد. وليس المبلغ وحده هو المهمّ بل أيضاً التوقيت. وفي ما يتعلق بالمبلغ، من الضروريّ عدم حصره بالتدفّقات النقدية الخارجة المرتبطة بالمشروع كتكلفة المباني والآلات والمعدّات الجديدة بل إضافة التدفّقات الداخلة التي قد تولّدها. وقد تنشأ التدفّقات الداخلة بسبب الحسومات الضريبية، والمنح وغير ذلك من الحوافز المماثلة التي تقدّمها

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 خارجية. من الناحية النظرية، وعلى أمل أن يتم في الممارسة، فإن هذه التدفقات النقدية الخارجية ستوقف في نهاية المشروع، وستؤدي أيضاً إلى تدفق نقدي داخلي عندما يجري نزع استثمار رأس المال التشغيلي.

ستخصص 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 تقييم المشروع. يمكن التكلم على العوامل الحاسمة عندما تبدأ الآلات الجديدة بالعمل وعندما يتم تصنيع المنتجات وبيعها. وقد أظهرت دراسات تقييم المشروع عملياً أن أحد أكثر الأسباب رواجاً الكامنة وراء تدني الربحية الفعلية عن المستوى المتوقع مرده ليس إلى كون الإنفاق الرأسمالي أعلى من المتوقع إنما كون الفترة الزمنية تجاوزت الفترة المخطط لها لإتمام الأعمال الرأسمالية وبدء العمل بالمشروع. نتيجة لذلك، لم تتوفر التدفقات النقدية الإيجابية التشغيلية مبكراً كما تم التوقع.

لا شك في أن تكلفة المشاريع الرأسمالية قد تتجاوز المعدل المحدد وينبغي بالتالي التقيّد بتخطيط وتحكم صارمين للموازنة من خلال إجراءات ملائمة للتدقيق المحاسبي، لكن لا يمكن التشديد أكثر على أهمية كل من الوقت والتكلفة.

التدفقات النقدية التشغيلية

٢.١٤.١٥

في ما يلي من النقاش، سوف نُعنى بالتدفقات النقدية المولدة وبفترة التشغيل التي تحصل خلالها. تنشأ هذه التدفقات عن التدفقات الداخلة الناتجة من المبيعات وعن التدفقات الخارجة الناتجة من المصاريف التشغيلية. ويجري التركيز على كلمة "النقدية" لأن الأعباء غير النقدية كإستهلاك الأصول الثابتة التي تُعتبر مداخل في دفتر المحاسبة فحسب ليس لديها أي دور تؤديه في هذه الاحتمالات. وينظر تقييم 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 يُعنى إلا بعدد السنوات التي سيتم تقييم المشروع على امتدادها، أي عمر الاستثمار.

يعني ذلك للأسف أن المبادئ المستخدمة في التقييم 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 يوفق ما بين التقييم المالي والتقارير المالية المنشورة. يمكن توضيح المشكلة من خلال مثل بسيط.

مثل

فلنفترض أن استثمار €١٠٠.٠٠٠ في معدات جديدة يولد تدفقات نقدية تشغيلية قدرها €٤٠.٠٠٠ سنوياً على مدى خمس سنوات دون استرداد الاستثمار الأصلي. إن عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) على ذلك يكاد لا يفوق ٢٨,٥ بالمئة 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 €٢٠.٠٠٠ (€٤٠.٠٠٠ مطروح منها €٢٠.٠٠٠ إستهلاك الأصل الثابت)

الميزانية كما في نهاية السنة ١			
الأصل الثابت	التكلفة	إستهلاك الأصل الثابت	القيمة الدفترية
€١٠٠.٠٠٠	€١٠٠.٠٠٠	€٢٠.٠٠٠	€٨٠.٠٠٠

السنة ٢ ربح السنة €٢٠.٠٠٠ (€٤٠.٠٠٠ مطروح منها €٢٠.٠٠٠ إستهلاك الأصل الثابت)

الميزانية كما في نهاية السنة ٢			
الأصل الثابت	التكلفة	إستهلاك الأصل الثابت	القيمة الدفترية
€١٠٠.٠٠٠	€١٠٠.٠٠٠	€٤٠.٠٠٠	€٦٠.٠٠٠

سيستمر هذا الإجراء إلى نهاية السنة الخامسة حتى تُبين المعدات في الميزانية بأنها من دون قيمة دفترية، إلا أن الربح السنوي للسنة الخامسة سيقى €٢٠.٠٠٠. إذا ما راجعنا البيانات المالية المنشورة، نرى أنه من غير الممكن ربط الربح السنوي البالغ €٢٠.٠٠٠ بالقيمة الدفترية في أول المدّة أو القيمة الدفترية في آخر المدّة أو متوسط القيمة الدفترية لأيّ من السنوات للوصول إلى نسبة الـ ٢٨,٥ بالمئة. مردّ ذلك إلى أن تقنيات تقييم الاستثمار تتناول الربحية على مدى عمر المشروع كلّ بينما يحاول إعداد التقارير المالية أن يخصّص الربح على فترة محاسبية محدّدة. تُعتبر البيانات المالية المنشورة وما تتضمنه بغاية الأهمية بالنسبة إلى الإدارة المالية ككلّ لمؤسسة ما. وإلى جانب تقييم ربحية التدفق النقدي المخصوم لمشروع ما، ترغب شركات كثيرة في رؤية كيف ستُنقل صورتها في البيانات المالية المتوالية.

تُعتبر الضريبة من العوامل المهمة التي تؤثر في التدفقات النقدية. وغالباً ما يخفّض ذلك التدفقات النقدية، حيث يتمّ تحقيق الأرباح، لكنّه يستطيع أيضاً أن يزيد التدفقات النقدية في حال كانت إعادة الضرائب/المحفّزات الضريبية متوقّرة في أيّ فترة معيّنة. ولكلّ بلدٍ كما لبعض المناطق أنظمتها الخاصة في فرض الضريبة ليس لجهة ما هو مستحقّ فحسب، بل أيضاً لجهة عامل الوقت. وينبغي اعتبار فرض الضرائب مثل أيّ تدفق نقديّ آخر إذا ما وجب احتساب معدّل العائد أو القيمة الحالية بعد حسم ضريبة الشركة.

لمعظم الأصول عمر محدود وسوف تتحوّل في نهاية المطاف إلى خردة أو سيتمّ التصرف بها بطريقة أخرى. أمّا محدّدات هذا العمر فقد تكون:

- أ. ماديّة - قد يتسبّب البلى والتمزّق أو ضعف المعدن بانتهاء الأصل أو جعله غير قابل للخدمة. ولا شكّ في أنّ كثيرين منّا قد شهدوا حدوث ذلك لسيّارة، في مرحلة ما من مراحل حياتنا.
- ب. تقنيّة - قد يصير الأصل من الطراز القديم بسبب دخول آلة إلى السوق تفوق الآلة الموجودة تقنيّاً واقتصاديّاً.
- ج. السوق - قد لا يعود المنتج أو الخدمة التي يؤمّنها الأصل قيد الطلب في السوق.

يحدّد أيّ من هذه العوامل أعلاه، سواء منفرداً أو مع غيره من العوامل الأخرى عمرَ استثمار مشروع ما. أمّا عمر الاستثمار لأهداف التقييم فسيكون نتيجة تقدير أيّ من العوامل يربّح حصوله أولاً. في تحضير البيانات الماليّة المنشورة، غالباً ما تستند أرقام إستهلاك الأصول الثابتة أو شطب المعدات إلى أعمار معيارية لبعض فئات الأصول، مثلاً ٥٠ سنة للمباني وعشر سنوات للآلات وأربع سنوات للمركبات وهلمّ جراً. ومع أنّ عمليّة التعديل الوسطي هذه قد تلائم بيانات كهذه، إلا أنّها لا تشكل مقارنة ملائمة يمكن اعتمادها في عمر استثمار مشروع محدد.

٤.١٤.١٥ تكلفة رأس المال (أو تكلفة التمويل)

تشكّل تكلفة رأس المال عاملاً أساسياً في تقييم ربحيّة مشروع ما وتدخل في الحسابات إمّا مباشرةً كما في صافي القيمة الحاليّة وإمّا بشكل غير مباشر كمقارنة بين العائد المتوقّع وعائد الاستثمار الداخلي (ع أ د). إنّ تحديد تكلفة رأسمال شركة ما يشكّل موضوعاً لمقرّر علم المال. بالنسبة إلى أغلبيّة المدراء، تقع مهمّة تحديد تكلفة رأس المال على مجلس الإدارة أو على الإدارة الرئيسيّة، وتُعتبر الهدف الذي ينبغي على المدراء تحقيقه. يمكن استخدام معدّلات مختلفة وفقاً لطبيعة الاستثمار. على كل، من المفيد أن نلقي نظرة سريعة على كيفية تحديد المؤسسة لتكلفة رأسمالها.

١٥.١٥ متوسط تكلفة رأس المال المتوقعة

لدى التخطيط لمتوسط تكلفة رأس المال، يُعتبر أنّ لدى الشركة تكتّل أو صندوق مركزيّ للموارد يتمّ تمويل كلّ المشاريع من خلاله. ويُتوقع أن تكون المشاريع مريحة بما فيه الكفاية لتغطية تكاليفها الماليّة. يتألّف الصندوق المركزيّ هذا من أنواع مختلفة من مصادر رأس المال الطويل الأمد. ومن النادر أن يتمّ التعرّف إلى مصدر معيّن من الموارد الماليّة في مشروع محدد، إذ إنّ المصادر المتنوّعة تندقّق في التكتّل وتتمازج وتُسحب حسب المقتضى. وبالتالي تصبح تكلفة رأس المال بمثابة التكلفة المتوسطة لكلّ هذه المصادر المتنوّعة كما يرد أدناه.

من المناسب تبويب المصادر الرئيسيّة للتمويل الطويل الأمد تحت العناوين التالية:

١. القروض ذات الفوائد الثابتة مثل السندات. إنّ تكلفة هذه السندات بالنسبة إلى الشركة هي معدّل الفائدة الذي ينبغي أن تدفعه على القروض، زائد حسم لتكلفة جمع (خدمة) القرض مطروح منها الضريبة. إذا كان معدّل الفائدة ١٢ بالمئة وتكلفة الخدمة ٠,٥ بالمئة ومعدّل الضريبة المناسبة ٣٠ بالمئة، فإنّ تكلفة هذا المصدر هي $(١٢\% + ٠,٥\%) \times (١ - ٠,٣)$ ممّا يساوي ٨,٧٥ بالمئة.
٢. الأسهم (أنصبة الأرباح) ذات الفائدة الثابتة مثل الأسهم الممتازة. إنّ تكلفتها هي مجدّداً صافي الفائدة (أو أنصبة توزيع الأرباح) زائد حسم لتكلفة جمعه. إذا كانت الفائدة أو أنصبة الأرباح ١٠ بالمئة وافترضت تكلفة الخدمة مجدّداً ٠,٥ بالمئة، فإنّ التكلفة هي ١٠,٥ بالمئة. في المملكة المتحدة، لا يُسمح بالفائدة أو بشكل أصحّ بنصيب الأرباح من رأسمال كهذا، بهدف فرض الضريبة - فلا حماية من الضريبة - لذا لا يمكن تخفيض التكلفة من خلال معدّل الضريبة المناسب.
٣. أسهم حقوق الملكية المتبقية كالإصدار الجديد للأسهم العادية وإصدارات الحقوق والإصدارات الأخرى غير المجانيّة للأسهم العادية. على عكس مصادر التمويل الأنفة الذكر، فإنّ مصادر التمويل هذه ليس لديها أيّ معدّل فائدة أو أنصبة أرباح محدد مسبقاً ومرتبطة بها. أمّا أنصبة توزيع الأرباح فهو ما يحدّد مدراء المؤسّسة دفعه من أيّ إيرادات يمكن أن تستخدم بشكل شرعيّ لهذا الغرض. على كلّ حال، لا بدّ من وجود عائد مقدّر ينبغي على الشركة أن تسعى إلى تحقيقه، ويتوقّعه المكتتبون. ويبدو معقولاً الافتراض أنّه في حال الصدور الجديد لرأسمال الأسهم، فإنّ أدنى عائد يمكن توقّعه هو الذي يساوي ما يتمّ كسبه حالياً. ولا ينبغي تخفيف مجموع العائد على السهم، وهكذا، فإنّ على الشركة على الأقلّ أن تحافظ على قيمتها الحاليّة.

مثل

فلنفترض أن لإحدى الشركات ١٠٠٠ ٠٠٠ سهم عادي أُصدرت كلّها ويساوي الواحد منها ١€، وأن إيراداتها الحالية بعد حسم الضريبة تبلغ ٢٠٠ ٠٠٠€ أي أن العائد على السهم هو ٢٠ سنتاً، والقيمة السوقية للسهم العادي الواحد الذي يساوي ١€ هي ٢€، يغل ذلك عائداً بـ ٢٠ سنتاً أو ١٠ بالمئة، أي ٢٠ سنتاً على ٢€، في حال انعدام تكاليف إصدار هذه الأسهم وتلقّي ٢€ فعلياً عن كلّ سهم صادر، فإن معدل عائد تكلفة احتساب رأس المال سيساوي ١٠ بالمئة. على كلّ حال، ستنشأ مصاريف إصدار وستكون الأموال النقدية التي يتم تلقيها فعلياً أقل من السعر المذكور، لذا ينبغي أن يؤخذ ذلك بعين الاعتبار. فلنعتبر ان تكاليف الإصدار تبلغ ٥ بالمئة من الأموال النقدية المدفوعة أي أن الشركة تتلقّي ١,٩٠€ فقط من الـ ٢€، وبالتالي فإن معدل العائد المستهدف يجب أن يكون أعلى من نسبة العشرة بالمئة المحتسبة سابقاً؛ وإذا وجب جمع ٥٠٠ ٠٠٠€ من خلال إصدار أسهم عادية، فإن عدد الأسهم التي ينبغي إصدارها بسعر ٢€ يصبح كما يلي:

$$26316 = \frac{€ 50.000}{€ 1,90}$$

ولكي نكسب من عدد الأسهم هذا مبلغ الـ ٢٠ سنتاً نفسه للسهم الواحد كما في السابق، ينبغي ان تكون المكاسب 26316×20 سنتاً أي ما يساوي ٥٢٦٣€. وهكذا يصبح العائد المستهدف من مبلغ الـ ٥٠٠ ٠٠٠€ المستثمر:

$$\frac{€ 5263}{€ 50.000} \text{ أو } 10,5\%$$

الأرباح المحتجزة. المبدأ نفسه مطلوب عندما ننظر في تكلفة الأموال التي ولّدتها المؤسسة داخلياً من خلال عدم توزيع كلّ الأرباح التي كسبتها. وبينما لا ينبغي دفع أيّ أنصبة أرباح عليها، إذا كان ينبغي المحافظة على القيمة النسبية لحصة المساهمين في الشركة، على هذه الحسابات أن تكسب على الأقل المبلغ نفسه كاستثمار قائم. وإذا ما استخدمنا المثل التوضيحي السابق، نحصل على رقم ١٠ بالمئة.

١٦.١٥ متوسط تكلفة رأس المال

بما أننا وصلنا إلى التكاليف المقدّرة لمختلف مصادر التمويل الطويل الأمد التي تتوقع الشركة اجتذابها، ننتقل إلى الخطوة التالية وهي التوصل إلى تكلفة متوسطة مبنية على النسب النسبية المتوقع استخدامها. فلنفترض أنّ خطة الشركة تبين بنية رأسمالية متوقعة كما يلي:

التكلفة المقدّرة	النسبة المثلّي (%)	مصدر التمويل
٨,٧٥%	٣٠	القروض الطويلة الأمد
١٠,٥٠%	٥	رأسمال الأسهم الممتازة
١٠,٠٠%	٢٠	رأسمال الأسهم العادية القائمة
١٠,٥٠%	١٠	رأسمال الأسهم العادية الجديدة
١٠,٠٠%	٣٥	الأرباح المحتجزة
	١٠٠	

من خلال استخدام النسب المثلّي كالوزن، يمكن احتساب متوسط تكلفة رأس المال كما يلي:

$2,625 = 8,75 \times 0,30$	القروض الطويلة الأمد
$0,525 = 10,50 \times 0,05$	رأسمال الأسهم الممتازة
$2,000 = 10,00 \times 0,20$	رأسمال الأسهم العادية القائمة
$1,050 = 10,50 \times 0,10$	رأسمال الأسهم العادية الجديدة
$3,500 = 10,00 \times 0,35$	الإيرادات المحتجزة
<u>9,700</u>	

يصبح بالتالي متوسط تكلفة رأس المال ٩,٧ بالمئة. يمكن احتساب تكلفة رأسمال شركة ما لمختلف درجات التعقيد ويمكن إخضاعها لافتراضات مثل كفيّة ردّة فعل السوق؛ في حال وُجِدَت، (أي كفيّة تأثر 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

يُطبَّق مفهوم تكلفة الفرصة البديلة عندما تقرّر الإدارة، بغض النظر عما قد يكلف 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 تقييم الاستثمار معدل عائد مستهدف. قد تضع تكلفة جمع المال الرقم الأدنى لكن على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق رقم أعلى منه. وغالباً ما يُعثر على فكرة معدل العائد المستهدف في الممارسة. كما تطرح هذه الفكرة إمكانية أن ندخل في الاحتساب حسماً عاماً ومحدّداً للمخاطر وعدم التأكد: عاماً بمعنى أنه في الافتراض العقلانيّ القائل إنّ المشاريع لن تحقّق الهدف كلها، يتمّ وضع معدل إجماليّ أعلى من الرقم المستهدف المرغوب فيه حتّى يعوّض الربحون على الخاسرين ويتمّ التوصل إلى الهدف الأساسيّ. ومحدّداً بمعنى أنه إذا تمّ تبويب المشاريع وفقاً لفئات من المخاطر، أي شديدة ومتوسطة وطفيفة، يمكن بالتالي وضع معدل عائد مستهدف أعلى للمشاريع الأشدّ خطورة، وأدنى للمشاريع الأقل خطورة.

حالة

تدرس شركة أي بي AB إمكانية استثمار ١٠٠.٠٠٠ € في معدّات رأسمالية - لقاء ٦٠.٠٠٠ € يُستحقّ دفعها عند الاستلام، و٤٠.٠٠٠ € بعد سنة. وتبلغ تكاليف التركيب ١٠.٠٠٠ €. تدوم الآلات عشر سنوات في نهايتها تصبح قيمة المخلفات ٢٥٠٠ €. ويزيد رأس المال التشغيليّ على الشكل التالي:

٣٠.٠٠٠ €	الحسابات المدينة
٢٠.٠٠٠	الحسابات الدائنة
١٥.٠٠٠	المخازين

يساوي صافي التدفّقات النقدية التشغيلية ٣٠.٠٠٠ € سنوياً على مدى السنوات الأربع الأولى وبعد ذلك يصبح ٣٥.٠٠٠ € سنوياً. لا تتضمن التدفّقات النقدية الفائدة على ازدياد السحب على المشكوف من المصرف البالغ ١٥.٠٠٠ €, والمقدّرة بـ ٢٥٠٠٠ € سنوياً. تنوي الشركة إصدار قرض (سند) طويل الأمد يبلغ ٥٠.٠٠٠ € بـ ١٢ بالمئة على مدى عشر سنوات يُسدّد بالتكافؤ.

إن تكلفة رأسمال الشركة مبنية على بنية رأسمالية طويلة الأمد مستهدفة كما يلي:

٦٠ بالمئة حقوق ملكية بتكلفة ١٨ بالمئة؛
٤٠ بالمئة قروض (سندات) بتكلفة متوسطة نسبتها ١٣ بالمئة.

وبالتالي تصبح الصورة النقدية للاستثمار المقترح:

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦
	المعدات	التركيب	رأس المال التشغيلي	السحب على المكشوف من المصرف	التدفقات النقدية التشغيلية	مجموع التدفق النقدي
	€	€	€	€	€	€
صفر	٦٠.٠٠٠-	١٠.٠٠٠-		١٥.٠٠٠	-	٥٥.٠٠٠
١	٤٠.٠٠٠-		٢٥.٠٠٠-	٢.٥٠٠-	٣٠.٠٠٠	٣٧.٥٠٠-
٢				٢.٥٠٠-	٣٠.٠٠٠	٢٧.٥٠٠
٣				٢.٥٠٠-	٣٠.٠٠٠	٢٧.٥٠٠
٤				٢.٥٠٠-	٣٠.٠٠٠	٢٧.٥٠٠
٥				٢.٥٠٠-	٣٥.٠٠٠	٣٢.٥٠٠
٦				٢.٥٠٠-	٣٥.٠٠٠	٣٢.٥٠٠
٧				٢.٥٠٠-	٣٥.٠٠٠	٣٢.٥٠٠
٨				٢.٥٠٠-	٣٥.٠٠٠	٣٢.٥٠٠
٩				٢.٥٠٠-	٣٥.٠٠٠	٣٢.٥٠٠
١٠				١٧.٥٠٠-	٣٥.٠٠٠	١٧.٥٠٠
١١	٢.٥٠٠		٢٥.٠٠٠			٢٧.٥٠٠

تعليقات

١. معدات رأسمالية - تسدد على دفعتين تساويان ٦٠.٠٠٠ € و ٤٠.٠٠٠ € مع حسم لقيمة المخلفات يُقبض في السنة ١١، أي بعد نهاية عمر المشروع.
٢. التركيب - يفترض إنجازهِ وتسديد تكاليفهِ 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 الأمد) - بناءً على بعض المعلومات، إن القروض قصيرة الأمد لا تشكل جزءاً من البنية الرأسمالية المستهدفة ولا تدخل في احتساب تكلفة رأس المال. وينبغي بالتالي إدراج كل التدفقات النقدية المرتبطة بذلك في الصورة النقدية، أي القرض الأصلي كتدفق داخلي، والفائدة المفروضة وإعادة تسديد القرض كتدفقات خارجية.
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 (سند) طويل الأمد بقدر ٥٠٠.٠٠٠ € ونسبة ١٢ بالمئة - هذا غير مدرج في الصورة الجانبية النقدية لأنه من المفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار في احتساب رأس المال (أنظر ٨ أدناه) كجزء من نسبة الـ ٤٠ بالمئة من رأس المال التي تم جمعها أو سيتم جمعها من القروض الطويلة الأمد.
٨. تكلفة رأس المال - يمكن احتساب تكلفة رأس المال بـ ١٦٪ على الشكل التالي:

٦٠٪ حقوق ملكية بنسبة ١٨٪	١٠,٨٠٪
٤٠٪ قروض طويلة الأمد بنسبة ١٣٪	٥,٢٠٪
	<u>١٦,٠٠٪</u>

إذا تم تقييم المشروع الآن، يعطي صافي قيمة حالية تساوي ٣٤.٠٠٧ € بنسبة ١٦٪ أو معدل عائد بنسبة ٢٤,٤ بالمئة. بعد ست سنوات ونصف تتعادل الخسائر والأرباح. وإذا لزم الأمر، يمكن إجراء تحليل مدى حساسية المشروع على المتغيرات الرئيسية.

السنة	التدفق النقدي	عامل القيمة	التدفق النقدي للقيمة	عامل القيمة	التدفق النقدي للقيمة	عامل القيمة	التدفق النقدي للقيمة	عامل القيمة
	€	الحالية (ق ح) بنسبة	€	الحالية (ق ح) بنسبة	€	الحالية (ق ح) بنسبة	€	الحالية (ق ح) بنسبة
		٢٨٪		٢٤٪		١٦٪		١٦٪
٠	٥٥.٠٠٠-	١,٠٠٠	٥٥.٠٠٠-	١,٠٠٠	٥٥.٠٠٠-	١,٠٠٠	٥٥.٠٠٠-	١,٠٠٠
١	٢٩.٢٨٧-	٠,٧٨١	٣٠.٢٢٥-	٠,٨٠٦	٣٢.٣٢٥-	٠,٨٦٢	٣٧.٥٠٠-	٠,٨٦٢
٢	١٦.٧٧٥	٠,٦١٠	١٧.٨٧٥	٠,٦٥٠	٢٠.٤٣٢	٠,٧٤٣	٢٧.٥٠٠	٠,٧٤٣
٣	١٣.١١٧	٠,٤٧٧	١٤.٤١٠	٠,٥٢٤	١٧.٦٢٧	٠,٦٤١	٢٧.٥٠٠	٠,٦٤١
٤	١٠.٢٥٧	٠,٣٧٣	١١.٦٣٢	٠,٤٢٣	١٥.١٨٠	٠,٥٥٢	٢٧.٥٠٠	٠,٥٥٢
٥	٩.٤٥٧	٠,٢٩١	١١.٠٨٢	٠,٣٤١	١٥.٤٧٩	٠,٤٧٦	٣٢.٥٠٠	٠,٤٧٦
٦	٧.٣٣٧	٠,٢٢٧	٨.٩٣٧	٠,٢٧٥	١٣.٣٢٥	٠,٤١٠	٣٢.٥٠٠	٠,٤١٠
٧	٥.٧٨٥	٠,١٧٨	٧.٢١٥	٠,٢٢٢	١١.٥٠٥	٠,٣٥٤	٣٢.٥٠٠	٠,٣٥٤
٨	٤.٥١٧	٠,١٣٩	٥.٨١٧	٠,١٧٩	٩.٩١٢	٠,٣٠٥	٣٢.٥٠٠	٠,٣٠٥
٩	٣.٥١٠	٠,١٠٨	٤.٦٨٠	٠,١٤٤	٨.٥٤٧	٠,٢٦٣	٣٢.٥٠٠	٠,٢٦٣
١٠	١.٤٨٧	٠,٠٨٥	٢.٠٣٠	٠,١١٦	٣.٩٧٢	٠,٢٢٧	١٧.٥٠٠	٠,٢٢٧
١١	١.٨١٥	٠,٠٦٦	٢.٥٨٥	٠,٠٩٤	٥.٣٦٢	٠,١٩٥	٢٧.٥٠٠	٠,١٩٥
	<u>€١٠.١٩٠-</u>		<u>€١.٠٣٨</u>		<u>€٣٤.٠٠٧</u>			

$$\left[\frac{١٠٣٨}{١٠١٩٠ + ١٠٣٨} \times ٤\% \right] + ٢٤\% = \text{معدل العائد} = ٢٤,٤\%$$

١٨.١٥ تقييم الاستثمار والتضخم

إن تقنيات تقييم الاستثمار التي تناولناها تأخذ بعين الاعتبار قيمة المال الزمنية، أي أن €١ في المستقبل لا يعطى القيمة نفسها مثل €١ اليوم لأنه يُعدّل على ضوء تكلفة رأس المال والفترة الزمنية التي يستحق فيها دفعه/قبضه. إن مفهوم القيمة الزمنية هذا مستقل ومنفصل عن سؤال إذا كانت القيمة الفعلية (القدرة الشرائية) للمال تتغير - وبكم - على مر الزمن بسبب التضخم (أو الانكماش). إذا كنا نريد إجراء حسم لذلك في احتساباتنا، ينبغي أن يتم بشكل شديد الدقة. هذا ليس مفهوماً دائماً، وغالباً ما يُضلل 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 ثمّ 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، لأن ما يمكن اعتباره معدّل تضخم بسيطاً على أساس سنوي، يمكن أن يصبح ضخماً عندما يتمّ تقييم المشروع على امتداد عددٍ من السنوات. إذا جرى الاعتقاد مثلاً أن التضخم سيحافظ على معدّل ٣ بالمئة البسيط جداً سنوياً - وهو معدّل أدنى بكثير من المعدلات التي توصلت إليها البلدان الأخرى مؤخراً - فإنه مع عمر مشروع محدّد بعشر سنوات، سيزيد سعر البيع الأولي البالغ €١٠ إلى €١٣,٤٣ على مدى السنوات العشر - أي ستكون الزيادة بنسبة ٣٤,٣ بالمئة.

تبرز أهميّة التضخم عند تقييم تدفّقات نقدية مختلفة على فترات مستقبلية، وينبغي ضمّه إلى التقييم شأنه في ذلك شأن أي متغيّرة أخرى. إن عدم إدراك الحسم المخصّص للتضخم يجعل الأرقام مضللة وخطيرة. ونظراً إلى معدلات التضخم التي تكبّدناها على مدى العقود القليلة الأخيرة، لعلّ السؤال الأوّل الذي ينبغي على المدير طرحه عندما يواجهه تقييم مشروع ما هو "ما هو مقدار الحسم المخصّص للتضخم وبأيّ طريقة؟" يعود جزءٌ من سوء الفهم حول القيم المعدّلة زمنياً سواء تضمّنت أو لم تتضمن حسماً للتضخم، لافتراض بعض الشركات كما يبدو (سواء ضمناً أو بصراحة) أن معدّل التضخم يبقى نفسه لكلّ المتغيّرات في معادلة الاستثمار.

لسوء الحظ، إن هذا الافتراض البسيط للتضخم المتساوي هو غير حقيقي بتاتاً لأنّ مختلف عوامل التكلفة والواردات تتضخم (أو تنكمش - أحياناً تنخفض الأسعار) بمعدلات مختلفة. في الكثير من البلدان، ارتفع تضخم معدّل الأجور بسرعةٍ فاقت أسعار بعض السلع الاستهلاكية أو المعدّات. وينبغي على المؤسسة تقدير معدّل التضخم بالنسبة إلى المكونات الرئيسية في بنية إيرادها/تكالفتها، وتطبيق معدلات التضخم المختلفة هذه من سنة إلى سنة. من جديد، يمكن استخدام تحليل مدى حساسية المشروع مع معدلات تضخم مختلفة لمعرفة إلى أيّ درجة هي حاسمة. في حال كانت حاسمة، يعيد المدراء تقييم المشروع ضمن أفضل إمكانياتهم، بمساعدة المتنبّئين الاقتصاديين وغيرهم.

١٩.١٥ التقييم اللاحق/التدقيق المحاسبيّ اللاحق المستمر لمشاريع الإنفاق الرأسماليّ

في القسم ١٥-٢-٢ تطرّفنا بإيجاز إلى عمليّة التحكّم وأشرنا إلى أنه ما أن تتمّ المباشرة باستثمار ما، حتّى ينبغي أن تلي عمليّة التحكّم الماليّ الإجراءات العاديّة للتحكّم بالموازنة، التي تعتمد عادةً على المعلومات المزوّد بها، أي رصد الدخل والانفاق الفعلين إزاء التنبؤات. ومع أنّ هذه العمليّة لا تزال تشكل ناحية أساسيّة من التحكّم المالي، تبيّن أنّنا قد نحتاج أيضاً إلى إجراءات تحكّم إضافيّة. وإن طبيعة الإنفاق الرأسماليّ هي على نحو يجعل للتنبؤات غير الصحيحة للإنفاق الرأسماليّ المطلوب مثلاً، وقعاً سلبياً جداً، ليس على ربحيّة المشروع المعين فحسب بل أيضاً على الشركة كلها. وتكثر في كتب تاريخ إدارة الأعمال وفي الصحافة الماليّة تقارير حول مشاريع رأسماليّة مشؤومة أدّت غالباً إلى إفلاس بعض المؤسسات. وتكثر الأمثلة المعروفة على مبانٍ جديدة أو عقود معدات عسكريّة، حيث تمّ تجاوز الإنفاق الأصليّ المتنبأ به بخمس أو عشر مرّات! يتضمّن عادةً التقرير السنوي للمراقب ومدقّق الحسابات العام لأيّ دولة الكثير من هذه الحالات. ولا تُحصر هذه الحالات بالقطاع العام فحسب، بل يعاني القطاع الخاصّ من المشاكل نفسها. ولا تسوء الأمور مع التكلفة المقدّرة دون غيرها، ذلك أنّ الاختلافات الجوهرية يمكن أن تنشأ في أيّ من عوامل الاستثمار الرئيسيّة. فقد يكون للتأخّر في التقدّم في الإنتاج وقعٌ سلبيّ جداً على الربحيّة، تماماً كالزيادات الاستثنائية في تكلفة رأس المال. لهذه الأسباب، يزداد يوماً بعد يوم عدد الشركات التي تدرج إجراءات تحكّم إضافيّة يُطلق عليها أوصاف متنوّعة مثل التقييم اللاحق أو التدقيق المحاسبيّ اللاحق لاقتراحات الإنفاق الرأسماليّ.

ومع أنّ كلمة التدقيق المحاسبيّ تُستخدم أحياناً، إلّا أنّها تُستعمل بمعنى مختلف قليلاً عن معنى التدقيق المحاسبيّ التقليديّ، إذ إنّ التدقيق المحاسبيّ سيتمّ خلال المشروع وليس عند إكماله فحسب. وفي حالات كثيرة، يكون عمر الاستثمار طويلاً لدرجة أنّ التدقيق المحاسبيّ المفصّل بعد الحدث لا يكون نافعاً. إنّ التدقيق المحاسبيّ بعد التقييم هو عبارة عن سلسلة من التدقيقات المؤقّته تراجع فيها كلّ عوامل الاستثمار الرئيسيّة إزاء التنبؤات، ويتمّ تقييم مفعول أيّ انحرافات على ربحيّة المشروع وعلى الشركة كلها. ولا يعني هذا النوع من التدقيق المحاسبيّ بالتدقيقات النقديّة وعمر الاستثمار وتكلفة رأس المال فحسب، بل أيضاً بكلّ التغييرات في البيئة الاجتماعيّة والاقتصاديّة التي ربّما لم يتمّ توقعها لدى إقرار المشروع في الأساس.

بالإضافة إلى المنافع التي قد تنشأ من عمليّة التعرّف السريع إلى المجالات التي تنطوي على مشاكل، إنّ هذا النوع من التدقيق المحاسبيّ يشكل أيضاً عمليّة تعليميّة مفيدة قد تساعد في العمليّة التحضيرية لمشاريع محتملة في المستقبل. وينبغي التشديد مجدداً على أنّ هذا الإجراء ليس بديلاً للتحكّم العاديّ بالموازنة وإجراءات التكلفة المعيارية بل هو مكملٌ لهما.

الخلاصة

لقد تطرّقنا إلى عددٍ من الأوجه التقنيّة التي سيجدها القراء بالتفصيل في مقرر علم المال. على كل، يجب أن تكون الآن قادراً على فهم المقاربة المعتمدة في تقييم الاستثمار والفرضيات التي تشكل جزءاً منها وعلى مناقشتها مع زملائك في الماليّة. وإن ضرورة تقييم التدفق النقديّ الداخلي والخارجي للمشروع تعني أنّ في متناولك تبيّؤات نقدية تعرف من خلال دراساتك الأخرى في هذا المقرر وغيره من المقررات أنّها تشكل أداة فعّالة للتخطيط والتحكّم قائمة بحدّ ذاتها. وتذكّر دوماً أنّ الإدارة ليست إلّا عبارة عن صنع "قرارات لا عودة عنها على أساس معلوماتٍ غير ملائمة"، والأمر سيّان حتماً في تقييم الإستثمار!

الملحق ١٥ - ١: جدول القيمة الحاليّة

أنظر الجدول ١.١٥ جدول القيمة الحاليّة

الملحق ١٥ - ٢: احتساب عائد الاستثمار الداخلي

يسهل احتساب عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) باستخدام مقارنة التجربة والخطأ المستندة إلى معرفة أن عائد الإستثمار الصحيح سيؤدّي إلى صافي قيمة حاليّة (مخصومة) تساوي الصفر.

١. بعد استخدام معدّل التجربة يتمّ النظر في القيمة الحاليّة:
 - أ. إذا كانت تساوي صفرًا فإنّ عائد الإستثمار المستخدم صحيح؛
 - ب. إذا كانت موجبة فإنّ عائد الإستثمار المستخدم متدنٍ جداً،
 - ج. إذا كانت سالبة فإنّ عائد الإستثمار المستخدم مرتفع جداً.
٢. إذا افترضنا أنّ (ب) أو (ج) هما الحالة الشائعة، يُستخدم معدّل تجربة ثانٍ (أعلى في حال أعطى الأول قيمة حاليّة إيجابية، وأدنى في حال أعطى قيمة حاليّة سلبية). تُراجع القيمة الحاليّة الجديدة لمعرفة ما إذا كانت علامتها (موجبة أو سالبة) مختلفة عن العلامة في ١. (وإلا، يقع الاختيار على معدّل آخر حتّى يتحقّق ذلك).
٣. ومن ثم يُقدّر المعدّل «الصحيح» من خلال الإدراج الخطّيّ بين القيمتين الحاليّتين - أنظر المثل أدناه.
٤. يُطبّق المعدّل الصحيح لمعرفة ما إذا كان قريباً بما فيه الكفاية من قيمة حاليّة تساوي الصفر ليتمّ استخدامه بما هو.
٥. فإذا كان قريباً من الصفر، فهو مقبول وإلاّ يتمّ الإدراج من جديد باستخدام عائد فائدة آخر.

مَثَل

ما هو عائد الإستثمار الداخلي على استثمار بـ ١٠٠٠٠ € يولّد تدفّقات نقدية بقدر ٤٢٠ € سنوياً على امتداد السنوات الثلاث المقبلة؟

الخطوة الأولى جرّب ١٠ بالمئة

التدفق النقديّ	١٠%	صافي القيمة الحاليّة		
€	عامل الخصم	€	السنة	
١٠٠٠-	١,٠٠٠	١٠٠٠-	صفر	
٤٢٠	٠,٩٠٩	٣٨٢	١	
٤٢٠	٠,٨٢٦	٣٤٧	٢	
٤٢٠	٠,٧٥١	٣١٥	٣	
		٤٤		صافي القيمة الحاليّة (ص ق ح)

وبالتالي فإن العائد متدنٍ جداً

الخطوة ٢ جرّب ١٤٪

صافي القيمة الحالية €	١٤٪ عامل الخصم	التدفق النقدي €	السنة
١٠٠٠-	١,٠٠٠	١٠٠٠-	صفر
٣٦٨	٠,٨٧٧	٤٢٠	١
٣٢٣	٠,٧٦٠	٤٢٠	٢
٢٨٤	٠,٦٧٥	٤٢٠	٣
٢٥-	صافي القيمة الحالية (ص ق ح)		

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 بالمئة. في حال قمت بتطبيق ما سبق ولم تحصل على قيمة حالية تساوي صفرًا أو قريبة إلى حد كبير من الصفر حتى تصبح مقبولة، عليك بالتالي القيام بمزيد من عمليات الإدراج، ما بين ١٢,٥ بالمئة و ١٤ بالمئة (إذا كانت القيمة الحالية إيجابية عند ١٢,٥ بالمئة) أو بين ١٢,٥ بالمئة و ١٠ بالمئة (إذا كانت القيمة الحالية سلبية عند ١٢,٥ بالمئة).

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعدّدة الخيارات

- ١.١٥ أيّ من الخيارات التالية يصف مفهوم القيمة الحاليّة كما يُطبّق في تقييم الاستثمارات؟
 أ. يأخذ بعين الاعتبار تأثير التضخّم 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. يُطبّق في الظروف التي لا يتوفّر فيها إلاّ تقديرات حول التدفّقات النقدية المستقبلية.
- ٢.١٥ تنقسم طرق الإستثمار الداخلي لتقييم الاستثمار إلى تقنيتين أساسيتين – صافي القيمة الحاليّة وعائد الإستثمار الداخلي. صحّ أم خطأ؟
- ٣.١٥ يؤدّي استخدام تقنيّة صافي القيمة الحاليّة (ص ق ح) إلى نشوء بعض القواعد الواضحة التي يمكن تطبيقها في قرارات الاستثمار. هذه القواعد هي:
 I. عندما يفوق صافي القيمة الحاليّة (ص ق ح) الصفر، ينبغي ردّ الاستثمار.
 II. عندما يعادل صافي القيمة الحاليّة (ص ق ح) الصفر، ينبغي ردّ الاستثمار.
 III. عندما يقلّ صافي القيمة الحاليّة (ص ق ح) عن الصفر، ينبغي ردّ الاستثمار.
 IV. عندما يفوق صافي القيمة الحاليّة (ص ق ح) 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 ١٥-٤-١٥-٧

تدرس شركة مدلاندا انجنيرنج المحدودة Midland Engineering Limited استثمار
 €٢٠٠٠٠ في ماكينة جديدة للتفريز. قدّر مدير الانتاج أنّ شراء هذه الماكينة سيؤدّي
 إلى دخل إضافي سنويّ يساوي €٧٠٠٠ على امتداد السنوات الأربع المقبلة. إنّ تكلفة
 رأسمال الشركة هي بنسبة ٨ بالمئة.

- ٤.١٥ ما هو مجموع القيمة الحالية للدخل الناتج من هذا الاستثمار؟
أ. $€3184 +$
ب. $€22771 +$
ج. $€23184 +$
د. $€23097 +$
- ٥.١٥ ما هو صافي القيمة الحالية لهذا الاستثمار؟
أ. $€2771 +$
ب. $€3184 +$
ج. $€3097 +$
د. $€23184 +$
- ٦.١٥ في حال زادت تكلفة رأسمال الشركة بنسبة ١٠٪، ما هو صافي القيمة الحالية لهذا الاستثمار؟
أ. $€2183 +$
ب. $€2183 -$
ج. $€2609 +$
د. $€22183 +$
- 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. $€866 -$
ب. $€866 +$
ج. $€1237 +$
د. $€1730 +$
- ٨.١٥ أحد أهم معالم تقنية صافي القيمة الحالية (ص ق ح) أنها تركز على استخدام عوامل الخصم على الإنفاق الرأسمالي فحسب. صحّ أم خطأ؟

- ٩.١٥ يؤدّي استخدام تقنيّة 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 ردّ الاستثمار.
- III. عندما يقل عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) عن تكلفة رأس المال، ينبغي ردّ الاستثمار.
- IV. عندما يفوق عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) تكلفة رأس المال، ينبغي ردّ الاستثمار.
- أيّ احتمال يصحّ 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 ١٥-١٠-١٥-١١.

تدرس شركة ساوث لاند ديفاييزز المحدودة Southland Devices Limited استثمار €٨٠.٠٠٠ في منشأة جديدة لتصنيع الدارات المدمجة. ويُقدّر بأنّ هذا الاستثمار سينتج إيرادات إضافية تبلغ €٢٥.٠٠٠ سنوياً على امتداد السنوات الثلاث الأولى. وتنخفض حتى €٢٠.٠٠٠ سنوياً خلال السنة الأخيرة من عمره التقديريّ.

- 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 أنّ تكلفة رأسمال الشركة تساوي ٦.٥ بالمئة، أيّ من الخيارات التالية يشكّل تقييم الشركة الأخير للاستثمار؟
- أ. متابعة الاستثمار: تكلفة رأس المال تفوق عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)
- ب. ردّ الاستثمار: تكلفة رأس المال تفوق عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د)
- ج. ردّ الاستثمار: عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) يفوق تكلفة رأس المال.
- د. متابعة الاستثمار: عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) يفوق تكلفة رأس المال.

١٢.١٥ عندما يتحتّم على الشركة الاختيار ما بين استثمارين يستثنى واحدهما الآخر، ينتج من تطبيق صافي القيمة الحالية (ص ق ح) أو تقنية عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) دائماً اختياراً للاستثمار نفسه. صحّ أم خطأ؟

١٣.١٥ إن عائد الاستثمار الداخلي (ع أ د) هو معدّل الخصم الذي يؤدي إلى صافي قيمة حالية معادلة للصفر تماماً عند تطبيقه على التدفّقات النقدية المستقبلية. صحّ أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٥-١٤-١٥-١٥.

تواجه شركة بلاستيك مودلز المحدودة Plastic Models Limited مطلباً ملحقاً يتلخّص في إدخال جهاز كمبيوتر لاستخدامه في التحكم بالتصنيع ومعالجة الطلبات والأنظمة المحاسبية. وقد استقصى المدير المالي عن الخيارات المتوفرة وحصر الاختيار بجهاز كمبيوتر، يمكنهما تلبية متطلبات الشركة التقنية.

يمكن الحصول على جهاز كمبيوتر إيزي لوغ ٢ Easilog II لقاء ١٢ ٠٠٠ € لكن من المتوقع أن يؤدي، على مدى سنوات عمره الأربع، إلى تكاليف تبلغ ٤٠٠٠ € في السنوات الثلاث الأولى، و ٢٠٠٠ € في السنة الأخيرة.

أمّا جهاز الكمبيوتر المقبول الآخر بيتش Peach، فيكلّف ١٠ ٠٠٠ € لشرائه وتبلغ تكاليف تشغيله على امتداد سنوات عمره الخمس ٣٠٠٠ € في السنتين الأولى والثانية، و ٢٠٠٠ € في السنتين الثالثة والرابعة، و ١٠٠٠ € في السنة الأخيرة.

١٤.١٥ في حال بلغت تكلفة رأسمال الشركة ١٢٪، ما هو صافي القيمة الحالية (ص ق ح) لكمبيوتر إيزي لوغ ٢ Easilog II؟

أ. ١١٢٠ €.

ب. ١٠ ٨٨٠ €.

ج. ٢١ ٥٩٦ €.

د. ٢٢ ٨٨٠ €.

١٥.١٥ لدى الانتقاء ما بين الجهازين، أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
أ. على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر بيتش Peach لأنه يتميز بأدنى صافي قيمة حالية (ص ق ح).

ب. على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر بيتش Peach لأنه يتميز بأعلى صافي قيمة حالية (ص ق ح).

ج. على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر إيزي لوغ ٢ Easilog II لأنه يتميز بأعلى صافي قيمة حالية (ص ق ح).

على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر إيزي لوغ ٢ Easilog II لأنه يتميز بأعلى صافي

١٦.١٥ من خلال استخدام مقارنة التدفق النقدي المخصوم في تقييم الاستثمار، يمكن أن يكون المدراء على ثقة تامة بمستويات المخاطر وعدم التأكد المتعلقة بكل خيارٍ من خيارات الاستثمار. صحّ أم خطأ؟

١٧.١٥ في إطار معالجة حالي المخاطر وعدم التأكد 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 يصحّ 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 ١٥-١٨-١٥-٢٠.

وضعت شركة تايلر أند مور المحدودة Tyler and Moore Limited أموالاً على حدة من موازنة إنفاقها الرأسمالي لتجدد خطّ التوضيب. وتلقّت من شركة أوتوماتيك باكدينج المحدودة Automatic Packaging Limited عرض أسعار رشّح منتجين من منتجاتها ليؤخذوا بعين الاعتبار، هما أوتو - مودرن Auto - moderne وأوتو - باك Auto - pack. أمّا تفاصيل كل منتج فهي كالتالي:

أوتو - باك Auto - pack	أوتو - مودرن Auto - moderne	
€	€	
١١ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠	سعر الشراء
٣ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	١ تخفيف الأعباء السنوية
٥ ٠٠٠	٤ ٥٠٠	٢ السنة
٤ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٣
٣ ٥٠٠	٤ ٠٠٠	٤

- 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.
- ٢٠.١٥ إن شركة أوتوماتيك باكديجنغ 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 التحوّل الآن إلى منتج أوتو - مودرن Auto - moderne لأنه يتميز بفترة قصيرة لاسترداد التكاليف.
 ب. على الإدارة التحوّل الآن إلى منتج أوتو - باك Auto - pack لأنه يتميز بفترة أقصر لاسترداد التكاليف.
 ج. على الإدارة التحوّل الآن إلى منتج أوتو - مودرن Auto - moderne لأنه يتميز بفترة أطول لاسترداد التكاليف.
 د. على الإدارة التحوّل الآن إلى منتج أوتو - باك Auto - pack لأنه يتميز بفترة أطول لاسترداد التكاليف.
- ٢١.١٥ تتضمن طرق استرداد التكاليف لتقييم مشاريع الاستثمار بعض العوائق الهامة. منها:
 I. عدم إعطاء أهمية لأيّ أرباح مكتسبة في فترة ما بعد استرداد التكاليف؛
 II. انحياز إلى مشاريع ذات سلم زمنيّ أطول؛
 III. استنتاج وجود فترة معيارية لاسترداد التكاليف كأساس لتقييم أداء القياس مقارنة بالآخرين؛
 IV. التشديد المفرط على التدفّقات النقدية الداخلة في السنوات الأخيرة؛
 أيّ احتمال يصحّ 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.

- ٢٢.١٥ أيّ خيارين من الخيارات التالية يمكن أن يشكّلا متغيّرين رئيسيين في تحليل مدى حساسية المشروع الخاصّ باستثمار متوقّع في فندق نادٍ ريفي ومجمّع للغولف؟
- أ. أحوال الطقس على المدى الطويل.
 ب. سعر الدخول إلى المنطقة المخصّصة للتشمّس.
 ج. السعر المتوقّع لجولة من الغولف.
 د. السعر المقدّر للإقامة في غرف الفندق.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٥-٢٣-١٥-٢٤.

يدرس المدير الماليّ لشركة كي - فت إكزوست المحدودة Key - fit Exhausts Limited احتمالاً قدّمه مديرا المبيعات في المنطقتين الجنوبيّة والشمالية، يتعلّق بالأسعار المحتملة للشفاطات المصنوعة من الفولاذ الصامد.

السعر المتنبّأ به	أرجحية الشمال	أرجحية الجنوب
€٥٠	٠,١٠	٠,٠٥
€٥٥	٠,٢٠	٠,١٥
€٦٠	٠,٤٠	٠,٢٥
€٦٥	٠,٣٠	٠,٣٥
€٧٠	-	٠,٢٠
	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

- ٢٥.١٥ في إطار دراسة مشاريع الاستثمار، أيّ من الخيارات التالية لا يعتبر تدفقاً نقدياً داخلياً؟
أ. تراكم رأس المال التشغيلي.
ب. الحسومات الضريبية.
ج. المِنح الحكومية.
د. التصرف بالأصول في نهاية المشروع.
- ٢٦.١٥ لدى احتساب التدفقات النقدية الخارجة للسنوات الفردية لأيّ مشروع استثمار، من الملح إجراء الحسم في السنة الصحيحة من أجل استهلاك الأصول غير الملموسة وشطبها. صحّ 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. صحّ أم خطأ؟
- ٢٨.١٥ يمكن أن يصبح احتساب متوسط تكلفة رأس المال تمريناً معقداً، يتضمّن أموالاً طويلة الأمد ناتجة من:
I. الأسهم الممتازة.
II. السندات.
III. السحوبات على المكشوف من المصرف.
IV. الأرباح المحتجزة.
أيّ احتمال يصحّ 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.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٥-٢٩-١٥-٣٠.

تصنّع شركة ساذرلاند كريستال المحدودة Sutherland Crystal Limited أواني زجاجية من نوعية عالية. وقد حضر مستشاروها الماليون المستقلون خطة لإنشاء شركة جديدة تكون بنيتها رأسمالها كالتالي:

التكلفة المحتملة (في السنة)	النسبة المثلثي (%)	مصدر التمويل
٪١١,٠٠	١٠	رأس المال الممتاز المساهم به
٪٩,٥٠	٢٥	رأسمال الأسهم العادية القائمة
٪١٠,٠٠	١٠	رأسمال الأسهم العادية الجديدة
٪٩,٥٠	٣٠	الأرباح المحتجزة
٪٩,٢٥	٢٥	السندات
	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 لكل من الأرباح المحتجزة ورأسمال الأسهم العادية القائمة، بنسبة ١٠.٧٥ بالمئة، ما هو متوسط تكلفة رأس المال المراجعة؟

أ. ١٠,٣٢٦٪

ب. ١٠,٣٥٠٪

ج. ١٠,٥٦٨٪

د. ١٠,٧٥٩٪

٣١.١٥ إن مفهوم القيمة الزمنية للمال مستقل تماماً ومنفصل كلياً عن مسألة التغيير في القدرة الشرائية للمال الناتجة من مفاعيل التضخم. صح أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٥-٣٢-١٥-٣٤.

تدرس شركة ساوث وست باصز المغفلة Southwest Buses Plc إمكانية الاستثمار في مجموعة جديدة من الباصات لتلبية الطلب المتزايد. يكلف شراء المجموعة €٤٥٠.٠٠٠. قدّر محاسب الإدارة التدفّقات النقدية التالية:

السنة	التكاليف التشغيلية €	المساهمة €
١	٦٠.٠٠٠	١٤٠.٠٠٠
٢	٧٥.٠٠٠	١٨٠.٠٠٠
٣	١٠٠.٠٠٠	٢٠٥.٠٠٠
٤	١١٠.٠٠٠	٢٣٠.٠٠٠
٥	١٢٠.٠٠٠	٢٧٠.٠٠٠

التكاليف التشغيلية ثابتة، غير أنّها تستثني إستهلاك الأصول الثابتة. هذا ومن المتنبأ به إمكانية تصفية القافلة بسعر €٢٢٠.٠٠٠ في نهاية السنة ٥. أمّا تكلفة رأسمال الشركة فهي ١٥ بالمئة.

- ٣٢.١٥ ما هو صافي القيمة الحالية (ص ق ح) لهذا الاستثمار؟
- أ. €٢٠.٦٠٠ +
- ب. €٧٩.١٠٠ +
- ج. €٨٨.٧٤٠ -
- د. €٢٨٤.٤٤٠ -

- ٣٣.١٥ لو تبين أنّ التكاليف التشغيلية الثابتة قد جمعت بشكل غير صحيح، وقُدّرت بأقل من القيمة الفعلية بنسبة ١٠٪، ما هو صافي القيمة الحالية (ص ق ح) المراجع للاستثمار؟
- أ. €٩١٢٦ -
- ب. €١١٨.٤٤٦ -
- ج. €٣٧.٢٢٤ +
- د. €٤٤٠.٨٧٤ +

- ٣٤.١٥ لو أنه، فضلاً عن الخطأ في التكاليف التشغيلية، تبين أن المساهمات قُدرت بنسبة ٢٠٪ أقل من قيمتها الفعلية، ولم يتم الحصول إلا على €٥٠.٠٠٠ عند بيع القافلة، ما هو صافي القيمة الحالية (ص ق ح) المُراجع للمشروع؟
- أ. - €١١ ٦١٢
- ب. + €١٣ ٢٣٨
- ج. + €٣٨ ٠٨٨
- د. + €٨٤ ٤٣٨

دراسة الحالة ١٥ - ١

يراجع مجلس إدارة شركة يورك تكنولوجي بروداكتس المحدودة York Technology Products Limited خطط استثماره للسنة المالية المقبلة. وفي الاجتماع المقبل ستجري مناقشة اقتراحين - الأول حضره المدير التقني والثاني حضره مدير المبيعات.

المشروع أ - شركة أورلندو ديفاييسز Orlando Devices Inc.

اتصلت بالمدير التقني شركة أميركية اسمها - أورلندو ديفاييسز Orlando Devices Inc وهي مستعدة لتقديم لشركة يورك York فرصة تصنيع منتج مُسجّل ومرخص، لبيعه حصرياً في سوق أوروبا الغربية. سيكمل المنتج الجديد - المسمّى تميس Tempus - سلسلة المنتجات القائمة في شركة يورك York ولن يتطلب دفع أي تكاليف تصنيع ثابتة إضافية قبل البدء بالانتاج. هذا ويمكن أن يقوم موظفو شركة يورك York الحاليون بعمليات البيع والخدمة إلا أنه سيلزم إنفاق إضافي على التسويق من أجل إطلاق المنتج والمحافظة على هويته في السوق.

يستحق دفع رسم ترخيص أولي قدره €١٠٠.٠٠٠ لشركة أورلندو ديفاييسز Orlando Devices Inc ، بالإضافة إلى حق تأليف مالي يبلغ ٤ بالمئة من قيمة المبيعات. وقد تم إعداد توقعات لفترة ثلاث سنوات:

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	
€٥٠٠	€٥٠٠	€٥٠٠	
٥٤٠	٤٧٠	٣٢٠	المبيعات
٢٧٠	٢٤٠	١٦٠	تكاليف التصنيع المتغيرة
٢٧٠	٢٣٠	١٦٠	المساهمة
١٣٠	١٢٠	١٠٠	تكاليف التسويق الإضافية
١٤٠	١١٠	٦٠	المساهمة الصافية

بغية تأمين خدمة الزبون وتسليم المنتج له، تشدد شركة أورلندو ديفاييسز 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 موسّعة مع شركة ناغيسويا Nagisoya Inc الكوريّة، لجعل شركة يورك York الموزّع الحصريّ لمنتجاتها داخل المجموعة الاقتصادية الأوروبية. وتستعد شركة ناغيسويا Nagisoya لعرض عقد أساسي مدته ثلاث سنوات لكنّها تطلب من شركة يورك York القيام باستثمار هام لتبرهن عن التزامها بنجاح المشروع.

إنّ شروط شركة ناغيسويا Nagisoya لإبرام هذا العقد الذي يُحتمل أن يدرّ الكثير من الأرباح هي:

- أن توافق شركة يورك York على التزام سنويّ بالشراء لا يقلّ عن ٥٠٠ وحدة سنويّاً، بسعر متفق عليه يبلغ €٤٥٠ لكل واحدة، يستحقّ دفعه عند التسليم؛
- تستثمر شركة يورك York في مشغل مجهّز بالمعدات المناسبة لدعم سلسلة الإنتاج. أمّا التكلفة المقدّرة لتجهيز المشغل (في المباني الموجودة) فهي €٧٥٠٠٠ مع تكاليف تشغيليّة سنويّة تبلغ €٢٥٠٠٠. في حال انتهى العقد في نهاية السنة ٣، لن تبقى أيّ قيمة للمعدات.

وقد أعدّ مدير المبيعات التنبؤات التالية لفترة السنوات الثلاث:

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	
١٤٠٠	٩٠٠	٤٠٠	المبيعات (بالوحدات)
€٧٢٠	€٦٩٥	€٦٧٥	المبيعات (سعر الوحدة)
€	€	€	تكاليف أخرى
٧٥٠٠٠	٥٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	الإعلانات
٦٣٠٠٠	٣٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	الرواتب
٣٣٠٠٠	١٤٠٠٠	٥٠٠٠٠	السفر
١٨٠٠٠	٢٣٠٠٠	١٥٠٠٠	متفرقات

حالياً لدى شركة يورك York بنية رأسماليّة تتألّف من:

النسبة %	التكلفة سنويّاً	
٢٥	١٠,٠٠	رأسمال الأسهم العادية
١٥	٨,٥٠	رأسمال الأسهم الممتازة
٤٥	١٠,٠٠	الأرباح المحتجزة
١٥	٤,٨٣	السندات
١٠٠		

المطلوب

طلب إليك المدير العام، بصفتك المدير المالي، أن تقيّم هذين الاقتراحين. ومع أن كليهما يبدوان مثيرين للأهميّة، وما من نقص في أموال الاستثمار، إلاّ أنّه يعتقد أنّه لا يمكن الإلتزام إلاّ بواحدٍ منهما في هذا الوقت. حضّر تقييمك لهذين المشروعين مع إغفال نتائج فرض الضرائب.

التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

المحتويات

٢/١٦	المقدمة	١.١٦
٣/١٦	تحديد التكلفة المستهدفة	٢.١٦
١٤/١٦	تحديد تكلفة الدورة الحياتية	٣.١٦
١٨/١٦	محاسبة الطاقة الإنتاجية	٤.١٦
٢٣/١٦	تحديد التكلفة للميزة التنافسية	٥.١٦
٢٨/١٦	بطاقة الأداء المتوازن	٦.١٦
٣٨/١٦	تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت	٧.١٦
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؛
- مبدئي تحديد التكلفة المستهدفة وتحديد تكلفة الدورة الحياتية والآليات الأساسية لهاتين الطريقتين في بيئة تصنيع وخدمات؛
- ما قيل في محاسبة الطاقة الإنتاجية وكيف تُسقط هذه المحاسبة المحاسبة التقليدية؛
- آراء في التكاليف المتغيرة والمخزون 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 تمت دراسته سابقاً في البرنامج.

تتغير الأعمال التجارية بسرعة. قد يوافق البعض على أن زمن السوق على نطاق واسع قد ولى ومضى. لقد أصبح اليوم تسويق كل منتج على حدة واقعاً في بعض الصناعات حيث ينشأ الحد التنافسي من الحصول على معلومات شديدة الدقة حول الزبائن. ومتطلباتهم ومشاكلهم وخططهم للتطور. وتسمح هذه المعلومات بتسريع تسليم منتج "يستوفي مواصفات" النوعية وأكثر. ويعتبر المرشدون الإداريون أنه على الشركات الكبيرة أن تصحح طرقها كي لا تسلبها الشركات الصغيرة الأكثر 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 المؤسسي والسلوكي والبيئي الجديد الذي تقع فيه. وفي هذه الوحدة الأخيرة، سنعطي القارئ فكرة عما قد يتضمن بعض هذه التغيرات وعن كيفية تعديل مثل المحاسبة التقليدية التي تم تناولها في هذا المقرر أو حتى تغييرها جذرياً. على أي حال، لا بد من التنبيه إلى الانتقادات الصريحة والضمنية للعمليات والتقنيات المذكورة في الوحدات السابقة: لقد لجأت المؤسسات إلى هذه الإجراءات على مدى عقود كثيرة، فجربتها واختبرتها وفهمتها. وقد يكون من التهور استبدالها ببعض الإجراءات الجديدة التي سنتناولها في هذه الوحدة من دون دليل مشترك تجريبي على أن الأمور سيئة كما يدعي بعض الكتاب (بغالبهم من الأكاديميين).

وبرأينا، ليست الأدلة والحجج التي يقدمها مناصرو التغييرات المعجلة في المحاسبة الإدارية كافية لتبرير مراجعة المحاسبة الإدارية مراجعة شاملة.

في ما يلي سلسلة من التبيّنات في المحاسبة الإدارية التي تعمق بها حالياً مهنة المحاسبة والتي ينبغي أن تشجع التفكير في الأنظمة القائمة وتحليلها بالإضافة إلى التجريب بالطرق الجديدة. وتسمح هذه الطرق الجديدة بالنظر في المحاسبة الإدارية على أنها وظيفة أكثر شمولاً ضمن نطاق أنظمة المعلومات الإدارية. غير أنه لا ينبغي الاعتقاد أنها تضعف دور فرع الدراسة كما تم عرضه في الوحدات الثماني السابقة التي تولّف المحاسبة الإدارية لصنع القرارات.

توضح انتقادات المحاسبة الإدارية الحالية عيوب هذه الأخيرة التي تُلاحظ على ضوء بيئة الأعمال العصرية المتسمة بالتكنولوجيا العالية:

١. إن متطلبات المحاسبة المالية مع تشديدها على قياس الربح وبالتالي على تقييم المخزون، لا تزال تحدّد إجراءات المحاسبة الإدارية. فعندما تتطور 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، تتقلص، وبالرغم من ذلك، فهي لا تزال تشكل طريقة شعبية لتخصيص النفقات العامة، تؤدي إلى نسب مئوية لتخصيص تقع في ثلاثة أرقام.

٣. قد ساهم التحكم بالإنتاج بواسطة أجهزة الكمبيوتر، وخطوط الإنتاج الآلية وغير ذلك من التطورات التكنولوجية في اعتبار بعض الافتراضات التقليدية من الطراز القديم خاصة تلك المتعلقة بمعرفة أي من التكاليف متغير وأي منها ثابت.
٤. بما أن الشركات ذات الإدارة الحسنة ترى أن إمكانية تمايزها تكمن في النوعية والتصميم المعدل وفقاً لطلب الزبون والسرعة في تحضير الطلبية وتسليمها، ينبغي بالتالي تشجيع التوسع في النفقات العامة لهذه النشاطات في حين أن غالبية المؤسسات تعتبر النفقات العامة عبئاً ينبغي إزاحته من الصورة الجانبية للتكاليف في أسرع وقت ممكن.
٥. لقد ازداد التعقيد في مجال الأعمال بشكلٍ دليلاً؛ يشتمل البحث والتطوير على تقنيات التصميم عبر استخدام الرتبة حيث تم استبدال التصميم اليدوي لنموذج أولي (أو لنموذجين أو ثلاثة) بتصميم يأتي مباشرة من جهاز كمبيوتر مهندس التطوير؛ وقد أصبحت عمليات الإنتاج أكثر تعقيداً من الناحية التقنية وصار بإمكانها تلبية أذواق الزبائن؛ كما عززت أصناف المنتج نتيجة لهذا الإقرار بالتنوع في الزبائن، ومع قصر الدورات الحياتية التي ينبغي التنافس بها، أصبحت خطوط الإنتاج في تغير مستمر.
٦. تزيد الأسواق العالمية من مشاكل المنتج التي أشرنا إليها أعلاه. يحتد 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.

للقرّاء الذين تقوم شركاتهم بنجاح باستعمال تقنية أو أكثر من التقنيات الموصوفة في هذه الوحدة، على مدى فترة طويلة ربّما، قد يبدو العنوان الذي وضعناه للوحدة مُحيراً. 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 تضيف القيمة. وإن كلّ تقنية من التقنيات الموصوفة في الصفحات التالية قد اعتمدها بعض الكيانات في حين أن البعض الآخر قد رفضها. وإلى أن تعتمد كل الكيانات عملياً، وإلى أن يكون لنا وصول إلى جزء جوهري من نتائج البحث التي تبرهن قيمتها، نرى أن عنوان وحدتنا يلتقط روح الابتكار والتجريب المحيطين بهذه المواضيع.

تحديد التكلفة المستهدفة

٢.١٦

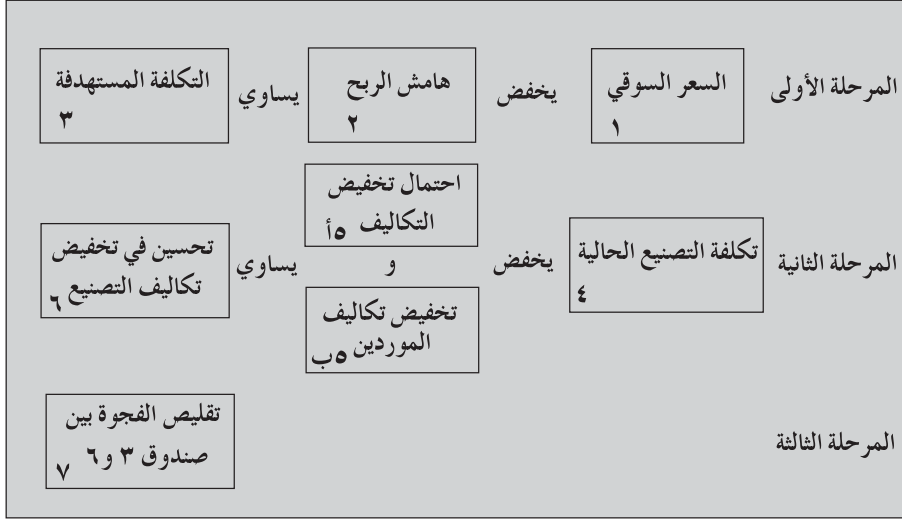
على امتداد الوحدات الثماني السابقة التي تضمّنت المحاسبة الإدارية لصنع القرارات، ركّزنا على حاجة الشركات والشركات إلى فهم تكاليفها؛ من أين تأتي التكاليف؟ ما هي النشاطات التي تحدّد التكاليف؟ كيف ينبغي تخصيص التكاليف على المنتجات؟ ما هي التكاليف ذات الصلة في صنع القرارات؟ وقد ورد بشكلٍ ضمنيّ في نقاشنا عزم الزبون على شراء المنتج أو الخدمة بسعر يعكس تكاليف الإنتاج والتوزيع والمساهمة في الربح.

إنه ولا شك افتراضٌ ساذج وغير واقعيٍّ من الناحية التجارية. كيف إذاً تغلب المحاسبة الإدارية على مشاكلها عندما تكون إشارات السوق واضحةً بما فيه الكفاية وسعر البيع الأقصى معروفاً بشكل شبه مؤكد وواقعاً دون التكاليف المحتسبة داخلياً؟

تمّ تطوير تحديد التكلفة المستهدفة لمساعدة الشركات على إدارة تكاليفها في ظروف يكون فيها سعر البيع معروفاً. تشكّل صناعات كلٍّ من السيارات والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية وأجهزة الكمبيوتر الشخصية أمثلةً يُستخدم فيها تحديد التكلفة المستهدفة. تتميز كلُّ صناعة من هذه الصناعات بتجديد تكنولوجيٍّ سريع الحركة وبمنافسة حادة وبزبائن يتأثرون كثيراً بالسعر. لو أطلق أحد مصنعي أجهزة التلفزة تصميماً لشاشات كبيرة مع مؤثرات صوتية يلاقي شعبيةً في أحد قطاعات السوق، فلا شك أن الآخرين سيحذون حذوه وإلا فهم يخاطرون بخسارة حصّتهم السوقية. يحدّد سعر القائد الحدّ الذي لا يتجرأ المقلدون على تجاوزه. كذلك الأمر بالنسبة إلى المبتكر الذي يخطّط لاحتلال المرتبة الأولى في السوق، فإن السعر المستهدف يُوضَع على أساس القيمة التي يقدّرها الزبون للمنتج أو الخدمة وعلى أساس التقييم المدروس لتكلفة التنافس عندما يدركه المنافسون. وما أن يصبح السعر المستهدف معروفاً، حتّى يمكن حسم هامش الربح المطلوب بغية تحديد التكلفة 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 مستقرّة وبلغت مرحلة الإنتاج أو التسليم وبالتالي تكون المواصفات المفصلة معروفة وغير قابلة للتغيير خلال فترة التخطيط القادمة. وتُصنّف التكاليف المعيارية هي الأخرى وفقاً للعناوين التقليدية المتعلقة بالمواد واليد العاملة والنفقات العامة. أمّا التكاليف المستهدفة فتكون في البدء أرقاماً شاملة (سعر البيع المستهدف مطروح منه هامش الربح المستهدف) ثم تُوضَع لنموذج جديد أو عملية جديدة بالكامل. وعندما يُصار إلى إنتاج النموذج أو العملية، يمكن تحديد التكاليف المعيارية وعلى ضوءها يجري التحكم بالتكاليف الفعلية.

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 وتفضيله إلى تقييم دقيق للسعر الأنسب الذي يمكن إطلاق المنتج على أساسه. ويحسم من السعر السوقي هامش الربح (الخانة ٢) الذي تتطلبه الشركة أو القسم. يُعتبر هذا الاحتساب بغاية الدقة، فثمة نزعة إلى تحديد مستوى أدنى من المطلوب للتأكد من أن المنتج يجذب اهتمام الإدارة، إلا أن الجمع بين هوامش أدنى من المطلوب يؤدي في النهاية إلى أداء مالي سيئ. ينبغي احتساب الهوامش بالرجوع إلى أهداف الربح الشامل المقسّم إلى وحدات وتكلفة رأس المال المقسّمة إلى وحدات (بدل الإيجار النظري الذي تقيده 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 لبنى تكلفة التصنيع الحالية المتوقّرة (الخانة ٤): «لماذا نصنع هذا المنتج إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التسهيلات المتوقّرة 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 المتوقّرة أدنى من التكلفة المستهدفة، ويمكن للشركة أن تباشر بمرحلة التصميم من دون إجراء تحليلات إضافية، وشرط أن تكون الحسابات دقيقة، يمكن أن تتوقّع الشركة أن تحقّق هوامش ربح أعلى من هذا المنتج. على أي حال إن الحويلة المعهودة هي وجود فجوة ما ينبغي سدها، أي أن التكلفة القائمة الحالية أعلى من التكلفة المستهدفة. فماذا ينبغي أن يحصل الآن؟

يجري التحضير في كل مرحلة من مراحل التصميم والإنتاج والتوزيع والتسويق (الخانة ٥). تُعتبر المشاركة الوظيفية المتداخلة مركزية بالنسبة إلى تحديد التكلفة المستهدفة. يُعتبر كل من التصميم والتطوير اللذين يتبعان توجّه السوق، ومن الهندسة والتصنيع المساعدين أموراً حاسمة في عملية تحديد التكلفة المستهدفة. ويؤدي ذلك إلى فهم وظيفي متداخل للحاجة إلى توليد عائد مالي مرض على المنتج. لكن هذه المرحلة ستؤدي أيضاً إلى الطلب من موردي مواد الإنتاج أن يستعدوا هم أيضاً! فمع منتجات كثيرة، تشكل القطع المتباعدة بكميات كبيرة غالبية التكاليف، ولا يمكن لهؤلاء الموردين أن يتوقعوا تجنب صرامة تحديد التكلفة المستهدفة. في الصناعات المتعلقة بالسيارات حيث تشكل مواد الإنتاج المشتراة بكميات كبيرة سبعين بالمئة تقريباً من تكلفة المواد، يؤدي حذف بضعة سنتات من تسعيرة المورد إلى توفير ملايين اليورو على مدى عمر المركبة. وبالتالي فإنّ الخانة ٥ تتضمن (أ) تدقيقاً داخلياً في التكاليف و(ب) طلباً خارجياً موجّهاً إلى الموردين لتحسين أسعارهم.

لنفترض أنّ التكلفة الناتجة في الخانة ٦ أعلى من التكلفة المستهدفة في الخانة ٣، فما العمل؟ تشكل الخانة ٧ الاختبار الأخير لأنظمة تحديد التكلفة المستهدفة. وينبغي إجراء إعادة تشغيل لكل من المراجعات الداخلية والخارجية لمعرفة ما إذا كان بالإمكان إدراج المزيد من التغييرات في التصميم أو التوفير في العملية لسدّ الفجوة. وعندما لا تؤدي هذه العمليات المتكررة إلى الادخار المطلوب، تواجه الإدارة قراراً صعباً. هل ينبغي أن تستمرّ في المشروع أم أنّ عليها التخلي عن الفكرة؟

مثّل

إنّ شركة إنفاير ومنتلي – أنفرندي المحدودة (إي – يو) Environmentally – Unfriendly (E – U Ltd) (المعادية بيئياً) متخصصة في تصميم وتصنيع منتجات تسمح للمستهلكين بالتغلب على القوانين البيئية التي يعتبرونها قاسية وظالمة. وقد تعرّف قسم البحث السوقي مؤخراً إلى منشار كهربائي لا يحدث ضجة ممّا 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 شكّلت 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 المتشابهة من حيث المحرك وقياس النصل، لكنّ المستهلكين أبدوا استعدادهم لدفع مبلغ إضافي لقاء ميزتي إخفاء الصوت والضوء الداخلي (قد تستخدم أغلبية المستهلكين هذا المنتج في الليل) اللتين أدرجهما المصمّمون في النموذج الأولي. وقد أشارت سجلات التكلفة المتوفرة لدى شركة إي – يو E – U إلى انه سيتمّ تكبد التكاليف التالية خلال عملية التصنيع:

المواد المباشرة €٢٦٠؛ اليد العاملة المباشرة €١٢٠؛ النفقات العامة €١٦٠؛ المجموع €٥٤٠.

طلبت شركة إي - يو E-U هامشاً إجمالياً بنسبة ٢٠٪ على تكاليف تصنيع منتجاتها الكهربائية.

تعقيب

لدى تطبيق تحديد التكلفة المعيارية على هذه المشكلة، قد تضيف شركة إي - يو E-U هامش الربح بنسبة ٢٠٪ إلى تكاليف التصنيع المعروفة، أي ما يعرف بمقاربة التكلفة زائد تغطية الأرباح:

تكلفة التصنيع	€٥٤٠,٠٠
هامش الربح ٢٠٪	١٠٨,٠٠
السعر	€٦٤٨,٠٠

بموجب هذا الرأي حول تحديد التكلفة، قد لا ترغب الشركة بإنتاج المجموعة الجديدة من المناشير الكهربائية الصامتة لأنها قد لا تتمكن من بيعها بسعر يقارب الـ €٦٤٨. لو أن الباحثين في أمور السوق قد أتموا عملهم كما يجب، لوجدوا أن أسعار الشركة أعلى بـ €١٤٨ مما لا يسمح لها بالمنافسة.

يتناول تحديد التكلفة المستهدفة إمكانية إطلاق المنتج من الطرف الآخر. فهو أولاً 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	€٤١٦,٦٦

* احتساب رفع السعر:

$$\begin{aligned} \text{سعر البيع بـ } €٥٠٠ \text{ يساوي التكلفة بنسبة } ١٠٠\% \text{ زائد هامش التكلفة بنسبة } ٢٠\% = ١٢٠\% \\ \text{وبالتالي تبلغ التكلفة } €٥٠٠ \text{ مقسومة على } ١.٢٠ = €٤١٦.٦٦ \\ \text{(اختبار: زد هامش الربح } ٢٠\% \text{ إلى تكلفة الـ } €٤١٦.٦٦ = €٥٠٠) \end{aligned}$$

الآن تم التعرف إلى السعر المستهدف. قد تبدأ الشركة بتخفيض تكاليف تصنيعها من التكلفة المعيارية التي تبلغ €٥٤٠ إلى الهدف الجديد البالغ €٤١٧، مما يشكل مهمة صعبة فعلاً. فعلى مصمميها أولاً أن ينظروا في استخدام وحدات قياس مشتركة مع مناشير كهربائية أخرى في المجموعة، بدلاً من استخدام وحدات قياس جديدة موسومة مصممة خصيصاً لهذا النموذج. إن الخطوة التالية هي أن يعرفوا من المورد الخارجي لكاتم الصوت ما إذا كان بالإمكان تحسين السعر المحدد في البدء. وقد يؤدي ذلك إلى جعل شركة إي - يو E-U تضمن الحد الأدنى من مستويات الشراء أو تلتزم بشراء قطع أخرى من المورد. وفي الوقت نفسه، يدرس مهندسو الإنتاج النموذج الجديد المقترح لمعرفة ما إذا كان بالإمكان

الإدّخار من خلال شراء قطع يتمّ تجميعها بدلاً من التصنيع الكليّ على المستوى الداخليّ. يمكن أيضاً إجراء دراسة قائمة على تحديد التكلفة على أساس النشاط للتأكد من أنّ العناصر التي تتضمّن النفقات العامّة البالغة ١٦٠ € قد تمّ احتسابها بالشكل المناسب، ومن أنّ المنتج الجديد سيستهلك موارد تبلغ هذه القيمة.

سوف تبدأ الضغوط عندما تكتشف شركة إي - يو E-U أنّ فجوة لا تزال قائمة بين السعر المستهدف البالغ ٤١٧ € وتكلفة التصنيع الأعلى التي أعيد احتسابها. أمّا القرار الصعب فيمكن في التخلي عن الفكرة وتكريس الجهود لابتكار أفكار جديدة. إلا أنّ عدداً من الشركات يعتبر أنّ الأوان قد فات لحظة وصول الأنباء السيئة، فيحاولون الاستمرار بالمنتج الجديد على أمل سدّ الفجوة مع تطوّر المشروع؛ تصبح تكاليف التصنيع أقلّ نوعاً ما، ويرتفع السعر بشكل عجائبيّ، والأحجام المتوقعة تكبر في الحقيقة ويصبح عمر المنتج أطول من المتوقع. في الواقع، تسوء كلّ هذه الثوابت بدلاً من ان تحسّن، وتزداد الأضرار التي تتكبدها الشركة من جرّاء البدء مع فجوة سالبة.

تكون التكاليف المستهدفة أدنى عادةً من تكاليف المنتج القائمة وبالتالي يتوجّب على الشركة أن تحسّن عمليّاتها لتكون على مستوى مقارنة أدائها مع الآخرين. ويُعرف هذا التحسين باسم هندسة القيمة وهو عبارة عن إعادة تقييم لكلّ أوجه عمليّة التصنيع والتوزيع، كفعاليّة قسم البحث والتطوير مثلاً الذي يجب أن يعمل على المنتج الجديد وتصميمه لتقليل استخدام الكهرباء بالنسبة إلى المستهلك؛ ومصدر المواد الأولية التي سيصنّع المنتج الجديد منها وملاءمة عمليّة الإنتاج والمعدات المستخدمة لذلك. ولتحديد التكلفة المستهدفة تركيزاً سوقيّ، فالسوق لا تحدّد سعر (وبالتالي تكلفة) المنتج فحسب، إنّما تتأكد من أنّ السؤال الأخير قد طرح قبل تقديم المنتج: "هل نحن متأكدون من أنّ هذا ما يريده الزبون؟". وكما يقول المدراء التنفيذيون غالباً في شركات الإلكترونيات إن المنتج الجديد هو من ابتكار مهندس البحث والتطوير أكثر ممّا هو نتيجة مؤشّرات 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 تُصنّع القرارات الحاسمة، ممّا يسود على مرحلتَي المواد والإنتاج في عمر المنتج. فلو أمكن تصميم منتج بعدد أقل من المواد (الوحدات) المطلوبة أو بوحدات قياس متوفرة أصلاً في منتجات قائمة، أو بمواد أوليّة غير معرّضة لتقلّبات الأسعار أو بتصميم أكثر متانة في ما يتعلّق بأزرار التشغيل أو تلك الأجزاء التي يستخدمها الزبون لتعديل الأداء، فإنّ الوقوع الإيجابي على التكاليف يمكن أن يكون عميقاً على مدى عمر المنتج.

يتضمّن تحديد التكلفة المستهدفة فحصاً مفصلاً لكلّ من التكاليف المباشرة المتعلقة بالإنتاج (المواد واليد العاملة وتكاليف التصنيع القابلة للتعرف) والنفقات العامّة المتعلقة بالتصميم والتصنيع والتوزيع.

يشكل تحديد التكلفة المستهدفة فلسفة هامة في مجال الأعمال، وهو أيضاً عمليّة مؤلّفة من التخطيط والإدارة ومن ثمّ تخفيض التكاليف. ويركّز على فهم أسواق الشركة والتماسك، ويسلّط الضوء على متطلبات الزبون في ما يتعلّق بالفعاليّة والنوعيّة وتوقيت التسويق بالإضافة إلى السعر. أمّا الهدف الأساسيّ منه فهو تحقيق أرباح مقبولة واستخدامها في الاستثمار والنمو.

تصنّع شركة باف سايف Puff Safe المحدودة أكياساً هوائية لسوق السيارات الفاخرة. وتبيع الشركة حالياً ١٠٠ ٠٠٠ نموذج من أكياس أي بي أكس ABX الهوائية ذات النوعية الممتازة بشكل أساسي إلى شركتي تصنيع سيارات أبلغتا شركة باف سايف Puff Safe أنّهما تتوقعان تخفيضاً بنسبة ١٠ بالمئة من الأسعار في السنة المقبلة، بالإضافة إلى مواصفات جديدة من ضمنها زيادة في سرعة الانتفاخ. حالياً، يُباع كيس أي بي أكس ABX الهوائي لمصنعي السيارات بسعر ١٠٠ € ومن الممكن أن تخسر الشركة كلّ مبيعاتها في السنة المقبلة في حال لم تخفّض السعر إلى ٩٠ € ولم تضيف المواصفات الزائدة المطلوبة. هذا وما من ضمانات بزيادة الحجم في حال تمّ تخفيض الأسعار. حالياً، يكلف تصنيع كلّ كيس هوائي ٦٣ €، أو قل ٦٣ ٠٠٠ € 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 المعايير
٦٧ ٢٠٠	تكاليف إعداد الطلبات والتسهيلات
٦ ٣٠٠ ٠٠٠	

أُجريت عملية تحديد التكلفة على أساس النشاط السنة الماضية بإلحاح 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 التكلفة	تكلفة محرك التكلفة للوحدة الواحدة
تكلفة تشغيل الآلات	التصنيع الآلي للمكونات الفردية وبعض عمليات التجميع الآلي	غير محدد	التكلفة الثابتة
البحث والتطوير	تصميم المنتجات الجديدة واختبار الوحدات المشتراة بكميات كبيرة	غير محدد	التكلفة الثابتة
الاختبار ضد المتفجرات والمواد الكيميائية	يتم اختبار كل كيس هوائي في ما يتعلق بسرعة الانتفاخ ومخلفات الاحتراق الكيميائية	عدد ساعات الاختبار	€٣,٥٠ في الساعة الواحدة
إعادة المعايير	إعادة العمل على الأجهزة المجهرية داخل كل كيس لم ينجح في الاختبار	عدد الأكياس التي تمت إعادة معايرتها	€١٨,٦٦ للكيس الواحد
إعداد الطلبات والتسهيلات	إعداد طلبات بالأجهزة المجهرية وبوحدات أخرى وتسهيل سرعة العمل في المصنع	عدد الطلبات المقدمة إلى الموردين	€٢٢٤ للطلبية الواحدة

يتضمن الكيس الواحد عشرة وحدات، يؤمن كل منها مورّد معين. يُقدّم ما يعادل ٣٠ طلباً كل سنة لكل مورّد. حالياً، ٥٠٪ من الأكياس لا تتجاوز الاختبار ضد المتفجرات والمواد الكيميائية الذي يتطلّب ساعتين وبالتالي تُجرى إعادة معايرتها. لمعرفة أهمية التحذير الموجه من الزبونين الأساسيين، دعى المدير العام للهيئة التنفيذية في شركة باف سايف Puff Safe إلى اجتماع لفريقه الإداري الأعلى.

المدير العام للهيئة التنفيذية

«كنا نتوقع حصول ذلك عندما علمنا في بداية العام بدخول مورّد تاواني إلى السوق في مجال أكياس أي بي أكس ABX الهوائية. لسوء الحظ، كنت أمل في الحصول على مدّة ستة أشهر أو سنة إضافية دون منافسة. على كلّ حال، نحن نعلم أنّ علينا تخفيض التكاليف دون أن نضحّي بالنوعيّة.»

المراقب المالي

«من غير الضروري أن نكون عابرة لعرف أنّه إذا كانت تكاليف التصنيع في شركتنا تبلغ €٦٣ حالياً، فعلياً أن نخفّضها بـ €١٠ لتتناسب مع الحسم البالغ ١٠٪ على أسعار البيع. وإلا، فستتاكل هوامشنا في ما يتعلّق بأكياس أي بي أكس ABX. هناك ضغط كبير على أصنافنا الأخرى، وعلينا أن نبلغ التكلفة المستهدفة الجديدة البالغة €٥٣.»

مدير البحث والتطوير

«لقد عاينا بعض منتجات المنافسين وتبيّن لنا أنّنا نستطيع تخفيض عدد الوحدات المطلوبة من عشرة إلى ثمانية. إنّ هذه العمليّة ممكنة بسبب تطوير مكوّنين من الوحدات القائمة وإعطائهما معالم إضافية. وبالتالي يمكننا الاستغناء عن اثنين من الوحدات المطلوبة.»

مدير المشتريات واللوجستيات

«ممتاز. معنى ذلك أنّه يمكننا الاستغناء عن مورّدي هذين الوحدتين. لطالما حاولت أن أشتري المواد التي نحتاج إليها من ثلاثة مورّدين فحسب لكنّ مدير البحث والتطوير يقول لنا دائماً أنّ المواد والأدوات المجهرية شديدة التخصّص لدرجة أنّ المورد الواحد لا يستطيع التعامل مع أكثر من واحدٍ منها. لقد راجعت عدد الطلبات التجارية التي نعدها كلّ عام وتبيّن لي أنّنا نستطيع الاكتفاء بـ ٢٥ طلبية بدلاً من ٣٠ لو أنّنا نتخذ إجراءات أكثر ذكاءً. ولكنتي لا أرغب في التخلي عن المزيد من الموردّين بسبب عمليّات التطوير المستمرة التي يقوم بها بعض الموردّين، فنحن لا نريد أن نصل إلى حالة المخزون القديم الطراز.»

مدير البحث والتطوير

«نحن نعمل على ذلك، ولا شكّ أنّ التخفيض من عشرة إلى ثمانية يبيّن لكم ما هو ممكن. كلي ثقة بالقيام بمزيد من التخفيض لكن ليس ضمن الفترة الزمنية التي تخولنا بلوغ تكلفة مستهدفة بقدر €٥٣.»

مدير الاختبارات ضد المواد الكيميائية والمتفجرات

«تسمح لنا العدة الجديدة التي اشتريناها العام الماضي باختبار كل كيس في ١,٧٥ ساعة، وهي مدة أقل من مدة الساعتين التي نحتاج إليها حالياً».

مدير إعادة المعايير

«من المزايا التي تضعف تقنيات إنتاجنا ارتفاع نسبة الفشل في الغرفة المحصنة ضد المتفجرات. تبلغ هذه النسبة حالياً ١٥ بالمئة. أتمنى أن يكون مدير البحث والتطوير صادقاً في القول إن التركيب البسيط لثمانية مواد فحسب سيقبل نسبة الفشل حتى ١٠ بالمئة. وحتى عند هذا المستوى، أماننا طريق طويل لنصبح من الأصناف العالمية».

مدير المشتريات واللوجستيات

«لقد حققنا بعض التقدم في التفاوض على أسعار أدنى لشركتنا التي ستقطع من تكلفة المواد المستخدمة في الكيس الواحد مبلغ ٦٠٠٠٠٠. إن الاستخدام الأكثر مرونة لليد العاملة المباشرة سيؤدي إلى تخفيض بسيط يبلغ ١٠٠٠٠٠ على اليد العاملة المباشرة لتصنيع كيس واحد».

المدير العام للهيئة التنفيذية

«حسناً، هذه بداية جيدة. هل يمكنك (يسأل المراقب المالي) إدراج هذه التعديلات كلها في تكلفة الوحدة الحالية البالغة ٦٣٠٠٠٠ وإبلاغنا بالنتيجة؟ أقترح عليك استخدام محرّكات التكلفة التي احتسبناها السنة الماضية. في حال لم تتمكن من بلوغ ٥٣٠٠٠٠، علينا بالتالي أن نبحث جميعاً عن سبل أخرى للتحسين. أنا مصمّم على توفير هذا الطلب بسعرٍ منخفضٍ لكنني لست مستعداً للتضحية بهامش الربح».

الحلّ

تكمن مهمة المراقب المالي أولاً في قياس المدخّرات 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 × ١٠٠ ٠٠٠ كيس	المواد المباشرة:
€١٠٠ ٠٠٠	ادخار €١ في الكيس الواحد × ١٠٠ ٠٠٠ كيس	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:
€٨٧ ٥٠٠	الادخار في الوقت: ٠,٢٥ ساعة × ١٠٠ ٠٠٠ كيس	المواد الكيميائية والمتفجرات
	× €٣,٥٠ للساعة الواحدة	اختبار:
€٩٣ ٣٠٠	الإدخار في الفشل (من ١٥٪ إلى ١٠٪) = ٥٠٠٠	تكاليف إعادة المعايرة:
	× €١٨,٦٦	
	٣٠٠ = ٣٠ × ١٠	تكاليف إعداد الطلبات الحالية
		والتسهيلات:
€٢٢ ٤٠٠	الإدخار في الطلبات المخططة لها ٨ × ٢٥ = ٢٠٠	
€٢٢٤ ×	١٠٠	الإدخار في الطلبات

تجري الآن مقارنة هذه المدخرات بمجموع التكاليف الحالية للحصول على مجموع التكاليف المقترحة:

التكاليف الجديدة	الإدخار	التكاليف الحالية	
€	€	€	
٣ ٠٤٠ ٠٠٠	٦٠٠ ٠٠٠	٣ ٦٤٠ ٠٠٠	المواد المباشرة
٤٦٠ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	٥٦٠ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة
٦٣٠ ٠٠٠	—	٦٣٠ ٠٠٠	تكاليف تشغيل الآلات
٤٢٢ ٨٠٠	—	٤٢٢ ٨٠٠	تكاليف البحث والتطوير
٦١٢ ٥٠٠	٨٧ ٥٠٠	٧٠٠ ٠٠٠	المواد الكيميائية والمتفجرات
١٨٦ ٧٠٠	٩٣ ٣٠٠	٢٨٠ ٠٠٠	إعادة المعايرة
٤٤ ٨٠٠	٢٢ ٤٠٠	٦٧ ٢٠٠	إعداد الطلبات والتسهيلات
٥ ٣٩٦ ٨٠٠	٩٠٣ ٢٠٠	٦ ٣٠٠ ٠٠٠	
١٠٠ ٠٠٠		١٠٠ ٠٠٠	الحجم المنتج
€٥٣,٩٦٨		€٦٣,٠٠	تكلفة الوحدة

تجدد الإشارة إلى أنه لم يتم التوصل بعد إلى التكلفة المستهدفة ولا شك أن المدير العام للهيئة التنفيذية سيطلب من الفريق الإداري أن «يشد الأزرار» أكثر لحسم €١ من سعر الوحدة الدلالي 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 اقتطاع التكاليف من هذه التكاليف المسمّاة ثابتة؟ وفي حال اتُّخذ قرار بتخفيض عدد المواد (الوحدات)، ينبغي أن تنخفض تكلفة تشغيل الآلات بسبب الإجراءات المبسّطة نسبياً واللازمة لتصنيع الأكياس وتجميعها. وغالباً ما تُعتبر تكاليف البحث والتطوير مقدّسة، ولا

ينبغي تخفيضها مهما كانت الظروف. وقد رأينا مؤخراً شركات كبرى في قطاع التكنولوجيا العالية تقلل من عدد العمال ومن المواضيع الجغرافية لتركز بدرجة أكبر على جهودها، مما أدى إلى تحسين في مؤشراتها الخاصة بالابتكار. وفي الواقع، يمكن تمويل النشاط بكامله من الخارج - مما قد يؤدي إلى مدخرات 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 التروّي أن يحذر المراقب المالي زملاءه بأن هذه المراجعة التشغيلية الناتجة من تخفيض في التكلفة المستهدفة قد تتقدم باستمرار على الأرجح في قطاع يستخدم الأدوات المجهريّة.

لا يُعتبر تحديد التكلفة المستهدفة بديلاً لتحديد التكلفة المعيارية لكنه يصبح بديلاً ضرورياً حيث تتعرض الشركة للمنافسة في سوق يحددها المستهلك بصرامة. لديه كمنقطة انطلاق طلبات المستهلك وتوقعاته، فيقولب قراراته المرتبطة بالمنتج على ضوء هذه المتطلبات. وحيث تميل التكاليف المعيارية إلى الخضوع للوضع الراهن من حيث المواد واليد العاملة وتكاليف النفقات العامة، وإلى نصب التحكم حولها، يتخذ تحديد التكلفة المستهدفة من السعر السوقي نقطة انطلاق ويسعى إلى تخفيض التكاليف فتكسب الشركة بهذا الشكل إيرادات جيدة، وتستمر في البيع بالسعر المحدد منذ البدء.

تحديد تكلفة الدورة الحياتية

٣.١٦

في القسم الأول من هذا المقرر، المحاسبة المالية للمدراء، رأينا كيف كان المحاسبون مجبرين، بسبب القيود التنظيمية، على توزيع النشاط الاقتصادي على فترات سنوية. وإن ذلك غير طبيعي، بكل بساطة لأن عملية الإنتاج والمبيعات متقدمة باستمرار، ولا تتوقف بالشكل الملائم في ختام السنة الضريبية للشركة. ومن المؤسف أن هذا "السلم الزمني السنوي" قد امتد إلى المحاسبة الإدارية، متبعاً عملية الموازنة السنوية؛ أما التحكم بالتكاليف والإيرادات فيُدرس في إطار زمني مدته ١٢ شهراً ليتوافق مع الموازنة السنوية.

إن إحدى المرات 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 والخارجة على امتداد الفترة الزمنية للمشروع المقترح برقم للفترة الزمنية المستقبلية. ولتحديد تكلفة الدورة الحياتية تركيزاً زمنياً مستقبلياً مماثل وذلك اعتباراً من تصور المنتج أو الخدمة في مختبر البحث والتطوير أو في ذهن موزع الخدمة إلى أن يتم سحب المنتج أو الخدمة وسحب كل خدمات الزبائن المرتبطة بهذا المنتج أو الخدمة. حُد قطاع الكمبيوتر كمثال على المشاكل المرتبطة بالدورات الحياتية: أدى التطور السريع في التكنولوجيا إلى جعل شركات الكمبيوتر تتخلى عن النماذج كل ١٢ شهراً تقريباً، لكن بما أن الزبائن يحتفظون بالجهاز الذي يشترونه لمدة خمس سنوات (أو أكثر حتى)، فإن المورد

مجبر على الاحتفاظ بقطع غيار وبدراية هندسية لخدمة الأجهزة إلى أن تُنحَى من السوق. وإن الدورة الحياتية لكل جهاز كمبيوتر ليست بالتالي ١٢ شهراً وإنما 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 بمنتج 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 إنفاقها منذ البدء لتصميم الفكرة والبحث والتطوير، والتكاليف المرتبطة بإطلاق المنتج، التي يتم التوجّه إلى تجاهلها فيما تبدأ إيرادات المنتج وتكاليفه بالتدفق شهراً بعد شهر.

دراسة حالة

تدرس شركة كبرى للمحاسبين والمستشارين الماليين إمكانية بذل جهود على واحد من ثلاثة منتجات جديدة: رزمة تقييم إدارة المخاطر، أو وحدة التخطيط للضريبة، أو رزمة تدريب في تحديد التكلفة على أساس النشاط. وسيكون لكل من هذه المنتجات عمر تخزين محدد بثلاث سنوات ويتطلب 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 المقترحة والمبيعات السنوية كالتالي.

الرزم المباعة			
السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	سعر البيع
١ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	€١ ٢٠٠
٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	١ ٥٠٠
٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	١ ٠٠٠
			تجنب المخاطر
			الخطة الضريبية
			التكلفة على أساس النشاط

بسبب التجارب السيئة الماضية التي أطلقت خلالها منتجات جديدة دون تكبد عناء 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.

تتم مقارنة التكاليف التالية لكل من المنتجات الثلاثة. وتجدر الإشارة إلى أنّ التكاليف ستستمر، بالنسبة إلى الخطة الضريبية، إلى ما بعد نهاية السنة ٣ (عندما تتوقف المبيعات)، لتشير إلى الحاجة إلى تحسين الرزم الضريبية الخاصة ببرمجيات الزبون مع التشريع الضريبي الجاري. ولا تتطلب المنتجات الأخرى تحسناً مماثلاً.

تجنّب المخاطر (€٠.٠٠)

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١
١ ٢٠٠	٤ ٨٠٠	٣ ٦٠٠
—	١٠٠	٢ ٠٠٠
—	٢٠٠	٣ ٠٠٠
—	١٠٠	١ ٢٠٠
٢٠٠	١٠٠	٥٠٠
١٠٠	٢٠٠	٥٠٠
٢٠٠	٢٠٠	٨٠٠

إيراد المبيعات
التكاليف:

تصميم الفكرة من قبل الخبير
كتابة البرمجيات
تأليف الكتيّب
إنتاج الرُّزْم
الإعلانات والتوزيع
تدريب الزبون

الخطة الضريبيّة (€٠.٠٠)

السنة ٥	السنة ٤	السنة ٣	السنة ٢	السنة ١
		٣ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٦ ٠٠٠
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٢٠٠	٤ ٠٠٠
٣٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٢ ٠٠٠
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١ ٠٠٠
—	—	٣٠٠	٦٠٠	١ ٠٠٠
—	—	٣٠٠	٣٠٠	٥٠٠
—	—	١٠٠	١٠٠	١٠٠

إيراد المبيعات
التكاليف:

تصميم الفكرة من قبل الخبير
كتابة البرمجيات
تأليف الكتيّب
إنتاج الرُّزْم
الإعلانات والتوزيع
تدريب الزبون

التكلفة على أساس النشاط (€٠.٠٠)

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١
٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠
—	—	١ ٠٠٠
—	—	١ ٠٠٠
—	—	٥٠٠
٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠
—	—	٢٠٠
١٠٠	١٠٠	١٠٠
		٩٠٠

إيراد المبيعات
التكاليف:

تصميم الخبير
كتابة البرمجيات
تأليف الكتيّب
إنتاج الرُّزْم
الإعلانات والتوزيع
تدريب الزبائن
شراء الكمبيوتر الشخصي

الحلّ

إن مقارنة تحديد تكلفة الدورة الحياتية لتقييم المشروع تربط ببساطة الإيرادات التي يولدها المنتج بكلّ التكاليف المرتبطة بتصميمه وتصنيعه وتوزيعه وخدمته ميدانياً. وهي بالتالي تكسر حاجزين أنشأتها عمليّات المحاسبة العادية: (أ) التخلي عن المفاضلة بين رأس المال والعائد، أي أنه يُنظر إلى شراء أصل خاصّ 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)

تجنّب المخاطر	الخطة الضريبية	التكلفة على أساس النشاط	
٩ ٦٠٠	١٢ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	إيراد المبيعات التكاليف:
٢ ١٠٠	٤ ٥٠٠	١ ٠٠٠	تصميم الفكرة من قبل الخبير
٣ ٢٠٠	٣ ٧٠٠	١ ٠٠٠	كتابة البرمجيات
١ ٣٠٠	١ ٤٠٠	٥٠٠	تأليف الكتيّب
٨٠٠	١ ٩٠٠	٦٠٠	إنتاج كتيّبات البرمجيات
٨٠٠	١ ١٠٠	٢٠٠	الإعلانات والتوزيع
١ ٢٠٠	٣٠٠	٣٠٠	تدريب الزبون
—	—	٩٠٠	شراء عتاد الكمبيوتر
٩ ٤٠٠	١٢ ٩٠٠	٤ ٥٠٠	
٢٠٠	(٩٠٠)	١ ٥٠٠	الربح / (الخسارة)
٩ ٦٠٠	١٢ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	

تبعاً للظواهر، إن التكلفة على أساس النشاط هي الأوفر ربحاً من بين منتجات البرمجيات الثلاثة المقترحة، وتعد بإيراد بنسبة ٢٥ بالمئة في مقابل ٢٠,٨ بالمئة من الإيرادات لمنتج تجنّب المخاطر وبخسارة بالنسبة إلى منتج الخطة الضريبية. إلا أنّ الشركة قد ترغب في أخذ فكرة عن كيفية تحسين إيرادات منتجي تجنّب المخاطر والخطة الضريبية قبل التخلي عنهما لأن كلا منهما يؤمّن دخول ٨٠٠٠ رزمة إلى السوق في مقابل ٦٠٠٠ بالنسبة إلى التكلفة على أساس النشاط. وإذا رأت الشركة أنها تستطيع بيع خدمات أخرى إلى جانب منتجات البرمجيات، فإنّ التكلفة على أساس النشاط تعطيها فرصاً أقل.

يظهر تحليل تكاليف الدورة الحياتية لمنتج الخطة الضريبية وإيراداتها أنّ خسارة €٩٠٠ ٠٠٠ على مدى حياته مردها إلى "ذبول" التكاليف التي جرى تصوّرها للعامين ٤ و٥. وقد يصعب تجنّب ذلك بسبب الأيل إلى الزوال السنوي والمدمج لمنتج ما على أساس التشريع الضريبي؛ ذلك أنه يجب إدماج قوانين ورسوم ضريبية جديدة في البرمجيات، وينبغي تحديث الكتيّبات المرافقة للرزم بحسب المعلومات نفسها. إن الحل الذي يمكن طرحه لهذه المشكلة هو تصميم رزمة البرمجيات بشكل تكون في كتيّب مستقل (من خلال

إمكانية الإطلاع على التعليمات التشغيلية ونصّ التشريع على الشاشة). وقد يؤدي ذلك إلى حذف ٤٠٠ ٠٠٠ € من تكاليف الدورة الحياتية، مما يؤدي إلى إيرادات قيمتها ٥٠٠ ٠٠٠ € (أو ٤,١٦ بالمئة) في ما يتعلق بمنتج الخطة الضريبية. ومن غير الواضح أيضاً سبب تطلب هذا المنتج إنفاقاً سنوياً لكل سنة من السنوات الخمس على تصميم الخبير، فإذا أمكن إلغاء السنتين ٤ و ٥، يمكن زيادة مبلغ ٢٠٠ ٠٠٠ € إضافي على حصيله الحساب.

تعليق ختامي حول تحديد تكلفة الدورة الحياتية

يُظهر تفحص دراسة الحالة أنّ تحديد تكلفة الدورة الحياتية هو مفهوم بسيط للغاية. فمن خلال تتبع كل التكاليف المرتبطة بمنتج ما أو خدمة ما وليس تكاليف التشغيل السنوية الحليّة، يمكن لصانعي القرار القيام باختيارات عقلانية. وتوضح هذه التقنيّة أيضاً المبادلات المحتملة في النفقات؛ فالشركة التي تحقّق الحد الأدنى من الإنفاق في مجال تصميم الأفكار والنشاطات المرتبطة بالبحث والتطوير، يمكن أن تتوقّع زيادة حادة في تصليح الخدمة الميدانية وشكاوى الزبائن عندما يبلغ المنتج مرحلة النضوج. وبشكل معاكس، إنّ استثماراً كبيراً في البحث والتطوير في بداية عمر المنتج قد لا يُعتبر أنّه يستحقّ المال المدفوع له في حال نشوء شكوك حول الإمكانية السوقية للمنتج بعد عامين مثلاً. والأمر سيّان بالنسبة إلى الإنفاق على التسويق؛ ما عدا إذا كانت الشركة تخطّط لاكتساب اسم علامة تجارية مع الوقت، فإنّ الإنفاق الكبير على التسويق والترويج الإعلانيّ يتوقّع أن يتمّ في السنوات الأولى وأن يقلّ في السنوات الأخيرة.

غالباً ما يُستخدم تحديد تكلفة الدورة الحياتية إلى جانب تحديد التكلفة المستهدفة، خاصّة في ما يتعلّق بالمنتجات التي يُتوقّع أن يكون عمرها طويلاً. فلنأخذ على سبيل المثال منتجات أثاث المكتب؛ إنّ تصميم خزائن الملفات والمكاتب لا يتغيّر بشكل أساسي على امتداد عدد من السنوات لكن يمكن أن يتضمّن مواصفات جديدة (كالزخارف وسعة الدرج وأدوات الأمن). وعلى أي شركة تصنّع أثاثاً للمكاتب أن تدرج في بياناتها الخاصّة بتحديد تكلفة الدورة الحياتية، النفقات المستمرة الخاصّة بالتصميم وتنفيذ التغييرات عليه. وإنّ تتبع مفعول هذا الإنفاق على أسعار البيع يجعل المصمّمين يضعون تكاليف مستهدفة صارمة لكلّ تبديل يحصل خلال عمر المنتج.

محاسبة الطاقة الإنتاجية

٤.١٦

في زمن التصنيع في حينه والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر، يجري العمل على تخفيض مرّات الأسئلة والأجوبة بين الشركة والزبون وعلى تقصير مخزون كل من المواد الأولية والسلع الجاهزة. لكن هل تسمح الرؤية التقليدية للتكاليف وأنظمة تحديد التكاليف للإدارة باستخدام هذه التكنولوجيات الجديدة إلى أقصى حدودها؟ فلننظر في ثلاثة سيناريوهات مختلفة تعكس الفكر التقليديّ حول التكاليف.

السيناريو ١

يتعرض المشرف على المصنع لضغوط لتجنب ارتفاع اختلافات التكلفة المعادية خلال هذا الفصل. وعليه بالتالي أن يختار بديل التصنيع الذي يحقق الحد الأدنى من التكاليف. يستعمل الخيار أ آلة جديدة ذات علامة تجارية تعمل على الكمبيوتر وتتطلب عدداً قليلاً من اليد العاملة. يعتبر محاسبو التكاليف أن عبء الاستهلاك الكبير على هذه الآلة هو عبارة عن نفقات إنتاج عامة ينبغي تحميلها للمنتجات باستخدام ساعات اليد العاملة المباشرة. بما أن الآلات الجديدة تحتاج إلى عدد أقل من اليد العاملة، فإن هذا البديل يجذب انتباه المشرف كطريقة لتخفيض تكاليف المنتج. على كل فإن البديل ب ينظر إلى استهلاك الآلات بشكل مختلف. يشتمل هذا البديل على استخدام آلة أقدم في مهمة التصنيع. ذلك أن عبء استهلاك الآلة القديمة أدنى نسبياً من ذلك المتعلق بالآلة الجديدة، وبما أنه ينبغي تحميل استهلاك الآلات وفقاً لهذا البديل على أساس ساعات تشغيل الآلة، فإن 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 لفترات من أيام عمل الأسبوع. وقد استنتج أنه ينبغي تشغيل هذه الطاقة الإضافية وتبته إلى مرونة مستويات المخزون. لذا، أمر بزيادة الإنتاج حتى بلوغ طاقته القصوى وزيادة مخازين السلع الجاهزة. وبهذه الطريقة يتجنب الاختلافات المعادية في الإنتاج ومساءلته حول الطريقة الفضلى لعزل الطاقة الإضافية (مما قد يعني أن يتخلصوا منه). وذكر نفسه أن زيادة القيمة على المواد هي دوماً غاية مفيدة.

السيناريو ٣

يريد المدير العام في الشركة أن يعلم أي من المنتجين المُصنَّعين يدرّ أرباحاً أكثر. هذا وكلاهما متشابهان جداً في ما يتعلق بسعر البيع ومكوّن المواد واليد العاملة، وكلاهما يتطلب الوقت نفسه تقريباً للإنجاز ويمرّ بالعدد نفسه من العمليات. لذا، يطلب إجراء تحليل مساهمة لكل منهما:

المنتج ج	المنتج ح	
€	€	
٢٠٠	٢٠٠	سعر البيع
٥٠	٥٠	المواد المباشرة
١٠٥	١٠٠	اليد العاملة المباشرة*
١٥٥	١٥٠	التكلفة المباشرة
٤٥	٥٠	المساهمة

*يستند احتساب اليد العاملة المباشرة إلى توقيت زمني مفضل في كل من العمليات التشغيلية الأربع.

مجموع الساعات	التجميع	التصنيع بالآلات	الدمغ	النفصيل	الساعات المتوفرة أسبوعياً
	٤٠٠	٢٠٠	٥٠٠	٤٠٠	
١٠	١	٤	٣	٢	المنتج ج للوحدة الواحدة
١٠,٥	١,٥	٢	٤,٥	٢,٥	المنتج ح للوحدة الواحدة

عند بلوغ معدل يد عاملة يساوي ١٠€ للساعة الواحدة، تصبح تكلفة المنتج ج ١٠٠€ وتكلفة المنتج ح ١٠٥€. الآن افتنع المدير العام أن المنتج ج هو أكثر المنتجين ربحية. يرى كل من هذه السيناريوهات الثلاثة التزويد بالمعلومات عن التكلفة من وجهة نظر تحديد التكلفة التقليدي. إلا أن الحلول المذكورة لا تعترف بحقيقة وضع الشركة كما من خلال الطاقة الإنتاجية أي المعدل الذي يتم عنده كسب المال. ولو تبيننا وجهة نظر الطاقة الإنتاجية، لقمنا بتحليل السيناريوهات الثلاثة بشكل مختلف:

مفهوم الطاقة الإنتاجية الأول

ليس إستهلاك الأصول الثابتة إلا محاسبة التكاليف المتكبدة سابقاً على أصول ثابتة. وعلى المدى القصير، يختار المشرف بين الآلات الجديدة والقديمة بغض النظر عما إذا كان يستخدمها. إن هذه التكاليف وتكاليف أخرى كثيرة من تكاليف المصنع المماثلة بطبيعتها الثابتة ينبغي استثنائها من قياسات الأداء، أما مجموع تكاليف المصنع أي التكاليف التي تنشأ على المدى القصير والتي لا تتحرك مع الإنتاج فينبغي جمعها معاً كتكلفة واحدة. وينبغي أيضاً إدراج اليد العاملة المباشرة في مجموع تكلفة المصنع لأن تكاليفها على المدى القصير لا تتحرك مع الإنتاج. وحدها تكاليف المواد تُستبعد من مجموع تكلفة المصنع.

مفهوم الطاقة الإنتاجية الثاني

تخلق مؤسسة ما القيمة عندما تبيع المنتجات وليس عندما تصنعها. 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 تتكبد 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 تركز على تحقيق الحد الأقصى من الطاقة الإنتاجية من التصنيع للزبون. فهذا هو الرابط الذي يكمن الربح فيه وليس في مفهوم مضلل من تحقيق الحد الأقصى من فعالية الرجال والنساء والآلات عبر إنتاج مخزون غير مطلوب.

مفهوم الطاقة الإنتاجية الثالث

إن المساهمة مفهوم تمّ التوسع في مناقشته في هذه الوحدات. إلا أنّ القراء لن ينسوا أنّ العوامل المحدّدة أو العوائق ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد ربحية المنتج النسبية. وفي المثل المطروح في السيناريو ٣، كان العائق الأساسيّ عمليّة تشغيل الآلات بـ ٢٠٠ ساعة متوفّرة فحسب. وإذا كان يتمّ التعريف بالربحية على أنّها المعدّل الذي يتمّ عنده تلقّي السيولة من الزبائن، فإنّ المنتج ح يصبح عندئذٍ مربحاً لسبب بسيط هو أنّه يمكن إنتاج عدد من المنتجات ح يساوي ضعف عدد المنتجات ج عند العائق.

$$\text{المنتج ج عند العائق} = \frac{200}{4} = 50 \text{ وحدة}$$

$$\text{المنتج ح عند العائق} = \frac{200}{2} = 100 \text{ وحدة}$$

عند تركيز الإنتاج والمبيعات على تحقيق الطاقة الإنتاجية للمنتج ح، ستحقق المؤسسة أرباحاً بسرعة أكبر. وتكون بالتالي ربحية المنتج المعدّل الذي تكسب عنده المنتجات المال، وليس الطريقة التي تتقاسم بواسطتها التكاليف.

يمكن وضع هذه المفاهيم قيد الاستخدام عند إعادة النظر في المساهمة كقياس للربحية. وترتكز محاسبة الطاقة الإنتاجية على أنّ المنتجات لا تكسب أرباحاً بل المؤسسات تكسب الأرباح من خلال بيع المنتجات. ويستخدم مؤيدو هذه المفاهيم قياسي العائد لساعة المصنع الواحدة وتكلفة ساعة المصنع الواحدة في احتساب معدّل الطاقة الإنتاجية:

$$\frac{\text{سعر المبيعات} - \text{تكلفة المواد}}{\text{الوقت الذي ينفقه المنتج الواحد عند العائق}} = \text{العائد لساعة المصنع الواحدة}$$

$$\frac{\text{مجموع تكلفة المصنع}}{\text{مجموع الوقت المتوفّر عند العائق}} = \text{تكلفة ساعة المصنع الواحدة}$$

ثم يتمّ مزج هذين الرقمين للحصول على معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية:

$$\frac{\text{العائد لساعة المصنع الواحدة}}{\text{تكلفة ساعة المصنع الواحدة}} = \text{معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية}$$

إنّ هذا المعدّل الأخير يُعلم الإدارة بالنسبة التي تكسب بها المنتجات المال. وإذا كان معدّل ما أقلّ من واحد، فمعنى ذلك أنّ المنتج يخسر المال. وإذا توسّعنا في هذا المثل، يمكننا أن نرى معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية قيد العمل:

لكلّ من المنتجين ج و ح	
سعر البيع للوحدة الواحدة	€٢٠٠
المواد المباشرة للوحدة	٥٠
مجموع تكاليف المصنع:	€٨ ٠٠٠

المنتج ج	المنتج ح
٤/(€٥٠ - €٢٠٠) ساعات العائد لساعة المصنع الواحدة	٤٥٠/(€٥٠ - €٢٠٠) ساعات
€٣٧,٥٠ للساعة الواحدة	€٧٥ للساعة الواحدة

إنّ العائد لساعة المصنع الواحدة هو المبلغ الماليّ الذي تمّ كسبه من خلال مبيعات منتج محدّد للساعة الواحدة من العامل المحدّد أو العائق. ولأنّ العامل المحدّد هو عمليّة التصنيع بالآلات نختار عدد الساعات التي يمضيها كلّ منتج في التصنيع بالآلات كمخرج للكسر.

٢٠٠/€٨٠٠٠	تكلفة ساعة المصنع الواحدة	٢٠٠/€٨٠٠٠
€٤٠ للساعة الواحدة		€٤٠ للساعة الواحدة

أمّا تكلفة ساعة المصنع الواحدة فهي مجموع تكاليف تشغيل القدرة الإنتاجية (كلّ التكاليف باستثناء تكاليف المواد) مقسوم على عدد الساعات المتوفّرة عند العائق.

المنتج ج	المنتج ح
٤٤٠,٠٠/€٣٧,٥٠	معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية
٠,٩٣٧٥	٤٤٠,٠٠/€٧٥,٠٠
	١,٨٧٥٠

عندما لا تصنّع هذه الشركة إلّا المنتج ج فهي تخسر المال، أما إذا لم تصنّع إلّا المنتج ح فهي تكسب المال. واكتساب المال ليس مثل اكتساب المساهمة، ذلك أنّ العمليّة الأولى هي قياس مباشر للأداء يمكن أن ينسأه المحاسب غالباً في تركيزه على المساهمة. ولا تستطيع مؤسسة ما تحقيق الأرباح إلّا إذا كان المعدّل الذي تكسب منه المال من المبيعات أعلى من المعدّل الذي تنفق فيه المال على الإنتاج. وإنّ المنتج ح يبرهن عن هذه القدرة، أما المنتج ج فلا يبرهن عنها. ويسمح معدّل الطاقة الإنتاجية للإدارة بتوجيه مؤسستها من خلال مساعدة المدراء على التركيز على قيود الإنتاج الحاليّة. وتجدر الإشارة إلى أنّه حيث يمكن تحديد أكثر من قيد واحد، يمكن اللجوء إلى البرمجة كأداة لاتخاذ القرار.

تحديد التكلفة للميزة التنافسية

يزداد عدد المؤسسات التي تشترك 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 يتضمّن مواصفات الموارد المطلوبة، بغية تحقيق هدف محدّد. وتتوجّه أهداف الشركة ككلّ إلى تحقيق الحدّ الأقصى من ثروة المساهم، لكن قد يكون للأقسام والدوائر ضمنها تركيز أكبر على البعد التجاري والتقني للأهداف. ووفقاً للمعهد القانوني للمحاسبين الإداريين، إنّ المحاسبة الإدارية الإستراتيجية عبارة عن "تأمين بيانات المحاسبة الإدارية وتحليلها في ما يتعلّق باستراتيجية المؤسسة؛ وخاصة المستويات والنزعات النسبية في مجال التكاليف والأسعار الفعلية والأحجام، والحصة السوقية، والتدفق النقدي، والطلبات على مجموع موارد الشركة."

إنّ إشراك وظيفة المحاسبة في هذه المناقشات يضيف شيئاً من التركيز والدقة الماليين على ما يمكن أن يكون لولا ذلك تلاوة لامتناهية لمصالح الرؤساء الوظيفيين. وقد حظي المحاسبون بمقعد إلى هذه الطاولة الإستراتيجية من خلال قدرتهم في عملهم اليومي على إظهار المرونة في ما يتعلّق 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 المدربين ماليّاً من فهمها. ويجب أن تُعرض بشكل لا يدلّ على أنّ المحاسب يتبع استراتيجية محدّدة، بل عليها أن تتخذ موقفاً محايداً. فالحياد والموضوعية هما الصفتان اللتان تميّزان المحاسبين عن زملائهم وتجعلان منهم أعضاء قيّمين في الإدارة العليا. ينبغي اتّخاذ قرارات إستراتيجية في أوجه نشاطات الشركة كافة، من الأسواق والمنتجات إلى طاقم العمل والمالية. وسوف نختم هذه الوحدة بمثل توضيحي على المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في مجال التخطيط للإنتاج. فعند قيام الشركة بمناقشة إستراتيجيتها الإنتاجية، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدداً من المسائل:

- أ. البراعة في الإنتاج - الطاقة والقدرة على استيفاء المواصفات النوعية؛
- ب. مهارات اليد العاملة - التخاطب الصحيح والتدريب؛
- ج. تحديد مصادر التوريدات - مصادر مزدوجة على الأقل؛
- د. إدراج كلّ من المراقبة في حينه ومراقبة النوعية الإجمالية من خلال برنامج مُخطّط له؛
- هـ. إتخاذ قرار بصنع مكونات محدّدة أو شرائها؛
- و. قدرة الموردّين على تدبّر أمر الطلب عندما يبلغ أوجه.

يمكن التعبير عن إستراتيجية إنتاج ما أخيراً لجهة زيادة النسبة المئوية للإنتاجية التي ينبغي تحقيقها في فترة الموازنة التالية، أو لجهة إنشاء قدرة إنتاجية تؤمّن احتياجات سلسلة جديدة، أو تحسين نوعية السلع الجاهزة حتّى مستوى مقبول من المنتجات المرفوضة

(يجب أن يكون خلوة المنتج من أي عيوب استراتيجية الإنتاج القصوى)، أو شراء المواد بكميات كبيرة بدلاً من تصنيعها، أو مزيج من بعض هذه العوامل أو من كلها. 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 الكترريك موتور Electric Motor المحدودة هي مؤسسة متوسطة الحجم ومربحة، لها تاريخ مميز وطويل في تزويد قطاع السلع البيضاء (من غسالات وبرادات وجلايات ونشافات وثلاجات...) بالمحركات الكهربائية. حالياً، تقدم إنتاجاتها بالكامل إلى شركتين متعددي الجنسيات مقرهما في أوروبا، ويتمتع قسم السلع البيضاء في كل منهما بطلب متنام. وقد أعلنت هاتان الشركتان معاً مؤخراً أنهما تطلبان ٢١٠٠ محرك في الشهر الواحد، وأن باستطاعتهم ضمان شراء كمية مماثلة شهرياً على امتداد الأشهر الـ ١٢ التالية. وتبيع الشركة محركاتها لقاء ٨٠€.

يكمن العامل المحدد لدى شركة الكترريك موتور Electric Motor في تأمين ميكانيكيين ماهرين - فينال هؤلاء لقاء براعتهم في العمل مستويات أعلى من الأتعاب في إحدى الشركات الأميركية المجاورة التي تصنع أجهزة كمبيوتر محمولة. ويبلغ عدد ساعات العمل التي يوفرها الميكانيكي الماهر شهرياً ٤٥٠٠ ساعة. غير أن شركة الكترريك موتور Electric Motor قد لجأت غالباً إلى شركة سباركس Sparks المحدودة كمقاول من الباطن عندما يبلغ الطلب أوجّه، وكانت دائماً راضية عن نوعية الخدمات التي تحصل عليها من الشركة.

خلال الخلوة حول الإستراتيجية التي قام بها المدير العام لشركة الكترريك موتور Electric Motor السيد فولت Volt في فندق ريفي مجاور، عرض الإستراتيجيتين اللتين واجهتا شركته عند مراجعة الأشهر الـ ١٢ التالية على ضوء الطلبات المتزايدة من زبونه.

الخيار الإستراتيجي رقم ١

على شركة الكترريك موتور Electric Motor أن تصنع محركات كاملة وتجمعها بقدر حدود ساعات الميكانيكيين المتوفرة، وأن تقاوم من الباطن أيّ رصيد متبقّ إلى شركة سباركس Sparks. وعلى شركة الكترريك موتور Electric Motor أن تدقق في محركات سباركس Sparks وتختبرها، علماً أن الاختبار الواحد يكلف ٣,٠٠€.

الخيار الإستراتيجي رقم ٢

على شركة الكترريك موتور Electric Motor أن تقوم بتصنيع العدد الأكبر من الوحدات الثلاثة المستقلة الخاصة بكل محرك بقدر ما يسمح لها العامل المحدد، وأن تقاوم من الباطن الوحدات المتبقية لشركة سباركس Sparks التي أبدت استعدادها لقبول العمل على هذا الأساس. وستستمر شركة الكترريك موتور Electric Motor بالتدقيق والاختبار. تجاهل تكاليف التجميع.

بصفتك محاسب السيد فولت Volt الإداري، طلب إليك هذا الأخير أن تحدّد تكلفة الإستراتيجيتين أعلاه. ولكي تتمكن من ذلك، تتلقّى بعض المعلومات الإنتاجية التقنية من السيد أمب Amp مدير الإنتاج. وهي كالتالي:

يتألف كل محرك من ثلاثة مكونات، هي الغلاف والدوّار والمقاوم، ويتألف كل منها بدوره من عدّة أجزاء ويتّسم بالميزات الإنتاجية التالية:

المقاوم	الدوّار	الغلاف	
€٢٣,٠٠	€١٨,٠٠	€٣٤,٠٠	سعر المقاول من الباطن €٧٥
٢	٣	٤	أجزاء للمكوّن
€١,٠٠	€١,٢٥	€١,٥٠	تكلفة المواد للجزء الواحد
٢٥	١٠	١٥	الدقائق التي يقضيها الميكانيكيّ على الجزء
			معدّل عمل الميكانيكيّ للساعة الواحدة €١٥
			النفقات العامّة المتغيرة ٤٠٪ من تكلفة اليد العاملة
			النفقات العامّة الثابتة في الشهر الواحد €٢٠ ٠٠٠

الحلّ

$$4500 = \text{العامل المحدد هو ساعات عمل الميكانيكيّ في الشهر}$$

$$270000 = \text{معبر عنها بالدقائق}$$

	عمل الميكانيكيّ على المحرك (بالدقائق)
١٤٠	الغلاف ٤ × ١٥ = ٦٠
١٩٢٨	الدوّار ٣ × ١٠ = ٣٠
٢١٠٠	المقاوم ٢ × ٢٥ = ٥٠
١٧٢	عدد المحركات الكاملة التي يمكن صنعها
	إجمالي الطلب في الشهر
	عدد المحركات التي ينبغي مقاولتها من الباطن

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

		الخيار الإستراتيجي رقم ١ (الوضع الراهن)	
		عرض لتكلفة المحرك الكهربائي	
€	€		
٨٠,٠٠		سعر المبيعات	
	١١,٧٥	المواد المباشرة (€٦ + €٣,٧٥ + €٢)	
	٣٥,٠٠	اليد العاملة المباشرة (€١٥ + €٧,٥٠ + €١٢,٥٠)	
	١٤,٠٠	النفقات العامة المتغيرة (٤٠٪ × اليد العاملة المباشرة)	
٦٣,٧٥	٣,٠٠	المراقبة والاختبار	
١٦,٢٥		المساهمة للمحرك الواحد	
€		مجموع المساهمة:	
٣١ ٣٣٠		من خلال التصنيع والبيع ١٩٢٨ × €١٦,٢٥	
٣٤٤		من خلال المقاول من الباطن والبيع ١٧٢ × [٨٠ مطروح منها (€٣ + €٧٥)]	
٣١ ٦٧٤			
٢٠ ٠٠٠		التكاليف الثابتة للمحركات الكهربائية	
١١ ٦٧٤		الربح	

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
١٩,٥٠	١٤,٢٥	٢٧,٠٠	مجموع التكاليف المتغيرة
٢٣,٠٠	١٨,٠٠	٣٤,٠٠	سعر البيع بكميات كبيرة
٣,٥٠	٣,٧٥	٧,٠٠	المساهمة للمكون الواحد
٥٠	٣٠	٦٠	العامل المحدد محتسباً بالدقائق
€٠,٠٧٠٠	€٠,١٢٥٠	€٠,١١٦٧	المساهمة للعامل المحدد الواحد
٣	١	٢	الترتيب
٢٧٠ ٠٠٠			العامل المحدد محتسباً بالدقائق
٦٣ ٠٠٠			١ - الدورات ٢١٠٠ × ٣٠ دقيقة
١٢٦ ٠٠٠			٢ - الغلافات ٢١٠٠ × ٦٠ دقيقة
٨١ ٠٠٠			٣ - المقاومات ١٦٢٠ × ٥٠ دقيقة (رقم تحديد الرصيد)
٢٧٠ ٠٠٠			

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

وبالتالي فعلى شركة الكترريك موتور Electric Motor أن تصنع الأعداد المذكورة من كل مكون وأن تقاوم من الباطن ٤٨٠ مقاوم لشركة سباركس Sparks المحدودة.

ربحية الخيار الإستراتيجي رقم ٢

€	€	المساهمة الداخلية:
٧ ٨٧٥		الدورات $€٣,٧٥ \times ٢١٠٠$
١٤ ٧٠٠		الغلافات $€٧,٠٠ \times ٢١٠٠$
٥ ٦٧٠		المقاومات $€٣,٥٠ \times ١٦٢٠$
<u>٢٨ ٢٤٥</u>		
١٠ ٥٠٠		المساهمة من المقاول من الباطن $(€٧٥ - €٨٠) \times ٢١٠٠$
<u>٣٨ ٧٤٥</u>		مجموع المساهمة*
	٦ ٣٠٠	مطروح منها: المراقبة والاختبار $€٣ \times ٢١٠٠$
٢٦ ٣٠٠	٢٠ ٠٠٠	التكاليف الثابتة
<u>١٢ ٤٤٥</u>		الربح

*تحصل الشركة على المساهمة من مصدرين:

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 الكترريك موتور Electric Motor كل من المحركات البالغ عددها ٢١٠٠ بـ ٨٠.٠٠٠. أما سعر البيع بالجملة فهو ٧٥.٠٠٠.

إنّ طريقة بديلة للنظر في مساهمة شركة الكترريك موتور Electric Motor هي في اعتبارها قد صنعت ١٦٢٠ محركاً كاملاً وباعتها، مع سدّ النقص في الرصيد عبر انتقاء أفضل البدائل من أحد مصدرين:

€	€	
٣١ ١٨٥		المساهمة الناجمة عن ١٦٢٠ محركاً تمّ تصنيعها داخلياً $(€٦٠,٧٥ - €٨٠)$
٢ ٤٠٠		المساهمة الناجمة عن ٤٨٠ محركاً تمّ شراؤها بكميات كبيرة $(€٧٥ - €٨٠)$
		المساهمة الناجمة عن المكونات المصنعة داخلياً:
٣ ٣٦٠		الغلافات: $٤٨٠ \times (€٣٤ - €٢٧)$
١ ٨٠٠		الدورات: $٤٨٠ \times (€١٨ - €١٤,٢٥)$
<u>٣٨ ٧٤٥</u>		المساهمة الإجمالية (كما ورد أعلاه)

تعقيب

من خلال إجراء مقارنة مباشرة لحصيلة الحسابين، يتبين 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 الكتريك موتور Electric Motor في الخيار ٢. وقد تعي 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 أي ميزة لهذه الإستراتيجية (€٧٧١/٤٨٠).

بطاقة الأداء المتوازن

٦.١٦

في القسم ١٤ - ٨ تطرقنا بشكل سريع إلى النقد الموجّه إلى مقاييس الأداء المالي باعتبارها المعايير الوحيدة لتقييم نجاح مؤسسة ما. وينبغي اللجوء إلى معايير أخرى في تقييم الأداء. وتسمى تقنية جمع مؤشرات الأداء المالية وغير المالية بطريقة متماسكة بطاقة الأداء المتوازن ويزيد يوماً بعد يوم عدد المؤسسات التي تعتمدها.

كما رأينا في القسم ١٤ - ٨ أن المفهوم القائل بأنه ثمة ما يزيد على أداء الشركة من مجرد قياسات الأداء ليس مفهوماً جديداً؛ فقد لفت بيترز ووترمان Peters and Waterman كتابا كتاب إن سورش أوف أكسلنس In Search of Excellence (البحث عن الامتياز) الشهير انتباه المدراء إلى المشكلة في العام ١٩٨٢. لكن كابلان Kaplan ونورتون Norton قد توسّعا في الموضوع مؤخراً في عدد متنوع من الإصدارات. يعرض هذا القسم هذا العمل ويُصحح القراء بالاطلاع على المراجع المذكورة في نهاية الفصل للحصول على مزيد من التفاصيل.

أين الخطأ في اعتماد الشركة على قياسات الأداء المالية دون غيرها؟ أليس هذا ما نستخلصه من مجمل النص الذي يتناول المحاسبة؟ فالأرقام المالية غالباً ما تشير إلى ما سبق فتدل الشركة على ما كانت عليه وليس إلى أين تتوجه. والاستعارة المستخدمة في هذا المجال هي أن المحاسبين يقودون الشركة وهم ينظرون من خلال المرآة الارتدادية التي تدلّ إلى الخلف وليس من خلال الحجاب الزجاجي الذي يقيهم من الريح.

ولن يتعجب من يدرس هذا النص من هذا النقد. ذلك أن عدداً كبيراً من مكونات أنظمة المعلومات الإدارية التي تشكل المحاسبة الجزء الأكبر منها قد تطوّرت بسبب موجبات الشركة كوكيل وخاصة موجباتها المتعلقة بإبلاغ المساهمين كل سنة ماذا فعلت الإدارة بالموارد التي ائتمنوها عليها. ولأن 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، تمّ اللجوء إلى البيانات التي تمّ جمعها لأغراض إعداد التقارير عن الشركة كوكيل. ولا يزال مدراء الشركات يعبرون عن احباطهم بسبب عدم صلة البيانات التي ترسل

إليهم مرة في الشهر أو في الأسبوع: «يقضي مراقبنا كلّ وقته في تزويد المائيين في الشركة بالمعلومات لإرسالها في التقارير الشهرية بهدف إقفال الشهر، ولا يتوصّل قط إلى فهم ما أحجّاه من معلومات.»

إنّ أحد الضغوط الكبرى التي يتعرّض لها المدراء لينظروا في الأرقام المالية فحسب يأتي من البورصة. وبالرغم من الاعتراضات التي تنفي ذلك، تؤكّد بعض الأدلة القائمة على النوادر وعلى التجربة أنّ البورصة تضغط على المدراء لتحسين العائد على السهم فصلاً تلو الآخر وسنة تلو الأخرى. هذا ويُقابَل 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 الحدّ الأقصى من أرباحه الفصلية (وبالتالي من العائد على السهم)؟

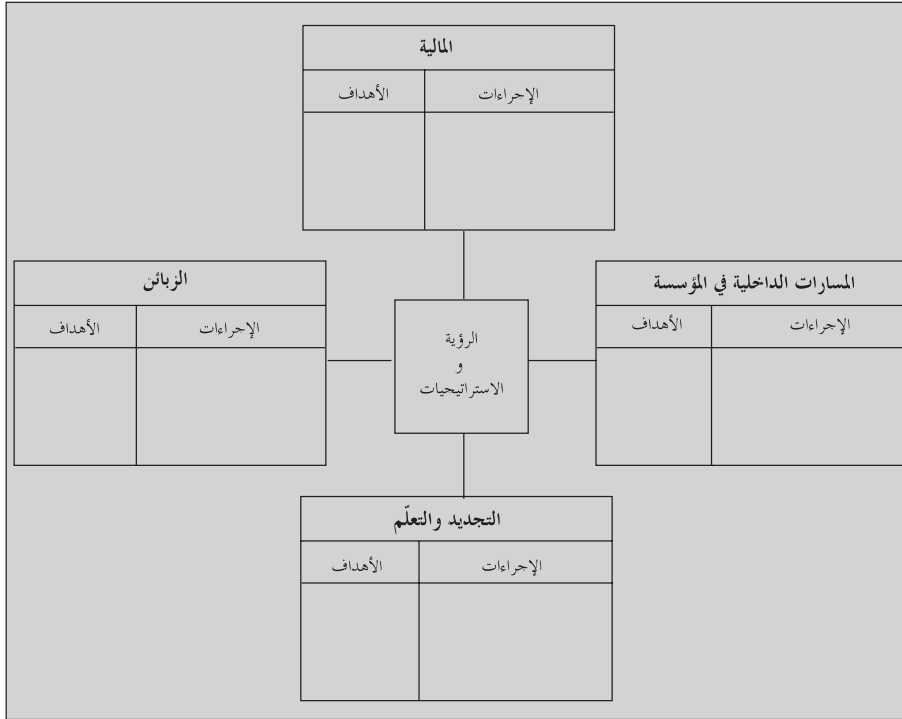
- تحقيق الحدّ الأقصى من السلع المشحونة في آخر الفصل لتقدّم برهاناً على الإقرار بالإيرادات. تسمّى هذه العملية بيانياً بـ"حشو القناة". وفي النهاية تُسدّ قنوات التوزيع ولا يعود بإمكانها استيعاب المزيد. وتُكثر الصفحات المالية في الصحف من قصص الشركات التي تبين أنّها بلغت في تحديد إيراداتها (مما يؤدي غالباً إلى التخلّي عن المدير التنفيذي ومدققي الحسابات معاً!)
- تخفيض النفقات الاستثنائية كالبحث والتطوير أو تدريب الموظفين. تؤدي هذه البنود إلى تخفيض الإيرادات في الفصل الذي يتمّ تكبدها فيه إلا أنّها تفيد 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 الحدّ الأدنى من الاستثمار في آلات ومعدّات جديدة أو وقف الاستثمار كلياً. ومن شأن ذلك تخفيض عبء استهلاك الآلات والمعدّات وبالتالي زيادة الإيرادات. أمّا النتائج السلبية فكلها شديد الوضوح: إجهاد المعدّات القديمة مما يؤدي إلى تعطلها وإلى اقتطاع ساعات عمل؛ كما تفوّت الشركة فرصة الاستثمار في تكنولوجيا جديدة وبالتالي يسبقها المنافسون الذين يملكون معدّات أكثر جودة.

إنّ مسألة توسيع قياسات الأداء بعيداً عن مرمى المالية والمحاسبة الضيق هي مسألة واضحة. تدخل بطاقة الأداء المتوازن التي يشتمل اسمها على المعالم الأساسية. وتتضمّن بطاقة الأداء المتوازن القياسات المالية التي تخبر المدراء بنتائج الخطوات التي جرى اتّخاذها سابقاً لكنّها تضيف قياسات تشغيلية إلى بعض الاهتمامات الحديثة والحاسمة مثل رضا الزبون، والنوعية، وابتكار كلّ من المنتج والعملية، وقدرة اليد العاملة على اكتساب إيرادات أكثر ذكاءً في العمل. وتجدر الإشارة إلى أنّه لا يتمّ التخلّي عن القياسات المالية بل تطرح إلى جانب قياسات أكثر أهمية. ونحن لا نتبنّى رأي بعض المعلقين الذين يقولون إنّه يمكن تجنّب القياسات الأخرى على أساس أنّه إذا كانت كلّ القياسات الأخرى في الموضع الملائم فإن المائيين سيتدبّرون أمرهم لوحدهم، بل نرى انه من التهور تجاهل مجموعة القياسات الوحيدة التي يطّلع عليها العالم الخارجي!

يمكن الإطلاع على شرح رأي كابلان Kaplan ونورتون Norton في ما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن في الرسم البياني ١٦-١. قبل أن نتناول مضمون كل من الخانات الأربع الخارجية، سنتوقف 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 الغايات والقياسات المتوفرة في كل خانة. أما الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية فيكمن في أن هذه الأخيرة تنمو من حيث العدد وبالتالي عشوائياً فيما تواجه الشركة الضغوط. أما بطاقة الأداء المتوازن فتتبع فقط مؤشرات الأداء الرئيسية التي تساعد الإدارة في البقاء على الدرب التي توصلها إلى غاياتها الإستراتيجية. وتحصي الشركة نموذجياً مقاييس لبطاقات الأداء المتوازن أقل بكثير مما تحصي مؤشرات أداء رئيسية. ومن خبرتنا في العمل مع المدراء نستنتج أن عملية الموافقة على رؤية الشركة وإستراتيجياتها هي الأصعب من بين كل أوجه إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً، يتم اختيار عدد الخانات الخارجية وعناوينها وفقاً لاحتياجات الشركة. ولقد سمعنا بشركة ظنّت أن الخانات الأربع لا تعكس كفايةً المستلزمات البيئية التي تؤثر في مسارها التجاري؛ فأضافت خانة خامسة حول القياسات البيئية. تطلب الشركات التي لا تتوخى الربح التفكير في النواحي الكبرى لنشاطاتها المصممة للسماح لها بتحقيق غاياتها الإستراتيجية قبل اعتماد بطاقة الأداء المتوازن. على كل، إن الأغلبية الساحقة من الشركات التي تطبق التقنيات تستخدم الخانات التي تمّ التعرف إليها.



الرسم ١.١٦

الزبائن: كيف يرانا 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 تصور المنتج حتى تسليمه (الوقت إلى السوق)، أو الوقت المستغرق بين استلام الطلبية وإنجازها، فإن هذه القياسات تسعى إلى نيل رضا الزبون؛ فالتقدير المتدني يشير إلى أن الفترة الزمنية الملاحظة طويلة جداً. ويمكن لقياسات النوعية أن تركز على السلع المعادة أو شكاوى الزبون، أو على مبيعات الشركة (وبالتالي الإنتاج) مما يدل على الدقة. تنشر شركة هيولت - باكرد Hewlett-Packard سنوياً 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 يشكل مقياساً لرضا الزبائن.

لا شك في أنه على بطاقة الأداء المتوازن أن تحدّد غايات. ما هو مستوى الأداء الذي تتوقع تحقيقه؟ ثم ينبغي ترجمة هذه الغايات إلى قياسات محدّدة. ومن الأسهل التعبير عن هذه الأهداف بعبارات عامّة مثل «يجب أن نبرع في خدمة الزبون» بدلاً من التعرف إلى قياسات محدّدة قابلة للتحقيق «يجب أن تنخفض شكاوى الزبائن الناجمة عن الأخطاء

الإدارية بنسبة ٤٠% في السنة المقبلة. هذا وإن استطلاع آراء الزبائن يُعتبر أداة مفيدة للتقاط مستويات رضا الزبون شرط إجرائه بانتظام.

العمليات الداخلية في المؤسسة: في أي مجال ينبغي أن نتفوق؟

عندما تسير الأمور على ما يرام مع الزبون فذلك يعني أن عمليات الشركة متماسكة وفعّالة. لكن ما هي العمليات المهمة وكيف يمكن قياسها؟ تحاول الشركات التي نفّذت بطاقة الأداء المتوازن أن تركز على العمليات التي تؤثر في الزبائن: نوعية المنتج أو الخدمة؛ السرعة في الرد على أسئلة الزبون. الوقت إلى السوق (إلا في حال تمّ التعرف إلى ذلك في السابق في بطاقة أداء الزبون)؛ مستويات مهارة المستخدمين؛ مستويات رضا المستخدمين؛ الدقّة في إعداد الفواتير (يتحجج الزبائن غالباً بالأخطاء التي ترد في الفواتير حتى لا يدفعوا ما عليهم في الوقت المناسب).

كما هي الحال مع مكّون الزبائن في بطاقة الأداء، إن التعرف إلى ما ينبغي قياسه أسهل من تصميم القياسات بحدّ ذاتها. فعلى هذه الأخيرة أن تكون واضحة، وغير مبهمة ومتناغمة على مرّ الزمن. وتعتمد حتماً إلى حدّ بعيد على أنظمة معلومات الشركة وخاصةً على قابليّة النظام على تفكيك القياسات إلى مكّونات مفيدة. فعلى سبيل المثال، إن الدفع البطيء للحسابات المستحقّة القبض قد يشير إلى عدم فعالية آليات التحصيل، ممّا 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 الفرديّة من نظام المعلومات حتى يصبح انقضاء أيام الحسابات المدبنة معقولاً.

الابتكار والتعلّم: هل يمكننا أن نستمرّ في التحسّن؟

إن التعلّم المؤسّساتي هو العمليّة التي تؤثر المؤسسة من خلالها في تعلّم أعضائها الأفراد، والطريقة التي يتمّ من خلالها تخزين هذه المعرفة ونقلها. فعلى الشركات أن تكون أكثر ذكاءً في اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها إلى القوّة العاملة. فالتحسين المستمرّ في الطرق الحاليّة لتأدية الأمور، والبحث عن طرق جديدة لتأدية الأمور القديمة أمرٌ أساسيٌّ للشركة التي تواجه منافسةً عالميّة.

ومما لا شكّ فيه أنّ التجارة الإلكترونيّة ستؤدّي دوراً أساسياً في عمليّة الابتكار والتعلّم هذه، وسوف تتضمّن قياساتٍ رصد التقدم النسبة المئوية من عقد صفقة بين مؤسّسة ومؤسّسة أخرى وفي حال كان ذلك مناسباً، النسبة المئوية من عقد صفقة بين مؤسّسة ومستهلك تتمّ عبر الانترنت، وتحديث صفحات الويب، وتدريب الموظّفين ليلمّوا بالعمل عبر الإنترنت. وإن معدّل المنتجات/الخدمات الجديدة أو مشتتات المنتجات/الخدمات القائمة أساسيٌّ في تقييم الابتكار والتعلّم في شركة ما، في حال لم يتمّ بعد التقاط هذا المعدّل في مكّون مبكر من بطاقة الأداء. وقد لا تقاس مهارة موظّفي البحث والتطوير بالمنتجات الملموسة فحسب بل من خلال براءات الاختراع المسجّلة والمقالات المنشورة أيضاً.

السلامة المالية: كيف ينظر مساهموننا إلينا؟

لقد تركنا هذا المكوّن إلى النهاية عن قصد. يدّعي مناصرو بطاقة الأداء المتوازن أنّه لو وُضعت كلّ القياسات الأخرى المذكورة أعلاه في مكانها، فإنّ السلامة الماليّة للشركة لا بُدّ أن تلي ذلك بشكلٍ آليٍّ وعمليٍّ. ولأنّ المؤشّرات الماليّة للأداء قد شكّلت موضوع هذا النص، ينبغي تناول المؤشّرات الأخرى غير الماليّة بمزيد من التشديد.

ومن المناسب التعرّف إلى بعض المؤشّرات التي قد توضح موطن القوّة الماليّ في الشركة. فالتدفّقات النقديّة الشهريّة الحديثة والتدفّقات النقديّة المستقبلية يمكن أن تشير إلى أزمات نقدية حادة ينبغي على مصرفيّ الشركة مواجهتها. ولما تتأثر هوامش الربح الإجمالية الخاصة بسلسلة منتجات معينة بالأعيب الإستثنائية المذكورة آنفاً في هذا القسم؛ ويمكنها بالتالي أن تؤدي إلى تبصّر حقيقيّ في ضغوطات السوق. أمّا الاختلافات في الحجم فتشير إلى ان الشركة قد ضيّقت على النوعية ووقت الدورة (وسوف تظهر المؤشّرات الإيجابية لذلك في مكانٍ آخر في بطاقة الأداء)؛ وينبغي مواجهتها إمّا بملء الطاقة الإضافية بتجارة مربحة وإمّا بالتخلّص منها. وإنّ التحليل المقسّم إلى وحدات مستقلة للقيمة الإقتصادية المضافة (الربح التشغيليّ في الأساس مطروح منه عبء نظريّ لتكلفة رأس المال الموظّف في الأقسام) يبقى اهتمام الإدارة العليا «بالنازفين». وأخيراً، ينبغي أن تبقى خسارة القيمة صامدةً وإلا فسيؤثر ذلك سلباً على سعر السهم وذلك لفترة أطول ممّا تستطيع الإدارة تحمّله.

إنّ ما يجذب المدراء التنفيذيين الذين تعتمد شركاتهم بطاقة الأداء المتوازن إلى هذا النوع من قياس الأداء، ليس أنّ المستلزمات الماليّة توضع إلى جانب قياسات تجارية ملحة أخرى فحسب، إنّما أيضاً التقليل من مقام دور المراقبين والمحاسبين. وفي شركات كثيرة، نجد أنّ المراقبين يؤدّون دوراً مركزياً جداً في قياس الأداء الخلفيّ وتقييمه. أمّا مع بطاقة الأداء المتوازن، فإنّ دور الإدارة العليا أساسيّ، ويلزم لتصحيح التشديد الجائر على النظر إلى الشركة من خلال الماليّين وحدهم. وإذا تمّت إدارة بطاقة الأداء المتوازن بالشكل المناسب، فإنّها تضع رؤية الشركة وعزمها الإستراتيجيّ في قلب المناظرة الإدارية المتقدّمة باستمرار.

دراسة حالة

تبيع شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions بالتجزئة ثياباً أنيقة للنساء العاملات الشابّات في باريس وإيل دو فرانس Ile-de-France وهي المنطقة الفرنسيّة الممتدّة جنوبي باريس. وقد طوّرت الشركة صورة عن هويّة زبونها المستهدفات على الشكل التالي:

- الشريحة: نساء من ١٩ إلى ٣٨ سنة (الهدف: ٣٠ سنة)
- أنهين تحصيلهنّ العلميّ الثانويّ أو الجامعيّ
- يعملن بدوام كامل ويشغلن مناصب تنفيذية
- يتبعن الموضة
- واثقات من أنفسهنّ، لديهنّ حياة اجتماعية ناشطة ويتمتّعن بحسّ الفكاهة

ثم نشرت صورة الزبونة المستهدفة هذه في الخارج، من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام المنتقاة بتأنٍ ووسائل ترويجية داخل المتجر وعبر صفحات الموقع الإلكتروني.

من خلال نشر صورة واضحة للزبونات المحتملات، سمحت مجموعة المخازن لزبوناتنا الحاليات والمستقبلات بتصور أنفسهن بأنهن يتناسبن مع صورة مرتبطة بشراء الملابس من شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions. فالشركة تصنع لزبوناتنا صورة لما يمكن أن يكن، بالإضافة إلى بيعهن ثياباً عصرية ذات جودة عالية وأسعار معقولة.

وقد بدأت شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions بتطوير هدفها الخاص بالزبونات من خلال تحديد استراتيجية زبانية:

١. على شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions أن تزيد حصة زبوناتنا 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 احتياجاتها من الملابس."
٣. لخلق هذا الوفاء:

 - على بضائعنا أن تعرف بزبوناتنا واحتياجاتها والصورة التي تصبو إليها
 - على علامتنا التجارية أن تستوفي أهداف الزبونة من حيث الطراز والتطلعات
 - على خبرتنا في التسوق أن تعزز وفاء الزبون

٤. يجب أن نبذل مجهوداً جباراً في تحديد هوية زبوناتنا وسلوكهن الشرائي.

تعرفت شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions إلى ثلاثة أهداف هي بمثابة خصائص منتجات رئيسية لاقتراح القيمة الخاص بمستهلكاتها: السعر والموضة والنوعية. وقد حدد 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 فاشنز Fontainebleau Fashions التجارية". وأما هدف النوعية فهو "ضمان أجود نوعية ضمن نمط معين، ولتشمل كل الفئات الإنتاجية."

وقد اعتبرت المساحة المخصصة لخبرة التسوق بغاية الأهمية. أما الخصائص الرئيسية فهي توفر البضاعة وخبرة التسوق داخل المتاجر. والتقطت بُعد الخبرة في التسوق داخل المتجر، الرؤية الواضحة للعناصر الستة المؤلفة لتجربة التسوق النموذجية:

١. متاجر ملفتة من حيث المظهر تقع في أماكن يقصدها كل الناس وتمييز بطابع عصري
٢. يستقبل الزبونة بائعون وبائعات جذابون، يلبسون ثياباً عصرية ولا تفارق الابتسامه وجوههم.
٣. الإعلان بوضوح عن الحسومات الخاصة
٤. بائعون وبائعات على معرفة جيدة بالمنتج
٥. يتعرف البائعون والبائعات على الاسم الشخصي
٦. توجيه الشكر للزبونة بحرارة ودعوتها إلى العودة قريباً.

كانت الغاية تطبيق هذه العناصر الستة كلما دخلت الزبونة إلى المتجر. وقد أعطت شركة فونتينبلو فاشنز 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 فاشنز Fontainebleau Fashions هو: "سوف نعزز فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions في علامة تجارية وطنية سائدة من خلال فهم زبونتنا المستهدفة بوضوح وتمييزنا في تلبية احتياجاتها".

المطلوب منك اختيار مقاييس مناسبة لزبونة أزياء فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions بالإضافة إلى وجهات نظر حول العملية الداخلية في المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن.

الحل المقترح لدراسة الحالة

في الحل التالي، يفترض أن يكون التلميذ مطلعاً على مبادئ التسويق الأساسية وممارساته

ينبغي أن تتضمن قياسات الحصيلة لزبونة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions الأساسية الحصّة السوقية. وحصّة الحساب (أي حصّة الملابس) والمال غير المدفوع كإجراء وقائي ضدّ عيوب محتملة في الملابس، ورضا الزبونات في الشريحة المستهدفة (١٩ - ٣٨ سنة، أنهت دراستها الثانوية/الجامعية، تحتلّ منصباً تنفيذياً وإدارياً). وغالباً ما لا تتوفر المعلومات خاصّة حول الحصّة السوقية وحصّة الحساب، من مصادر عامّة؛ لذا فمن المستحسن أن تكلف شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions شركة لتبشر ببحث سوقيّ فتجري استطلاعات للرأي لتقييم أدائها مع هذه الشريحة المستهدفة من الزبائن. لكن ينبغي أن تستحقّ هذه المعلومات ثمنها بما أنّها تؤمن معلومات مرتدة عن

نجاح أو فشل استراتيجية شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions. وفي ما يتعلق بالزبونات اللواتي يشتريين من منتجات شركة (ف.ف) على الشركة السعي إلى الحصول على بيانات حول السلوك الشرائي حتى يتسنى لها تقدير تواتر الشراء والمال غير المدفوع كإجراء وقائي ضدّ عيوب محتملة في الملابس، والوفاء (مثلاً: النمو في المشتريات السنوية)، والرضا (من الاستطلاعات الدورية أو داخل المتجر).

وقد طوّرت شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions قياسات لاقتراح قيمة الزبونات باستخدام المكونات الثلاثة كلّها لمعادلة القيمة: خصائص المنتج وصورة العلامة التجارية والعلاقات.

خصائص المنتج

١. منافع السعر
 - _ متوسط سعر الوحدة بالتجزئة (في غياب الحسم).
 - _ عدد صفقات المتجر الواحد.
٢. الموضبة والتصميم
 - _ متوسط النمو السنوي في مشتريات «البضائع الإستراتيجية» (السلع الأساسية التي أعطت أفضل مثال على الصورة التي كانت شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions تحاول نقلها).
 - _ متوسط رفع الأسعار الذي تحقّف (مؤشّر إلى الترحيب بتصميم البضائع وأزيائها).
٣. النوعية
 - _ معدّل العائد (مؤشّر إلى رضا المستهلك عن نوعية المنتج والسعر المدروس).

العلامة التجارية والصورة

١. الحصّة السوقية في البضائع الإستراتيجية.
٢. السعر الأعلى الذي يتمّ تحصيله لقاء السلع ذات العلامة التجارية (في حال نجاح شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions في إيصال صورة ملفتة للعلامة التجارية، فعليها أن تطلب سعراً أعلى على السلع غير المسجّلة في دائرة العلامات التجارية، للمنتجات المشابهة من حيث المميّزات والنوعية).

العلاقة: خلق تجربة التسوق النموذجية

١. التوفّر

— النسبة المئوية من البضائع الإستراتيجية الخارجة من المخزون (جمعت المعلومات من خلال الأجوبة على سؤال «ما رأيك؟» الذي طرح على كلّ زبونة في ما يتعلّق بالرضا عن القياسات والألوان المتوفرة في السلع المنتقة).

٢. الخبرة في مجال التسوق

— تدقيقات المتسوق الغامض (تمّ استخدام متسوق مستقلّ لشراء سلع منتقة من كلّ متجر من متاجر فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions وتقييم التجربة وفقاً للمعايير الستة المحددة في "تجربة التسوق النموذجية").

ركّزت أهداف وقياسات عمليّة الأعمال الداخلية في شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions على مساعدتها في تسليم اقتراح القيمة إلى شرائحها من الزبونات المستهدفات. وقد تعرّفت الشركة إلى خمس عمليّات للأعمال الداخلية الحاسمة:

١. إدارة العلامة التجارية،

٢. قيادة الموضة،

٣. قيادة المصدر،

٤. توفّر البضائع،

٥. إنشاء تجربة لا تنسى في مجال التسوق.

ومن ثمّ سعت شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions إلى تطوير قياسات لهذه العمليّات الداخلية الخمس.

١. إدارة العلامة التجارية (للمساهمة في صورة العلامة التجارية التي ترغب فيها الشركة في اقتراح القيمة).

— الحصّة السوقية في فئات منتقة (مثلاً: السراويل غير الرسمية والجينز)،

— الإقرار بالعلامة التجارية (من البحث السوقي)،

— الحسابات الجديدة المفتوحة سنوياً.

٢. قيادة الموضة (للمساهمة في ناحية خصائص المنتج في اقتراح القيمة).

— عدد السلع الرئيسية التي كانت شركة فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions الأولى أو الثانية في إدخالها إلى السوق.

— النسبة المئوية من مبيعات السلع التي تمّ إدخالها حديثاً إلى المتاجر.

٣. **زيادة المصدر (للمساهمة في مكوّنَي السعر والنوعيّة لخصائص المنتج).**
 _ النسبة المئويّة للسلع التي أعيدت إلى الباعة بسبب مشاكل في النوعيّة
 _ تحديد معدّل أداء البائعين (مع إدماج أبعاد البائعين من نوعيّة وسعر والوقت للتسليم والقدرة على التوريد بمعطيات في القرارات حول الأزياء).

٤. **توفّر البضائع (للمساهمة في "تجربة التسوّق النموذجيّة")**
 _ النسبة المئويّة من البضائع الخارجة من مخزون المتاجر في ما يتعلّق بالأصناف الرئيسيّة المنتقاة.
 _ دوران المخزون في ما يتعلّق بالسلع الرئيسيّة المنتقاة (قياس «بوازن» للتأكد من أنّ الكمّيّات الكبيرة من البضائع في المخزون قد تحقّقت من خلال موردٍ ممتاز وأداء ممتاز في التوزيع، وليس من خلال الإبقاء على مخازين فائضة).

٥. **تجربة لا تُنتسى في مجال التسوّق**
 _ تقدير المتسوّق الغامض (مضاعفة القياس المذكور للتوفّر في ما يتعلّق بمكوّن اقتراح القيمة التابع لوجهة نظر الزبون؛ كرر هذا القياس في وجهة نظر العمليّة الداخليّة في المؤسّسة لتنبية المستخدمين إلى أهميّة تأدية مهامهم اليوميّة بطرق تؤدّي إلى خلق هذه التجربة الهامّة مع كل زبون يدخل متجر من متاجر فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions.

مما لا شك فيه أنّه سيكون لبطاقة الأداء المتوازن الخاصّ بأزياء فونتينبلو فاشنز Fontainebleau Fashions نواح أخرى كالابتكار والتعلّم والرؤية الماليّة، إلّا أنّنا قد ركّزنا في هذا الحلّ المقترح على الزبونات والعمليّة الداخليّة في المؤسّسة فحسب.

٧.١٦ تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت

في وَصَفنا المبادئ التي تشكّل جزءاً من تحديد التكلفة على أساس النشاط، والمنهجية الأساسيّة التي يستخدمها المحاسبون لتنفيذ هذه المبادئ. وإنّ بعض الشركات الذي نفّذ تحديد التكلفة على أساس النشاط قد تخلّى عنه لأنّه استغرق الكثير من الوقت للعمل بالأرقام، ولم يلتقط تعقيد عمليّاته، واعتبرَ بالتالي مكلفاً ومستهلكاً للوقت عند مقارنته مع المنافع المعنيّة به. ونقل مصرف استثماريّ جرّب تحديد التكلفة على أساس النشاط أنّه كان يُطلّب من ٦٥ ٠٠٠ مستخدم يعملون في أكثر من ٧٠ موطعاً حول العالم أن يقدّموا شهريّاً تقارير حول كميّة تمضيّتهم الوقت؛ وكان على هيئة موظفين مؤلفة من ٢٠ مستخدماً أن تدير تدفّق المعلومات هذا.

بدلاً من التخلّي عن المفهوم، يقوم بعض الشركات باختبار تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت. ويتضمّن ذلك أن يقدر المدراء مباشرة الطلبات على الموارد التي تفرضها كلّ صفقة، أو منتج، أو زبون بدلاً من عزو تكاليف الموارد إلى النشاطات

أولاً ومن ثمّ إلى المنتجات أو الزبائن. وفي ظلّ تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت، تتطلّب تقديرات عاملين محدّدين فحسب: (١) تكلفة التزويد بقدره الموارد للوحدة الزمنية الواحدة، و(٢) مرّات استهلاك الوحدة لقدرة الموارد حسب المنتجات، والخدمات والزبائن.
لنعمل من خلال مثلّ لنرى هذه التقنية في الممارسة.

مثل

يتمنّى مركز للمخابرات الهاتفية أن يفهم بشكل أفضل تكاليف أقسامه ووقع القدرة غير المستخدمة التي يعانيتها حالياً. ولهذا المركز ثلاثة نشاطات أساسية:

- الردّ على المكالمات الهاتفية الواردة: لدى كلّ عامل مهارة تقنية في معالجة ٩٥٪ من الأسئلة.
- التدقيقات في التحكّم بالنوعية: يُجري ذلك فريقٌ صغير من المشرفين بشكل عشوائي، للتدقيق في الأسلوب الهاتفي، وفي الدقّة التقنية للأجوبة المعطاة، ولكشف أيّ نزعة في المشاكل من المنتجات التي يعانيتها الزبون.
- الدورات التدريبية: إنّها دورات قصيرة وفردية لكلّ عامل يُجربها فريق من الخبراء في المنتجات. وهي مصمّمة لتدريب العامل على التطورات في المنتجات بالسرعة التي تتمّ فيها، وعلى العيوب الشائعة التي ينقلها المستخدمون.

إنّ المقاربة الأصلية لتحديد التكلفة على أساس النشاط التي تمّ وصفها بإيجاز في الوحدة العاشرة، تعالج تمرين تحديد التكلفة على الشكل التالي:

النشاط	% من الوقت الممضي	التكلفة المخصّصة	كميّة النشاط	معدل محرّك التكلفة
الردّ على المكالمات الهاتفية	٧٥	€٤٦٢ ٠٠٠	٥٣ ٩٠٠	€٨,٥٧ للمكالمة الهاتفية الواحدة
التدقيقات في النوعية	١٠	٦١ ٦٠٠	١ ٥٤٠	€٤٠ للتدقيق الواحد
الدورات التدريبية	١٥	٩٢ ٤٠٠	٢ ٧٥٠	€٣٣,٦٠ للدورة الواحدة
المجموع	١٠٠٪	€٦١٦ ٠٠٠		

يتمّ تخصيص موازنة الـ €٦١٦ ٠٠٠ على النشاطات الثلاثة وفقاً للنسبة المئوية من الجهد الذي يُعتبر أنّه ينبغي بذله، وسُطبّق معدلات محرّك التكلفة الثلاثة التي تنشأ في العمود الأخير على مجموعات المنتجات، أو الجغرافيات، أو الزبائن الكبار الذين يستخدمون موارد مركز المكالمات الهاتفية.

يتنمّر بعض مستخدمي التحديد التقليديّ للتكاليف على أساس النشاط من تمضية وقت إداري أكثر ممّا ينبغي على المجادلة بشأن دقّة معدلات محرّك التكلفة بدلاً من القيام بعمل

لحلّ المشاكل التي تبينها التقنيّة، وبالتحديد العمليّات غير الفاعلة، والمنتجات غير المرغوبة، والزبائن غير المرشحين. وبشكل هامّ، لأنّ المستخدمين لا يريدون الاعتراف بأنهم غير مستخدمين بالشكل الملائم، يعاني النموذج التقليديّ من صعوبة في رفع الغطاء عن القدرة غير المستخدمة. وإن موطن الضعف هذا، إلى جانب بساطة النموذج النسبية، يتمّ تخطّيه باستعمال قياس الوقت.

- **الخطوة الأولى:** تقييم القدرة النظرية والعملية لمركز المخبرات الهاتفية. إنّ القدرة النظرية هي مستوى النشاط الذي يتمكن موضع ما أو آلة ما أو شخص ما من العمل به بأقصى الجهود في يوم عمل معيّن. ومن غير الواقعيّ أن يظنّ المدراء أنّه يمكن بلوغ المستويات النظرية على أساس منتظم. أمّا القدرة العملية، فهي رقم أدنى من القدرة النظرية، وتأخذ في الحسبان الأحداث العادية كالانقطاع عن العمل للصيانة، أو المرض، أو التوقف المؤقت في الطلب أو تدنيّه المؤقت. ولنفترض أنّ لمركز المخبرات الهاتفية قدرة عملية قدرها ٨٠٪ من القدرة النظرية. ويحتاج ذلك إلى أن يتمّ بناؤه في احتساب تحديد التكلفة على أساس النشاط. وإنّ وحدتنا لقياس الوقت هي الساعات ويعمل ٣٢ مستخدماً ٨ ساعات في اليوم على مدى ٢٢ يوماً في الشهر:

$$\begin{aligned} & \text{القدرة العملية للفصل الواحد} = \\ & ٧ \text{ ساعات يومياً} \times ٢٢ \text{ يوماً في الشهر} \times ٣٢ \text{ مستخدماً} \times \text{الأشهر} = ٧٨٤ \times ١٤ \text{ ساعة} \\ & \text{القدرة العملية} = ٧٨٤ \times ١٤ \times ٠,٨٠ = ٨٢٧ \times ١١ \end{aligned}$$

- **الخطوة الثانية:** احتساب تكلفة التزويد بالقدرة في الساعة الواحدة.

$$٠٠٠ \text{ € } ٦١٦ / ١١ = ٨٢٧ \times ٠,٨ = ٥٢٠,٨ \text{ € (لنقل } ٥٢ \text{ €)}$$

- **الخطوة الثالثة:** تقدير الوقت الممضيّ على كلّ وحدة نشاط.

إنّ ذلك لخطوة سهلة نسبياً، يتمّ إجراؤها إمّا بمراقبة المستخدمين وهم ينفذون مهامهم وإمّا بإجراء مقابلة معهم. ولنفترض أنّه تمّ تسجيل الأوقات التالية بالنسبة إلى مركز المخبرات الهاتفية:

النشاط	الوقت الممضيّ بالساعات
الردّ على المخبرات الهاتفية	٠,١٣٣٤ (٠,١٣)
التدقيقات في النوعية	٠,٧٣٣٤ (٠,٧٣)
الدورات التدريبية	٠,٨٣٣٤ (٠,٨٣)

لتسهيل الاحتساب سنستخدم الأرقام الواردة بين هلالين.

الوحدة ١٦ / التطورات الجديدة في المحاسبة الإدارية

- الخطوة الرابعة: احتساب معدلات محرك التكلفة لكل نشاط.

النشاط	الوقت الممضي بالساعات	التكلفة في الساعة الواحدة	معدل محرك التكلفة
الرد على المخابرات الهاتفية	٠,١٣	€٥٢	€٦,٧٦
التدقيقات في النوعية	٠,٧٧٣	٥٢	٣٧,٩٦
الدورات التدريبية	٠,٨٣	٥٢	٤٣,١٦

- 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 حساباتنا للوقت، على أساس مستويات النشاط الفعلي التي تم تسجيلها:

النشاط	الكمية الفعلية	وقت الوحدة بالساعات	الوقت الإجمالي المستخدم بالساعات	معدل محرك التكلفة	التكلفة الإجمالية المخصصة
الرد على المخابرات الهاتفية	٥٥ ٠٠٠	٠,١٣	٧ ١٥٠	€٦,٧٦	€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 الفعلية 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 ١٠٪ و ١٥٪ في وقت المستخدمين عبر النشاطات الثلاثة في مركز المخابرات الهاتفية. ويسجل هذا الانقسام الوقت الإنتاجي للمستخدمين فحسب لكأنه يفشل في تسجيل وقتهم غير الإنتاجي. ومن خلال التحوّل إلى قياس تكاليف الموارد للوحدة الزمنية الواحدة، تكون الشركة قادرة على إدماج تقديرات قدرتها العملية، وتسمح بالتالي لمعدلات محرك التكلفة حسب تحديد التكلفة على أساس النشاط بالتزويد بمعلومات أكثر دقة وإشارات إدارية أشدّ ذكاءً حول الالفاعليات المدمجة.

يزوّد العرض أعلاه الإدارة بالمعلومات حول كلّ من القدرة الإجمالية التي تمّ تزويد مركز التكلفة بها (من حيث الوقت والتكلفة معاً) والقدرة التي استهلكها المركز فعلياً. وإنّ الإشارات الناشئة في مثلنا ستطلق الأسئلة في ما يتعلق بالقدرة الإضافية التي تمّ تزويد المركز

بها: ما هي فرص أن تشغل أحجامً مزداةً هذه القدرة الإضافية؟ هل هذه الحصيلة برهان فريد لتكريس الموارد أكثر مما ينبغي لمركز المخبرات الهاتفية أم أنها إشارة عن قدرة فائضة مستوطنة ينبغي إزالتها؟ هل ينبغي إعادة موضعة هذا المورد في مكان آخر في الشركة فيتمّ بالتالي تجنّب الإنفاق الجديد في مجالات أخرى؟

إن ادعاءً آخر لصالح النموذج هو أنّ تحديثه سهل. فإذا تمّت مثلاً إضافة نشاط آخر إلى مركز المخبرات الهاتفية، لنقل مكان لمعاودة الاتصال بالمتصلين الذين تحتاج أسئلتهم إلى البحث، يمكن تكييف ذلك من خلال تقدير الوقت الممضيّ على كل وحدة من النشاط الجديد من دون أن يكون على المركز أن يعيد تقييم النسبة المئوية من المساهمات التي قام بها كلّ 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 ٦١٦.٠٠٠ وستتمّ احتساب تكلفة جديدة للساعة الواحدة للتزويد بالقدرة. ويمكن بسرعة إدماج تحسينات الفعالية عبر، لنقل، برامج التحسين المستمرة. فمثلاً، يمكن أن يُدخل مركز المخبرات 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 الممضيّ على التدريب (حالياً ٠,٨٣ ساعة) سيتدنى، والأمر سيان بالنسبة إلى معدل محرك التكلفة البالغ ٤٣,١٦، لكن بالطبع سيزيد الاستثمار الجديد في رزم التدريب عبر الانترنت التكاليف في مكان آخر في الموازنة.

إن مناصري تحديد التكلفة على أساس النشاط وعلى أساس الوقت يعتقدون أنّ هذا التحديد شفاف، وقابل للقياس وسهل التنفيذ والتحديث. ولا تملك هذه الحسنات بالضرورة الأنظمة الأكثر تقليدية في تحديد التكلفة على أساس النشاط. وقد كُتِبَ القليل عن هذا الموضوع حتّى الآن، ويتوقّر دليل مشتمل على الحكايات فحسب لدعم ادعاءات مؤيديه. و إلى أن تتراكم مجموعة من الأدلة والخبرات، سنضمّن هذا الموضوع في هذه الوحدة وليس في الوحدة العاشرة.

الخلاصة

في الوحدة الأولى رأينا أنّ المحاسبة هي مهنة خدمات. فالمحاسبة ليست غايةً بحدّ ذاتها، إنّما تؤمّن معلومات لصانعي القرار. لذا، ينبغي أن تكون المحاسبة قادرة على التكيف مع الطلبات الجديدة والبيئات الجديدة. وكما عمليات التصنيع والخدمة التي تخضع لتغيرات كبيرة لمواجهة المنافسة العالمية من خلال إدراج ضوابط آتية للجرده وأنظمة تصنيع مرنة، كذلك الأمر بالنسبة إلى أنظمة المحاسبة التي عليها أن تتكيف لتعكس 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. يجرب عدد كبير من

الشركات والمؤسسات أنظمة محاسبية وأنظمة تحكّم جديدة. كلٌ منها مصمّم خصيصاً لاحتياجات هذه الكيانات الخاصة. وإن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية لإعداد التقارير، تقوم الشركات باختبارها. وعلى القراء أن يتحسّسوا التغيرات في أنظمة شركاتهم، لكن أن يثقوا بأن مبادئ المحاسبة الإدارية المبيّنة في الوحدات التسع السابقة تشكل جزءاً من أساس هذه التطورات الجديدة.

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعدّدة الخيارات

- ١.١٦ إن الشكل المتغيّر والطلبات المتزايدة في محيط الأعمال الحديث قد سلّطت 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 التكلفة.
- أي احتمال يصحّ 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.
- ٢.١٦ أي من القطاعات التالية هو مثال للقطاع الذي لا يُرجّح تطبيق تحديد التكلفة المستهدفة عليه؟
- أ. أجهزة الكمبيوتر الشخصية.
 - ب. المركبات الآلية.
 - ج. مزارع إنتاج اللبن.
 - د. أدوات إلكترونية استهلاكية.
- ٣.١٦ بالنسبة إلى شركة هي الأولى في إطلاق منتج جديد في السوق، أيّ من العوامل التالية يحدّد سعر المنتج؟
- أ. القيمة الملاحظة للمنتج بالنسبة إلى الزبون.
 - ب. الحد الأدنى من هوامش الربح الإجمالي.
 - ج. تكلفة المنتج بموجب تحديد التكاليف الكلية.
 - د. هامش المساهمة المستهدف.

- ٤.١٦ في وصف تحديد التكلفة المستهدفة، أي خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
 أ. يركّز 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 تركّز عملية تحديد التكلفة المستهدفة المتعلقة بالمنتجات على
 أ. التكاليف المتغيرة فحسب.
 ب. التكاليف الثابتة فحسب.
 ج. التكاليف نصف الثابتة فحسب.
 د. التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- ٦.١٦ في إطار تحديد تكلفة الدورة الحياتية، كم يبلغ طول الدورة الحياتية للمنتج؟
 أ. منذ تطوير النموذج الأولي للمنتج حتّى السحب النهائي لدعم الصيانة.
 ب. منذ إطلاق المنتج حتّى السحب النهائي لدعم الصيانة.
 ج. منذ تطوير النموذج الأولي للمنتج وحتّى سحبه من التداول.
 د. منذ إطلاق المنتج وحتّى سحبه من التداول.
- ٧.١٦ تنقض مقارنة تحديد تكلفة الدورة الحياتية المقاربات الأكثر تقليدية لتقييم استثمار المشروع من خلال:
 I. الجمع بين التكاليف الثابتة والمتغيرة؛
 II. حذف أي تفاضل بين الإنفاق الرأسماليّ وإنفاق التشغيل؛
 III. التعرّف إلى محرّكات تكلفة ذات صلة أكثر؛
 IV. رفع قيود تواريخ المحاسبة «السنوية»؛
 أيّ احتمال يصحّ 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.

- ٨.١٦ في محاسبة الطاقة الإنتاجية، أيّ من الخيارات التالية يعرف به 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 أيّ من الخيارات التالية يصف المعالم الأساسية لمحاسبة الطاقة الإنتاجية؟
- أ. تركّز محاسبة الطاقة الإنتاجية على ضمان أن الإدارة تحقّق الحدّ الأقصى من معدّل بيع منتجاتها.
 - ب. تركّز محاسبة الطاقة الإنتاجية على المقارنة التقليدية لتقييم المخزون حسب تحديد التكاليف الكلية.
 - ج. تتعامل محاسبة الطاقة الإنتاجية مع كلّ التكاليف على أنها ثابتة على المدى الطويل.
 - د. تركّز محاسبة الطاقة الإنتاجية على ضمان أن الإدارة تدير عملية التصنيع بالفعالية القصوى لجهة استخدام المواد واليد العاملة.
- ١٠.١٦ أيّ من الخيارات التالية يحدّد معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية؟
- أ. تكلفة ساعة المصنع الواحدة/العائد لساعة المصنع الواحدة.
 - ب. العائد لساعة المصنع الواحدة /تكلفة ساعة المصنع الواحدة.
 - ج. سعر المبيعات مطروح منه تكلفة اليد العاملة/تكلفة ساعة المصنع الواحدة.
 - د. مجموع تكاليف المصنع/الوقت الممضيّ عند العائق في تصنيع منتج واحد.
- ١١.١٦ أيّ من الخيارات التالية يعرف بمعدّل العائد لساعة المصنع الواحدة؟
- أ. سعر المبيعات مطروح منه تكلفة المواد/تكلفة ساعة المصنع الواحدة.
 - ب. سعر المبيعات مطروح منه تكلفة اليد العاملة/الوقت الممضيّ عند العائق في تصنيع منتج واحد.
 - ج. سعر المبيعات مطروح منه تكلفة المواد/ الوقت الممضيّ عند العائق في تصنيع منتج واحد.
 - د. مجموع تكاليف المصنع/مجموع الوقت المتوفّر عند العائق.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٦-١٢-١٦-١٧

تصنع شركة ستيلواي برودكتس Steelway Products صنفين من المنتجات - برادات وثلاجات. وقد أعرب المدير التنفيذي عن يقينه من أن الشركة ستحقق مزيداً من الأرباح لو أنها تركز الإنتاج على صنف إنتاجي واحد. استخرجت المعلومات التالية عن سعر البيع والتكلفة من سجلات تحديد التكلفة:

البرادات	البرادات	النلاجات	النلاجات
€	€	€	€
٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	سعر البيع
٨٠	٨٠	٧٥	المواد المباشرة
٦٠ (١٢ ساعة)	٦٠ (١٢ ساعة)	٥٠ (١٠ ساعات)	اليد العاملة المباشرة
٥٠	٥٠	٤٠	التكاليف الثابتة (موزعة)

تتوفر معلومات إضافية في ما يتعلق بتخصيص وقت اليد العاملة ما بين مختلف أقسام التصنيع:

القسم	ساعات البرادات للوحدة	ساعات النلاجات للوحدة	ساعات اليد العاملة المتوفرة شهرياً
تفصيل المعدن	٣,٠	٢,٠	٣ ٩٠٠
التركيب	٢,٠	٣,٠	٢ ٤٠٠
مد الأسلاك	٥,٠	٢,٠	٦ ٠٠٠
التجميع النهائي	٢,٠	٣,٠	٣ ٦٠٠
	١٢,٠	١٠,٠	

تبلغ تكلفة المصنع الشهرية €١٨٣ ٠٠٠ (بما في ذلك اليد العاملة لكن من دون المواد).

- ١٢.١٦ في حال أسند المدير التنفيذي اختياره للصنف الإنتاجي إلى مقارنة هامش المساهمة دون غيرها، أي خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلاجات بـ €١٥ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرادات؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.
- ب. يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرادات بـ €١٥ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلاجات؛ وبالتالي ينبغي اختيار البرادات.
- ج. يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرادات بـ €٢٥ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلاجات؛ وبالتالي ينبغي اختيار البرادات.
- د. يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلاجات بـ €٢٥ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرادات؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.

- ١٣.١٦ في حال أسند المدير التنفيذي اختياره للصنف الإنتاجي إلى محاسبة الطاقة الإنتاجية عند نقطة العائق، فأَيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. في قسم تفصيل المعدن، يمكن تصنيع ١٩٥٠ ثلاجة بدلاً من ١٣٠٠ براد فقط؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.
- ب. في قسم التركيب، يمكن تصنيع ١٢٠٠ ثلاجة بدلاً من ٨٠٠ براد فقط؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.
- ج. في قسم التركيب، يمكن تصنيع ١٢٠٠ براد بدلاً من ٨٠٠ ثلاجة فقط؛ وبالتالي ينبغي اختيار البرادات.
- د. في قسم التجميع النهائي، يمكن تصنيع ١٨٠٠ براد 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 البرادات؟
- أ. €١١,٥١
- ب. €٣٠,٥٠
- ج. €٤٦,٢٥
- د. €٧٦,٢٥

- ١٦.١٦ ما هو معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية بالنسبة إلى الثلاجات؟
أ. ٠,٩٨
ب. ١,٦٢
ج. ٢,٣٠
د. ٣,٧٨
- ١٧.١٦ ما هو معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية بالنسبة إلى البرادات؟
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 ينتقيه؟
أ. التركيز على تصنيع الثلاجات لأنّ معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصّ بالثلاجات يفوق معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصّ بالبرادات.
ب. التركيز على تصنيع البرادات لأنّ معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصّ بالبرادات أدنى من معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصّ بالثلاجات.
ج. التركيز على تصنيع البرادات لأنّ معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصّ بالبرادات يفوق معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصّ بالثلاجات.
د. التركيز على تصنيع الثلاجات لأنّ معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصّ بالثلاجات أدنى من معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاصّ بالبرادات.
- ١٩.١٦ يدعم إشراك المحاسبين الإداريين المناقشات والقرارات الإستراتيجية، ولكن إذا اتخذوا موقفاً محايداً وموضوعياً فحسب. صحّ أم خطأ؟

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة ١٦-٢٠-١٦-٢٢

إن شركة تشيلهاوس المحدودة Chapelhouse Company Limited هي شركة صغيرة متخصصة في تصنيع صمامات خاصة ولوازم لمعدات مصنعة بدرجة عالية من النزاهة. وقد استُخرجت المعلومات التالية من سجلات تحديد التكاليف الخاصة بالشركة، في ما يتعلق بالمنتجات الأساسية الثلاثة:

الصمام ص-٠١	الصمام ض-٠٢	لوازم ف ق ٣	
€٤٠	€٦٠	€٣٥	سعر البيع
٦٠٠٠	٥٠٠٠	٨٠٠٠	المبيعات المتوقعة شهرياً (وحدات)
٤	٥	٤	ساعات اليد العاملة للوحدة الواحدة
€١٦	€٣٦	€١٨	التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة
€٢٠	€٢٦	€١٠	التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة (على أساس المبيعات المتوقعة)

إن وحدات إنتاج الشركة مقيّدة بتوفر ٥٧٠٠٠ ساعة فحسب من اليد العاملة الماهرة في الشهر الواحد. إلا أنه بإمكانها الاستعانة بمقاول من الباطن عرض تزويدها بكل من ص-٠١ وض-٠٢ وف ق ٣ بسعر €٢٥ للوحدة.

٢٠.١٦ في حال قرّرت الشركة لأسباب تقنية أن تستمرّ في إنتاج الصمام ص-٠١ وأن تقاوم من الباطن المنتجين الآخرين، ما هو صافي الربح أو الخسارة شهرياً؟
 أ. €٤٠٠٠ ربح
 ب. €٢٤٠٠٠ ربح
 ج. €٤٨٠٠٠ خسارة
 د. €٢١٤٠٠٠ ربح

٢١.١٦ أما إذا قرّرت الشركة ولأسباب خاصة بالتنوع الاستمرار في إنتاج صمام ض-٠٢ ولوازم ف ق ٣ معاً ومقاومة صمام ص-٠١ من الباطن، فما هو صافي الربح أو الخسارة شهرياً؟
 أ. €٤٠٠٠ ربح.
 ب. €٥٦٠٠٠ ربح.
 ج. €٦٢٠٠٠ خسارة.
 د. €٦٢٠٠٠ ربح.

- ٢٢.١٦ في حال أرادت الشركة أن تحقّق الحدّ الأقصى من الربح من خلال المزج الأمثل للتصنيع والمقاولة من الباطن، أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟
- أ. تصنيع ص-٠١ وض-٠٢ ومقاولة ف ق ٣ من الباطن.
- ب. تصنيع ص-٠١ وف ق ٣ ومقاولة ض-٠٢ من الباطن.
- ج. مقاولة كل المنتجات من الباطن.
- د. التصنيع بقدر الإمكان، مع تخصيص اليد العاملة على المنتجات على أساس المساهمة لساعة اليد العاملة الواحدة.

دراسة الحالة ١٦-١

تصنّع شركة وايدر اينج دفايسز Widerange Devices المحدودة جهازاً محمولاً لرصد الغازات السامة يُباع بسعر €٢٠٠ للوحدة. يتألّف المنتج من ٦٠ مكوناً وتبلغ تكلفة إنتاج الوحدة €١١٥. في إطار فصل عادي تبلغ مبيعاته ٥٠٠٠ وحدة. إنّ تكاليف الإنتاج المتكبّدة هي كالتالي، مع الإشارة إلى محرّكات التكلفة التي تمّ التعرف إليها.

محرّك 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
الطلبات المقدمّة	١٢ ٠٠٠	تكاليف الشراء
	<u>€٥٧٥ ٠٠٠</u>	

من الضغوط التي يفرضها التنافس في السوق إيجاب الشركة على إعادة تقييم سعر البيع الذي حدّدته. يعتقد مدير المبيعات بضرورة الاقتراع من السعر حتّى يبلغ €١٨٠ للمحافظة على مستوى المبيعات الحاليّ.

توفّر معلومات إضافية:

١. يُعتقَد أنّ إجراء تعديلات على التصميم سيمنّكن من إلغاء عشرة وحدات (مواد). وستبلغ تكاليف البحث والتطوير الإضافية €١٠ ٠٠٠، لكنّ الإذخار الماديّ في المكوّن الواحد سيبلغ €١٥.
٢. يتمّ إدخال ممارسات عمليّة جديدة بغية زيادة فعالية اليد العاملة. ويتمّ التنبؤ بتحقيق منفعة مباشرة من ذلك عبر خفض تكاليف اليد العاملة المباشرة بنسبة ١٠ بالمئة للوحدة.

٣. وسيؤدي تقليل المواد إلى خفض تكاليف التشغيل بالآلات بنسبة ١٠ بالمئة.
٤. يتم طلب كل مكون من مورّد مختلف مرّةً في كلّ فصل بتكلفة €٢٠٠ للطليّة الواحدة.
٥. وقد تبين أنّ الاختبار يشكّل عائقاً مهماً في الإنتاج لأنّه يتطلّب ٢٥٠٠ ساعة على مدى فصل واحد. على كلّ حال، يُتوقّع أنّ تطوير التصميم سيؤدي إلى تخفيض متوسط وقت الاختبار بنسبة ٢٠ بالمئة للوحدة.

المطلوب

قيّم قدرة الشركة على التوصل إلى السعر المستهدف الجديد من دون التضحية بأيّ هامش ربح.

دراسة الحالة ١٦ - ٢

تُعنى شركة ديابلو برودكتس Diablo Products المحدودة بالربحية الحالية والمستقبلية للمنتجات وبتحديد سعرها. وذلك ضمن قسمها الخاص بالأدوات التحليلية. يُستخدم المنتجان - فلويوروسكان Fluoroscan ولايزرسكان Laserscan - في الأسواق الطيبة ويُتوقّع أن يبلغ عمرهما السوقيّ الفعليّ ثلاث سنوات. أمّا المبيعات المُتنبأ بها فهي كالتالي:

المنتج	سعر بيع الوحدة	وحدات السنة ١	وحدات السنة ٢	وحدات السنة ٣
فلويوروسكان Fluoroscan	€١٠.٠٠٠	٤٥	٤٠	٢٠
لايزرسكان Laserscan	€٢٠.٠٠٠	٣٠	٢٥	١٥

تشمل بنية التكلفة لسلسلتيّ المنتجين هذين المواد المباشرة المعتادة وتكاليف اليد العاملة المباشرة، بالإضافة إلى النفقات العامة في البحث والتطوير والإنتاج والمبيعات والتسويق ودعم الكفالة.

وقد أعدّ المحاسب الإداريّ التنبؤات التالية بالتكلفة، مفترضاً عدم وجود مخزون آخر المدّة في نهاية السنة ٣.

فلويوروسكان Fluoroscan

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	
€٠٠٠	€٠٠٠	€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	الكفالة

لايزرسكان Laserscan

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	
€٠٠٠	€٠٠٠	€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	الكفالة

المطلوب

١. قُمُ بإعداد بيان الدخل بالدورة الحياتية لكل منتج، مسلطاً الضوء على النسبة المئوية للعائد على الإيرادات.

المرجع

١. Numerous articles and books have been written by Roberts S. Kaplan and David and David P. Norton on the balanced scorecard. For further details, we would recommend The Balanced Scorecard. HBS Press. The Strategy—focused Organization. HBS Press. ٢٠٠٠. and The Office of Strategy Management. Harvard Business Review. October ٢٠٠٥.

الإجابات

المحتويات	
الوحدة الأولى	٢/١م
الوحدة الرابعة	٢٦/١م
الوحدة الخامسة	٣٣/١م
الوحدة السادسة	٤١/١م
الوحدة السابعة	٥٦/١م
الوحدة الثامنة	٦١/١م
الوحدة التاسعة	٦٤/١م
الوحدة العاشرة	٧٤/١م
الوحدة الثانية عشر	١٠٣/١م
الوحدة الثالثة عشر	١١٦/١م
الوحدة الرابعة عشر	١٢٧/١م
الوحدة الخامسة عشر	١٣٦/١م
الوحدة السادسة عشر	١٤٧/١م

الوحدة الأولى

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١ (٢) (أ) و(ج) فحسب.
غالباً ما يُساء فهم المحاسبة فيُنظر إليها كمادة يكون فيها إتقان الرياضيات وتطبيق قواعد صارمة على قدر كبير من الأهمية.
- ٢.١ (٣) (ب) و(ج) فحسب.
سيعنى المساهمون بمستوى ربحية الشركة وبأنصبة توزيع أرباحها أكثر مما سيعنون بمستوى مكافأة المستخدمين، ولهذا السبب يكون الخيار (أ) خاطئاً. وسيعنى المحللون أيضاً بربحية الشركة وأدائها المالي أكثر مما سيعنون بسجلها البيئي. ولهذا السبب يكون الخيار (د) مرفوضاً.
- ٣.١ (٤) تتدنى الأصول؛ وتتدنى الخصوم.
من شأن دفعة للدائنين أن تقلل الحسابات النقدية (الأصول) لكنها ستقلل أيضاً المقدار الذي تدين به الشركة للدائنين (الخصوم).
- ٤.١ (٣) تزداد الأصول؛ وتزداد 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 متوجّباً 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 تركيبها فيزداد مقدار الأصول الثابتة (الآلات) ويتدنى مقدار الأصول المتداولة (الأموال النقدية).
- ٦.١ (١) دفع أجور إدارية.
تتدنى حقوق الملكية من خلال التكاليف التي تمّ تكبدها في تشغيل المؤسسة حتى لو لم يتمّ أيّ بيع.

الإجابات

٧.١ (٢) بيع سلع جاهزة، بالدين.
إن تسجيل بيع سلع جاهزة سيزيد من حقوق الملكية عبر تخطّي سعر المبيعات تكلفة السلع الجاهزة - أنظر ٤ أعلاه.

٨.١ (٢) شراء مخزون من المواد الأولية، بالدين.
ستزداد الأصول المتداولة بعد الشراء بالدين لتسجّل أعلى مستوى من المواد الأولية، وينبغي موازنة هذه الأصول الجارية في المعادلة المحاسبية بزيادة مساوية للخصوم (الحسابات الدائنة).

٩.١ (٣) شراء آلات، نقداً.
ستدنى الأصول المتداولة (الأموال النقدية) بعد شراء الآلات نقداً. وينبغي معادلتها بزيادة مساوية في الأصول الثابتة (الآلات).

١٠.١ (٤) €١٨ ٠٠٠

الأصول المتداولة = الأموال النقدية €١٠ ٠٠٠ + مخزون المواد الأولية €٨ ٠٠٠
= €١٨ ٠٠٠

١١.١ (٢) €١٥ ٠٠٠

تبقى حقوق الملكية كما هي: فلا يؤثر فيها أي عمل اقتصادي.

١٢.١ (٢) €١٦ ٨٠٠

الأموال النقدية = €١٠ ٠٠٠ - أجور الإنتاج €٢٠٠ + المبيعات €٧ ٠٠٠
= €١٦ ٨٠٠

١٣.١ (٣) €٩٠٠٠

الأصول الثابتة = الآلات €٤٠٠٠ + المركبة €٥٠٠٠
= €٩ ٠٠٠

١٤.١ (١) €١٧ ٩٠٠

حقوق الملكية = €١٥ ٠٠٠ + المبيعات €٧ ٠٠٠ - تكلفة المبيعات €٤ ١٠٠
= €١٧ ٩٠٠

$$15.1 \quad (2) \quad €4100.$$

يبقى مخزون السلع الجاهزة كما هو بعد العمل الثالث.

$$16.1 \quad (4) \quad €8600.$$

$$\begin{aligned} \text{الأصل الثابت} &= \text{الآلات } 3600 + \text{المركبة } 5000 \\ &= €8600 \end{aligned}$$

$$17.1 \quad (2) \quad €17150.$$

$$\begin{aligned} \text{حقوق الملكية} &= €17900 - \text{تصليحات المركبة } €350 - \text{إستهلاك الأصول الثابتة} \\ &= €400 \\ &= €17150 \end{aligned}$$

$$18.1 \quad (1) \quad €8950.$$

من السؤال ١٢ أعلاه، كانت الأموال النقدية = €١٦٨٠٠ قبل العمل الثالث.

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية} &= €16800 - \text{الحسابات الدائنة } €5000 - \text{تصليحات المركبة} \\ &= €350 - \text{الأجور الإدارية } €500 - \text{الحسابات الدائنة } €2000 \\ &= €8950 \end{aligned}$$

$$19.1 \quad (4) \quad €21050.$$

$$\begin{aligned} \text{حقوق الملكية} &= €17150 + \text{المبيعات } €8500 - \text{تكلفة المبيعات } €4100 \\ &= €21050 - \text{الأجور الإدارية } €500 \\ &= €21050 \end{aligned}$$

$$20.1 \quad (2) \quad €17450.$$

$$\begin{aligned} \text{الأصول المتداولة} &= \text{الأموال النقدية } €8950 + \text{الحسابات المدينة } €8500 \\ &= €17450 \end{aligned}$$

٢١.١ (٣) €٥ ٠٠٠.

€٨ ٠٠٠	الحسابات الدائنة بعد العمل الأول
€٤ ٠٠٠	زائد: زيادة في العمل الثاني (الألات)
(€٥ ٠٠٠)	مطروح منها: ما دُفِعَ في العمل الثالث
(€٢ ٠٠٠)	وما دُفِعَ في العمل الرابع
€٥ ٠٠٠	الحسابات الدائنة بعد العمل الرابع

٢٢.١ (٤) €١٥ ٥٠٠.

المبيعات = €٧٠٠٠ (العمل الثاني) + €٨ ٥٠٠ (العمل الرابع).

٢٣.١ (٤) الأصول الثابتة + الأصول المتداولة الصافية.

٢٤.١ (٣) المبيعات مطروح منها تكلفة المبيعات.

٢٥.١ (١) الربح من العمليات.

في حين أنّ البنود الأخرى قد تظهر أيضاً على أنّها مصادر للأموال النقدية فإنّ قابلية الشركة للاستمرار مبنية على أساس توليد الأموال النقدية من العمليات المربحة.

٢٦.١ (٣) الشركة المغفلة.

دراسة الحالة ١-١

١. إنّ المعادلة المحاسبية الأصلية هي:

الأصول (الأموال النقدية) €٢٥ ٠٠٠ = حقوق الملكية €٢٥ ٠٠٠.

منها فصاعداً تتغير المعادلة المحاسبية بعد كل عمل اقتصادي.

١. يقلل دفع الإيجار الأموال النقدية وحقوق الملكية على السواء بما أنه عبء على الأرباح التي ينبغي اكتسابها.

الأموال النقدية €٢٣ ٠٠٠ = حقوق الملكية €٢٣ ٠٠٠.

٢. إنَّ المعدَّات وسيارة نقل السلع هي مكتسبات من الأصول الثابتة ولا تؤثر مباشرةً في حقوق الملكية، لكنَّها تقلل الأموال النقدية.

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية } \text{€}7000 + \text{المعدَّات } \text{€}10000 &= \text{حقوق الملكية} \\ + \text{المركبة } \text{€}6000 &= \text{€}23000 \end{aligned}$$

٣. يزيد هذا العمل الاقتصادي من الأصول من خلال إدخال مخزون المواد الأولية الذي تمَّوله الحسابات الدائنة والخصوم والذي تمَّ دفع نصف مقداره عند نهاية شهر حزيران/يونيو، مستفيداً بذلك مقدار الأموال النقدية.

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية } \text{€}3000 + \text{المعدَّات } \text{€}10000 &= \text{حقوق الملكية} \\ + \text{المركبة } \text{€}6000 + \text{المواد الأولية} &= \text{€}23000 \\ + \text{المخازين } \text{€}8000 &+ \text{الحسابات الدائنة } \text{€}4000 \end{aligned}$$

٤. يُتَوَقَّع أن يزيد دفع أجور التصنيع من قيمة المخازين وسيُستعاد هذا المبلغ عند بيع السلع الجاهزة في المستقبل.

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية } \text{€}1000 + \text{المعدَّات } \text{€}10000 &= \text{حقوق الملكية} \\ + \text{المركبة } \text{€}6000 + \text{المواد الأولية} &= \text{€}23000 \\ + \text{المخازين } \text{€}2000 &+ \text{المخازين } \text{€}2000 \\ + \text{السلع الجاهزة } \text{€}8000 &+ \text{الحسابات الدائنة } \text{€}4000 \end{aligned}$$

٥. ثمة تأثيران في المعادلة المحاسبية منفصلان ينجمان عن هذا العمل الاقتصادي. تؤثر المبيعات في حقوق الملكية مطروح منها التكاليف التي تمَّ تكبدها لإنشاء المبيعات. فيرتفع مقدار الأموال النقدية، لكن أنشئ مبلغ مدين ليعكس الرصيد المستحق من المبيعات غير المدفوعة.

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية } \text{€}8500 + \text{المعدَّات } \text{€}10000 &= \text{حقوق الملكية} \\ + \text{المركبة } \text{€}6000 + \text{المواد الأولية} &= \text{€}30200 \\ + \text{المخازين } \text{€}2000 &+ \text{المخازين } \text{€}2000 \\ + \text{السلع الجاهزة } \text{€}3200 &+ \text{الحسابات الدائنة } \text{€}4000 \\ + \text{الحسابات المدينة } \text{€}4500 & \end{aligned}$$

الإجابات

٦. إن كلا الدفعتين عبارة عن مصاريف إدارية تتضمّن جزءاً من تكاليف تشغيل المؤسسة خلال الأشهر الستة. وبناءً عليه، لهما فعل التقليل من الأموال النقدية ومن حقوق الملكية على حدّ سواء. تتمّ معالجة استهلاك المعدّات بطريقة تختلف عن استهلاك المركبات. فإن الأولى هي عنصر في عملية التصنيع والثانية هي مصروف إداري متعلّق بالبيع. وحتى مع اختلاف عمر كلّ نوع من هذين الأصليين، يُقدّر الاستهلاك السنوي لكلّ منهما بـ ٢٠٠٠ € ويقلل بذلك مقدار كلّ منهما إلى ١٠٠٠ € خلال الأشهر الستة.

$$\begin{array}{l} \text{الأموال النقدية } ٦٠٠ \text{ €} + \text{المعدّات } ٠٠٠٩ \text{ €} \\ + \text{المركبة } ٥٠٠٠ \text{ €} + \text{المواد الأولية} \\ \text{المخازين } ٢٠٠٠ \text{ €} + \text{مخازين} \\ = \\ \text{السلع الجاهزة } ٣٢٠٠ \text{ €} \\ + \text{الحسابات المدينة } ٤٥٠٠ \text{ €} \\ \text{حقوق الملكية} \\ \text{المخازين } ٢٧٣٠٠ \text{ €} \\ = \\ \text{السلع الجاهزة } ٣٢٠٠ \text{ €} \\ + \text{الحسابات الدائنة } ٤٥٠٠ \text{ €} \end{array}$$

٢. بيتر براون Peter Brown

		(أ)	
€	حساب الأرباح والخسائر عن الأشهر الستة لغاية ٣٠ حزيران/يونيو		
١٢٠٠٠			المبيعات
			مطروح منها:
	تكلفة المبيعات		
	المواد	٣٦٠٠	
		١٢٠٠	اليد العاملة
		١٠٠٠	إستهلاك الأصول الثابتة
٥٨٠٠			
٦٢٠٠			الربح الإجمالي
			مطروح منه:
	تكاليف البيع والتكاليف الإدارية		
	الإيجار	٢٠٠٠	
	أجور الموظفين في المكتب	٦٠٠	
	المحروقات	٣٠٠	
	استهلاك - مركبة	١٠٠٠	
٣٩٠٠			
٢٣٠٠			الربح الصافي
		(ب)	
€	€	€	الميزانية في ٣٠ حزيران/يونيو
			الأصول الثابتة
		١٠٠٠٠	المعدات بسعر التكلفة
		١٠٠٠	مطروح منها: إستهلاك الأصول الثابتة
	٩٠٠٠		
		٦٠٠٠	المركبة بسعر التكلفة
		١٠٠٠	مطروح منها: إستهلاك المركبة
١٤٠٠٠	٥٠٠٠		
		الأصول المتداولة	
		٥٢٠٠	مخازين السلع
		٤٥٠٠	الحسابات المدينة
		٧٦٠٠	الأموال النقدية
	١٧٣٠٠		
			مطروح منها:
			الخصوم المتداولة
			الحسابات الدائنة
	٤٠٠٠		الأصول المتداولة الصافية
١٣٣٠٠			
٢٧٣٠٠			المُتملِّة بـ:
			رأس المال المُدخَّل
٢٥٠٠٠			الربح الصافي المُكتسب
٢٣٠٠			
٢٧٣٠٠			

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 بالتزام يأخذه زبون جدير بالثقة على عاتقه فيعتبر بيعاً.

٣.٢ (١) الملاءمة. 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 التكاليف 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.

٦.٢ (٢) €٤٧٤٠.

عدد التلفازات	سعر الوحدة (€)	المجموع (€)
٥	١٠٠	٥٠٠
١٠	١١٠	١ ١٠٠
٨	١١٥	٩٢٠
٦	١٢٠	٧٢٠
١٢	١٢٥	١ ٥٠٠
٤١		٤ ٧٤٠

٧.٢ (٣) €٧٢٤٠.

٢ ٥٠٠	مخزون أول المدة (€١٠٠ × ٢٥)
٤ ٧٤٠	زائد: المشتريات
٧ ٢٤٠	

٨.٢ (١) €١٧٤٠.

٢٥ تلفازاً	مخزون أول المدة
٤١	زائد: المشتريات
٦٦	
٥٢	مطروحٌ منها: المبيعات
١٤	مخزون آخر المدة

باستعمال طريقة "الوارد أولاً يخرج أولاً"، تكون المقاربة بإعادة العَدَّ بدءاً من الشراء الأخير باستخدام الأسعار الحالية.

€١ ٥٠٠	تشرين الثاني/نوفمبر - ١٢ تلفازاً بـ €١٢٥
€٢٤٠	أيلول/سبتمبر - تلفازان بـ €١٢٠
€١ ٧٤٠	تشرين الثاني/نوفمبر - ١٤

٩.٢ (٣) €٥٥٠٠.

€٢ ٥٠٠	مخزون أول المدة
٤ ٧٤٠	زائد: المشتريات
٧ ٢٤٠	
١ ٧٤٠	مطروح منها: مخزون آخر المدة
€٥ ٥٠٠	تكلفة المبيعات

١٠.٢ (١) €١٠٩,٧٠.

€٢ ٥٠٠	€١٠٠,٢٥	مخزون أول المدة
٤ ٧٤٠	٤١	زائد: المشتريات
€٧ ٢٤٠	٦٦	

$$€١٠٩,٧٠ = \frac{€٧٢٤٠}{٦٦} = \text{التكلفة المتوسطة}$$

١١.٢ (١) €١٤٠٠.

تستعمل طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" الأسعار الأولى. مع بقاء ١٤ تلفازاً فقط في نهاية السنة، ستحدّد تكلفة كلّ تلفاز بـ €١٠٠ = ما مجموعه €١٤٠٠.

١٢.٢ (٢) الوارد أخيراً يخرج أولاً.

تزيد طريقة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" من تكلفة المبيعات بخفض تقييمات المخزون - عبر استعمال أولى أسعار المخزون بأكبر قدر ممكن، وعبر استعمال الأسعار الأحدث لتكلفة المبيعات.

١٣.٢ (٤) تكلفة الاكتساب.

تكون تكلفة الاكتساب الأصلية العامل الوحيد المعروف بشكل أكيد في احتسابات إستهلاك الأصل الثابت. أمّا العوامل الأخرى كلّها فهي عادةً تقديرات.

١٤.٢ (٢) €٣٤٠٠.

$$\frac{\text{التكلفة} - \text{القيمة المتبقية}}{\text{العمر النافع}} = \text{العبء السنوي}$$

$$€٣٤٠٠ = \frac{€٦٠٠٠ - €٤٠٠٠٠}{١٠} =$$

١٥.٢ (٣) €٢٦ ٤٠٠.

القيمة الدفترية	إستهلاك الأصول الثابتة المُتراكم	عبء إستهلاك الأصول الثابتة	السنة
٣٦ ٦٠٠	٣ ٤٠٠	٣ ٤٠٠	١
٣٣ ٢٠٠	٦ ٨٠٠	٣ ٤٠٠	٢
٢٩ ٨٠٠	١٠ ٢٠٠	٣ ٤٠٠	٣
٢٦ ٤٠٠	١٣ ٦٠٠	٣ ٤٠٠	٤

١٦.٢ (٣) €٥١٠٠.

القيمة الدفترية	إستهلاك الأصول الثابتة المُتراكم	عبء إستهلاك الأصول الثابتة	السنة
٣٤ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	١
٢٨ ٩٠٠	١١ ١٠٠	٥ ١٠٠	٢
٢٤ ٥٦٥	١٥ ٤٣٥	٤ ٣٣٥	٣
٢٠ ٨٨٠	١٩ ١٢٠	٣ ٦٨٥	٤

١٧.٢ (٤) €٢٤ ٥٦٥.

أنظر ١٦ أعلاه.

١٨.٢ (٤) (ب) و(د) فحسب.

١٩.٢ (١) المحافظة.

في حال كانت القيمة القابلة للتحقيق أقل من التكلفة، تشدّد مبدأ المحافظة على الإقرار بخسائر كهذه عند التعرف إليها.

٢٠.٢ (٢) الأعباء المالية.

يتمّ تكبّد الأعباء المالية طوال فترة معيّنة من الوقت وهي لا تتعلّق مباشرةً بالعملية الإنتاجية.

الإجابات

٢١.٢ (٣) أجور كبار العمّال.

إنّ كبار العمّال، كما نماذج أخرى من اليد العاملة غير المباشرة، ليسوا ملتزمين مباشرةً بعمليات التصنيع لكنهم يُستخدَمون في الإشراف على اليد العاملة المباشرة.

٢٢.٢ (١) الربح الصافي قبل الفائدة والضرائب.

لا تتحمّل الإدارة عادةً مسؤوليّة البنية الرأسماليّة للشركة أو مسؤوليّة الأنظمة الحاليّة التي تفرض الضرائب.

٢٣.٢ (١) €١١٠٠.

$$\begin{aligned} \text{تكلفة استبدال الأصول الثابتة في العام } ٢٠٠٤ &= ١,١٠ \times €١١٠.٠٠٠ \\ &= €١١٠.٠٠٠ \end{aligned}$$

€١١.٠٠٠	التكلفة التاريخيّة - إستهلاك الأصول الثابتة السنويّ
١٢.١٠٠	تكلفة الاستبدال - إستهلاك الأصول الثابتة السنويّ
<u>١.١٠٠</u>	إستهلاك الأصول الثابتة السنويّ الإضافيّة

٢٤.٢ (٣) €١٢١٠.

$$\begin{aligned} \text{تكلفة استبدال الأصول الصافية في العام } ٢٠٠٥ &= ١,١٠ \times ١,١٠ \times €١١٠.٠٠٠ \\ &= €١٣٣.١٠٠ \end{aligned}$$

بناءً عليه، يبلغ العبء السنوي الذي تمّ تغييره على أساس تكلفة الاستبدال €١٣.٣١٠ للعام ٢٠٠٥. ولإبقاء عبء إستهلاك الأصول الثابتة العام ٢٠٠٤ عند مستوى مقبول (على أساس تكلفة الاستبدال) وهو عبء إستهلاك قدره €١٢.١٠٠ - كما في ٢٣ أعلاه - سيتطلّب مبلغاً إضافياً قدره €١٢١٠.

٢٥.٢ (٣) €٦٩٠.

إحتسب المعدّل للعام ٢٠٠٥ = ١١٥

$$\text{مخزون أوّل المدة} = €٦٠٠ \times \frac{١١٥}{١٠٠} = €٦٩٠$$

٢٦.٢ (٢) €٣٢٤١.

$$\text{مخزون آخر المدة الحالي} = \frac{115}{130} \times \text{€}790 = \text{€}699$$

€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

٢٧.٢ (١) €١٨١.

€٣ ٢٤١	التكلفة الحالية للمبيعات
٣ ٠٦٠	التكلفة التاريخية للمبيعات
<u>١٨١</u>	تعديل تكلفة المبيعات

دراسة الحالة ٢-١

حساب الأرباح والخسائر

القسم الاسكتلندي					
ألف €	ألف €				
١ ٧٥٠					المبيعات (٧٠ × ٢٥ ٠٠٠) €٧٠ × ٢٥ ٠٠٠
	١٢٥				مطروح منها: تكلفة المبيعات
					مخزون أول المدة (٢٥ × ٥٠٠٠) €٢٥ × ٥٠٠٠
					المشتريات
		€٣٥٠ ٠٠٠	€٣٥٠ ×	١٠ ٠٠٠	زائد:
		٦٧٥ ٠٠٠	€٤٥٠ ×	١٥ ٠٠٠	
		٢٠٠ ٠٠٠	€٥٠٠ ×	٤ ٠٠٠	
	١ ٢٢٥	€١ ٢٢٥ ٠٠٠		٢٩ ٠٠٠	
	١ ٣٥٠				
					مطروح منها: مخزون آخر المدة (الوارد أولاً يخرج أولاً)
		€٢٠٠ ٠٠٠	€٥٠٠ ×	٤ ٠٠٠	
		٢٢٥ ٠٠٠	€٤٥٠ ×	٥ ٠٠٠	
	٤٢٥	€٤٢٥ ٠٠٠		٩ ٠٠٠	
٩٢٥					
٨٢٥					الربح الإجمالي
٥٧٥					تكاليف البيع والتوزيع
<u>٢٥٠</u>					الربح الصافي

الإجابات

حساب الأرباح والخسائر

القسم الكندي			
ألف	ألف		
١ ٧٥٠		المبيعات (٧٠ × ٢٥ ٠٠٠) €	
		مطروحٌ منها: تكلفة المبيعات	
	١٢٥	مخزون أول المدة (٢٥ × ٥٠٠٠) €	
		المشتريات زائد:	
	€٣٥٠ ٠٠٠	€٣٥ ×	١٠ ٠٠٠
	٦٧٥ ٠٠٠	€٤٥ ×	١٥ ٠٠٠
	٢٠٠ ٠٠٠	€٥٠ ×	٤ ٠٠٠
١ ٢٢٥	€١ ٢٢٥ ٠٠٠		٢٩ ٠٠٠
١ ٣٥٠		مخزون آخر المدة (الوارد أخيراً يخرج أولاً) مطروحٌ منها:	
	€١٢٥ ٠٠٠	€٢٥ ×	٥ ٠٠٠
	١٤٠ ٠٠٠	€٣٥ ×	٤ ٠٠٠
٢٦٥	€٢٦٥ ٠٠٠		٩ ٠٠٠
١ ٠٨٥		الربح الإجمالي	
٦٦٥		تكاليف البيع والتوزيع	
	٧٥٧	الربح الصافي	
٩٠			

إن النتائج التي أحرزها القسم الكندي هي أقل بـ ١٦٠ ٠٠٠ € من تلك التي حققها القسم الاسكتلندي لسبب أوحد هو الاختلاف في طريقتي تقييم المخازين. وتعتمد مقارنة "الوارد أخيراً يخرج أولاً" على الأسعار الأولى فينتج منها تقييم أقل للمخزون (بـ ١٦٠ ٠٠٠ €) وتكلفة أعلى للمبيعات وربح إجمالي أقل.

دراسة الحالة ٢-٢

١. آلة الحياكة: تكلفتها: €٦٤ ٠٠٠

إستهلاك آلة الحياكة: ٢٥% على تخفيض الرصيد

السنة	إستهلاك آلة الحياكة السنوي	الإستهلاك المتراكم لآلة الحياكة	القيمة الدفترية
	€	€	€
١	١٦ ٠٠٠	١٦ ٠٠٠	٤٨ ٠٠٠
٢	١٢ ٠٠٠	٢٨ ٠٠٠	٣٦ ٠٠٠
٣	٩ ٠٠٠	٣٧ ٠٠٠	٢٧ ٠٠٠

١٥/١٢

شاحنة التوزيع: تكلفتها €٨١٠٠

$$\frac{١٧٠٠ - €٨١٠٠}{٤} = \text{عبء إستهلاك الشاحنة السنوي}$$

$$€١٦٠٠ = \frac{€٦٤٠٠}{٤} =$$

السنة	إستهلاك الشاحنة السنوي	الإستهلاك المتراكم للشاحنة	القيمة الدفترية
	€	€	€
١	١ ٦٠٠	١ ٦٠٠	٦ ٥٠٠
٢	١ ٦٠٠	٣ ٢٠٠	٤ ٩٠٠
٣	١ ٦٠٠	٤ ٨٠٠	٣ ٣٠٠

لن يتغير إستهلاك الشاحنة المُقيّد على السنة الثانية وسيبقى €١٦٠٠. مع ذلك، تمّ 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

	+ €٧ ٠٠٠ الشاحنة	+ €١٠ ٠٠٠ الآلات
	+ €٤ ٥٠٠ معدّات المكتب	
	+ €٨ ٠٠٠ مخزون المواد الأولية	
	+ €٨ ٥٠٠ مخزون السلع الجاهزة	
	€١٥ ٢٥٠ الأموال النقدية في المصرف	
	المجموع = €٥٣ ٢٥٠	المجموع = €٥٣ ٢٥٠
+ €٤٠ ٠٠٠ رأسمال الأسهم		
= حساب الأرباح والخسائر (€٢٥٠)		
+ الحسابات الدائنة €١٣ ٥٠٠		

الإجابات

٢. حساب الأرباح والخسائر عن ثلاثة أشهر لغاية ١٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠

€	€	
٢٩ ٣٠٠		المبيعات (٧٧٠٠ + ٨٦٠٠ + ١٣ ٠٠٠)
	١٧ ٥٠٠	مطروحٌ منها: تكلفة المبيعات (٣٢٠٠ + ٥٣٠٠ + ٩٠٠٠)
	٣٧٥	استهلاك - الآلات (التعليق أ)
<u>١٧ ٨٧٥</u>		
١١ ٤٢٥		الربح الإجمالي
		المصاريف العامة
	١ ٠٠٠	الإعلانات
	١ ١٠٠	الديون الهالكة المشطوبة
	٢٨١	استهلاك - معدّات المكتب (التعليق ب)
	٤٣٨	استهلاك - الشاحنة (التعليق ج)
	٤٨٠	الكهرباء
	٢ ٠٠٠	الإيجار (التعليق د)
	٢٥٠	تصليحات الشاحنة
<u>٥ ٥٤٩</u>		
٥ ٨٧٦		الربح الصافي

٣. الميزانيّة كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠

€	€	
		الأصول الثابتة
	٩ ٦٢٥	الآلات (التعليق هـ)
	٦ ٥٦٢	الشاحنة (التعليق هـ)
	٤ ٢١٩	معدّات المكتب (التعليق هـ)
<u>٢٠ ٤٠٦</u>		
		الأصول المتداولة
	١٥ ٧٠٠	المخازين (٧ ٠٠٠ + ٨ ٧٠٠)
	١٢ ٧٠٠	الحسابات المدينة (١٣ ٨٠٠ - ١ ١٠٠)
	٢ ٠٠٠	الدفوعات على الحساب (التعليق د)
	٨ ٥٥٠	الأموال النقديّة لدى المصرف
<u>٣٨ ٩٥٠</u>		
		مطروحٌ منها: الخصوم المتداولة
	١٣ ٠٠٠	الحسابات الدائنة
	٤٨٠	الحسابات المستحقّة (التعليق و)
<u>١٣ ٤٨٠</u>		

٢٥ ٤٧٠	الأصول المتداولة الصافية
٤٥ ٨٧٦	صافي الأصول المُتممَّة بـ:
٤٠ ٠٠٠	رأسمال الأسهم العادية
٥ ٨٧٦	حساب الأرباح والخسائر
٤٥ ٨٧٦	

التعليقات

- أ. استهلاك الآلات = $\frac{4}{10} (\text{€}10,000 \times 15\%) = \text{€}375$
- ب. استهلاك معدات المكتب = $\frac{4}{25} (\text{€}45,000 \times 25\%) = \text{€}281$
- ج. استهلاك الشاحنة = $\frac{4}{25} (\text{€}7,000 \times 25\%) = \text{€}438$
- د. الإيجار (عن ستة أشهر) = $\text{€}4,000 - \text{€}2,000 = \text{€}2,000$ المدفوعة مسبقاً (٢/١) = $\text{€}2,000$
- هـ. القيمة الدفترية

صافي القيمة الدفترية	الاستهلاك	التكلفة	
€	€	€	
٩ ٦٢٥	٣٧٥	١٠ ٠٠٠	الآلات
٦ ٥٦٢	٤٣٨	٧ ٠٠٠	الشاحنة
٤ ٢١٩	٢٨١	٤ ٥٠٠	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 أنّ المخازين هي أصول متداولة.

٢.٣ (٤) (د) فحسب.
مع أنّ الخيارات (أ) - (ج) قد تصحّ في بعض الحالات فإنّ الخيار (د) هو الخيار الوحيد الذي يصحّ في كلّ الأوقات.

الإجابات

- ٣.٣ خطأ. إن رَسْملة الإنفاق تحوّل التكاليف إلى أصول ثابتة، في حين أن الإنفاق يُقَيّد التكاليف على حساب الأرباح والخسائر في فترة تكبّدها.
- ٤.٣ (٢) €٤٠٠ ٠٠٠. ينبغي إلغاء صفقة الإعلانات وحدها البالغة €٤٠٠ ٠٠٠. فما من منافع أكيدة تنتج من إنفاق كهذا على الإعلانات.
- ٥.٣ (٤) €٢١٠٠ ٠٠٠.

مليون €	
١,٥	تكلفة الاكتساب
٠,١	رسوم مهنية
٠,٥	عمل علاجيّ
<u>٢,١</u>	

إن العمل العلاجي هو جدير باختياره ليحوّل إلى رأسمال، ما دام يشكّل إنفاقاً أساسياً لجعل الأرض صالحة للاستعمال. وفي الواقع، يُشير الواقع الاقتصادي إلى أن سعر الشراء البالغ €١ ٥٠٠ ٠٠٠ سيتمّ تخفيضه بسبب الحاجة إلى القيام بعمل علاجيّ.

- ٦.٣ (١) €٨٠٠٠٠٠٠. إن الفائض في الرقم الذي يُشير إلى التقييم البالغ €٢ ٩٠٠ ٠٠٠، على التكلفة البالغة €٢ ١٠٠ ٠٠٠ (أنظر ٥ أعلاه) يمكن أن يُدمج في الميزانية على هوى أعضاء مجلس الإدارة - بإضافة €٨٠٠ ٠٠٠ إلى التكلفة الأصليّة للأرض وباستحداث احتياطي لإعادة التقييم بالمقدار ذاته.
- ٧.٣ (٢) (أ) و(د) فحسب. إن إيجار الأصول الثابتة لن يُحدث أرباحاً مُغاليّ فيها ولن يُعزّز الفعاليّة التشغيليّة للأصول. وبالتالي، إن الخيارين (ب) و(ج) هما مرفوضان.
- ٨.٣ (٣) إيجار مالي، لآلة نسخ. في كلّ الخيارات الأخرى، لا خلاف حول كلّ المخاطر والمكافآت المتعلقة بملكيّة الأصل الذي يتمّ تحويله إلى المُستأجر.

- ٩.٣ (٣) إبخاس قيمة الأصول والخصوم معاً. إذا تمّ استثناء الأصول المُستأجرة (في ظلّ الإيجارات الماليّة)، عندئذٍ يُنجز أداء الشركة ككلّ بمستوى من الأصول الثابتة أعلى ممّا يظهر فعلياً في الميزانية؛ وهو أمرٌ قد يُشوّه أيّ تحليل للمعدّلات (أنظر الوحدة السادسة). وبطريقة مساوية، يتمّ تجاهل التزامات الشركة القانونيّة

تجاه المؤجّر بموجب شروط الإيجار، أي الدفعات المستقبلية. ولهذا السبب، يتم إبخاس قيمة الخصوم المتداولة والمؤجلة معاً بطريقة مُضَلَّلة.

١٠.٣ (٣) المركبات.

إن المركبات هي أصول ثابتة؛ أمّا سائر الخيارات الأخرى فهي أصول متداولة.

١١.٣ (١) €١٢٥٠٠٠.

الأموال النقدية €١٠٠٠٠ + الحسابات (الذمم) المدينة €٥٥٠٠٠ + المخازين
€١٢٥٠٠٠ = €٦٠٠٠٠

١٢.٣ (٢) €١٠٥٠٠٠.

المباني €٧٥٠٠٠ + الآلات €٣٠٠٠٠ = €١٠٥٠٠٠

١٣.٣ (٤) €٦٠٠٠٠.

الحسابات (الذمم) الدائنة €٢٥٠٠٠ + الضرائب المستحقة الدفع €١٥٠٠٠
+ أنصبة الأرباح المستحقة الدفع €٢٠٠٠٠ = €٦٠٠٠٠

١٤.٣ (٣) €٦٥٠٠٠.

€١٢٥٠٠٠	الأصول المتداولة الإجمالية (من ١١ أعلاه)
٦٠٠٠٠	مطروحٌ منها: الخصوم المتداولة الإجمالية (من ١٣ أعلاه)
€٦٥٠٠٠	الأصول المتداولة الصافية

١٥.٣ (١) €٧٢٠٠.

احتياط عام = ٤٪ من الحسابات المدينة وقيمتها €١٨٠٠٠٠
€٧٢٠٠ =

الإجابات

١٦.٣ (٢) €٦٩٠٠.

يتضمَّن العبء:

€٥٧٠٠	(أ) ديون هالكة محدَّدة بوضوح ومشطوبة
	(ب) زيادة في احتياط الديون الهالكة للعام ٢٠٠٢
٨٤٠٠	احتياط بنسبة ٤٪ من الحسابات المدينة =
٧٢٠٠	مطروح منه: احتياط العام ٢٠٠١ (أنظر ١٥ أعلاه)
١٢٠٠	
€٦٩٠٠	

١٧.٣ (٤) €٢٠١ ٦٠٠.

€٢١٠٠٠٠	الحسابات المدينة
٨٤٠٠	مطروحٌ منها: احتياط الدين الهالك (بنسبة ٤٪)
€٢٠١ ٦٠٠	

١٨.٣ (٢) €٢٠٠٠٠٠.

إيرادات الاكتتاب للسنة لغاية ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١ = €٥٠٠ × ٤٠٠ = €٢٠٠ ٠٠٠

١٩.٣ (٣) €١٠٠٠٠.

الإيرادات المؤجلة لغاية ٣١ آذار/مارس ٢٠٠١ = €٥٠٠ × ٢٠ = €١٠ ٠٠٠ (اكتتابات مدفوعة مُسبِّقاً).

٢٠.٣ (٤) €٥٦ ٠٠٠.

€	الخصوم المتداولة
٢٠ ٠٠٠	الحسابات الدائنة
١٠ ٠٠٠	الضرائب المستحقة الدفع
٤٥٠٠	الحسابات المستحقة
٨٥٠٠	السحب على المكشوف من المصرف
٤٣٠٠٠	
	زائد:
	جزء متداول من الخصوم الطويلة الأمد
١٠ ٠٠٠	أسهم قروض (€٤٠٠٠٠ × ٤/١)
٣ ٠٠٠	المبلغ الدائن للإيجار (€٩٠٠٠ × ٣/١)
٥٦ ٠٠٠	

٢١.٣ (١) €٣٦ ٠٠٠.

€	الخصوم الطويلة الأمد
٣٠٠٠٠	أسهم قروض (€٤٠٠٠٠ × ٤/٣)
٦٠٠٠	المبلغ الدائن للإيجار (€٩٠٠٠ × ٣/٢)
٣٦٠٠٠	

٢٢.٣ (٢) كخصم متداول في الميزانية. تُعالج الإيرادات المؤجلة كإيرادات تم قبضها قبل الوقت. وفي تاريخ الميزانية، تُعتبر بأنها قابلة للتسديد فعلياً - ولهذا السبب، تُعتبر خصماً متداولاً.

٢٣.٣ صح.

للقروض الطويلة الأمد معدل فائدة ثابت نموذجياً وهو يضمن مستوى مُحدّداً من الإيرادات بَعْض النظر عن مستوى الربحية. فضلاً عن ذلك، يحمل أصحاب القروض ضماناً على أصول الشركة، تعطيمهم أفضلية على المساهمين العاديين الذين يحققون أفضل مستوى من الإيرادات في فترات الأرباح الوفيرة.

٢٤.٣ (٣) النفقات العامة للبيع والتوزيع.

إن بيان ممارسة المحاسبة المعيارية رقم ٩ يسمح بتضمين النفقات العامة الخاصة بالمواد واليد العاملة والتصنيع فحسب، في تقييمات المخزون. وتُسْتثنى بشكل خاص كلّ التكاليف التي لا علاقة لها بالتصنيع. إفتراض أن حقوق الملكية قد تمّ تثبيتها بـ €١٠٠ ٠٠٠ لكلّ سنة من السنوات الثلاث. وقد أعطيت الشركة أسهم قروض طويلة الأمد بفائدة بلغت ١٠ بالمئة سنوياً.

الإجابات

٢٥.٣ (١) €١١٠.٠٠٠.

٢٥٪ من الإيرادات على حقوق الملكية (€١٠٠.٠٠٠) = أرباح قدرها €٢٥.٠٠٠.
ما دامت أرباح السنة الثانية تبلغ €٣٦.٠٠٠، يعني هذا أن الأرباح قد هبطت بمقدار
€١١.٠٠٠. وبمعدل استدانة نسبته ١٠٪ سنوياً، يساوي ذلك أسهم قروض طويلة الأمد
قدرها €١١.٠٠٠.

٢٦.٣ (٢) €٦٠.٠٠٠.

$$\%٣٧,٥ = \frac{\text{الدين الطويل الأمد}}{\text{الأصول الإجمالية}} = \text{الدَّين مقارنةً برأس المال}$$

$$\%٣٧,٥ = \frac{\text{س}}{\text{س} + ١٠٠.٠٠٠} = \text{البديل}$$
$$\text{€٦٠.٠٠٠} =$$

دراسة الحالة ٣-١

شركة "كلايدماوث كاميكالس المحدودة"

في ظل الوارد أولاً يخرج أولاً		في ظل الوارد أخيراً يخرج أولاً		
€	€	€	€	
٨٠٠٠		٨٠٠٠		المبيعات
	٣٣٦		٣٣٦	تكلفة المبيعات
	٥٦٣٠		٥٦٣٠	مخزون أول المدة
	٥٩٦٦		٥٩٦٦	المشتريات
	(٢) ٢٧١٠		(١) ١٨٨٦	مخزون آخر المدة
٣٢٥٦		٤٠٨٠		الربح الإجمالي
٤٧٤٤		٣٩٢٠		
				تعليقات
	٣٣٦	€٢,٨٠ × ١٢٠	- ٦٢٠ كلغ	(١) «الوارد أخيراً يخرج أولاً»
	٩٠٠	€٣,٠٠ × ٣٠٠	- مُطَبَّقة على	
	٦٥٠	€٣,٢٥ × ٢٠٠		
	١٨٨٦			
	١٨٠٠	€٤,٥٠ × ٤٠٠	- ٦٢٠ كلغ	(٢) الوارد أولاً يخرج أولاً
	٦٣٠	€٤,٢٠ × ١٥٠	- مُطَبَّقة على	
	٢٨٠	€٤,٠٠ × ٧٠		
	٢٧١٠			

في الميزانية المُعدَّة في ٣٠ أيلول/سبتمبر، يزيد الخيار بالانتقال إلى الوارد أولاً يخرج أولاً من قيم المخزون بـ €٨٢٤ كما يزيد الأرباح وحقوق الملكية بالمقدار ذاته.

دراسة الحالة ٣-٢

لونغهورن المحدودة	إنفرنيس المحدودة	الدَّين مقارنةً برأس المال %
€١٠٠.٠٠٠ / €٦٠.٠٠٠	€٢٠.٠٠٠ / €١٠٠.٠٠٠	(دَّين طويل الأمد/الأصول الإجمالية)
= ٦٠ %	= ٢٠ %	

الإجابات

لونجهورن المحدودة

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	
€	€	€	
١٠ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠	الأرباح التشغيلية (قبل الفائدة) مطروحٌ منها: الفائدة على الدين الطويل الأمد $€٦٠ ٠٠٠ \times ٨\%$
٤ ٨٠٠	٤ ٨٠٠	٤ ٨٠٠	
٥ ٢٠٠	١ ٢٠٠	١٠ ٢٠٠	الأرباح المتبصرة لحقوق الملكية الإيرادات من حقوق الملكية % الربح المتبصر لحقوق الملكية/حقوق الملكية
$٤٠ ٠٠٠ / ٥٢٠٠$	$٤٠ ٠٠٠ / ١٢٠٠$	$٤٠ ٠٠٠ / ١٠٢٠٠$	
$\%١٣ =$	$\%٣$	$\%٢٥,٥$	

إنفرنيس المحدودة

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	
€	€	€	
١٠ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠	الأرباح التشغيلية (الربح قبل الفائدة والضرائب) (قبل الفائدة) مطروحٌ منها: الفائدة على الدين الطويل الأمد $€٢٠ ٠٠٠ \times ٨\%$
١ ٦٠٠	١ ٦٠٠	١ ٦٠٠	
٨ ٤٠٠	٤ ٤٠٠	١٣ ٤٠٠	الأرباح المتبصرة لحقوق الملكية الإيرادات على حقوق الملكية %
$٨٠ ٠٠٠ / ٨٤٠٠$	$٨٠ ٠٠٠ / ٤٤٠٠$	$٨٠ ٠٠٠ / ١٣٤٠٠$	
$\%١٠,٥ =$	$\%٥,٥$	$\%١٦,٧٥$	

إن شركة لونجهورن Longhorn معدلة بشكل أكبر من شركة إنفرنيس Inverness مع نسبة ٦٠ بالمئة من الدين مقارنة برأس المال مقابل ٢٠ بالمئة. في أوقات الأرباح الأوفر (الستتان الأولى والثالثة)، أخذت الدين مقارنة برأس المال في شركة لونجهورن Longhorn إيرادات أعلى على حقوق الملكية. مع ذلك، عندما تدنت الأرباح (في السنة الثانية)، عملت نسبة الدين المرتفع مقارنة برأس المال ضد مصلحة فوائد حقوق الملكية في شركة لونجهورن Longhorn.

الوحدة الرابعة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٤ (٤) يُوفّر بيان التدفّق النقدي توفيقاً بين الأرباح والأموال النقدية. إن الخيار (١) غير صحيح لأن الميزانية تقدّم تقريراً عن مخزون الموارد في نهاية فترة محاسبية ما. وإن الخيار (٢) غير صحيح لأن حساب الأرباح والخسائر يقدم تقريراً عن تدفّق الموارد خلال فترة محاسبية ما. أمّا الخيار (٣) فهو غير صحيح لأن بيان التدفّق النقدي لا يقدم تقريراً عن الادعاءات على موارد الشركة: فتلك مهمّة الميزانية.

٢.٤ (٣) فرض الضرائب. إن الخيار (١) هو نتيجة تخصيص تكلفة الأصول الثابتة على مدى سنوات عديدة. وهو أيضاً بند خاص بالمصروف، وهو لا يتضمّن أيّ تحرك للأموال النقدية. إن الخيار (٢) - وهو تدنّ في الاحتياط للديون الهالكة - هو أيضاً تعديل محاسبي يتدفّق من تقييم ذاتي لملاءمة الاحتياط للديون الهالكة. ولا يتضمّن أيّ تدفّق نقدي داخلي أو خارجي. ويمثّل الخيار (٤) التعرف إلى عجز ناشئ عن الفرق بين حصيلة البيع وصافي القيم الدفترية للأصول الثابتة. وفي حين أنّ حصيلة البيع هي عبارة عن تدفّقات نقدية داخلية، يكون الفرق مجدداً تعديلاً محاسبياً. وحده الخيار (٣) يتضمّن تحركاً مباشراً (خارجياً) للأموال النقدية.

٣.٤ (٢) الأرصدة النقدية والأرصدة المصرفية زائد الاستثمارات المؤقتة للأموال النقدية. تمّ التعريف عن الخيارات الأخرى كلّها بشكل ضيق.

٤.٤ (٣) €٢٢ ٥٠٠.

€	
١٢ ٥٠٠	الربح بعد إستهلاك الأصول الثابتة
	إضافة: إستهلاك الأصول الثابتة
١٠ ٠٠٠	- €٥٠ ٠٠٠ × ٢٠%
<u>٢٢ ٥٠٠</u>	

€	
١٥٥٠٠	الربح بعد إستهلاك الأصول الثابتة
٤٥٠٠	إضافة: إستهلاك الأصول الثابتة
٢٠.٠٠٠	– €٤٥.٠٠٠ × ١٠٪ سنوياً
٢٠.٠٠٠	

- ٦.٤ (٤) بيع الأصول الثابتة.
يزيد الخيار (١) من التصريح لشركة ما بزيادة رأسمال الأسهم، لكن لا ينتج منه تدفق نقدي داخلي للأموال النقدية. ويوظف كلا الخيارين (٢) و(٣) الأموال النقدية في الإبقاء على مخازين أكبر وفي وفاء الدائنين بالكامل.
- ٧.٤ (١) شراء الأصول الثابتة.
يُنْتَج من كلا الخيارين (٢) و(٤) تدفقات نقدية داخلية ناجمة عن التغيير في التمويل الطويل الأمد لشركة ما. ويُطْلَق 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.
سيؤدّي الخياران (١) و(٢) كلاهما إلى تخفيضات في رأس المال التشغيلي، ويزودان بالتالي بمصادر للأموال النقدية. في حين أنّ 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 العمليّات.
يتطلّب الخياران (١) و(٣) توفر الأموال النقدية لضمان حدوثهما. أمّا الخيار (٤) – تكبد خسارة – فسيستوعب هو أيضاً الأموال النقدية. ويوسع الخيار (٢) وحده أن يولد أموالاً نقدية.
- ١٠.٤ (٢) الزيادة في المخازين.
يظهر الخيار (١) ضمن قسمه الخاص (أنصبة الأرباح المدفوعة) في بيان التدفق النقدي. أمّا الخيار (٣) فيُفصّل عنه في قسم "استثمار رأس المال"، في حين أنّ الخيار (٤) يندرج في "الاكتسابات والتصرفات".

١١.٤ (١) الفائدة على السحب على المكشوف.
إن الخيارين (٢) و(٤) يُندرجان كلاهما في "التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية". أما الخيار (٣) فيُغطيه "الاكتسابات والتصرفات".

١٢.٤ (٢) التصرف بالأصول الثابتة.
تغطي كلا الخيارين (١) و(٤) "الاكتسابات والتصرفات". أما الخيار (٣) فيتم الإفصاح عنه على حدة.

١٣.٤ (٤) الاستثمار في شركة متحدة.
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) يتعلّق بـ"التمويل"، تُعتبر السحوبات 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"؛ والخيار (٤) يُعالج في "التدفق النقدي الناجم عن الإيرادات من الاستثمار وخدمة المالية".

١٥.٤ (٤) €٣٢ ٠٠٠+

€	
٢٠٠٠	السحب على المكشوف من المصرف
٢٨ ٠٠٠	٢٠٠١ - الأموال النقدية في المصرف
٣٢ ٠٠٠ +	

١٦.٤ (٢) €٢٥ ٠٠٠

€	€	
٢٧٠٠٠		الربح قبل الضريبة
	١٨٠٠٠	التعديلات لرأس المال التشغيلي
	(١٢٠٠٠)	التدني في المخازين
	(٨٠٠٠)	الزيادة في الحسابات المدينة
		التدني في الحسابات الدائنة
(٢٠٠٠)		
٢٥٠٠٠		

الإجابات

١٧.٤ (١) ١١٠٠٠.٠٠٠ €

€	€	
١٠٠٠٠		الربح قبل الضريبة
	٣٠٠٠	إضافة: البنود غير النقدية
	(٥٠٠)	إستهلاك الأصول الثابتة
	(٧٠٠)	التخفيض في الاحتياط للديون الهالكة
	(٧٠٠)	الكسب من بيع مركبة آلية
١٨٠٠		
١١٨٠٠		

١٨.٤ (٢) زيادة قدرها ٢٠٠٠.٠٠٠ €

€		
	(٣٣٠٠٠)	التعديلات لرأس المال التشغيلي
	(١٧٠٠٠)	الزيادة في المخازين
	٥٢٠٠٠	الزيادة في الحسابات المدينة
	٢٠٠٠	الزيادة في الحسابات الدائنة
	٢٠٠٠	وبناءً عليه، الزيادة في رأس المال التشغيلي

١٩.٤ (٤) ٣٤٠٠٠.٠٠٠ €

€		
	٦٥٠٠٠	الأصول الثابتة (في العام ٢٠٠٠)
	(١٦٠٠٠)	مطروح منها: إستهلاك الأصول الثابتة
	(٣٠٠٠)	الأصول المُباعَة
	٤٦٠٠٠	
	٨٠٠٠٠	الأصول الثابتة (في العام ٢٠٠١)
	٣٤٠٠٠	وبناءً عليه، مشتريات من الأصول الثابتة

٢٠.٤ (١) و(ب) فحسب.

سَيُنْتَج من الخيار (ج) استيعاباً للأموال النقدية في مخازين أكبر. أما الخيار (د) فسيتطلب أيضاً الأموال النقدية بغيره شراء الأصول الثابتة. ولن يقوم بدوره بتحسين التدفقات النقدية الداخلة في المدى القريب. وسيؤدي كل من تخفيض الحسابات المدينة وزيادة الحسابات الدائنة إلى وضع نقدي أقوى.

٢١.٤ خطأ.

ثمّة العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في أيّ تغيير في الوضع النقديّ في شركة ما – وكلّها مُفصّل في تصميم بيان التدفّق النقديّ.

٢٢.٤ خطأ.

سيُنتج من الخسائر التشغيليّة بالفعل تدهورٌ في الوضع النقديّ في شركة ما. مع ذلك، من الممكن أن تقوم إدارة فعّالة بمعادلة وقع الخسارة عبر مزيج من تجميع تمويل إضافي طويل الأمد ومن مبيعات الأصول الثابتة ومن تحكّم دقيق برأس المال التشغيلي (المخازين، والحسابات المدينة، والحسابات الدائنة).

بيان التدفق النقدي لشركة آل أم بي بروداكتس المحدودة LMP Products Limited

التعليقات	٢٠٠١	٢٠٠٠
السنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١		
التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية	٣٤٤٠	٩٢٨٨
إنفاق رأس المال	(٩٤٠٠)	٣٧٠٦
تمويل	٢٠٠٠	١٢٩٩٤
إصدار الأسهم	(٣٩٦٠)	
التدني في الأموال النقدية		
التعليقات	١	٢
الربح قبل الضريبة		
إضافة: إستهلاك الأصول الثابتة		
تعديلات لرأس المال التشغيلي		
الزيادة في المخازين (٤٦٨٠ - ٧٩٢٠) €	(٣٢٤٠)	
الزيادة في الحسابات المدينة (٣٩٢٠ - ٧٦٤٠) €	(٣٧٢٠)	
التدني في الحسابات الدائنة (٥٩٢٠ - ٣٣٣٢٦) €	(٢٥٩٤)	
التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية	٣٤٤٠	
٢ شراء الأصول الثابتة		
صافي القيمة الدفترية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠	٩٦٠٦	
مطروح منها: إستهلاك الأصول الثابتة	٣٧٠٦	
صافي القيمة الدفترية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١	٥٩٠٠	
٣ إصدار الأسهم		
شراء الأصول الثابتة (بناءً عليه)	١٥٣٠٠	
رأسمال الأسهم العادية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠	٩٤٠٠	
رأسمال الأسهم العادية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١	٧٥٠٠	
الزيادة	٩٥٠٠	
٤ التدني في الأموال النقدية		
سحب على المكشوف من المصرف في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١	١٢٤٠	
أموال نقدية في المصرف في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠	٢٧٢٠	
التدني في الأموال النقدية	٣٩٦٠	

لاحظ أن أي فئة من الفئات الأخرى التي تم التعرف إليها في نموذج بيان التدفق النقدي، ليس لها أي مداخل في هذا المثل، وبالتالي تم استثنائها من الحل.

بيان التدفق النقدي لشركة إكسماوث ترايدينغ المحدودة Exmouth Trading Limited

ألف €	تعليقات	السنة التي تنتهي في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١
(٢٥)	(١)	التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية
٤٠	(٢)	إنفاق رأس المال التصرف بالأصول الثابتة
٣٠	(٣)	التمويل إصدار الأسهم
٤٥	(٤)	الزيادة في الأموال النقدية
ألف €	تعليقات	
(١٣٦)	١	الخسارة من الأنشطة العادية (١٣٢) - (٤) €
١٠		إضافة: إستهلاك الأصول الثابتة
(١٢٦)		تعديلات لرأس المال التشغيلي
٥٤		التدني في المخازين (١٠٠) - (٤٦) €
١٧		التدني في الحسابات المدينة (٧٢) - (٥٥) €
٣٠		الزيادة في الحسابات الدائنة (٧٥) - (٤٥) €
١٠١		التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية
(٢٥)		٢ التصرف بالأصول الثابتة
١٠٠		٢ صافي القيمة الدفترية في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٠
(١٠)		مطروح منها: إستهلاك الأصول الثابتة
٩٠		صافي القيمة الدفترية في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١
٥٠		التصرف بالأصول الثابتة (بناءً عليه)
٤٠		٣ إصدار الأسهم
١٠٠		رأسمال الأسهم العادية في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١
٧٠		رأسمال الأسهم العادية في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٠
٣٠		الزيادة
٢٠		٤ الزيادة في الأموال النقدية
(٢٥)		أموال نقدية في المصرف في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠١
٤٥		سحب على المكشوف من المصرف في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٠
		الزيادة في الأموال النقدية

تعقيبات

بالرغم من الخسارة المرتفعة الناجمة عن العمليّات والبالغة ١٣٦.٠٠٠ €، وبالرغم من نزف الأموال النقدية المرافق لها، لقد تمّ إنجاز التحرك الإيجابي الصافي في الأموال النقدية بفضل خليط من:

- تحكّم دقيق بالمخازين (وقد تدنّت بنسبة ٥٤ بالمئة)؛
- تحكّم فعليّ بالتسليف نتج منه حسابات مدينة مُحفّضة؛
- تمديد آجال الدفع للحسابات الدائنة؛
- التصرف 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 وقفً على الطرق المُنتقاة. ليس الخيار (ب) قابلاً للتطبيق في ظلّ غياب القواعد المحاسبية الصارمة، كما أنّه ليس على الخيار (د) أن يُحدّث أيّ فرق على الإطلاق.
- ٢.٥ (٣) الشركة المحدودة المسؤولية.
- لا يغطّي قانون الشركات الكيانات الأخرى.
- ٣.٥ (٢) سعر الاكتساب للأسهم المملوكة.
- تشير خسارة مساهم فرديّ 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 والدائنون المستفيدين الأساسيين من التشريع بشأن متطلّبات الإفصاح. ولا يُعتبر أنّ المستخدمين أو عامة الناس يواجهون مخاطر كالتّي يواجهها المستثمرون ومن يزودون الشركات المحدودة المسؤولية بالقروض.

٥.٥ (٣) (ب) و(ج) فحسب.
ثمّة تقليد (وخوف) قائم منذ زمن طويل من الإفصاح عن الكثير من المعلومات الماليّة في حال أُعطيَ المنافسون بعض الأفضليّة أو في حال لفتت الإدارة انتباه المساهمين أو أطراف ثالثين بطريقة غير ملائمة.

٦.٥ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
وحده الخيار (ج) يندر أن تكون له علاقة بهذه المسألة. فإنّ شركات قليلة تُضمّن بياناتها الماليّة المعلومات بقصد تعزيز معرفة مستخدميها في أعمالها.

٧.٥ (٤) (ب) و(د) فحسب.
يُراد بشهادة «الرأي الحقيقيّ والعادل» تأمين راحة البال بشأن عدم اللجوء إلى الخيار (أ) أو (ج) في إعداد البيانات الماليّة.

٨.٥ خطأ.
في حين أنّ معايير المحاسبة تهدف إلى خلق إطار صارم إلى حدّ بعيد لإعداد البيانات الماليّة، ثمّة مجال لبعض الانحراف عن هذه المعايير، شرط أن يكون للمدراء أسباب تجاريّة سليمة لهذا الابتعاد وأن يزودوا بإفصاح كامل عن هذه الأسباب وعن وقعها ضمن البيانات الماليّة.

٩.٥ (٢) (أ) و(ج) فحسب.

١٠.٥ (٤) (د) فحسب.
تمّ الإشارة أحياناً إلى الخيارين (أ) - (ج) على أنّهما الشهرة بتعبير عام. وحده الخيار (د) هو الشهرة «الماليّة».

١١.٥ (١) €٨٠٠٠.
إكتسبت شركة إنسترومنت سيستمز Instrument Systems ٨٠ بالمئة من شركة ميديكال لايزرز Medical Lasers، وهي شركة تملك أصولاً صافية قدرها €٩٠٠٠٠٠.

€٨٠٠٠٠	سعر الاكتساب المدفوع
٧٢٠٠٠	مطروح منه: ٨٠٪ من الأصول الصافية وقدرها €٩٠٠٠٠٠.
€٨٠٠٠٠	الشهرة

١٢.٥ (٣) €١٨٠٠٠٠.

حصة الأقلية = ٢٠٪ من شركة ميديكال لايزرز المحدودة Medical Lasers Limited
= ٢٠٪ من الأصول الصافية وقدرها €٩٠٠٠٠٠
= €١٨٠٠٠٠

الإجابات

$$13.5 \quad 1 - \text{الأصول الثابتة} + \text{الأصول المتداولة الصافية} = 210.000 \text{ €}$$

المجموع €	م ل €	إ س ل €	
115.000	60.000	55.000	الأصول الثابتة
95.000	30.000	65.000	الأصول المتداولة الصافية
<u>210.000</u>			

14.5 (2) النسبة الثابتة، طوال 20 سنة.
أنظر القسم (ز)، الملكية والآلات والمعدات، في الصفحة 73/5 من حسابات شركة أوارد Award. يؤكد التعليق 3 بأن سياسة الاستهلاك على المباني الصناعية تطبق مقارنة النسبة الثابتة على مدى 20 سنة كعمر نافع مقدّر.

15.5 (3) تُشطب مباشرة من الإحتياطيّ.
أنظر السياسات المحاسبية على الشهرة (في الصفحة 72/5 من حسابات شركة أوارد Award). ييسر التعليق 1 سياسة الشهرة على الاكتسابات بعد تاريخ 31 آذار/مارس 2002. وتجدر الإشارة إلى أن شركة أوارد Award غيرت سياستها بعد ذلك التاريخ لتتماشى مع ما يتطلبه معيار المحاسبة الدوليّ.

16.5 (1) €45.000.000.
يُبين دخل الفائدة للعام 2001 تحت «صافي تكاليف التمويل» في التعليق 7 (في الصفحة 81/5). لاحظ أنه يُوازن إزاء مصروف الفائدة للعامين معاً.

17.5 (2) (أ) و(د) فحسب.
قد ترغب الإدارة كثيراً في تحقيق تمنيات المساهمين ومحللي الاستثمارات معاً، لكنّ المجال أمامها محدود للغاية لتفعل ذلك عبر التغيير إلى سياسات محاسبية «ملائمة»، من دون الحصول على موافقة مدققي الحسابات الخارجيين ومن دون لفت الانتباه إلى أيّ تغيير ماديّ في التعليقات على الحسابات.

18.5 (1) €396.000.000.
لا يظهر عبء إستهلاك الأصول الثابتة للعام 2002 في واجهة بيان الدخل الموحد. ومن الضروري التنقيب تحت التعليقات الداعمة، لدرس التعليق 9 في الصفحة 82/5 من حسابات شركة أوارد Award. فيزوّد التعليق 9 بتفاصيل عن كلّ التحوّلات التي تشهدها الملكية والآلات والمعدات خلال السنة - بما فيها المقدار الإجماليّ إستهلاك الأصول الثابتة في السنة.

١٩.٥ (٢) ١٤٠٠٠٠٠٠٠.€

لا يظهر الإنفاق على البحث والتطوير للعام ٢٠٠١ في واجهة بيان الدخل الموحد. فمن الضروريّ التنقيب مجدداً تحت بيان الدخل الموحد لدرس التعليق ٣ في الصفحة ٧٩/٥ من الحسابات. ويفصح التعليق ٣ عن البنود التي تولّف الدخل/(المصاريف) التشغيلية الأخرى. ويُعطى الإنفاق على البحث والتطوير كمعلومات إضافية في نهاية التعليق ٣.

٢٠.٥ (١) ٢٣٠٠٠٠٠٠٠.€

إنّ مصالح شركة أوارد في شركات ليست فروعاً لها تُدرّ مدخولاً من الشركاء. فخلال العام ٢٠٠٢، نجم عن الشركاء دخل قدره ٢٣٠٠٠٠٠٠٠.€ ويتم الإفصاح عن هذا البند في واجهة بيان الدخل الموحد (في الصفحة ٦٧/٥ ؟؟ من الحسابات).

٢١.٥ (٣) ٥٣٠٠٠٠٠٠٠.€

إنّ حصة الأقلية في فروع شركة أوارد Award تُقيّم بـ ٥٣٠٠٠٠٠٠٠٠ مقابل أرباح العام ٢٠٠١. ويتم الإفصاح عن هذا البند في واجهة بيان الدخل الموحد (في الصفحة ٦٧/٥ من الحسابات).

٢٢.٥ (٣) ١٩٠٠٠٠٠٠٠.€

من الضروريّ البحث مجدداً في التعليقات الداعمة للحسابات بغية التعرّف إلى مقدار الشهرة المستهلكة في العام ٢٠٠٢. ويبيّن التعليق ١٠ (في الصفحة ٨٣/٥ من الحسابات) عبء استهلاك قدره ١٩٠٠٠٠٠٠٠.€ خلال العام ٢٠٠٢.

٢٣.٥ (٢) ١١١٠٠٠٠٠٠٠.€

إنّ الزيادة في رأسمال الأسهم المُصدّر ملخّصة في كلّ من واجهة الميزانية (في الصفحة ٦٨/٥ من الحسابات) والتعليق الداعم ١٨ (في الصفحة ٨٧/٥). وقد ازداد رأسمال الأسهم المُصدّر من ٣٣٣٠٠٠٠٠٠.€ في نهاية العام ٢٠٠١ إلى ٤٤٤٠٠٠٠٠٠.€ في نهاية العام ٢٠٠٢، ممّا يمثّل زيادة قدرها ١١١٠٠٠٠٠٠.€.

٢٤.٥ (١) ١٠٠٠٠٠٠٠٠.€

إنّ بيان التدفّق النقديّ الموحد (في الصفحة ٩٦/٥ من الحسابات) يزوّد بالتفاصيل حول التدفّقات النقدية الداخلة من التصرّف بالاستثمارات. لاحظ أنّه، في حين يظهر الفائض على التصرّف كجزء من الأموال المولدة من «النشاطات التشغيلية»، فإنّ الإيرادات الفعلية من التصرفات تظهر ضمن قسم «نشاطات الاستثمار».

٢٥.٥ (٣) احتياطيّ إعادة التقييم.

إن سائر الخيارات يُعبّر عنها بالتكلفة/الإيرادات الفعلية عند إجراء «الاكتساب/الصفقة». ويتم إنشاء احتياطيّ إعادة التقييم عندما يُعاد تقييم الأصول الثابتة بما يتخطى تكلفة اكتسابها، وبذلك ينشأ احتياطيّ إعادة تقييم غير قابل للتوزيع، للمقدار الفائض عن إعادة التقييم حسب التكلفة التاريخية.

٢٦.٥ (٣) €٥ ٩٨٥ ٠٠٠ ٠٠٠.

إن بيان التدفّق النقديّ الموحد (في الصفحة ٦٩/٥ من الحسابات) يزود بالتفاصيل حول التدفّقات النقدية الخارجة في إعادات التسديد للاستدانات في العام ٢٠٠١ ضمن قسم «نشاطات التمويل».

٢٧.٥ (١) €٤٨ ٠٠٠ ٠٠٠.

إن بيان التدفّق النقديّ الموحد (في الصفحة ٦٩/٥ من الحسابات) يزود بالتفاصيل حول التدفّقات النقدية الخارجة من اكتساب أصول غير ملموسة ضمن قسم «نشاطات الاستثمار».

٢٨.٥ (٤) €٢ ٥٦٢ ٠٠٠ ٠٠٠.

التعليق ٩ على الميزانية (في الصفحة ٨٢/٥ من الحسابات).

٢٩.٥ (٣) زيادة بنسبة ٦٦,١ بالمئة.

إن التحرك 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 = $115/76 = 66,1$ بالمئة.

٣٠.٥ (٣) €١ ٧٦٦ ٠٠٠ ٠٠٠.

يعرض التعليق ٢٠ موقع القروض المصرفية غير المضمونة (في الصفحة ٨٩/٥ من الحسابات). ومن الضروريّ 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 الحاكم على مسؤولية أعمالها الإجتماعية 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.
يُساء فهم معنى تقرير التدقيق المحاسبي غير المتحفّظ، بشكل شائع، فيعتبر أنّ مدقق الحسابات الخارجي قد دقّق في تفاصيل كلّ صفقة تمّت في السنة قيد التدقيق المحاسبي.

دراسة الحالة ٥-١ (أسئلة إضافية)

١. نرجو العودة إلى التعليق ٧ على الحسابات (ص ٤٢/٥) حيث يتمّ التزويد بتفاصيل حول الإيرادات حسب النشاط. وفي العام ٢٠٠١، بلغ الدخل من أقساط التأجير €٢ ٥٣٢ ٠٠٠ ٠٠٠.

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 €٣ ٩٩١ ٠٠٠ ٠٠٠.

٣. نرجو العودة إلى التعليق ١٦ على الحسابات (ص ٤٧/٥) الذي يعرض كلّ من تكاليف طاقم العمل والعدد المتوسطّ للمستخدمين. وكان العدد المتوسطّ لـ "المتعلمين والطلاب" ٥٩٣٩ في العام ٢٠٠١.

٤. نرجو العودة إلى التعليق ٣٢ على الحسابات (ص ٦٠/٥). فيفصل هذا التعليق الخصوم الأخرى للمجموعة (غير الخصوم التجارية التي يغطّيها التعليق ٣١). ونجد ضمن الخصوم الأخرى مبلغاً قدره €٣٩١ ٠٠٠ ٠٠٠ من الضرائب المستحقّة الدفع بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

٥. نرجو العودة إلى التعليق ١٠ على الحسابات (ص ٤٣/٥) حيث تُعرض تفاصيل حول تكاليف البحث والتطوير. وفي العام ٢٠٠٢، تمّ تكبّد مبلغ قدره €٢ ٣٣٤ ٠٠٠ ٠٠٠ على البحث والتطوير.

الإجابات

٦. نرجو العودة إلى التعليق ١٧ على الحسابات (ص ٤٨/٥) الذي يزود بتفاصيل حول التحركات التي شهدتها أصول المجموعة غير المتداولة. وإن أحد المجالات الفرعية للأصول غير المتداولة هو "المنتجات المؤجّرة"، المستقرة على مبلغ €٨ ٢٤٦ ٠٠٠ ٠٠٠ بتاريخ الأول من كانون الثاني/يناير من العام ٢٠٠٢.
٧. نرجو العودة إلى التعليق ٣٤ على الحسابات (ص ٦١/٥). ويفصّل هذا التعليق تعرّض المجموعة للخصوم الطارئة، وكان من بينها مبلغ قدره €١٠٥ ٠٠٠ ٠٠٠ مخصّص لضمانات الأداء كما في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١.
٨. نرجو العودة إلى بيانات التدفّق النقديّ للمجموعة (ص ٣٤/٥). وضمن فئة "التدفّق النقديّ الناجم عن نشاطات التمويل"، ثمة بند "الإيرادات من إصدار السندات" – €٤ ٣٣٩ ٠٠٠ ٠٠٠ في العام ٢٠٠٢.
٩. نرجو العودة إلى التعليق ١٣ على الحسابات (ص ٤٤/٥). يزود هذا التعليق بتفاصيل حول ضرائب الدخل للمجموعة، التي يتمّ تحليلها في "مصروف الضريبة الحالية" و"مصروف الضريبة المؤجلة".
١٠. نرجو العودة إلى التعليق ٢٣ على الحسابات (ص ٥٢/٥). يلخّص هذا التعليق موقع الذمم (الحسابات المدينة). ونجد ضمن "الذمم الأخرى" مبلغاً قدره €١٦٨ ٠٠٠ ٠٠٠ يستحقّ للمجموعة بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.
١١. نرجو العودة إلى التعليق ١٨ على الحسابات (ص ٩٣/٥). استقرّت علاوة الأسهم على مبلغ €٦ ٤٧١ ٠٠٠ ٠٠٠ في نهاية العام ٢٠٠٢. وقد ازدادت بـ €٣ ٢٥٦ ٠٠٠ ٠٠٠ خلال ذلك العام بعيّد إصدار رأسمال الأسهم الإضافيّة.
١٢. نرجو العودة إلى التعليق ٥ على الحسابات (ص ٨٦/٥). كان لدى الشركة ٦٩٤ ٧٤ مستخدماً في نهاية العام ٢٠٠٢. وجسّد 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 التحركات التي شهدتها احتياطيّات رأس المال خلال العام ٢٠٠٢. وفي أسفل الجدول الأساسيّ، ثمة جدول تكميليّ يبيّن أنّه كان للشركة ٤٣٢ ٠٠٠ ٠٠٠ سهم عاديّ في بدء العام ٢٠٠٢، وتمّ إصدار ١٠٠ ٠٠٠ ١٤٤ سهم خلال السنة، ممّا يسجّل مجموعاً قدره ٥٧٦ ١٠٠ ٠٠٠ سهم عاديّ في نهاية العام ٢٠٠٢.

١٤. نرجو العودة إلى التعليق ٢٧ على الحسابات (ص ١٠٥/٥). يعالج هذا التعليق الصفقات مع أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء المجلس التنفيذي. كما يفصل المكافأة المدفوعة إلى أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء المجلس التنفيذي. البالغة مجموع ٢١ ٦٠٠ ٠٠٠ في العام ٢٠٠١.

١٥. نرجو العودة إلى بيان التدفق النقدي الموحد (ص ٧٥/٥). ويبيّن ذلك أن الأموال النقدية وما يعادل الأموال النقدية في المجموعة ازدادت بـ ٢٨٥ ٠٠٠ ٠٠٠ € خلال العام ٢٠٠١.

١٦. نرجو العودة إلى التعليق ٢٣ على الحسابات (ص ١٠١/٥). ويبيّن ذلك تركيب الدائنين التجاريين والديون الأخرى المستحقة. ويبلغ أنصبة الأرباح غير المدفوعة ٢ ٠٠٠ ٠٠٠ € في نهاية العام ٢٠٠١ - وهو مُضمّن تحت الدائنين التجاريين والديون الأخرى المستحقة المتداولة.

١٧. نرجو العودة إلى التعليق ٩ على الحسابات (ص ٨٩/٥) الذي يفصل التحركات التي شهدتها الملكية والألات والمعدات خلال العام ٢٠٠٢. وقد أضيفَ تطلّب الإفصاح المستقلّ بالأصول المؤجّرة في نهاية هذا التعليق. وإن المبلغ المرّحل الصافي للألات والمعدات المؤجّرة هو ٦ ٧٠٠ ٠٠٠ € في نهاية العام ٢٠٠٢.

١٨. نرجو العودة إلى التعليق ٢٥ على الحسابات (ص ١٠٥/٥) الذي يفصل المعلومات ذات الصلة حول الإيجارات التشغيلية. وخلال العام ٢٠٠١، دفعت المجموعة ٦٣٣ ٠٠٠ ٠٠٠ € لبدلات الإيجار التشغيلي.

١٩. نرجو العودة إلى التعليق ١٠ (ص ٩٠/٥) على الحسابات. يبيّن هذا التعليق التحرك الذي شهدته الشهرة خلال العام ٢٠٠٢. وقد تمّ في قسم "تكلفة الاكتساب" من هذا التعليق تضمين المعلومة القائلة بأن مقدار ٢ ٠٢ ٠٠٠ ٠٠٠ € من الشهرة قد أُضيفَ إلى الشهرة كـ "اكتسابات عبر مزج الأعمال".

٢٠. نرجو العودة إلى بيان التدفق النقدي الموحد (ص ٧٥/٥). فضمن القسم الذي يحمل عنوان "نشاطات التمويل"، قبضت المجموعة استدانات جديدة يبلغ مجموعها ٩٤١ ٠٠٠ ٠٠٠ € خلال العام ٢٠٠٢.

الوحدة السادسة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٦ (٣) (أ)، (ج) و(د) فحسب.
إن الخيار (ب) - المقدار المطلق للنسب - هو ذو نفع محدود من دون توفّر الخيارات الأخرى أيضاً.

٢.٦ (٤) لا (أ)، ولا (ب)، ولا (ج) ولا(د).
كلّ هذه الخيارات خاطئة. أنظر الوحدة للتعريف الصحيح.

٣.٦ (٤) تتدنى نسبة السيولة العامة؛ تتدنى نسبة السيولة السريعة.
إن دفع الأموال النقدية لاكتساب أصل ثابت يُخفّض الأصل النقديّ لكن ليس له أيّ تأثير معوّض آخر في المخازين أو الحسابات (الذمم) الدائنة. وبالتالي، سيهبط كلّ من نسبة السيولة العامة ومن نسبة السيولة السريعة.

٤.٦ (٤) الحسابات المدينة.
إن الخيارات الأخرى لا يتمّ تضمينها في رأس المال التشغيليّ.

٥.٦ (١) لا تتغيّر نسبة السيولة العامة؛ لا تتغيّر نسبة السيولة السريعة.
يتضمّن كلّ 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) تدنّ في المشتريات للمخزون.
ستتحسّن نسبة السيولة السريعة إذا تدنّت مستويات المخزون عبر تخفيض المشتريات لسلع المخزون. ومع هبوط المشتريات، سيتحوّل المخزون بسرعة أكبر إلى حسابات مدينة كما ستهبط الحسابات الدائنة، ممّا سيؤدّي إلى نسبة سيولة سريعة أفضل.

٧.٦ (٢) ٢,٠٠ مرّة.

الحسابات (الذمم) المدينة €٤٢ ٠٠٠ + المخازين €٣٣ ٠٠٠ = €٧٥ ٠٠٠ (الأصول المتداولة)
الحسابات (الذمم) الدائنة €٢٥ ٠٠٠ + السحب على المكشوف €١٢٥٠٠ = €٣٧ ٥٠٠ (الخصوم المتداولة)

٨.٦ (٣) ١,١٢ مرّة.

الحسابات المدينة = €٤٢ ٠٠٠ (الأصول المتداولة مطروح منها المخزون)

الحسابات الدائنة €٢٥٠٠٠ + السحب على المكشوف €١٢٥٠٠ = €٣٧ ٥٠٠ (الخصوم المتداولة)

٩.٦ (٣) نسبة السيولة العامة ٣,٠ مرّة؛ السيولة السريعة ١,٦٨ مرّة.
إنّ تحويل السحب على المكشوف إلى قرض أجل يستبدل خصماً متداولاً بخصم مؤجل (الحسابات الدائنة بما يفوق السنة).

نسبة السيولة العامة المُراجَعَة = ٣,٠ مرّة

الأصول المتداولة (من ٧ أعلاه) = €٧٥ ٠٠٠

الخصوم المتداولة (الحسابات الدائنة فقط) = €٢٥ ٠٠٠

نسبة السيولة السريعة المُراجَعَة = ١,٦٨ مرّة

الحسابات المدينة €٤٢٠٠٠ والحسابات الدائنة €٢٥٠٠٠.

١٠.٦ (١) ٠,٦٧ مرّة.

راجع الميزانية في الصفحة ٦٦/٥ من الحسابات.

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \frac{€٣٩٣٢}{€٥٨٤٩} = ٠,٦٧ \text{ مرّة}$$

١١.٦ (٣) ٠,٦٩ مرّة.

راجع الميزانية في الصفحة ٦٦/٥ من الحسابات.

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \frac{€٤٦٠ - €٢٤٤٦}{€٢٨٦٢} = ٠,٦٩ \text{ مرّة}$$

١٢.٦ (٤) ١٣,٥٥٪.

راجع حساب الأرباح والخسائر في الصفحة ٦٥/٥ من الحسابات.

$$\text{نسبة هامش الربح} = \frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

$$13,55\% = \frac{€1161}{€8568} =$$

١٣.٦ (٣) ٦,٧٦٪.

راجع كل من حساب الأرباح والخسائر (في الصفحة ٦٥/٥) والميزانية (في الصفحة ٦٦/٥) في الحسابات.

$$\text{العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$6,76\% = \frac{€743}{€10.983} =$$

١٤.٦ (٢) ٨,٤٢٪.

راجع كل من حساب الأرباح والخسائر (في الصفحة ٦٥/٥) والميزانية (في الصفحة ٦٦/٥) في الحسابات. تمثل حقوق الملكية إجمالي رأسمال الأسهم، وعلاوة السهم، ومختلف الاحتياطات والأرباح المحتجزة بحسب الميزانية.

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{الربح الممكن عزوه إلى المساهمين}}{\text{حقوق الملكية}}$$

$$8,42\% = \frac{€719}{€8530} =$$

١٥.٦ (٣) ٣٤٩٪.

راجع الميزانية في الصفحة ٦٦/٥ من الحسابات.

$$\frac{\text{الأصول غير المتداولة}}{\text{الأصول المتداولة}} = \text{نسبة الأصول غير المتداولة إلى الأصول المتداولة}$$

$$\% ٣٤٩ = \frac{€٨٥٣٧}{€٢٤٤٦} =$$

١٦.٦ (٢) ٥٤,١٣٪.

راجع الميزانية في الصفحة ٦٦/٥ من الحسابات.

$$\% ٥٤,١٣ = \frac{€١٠٠٦٦}{€١٨٥٩٦} = \frac{\text{إجمالي الدين}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{نسبة المديونية}$$

حيث يتألف إجمالي الدين من:

مليون €	
٤١٢	حصص الأقلية
٣٨٠٥	الخصوم غير المتداولة
٥٨٤٩	الخصوم المتداولة
<u>١٠٠٦٦</u>	

١٧.٦ (٢) إذا كانت الأرباح مرتفعة، تسمح شركة ذات نسبة مرتفعة من الدين إلى رأس المال لمساهميها بعائد مزداد على حقوق الملكية. بالرغم من النسبة المرتفعة من الدين إلى رأس المال، تولد شركة ذات مستويات جيدة من الأرباح عائداً مزداداً على حقوق الملكية للمساهمين العاديين.

الإجابات

١٨.٦ (١) ٥,٥٢ مرّة.

من الضروريّ الرجوع إلى حساب الأرباح والخسائر في الصفحة ٦٥/٥ من الحسابات وإلى التعليق ٧ في الصفحة ٧١/٥ من الحسابات حيثُ يتمّ الإفصاح عن "تكاليف التمويل الصافية". في العام ٢٠٠١، تمّ التعرّف إلى مصروف الفائدة بأنه بمقدار €١٥٢ ٠٠٠ ٠٠٠.

في حساب الأرباح والخسائر، إن مقياس الأرباح ذا الصلة هو الربح من العمليّات وقدره €٨٣٩ ٠٠٠ ٠٠٠. وبالتالي، تكون نسبة مرّات تغطية الفائدة:

$$\text{الربح من العمليّات} = \frac{€٨٣٩}{€١٥٢} = \frac{\text{مصرف الفائدة}}{\text{مرّة ٥,٥٢}}$$

١٩.٦ (١) ٤,٧ مرّات.

$$\text{نسبة دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون}}$$

$$\text{مرّات ٤,٧} = \frac{€٣٩٦٦}{€٨٤٧} =$$

إرجع إلى حساب الأرباح والخسائر لتكلفة المبيعات (ص ٧٢/٥) وإلى الميزانيّة للمخازين (ص ٧٤/٥).

٢٠.٦ (٤) (د) فحسب.

٢١.٦ (٢) ٦٤ يوماً.

$$\text{متوسّط فترة التحصيل} = \frac{\text{الدائنون التجاريّون}}{\text{المبيعات في اليوم}}$$

$$٦٤ \text{ يوماً} = \frac{€١٥٠٠}{٣٦٥/€٨٥٦٨} =$$

تنشأ المبيعات في اليوم من "صافي المبيعات"، المبيّن في حساب الأرباح والخسائر (في ص ٧٢/٥). وللتعرّف إلى "الدائنين التجاريّين" من الضروريّ الغوص في التعليق ١٦ على الحسابات.

٢٢.٦ (٣) ٠,٨٣ مرّة.

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول غير المتداولة}} = \text{نسبة دوران الأصول غير المتداولة}$$

$$٠,٨٣ \text{ مرّة} = \frac{€٧٠٤٤}{€٨٥٣٧} =$$

إرجع إلى حساب الأرباح والخسائر لصافي المبيعات (ص ٧٢/٥) وإلى الميزانية للأصول غير المتداولة (ص ٧٢/٥).

٢٣.٦ (٢) ٨,٥٪.

$$\%٨,٥ = \frac{€٧٢٧}{€٨٥٦٨} = \frac{\text{المصاريف الإدارية}}{\text{صافي المبيعات}}$$

إرجع إلى حساب الأرباح والخسائر للبندين معاً (ص ٧٢/٥).

٢٤.٦ (١) بيع فائض الأصول الثابتة بسعر يفوق القيمة الدفترية.

سيؤدّي 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 تخفيض العائد على الاستثمار. ولن يكون للخيار (٣) أيّ تأثير في العائد على الاستثمار، طالما أنّه فقط تحركٌ بين الأصول. وسيُسبّب الخيار (٤) بهبوط العائد على الاستثمار.

٢٥.٦ (١) ٤٪.

$$\frac{\text{الأرباح المدفوعة (الموزعة)}}{\text{عدد الأسهم العادية}} = \text{أنصبة الأرباح الموزعة للسهم}$$

$$١٤ \text{ سنتاً} = \frac{€٩٨٠٠٠}{€٧٠٠٠٠٠} =$$

$$\text{الربح الموزع للسهم} = \frac{\text{أنصبة الأرباح الموزعة للسهم}}{\text{القيمة السوقية للسهم}} \times 100$$

$$4\% = 100 \times \frac{€0,14}{€3,50} =$$

٢٦.٦ (٣) ٥٢,٥ سنتات.

$$\text{العائد على السهم} = \frac{\text{الربح الناجم عن النشاطات العادية بعد الضريبة}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$$

$$52,5 \text{ سنتات} = \frac{€367.500}{€700.000} =$$

٢٧.٦ (٢) ٦,٧.

$$\text{نسبة سعر السهم إلى ربحيته} = \frac{\text{السعر السوقي}}{\text{العائد على السهم (مكرر الربحية)}}$$

$$6,7 = \frac{€3,50}{52,5 \text{ سنتات}} =$$

٢٨.٦ (٤) ٤,٠٦ مرّات.

$$\text{نسبة تغطية أنصبة توزيع الأرباح} = \frac{\text{صافي الأرباح للسنة}}{\text{توزيع أنصبة الأرباح}}$$

$$4,06 \text{ مرّات} = \frac{€397.500}{€98.000} =$$

٢٩.٦ (٢) ١,٤٨ €.

يزوّد التعليق ١٩ من الحسابات بإفصاح هامّ عن مختلف قياسات العائد على السهم. يُحتسب العائد الأساسي على السهم بعد المراجعة على الشكل التالي:

$$€١,٤٨ = \frac{€٧١٩}{٤٨٤} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$$

٣٠.٦ (٣) ٤,٦ مرّات.

$$٤,٦ \text{ مرّات} = \frac{€٧١٩}{€١٥٦} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{توزيع أنصبة الأرباح}}$$

في حين أنّ الربح الصافي يأتي من حساب الأرباح والخسائر (ص ٧٢/٥)، من الضروريّ البحث عن التعليق ١٨ على الحسابات، الذي يعطي تفاصيل عن التحوّلات في رأس المال والاحتياطيّات.

٣١.٦ (٢) ٣,٢ %.

يتوقّف معدّل الربح الموزّع للسهم على احتساب أنصبة الأرباح الموزعة للسهم. وكما ذُكر في السؤال ٦ - ٣٠ أعلاه، بلغت أنصبة توزيع الأرباح الإجمالية للعام ٢٠٠٢ €١٥٦٠٠٠٠٠٠، وهي تتساوى مع €٠,٣٢ للسهم الواحد (مع ٤٨٠٣٠٠٠٠٠ سهم من التعليق ١٩).

$$\frac{\text{أنصبة الأرباح الموزعة للسهم}}{\text{القيمة السوقية للسهم}} = \text{معدّل الربح الموزّع للسهم}$$

$$٣,٢ \% = ١٠٠ \times \frac{€٠,٣٢}{€١٠} =$$

$$\text{نسبة سعر السهم إلى ربحيته} = \frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{العائد على السهم}}$$

$$٧,٩٥ = ١٠٠ \times \frac{€٩,٣٠}{€١,١٧} =$$

لاحظ أنه تمّ التزويد بالعائد الأساسي على السهم (للعام ٢٠٠١) في واجهة حساب الأرباح والخسائر في الصفحة ٦٥/٥ من الحسابات.

دراسة الحالة ٦-١

I. السيولة

شركة تايپورت Tayport	شركة كرايل Crail	
€٢٠.٠٠٠	€٤٦.٠٠٠	(أ) نسبة السيولة العامة
€٦.٠٠٠	€٤٣١.٠٠٠	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$
٣,٣٣ مرة	١,٤٨ مرة	=
€١٢.٠٠٠	€٢٨.٠٠٠	(ب) نسبة السيولة السريعة
€٦.٠٠٠	€٣١.٠٠٠	$\frac{\text{الأصول المتداولة (- المخزون)}}{\text{الخصوم المتداولة}}$
٢,٠ مرة	٠,٩ مرات	=

تعقيب

إنّ شركة تايپورت Tayport هي في النسبتين أقوى بشكل مهمّ من شركة كرايل Crail، التي يبدو أنّها تعزّز مخزوناً كبيراً جداً. وفي حين أنّه لدى شركة تايپورت Tayport مقدار وافر من الاحتياطيّ لتفي بموجباتها القصيرة الأجل، تبدو شركة كرايل Crail أكثر عرضةً لمواجهة صعوبات في التدفّق النقديّ.

II. نِسَب الربحية

شركة تايپورت Tayport	شركة كرايل Crail	
$100 \times \frac{€7,000}{€61,500}$	$100 \times \frac{€12,000}{€68,000}$	(أ) نسبة هامش الربح $\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{المبيعات}}$
٪ ١١,٢٣	٪ ١٧,٦٧	=
$100 \times \frac{€7,000}{€28,300}$	$100 \times \frac{€12,000}{€56,600}$	(ب) العائد على إجمالي الأصول $\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول}}$
٪ ٢٤,٧٣	٪ ٢١,٢٧	=
		إجمالي الأصول = الأصول الثابتة + الأصول المتداولة
$100 \times \frac{€7,000}{€22,300}$	$100 \times \frac{€12,000}{€15,600}$	(ج) العائد على حقوق الملكية $\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$
٪ ٣١,٣٩	٪ ٧٦,٩٢	=

تعقيب

إن فكرة المدير التنفيذي حول تفوق شركة كرايل Crail هي مبررة فعلاً لجهة تقييم الربحية. وإن شركة كرايل Crail هي أدنى درجة من شركة تايپورت Tayport فقط لجهة العائد على إجمالي الأصول.

شركة تايپورت Tayport	شركة كرايل Crail	
		(أ) نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة
$100 \times \frac{€8300}{€20000}$	$100 \times \frac{€10600}{€46000}$	$\frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{الأصول المتداولة}}$
% 41,50	% 23,04	=
		(ب) نسبة المديونية
		$\frac{\text{إجمالي الحسابات الدائنة}}{\text{إجمالي الأصول}}$
$100 \times \frac{€6000}{€28300}$	$100 \times \frac{€41000}{€56600}$	=
% 21,2	% 72,44	

تعقيب

تعمل كلتا الشركتين بمستويات متدنية 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 متدنية في شركة تايپورت Tayport مما سيحول دون احتمال أن تقوم بعض الأموال المستدانة التي تم حقنها في شركة كرايل Crail بتمويل أي استثمار جديد، من دون إلحاق ضرر جسيم بنسبة المديونية.

IV. الفعالية

شركة كرايل Crail	شركة تايپورت Tayport	
€٣٠.٠٠٠	€٣٨.٠٠٠	(أ) دوران المخزون
€١٨.٠٠٠	€٨.٠٠٠	تكلفة المبيعات
١,٦٧ مرّة	٤,٧٥ مرّة	<u>المخزون</u>
=		
€٢٨.٠٠٠	€١٠.٠٠٠	(ب) متوسط فترة التحصيل
٣٦٥/€٦٨.٠٠٠	٣٦٥/€٦١.٠٠٠	الحسابات المدينة
١٥٠ يوماً	٥٩ يوماً	<u>المبيعات في اليوم الواحد</u>
=		
€٦٨.٠٠٠	€٦١.٠٠٠	(ج) دوران الأصول الثابتة
€١٠.٦٠٠	€٨.٣٠٠	المبيعات
٦,٤٢ مرّة	٧,٤١ مرّة	<u>الأصول الثابتة</u>
=		

تعقيب

من البديهيّ أنّه تتمّ إدارة شركة تايپورت Tayport بشكل أفضل من شركة كرايل Crail، لجهة التنظيم الفعّال والتحكّم بالأصول. وقد يبدو أنّه لدى شركة كرايل Crail مخزون بطيء التحركّ للغاية وتحكم ضعيف بالتسليف ينتج منهما حسابات مدينة مرتفعة.

دراسة الحالة ٦-٢

.١

٢٠٠٢	٢٠٠٣	
<u>٤٤٥</u>	<u>٤٤٠</u>	نسبة السيولة العامة
٥٤٣	٦٣٨	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$
٠,٨٢ مرة	٠,٦٩ مرة	=
نسبة السيولة السريعة		
٩٠ - ٤٤٥	١٠٣ - ٤٤٠	$\frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$
<u>٦٥٤٣</u>	<u>٦٣٨</u>	
٠,٦٥ مرة	٠,٥٣ مرة	=
هامش الربح		
٢٠٩	١٨٣	$\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{المبيعات} \times 100}$
<u>١٤٨٧</u>	<u>١٥١٤</u>	
٪ ١٤,٠٦	٪ ١٢,٠٨	=
العائد على إجمالي الأصول		
٢٠٩	١٨٣	$\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول} \times 100}$
<u>(٤٤٥ + ١٧٤٩)</u>	<u>(٤٤٠ + ١٩٥٢)</u>	
٢٠٩	١٨٣	=
<u>٢١٩٤</u>	<u>٢٣٩٢</u>	=
٪ ٩,٥٣	٪ ٧,٦٥	
العائد على حقوق الملكية		
٢٣٢	١٨٣	$\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{حقوق الملكية} \times 100}$
<u>١٣٣١</u>	<u>١٤٢٣</u>	
٪ ١٥,٧٠	٪ ١٢,٨٦	=
نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة		
١٧٤٩	١٩٥٢	$\frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{الأصول المتداولة} \times 100}$
<u>٤٤٥</u>	<u>٤٤٠</u>	
٪ ٣٩٣,٠	٪ ٤٤٣,٦	=

الإجابات

نسبة المدبوتية		
$\frac{320 + 543}{445 + 1749}$	$\frac{331 + 638}{440 + 1952}$	$\frac{\text{إجمالي الحسابات الدائنة}}{\text{إجمالي الأصول} \times 100}$
$\frac{863}{2194}$	$\frac{969}{2392}$	=
% 39,3	% 40,5	=
عدد مرّات تغطية الفائدة		
$\frac{23 + 209}{23}$	$\frac{26 + 183}{26}$	$\frac{\text{الربح قبل الضريبة} + \text{الفائدة}}{\text{الفائدة}}$
مرّات 10,09	مرّات 8,04	=
متوسط فترة التحصيل (يوماً)		
$\frac{231}{365/1487}$	$\frac{237}{365/1514}$	$\frac{\text{الحسابات المدينة}}{\text{المبيعات في اليوم الواحد}}$
يوماً 57	يوماً 58	=
دوران المخزون (مرّة)		
$\frac{813}{90}$	$\frac{760}{103}$	$\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون}}$
مرّة 9,0	مرّات 7,4	=
العائد على السهم		
$\frac{€147.000.000}{742.000.000}$	$\frac{€134.000.000}{752.000.000}$	$\frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$
سنتات 19,8	سنتات 17,8	=
معدّل الربح الموزّع للسهم		
$\frac{€742.000.000 / €69.000.000}{€4,00}$	$\frac{€752.000.000 / €73.000.000}{€3,50}$	$\frac{\text{أنصبة الأرباح الموزعة للسهم}}{\text{القيمة السوقية للسهم} \times 100}$
سنتاً 9,30	سنتاً 9,71	=
% 2,33	% 2,77	=

الأسباب التي تدعو إلى القلق

١. يشير الإنخفاض الجوهري 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 مرّات تغطية الفوائد تضعف تدريجياً طوال الفترة وهي أقل بكثير من المتوسط الصناعي.
٣. كان دوران المخزون أيضاً نموذجاً للتدني طوال الفترة، وهو يشير إلى التحكم الضعيف بالمخزون ويوحي بالاحتمال الفعلي لتحرك البطيء للمخزون.
٤. لقد هبط العائد على السهم إلى حدّ بعيد طوال السنتين الماضيتين وهو الآن أدنى بكثير من المتوسط الصناعي.

المؤشرات الإيجابية للمستقبل

١. يُقارن العائد على إجمالي الأصول بشكل إيجابي مع المتوسط الصناعي - ٧.٦٥ بالمئة في العام ٢٠٠٣ مقابل ٥.٧٢ بالمئة. وفي الواقع، كان في السنوات السابقة أفضل بشكل كبير، بمستوى يقارب الـ ١١ - ١٢ بالمئة - وهو علامة واعده للمستقبل.
٢. تمّ الالتزام بشكل كبير بالأصول الثابتة خلال الفترة، انعكس في النسبة النامية للأصول الثابتة إلى الأصول المتداولة، فقد تضاعفت هذه النسبة تقريباً في الفترة. وتوحي المقارنة مع المتوسط الصناعي بأن العملية قد نجحت نجاحاً عظيماً بشكل كافٍ وأنه على الشركة أن تخفّض إنفاق رأس المال على مدى السنوات القليلة المقبلة.
٣. تحسّن موقع المديونية في الشركة بشكل جوهري منذ العام ٢٠٠٠ - فتدني من ٦٥.١ بالمئة إلى ٤٠.٥ بالمئة، وهي نسبة متقدمة على المتوسط الصناعي البالغ ٥٥.٦ بالمئة. ويوحي ذلك مجدداً 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 تدني 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 (بـ ١٢.٠٨ بالمئة)، فقد كانت متقلبة إلى أبعد حدّ طوال الفترة.
٧. كان العائد على حقوق الملكية متفاوتاً طوال السنوات القليلة الماضية. غير أنه استقرّ في العام ٢٠٠٣ عند حدود المتوسط الصناعي.

الوحدة السابعة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٧ (٤)
إن مفهوم «القيمة العادلة»، قد حلّ محلّ التكلفة والقيّم الدفترية الصافية، مبطلاً بذلك الخيارين 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 للتكاليف المُضمّنة في الخيارين ١ و ٤ ذات صلة. ومجدداً، ليست تكلفة الاستبدال ذات صلة بهذه المقاربة.

٣.٧ (٣)
يعتمد المعيار الدوليّ لإعداد التقارير المالية رقم ٣ معالجة العلامات التجارية المُوجزة في معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٨ ويعتبرها مصطلحات تسويقية عامة تشير إلى مجموعة من الأصول المتممة، كالماركات التجارية والوصفات، الخ...

٤.٧ (٢)
إنّه العزم على أن يتمّ تخصيص أيّ شهرة تُخلق على الوحدات الفردية المولدة للأموال النقدية ليتسنى إجراء مراجعة سنوية فاعلة لكلّ عنصر من عناصر الشهرة. وتحلّ هذه المقاربة محلّ كلّ المقاربات السابقة التي تغطّيها الخيارات ١. و ٣. و ٤.

٥.٧ (٢)

€١٤ ٦٠٠ ٠٠٠
€١٣ ٨٠٠ ٠٠٠

€٨٠٠ ٠٠٠

المبلغ المرحلّ الأصليّ للأصول القابلة للتعرف
المبلغ القابل للاسترداد في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠
خسارة الإلتلاف

(١) ٦.٧

€١٤ ٦٠٠ ٠٠٠	المبلغ المرحل الأصلي للأصول القابلة للتعرف
€٩ ٦٠٠ ٠٠٠	المبلغ القابل للاسترداد في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠
€٥ ٠٠٠ ٠٠٠	خسارة الإلتلاف
€٥ ٤٠٠ ٠٠٠	المبلغ المرحل الأصلي للشهرة
€٥ ٠٠٠ ٠٠٠	مطروح منه: خسارة الإلتلاف
€٤٠٠ ٠٠٠	القيمة المرحلة المراجعة

(١) ٧.٧

في حين أن مستوى الإنفاق الذي تم تكبده سيكون ذا صلة بالنسبة إلى أي فريق إداري، فهو ليس عاملاً أساسياً في تحديد ما إذا كان ينبغي التعرف إلى أصل غير ملموس، ورسمته 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 €٦ ٠٠٠ ٠٠٠ من الإنفاق على التطوير لكنه بدأ في أول نيسان/أبريل ويتداخل مع مرحلة البحث لثلاثة أشهر. وكنتيجة لذلك، ليس ثلث مبلغ الإنفاق على التطوير البالغ €٦ ٠٠٠ ٠٠٠ جديراً لاختياره للرسملة، مما يترك €٤ ٠٠٠ ٠٠٠ كمبلغ أقصى قابل للرسملة.

(٣) ٩.٧

إن إجمالي الإنفاق على التطوير في العامين ٢٠٠٢ و٢٠٠٣ هو €٢٢ ٠٠٠ ٠٠٠. ومع ذلك، يتعلق مبلغ قدره €٤ ٠٠٠ ٠٠٠ بالتعامل مع المشاكل الأولية التي يواجهها الزبائن ويجب أن يتم اعتباره كمبلغ غير جدير لاختياره للرسملة، مما يترك €١٨ ٠٠٠ ٠٠٠ كمبلغ أقصى قابل للرسملة. في السنة الخامسة، كانت مبيعات المنتج الجديد مُحَيَّية فعلاً للأمال فقد بيعت ١٠٠ وحدة فقط مقارنةً مع الهدف الذي صَبَت إليه الشركة ببيع ٢٠٠٠ وحدة في كامل السنة الأولى التي توفّر فيها المنتج المُتَمِّم. وتُبيّن الاستقصاءات أن المنافسين قدّموا مُنتجاً ذا أداء مشابه لقاء ٢٠ بالمئة من السعر. ولا تستطيع الشركة هاي-تيك Hi-tech أن تُردّد وتدخّل في حرب أسعار طالما أن تكاليف التصنيع المباشرة لديها تتخطّى سعر البيع لدى منافسها.

(٢) ١٠.٧

مع حلول المُنتَج الجديد المنافس ومع الأداء المتدنّي للمبيعات، كم ستخفّض أرباح السنة الخامسة

(٤) ١١.٧

إنّ مجموع البحث والتطوير اللذين تمّت رسّمتهما في السنوات ١-٤ ينبغي أن يُشطبّ في السنة ٥.

(١) ١٢.٧

الأرباح التي قُدّمت بها تقرير وقدرها ١١٠.٠٠٠ € مطروح منها البحث والتطوير اللذين تمّت رسّمتهما للسنوات ١-٣ (٦٨.٠٠٠) = ٤٢.٠٠٠ €.

(٤) ١٣.٧

إنّ معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٨ يعلن أنّه من غير الوارد السماح برسّمة الخيارات ١، ٢، و٣.

(٢) ١٤.٧

إنّ الخيار ١ ليس مسموحاً. أمّا الخيار ٣ فيوصى به فقط إذا استُنفِد احتياطيّ إعادة التقييم. وليس الخيار ٤ ملائماً طالما أنّ الشهرة ليست قيد النظر.

(٣) ١٥.٧

إنّ الخيار ٢ - النقل القانونيّ لملكيّة الخيار - يأتي في بدء العمليّة، في حين أنّ الخيار ١ يحصل عندما تُستوفى كلّ الشروط التي تسمح بتحويل السلطة بالخيار. أمّا الخيار ٤ فليس ذا صلة بهذه العمليّة.

(٤) ١٦.٧

يتطلّب المعيار الدوليّ لإعداد التقارير الماليّة رقم ٢ من الشركات أن تبدأ بالقيام بأعباء تكلفة خيارات الأسهم حالما يتخطّى السعر السوقيّ سعر الممارسة؛ وتزيد هذه الحالة من أرجحية أن يمارس المستخدمون خياراتهم. ووفقاً لذلك، من التنبُّر القيام باحتياط للتكاليف المرتبطة بالممارسة حالما يكون هذا الخصم المحتمل قابلاً للإقرار به.

(١) ١٧.٧

في العام ٢٠٠٠، ٢٠٠٠.٠٠٠ خيار $٨٠\% \times ١٥ \times \frac{٤}{١} = ٦٠٠.٠٠٠$ €

الإجابات

١٨.٧ (٣)

إنّ كلّ الخيارات الأخرى مُضمَّنة بشكل خاص في التعريف الذي يحتويه معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١٩.

١٩.٧ (٤)

إنّ الخيارات ١، ٢، و٣ وحدها معرّفة ضمن معيار المحاسبة الدوليّ رقم ١٩.

٢٠.٧ (٢)

يساعد الخيار ٢ مخطّط تقاعد المنافع المعرّفة طالما أنّه يعني أنّ موجبات التقاعد ليست بصدد النموّ بالمعدّلات المتوقّعة.

٢١.٧ (٤)

إنّ الحسابات المدينة وحدها لا يقرّ بها معيار المحاسبة الدوليّ رقم ٣٩ كفتة من الأدوات الماليّة.

٢٢.٧ خطأ

لا يُقرّ خصم طارئ كخصم لأنّه مجرد موجب ممكن قد يؤدي أو لا يؤدي إلى تدفّقات نقدية مستقبلية خارجة.

٢٣.٧ (٤)

في هذه الظروف، ليس أمام الشركة أيّ خيار إلّا القيام باحتياط كامل لتكلفة تفويت فحص الصيانة والغرامة الإلزامية.

دراسة الحالة ٧ - ١

التعديلات للأرباح الأوليّة

مليون €

٦,٥

-

٣,٠

-

-

٩,٥

الأرباح الأوليّة

١ تقييمات العلامات التجاريّة - لا تأثير للأرباح والخسائر

٢ رَسْمَلَة الإنفاق على البحث والتطوير

٣ رَسْمَلَة الشهرة عند الإكتساب شطب قدره ١٠٠٠٠٠٠ € على مدى عشر سنوات

٤ مخزون بضاعة الأمانة - لا تأثير للأرباح والخسائر

الأرباح المعدّلة

ميزانية مجموعة فايندهورن Findhorn

عليق	مليون €	
(١)	١٩,٥	الأصول الثابتة
(٢)	٣,٠	البحث والتطوير المؤجلان
(٣)	١,٠	الشهرة عند الاكتساب
(٤)	٢,٥	العلامات التجارية
	<u>٢٦,٠</u>	
(٥)	٤,٠	الأصول المتداولة الصافية
	<u>٣٠,٠</u>	
	١٠,٠	رأسمال الأسهم
(٦)	١٧,٥	الاحتياطيات - القابلة للتوزيع
(٤)	٢,٥	الاحتياطيات - إعادة تقييم
	<u>٣٠,٠</u>	

$$\text{العائد الأصلي على السهم} = \frac{٦,٥ \text{ ملايين €}}{٢٠ \text{ مليون}} = ٣٢,٥ \text{ سنتات}$$

$$\text{العائد على السهم بعد التعديل} = \frac{٩,٥ \text{ ملايين €}}{٢٠ \text{ مليون}} = ٤٧,٥ \text{ سنتات}$$

تعليقات

١. فايندهورن Findhorn ١٨ ٠٠٠ ٠٠٠ € + نيرن Nairn ١٩ ٥٠٠ ٠٠٠ € = ١٩ ٥٠٠ ٠٠٠ €
٢. البحث والتطوير المؤجلان ٣ ٠٠٠ ٠٠٠ €: تمت رَسْمَلَة هذا المبلغ بالكامل، وهي منافع ينبغي تجميعها على مدى السنوات العشر المقبلة؛ وبناءً عليه، ينبغي شطب مبلغ قدره ٣٠٠ ٠٠٠ € سنوياً في السنة المقبلة، بعد إطلاق المنتج.
- ٣.

€	
٣,٨ ملايين	سعر الشراء
٢,٨ ملايين	الأصول الصافية المكتسبة
<u>١,٠ مليون</u>	الشهرة

رَسْمَلَة الشهرة والشطب على مدى عشر سنوات، بدءاً من السنة المُقبلة، لأن شركة نيرن Nairn لم تُكْتَسَب إلا في آخر يوم من هذه السنة المالية.

الإجابات

٤. علامات تجارية قدرها ٥٠٠ ٠٠٠ € وقد تمّ تضمينها كأصول وكاحتياطي إعادة التقييم.
٥. تتطلّب الأصول الجارية الصافية تعديلاً لاكتساب شركة نيرن Nairn كما هي، لقاء ٨٠٠ ٠٠٠ € نقداً.

مليون €	
٦,٥	فايندهورن Findhorn
١,٣	نيرن Nairn
٧,٨	
(٣,٨)	مطروح منها: الاكتساب نقداً
٤,٠	

٦. تتألّف الاحتياطيات القابلة للتوزيع من:

مليون €	
١٤,٥	فايندهورن Findhorn/الأصليّ
٣,٠	الزيادة في الأرباح/ البحث والتطوير
١٧,٥	

الوحدة الثامنة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٨ خطأ.
- إنّ المحاسبة الماليّة هي مجال المحاسبة الذي يُعنى بشكل أساسيّ بالمعلومات حول التكلفة التاريخية. أمّا المحاسبة الإداريّة فهي مرتبطة بالمعلومات المبنية على أساس المستقبل، والتنبؤات والموازنات، الخ.
- ٢.٨ (٣) (أ) و(ج) فحسب.
- إنّ الخيار (ب) هو على الأرجح من مهام قسم المبيعات أكثر، في حين أنّ الخيار (د) هو من ضمن اختصاص وظيفة المحاسبة الماليّة.

٣.٨ صحّ.

- ٤.٨ (٢) تكلفة العمل للوحدة الإنتاجية.
إن سائر الخيارات ستغطّيها المعلومات التي يولّدها نظام المحاسبة المالية.
- ٥.٨ (٤) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
وحده الخيار (ج) مرفوض، طالما أن مسؤولية أيّ تغييرات في تأليف المساهمين سيتولّاها قسم أمانة سرّ الشركة.
- ٦.٨ (٤) تأخذ في الحساب مختلف الحاجات إلى المعلومات، لكنّها ليست فرعاً من المعرفة مُعرّفاً جيّداً وموضوعياً.
- ٧.٨ (٣) لا تقوم المحاسبة الإدارية بتنفيذ صارم للقواعد بشأن تقييم الأصول والإقرار بالإيرادات.
إن الخيار (١) مرفوض، طالما أنّ المحاسبة الإدارية لا تُعنى بالكيّات المعادلات المحاسبية. وإن بعض أشكال المحاسبة المالية يُلزم بها القانون، وبناءً عليه يكون الخيار (٢) غير مقبول. أمّا 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 والتوقّعات المبنية على المستقبل.
(٤) تختلف أنظمة المحاسبة الإدارية من شركة إلى أخرى بما أنّها مُصمّمة لتلائم أهدافاً مُحدّدة.
يجب ألاّ يُدقّق محاسبياً في الحسابات الإدارية، فيكون الخيار (٣) مرفوضاً إذاً. ولا يُنشئ عادةً نظام المحاسبة المالية المعلومات حول سلسلة المُنتجات. وبناءً عليه، يكون الخيار (٢) مرفوضاً هو أيضاً.
- ٩.٨ (٤) يعني تقييم المخزون أنّ المحاسب الإداري يؤدّي دوراً في كلّ من إعداد التقارير الخارجية والداخلية.
إن أغلب وظائف المحاسب الإداري مُركّزة على إعداد التقارير الداخلية. لكنّ متطلبات تقييم المخزون تُنشئ رابطاً واضحاً مع أوجه إعداد التقارير الخارجية للمحاسبة المالية.
- ١٠.٨ (٢) إن أجور الحرفيين الماهرين هي تكاليف مباشرة على المُنتجات.
إن الخيار (١) غير صحيح طالما أنّ استهلاك الماكينات هو تكلفة غير مباشرة على المُنتجات. أمّا الأجور الإدارية فهي لا تتعلّق بتكاليف المُنتجات، ويكون إذاً الخيار (٣) مرفوضاً. أمّا المواد المُستخدمة للتصنيع فهي تكاليف مباشرة على المُنتجات، وليست تكاليف غير مباشرة على المُنتجات، كما وردَ في الخيار (٤).

١١.٨ (١) المواد المباشرة + اليد العاملة المباشرة.

١٢.٨ (٣) التدني في المخازين؛ الزيادة في الأعمال قيد التنفيذ.
إن لِعَمَلِ السَّحْبِ الماديِّ للمواد من المخازين مفعول تخفيض قيمة المخازين. ويُلغى إذا
الخياران (١) و(٤). ولأنها عملية تصنيع، سيتم تحويل المخازين في المقام الأول إلى أعمال
قيد التنفيذ (الخيار (٣)) وليس إلى سلع جاهزة (الخيار (٢)).

١٣.٨ (٢) إن نفقات التصنيع العامة تُوزَّع على تكاليف المنتجات.
إن قواعد المحاسبة لتكاليف المنتجات، كما هي مُتَضَمَّنَةٌ في بيان الممارسة المحاسبية
المعيارية رقم ٩، لا تسمح بتضمين النفقات العامة التي لا تتعلق بالتصنيع في تكاليف
المنتجات، مُبْطَلَةً بذلك الخيارين (١) و(٤). ومع الطبيعة العامة لنفقات التصنيع العامة، لا
يمكن تخصيص كلِّ واحدة مباشرةً على تكلفة المنتجات. وبناءً على ذلك، يكون الخيار
(٣) غير مقبول.

١٤.٨ (٢) نفقات التصنيع العامة.
لا يرتبط المُشْرِفون على الإنتاج مباشرةً بالتصنيع، كما يقترح الخيار (٣)، لكنهم يُشْرِفون
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 التحكُّم بها بشكل أفضل عبر تحديد
تكاليف العقد، وهو شكل من أشكال تحديد تكاليف العمل. ويختلف كل مشروع عن
الأخر من حيث حجمه وطبيعته، ولا يُناسب إطلاقاً تطبيق تحديد تكاليف العملية الذي يُطبَّق
بشكل أفضل على العمليات الكبيرة الحجم والمتشابهة المنتجات لمعامل تكرير النفط.
وكتنتيجة لذلك، إن الخيار (د) هو أيضاً مرفوض.

١٦.٨ (٤) ينصح مراقب المخازين أنه بالمعدل الحالي للمبيعات، تتوفر توريدات للسلع الجاهزة
في المخازين لثلاث سنوات.
إن سائر الخيارات تؤكد على قراره بوقف هذا المنتج.

١٧.٨ خطأ.
لقد طوّرت المحاسبة المالية أنظمة محاسبة التكاليف لتقوم بوظيفة تقييم المخزون. وهي
ليست مُصمَّمة بشكل خاص لتساعد الإدارة في صنع القرار.

١٨.٨ خطأ.
تختلف وثيقة الصلة بالموضوع من حالة اتخاذ قرار إلى حالة أخرى لاتخاذ القرار.

١٩.٨ صحّ.

٢٠.٨ (٤) (ب)، (ج) و(د) فحسب.

إن وثيقة الصلة بالموضوع والمرونة وإمكانية التوفّر في الوقت المناسب، هي أوجه أساسية في المعلومات حول المحاسبة الإدارية وتتطلب قبول الخيارات (ب) و(ج) و(د). أما الخيار (أ) فهو مرفوض طالما أن معلومات كهذه حول المحاسبة الداخلية لا تخضع لتدقيق خارجي.

الوحدة التاسعة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.٩ (٣) (أ) و(د) فحسب.

إن الخيارين (ب) و(ج) يستخدمان مقداراً مهماً من الذاتية ويشكّلان فرصة لإبداء الرأي الشخصي.

٢.٩ (٤) المواد المستخدمة مباشرة في تصنيع المنتجات.

لا يؤثر مستوى الإنتاج (خصوصاً في المدى القريب) في أيّ من الخيارات الأخرى.

٣.٩ (١) إيجار المصنع.

يؤثر مستوى الإنتاج في كلّ الخيارات الأخرى.

٤.٩ خطأ.

إن العناصر الأساسية لتكلفة المنتج هي اليد العاملة المباشرة والمواد المباشرة ونفقات التصنيع العامة.

٥.٩ (٢) إن التكلفة المتغيرة للوحدة هي ثابتة عند كلّ مستويات الإنتاج.

من المهمّ أن نفهم الطبيعة المختلفة لكلّ من التكلفة المتغيرة للوحدة والتكلفة المتغيرة الإجمالية. وسترتفع التكلفة المتغيرة الإجمالية بشكل متناسب فيما يرتفع الإنتاج، لكنّ التكلفة المتغيرة للوحدة تبقى كما هي.

٦.٩ (٤) التكاليف الإجمالية = التكاليف الثابتة الإجمالية + التكاليف المتغيرة الإجمالية.

الإجابات

٧.٩ (٣) عمولة مدفوعة للوكلاء حول العالم على المبيعات، تتضمن أتعاب المحامي السنوية. لوحة 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.

٨.٩ (١) €٣٠.

$$\text{€}٣٠ = \frac{\text{€}٤٥٠٠٠}{١٥٠٠} = \frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{عدد الأجهزة}}$$

٩.٩ (٢) €٥٠.

$$\text{€}٥٠ = \frac{\text{€}٥٠٠٠٠}{١٠٠٠} = \frac{\text{التكاليف المتغيرة الإجمالية}}{\text{عدد الأجهزة}}$$

١٠.٩ (٤) €١٤٠.

$$\text{€}١٤٠ = \frac{\text{€}٧٠٠٠٠}{٥٠٠} = \frac{\text{التكاليف المتغيرة الإجمالية} + \text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{عدد الأجهزة}}$$

١١.٩ (٣) €١٧٠ ٠٠٠.

المجموع	
١٢٥ ٠٠٠	التكاليف المتغيرة (€٥٠ × ٢٥٠٠)
٤٥ ٠٠٠	التكاليف الثابتة
١٧٠ ٠٠٠	

١٢.٩ (١) €١٨.

$$\text{€}١٨ = \frac{\text{€}٤٥٠٠٠}{٢٥٠٠} = \frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{عدد الأجهزة}}$$

١٣.٩ (٣) (ب) فحسب.

حيث يُتخذ قرار بوقف سلسلة منتجات على أساس تكلفة المنتجات التي تتضمن نسبة من نفقات التصنيع العامة الثابتة، غالباً ما ترتكب الإدارة خطأً توقع اختفاء العنصر الثابت للمنتج مع المنتج. ولسوء الحظ، لا تجري الأمور على هذا النحو.

١٤.٩ صحّ. إن العمل المباشر هو شكل من أشكال العمل الذي يكون جاهزاً إلى أبعد حدّ لأن يتمّ التعرفُ إليه في الأوجه المتنوّعة لعملية التصنيع.

١٥.٩ خطأ. مع أنّ تكاليف الدعم للمؤسسة تشكّل جزءاً من أساس عملية تصنيع منتجاتها وبيعها، فليست اقتراحاً عملياً محاولة ربط كل هذه التكاليف مباشرةً بتكلفة المنتج.

١٦.٩ (٤) (ج) و(د) فحسب. إنّ التكاليف الممكنة تتبّعها هي مطابقة للتكاليف المباشرة، والتكاليف المشتركة هي مطابقة

١٧.٩ صحّ. تتضمّن التكاليف الممكنة تتبّعها العمل المباشر والمواد المباشرة، وكلاهما قابل للتعرف إليه في منتجات محدّدة. أمّا التكاليف المشتركة فتتضمّن نفقات التصنيع العامة التي لا يمكن تخصيصها على منتجات فردية.

١٨.٩ (٤) (ج) و(د) فحسب. إنّ التعرف إلى التكاليف القابلة للتحكّم هو الخطوة الأولى في محاسبة المسؤولية التي بواسطتها تُنسب المسؤولية إلى المدراء ذوي الصلة بشأن وحدات التكلفة ضمن مجالات نفوذهم.

١٩.٩ (٢) إنّ التكاليف المعيارية هي تكاليف مُضمّنة في الموازنة، ومبنية على أساس الخبرة الماضية والفعليّة والدراسات الهندسيّة المُفصّلة.

٢٠.٩ (٣) الإنفاق على البحث والتطوير. يمكن التعرف إلى الخيار (٣) وحده كتكلفة تقديرية، بما أنّ الإدارة قادرة على تعديل مستوى الإنفاق على البحث والتطوير ليناسب الظروف الماليّة لشركة ما. ويجب أن يتمّ تكبّد سائر الخيارات الأخرى ضمن نشاطات الشركة المتقدّمة باستمرار.

٢١.٩ (١) تساوي إيرادات المبيعات التكاليف الإجمالية. إنّ نقطة التعادل هي النقطة في مخطّط التعادل حيث يتقاطع خطّ إيرادات المبيعات وخطّ التكلفة الإجمالية.

٢٢.٩ (٤) المساهمة = سعر المبيعات - التكاليف المتغيرة.

الإجابات

٢٣.٩ (٢) زيادة في هامش المساهمة الإجماليّ.
فيما يرتفع حجم المبيعات، تتمّ مساهمات إضافية في كلّ وحدة مُباعة، وتزيد بالتالي من هامش المساهمة الإجماليّ. وما من تأثير في نقطة التعادل (الخياران (١) و(٣)) أو في هامش المساهمة للوحدة الذي لا يتبدّل.

٢٤.٩ خطأ.

إنّ مقارنة التعادل هي قِيمة بشكلٍ مُتساوٍ لكلّ من الشركات التي لا تتعلّق بالتصنيع والشركات الأخرى. و يعود بالنفع على الإدارة في كلّ الشركات فرغ المعرفة المتعلّق بالتعرّف إلى التكاليف كتكاليف متغيّرة وثابتة، ومن ثمّ الربط في ما بين الإيرادات والتكاليف.

٢٥.٩ (٢) يزداد حجم الإنتاج.
فيما يرتفع الإنتاج، تكون إذاً التكلفة المتغيّرة الإجمالية وجة التكلفة الوحيد الذي يلائم هذا الإنتاج.

٢٦.٩ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
إنّ الخيار (ج) هو غير صحيح. فهامش الأرباح هو مفهوم مُقتبَس من نسَب المحاسبة المالية.

٢٧.٩ (٣) ٢٥٠٠.

$$\begin{aligned} \text{هامش المساهمة} &= \text{سعر البيع} - \text{التكلفة المتغيّرة} \\ &= €٣٠ - (€٨ + €١٠) \\ &= €١٢ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{وحدات نقطة التعادل} &= \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} \\ &= \frac{€٣٠.٠٠٠}{€١٢} = ٢٥٠٠ \text{ وحدة} \end{aligned}$$

٢٨.٩ (٢) €٦٠٠٠.

$$\begin{array}{r} € \\ ٣٦.٠٠٠ \\ ٣٠.٠٠٠ \\ \hline ٦.٠٠٠ \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{المساهمة الإجمالية} = (€١٢ \times ٣٠٠٠) \\ \text{مطروح منها: التكاليف الثابتة} \\ \text{الأرباح} \end{array}$$

٢٩.٩ (١) ٣٣٠.٠

$$٣٣٠.٠ \text{ وحدة} = \frac{€٩٦٠.٠ + €٣٠.٠٠٠}{€١٢} = \frac{\text{التكاليف الثابتة + الحد الأدنى من الأرباح}}{\text{هامش المساهمة}}$$

٣٠.٩ (٤) ٦٠.٠٠٠ €

$$€١٥ = €١٨ - (١٠\% +) €٣٣ = \text{هامش المساهمة}$$

€	
٩٠.٠٠٠	المساهمة الإجمالية = (١٥ × ٦٠٠٠)
٣٠.٠٠٠	مطروح منها: التكاليف الثابتة
٦٠.٠٠٠	الأرباح

٣١.٩ (٢) ١٠٠.٠٠ €

€	
٢,٠٠	سعر البيع
٠,٥٠	المواد المباشرة
٠,٣٠	اليد العاملة المباشرة
٠,٢٠	النفقات العامة المتغيرة
١,٠٠	
١,٠٠	هامش المساهمة

٣٢.٩ (٤) ١,٢٠ €

إن إضافة ٢٠ سنتاً إلى سعر البيع تزيد من هامش المساهمة بالمقدار نفسه.

٣٣.٩ (٣) الإيرادات بـ ٤٠.٠٠٠ €

$$€١٠.٠٠٠ = \text{النفقات العامة الثابتة والحالية الخاصة بالمصنع} = ٥٠ \times ٢٠.٠٠٠ = \text{سنتاً} €١٠.٠٠٠$$

$$€٢٠.٠٠٠ = \text{النفقات العامة الثابتة والمراجعة الخاصة بالمصنع}$$

$$٢٠.٠٠٠ \text{ وحدة} = \frac{€٢٠.٠٠٠}{€١} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} = \text{نقطة التعادل}$$

$$€٤٠.٠٠٠ = \text{أو إيرادات المبيعات} (€٢ \times ٢٠.٠٠٠)$$

٣٤.٩ (٢) بزيادة قدرها ٦٠ بالمئة.

$$\begin{array}{r}
 \text{€} \\
 2,20 \\
 \text{التكاليف المتغيرة} \\
 (10\%) \quad 1,10 \\
 \hline
 1,10 \\
 \text{هامش المساهمة} \\
 \text{التكاليف الثابتة + الربح المُستهدف} \\
 \text{هامش المساهمة} \\
 \text{٣٢.٠٠٠ وحدة} = \frac{\text{€}24.000 + \text{€}11.000}{\text{€}1,10} = \frac{\text{€}35.000}{\text{€}1,10}
 \end{array}$$

الحجم المُتوقَّع الأصلي = ٢٠.٠٠٠ وحدة

$$\text{التغير هو زيادة قدرها } \frac{12.000}{20.000} = 60\%$$

٣٥.٩ (٤) تغيُّرات مستمرة في مزيج المبيعات.
مع ذلك، يبقى تحليل التعادل أداة قيِّمة تساعد الإدارة على تسليط الضوء على المساهمات من مُختلف المُنتجات.

٣٦.٩ (٢) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
وحده الخيار (ج) غير قابل للتطبيق. فعلى نقاط التعادل أن تتغيَّر فيما تبدل التكلفة والإيرادات والأحجام.

٣٣.٩ (٤) لن تتغيَّر التكاليف الثابتة فيما يتدنى الإنتاج.

دراسة الحالة ٩-١

من المفيد مراجعة حساب الأرباح والخسائر بشكل يلائم أكثر قرارات الإدارة.

المجموع	الوحدة	ألف €	ألف €	المبيعات (١٠٠ ٠٠٠ وحدة)
€	ألف €	ألف €		
٢٠	٢ ٠٠٠			
			٦٠٠	التكاليف المتغيرة
			٥٠٠	المواد المباشرة
			١٠٠	العمل المباشر
				نفقات الإنتاج العامة المتغيرة
١٢	١ ٢٠٠			
٨	٨٠٠			هامش المساهمة
			٤٠٠	التكاليف الثابتة
			٦٠٠	نفقات الإنتاج العامة الثابتة
				النفقات العامة الخاصة بالبيع والإدارة
	١ ٠٠٠			
	(٢٠٠)			(الخسارة)

الاقتراح أ

مع عمولة ١٠ بالمئة لمندوبي المبيعات، ستزداد التكاليف المتغيرة بنسبة ١٠ بالمئة في سعر البيع، أو €٢. وبالتالي، سيهبط هامش المساهمة للمجلى الواحد ليصير €٦. وستكون نقطة التعادل المراجعة:

$$\text{مجلى} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} = \frac{€١٠٠٠٠٠٠}{€٦} = ١٦٦٦٦٧$$

وليكون هذا الاقتراح مقبولاً، يتطلب زيادة بنسبة ٦٧ بالمئة في مبيعات المجالي، وهي زيادة يجب أن تُعتبر غير واردة إلى حد بعيد، حتى مع التأثير المُحَفِّز لعمولة المبيعات. ويبدو الاقتراح أ غير عملي وغير مُجَبَّد.

الاقتراح ب

إن ارتفاعاً قدره ٢٠ بالمئة يرفع سعر المبيعات إلى €٢٤ كما يرفع هامش المساهمة للمجلى الواحد ليصير ١٢.€

إن مقارنة المعادلة هي الطريقة التي يلائم استخدامها لتحديد مستوى حجم المبيعات اللازمة لبلوغ الربح المُستهدف في الاقتراح.

لنقل إن س = حجم المبيعات في المَجالي

الأرباح = إيرادات المبيعات - (التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة)

وبناءً عليه ٠,١ (س ٢٤) = ٢٤ س - (١٤٠٠٠٠٠٠ + ١٢ س)

وبناءً عليه ٠,١ (س ٢٤) = ١٢ س - ١٤٠٠٠٠٠٠

وبناءً عليه ٢,٤ س - ١٢ س = - ١٤٠٠٠٠٠٠

وبناءً عليه ٩,٦ س = ١٤٠٠٠٠٠٠

وبناءً عليه س = $\frac{١٤٠٠٠٠٠٠}{٩,٦} = ١٤٥٨٣٣$ مجلى

(الربح المُتَحَقَّق هو €٣٥٠٠٠٠٠ (١٤٥٨٣٣ × ٢,٤) على مبيعات قدرها €٣٥٠٠٠٠٠٠).

مع أن هذه الحصيلة هي مُلْتَبَتَةٌ بوضوح وإلى حدٍّ بعيد، يتوقَّف تقييمها على أرجحية توليد زيادة في المبيعات قدرها ٨٣٣ ٤٥ (أو بالمئة) على المستوى الحاليّ.

الاقتراح ج

إن نسبة الـ ١٥ بالمئة المُخَفَّضة من سعر البيع (من ٢٠٠ € إلى ١٧٠ €) ستُخَفِّض هامش المساهمة بـ ٣٠ € ليصبح ٥٠ €.

ويُتَوَقَّع أن يزيد حجم المبيعات، وهو حالياً ١٠٠ ٠٠٠ مجلى، بنسبة ٤٥ بالمئة ليصبح ١٤٥ ٠٠٠ مجلى.

٧٢٥ ٠٠٠ €	المساهمة الإجمالية (١٤٥ ٠٠٠ × ٥٠ €)
٨٥٠ ٠٠٠	مطروح منها: التكاليف الثابتة (بعد مراجعة تخفيض التكلفة)
<u>١٢٥ ٠٠٠ €</u>	الخسارة

مع أن هذا الاقتراح مُفَضَّل على الوضع الحاليّ بما أنه يُقَلِّل الخسارة بـ ٧٥ ٠٠٠، فهو لا يقترح طريقة مُرضية لتسيير المؤسسة قُدماً من دون أن تُجرى تغييرات أخرى في الإيرادات وفي هيكل التكلفة.

الخلاصة

إن الاقتراح ب هو بوضوح الأكثر نفعاً بما أنه يُعيد الشركة إلى التشغيل المُربح. غير أن جدواه تتوقف 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 للمجلى الواحد. وبناءً عليه، حتى نموّ المبيعات بـ ٢٢ ٥٠٠ مجلى سينتج منه عمل الشركة بأرباح قدرها ٧٠ ٠٠٠ €.

ليس الاقتراح أ مقبولاً بما أنه يتطلب 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 المُقَيّد).

النموذج	المساهمة للنموذج (سعر البيع - التكلفة المتغيرة)	ساعات العمل للمنموذج	المساهمة لساعة عمل واحدة	تصنيف المساهمة
كاسل Castle	١ ٦٠٠	٢٥	€٦٤	٢
روك Rock	١ ٥٠٠	٣٠	€٥٠	٣
ساليسبوري Salisbury	١ ٩٠٠	٤٠	€٤٧.٥	٤
مورنينغسايد Morningside	٣ ٥٠٠	٥٠	€٧٠	١

وهكذا، سيتم تخصيص المورد النادر من ساعات العمل على الشكل التالي:

النموذج	ساعات العمل للمنموذج	الطلب الشهري	ساعات العمل الإجمالية	المساهمة لساعة عمل واحدة	المساهمة الإجمالية (€)
(١) مورنينغسايد Morningside	٥٠	٨٠	٤ ٠٠٠	٧٠	٢٨٠ ٠٠٠
(٢) كاسل Castle	٢٥	٢٥٠	٦ ٢٥٠	٦٤	٤٠٠ ٠٠٠
(٣) روك Rock	٣٠	١٧٠	٥ ١٠٠	٥٠	٢٥٥ ٠٠٠
			١٥ ٣٥٠		٩٣٥ ٠٠٠
				التكاليف الثابتة	٧٠٠ ٠٠٠
				الربح الصافي	٢٣٥ ٠٠٠

على أساس المدى القريب، بما أنه ما من ساعات عمل متوفرة لإنتاج نموذج ساليسبوري Salisbury، قد نوصي الإدارة بالتوقف عن إنتاج هذه السلسلة. وبشكل متبادل، قد توجد حالة يُزاد فيها سعر سيارة ساليسبوري Salisbury لاستثمار الطلب غير المُلبّي، فتُزاد لهذا السبب مساهمتها لساعة العمل الواحدة ويُزاد تخصيصها الموارد على أساس المزيج الأمثل.

وعلى أساس المدى الأبعد، سيكون من الحكمة النظر في احتمالات أخرى لتلبية الطلب على نموذج ساليسبوري Salisbury، كإنشاء تمديد للطاقة الإنتاجية، أو كإجراء عقد مقابولة من الباطن مع مُصنّع آخر.

٢. في الحالة الثانية، تبدلت بعض المعالم لكن المساهمة لساعة العمل لم تتغير.

النموذج	ساعات العمل للمنموذج	الطلب الشهري	ساعات العمل الإجمالية	المساهمة لساعة عمل واحدة	المساهمة الإجمالية (€)
(١) مورنينغسايد Morningside	٥٠	١٢٠	٦ ٠٠٠	٧٠	٤٢٠ ٠٠٠
(٢) كاسل Castle	٢٥	٢٥٠	٦ ٢٥٠	٦٤	٤٠٠ ٠٠٠
(٣) روك Rock	٣٠	*١٠٣	٣ ٠٩٠	٥٠	١٥٤ ٥٠٠
			١٥ ٣٤٠		٩٧٤ ٥٠٠
				التكاليف الثابتة	٧٥٠ ٠٠٠
				الربح الصافي	€٢٢٤ ٥٠٠

* يمكن إتمام ١٠٣ نماذج فقط من سيارة روك Rock بما تبقى من ساعات العمل، ويترك بذلك فائض من ١٠ ساعات عمل غير مُخصَّص.

خاتمة

لن توصي الإدارة بهذا الاقتراح بما أن الربح الصافي لن يتحسن ككل. غير أنه ينبغي النظر في هذا القرار في سياق المدى الأبعد للخطوات المتوقعة، بغية تلبية الطلب الكبير وغير المُلبى لكل من نموذجي روك Rock وساليسبوري Salisbury.

الوحدة العاشرة

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٠ (٢) اليد العاملة المباشرة.

وحدها اليد العاملة المباشرة يمكن التعرف إليها بوضوح من خلال نظام لتسجيل الوقت، باعتبارها متعلقة بنود تكلفة خاصة. أما كل الخيارات الأخرى فهي تكاليف غير مباشرة ونفقات عامة - بالرغم من كونها مهمة كلها لسيير عمل الشركة - لكن أحداً منها لا يمكن تتبعه في بنود تكلفة محددة.

٢.١٠ (٣) (أ)، (ب)، و(د) فحسب.

وحدها طريقة تكلفة الاستبدال لتسعير إخراج المواد تُعتبر مقارنة غير مقبولة في الممارسات المحاسبية الجارية.

- ٣.١٠ خطأ.
العكس هو الصحيح، لأن هدف مقارنة "في حينه" هو تخفيض مستويات المخزون إلى الحد الأدنى.
- ٤.١٠ (٤) السجلات الزمنية اليومية.
لا يتضمّن أيّ من الخيارات الأخرى معلومات مفصلة على نحو ملائم لتخصيص الوقت الذي تقضيه اليد العاملة المباشرة على وظائف محدّدة.
- ٥.١٠ (٤) (أ)، (ج) و(د) فحسب.
ينبغي تحديد معدّلات الأجور في نظام التكلفة لتشمل التكاليف كأفة التي يتحمّلها رب العمل في ما يتعلّق باستخدام الموظّفين - والأجور، والضمان الاجتماعي وتكاليف التقاعد.
- ٦.١٠ خطأ.
تتضمّن نفقات التصنيع العامة سلسلة من بنود التكلفة تعتبر مهمّة للإنتاج غير أنّ لها طبيعة خاصّة تجعلها غير عمليّة لتتبع كلّ بند في وحدات محدّدة من الإنتاج، كتكاليف مكان المصنع على سبيل المثال.
- ٧.١٠ (٣) النفقات على البحث والتطوير.
إنّ الخيارات الأخرى هي كلها تكاليف ينبغي تكبدها لتشغيل أي شركة تصنيع.
- ٨.١٠ (١) النفقات العامة المُضمّنة في الموازنة مقسومة على وحدات الإنتاج الفعلية.
إنّ العنصر الأساسي في المعدّل المحدّد مسبقاً لتخصيص النفقات العامة هو ضرورة وضعه قبل الفترة المحاسبية. فهو إذاً قائم على أرقام مُضمّنة في الموازنة لمستويات التكاليف والنشاط معاً.
- ٩.١٠ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
الخيار الثالث هو الخيار الوحيد الذي لا يُستخدم عادةً كأساس للنشاط. أمّا تكاليف تشغيل الآلات فيستبعد أن تكون قوّة سببية في تكبّد نفقات التصنيع العامة.
- ١٠.١٠ (٤) النفقات العامة المطبّقة تفوق النفقات العامة الفعلية.
ينشأ الإفراط في تطبيق النفقات العامة عندما يتم تجاوز النفقات العامة الفعلية من خلال تطبيق معدّل محدّد مسبقاً لتخصيص النفقات العامة على مستوى النشاط الفعلي. ولا تدخل النفقات العامة المُضمّنة 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 تحمّلت أقلّ من الكفاية في ما يتعلّق بحصّة 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 تحدّث الخيارات (أ) و(ب) و(ج) خلال عملية تخصيص النفقات العامة، إلاّ أنّ الخيار (ج) وحده هو السبب في تنفيذ العملية.

١٣.١٠ (٢) ٣١٦ ٠٠٠ €.

٣٥٨ ٠٠٠ €	النفقات العامة المُطبّقة
٤٢ ٠٠٠	مطروح منها: التطبيق المُفرط
٣١٦ ٠٠٠ €	النفقات العامة الفعلية

١٤.١٠ (٤) يبلغ النقص في تطبيق النفقات العامة ٧٥٠٠ €.

٣٠٧ ٥٠٠ €	النفقات العامة المطبّقة (٧,٥٠ × ٤١ ٠٠٠ €)
٣١٥ ٠٠٠	النفقات العامة الفعلية
٧ ٥٠٠	النقص في التطبيق

١٥.١٠ صحّ.
أحد أهم منافع معدّلات النفقات العامة للأقسام هو الدقّة المزدادة في تحديد تكلفة المنتج، التي تنتج من مقارنة أكثر تفصيلاً.

١٦.١٠ (٤) (ج) و(د) فحسب.
يؤمّن الخياران الأوّل والثاني وصفاً غير دقيق لكلّ من الطريقة الموزّعة على مراحل والطريقة المباشرة.

١٧.١٠ (٣) ٢٨ ١٢٥ €.
أنظر الجواب ١٠ - ٢٠ أدناه للحلّ المفصّل.

١٨.١٠ (١) ٥٠ €.
أنظر الجواب ١٠ - ٢٠ أدناه للحلّ المفصّل.

١٩.١٠ (٢) €٦,٨٩.

أنظر أدناه تفاصيل الحلّ.

٢٠.١٠ (٤) €٧,٨٢.

أنظر أدناه تفاصيل الحلّ.

الوحدة العاشرة، الأسئلة ١٧-٢٠، الحلّ المفصل.

ينبغي تخصيص النفقات العامّة من أقسام الخدمات على أقسام التصنيع بالطريقة المباشرة، مع تجاهل أيّ تداخل في العلاقات ما بين أقسام الخدمات.

القولبة	التصنيع بالآلات	طاقم العمل	المتاجر	المجموع
€٤٠٠ ٠٠٠	€٣٢٥ ٠٠٠	€٥٠ ٠٠٠	€٢٥ ٠٠٠	€٨٠٠ ٠٠٠
٢٨ ١٢٥	٢١ ٨٧٥	(٥٠ ٠٠٠)	-	-
٢٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠	-	(٢٥ ٠٠٠)	-
€٤٤٨ ١٢٥	€٣٥١ ٨٧٥	-	-	€٨٠٠ ٠٠٠

القولبة	التصنيع بالآلات
المعدلات المحددة مسبقاً للنفقات العامّة ١٢٥	١٢٥ / €٣٥١ ٨٧٥ (ساعة تشغيل الآلة)
€٤٤٨ / €٦٥ ٠٠٠ (ساعة يد عاملة مباشرة)	
= €٦,٨٩ لساعة اليد العاملة	= €٧,٨٢ لساعة تشغيل الآلة

ملاحظة

١. تخصّص تكاليف النفقات العامّة لطاقم العمل التي تبلغ €٥٠ ٠٠٠ على القولبة والتصنيع بالآلات على أساس عدد المستخدمين في كلّ قسم (بتجاهل المستخدمين في قسم طاقم العمل وقسم المتاجر).

$$\text{مثلاً القولبة} = €٥٠ ٠٠٠ \times \frac{٤٥}{٣٥ + ٤٥} = €٢٨ ١٢٥$$

٢. تخصّص تكاليف النفقات العامّة للمخازن التي تبلغ €٢٥ ٠٠٠ على القولبة والتصنيع بالآلات على أساس عدد سحوبات المواد (أساس النشاط الوحيد المتوقّف).

$$\text{مثلاً التصنيع بالآلات} = €٢٥ ٠٠٠ \times \frac{٢٠ ٠٠٠}{٢٠ ٠٠٠ + ٨٠ ٠٠٠} = €٥ ٠٠٠$$

٢١.١٠ (٣) €٥١٠,٠٠

€٢٣٥	المواد
١١٠	اليد العاملة المباشرة
١٦٥	النفقات العامة: ١٥٠٪ من تكلفة اليد العاملة المباشرة
€٥١٠	€١١٠ من ١٥٠٪

٢٢.١٠ (٤) €١٠٧٦

€	
٥١٠	تكاليف قسم التجميد (من ٢١ أعلاه)
٣٧٥	تكاليف قسم الطباخة
٧٥	المواد
١١٦	اليد العاملة
٥٦٦	النفقات العامة
	٢٠ ساعة تشغيل آلة × €٥,٨٠ لساعة تشغيل الآلة الواحدة
	مجموع التكاليف = €١٠٧٦

٢٣.١٠ (٢) €٢٤٠٠

€	قيمة المبيعات
٥ ٠٠٠	أرغفة خبز (€٠,٥٠ × ١٠ ٠٠٠)
٤ ٠٠٠	أقراص خبز (€٠,١٠ × ٤٠ ٠٠٠)

تشكّل أقراص الخبز: $\frac{4}{9}$ من مجموعة قيمة المبيعات وبالتالي فإن $\frac{4}{9}$ من تكاليف €٥٤٠٠ منحصصة على أقراص الخبز = €٢٤٠٠.

الإجابات

٢٤.١٠ (٤) €٣٩٢٠.

القياسات المادية	%
١٠٠٠٠٠ رغيف خبز	٢٠
٤٠٠٠٠٠ قرص خبز	٨٠
٥٠٠٠٠٠ "وحدة"	١٠٠

تشكّل أرغفة الخبز ٢٠% من وحدات الإنتاج (على هذا الأساس) وتجذب بالتالي ٢٠% من تكلفة €٥٤٠٠ = €١٠٨٠.

العائد على المبيعات - من الأرغفة (أنظر ٢٣ أعلاه)	٥٠٠٠
التكاليف المشتركة المخصّصة	١٠٨٠٠-
الربح	€٣٩٢٠

٢٥.١٠ (١) €٢٤٠٠.

الخبز	أقراص أرغفة	مجموع	
€	€	€	
٥٠٠٠	٤٠٠٠	٩٠٠٠	قيمة المبيعات (من ٢٣ أعلاه)
١٠٠٠	٨٠٠	١٨٠٠	تكاليف التغليف الإضافية
٤٠٠٠	٣٢٠٠	٧٢٠٠	صافي قيمة المبيعات النهائية
٣٠٠٠	٢٤٠٠	٥٤٠٠	التكاليف المشتركة المخصّصة
١٠٠٠	٨٠٠	١٨٠٠	الربح

إنّ التكاليف المشتركة المخصّصة مبنية على صافي قيمة المبيعات النهائية لأقراص الخبز (€٣٢٠٠) المستخرجة من صافي قيمة مجموع المبيعات النهائية البالغة €٧٢٠٠.

$$\text{أي } €٢٤٠٠ = €٥٤٠٠ \times \frac{€٣٢٠٠}{€٧٢٠٠}$$

٢٦.١٠ (١) (أ) و(ب) فحسب.

قد ترغب الإدارة في تحقيق أهداف الخيارين (ج) و(د) لكنّ هديها الأوليين هما (أ) و(ب) في تنفيذ تخصيص التكاليف المشتركة.

٢٧.١٠ خطأ.

ينبغي التنبيه إلى أنّ المنتجات الجانبية تنتج بشكل ثانوي من عملية تصنيع المنتجات المخطّط لها أولاً، وتكون لها أهمية اقتصادية أقل.

٢٨.١٠ (٤) تحديد تكاليف الكميّة المنتجة بعملية واحدة.

٢٩.١٠ (٢) (أ) و(د) فحسب.

يصف الخياران (ب) و(ج) المميّزات لنظام تحديد تكاليف الوظيفة.

٣٠.١٠ (٣) يُرَجَّح أكثر أن تستخدم شركة للطباعة نظام تحديد تكاليف الوظيفة بدلاً من نظام تحديد تكاليف العملية.

٣١.١٠ (٢) ١٦ ٧٥٠ وحدة.

التدفق الماديّ	
الأعمال قيد التنفيذ في أوّل المدّة	٥ ٠٠٠
ما تمّ تلقيه من القسم س	١٥ ٠٠٠
تتضمن الوحدات المنجزة:	
١. وحدات منجزة من الأعمال	٥ ٠٠٠
قيد التنفيذ في أوّل المدّة	
٢. الوحدات التي بدأ العمل بها	٢٠ ٠٠٠
الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدّة	٤ ٠٠٠
وأنجزت	١١ ٠٠٠
الوحدات المنجزة بالتالي	١٦ ٠٠٠

المواد/الوحدات المتكافئة	
الأعمال قيد التنفيذ في أوّل المدّة	٣ ٧٥٠
الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت	١١ ٠٠٠
الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدّة	٢ ٠٠٠
وحدات متكافئة	١٦ ٧٥٠

٣٢.١٠ (٣) ١٦ ٠٠٠ وحدة.

اليد العاملة/تحويل الوحدات المتكافئة	
الأعمال قيد التنفيذ في أوّل المدّة	٢ ٠٠٠
الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت	١١ ٠٠٠
الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدّة	٣ ٠٠٠
وحدات متكافئة	١٦ ٠٠٠

٣٣.١٠ (٤) ١٣ ٠٨٠ كلغ.

أنظر الجواب ١٠ - ٣٥ أدناه للحلّ المفصّل.

٣٤.١٠ (٣) €١١ ٧٩٠

أنظر الجواب ١٠ - ٣٥ أدناه للحلّ المفصّل.

٣٥.١٠ (٣) ١٠٥ ٠٠٠ €.

أنظر أدناه الحلّ المفصّل.

الوحدة العاشرة، الأسئلة ٣٣-٣٥، الحلّ المفصّل

من المفيد تحديد التدفّق الماديّ الفعليّ.

	كـلـغ	
	٢ ٦٠٠	الأعمال قيد التنفيذ في أوّل المدّة
(بند التوازن)	١١ ٢٠٠	الراتينج التي بدأ العمل عليها
	<u>١٣ ٨٠٠</u>	
	١٢ ٠٠٠	الراتينج المنجزة
	١ ٨٠٠	الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدّة
	<u>١٣ ٨٠٠</u>	

الراتينج التي بدأ العمل عليها وأنجزت = ١٢ ٠٠٠ - ٢٦٠٠ = ٩٤٠٠ كلغ

بيان الوحدات المتكافئة

	المواد	اليد العاملة/ التحويل	
	كـلـغ	كـلـغ	
	٢ ٦٠٠	٢ ٦٠٠	الأعمال قيد التنفيذ في أوّل المدّة
	٩ ٤٠٠	٩ ٤٠٠	الراتينج التي بدأ العمل عليها وأنجزت
(منجزة بنسبة ٦٠٪)	١ ٠٨٠	١ ٨٠٠	الأعمال قيد التنفيذ في نهاية المدّة
(للسؤال ٣٣)	<u>١٣ ٠٨٠</u>	<u>١٣ ٨٠٠</u>	

التكاليف التي ينبغي احتسابها

	المواد	اليد العاملة/ التحويل	المجموع
	€	€	€
	٨ ٤٥٠	١٤ ٣٠٠	٢٢ ٧٥٠
	٣٠ ٥٥٠	٥١ ٧٠٠	٨٢ ٢٥٠
	٥ ٨٥٠	٥ ٩٤٠	١١ ٧٩٠
	<u>٤٤ ٨٥٠</u>	<u>٧١ ٩٤٠</u>	<u>١١٦ ٧٩٠</u>

تكلفة الأعمال قيد التنفيذ (نهاية شهر آذار/مارس) = ٧٩٠ ١١ (٣٤)

تكلفة وحدات الإنتاج المحوَّلة إلى سلع جاهزة

€	
٢٢ ٧٥٠	الأعمال قيد التنفيذ
٨٢ ٢٥٠	الراتينج التي بدأ العمل عليها وأنجزت
(٣٥) ١٠٥ ٠٠٠	

٣٦.١٠ خطأ.

طوّر 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 (٢) (أ) و(د) فحسب.

يُستبعد الخياران (ب) و(ج) لأنهما يركّزان على عيبيّن من العيوب الأساسية لأنظمة تحديد تكلفة المنتج التقليديّة وهما - نفقات عامّة غير ملائمة تُطبّق على المنتجات الكبيرة الحجم واعتماد مُبالغ فيه على اليد العاملة المباشرة في إجراءات تخصيص النفقات العامّة.

٣٨.١٠ (١) بنية تكلفة المنتج لا تتبدّل ولا تتمّ مراجعتها على مرّ السنين.

مرة أخرى يعتبر الباحثون في تحديد التكلفة على أساس النشاط أن ذلك يشكّل نقطة ضعفٍ أساسية في تطبيق أنظمة تحديد تكلفة المنتج التقليديّة في بيئة الأعمال الديناميكية.

٣٩.١٠ (١) (أ) فحسب.

يُستبعد الخيار (ب) لأنّ تحديد التكلفة على أساس النشاط يوسّع حدود نفقاته العامّة لتتجاوز نفقات التصنيع العامّة التقليديّة بغية إدراج تكاليف ما بعد التصنيع، كالتوزيع مثلاً. أمّا الخيار (ج) فهو غير صحيح لأنّ أنظمة تحديد التكاليف التقليديّة محصورة بمحدّدات التكلفة المحدودة والتي نُسبت خطأً لتحديد التكلفة على أساس النشاط في الخيار (د).

٤٠.١٠ (٣) أي نشاط يستهلك موارد ويتكبّد تكاليف نفقات عامّة.

لا يؤدي أيّ من الخيارين الأوّل والثاني إلى تكبّد تكاليف لأنّهما تكاليف بحدّ ذاتهما. أمّا الخيار الرابع فيُستبعد أيضاً لأنّ النشاطات المتعلقة بالمنتجات هي محدّدات للتكلفة وليس المنتجات بحدّ ذاتها.

٤١.١٠ صحّ.

الإجابات

٤٢.١٠ (٤) €٢٧,٥٦.

مجموع ساعات اليد العاملة المباشرة	€٠.٠٠	مجموع النفقات العامة
	٣٥	التحكم بالنوعية
١٩ ٢٠٠ = ٣٢٠٠ × ٦	٦٠	الكفالة
١ ٩٠٠ = ٤٧٥ × ٤	١٣٠	تصميم المنتج
٣١٠ = ١٥٥ × ٢	٢٥٠	البيع والتسويق
٢١ ٤١٠	١١٥	الألات
	٥٩٠	

$$\text{معدل تخصيص النفقات العامة} = \frac{\text{€}٥٩٠.٠٠٠}{\text{€}٢١ ٤١٠} \times \text{€}٥٤٠.٠٠ = \text{€}٢٧,٥٦$$

٤٣.١٠ (٣) €٨,٦٤.

مجموع ساعات تشغيل الآلة	المراقب
٦٤ ٠٠٠	٣٢٠٠ × ٢٠
٣ ٨٠٠	= ٤٧٥ × ٨
٤٦٥	= ١٥٥ × ٣
٦٨ ٢٦٥	

$$\text{معدل تخصيص النفقات العامة} = \frac{\text{€}٥٩٠.٠٠٠}{\text{€}٦٨ ٢٦٥} = \text{€}٨,٦٤$$

٤٤.١٠ (٤) النفقات العامة المخصصة على كل طباعة = €١١٠,٢٤.
تتطلب كل طباعة ٤ ساعات يد عاملة. وبالتالي فإن النفقات العامة المخصصة على كل طباعة هي €٢٧,٥٦ × ٤ = €١١٠,٢٤.

٤٥.١٠ (٢) €٢٥,٩٢.
تتطلب كل راسمة ثلاث ساعات آلة. وبالتالي فإن النفقات العامة المخصصة على كل راسمة هي €٨,٦٤ × ٣ = €٢٥,٩٢.

٤٦.١٠ (٣) €٦٦,٨٨.
أنظر أدناه جواب السؤال ٤٨ للحل المفصل.

٤٧.١٠ (٤) €٩٨٠,٦٥.

أنظر أدناه جواب السؤال ٤٨ للحلّ المفصل.

٤٨.١٠ (٢) يفوق حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط حجم تكلفة النفقات العامة وفقاً للطريقة التقليدية بـ €٣٦١,٣٤.

مقاربة تحديد التكلفة على أساس النشاط

المراقب €	الطابعات €	الراسمات €	المجموع €	
١٧ ٥٠٠	٧ ٠٠٠	١٠ ٥٠٠	٣٥ ٠٠٠	التحكّم بالنعويّة
١٨ ٠٠٠	٣٦ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	الكفالة
٢٦ ٠٠٠	٥٨ ٥٠٠	٤٥ ٥٠٠	١٣٠ ٠٠٠	تصميم المنتج
١١٢ ٥٠٠	٨٧ ٥٠٠	٥٠ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	البيع والتسويق
٤٠ ٠٠٠	٣٥ ٠٠٠	٤٠ ٠٠٠	١١٥ ٠٠٠	الألات
٢١٤ ٠٠٠	٢٢٤ ٠٠٠	١٥٢ ٠٠٠	٥٩٠ ٠٠٠	
٣ ٢٠٠	٤٧٥	١٥٥		الوحدات
€٦٦,٨٨	€٤٧١,٥٨	€٩٨٠,٦٥		تكلفة النفقات العامة لتحديد التكلفة على أساس النشاط للوحدة
€١٦٥,٣٦ (١)	€١١٠,٢٤	€٥٥,١٢ (٢)		تكلفة النفقات العامة التقليدية للوحدة (ساعات اليد العاملة المباشرة)
€٩٨,٤٨+	€٣٦١,٣٤-	€٩٢٥,٥٣-		الفرق

١. يتطلّب كلّ مراقب ٦ ساعات يد عاملة. وبالتالي فإنّ النفقات العامة المخصّصة على كلّ مراقب = $€٢٧,٥٦ \times ٦ = €١٦٥,٣٦$.
٢. تتطلّب كلّ راسمة ساعتي يد عاملة. وبالتالي فإنّ النفقات العامة المخصّصة لكلّ راسمة = $€٢٧,٥٦ \times ٢ = €٥٥,١٢$.

٤٩.١٠ خطأ.

أنظر أعلاه جواب السؤال ٤٨ للحلّ المفصل.

٥٠.١٠ صحّ.

دراسة الحالة ١٠-١

.١

المجموع	تأمين المستلزمات	الصيانة	أقسام الخدمات طاقم العمل	اللحام	أقسام التصنيع التصنيع	
€	€	€	€	€	€	€
٧٣٥ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٧٥ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠	التكاليف المخصصة الإيجار والضرائب
٢٤ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	- أنظر التعليق (١) الطاقة
١٨ ٠٠٠	-	-	-	٨ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	- أنظر التعليق (٢) إستهلاك الأصول الثابتة
١٥ ٠٠٠	٨٠٠	٩٠٠	٤٠٠	٥ ٤٠٠	٧ ٥٠٠	- أنظر التعليق (٣) التدفئة والإنارة
١٢ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	١ ٠٠٠	١ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	- أنظر التعليق (٤)
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 (٥)
٨٠٤ ٠٠٠	٨٠ ١٤٠	٨٩ ٢٤٠	-	٢٥٣ ٤٢٠	٣٨١ ٢٠٠	
-	-	(٨٩ ٢٤٠)		٣٩ ٦٦٢	٤٩ ٥٧٨	إعادة التخصيص - أنظر التعليق (٦)
٨٠٤ ٠٠٠	٨٠ ١٤٠	-		٢٩٣ ٠٨٢	٤٣٠ ٧٧٨	
-	(٨٠ ١٤٠)			٣٠ ٠٥٢	٥٠ ٠٨٨	إعادة التخصيص - أنظر التعليق (٧)
٨٠٤ ٠٠٠	-			٣٢٣ ١٣٤	٤٨٠ ٨٦٦	
٩٠ ٠٠٠				٤٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠	ساعات تشغيل الآلة معدّل تخصيص النفقات العامة لساعة تشغيل الآلة
€٨,٩٣	معدّل الآلات			€٨,٠٧٨	€٩,٦١٧	

التعليقات

١. جرى التخصيص على أساس المساحة التي يشغلها كل قسم، علماً أن مجمل المساحة هو ٦٠ ٠٠٠ متر مربع:

$$\text{مثلاً طاقم العمل} = \frac{€٥٠٠٠٠}{€٦٠٠٠٠} = €٢٠٠٠٠$$

٢. جرى التخصيص على أساس ساعات تشغيل الآلة في أقسام التصنيع علماً أن مجموع عدد ساعات تشغيل الآلة هو ٩٠ ٠٠٠:

$$\text{مثلاً التصنيع} = €١٨٠٠٠ \times \frac{€٥٠٠٠٠}{€٩٠٠٠٠} = €١٠٠٠٠$$

٣. جرى التخصيص على أساس قيمة الآلات في كل قسم، علماً أن قيمة الآلات الإجمالية هي €١٥٠ ٠٠٠:

$$\text{مثلاً اللحام} = €١٥٠٠٠٠ \times \frac{€٥٤٠٠٠}{€١٥٠٠٠٠} = €٥٤٠٠٠$$

٤. جرى التخصيص على أساس المساحة التي يشغلها كل قسم، علماً أن مجمل المساحة هو ٦٠ ٠٠٠ متر مربع:

$$\text{مثلاً الصيانة} = €١٢٠٠٠ \times \frac{٥٠٠٠}{٦٠٠٠٠} = €١٠٠٠$$

٥. تم اختيار قسم طاقم العمل كقسم الخدمات الأول لإعادة التخصيص لأنه لديه المستوى الأعلى في أعباء النفقات العامة. جرت إعادة تخصيص النفقات العامة على أساس عدد المستخدمين في كل قسم، علماً أن عدد المستخدمين الإجمالي هو ١٠٠ مستخدم (باستثناء طاقم العمل):

$$\text{مثلاً الصيانة} = €١٠٣٤٠٠ \times \frac{١٠}{١٠٠} = €١٠٣٤٠$$

الإجابات

٦. لا تتوفر أيّ معلومات حول نشاطات قسم الصيانة. وبالتالي، ينبغي اعتماد المعلومات الخاصة بساعات تشغيل الآلات واستخدامها كأساسٍ للتخصيص، كما في التعليق (٢) أعلاه.

٧. كما في التعليق (٥)، يبدو أنّ عدد المستخدمين يشكّل الأساس الأنسب لتخصيص تكاليف تأمين المستلزمات (باستثناء قسم تأمين المستلزمات وغيره من أقسام الخدمات):

$$\text{مثلاً التصنيع} \frac{50}{80} \times \text{€} 80.140 = \text{€} 50.088$$

٢. يؤدّي معدّل الآلات (البالغ ٨,٩٣ €) إلى أرقام أقل دقّة بالنسبة إلى تكاليف المنتج. على سبيل المثال، فإنّ أيّ منتج يتطلّب الكثير من حيث التصنيع والقليل من حيث اللحام يُعتبر دون مستوى التكلفة اللازمة وذلك حتّى درجة معيّنة. €٩,٦٢ للتصنيع إزاء معدّل آلات يبلغ ٨,٩٣ €.

دراسة الحالة ١٠-٢

١. بيان الوحدة المتكافئة

المواد	اليد العاملة/التحويل	
الأعمال قيد التنفيذ	٤ ٠٠٠	(٨٠٠٠ وحدة في أوّل المدة مُنجزه بنسبة ٥٠٪)
الوحدات التي بدأ العمل بها وأنجزت	٣٤ ٠٠٠	٣٤ ٠٠٠
الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة	٦ ٠٠٠	(٦٠٠٠ وحدة مُنجزه بنسبة ٦٠٪)
الوحدات المتكافئة	٤١ ٠٠٠	٤١ ٠٠٠
التكاليف التي ينبغي احتسابها والتي تم تكبدها في الشهر	€٢٤ ٠٠٠	€٣٩ ٩٣٦
تكاليف الوحدة المتكافئة	€٠,٦٠	€٠,٩٦
	€١,٥٦	

أ. الأعمال قيد التنفيذ في آخر المدة

€٣ ٦٠٠	=	(€٠,٦٠ × ٦٠٠٠)	المواد
€٣ ٤٥٦	=	(€٠,٩٦ × ٣٦٠٠)	اليد العاملة/التحويل
€٧ ٠٥٦			

ب. الوحدات التي بدأ العمل بها وأُنجزت

$$\underline{€٥٣ ٠٤٠} = (€١,٥٦ \times ٣٤ ٠٠٠)$$

ج. إتمام الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة

	-	(المُتَمَمَّة حَتَّى الآن)	المواد
€٣ ٨٤٠	=	(€٠,٩٦ × ٤٠٠٠)	اليد العاملة/التحويل

تعليق

في إنجاز الأعمال قيد التنفيذ في أول المدة، إن التكاليف التي تم تكبدها الشهر الماضي وتقدمها (المواد €٣٩٨٤ واليد العاملة/التحويل €٣٨٤٠) سَتُحوَّل إلى سلع جاهزة.

دراسة الحالة ١٠-٣

.١

١. من المعلومات المتوقَّرة، يمكن التعرّف إلى المجموعة التالية من محدّدات التكلفة مع النفقات العامة المناسبة:

محدّد التكلفة	النفقات العامة
استلام المواد	تكاليف معالجة المواد
دُفعات الإنتاج	تكاليف إعداد الدفعة من الإنتاج
طلبّيات الزبائن	تصميم المنتج
ساعات تشغيل الآلة	تكاليف التصنيع بالآلات
زيارات الخدمة	تكاليف خدمة ما بعد البيع
طلبّيات 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:

$$\text{النفقات العامة} = \frac{€155,000}{34,000} = €4,56 \text{ لكل ساعة يد عاملة مباشرة}$$

٨ ٠٠٠	(٢٠٠٠ × ٤)	أطر النوافذ	=	حيث ساعات اليد العاملة المباشرة
٢١ ٠٠٠	(٣٠٠٠ × ٧)	الأبواب		
٥ ٠٠٠	(١٠٠٠ × ٥)	الخزائن		
<u>٣٤ ٠٠٠</u>				

تكاليف المنتج "التقليدية"

الخزائن	الأبواب	أطر النوافذ	
€	€	€	
٢٥,٠٠	٣٥,٠٠	٢٠,٠٠	اليد العاملة
٥٠,٠٠	٤٠,٠٠	٣٠,٠٠	المواد
			النفقات العامة
—	—	١٨,٢٤	٤ ساعات اليد العاملة المباشرة × €٤,٥٦
—	٣١,٩٢	—	٧ ساعات اليد العاملة المباشرة × €٤,٥٦
٢٢,٨٠	—	—	٥ ساعات اليد العاملة المباشرة × €٤,٥٦
<u>٩٧,٨٠</u>	<u>١٠٦,٩٢</u>	<u>٦٨,٢٤</u>	

مقاربة تحديد تكلفة المنتج على أساس النشاط

تخصّص النفقات العامة على أساس استهلاكها النسبي لمحدّدات التكلفة. أي العوامل التي يُعرف أنه تسبّب نشوءها، كما ذُكرَ في ١ أعلاه، فإنّ عدد طلبيات الزبائن للمنتج الواحد مثلاً يؤثر في نشوء تكاليف تصميم المنتج بقدر €٣٠ ٠٠٠. لمجموع ٣٠ طلبية زبون وخمس طلبيات تمّ تلقّيها في ما يتعلّق بالأبواب، إنّ عنصر تكلفة النفقات العامة للأبواب يُحتسب كالآتي:

$$€٥ ٠٠٠ = €٣٠ ٠٠٠ \times \frac{٥}{٣٠}$$

الإجابات

محدد 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 دفعة بالإنتاج
طلبات الزبائن	٣٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	٥ ٠٠٠	١٥ ٠٠٠	تصميم الإنتاج
ساعات تشغيل الآلة*	٤٥ ٠٠٠	١٠ ٥٨٨	٢٣ ٨٢٤	١٠ ٥٨٨	التصنيع بالآلات
زيارات الخدمة	٢٠ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٥ ٣٣٣	١٠ ٦٦٧	خدمة ما بعد البيع
طلبات 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	*مجموع ساعات تشغيل الآلة:
١٨ ٠٠٠	(٣٠٠٠ × ٦)	الأبواب	
٨ ٠٠٠	(١٠٠٠ × ٨)	الخزائن	
<u>٣٤ ٠٠٠</u>			

بما أن أطر النوافذ تتطلب ٨٠٠٠ ساعة تشغيل للآلة من مجموع ٣٤ ٠٠٠ ساعة تشغيل للآلة، يُخصّص 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
<u>١٢٧,٩٢</u>	<u>٩٣,٠٥</u>	<u>٧٣,٩٦</u>	
٩٧,٨٠	١٠٦,٩٢	٦٨,٢٤	تكلفة المنتج التقليديّة

تتجلى الفروقات الأساسية بين المقاربة التقليديّة ومقاربة تحديد التكلفة على أساس النشاط في المنتجات الأكبر حجماً والأصغر حجماً علماً أن المنتج ذات الحجم الأصغر وهو الخزائن، يُطلب منه أن يتحمّل نصيباً أكبر من النفقات العامة هو €٥٢,٩٢ للوحدة بدلاً من €٢٢,٨٠ للوحدة.

الخزائن €	الأبواب €	أطر النوافذ €	سعر البيع الحالي (التكلفة التقليدية + ٢٥٪)
١٢٢,٢٥	١٣٣,٦٥	٨٥,٣٠	
١٢٧,٩٢	٩٣,٠٥	٧٣,٩٦	تكلفة المنتج على أساس النشاط

خلاصة الموضوع هي أن الشركة، وبالرغم من تحقيقها هامشاً أعلى بكثير ممّا تحقّقه على الأبواب، إلاّ أنّها تباع الخزائن بخسارة تساوي ٥,٦٧ € للوحدة. ينبغي بالتالي النظر إمّا في زيادة سعر الخزائن، وإمّا 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.
يتطلّب الخيار (أ) معرفة تكاليف تصنيع المنتج، وليس تكاليف المنتج الإجمالية. في حين أنّه من غير الوارد أن يكون الخيار (د) مبنياً على أساس مستويات التكلفة.
- ٢.١١ (٤) (ب) و(د) فحسب.
يتألّف معدّل تخصيص النفقات العامة المحدّدة مسبقاً من:

$$\frac{\text{النفقات العامة المُضَمَّنة في الموازنة}}{\text{المخرجات المُضَمَّنة في الموازنة}}$$

إذا، إنّ الفوارق بين النفقات العامة الفعلية والنفقات العامة المُضَمَّنة في الموازنة، في هاتين الناحيتين، تنشئ تطبيقات حسابات فيها للنفقات العامة أو مقدّرة بأقل من قيمتها.

- ٣.١١ صحّ.
إنّها حقيقة مهمّة تشكّل جزءاً من أساس مقارنة التكاليف ذات الصلة، لاعتبارات صنع القرار.

٤.١١ (٢) إنّ الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف الكليّة يساوي الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف المتغيّرة.

يصحّ هذا فقط في هذه الحالة غير العاديّة (حيث يتساوى الإنتاج والمبيعات وحيث يتساوى الإنتاج المخطّط له والإنتاج الفعليّ). أمّا في معظم الحالات الأخرى الواقعيّة، فستختلف الأرباح الصافية في ظلّ مقاربتنا تحديد التكاليف.

٥.١١ (٢) €٥٨

وحدها تكاليف التصنيع المتغيّرة تدخل في هذا الإحتساب أي أنّنا نستثني نفقات البيع العامّة المتغيّرة.

ألف €	
٤٦	المواد المباشرة
٣٤	اليد العاملة المباشرة
١٦	الطاقة المباشرة
٢٠	نفقات التصنيع العامّة المتغيّرة
<u>١١٦</u>	

٢٠٠٠ / وحدة = €٥٨ للوحدة

٦.١١ (٣) €٧٣

ألف €	
٤٦	المواد المباشرة
٣٤	اليد العاملة المباشرة
١٦	الطاقة المباشرة
٢٠	نفقات التصنيع العامّة المتغيّرة
٣٠	نفقات التصنيع العامّة الثابتة
<u>١٤٦</u>	

٢٠٠٠ / وحدة = €٧٣ للوحدة

٧.١١ (١) €٧٧

$$\begin{aligned} \text{الربح الإجمالي} &= \text{سعر البيع} - \text{تكلفة المنتج} \\ &= €١٥٠ - €٧٣ \\ &= €٧٧ \end{aligned}$$

الإجابات

٨.١١ (٢) ٠٠٠ €١٧٤

$$\begin{aligned}
 & \text{هامش المساهمة الإجمالية} = \text{هامش المساهمة للوحدة} \times \text{الحجم} \\
 & = (\text{سعر البيع} - \text{التكلفة المتغيرة}) \times ٢٠٠٠ \text{ وحدة} \\
 & = (€٦٣ - €١٥٠) \times ٢٠٠٠ \text{ وحدة} \\
 & = ٢٠٠٠ \times €٨٧ \\
 & = €١٧٤ ٠٠٠
 \end{aligned}$$

تعليق: تتألف التكلفة المتغيرة للوحدة من:

$$\begin{aligned}
 & \text{تكلفة المخزون للوحدة} = €٥٨ \\
 & \text{نفقات البيع العامة المتغيرة} \\
 & \text{٠٠٠ €١٠ / ٢٠٠٠ وحدة} = ٥ \\
 & \hline
 & \text{€٦٣}
 \end{aligned}$$

٩.١١ (٣) إن الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف الكلية يتجاوز الربح الصافي في ظلّ تحديد التكاليف المتغيرة بـ €٣٠٠٠.

€	€	تحديد التكاليف الكلية
٢٧٠ ٠٠٠		المبيعات (€١٥٠ × ١٨٠٠)
١٣١ ٤٠٠		مطروح منها: التكلفة الكاملة للمبيعات (€٧٣ × ١٨٠٠)
<u>١٣٨ ٦٠٠</u>		الربح الإجمالي
	٩ ٠٠٠	المصاريف الأخرى:
٢٧ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠	نفقات البيع العامة المتغيرة (€٥ × ١٨٠٠)
<u>١١١ ٦٠٠</u>		النفقات الإدارية العامة الثابتة
	€	تحديد التكاليف المتغيرة
٢٧٠ ٠٠٠		المبيعات (€١٥٠ × ١٨٠٠)
١١٣ ٤٠٠		مطروح منها: تكلفة المبيعات المتغيرة (€٦٣ × ١٨٠٠)
<u>١٥٦ ٦٠٠</u>		مطروح منها: التكاليف الثابتة
	٣٠ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامة الثابتة
٤٨ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠	النفقات الإدارية العامة الثابتة
<u>١٠٨ ٦٠٠</u>		
		الفرق في الربح الصافي = €٣٠٠٠

١٠.١١ (٢) €٧,٥٠.

$$\begin{aligned} \text{هامش المساهمة للوحدة} &= \text{سعر البيع} - \text{التكلفة المتغيرة} \\ &= \frac{(\text{€}١٠.٠٠٠ + \text{€}٤٠.٠٠٠)}{٢٠.٠٠٠} - \text{€}١٠ \\ &= \text{€}٢,٥ - \text{€}١٠ \\ &= \text{€}٧,٥ \end{aligned}$$

١١.١١ (١) €٤,٥٠.

$$\begin{aligned} \text{تكاليف التصنيع المتغيرة} &= \text{€}٤٠.٠٠٠ \\ \text{تكاليف التصنيع الثابتة} &= \text{€}٥٠.٠٠٠ \\ \text{تكاليف التصنيع الإجمالية} &= \text{€}٩٠.٠٠٠ / \text{€}٢٠.٠٠٠ = \text{زجاجة} = \text{€}٤,٥٠ \end{aligned}$$

١٢.١١ (١) (€٥٠٠٠).

$$\begin{aligned} \text{معدل تخصيص النفقات العامة} &= \frac{\text{نفقات التصنيع العامة والثابتة المُتَبَّأ بها}}{\text{الإنتاج المخطط له}} \\ &= \frac{\text{€}٥٠.٠٠٠}{\text{زجاجة} ٢٠.٠٠٠} = \text{€}٢,٥٠ \text{ للزجاجة الواحدة} \\ \text{الإنتاج الفعلي} &= ٢٢.٠٠٠ (+١٠\%) \\ \text{المعدل الصحيح لتخصيص النفقات العامة} &= \frac{٥٠.٠٠٠}{٢٢.٠٠٠} = \text{€}٢,٢٧ \text{ للزجاجة الواحدة} \end{aligned}$$

وبناءً عليه، تكون كل زجاجة قد غالت في استيعاب €٠,٢٣ من نفقات التصنيع العامة الثابتة - ما هو مجموعه €٢٢.٠٠٠ × €٠,٢٣ = €٥٠٠٠ شهرياً، وهو تخفيض في تكاليف الإنتاج.

الإجابات

١٣.١١ (٤) €٤٥٦ ٢٥٠.

€	€	
١ ٨٧٥ ٠٠٠		المبيعات (€٢٥٠ × ٧٥٠٠)
		مطروح منها: التكاليف المتغيرة - التصنيع
		تكلفة الوحدة = $\frac{€٥٠٠ ٠٠٠}{١٠ ٠٠٠} = €٥٠.$
	٣٧٥ ٠٠٠	المبيعات الفعلية - €٥٠ × ٧٥٠٠
		التكاليف المتغيرة - البيع
		تكلفة الوحدة = $\frac{€١٢٥ ٠٠٠}{١٠ ٠٠٠} = €١٢,٥٠$
٤٦٨ ٧٥٠	٩٣ ٧٥٠	المبيعات الفعلية - €١٢,٥٠ × ٧٥٠٠
١ ٤٠٦ ٢٥٠		هامش المساهمة الإجمالي
		مطروح منه: التكاليف الثابتة
	٦٠٠ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامة
٩٥٠ ٠٠٠	٣٥٠ ٠٠٠	النفقات الإدارية العامة
€٤٥٦ ٢٥٠		الأرباح

١٤.١١ (٣) €٥٤٦ ٢٥٠.

$$\frac{\text{متغيرة } €٥٠٠ ٠٠٠ + \text{ثابتة } €٦٠٠ ٠٠٠}{١٠ ٠٠٠ \text{ وحدة}} = \text{تكلفة التصنيع الكاملة للوحدة}$$

$$€١١٠ =$$

غير أنّ الإنتاج الفعليّ هو ٩٠٠٠ وحدة فقط، ونتج من ذلك استيعاب نفقات التصنيع العامة والثابتة بشكل أقلّ من القيمة الفعلية وبدلاً من نفقات التصنيع الثابتة وقدرها €٦٠ ٠٠٠ للوحدة (€٦٠٠ ٠٠٠/٩٠٠٠). ينبغي أن يكون معدل تخصيص النفقات العامة $€٦٦,٦٧ = ٩٠٠٠/€٦٠٠ ٠٠٠$ للوحدة.

$$\text{وبناءً عليه، إنحراف حجم المخرَج} = €٦,٦٧ \times ٩٠٠٠ \text{ وحدة}$$

$$€٦٠ ٠٠٠ =$$

حساب الأرباح والخسائر (في ظل تحديد التكاليف الكلية)

€	€	
١ ٨٧٥ ٠٠٠		المبيعات (€٢٥٠ × ٧٥٠٠)
٨٢٥ ٠٠٠		مطروح منها: تكلفة المبيعات الكاملة (€١١٠ × ٧٥٠٠)
<u>١ ٠٥٠ ٠٠٠</u>		الربح الإجمالي
	٦٠ ٠٠٠	إنحراف حجم المخرَج
	٩٣ ٧٥٠	تكاليف البيع (€١٢,٥٠ × ٧٥٠٠)
٥٠٣ ٧٥٠	٣٥٠ ٠٠٠	النفقات الإدارية العامة
<u>€٥٤٦ ٢٥٠</u>		الأرباح

١٥.١١ (٢) (ب) و(ج) فحسب.

ليس الخيار (أ) صحيحاً لأنه 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 المخرَج عندما يختلف الإنتاج الفعلي عن الإنتاج المخطط له، كما في الخيار (ج)، وليس له ما يربطه بأي فرق بين مستويات الإنتاج والمبيعات.

١٦.١١ (١) (أ) و(ب) فحسب.

إن الخيارين (ج) و(د) هما المخاطر الناجمة عن الاعتماد المفرط على نظام تحديد التكاليف الكلية، وليس على نظام تحديد التكاليف المتغيرة الذي يعرف بمخاطره 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 المتنبأ بها التي التي تختلف بين البدائل المتوفرة.

يبالغ الخيار (١) في التشديد على أهمية دقة المعطيات إزاء صلتها بالموضوع. وإن التكاليف التاريخية هي تكاليف غارقة وليست إذا ذات صلة بحالات القرار مما يلغي الخيار (٢). وبالطريقة نفسها، إن الخيار (٣) هو غير مقبول بسبب وجود حالات ترجح العناصر النوعية على الاستنتاج الكمي.

١٩.١١ (٢) (أ) و(ج) فحسب.

لا يتضمّن الخيار (ب) ولا الخيار (د) وظيفة رئيسية في تطبيق إطار تحليلي لقرارات كهذه. وليست التكاليف التاريخية ذات صلة، في حين أنّ مستوى نوعية المنتج ليس بحدّ ذاته اعتباراً محدّداً لإصدار قرار.

٢٠.١١ خطأ.

إذا كانت تكاليف متطابقة ستظهر في كلّ من البدائل قيد النظر، فإنّه بالتالي من غير المجدي ومن المربك على الأرجح إدراجها في كلّ تمرين لتحديد التكاليف، وذلك بغية عدم التعرّض لإدخال الفوضى في الاحتمالات وعدم فقدان التركيز على نواحي التفريق الحاسمة بين البدائل.

٢١.١١ (٢) اعتبارات العلاقات القطاعية.

(٣) سياسة تسويقية متوسطة الامد.

إنّ الخيارين (١) و(٤) يمثلان كلاهما نواحٍ كمّية لتقييم البدائل. أمّا الخياران (٢) و(٣) فيتطلّبان ممارسة الحكم والخبرة.

٢٢.١١ (١) (أ) و(ج) فحسب.

يتمّ إسقاط الخيار (ب) من الحساب للأسباب الموجزة في ٢٠ أعلاه. وبالطريقة نفسها، إنّ الخيار (د) هو غير صحيح لأنّ التكاليف التي تمّ تكبدها لغاية تاريخه هي تكاليف غارقة، وليس لها دور إضافي في القرارات المستقبلية.

٢٣.١١ (٢) يتدنّى الربح بمقدار €٥٠٠٠.

سينتج من إقفال سلسلة منتجات الأسرة مساهمة ضائعة قدرها €٥٠٠٠، ممّا سيخفّض الأرباح بـ €٥٠٠٠.

أسرة	ألف
المبيعات	٤٥
المواد	١٥
اليد العاملة	٢٠
النفقات العامة المتغيرة	٥
	٤٠
المساهمة	٥

تعليق: سيُعاد تخصيص تكاليف ثابتة قدرها €٩٠٠٠ على سلسلات المنتجات الأخرى، لكنّه لن يتمّ "ادّخارها" بإقفال الأسرة.

٢٤.١١ (١) يزيد الربح بمقدار €٢٠٠٠.
في حالة سلسلة منتجات الطاومات، ثمة مساهمة سالبة، أي أن التكاليف المتغيرة تتخطى سعر البيع.

ألف €	طاومات
٣٥	المبيعات
١٠	المواد
١٥	اليد العاملة
١٢	النفقات العامة المتغيرة
٣٧	
(٢)	المساهمة

إن إقفال إنتاج الطاومات سيضع حداً لهذه المساهمة السالبة وسيحسن الأرباح بمقدار هذا المبلغ.

٢٥.١١ (٣) €٩,٠٠
إن التكلفة ذات الصلة هي التكلفة المتغيرة للثقالة.

$$\text{التكلفة المتغيرة للوحدة} = \frac{\text{التكاليف المتغيرة الإجمالية}}{\text{١٢ ثقالة}} = \frac{€١٠٨٠٠٠}{١٢٠٠٠} = €٩,٠٠$$

طالما أن المتجر السلسلي يقدم عرضاً يتخطى الـ €٩,٠٠ للثقالة الواحدة، فإن الشركة تولد مساهمة إضافية إزاء التكاليف الثابتة والأرباح.

٢٦.١١ (٤) يزيد الربح بمقدار €٦٠٠٠.

$$\text{مساهمة الوحدة} = \text{السعر المقترح} - \text{التكلفة ذات الصلة} \\ €٢ = €٩ - €١١ =$$

$$\text{المساهمة الإضافية} = ٣٠٠٠ \text{ ثقالة ورق} \times €٢ = €٦٠٠٠$$

تعليق: إن عنصراً أساسياً هو أن الشركة تتمتع بطاقة فائضة (حالياً) للتعامل مع الكمية الإضافية.

٢٧.١١ (٤) (ب) و(د) فحسب.

في حالة صنع القرار، يكون استخدام تحديد التكاليف الكلية محدوداً مع تخصيصه نفقات التصنيع العامة والثابتة على وحدات الإنتاج - لتلبية متطلبات تقييم المخزون بشكل أساسي. وإن ذلك يستثني الخيارين (أ) و(ج).

٢٨.١١ (٢) €٧٠٠٠.

إذا استمرت الشركة في العقد الخاص، ستخسر عندئذٍ الفرصة التي تخولها بيع جهاز الليزر الآن (وهي تكلفة الفرصة البديلة) وستتكبّد تكاليف تصرّف في هذه المرحلة. وبناءً عليه، يكون الدخل الضائع (التدفق النقدي الداخلي) وتكاليف التصرّف تكاليف مناسبة.

€	
٣٥٠٠	المواد القابلة للاستهلاك
٢٠٠٠	القيمة المتداولة عند التصرّف (٤٠٠٠ - ٦٠٠٠)
١٥٠٠	تكاليف التصرّف
٧٠٠٠	

٢٩.١١ (٢) تدني €٢ لكل مكوّن ك٢.

إن التكلفة ذات الصلة هي تكلفة متغيرة فحسب، بتجاهل مقدار النفقات العامة الثابتة والمخصّصة بمقدار €٦ للمكوّن الواحد. وبناءً عليه، تكون التكلفة ذات الصلة €٢٠ المقاول من الباطن وقدره (€٦ - €٢٦) وهو فارق يتخطى بـ €٢ السعر الذي وضعه المقاول من الباطن وقدره €١٨. بالتالي، سيكون لقبول التسعيرة فعل تخفيض التكاليف ذات الصلة بمقدار €٢ لكل وحدة من المكوّن ك٢.

٣٠.١١ (١) لا تغيير.

إن التكلفة ذات الصلة للمكوّن ك١ هي €١٠ (€٢٠ - €١٠) كنفقات عامة ثابتة). وما دام المقاول من الباطن يعرض أيضاً تزويد الإدارة بالمكوّن بالتكلفة نفسها أي بـ €١٠، فما من تغيير في التكلفة ذات الصلة إذا تمّ قبول تسعيرة المقاول من الباطن.

٣١.١١ (٣) زيادة €٣ لكل مكوّن ج٥.

إن التكلفة ذات الصلة للمكوّن ج٥ هي €١٥ (€٢٠ - €٥) كنفقات عامة ثابتة). وما دام المقاول من الباطن يعرض تزويد الإدارة بهذا المكوّن لقاء €١٨، فإن التكلفة ذات الصلة للوحدة ترتفع بمقدار €٣.

إنّ التكاليف ذات الصلة لإنتاج ٢٥٠٠ مكّون هي على الشكل التالي:

تعليق	€		اليد العاملة
(١)	٧٥ ٠٠٠	(٢٥٠٠ × ٦ ساعات × €٥)	الماهرة
(٢)	٥٠ ٠٠٠	(٢٥٠٠ × ٥ ساعات × €٤)	الماهرة جزئياً
			المواد
(٣)	١٦٥ ٠٠٠	(€٣٠ × ٥٥٠٠)	أ٥٤٢
(٤)	٣٠ ٠٠٠	(€٣,٠٠ × كلغ ٤ × ٢٥٠٠)	ك٦
(٥)	١٢ ٥٠٠	(€٢,٥٠ × كلغ ٢ × ٢٥٠٠)	ج٤
			النفقات العامّة
	١٢٥ ٠٠٠	١٢٥ ٠٠٠ من ١٠٠٪ من تكلفة اليد العاملة، ١٠٠٪ من	المتغيّرة فقط: ١٠٠٪ من
(٦)	٥ ٠٠٠		التكاليف الثابتة الإضافيّة المحدّدة
	٤٦٢ ٥٠٠		
	€٤٧٥ ٠٠٠		سعر العقد (€١٩٠ × ٢٥٠٠)
	€١٢ ٥٠٠		المساهمة

طالما أنّ الزيادة في الدخل من العقد تتخطى الزيادة في التكاليف ذات الصلة، تنصح الإدارة بقبول العقد.

تعليقات

١. إنّ تكلفة الاستبدال حاسمة بما أنّها ستكلّف الشركة €٥ للساعة بغية استبدال اليد العاملة الماهرة، وهذه هي التكلفة ذات الصلة للعقد.
٢. كما في التعليق ١ أعلاه، إنّ تكلفة الاستبدال هي التكلفة ذات الصلة. في هذه الحالة، إنّها مطابقة للمعدّل الجاري لليد العاملة الماهرة جزئياً.
٣. مع أنّ ٥٠٠٠ وحدة فقط من الجزء أ٥٤٢ هي مطلوبة لإكمال هذا العقد، فإنّ فرض المورد حداً أدنى للطلبية بمقدار ٥٥٠٠ وحدة يعني أنّ الـ ٥٠٠٠ وحدة الإضافيّة ستكون فائضة عن المتطلبات ما دام أنّ الشركة لا تستخدمها في أيّ مكان آخر. وعلى ذلك، فإنّ التكلفة ذات الصلة هي السعر الكامل للوحدات الـ ٥٥٠٠.
٤. أنّ يكون للشركة مخزون من المادّة ك٦ هو أمر ملائم لكن ليس له أيّ صلة بالموضوع. فإنّ هذه المادّة تُستخدم بثبات لمنتجات أخرى. أمّا التكلفة ذات الصلة فهي تكلفة الاستبدال وقدرها €٣,٠٠ لكلّ الواحد.
٥. ليس لسعر الشراء الأصليّ للشركة وقدره €٥,٠٠ لكلّ الواحد صلة بهذا القرار بما أنّه تكلفة غارقة. وبالطريقة عينها، ليست القيمة المخفضة وقدرها €٢,٥٠ لكلّ ذات صلة، بما أنّها تمثّل تعديلاً محاسبيّاً صرفاً. وإذا لم تُستخدم المادّة في العقد،

الإجابات

سيتم استعمالها كبديل للمادة ل ٥. وإن استخدام ج ٤ لاستبدال ل ٥ يولد اذخاراً قدره €٢,٥٠ لكلغ الواحد - وهو الفرق بين سعر شراء ل ٥ وقدره €٤,٥٠ وتكاليف التصنيع الإضافية وقدرها €٢,٠٠. وبناءً عليه، تكون التكلفة ذات الصلة ل ج ٤ عبارة عن تكلفة الفرصة البديلة وقدرها €٢,٥٠ لكلغ 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 ١١ - ٢

١. يرى المدير العام أن إيقاف تصنيع مجموعة المنتجات أيلند سيزيد الأرباح بـ €٢٠٠٠٠٠٠ - بما أنه يبدو أنه سيتم تجنب الخسارة المتنبأ بها. لسوء الحظ، من الضروري تقييم أدائه (بأكبر قدر ممكن من اللباقة) فإن تفكيره قد تأثر بإفراط بتخصيص €١٠٠٠٠٠٠ من النفقات العامة الثابتة تعسفاً على المجموعة أيلند. فلو أوقف تصنيع مجموعة أيلند، لن يتم "ادخار" €١٠٠٠٠٠٠ من النفقات العامة الثابتة. لكن سيعاد تخصيصها، ليس إلا، على سلسلتي الإنتاج الأخرين. وتأتي المقاربة الصحيحة بتقييم مساهمة المنتج أيلند في النفقات العامة الثابتة، على هذا النحو:

ألف €	
٣٢٠	المبيعات
	التكاليف المتغيرة
١٠٠	المواد المباشرة
٣٠	اليد العاملة المباشرة
١١٠	نفقات التشغيل العامة
٢٤٠	
٨٠	المساهمة

بالتالي، لو تم اعتماد هذا الاقتراح في الواقع، فإن ربح المتاجرة المتوقع وقدره €٢١٠٠٠٠ كان ليهبط إلى €١٣٠٠٠٠ من جراء هذه المساهمة الضائعة. لهذا السبب، ينبغي رفض هذا الاقتراح كلياً.

٢. أما دام النقص في مادة الكشمير يشكل عاملاً محدداً للإنتاج في شهر نيسان/أبريل، من الضروري توزيع مادة الكشمير المتوفرة على المنتجات الثلاثة - بطريقة تحقق الحد الأمثل من الأرباح الإجمالية. في المرحلة الأولى، من الضروري التعرف إلى تصنيف المنتجات، حسب المساهمة التي تولدها:

أليند ألف €	بوردر ألف €	ألين ألف €	
٣٢٠	٩٦٠	١ ٠٠٠	المبيعات
			التكاليف المتغيرة
١٠٠	٣٠٠	٣٥٠	المواد المباشرة
٣٠	٨٠	٥٠	اليد العاملة المباشرة
١١٠	١٨٠	٢٠٠	نفقات التشغيل العامة
٢٤٠	٥٦٠	٦٠٠	
٨٠	٤٠٠	٤٠٠	المساهمة الإجمالية
€٨٠	€١٢٠	€١٠٠	سعر بيع الوحدة
٤ ٠٠٠	٨ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	وبناءً عليه، عدد الوحدات
€٢٠	€٥٠	€٤٠	هامش المساهمة (للوحدة)
١ كلغ	٤ كلغ	٨ كلغ	الكشمير (للوحدة)
€٢٠,٠٠	€١٢,٥٠	€٥,٠٠	مساهمة لكل كغ الواحد من الكشمير
١	٢	٣	التصنيف

إن تمرين التصنيف يشير إلى أن المنتج أيلند (خلافاً لظن المدير العام) هو "أفضل" منتج في الحالة الراهنة من التوريدات المحدودة لمادة الكشمير.

وكنتيجة لذلك، تكون خطة الإنتاج المثلى:

المنتج	الوحدات المتتباها	الكشمير المطلوب (كلغ)	هامش المساهمة للوحدة €	المساهمة الإجمالية ألف €
أيلند	٤ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	٢٠	٨٠
بوردر	٨ ٠٠٠	٣٢ ٠٠٠	٥٠	٤٠٠
ألين	٧ ٠٠٠ (١)	٥٦ ٠٠٠	٤٠	٢٨٠
		٩٢ ٠٠٠		٧٦٠
			التكاليف الثابتة	٦٧٠
			الربح الصافي	٩٠

تعليق (١) إن المنتج أيلين المصنّف ثالثاً تلقى فقط الرصيد المتبقّي من مادة الكشمير المتوفرة - أي ٥٦ ٠٠٠ كلغ. ويعني هذا أنه يمكن تصنيع ٧٠٠٠ وحدة فقط، وأنه لن تتم تلبية طلب ٣٠٠٠ وحدة في شهر نيسان/أبريل.

٣. ينبغي النظر في نواحٍ متنوّعة من خطط مدير المبيعات:

- أ. لا جدوى من خفض سعر مجموعة ألبين طالما أنّه ثمة عجز قائم في تلبية الطلب على ٣٠٠٠ وحدة لشهر نيسان/أبريل. وإنّ خفض السعر بنسبة ١٠٪ ستنتج منه مساهمة ضائعة قدرها ٧٠.٠٠٠ € (١٠ × ٧٠٠٠) وسيخفّض الأرباح إلى ٢٠.٠٠٠ €.
- ب. على أساس أنّ هامش المساهمة لكلّ وحدة بوردر قدره ٥٠ €, سيتطلّب إنفاق مقدار ٨٠.٠٠٠ € إضافي على الإعلانات بيع ١٦٠٠ وحدة إضافية (٥٠/٨٠.٠٠٠) كحدّ أدنى. غير أنّ 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 لكلّ وحدة من ألبين، سيؤدّي ذلك إلى تخفيض مبيعات ألبين بمقدار ٨٠٠ وحدة وإلى مساهمة ضائعة قدرها ٣٢.٠٠٠ € (٤٠ × ٨٠٠).

٤. إنّ نقاطاً أخرى ذات أهميّة تجارية تتضمّن:

- أ. ما الذي يمكن فعله لزيادة مبيعات مجموعة أيلند طالما أنّها المنتج ذو الأداء الأفضل؟
- ب. هل يمكن رفع أسعار بيع كلّ المنتجات، كوسيلة لتقييد الطلب بمستويات يمكن تحقيقها؟
- ج. هل من وقع على المبيعات ينتج من التوفّر المحدود لأيّ منتج؟
- د. هل من زبائن مستعدّين لانتظار التسليم - إلى أن يزيد توريد مادة الكشمير؟

الوحدة الثانية عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١٢ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
إنّ الخيار (ج) مُستبعد. فإنّ الموازنات هي أدوات محاسبيّة تتطلّع إلى الأمام ولا تتضمّن تحليلاً جاهداً للأداء الماضي.

٢.١٢ خطأ.
ينطبق التعليق في ١ أعلاه على هذا البيان أيضاً.

- ٣.١٢ (٤) هي تعبير عدديّ لخطة عمل ما. يتطلّب الخيار (١) وجهة نظر أطول زمنياً من السنة الواحدة التي تعمل عليها الموازنة. وقد يكون للخيار (٢) دورٌ كجزءٍ مكوّن للموازنة. أمّا الخيار (٣) فيُلَمِّح إلى أحد استخدامات نظام التحكم بالموازنة.
- ٤.١٢ خطأ. إنّ الدعم الناشط والواسع للإدارة العليا هو حاسمٌ كلياً إذا كان من أمل بتحقيق كامل منافع عمليّة إعداد الموازنة.
- ٥.١٢ (٢) (ب) و(ج) فحسب. إنّ الخيار (أ) هو غير ملائم - فيمكن تحميل المدراء مسؤوليّة التكاليف التي يستطيعون التأثير فيها إلى حدّ بعيد فحسب. ويسلّط الخيار (د) الضوء على أحد الانتقادات الموجّهة إلى إعداد الموازنة، وهو يشكّل بصعوبة خطوةً مُحتملةً لإبطال الانتقاد نفسه. وإنّ الالفاعليّة الملازمة لإعداد الموازنة (الخيار (ب)) ومشاكل تأجيل التوقيت (الخيار (ج)) يجب أن تُعالج بدقّة لضمان إبطال انتقادات كهذه للإدارة.
- ٦.١٢ (٢) (أ) و(ج) فحسب. ليس الخيار (ب) مقبولاً، لأنّه ليس من الحكمة 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 الخارجيّة في الظروف.
- ٧.١٢ (١) موازنة الإنتاج. إنّ الطلب غير المحدود على منتج ما يعني أنّه على هذه الشركة أن تركّز جهودها على تحقيق الحدّ الأقصى من الوحدات المنتجة. ومن البدائل المتوفّرة، عليها التركيز على موازنة الإنتاج.
- ٨.١٢ (٤) موازنة الإعلانات والترويج. إنّ الخيار الوحيد الذي سيؤدّي فيه الحكم دوراً كبيراً، بما أنّ الإدارة تختار مستوى الإنفاق على الإعلانات والترويج الذي يلائم الشركة في ذلك التاريخ. أمّا 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. إنّ الخيار الوحيد الذي يشكّل حاجة مطلقة في حال حصول أيّ إنتاج. أمّا سائر الخيارات الأخرى فهي أمثلة إضافية على التكاليف الاستنسابيّة.

الإجابات

١٠.١٢ (٣) استهلاك الآلات.

إنَّ استهلاك الأصول الثابتة هو تعديل محاسبيّ صرفٌ يُوزَّع تكلفه استخدام الأصول الثابتة على مدى أعمارها النافعة المقدَّرة في حساب الأرباح والخسائر – أنظر الوجدتين الثانية والثالثة. ولا يتضمَّن ذلك أيَّ تحرُّكٍ للأموال النقدية. ولا يؤثر الخيار (أ) في أيِّ من حساب الأرباح والخسائر أو التدفُّق النقديّ. ويؤثر الخيار (ب) في كلِّ من حساب الأرباح والخسائر والتدفُّق النقديّ. ويُحسِّن الخيار (د) التدفُّق النقديّ لكنّه لا يؤثر في حساب الأرباح والخسائر.

١١.١٢ (٤) €٥٥ ٦٠٠.

€	
١٥ ٠٠٠	(€٧٥ ٠٠٠ × ٪٢٠) من الحسابات المدينة في أوّل نيسان (أبريل)/شباط (فبراير)
١٥ ٠٠٠	(€٥٠ ٠٠٠ × ٪٣٠) من الحسابات المدينة في أوّل 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 أوّل نيسان/أبريل
٢٢ ٤٠٠	(€٦٤ ٠٠٠ × ٪٣٥) من المبيعات في نيسان/أبريل
٢٠ ٨٠٠	(€٥٢ ٠٠٠ × ٪٤٠) من المبيعات في أيّار/مايو
<u>٥٣ ٢٠٠</u>	

١٣.١٢ (٣) €٥٦ ٢٠٠.

من الضروريّ احتساب التدفُّق النقدي الداخلي المُضمَّن في الموازنة لشهر حزيران/يونيو:

€	
١٦ ٠٠٠	(€٦٤ ٠٠٠ × ٪٢٥) من المبيعات في نيسان/أبريل
١٨ ٢٠٠	(€٥٢ ٠٠٠ × ٪٣٥) من المبيعات في أيّار/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		زائد: المبيعات (نيسان/أبريل)
٥٢ ٠٠٠		المبيعات (أيار/مايو)
٧٢ ٠٠٠		المبيعات (حزيران/يونيو)
٢٢٨ ٠٠٠		
	٥٥ ٦٠٠	مطروحٌ منها: التدفُّق النقدي الداخلي (نيسان/أبريل)
	٥٣ ٢٠٠	التدفُّق النقدي الداخلي (أيار/مايو)
١٧١ ٨٠٠	٦٣ ٠٠٠	التدفُّق النقدي الداخلي (حزيران/يونيو)
٥٦ ٢٠٠		الحسابات المدينة في ٣٠ حزيران/يونيو

بشكل بديل، تتضمَّن الحسابات المدينة في ٣٠ حزيران/يونيو:

€	
١٣ ٠٠٠	من المبيعات في أيار/مايو (٢٥٪ × ٥٢ ٠٠٠ €)
٤٣ ٢٠٠	من المبيعات في حزيران/يونيو (٦٠٪ × ٧٢ ٠٠٠ €)
٥٦ ٢٠٠	

١٤.١٢ (٢) ١١ ٠٠٠.

الوحدات	
١٠ ٠٠٠	المبيعات المُضَمَّنَة في الموازنة
٢ ٠٠٠	مخزون آخر المدة المُخطَّط له
١٢ ٠٠٠	
١ ٠٠٠	مطروحٌ منه: مخزون أول المدة
١١ ٠٠٠	وبناءً عليه، التصنيع

١٥.١٢ (٢) ٣٥ ٠٠٠ كلغ.

كلغ	
٥٥ ٠٠٠	الإنتاج المُضَمَّن في الموازنة (١١ ٠٠٠ × ٥ كلغ)
١٠ ٠٠٠	مخزون آخر المدة المُخطَّط له
٦٥ ٠٠٠	
٣٠ ٠٠٠	مطروحٌ منه: مخزون أول المدة
٣٥ ٠٠٠	وبناءً عليه، مطلب الشراء

الإجابات

١٦.١٢ (٣) ٥٨٠ ٣١١.

الوحدات	
٧٢ ٦٠٠	المبيعات المُضَمَّنة في الموازنة
٧ ٤٠٠	مخزون آخر المدة المُخطَّط له
٨٠ ٠٠٠	
٦ ٠٠٠	مطروحٌ منه: مخزون أول المدة
٧٤ ٠٠٠	وبناءً عليه، التصنيع

غير أن معدل الرفض يشير إلى أن ٩٥ بالمئة فقط من الوحدات المُصنَّعة سيكون مقبولاً. وبناءً على ذلك، لإنتاج ٧٤ ٠٠٠ وحدة من السلع، ينبغي إنتاج المزيد:

$$٧٧ ٨٩٥ = \frac{١٠٠}{٩٥} \times ٧٤ ٠٠٠ \text{ وحدة}$$

مع أربع ساعات من تشغيل الآلة لكل وحدة، تكون الموازنة الإجمالية لساعات تشغيل الآلة ٥٨٠ ٣١١.

١٧.١٢ (٤) €٦٩٥٠.

€	
٢ ٢٠٠	الأموال النقدية في المصرف لأول المدة
٧ ٦٠٠	زائد: التدفقات النقدية الداخلة من الحسابات المدينة
٩ ٨٠٠	
(٢ ٨٥٠)	مطروحٌ منها: الدفعات للموردين
٦ ٩٥٠	٣٠٪ من €١٠ ٠٠٠ × ٩٥٪
	الأموال النقدية لآخر المدة في المصرف

١٨.١٢ (١) €٩٢٠٠.

أنظر الجواب في ١٩ أدناه للحل المُفصّل.

١٩.١٢ (٢) ٢٥٠.١٠.€

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.

£		
٦٩٥٠		شباط/فبراير
٢٣٠٠		أموال نقدية لأول المدة في المصرف
٩٢٥٠		زائد: تدفقات نقدية داخلة من المدينين
		مطروح منها: المدفوعات للموردين
	(٥١٣٠)	١- حسم في شهر شباط/فبراير (-٣٠% × £١٨٠٠٠ × ٩٥%)
£ ١٠٢٥٠	(٥١٢٠)	٢- رصيد مشتريات كانون الثاني/يناير £٧٠٠٠
	(١٠٠٠)	مقيّد بحدود السحب على المكشوف
		السحب على المكشوف لآخر مرة
		آذار/مارس
	(١٠٠٠)	السحب على المكشوف لأول مرة
	٩٢٠٠	زائد: التدفقات النقدية الداخلة
	٨٢٠٠	
		من المدينين مطروح منها:
		الدفع للموردين
	(١٨٨٠)	١- رصيد مشتريات كانون الثاني / يناير (£٧٠٠٠ - £٥١٢٠)
	(٢٤٥١)	٢- حسومات شهر آذار / مارس (-٣٠% × £٨٦٠٠ × ٩٥%)
£ ٩٢٠٠	(٤٨٦٠)	٣- رصيد مشتريات شهر شباط/فبراير (£١٨٠٠٠ - £٥٤٠٠ = £١٢٦٠٠)
		مقيّد بالسحب على المكشوف لآخر مرة
	(١٠٠٠)	

٢٠.١٢ خطأ.

إنّ عمليّة إعداد الموازنة هي ذات صلة للاستخدام في كلّ أشكال الشركات بما فيها المؤسسات الخيريّة والسلطات المحليّة والجامعات وهيئات أخرى لا تتوخّى الربح.

الإجابات

٢١.١٢ (٣) ٦٠٠ €٢٢٤.

يتطلب الأمر بعض الاحتسابات الوسيطة.

€	
٤ ٣٠٠	استهلاك المواد الأولية
٧٠ ٠٠٠	مخزون أول المدة
٧٤ ٣٠٠	المشتريات
٦ ١٠٠	مطروحٌ منها: مخزون آخر المدة
٦٨ ٢٠٠	
٦٠ ٠٠٠	تكلفة اليد العاملة المباشرة
٩٠ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامة (١٥٠ × €٦)
٢١٨ ٢٠٠	تكلفة التصنيع الإجمالية
	تكلفة المبيعات
١٦ ٦٠٠	مخزون أول المدة
٢١٨ ٢٠٠	تكلفة التصنيع الإجمالية
٢٣٤ ٨٠٠	
	مطروحٌ منها:
١٠ ٢٠٠	مخزون آخر المدة
٢٢٤ ٦٠٠	

٢٢.١٢ (١) ٤٠٠ €١٢٥.

€	
٤٦٠ ٠٠٠	المبيعات
٢٢٤ ٦٠٠	مطروحٌ منها: تكلفة المبيعات
٢٣٥ ٤٠٠	
(٦٠ ٠٠٠)	النفقات العامة للبيع والتوزيع
(٥٠ ٠٠٠)	النفقات الإدارية العامة
١٢٥ ٤٠٠	

٢٣.١٢ (٢) ٠٠٠ €٤٢.

€٤٣ ٢٠٠	نفقات التصنيع العامة الثابتة والفعليّة
٣ ٢٠٠	نفقات التصنيع العامة الثابتة والمستوعبة جزئياً
€٤٠ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامة المطبقة
٤ ٠٠٠	ساعات اليد العاملة المباشرة
€١٠	معدّل الاستيعاب للساعة
€٤٢ ٠٠٠	نفقات التصنيع العامة الثابتة والمُضمّنة في الموازنة (٤٠٠٠ ساعة + ٢٠٠ ساعة (عجز) = ٤٢٠٠ × €١٠)

١٠٩/١٢

٢٤.١٢ (٤) €١٢,٣٠.

€
١٠,٠٠
٢,٣٠
١٢,٣٠

معدّل التصنيع الثابت (من ٢٣)
معدّل التصنيع المتغيّر (€٩٢٠٠/٤٠٠٠ ساعة)

٢٥.١٢ (٣) الأموال النقدية في المصرف = €٥٢ ٢٥٠
أنظر الجواب في ٢٩ أدناه للحلّ المُفصّل.

٢٦.١٢ (٤) €٤٠ ٠٠٠
أنظر الجواب في ٢٩ أدناه للحلّ المُفصّل.

٢٧.١٢ (٣) €٧٢ ٥٠٠
أنظر الجواب في ٢٩ أدناه للحلّ المُفصّل.

٢٨.١٢ (٢) الأموال النقدية في المصرف = €١٥ ٢٥٠
أنظر الجواب في ٢٩ أدناه للحلّ المُفصّل.

الإجابات

٢٩.١٢ (٤) الخسائر = ١٨ ٠٠٠ €.

€	€	
(١٠ ٥٠٠)		تمّوز/يوليو
		السحب على المكشوف لأوّل المدّة
		زائد: التدفّقات الداخلة
	٧٥ ٠٠٠	الحسابات المدينة في أوّل تمّوز/يوليو
	٢٢ ٥٠٠	٥٠٪ من مبيعات تمّوز/يوليو نقداً
	<u>٩٧ ٥٠٠</u>	
	٨٧ ٠٠٠	
		مطروحٌ منها: التدفّقات الخارجة
	١٧ ٧٥٠	الحسابات الدائنة في أوّل تمّوز/يوليو
	١٧ ٠٠٠	المصاريف (مطروحٌ منها إستهلاك الأصول الثابتة)
	<u>٣٤ ٧٥٠</u>	
(٢٥)	٥٢ ٢٥٠	الأموال النقدية في المصرف لآخر المدّة
		أب/أغسطس
		زائد: التدفّقات الداخلة
	٢٢ ٥٠٠	٥٠٪ من مبيعات تموز/يوليو بالدين
	١٧ ٥٠٠	٥٠٪ من مبيعات أب/أغسطس نقداً
(٢٦)	<u>٤٠ ٠٠٠</u>	
	٩٢ ٢٥٠	
		مطروحٌ منها: التدفّقات الخارجة
	٣٠ ٠٠٠	مشتريات تمّوز/يوليو
	٧ ٥٠٠	أنصبة توزيع الأرباح
	١٩ ٥٠٠	المصاريف (مطروحٌ منها إستهلاك الأصول الثابتة)
	<u>٥٧ ٠٠٠</u>	
	٣٥ ٢٥٠	الأموال النقدية في المصرف لآخر المدّة
		أيلول/سبتمبر
		زائد: التدفّقات الداخلة
	١٧ ٥٠٠	٥٠٪ من مبيعات أب/أغسطس بالدين
	٣٥ ٠٠٠	٥٠٪ من مبيعات أيلول/سبتمبر نقداً
	<u>٥٢ ٥٠٠</u>	
	٨٧ ٧٥٠	
		مطروحٌ منها: التدفّقات الخارجة
	٥٠ ٠٠٠	مشتريات أب/أغسطس
	٢٢ ٠٠٠	المصاريف (مطروحٌ منها إستهلاك الأصول الثابتة)
	٥٠٠	الفائدة على القرض/في الفصل
(٢٧)	<u>٧٢ ٥٠٠</u>	
(٢٨)	١٥ ٢٥٠	الأموال النقدية في المصرف لآخر المدّة

حساب الأرباح والخسائر المُضمَّن في الموازنة

المجموع	أيلول/سبتمبر	آب/أغسطس	تمّوز/يوليو	
€	€	€	€	
١٥٠.٠٠٠	٧٠.٠٠٠	٣٥.٠٠٠	٤٥.٠٠٠	المبيعات
١٠٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠	تكلفة المبيعات*
٥٠.٠٠٠				الربح الإجمالي
(٦٧.٥٠٠)	٢٥.٠٠٠	٢٢.٥٠٠	٢٠.٠٠٠	المصاريف
(٥٠٠)				الفائدة على القرض
(١٨.٠٠٠)				الخسارة

* في هذه الحالة، إنّ المشتريات هي مطابقة لتكلفة المبيعات طوال الفصل لأنّ 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 الاستثنائية، إرجع إلى الوحدة التاسعة.

٣٢.١٢ (١) إعداد موازنة من دون أساس.

٣٣.١٢ خطأ.

على العكس، إنّ إحدى المنافع الأساسية لإعداد الموازنة من دون أساس تكمن في أنّ قرارات التصنيف لا يتخذها أولئك ذوي المصالح المكتسبة كحقوق بل يتخذها الإدارة العليا التي تكون في موقع مراجعة الخيارات من وجهة نظر الشركة ككل.

٣٤.١٢ (١) إعداد موازنة من دون أساس عمليّة مكلفة ويستهلك تطبيقها الكثير من الوقت. إنّ الخيار (٢) هو ميزة لإعداد الموازنة من دون أساس في حين أنّ الخيارين (٣) و(٤) لا يصحّان على إعداد الموازنة من دون أساس.

.١

١-١ بيان التدفق النقدي المُصمَّم في الموازنة

أيلول/سبتمبر ألف €	تشرين الأول/ أكتوبر ألف €	تشرين الثاني/ نوفمبر ألف €	
١١	١٠	١٠	رصيد الأموال النقدية لأول المدة
٢٦٦	٤٣٥	٣٣٦	التدفقات الداخلة (أنظر ١-٢)
٢٦٧	٤٣٥	٣٣٦	التدفقات الخارجة (أنظر ١-٣)
١٠	١٠	١٠	رصيد الأموال النقدية لآخر المدة

٢-١ التدفقات النقدية الداخلة

أيلول/سبتمبر ألف €	تشرين الأول/ أكتوبر ألف €	تشرين الثاني/ نوفمبر ألف €	
٥٠	٣٠	٣٠	المبيعات نقداً (١٠٪) من المدينين:
٣٦	—	—	مبيعات تموز/يوليو
١٨٠	٤٥	—	مبيعات آب/أغسطس
—	٣٦٠	٩٠	مبيعات أيلول/سبتمبر
—	—	٢١٦	مبيعات تشرين الأول/أكتوبر
٢٦٦	٤٣٥	٣٣٦	

٣-١ التدفقات النقدية الخارجة

أيلول/سبتمبر ألف €	تشرين الأول/ أكتوبر ألف €	تشرين الثاني/ نوفمبر ألف €	
٣٠٠	١٨٠	١٨٠	المشتريات
—	١٨١	٤٤	مشتريات العجز (أنظر ١-٤)
٣٨	٣٨	٣٨	التكاليف الثابتة (مطروح منها إستهلاك الأصول الثابتة)
٣٥	٣٥	٣٥	الرواتب (الأساسية)
٥٠	٣٠	٣٠	العمولة (١٠٪ من المبيعات)
٢٥	١٥	١٥	تكاليف البيع المتغيرة الأخرى (٥٪ من المبيعات)
—	—	٤٠	شراء السيارات
٤٤٨	٤٧٩	٣٨٢	
٢٦٧	٤٣٥	٣٣٦	المُقيَّد بـ(حدود الأموال النقدية)

إنّ ما يظهر بوضوح هو أنّ التدفّق النقدي في الفرع لا يكفي ليفي بمتطلبات الدفع للشركة الأم. وينتج من ذلك أنّ مبلغاً قدره ١٨١ ٠٠٠ € في شهر أيلول/سبتمبر سيؤجّل دفعه إلى شهر تشرين الأوّل/أكتوبر وأنّ مبلغاً قدره ٤٤ ٠٠٠ € سيؤجّل دفعه من تشرين الأوّل/أكتوبر إلى تشرين الثاني/نوفمبر. ويبقى مبلغ قدره ٤٦ ٠٠٠ € غير مدفوع في نهاية شهر تشرين الثاني/نوفمبر.

وحثّي من دون تقييد الحدّ الأدنى من الأموال النقدية البالغ ١٠ ٠٠٠ €, لا يؤلّد الفرع أموالاً نقدية كافية ليمتثل لأجال الدفع المعيارية هذه.

١-٤ المشتريات ومشتريات العجز

تعني فعلياً سياسة الشراء للفرع أنّ المنتجات المباعة في شهر أيلول/سبتمبر يتمّ أيضاً تسديدها في شهر أيلول/سبتمبر. ولاحتساب المشتريات الشهرية، يجب أن يتمّ تخفيض مجموع المبيعات بنسبة ٤٠ بالمئة لعكس الهامش الإجماليّ الذي تمّ كسبه من هذه المبيعات.

$$\text{أيلول/سبتمبر: المبيعات} = ٥٠٠٠٠٠٠ \times ٦٠\% = ٣٠٠٠٠٠٠ \text{ €}$$

$$\text{تشرين الأوّل/أكتوبر: المبيعات} = ٣٠٠٠٠٠٠ \times ٦٠\% = ١٨٠٠٠٠٠ \text{ €}$$

$$\text{تشرين الثاني/نوفمبر: المبيعات} = ٣٠٠٠٠٠٠ \times ٦٠\% = ١٨٠٠٠٠٠ \text{ €}$$

مع ذلك، نظراً إلى إصرار الشركة الأم على الحدّ الأدنى من رصيد الأموال النقدية البالغ ١٠ ٠٠٠ €, لا يسع الفرع أن يفني بمتطلبات دفع ثمن المشتريات. وقد وافقت الشركة الأم على تأجيل بعض دفعاته للمشتريات، وهذا الأمر ضروريّ في كلّ شهر.

الإجابات

أيلول/سبتمبر	تشرين الأول/	تشرين الثاني/	
ألف	ألف	ألف	
٣٠٠	١٨٠	١٨٠	المشتريات المرغوب فيها
			الدفعات
١٨١			مطروح منها: مفعول تقييد الأموال النقدية (٤٤٨ - ٢٦٧)
١١٩			دفعات المشتريات الفعلية (أيلول/سبتمبر)
	١٨١		العجز في المشتريات (أيلول/سبتمبر)
	٣٦١		
	٤٤		مطروح منها: مفعول تقييد الأموال النقدية (٤٣٥ - ٤٧٩)
	٣١٧		دفعات المشتريات الفعلية (تشرين الأول/أكتوبر)
	٤٤		العجز في المشتريات (تشرين الأول/أكتوبر)
	٢٢٤		
	٤٦		مطروح منها: مفعول تقييد الأموال النقدية (٣٨٢ - ٣٣٦)
	١٧٨		دفعات المشتريات الفعلية (تشرين الثاني/نوفمبر)

.٢

٢-١ تكلفة المبيعات

أيلول/سبتمبر	تشرين الأول/	تشرين الثاني/	المجموع	
ألف	ألف	ألف	ألف	
٥٠٠	٣٠٠	٣٠٠	١١٠٠	المبيعات
٣٠٠	١٨٠	١٨٠	٦٦٠	تكلفة المبيعات (٦٠٪)
٢٠٠	١٢٠	١٢٠	٤٤٠	
				المصاريف
٣٨	٣٨	٣٨	١١٤	الثابتة شهرياً
٢	٢	٢	٦	إستهلاك الأصول الثابتة
٣٥	٣٥	٣٥	١٠٥	الرواتب
٥٠	٣٠	٣٠	١١٠	العمولة
٢٥	١٥	١٥	٥٥	البيع المتغير
١٥٠	١٢٠	١٢٠	٣٩٠	
٥٠	-	-	٥٠	الربح الإجمالي

يعزز الاستنتاج في ١-١ أعلاه التعرف إلى متاجرة التعادل في شهرَي 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، سيتكبّد الفرع بالتأكد الخسائر مع تكاليف ثابتة قدرها ٥٠٠.٠٠٠ €.

١١٥/١٢

الوحدة الثالثة عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١٣ خطأ.
العكس هو الصحيح. تمثّل الموازنات الخطط بينما تُعتبر التكاليف المعيارية بمثابة مبانٍ لها، فتخلق قياسات يمكن مقارنة المنجزات الفعلية مقارنةً تفصيلية بها.
- ٢.١٣ (٢) (أ)، (ب) و(د) فحسب.
الخيار (ج) غير مقبول. عند تحديد المعايير، لا ينبغي أن تكون فضاضة فيصير مدى عدم الفعالية كبير لدرجة أن هذه الأخيرة لا تظهر بوضوح في تقييم الأداء الفعلي.
- ٣.١٣ (٤) معيار يمكن التوصل إليه.
الخياران (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 المُضمّنة في الموازنة عند كلّ مستويات الإنتاج.
يسلط الخيار (ج) الضوء على خطأ شائع مفاده أن مجموع التكاليف المُضمّنة في الموازنة ينبغي أن تقارن بمجموع التكاليف الفعلية، بغض النظر عن أي فارق في مستوى النشاط. لا حاجة إلى التوقّف عند الخيار (د) لأنه يتناول مقارنة بين مجموعتي أرقام لا علاقة لهما بالموضوع. أمّا الخيار (ب) فيستبعد بسبب الشرح الخاطئ لكلمة "مرنة".
- ٥.١٣ (١) €٩٢٠٠.
تكلفة المواد المعيارية للكوب الواحد = €٢ - (€١٠٠٠٠ / ٥٠٠٠)
مستوى النشاط الفعلي = ٤٦٠٠ وحدة
تكاليف المواد المعدلة = €٢ × ٤٦٠٠ = €٩٢٠٠

٦.١٣ (٤) إنحراف معاكس يبلغ €٣٠٠.

تكلفة اليد العاملة المعيارية للكوب الواحد = €٠,٥٠ - (٥٠٠٠/€٢٥٠٠)

مستوى النشاط الفعلي = €٦٠٠ وحدة

تكاليف اليد العاملة المعدلة = €٠,٥٠ × €٦٠٠ = €٢٣٠٠

٧.١٣ (٣) إنحراف معاكس يبلغ €٦٥٠.

الموازنة المعدلة / €٦٠٠ كوب

	€	
	٩ ٢٠٠	المواد
	٢ ٣٠٠	اليد العاملة
(٤ ٦٠٠ × ٥٠٠٠ / €٣٧٥٠)	٣ ٤٥٠	النفقات العامة المتغيرة
	<u>١٤ ٩٥٠</u>	
	١٥ ٦٠٠	التكاليف الفعلية
(معاكس)	<u>٦٥٠</u>	مجموع الإنحراف

٨.١٣ (٣) €٣,٢٥

التكاليف المُضَمَّنة في الموازنة €١٦ ٢٥٠ / €٥٠٠٠ كوب = €٣,٢٥

٩.١٣ (٢) استخدام مواد ذات نوعية أكثر رداءة مما حُدِّد في المعيار.

ينبغي أن يُؤدِّي الخياران (أ) و(ج) إلى إنحراف مؤاتٍ في سعر المواد، إلا أن تفوق الوحدات المنتجة الفعلية على الوحدات المنتجة المُضَمَّنة في الموازنة (الخيار (د)) لن يؤثر في إنحراف فعالية المواد.

١٠.١٣ (٤) سعر مؤاتٍ؛ فعالية مؤاتية.

في حال كان مجموع الإنحرافات في ما خصَّ المواد معاكساً، أي من الخيارات (أ) إلى (ج) قد يساهم في هذه المنخرجات. على كل، في حال كان كل من إنحراف السعر وإنحراف الفعالية مؤاتيين، لا يمكن أن يكون مجمل الإنحراف معاكساً.

١١.١٣ (١) إنحراف مؤات يبلغ €٦٠٠٠.

$$\begin{aligned} \text{إنحراف فعالية المواد} &= (\text{ك م} - \text{ك ف}) \text{ س م} \\ €٤ (٤٨٥٠٠ - [٥ \times ١٠٠٠٠]) &= \\ €٤ (٤٨٥٠٠ - ٥٠٠٠٠) &= \\ €٦٠٠٠ \text{ مؤات} &= \end{aligned}$$

١٢.١٣ (٤) إنحراف مؤات يبلغ €٢٤ ٢٥٠.

$$\begin{aligned} \text{إنحراف سعر المواد} &= (\text{س م} - \text{س ف}) \text{ ك ف} \\ ٤٨٥٠٠ (\text{€}٣,٥٠ - \text{€}٤) &= \\ €٢٤ ٢٥٠ \text{ مؤات} &= \end{aligned}$$

١٣.١٣ (٣) إنحراف مؤات يبلغ €٧٠٠٠.

$$\begin{aligned} (\text{س م} - \text{س ف}) \text{ ك ف} &= €١,٧٥ - €٢ \\ ٢٨٠٠٠ (\text{€}١,٧٥ - \text{€}٢) &= \\ €٧٠٠٠ \text{ مؤات} &= \end{aligned}$$

١٤.١٣ (٢) إنحراف معاكس يبلغ €٢٠٠٠.

$$\begin{aligned} (\text{ك م} - \text{ك ف}) \text{ س م} &= €٢ (٢٨٠٠٠ - [٣ \times ٩٠٠٠]) \\ €٢ (٢٨٠٠٠ - ٢٧٠٠٠) &= \\ €٢٠٠٠ \text{ معاكس} &= \end{aligned}$$

١٥.١٣ (٢) السعر = €١٦ ٠٠٠ معاكس؛ الفعالية = €١٦ ٠٠٠ مؤاتية.

$$\begin{aligned} \text{إنحراف السعر} &= (\text{س م} - \text{س ف}) \text{ ك ف} \\ ١٦٠٠٠ (\text{€}٣ - \text{€}٢) &= \\ €١٦٠٠٠ \text{ معاكس} &= \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الفعالية} &= (\text{ك م} - \text{ك ف}) \text{ س م} \\ €٢ (١٦٠٠٠ - [٣ \times ٨٠٠٠]) &= \\ €١٦٠٠٠ \text{ مؤاتية} &= \end{aligned}$$

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 أما الخيار (ب) فيُستبعد بسبب غياب العلاقة السببية بين معدلات أجور اليد العاملة وفعالية اليد العاملة. يشكّل 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 مدخرات 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. وحده الخيار (أ) قد يؤدي إلى إنحراف مؤاتٍ في فعالية اليد العاملة.

١٨.١٣ (٣) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٤٨٠.

$$\begin{aligned} \text{الإنحراف في فعالية اليد العاملة} &= (\text{م} - \text{و ف}) \text{ م أم} \\ &= (€٤,٨٠ - [٣ \times ١١٠٠]) \text{ م أم} \\ &= €٤٨٠ \text{ مؤاتٍ} \end{aligned}$$

١٩.١٣ (١) إنحراف معاكس يبلغ €٣٢٠.

$$\begin{aligned} \text{الإنحراف في معدّل أجور اليد العاملة} &= (\text{م أم} - \text{م أف}) \text{ و ف} \\ &= €٤,٨٠ - [€٣,٢٠٠ / ١٥٦٨٠] \\ &= €٤,٨٠ - €٤,٩٠ \\ &= €٤٨٠ \text{ معاكس} \end{aligned}$$

٢٠.١٣ (٤) إنحراف معاكس يبلغ €٢٠.

$$\begin{aligned} (\text{ك م} - \text{ك ف}) \text{ س م} &= (€٢,٠٠ - [١ \times ١٠٠]) \\ &= €٢٠ \text{ معاكس} \end{aligned}$$

٢١.١٣ (٢) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €١١.

$$\begin{aligned} (\text{س م} - \text{س ف}) \text{ ك ف} &= (€٢,٠٠ - [€١١٠ / ١١٠]) \\ &= €٢,٠٠ - €١,٩٠ \\ &= €١١ \text{ مؤاتٍ} \end{aligned}$$

٢٢.١٣ (٣) إنحراف معاكس يبلغ €١٥٠.

$$\begin{aligned} (م أ م - م أ ف) و ف &= €٥,٠٠ - [١٥٠/€٩٠٠] \\ &= ١٥٠(€٦,٠٠ - €٥,٠٠) \\ &= €١٥٠ \text{ معاكس} \end{aligned}$$

٢٣.١٣ (٤) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٢٥٠.

$$\begin{aligned} (و م - و ف) م أ م &= €٥ (١٥٠ - [٢ \times ١٠٠]) \\ &= €٢٥٠ \text{ مؤاتٍ} \end{aligned}$$

٢٤.١٣ (٤) استخدام مواد ذات نوعية أقل جودة بأسعار أقل ارتفاعاً. يوحى الإنحراف المعاكس في فعالية المواد باستخدام مواد ذات نوعية أقل جودة من المعيار، في حين يوحى الإنحراف المؤاتي في السعر بأنّ المواد قد ابتعت بسعرٍ 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 وتحميل المسؤولية إلى مدير القسم المناسب. ينبغي تحويل كلّ المنتجات إلى الأقسام الأخرى بالتكاليف المعيارية بغية حصر تحليل الإنحراف بالنشاطات الخاصة بكلّ قسم.

٢٧.١٣ (١) إنحراف مؤاتٍ يبلغ €٤٨٠.

التكلفة المعيارية للتقديمات الزمنية	مطروح منها	التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي تستغرقه الوحدات المنتجة
الخاصة بالموازنة المرنة في ما يتعلق بالوحدات المنتجة		
$(€١,٢٠ \times ٢ \times ١١٠٠٠) =$	مطروح منها	$(€١,٢٠ \times ٢١٦٠٠) =$
$€٢٦٤٠٠ =$	مطروح منها	$€٢٥٩٢٠ =$
$€٤٨٠ =$ مؤاتٍ		

الإجابات

٢٨.١٣ (٢) إنحراف مؤات يبلغ €٩٢٠.

التكاليف الفعلية التي تمّ تكبدها	مطروح منها	التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي تستغرقه الوحدات المنتجة
€٢٥ ٠٠٠	مطروح منها	= (€١,٢٠ × ٢١ ٦٠٠)
€٢٥ ٠٠٠	مطروح منها	€٢٥ ٩٢٠ =
		€٩٢٠ = مؤات

٢٩.١٣ (٣) إنحراف معاكس يبلغ €١٨٧٥.

النفقات العامة الثابتة الفعلية	مطروح منها	النفقات العامة الثابتة المُصنّنة في الموازنة
€٢٢ ٥٠٠	مطروح منها	= ١٢/€٢٤٧ ٥٠٠
€٢٢ ٥٠٠	مطروح منها	€٢٠ ٦٢٥ =
		€١٨٧٥ = معاكس

٣٠.١٣ (١) إنحراف مؤات يبلغ €٣٧٥.

$$\text{معدّل النفقات العامة الثابتة المحدد مسبقاً} = \frac{€٢٤٧ ٥٠٠}{٨٢ ٥٠٠ \text{ ساعة من ساعات تشغيل الآلات}} = €٣ \text{ لساعة تشغيل الآلة}$$

إنحراف المخرج =	النفقات العامة الثابتة المُصنّنة في الموازنة	مطروح منها	النفقات العامة المُطبّقة على السترات المنتجة
€٢٠ ٦٢٥ =		مطروح منها	€٣ × ٧ ٠٠٠
€٢٠ ٦٢٥ =		مطروح منها	€٢١ ٠٠٠
€٣٧٥ = مؤات			

٣١.١٣ (١) يحتاج حجم المخرج إلى زيادته بغية تخفيض تكلفة المنتج للوحدة الواحدة. تشير الانحرافات المؤاتية والمتناغمة المتعلقة بمخرج النفقات العامة الثابتة إلى أنّ الوحدات المنتجة الفعلية تتقدّم دائماً على الوحدات المنتجة المُصنّنة في الموازنة. وبالتالي، لدى مراجعة حجم مخرج السنة المقبلة، ينبغي أن يتمّ ذلك بشكل تصاعدي.

٣٢.١٣ خطأ.

ليس لدى الإدارة الوقت الكافي لمراجعة كلّ الإنحرافات بالتفصيل. وهي لا تهتمّ إلاّ بالانحرافات الكبيرة عن المعيار وبتفسير هذه الانحرافات.

٣٣.١٣ (٣) إنحراف معاكس يبلغ €٥٦٢٥.

من الضروريّ أولاً احتساب هامش المساهمة للوحدة سواء كان فعلياً أو مُضَمَّناً في الموازنة، وذلك بالنسبة إلى صنفى الإنتاج شيكاغو Chicago وشتوتغارت Stuttgart، المستخدمين في ٣٤ أيضاً.

شتوتغارت فرك	شركة شيكاغو		
Stuttgart Werke	Chicago Inc		
€	€		
€٦٠.٠٠٠	€٤٥.٠٠٠	=	المساهمة المُضَمَّنة في الموازنة
٣٠٠	٢٠٠		عدد الوحدات
€٢٠٠	€٢٢٥	=	الهامش للوحدة الواحدة
€٥٦.٨٧٥	€٥٨.٧٥٠	=	المساهمة الفعلية
٣٢٥	٢٥٠	=	عدد الوحدات
€١٧٥	€٢٣٥	=	الهامش للوحدة الواحدة

إنحراف المساهمة = الفرق في المبيعات الفعلية × من حيث الوحدات للوحدة
هامش المساهمة الواحدة

$$\begin{aligned} \text{€} & \\ \text{شركة شيكاغو Chicago Inc} &= ٢٥٠ \times (\text{€}٢٢٥ - \text{€}٢٣٥) = \text{مؤات } ٢٥٠٠ \\ \text{شركة شتوتغارت فرك Stuttgart Werke} &= ٣٢٥ \times (\text{€}٢٠٠ - \text{€}١٧٥) = \text{مؤات } ٨١٢٥ \\ &= \text{مؤات } ٥٦٢٥ \end{aligned}$$

٣٤.١٣ (٤) إنحراف مؤات يبلغ €١٦.٢٥٠.

الإنحراف في حجم المبيعات = المبيعات الفعلية × هامش المساهمة المُضَمَّن
مطروح منها المبيعات في الموازنة بالنسبة إلى
المُضَمَّنة في الموازنة الواحدة

$$\begin{aligned} \text{€} & \\ \text{شركة شيكاغو Chicago Inc} &= \text{€}٢٢٥ \times (٢٠٠ - ٢٥٠) = \text{مؤات } ١١٢٥٠ \\ \text{شركة شتوتغارت فرك Stuttgart Werke} &= \text{€}٢٠٠ \times (٣٠٠ - ٣٢٥) = \text{مؤات } ٥٠٠٠ \\ &= \text{مؤات } ١٦٢٥٠ \end{aligned}$$

الإجابات

٣٥.١٣ (٣) إنحراف مؤات يبلغ ٧٥٠ €١٥.
من الضروري احتساب هامش مساهمة المتوسط المرجح للوحدة الواحدة

$$\frac{\text{مجموع المساهمة المُضَمَّنة في الموازنة}}{\text{مجموع الوحدات المُضَمَّنة في الموازنة}} =$$
$$\text{€}٢١٠ = \frac{\text{€}١٠٥٠٠٠}{٥٠٠} =$$

الإنحراف في كمّية المبيعات = المبيعات الفعلية مطروح × هامش مساهمة المتوسط
منها المبيعات المُضَمَّنة المرجح المُضَمَّن في الموازنة
في الموازنة بالنسبة إلى الوحدة الواحدة

$$\text{€}$$
$$\text{شركة شيكاغو Chicago Inc} = \text{€}٢١٠ \times (٢٠٠ - ٢٥٠) = ١٠٥٠٠ \text{ مؤات}$$
$$\text{شركة شتوتغارت فرك Stuttgart Werke} = \text{€}٢١٠ \times (٣٠٠ - ٣٢٥) = ٥٢٥٠ \text{ معاكس}$$
$$١٥٧٥٠ \text{ مؤات}$$

٣٦.١٣ (٢) إنحراف مؤات يبلغ ٥٠٠ €.

الإنحراف في مزيج المبيعات = المبيعات الفعلية مطروح × هامش المساهمة المُضَمَّن في
منها المبيعات المُضَمَّنة الموازنة للوحدة الواحدة مطروح
في الموازنة منه هامش مساهمة المتوسط
المرجح المُضَمَّن في الموازنة
بالنسبة إلى الوحدة الواحدة

$$\text{€}$$
$$\text{شركة شيكاغو Chicago Inc} = (\text{€}٢١٠ - \text{€}٢٢٥) \times (٢٠٠ - ٢٥٠) = ٧٥٠ \text{ مؤات}$$
$$\text{شركة شتوتغارت فرك Stuttgart Werke} = (\text{€}٢١٠ - \text{€}٢٠٠) \times (٣٠٠ - ٣٢٥) = ٢٥٠ \text{ معاكس}$$
$$٥٠٠ \text{ مؤات}$$

١. تحليل الانحراف

المواد ك١

$$\text{إنحراف السعر} = (\text{س م} - \text{س ف}) \text{ ك ف}$$

$$= (\text{€١} - \text{€١}) \text{ ١٨ ٠٠٠}$$

$$= \text{لا إنحراف}$$

إنحراف الفعالية

$$= (\text{ك م} - \text{ك ف}) \text{ س م}$$

$$= (\text{€١} (١٨ ٠٠٠ - [٢ \times ٩ ٠٠٠]))$$

$$= \text{لا إنحراف}$$

المواد ب٣

$$\text{إنحراف السعر} = (\text{س م} - \text{س ف}) \text{ ك ف}$$

$$= (\text{€٣} - \text{€٣,٥٠}) \text{ ٨٥٠٠}$$

$$= \text{€٤٢٥٠ معاكس}$$

إنحراف الفعالية

$$= (\text{ك م} - \text{ك ف}) \text{ س م}$$

$$= (\text{€٣} (٨٥٠٠ - [١ \times ٩ ٠٠٠]))$$

$$= \text{€١٥٠٠ مؤات}$$

اليد العاملة المباشرة

$$\text{إنحراف معدّل الأجور} = (\text{م أم} - \text{م أف}) \text{ و ف}$$

$$= (\text{€٤} - \text{€٤,٥٠}) \text{ ٢٨ ٠٠٠}$$

$$= \text{€١٤ ٠٠٠ معاكس}$$

إنحراف الفعالية

$$= (\text{و م} - \text{و ف}) \text{ م أم}$$

$$= (\text{€٤} (٢٨ ٠٠٠ - [٣ \times ٩ ٠٠٠]))$$

$$= (\text{€٤} (٢٨ ٠٠٠ - ٢٧ ٠٠٠))$$

$$= \text{€٤ ٠٠٠ معاكس}$$

٢. النفقات العامة المتغيرة

$$\begin{aligned} \text{الإنحراف في الإنفاق} &= \text{التكلفة المعيارية للوقت} \\ &\text{الفعلي الذي تستغرقه} \\ &\text{الوحدات المنتجة} \\ &= (\text{€}6 \times 28 \text{ 000}) \\ &= \text{€}168 \text{ 000} \\ &= \text{€}3 \text{ 000} \text{ مؤاتٍ} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الفعالية} &= \text{التكلفة المعيارية} \\ &\text{للتقديمات الزمنية الخاصة} \\ &\text{بالموازنة المرنة بالنسبة إلى} \\ &\text{الوحدات المنتجة} \\ &= (\text{€}6 \times 3 \times 9 \text{ 000}) \\ &= \text{€}162 \text{ 000} \\ &= \text{€}6 \text{ 000} \text{ معاكس} \end{aligned}$$

٣. المبيعات

$$\begin{aligned} \text{الإنحراف في} &= \text{الفرق في هامش المساهمة} \\ &\text{لمساهمة المبيعات} \\ &\text{للوحة الواحدة} \\ &= (\text{€}45 - \text{€}47,4) \times 9 \text{ 000} = \text{€}21 \text{ 600} \text{ مؤاتٍ} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} * \text{ هامش المساهمة المُضَمَّن في الموازنة للوحدة الواحدة} &= \\ \text{سعر البيع المُضَمَّن في الموازنة - التكلفة المعيارية} &= \\ \text{€}45 = \text{€}35 - \text{€}8. &= \end{aligned}$$

$$\text{€}47,4 = \frac{\text{€}426 \text{ 250}}{9 \text{ 000}} = \frac{\text{مجموع الوحدات الفعلية}}{\text{مجموع الوحدات الفعلية}}$$

$$\begin{aligned} \text{الإنحراف في} &= \text{المبيعات الفعلية مطروح} \\ &\text{منها المبيعات المُضَمَّن في} \\ &\text{الموازنة الهامش للوحدة} \\ &\text{الواحدة} \\ &= (\text{€}45 - \text{€}47,4) \times 9 \text{ 000} = \text{€}45 \text{ 000} \text{ معاكس} \end{aligned}$$

خلاصة

تنبثق عن تحليل الانحراف عدة عوامل سببية تفسر أداء الشركة.

١. العامل الوحيد الأكثر أهمية هو الخسارة في الحجم البالغة ١٠٠٠ وحدة من ألفاستار Alphastar التي أدت إلى انحراف معاكس في حجم المبيعات بلغ ٤٥٠٠٠ €. قد يُفسر ذلك بأن السعر الذي فاق السعر المُضْمَن 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 ٦٠٠ ٢١ € ونشأت لأنه تم بيع المنتج بسعر أعلى بـ ٥٠ € للوحدة عن سعر البيع المُضْمَن في الموازنة.
٣. في ما يتعلق بالتكلفة، ظهرت غالبية المشاكل في تكلفة اليد العاملة والنفقات العامة المتغيرة المرتبطة بها. وعلى الأرجح إن مجمل الانحراف المعاكس في اليد العاملة البالغ ١٨٠٠٠ € قد نتج عن استخدام موظفين شديدي التخصص وذوي أجور مرتفعة للقيام بأعمال لم يكونوا معتادين عليها، مما أدى إلى انحراف معاكس كبير في معدل الأجور بلغ ١٤٠٠٠ € وإلى انحراف معاكس في الفعالية بلغ ٤٠٠٠ €. إن بعض الأوجه المعاكسة لأداء اليد العاملة المباشرة انتقل إلى النفقات العامة المتغيرة من خلال انحراف معاكس إجمالي بلغ ٣٠٠٠ €.
٥. في ما يتعلق بالمواد، فقد استخدمت ك١ تماماً كما جاء في المعيار. يبدو أن المادة ب٣ قد واجهت ارتفاعاً كبيراً في السعر من قبل المورد، مما أدى إلى انحراف معاكس في السعر بلغ ٤٢٥٠ €. أما الانحراف المؤاتي في الفعالية البالغ ١٥٠٠ €، فقد يكون ناتجاً من السعر الأعلى لمادة ب٣ إذ إن استخدامها قد أحيط بعناية فائقة.

الوحدة الرابعة عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١٤ خطأ.
إنّ الغاية من التقسيم إلى وحدات مستقلة هي تخصيص مسؤولية العمليات اليومية إلى فريق إداري يتولّى مسؤولية القسم.
- ٢.١٤ (٤) (ج) و(د) فحسب.
إنّ كلا الخيارين (أ) و(ب) هما عبارة عن حسنات محتملة لبُنية القسم، بدلاً من كونهما سيّئات محتملة.
- ٣.١٤ (٣) (أ) و(ج) فحسب.
إنّ الخيار (ب) مرفوض؛ فسيأتي التقسيم إلى وحدات مستقلة بزيادات على التكلفة بدلاً من التخفيضات، بسبب نسخ بعض الخدمات. وإنّ الخيار (د) هو أيضاً غير مقبول بما أنّ وجود بُنية للقسم سيعزّز التحرك في المهنة بدلاً من تقييده.
- ٤.١٤ (٢) قسم المبيعات في شركة شُخّن.
إنّ الخيارين (١) و(٣) هما مركزا تكلفة فحسب، في حين أنّ الخيار الرابع هو مركز ربح، يقبض إيرادات ويتكبّد تكاليف.
- ٥.١٤ خطأ.
تستخدم مراكز الربح والتكاليف فحسب، مع أداء قسم يُقَيَّم حسب تحقيق الأرباح. وتتضمّن مراكز الاستثمار مسؤولية إضافية تقع على عاتق القسم بشأن إدارة الأصول الصافية فضلاً عن الربحية.
- ٦.١٤ (٤) (د) فحسب.
يُطبّق الخيار (أ) على مركز ربح فحسب، وليس على مركز استثمار. ولا يُقبَل الخيار (ب) ولا (ج) بما أنّ المسألة ليست مسألة حقوق ملكية أو رأسمال أسهم عادية يتمّ "استثمارها" مباشرة في الأقسام.

٧.١٤ (٢) ٦٠٠ ٠٠٠ €٦.

مليون €	
٥,٥	تكلفة المبيعات
٣,٦	مصاريف أخرى
٩,١	
٢,٥	مطروح منها: أعباء مخصصة للمركز الرئيسي (٢,٥ + ٠,٣ + ٢,٠)
٦,٦ =	التكاليف القابلة للتحكم

٨.١٤ (٤) ٤٠٠ ٠٠٠ €٣.

مليون €	
١٠,٠	الإيرادات
٦,٦	مطروح منها: التكاليف القابلة للتحكم
٣,٤ =	التكاليف القابلة للتحكم

٩.١٤ (١) (أ) و (ج) فحسب.

لن يشكل الخيار (ب) تهديداً لمدرء الأقسام الفرديين بما أن كل الأقسام تُعامل بالطريقة نفسها. وعلى حدّ سواء، يمكن النظر إلى الخيار (د) على أنه مثير للسخط على مستوى القسم، لكنّه سيستخدم مجدداً المعالجة نفسها لكل الأقسام.

١٠.١٤ (١) سيرتفع العائد على الاستثمار فيما يتدنى صافي القيمة الدفترية للأصول الثابتة. مع ربح ثابت ومع مقارنة "عدم الاستبدال" للأصول الثابتة، سيبدو أن أداء القسم يتحسن فيما يرتفع العائد على الاستثمار. غير أن العائد على الاستثمار يرتفع فقط لأن قيمة الأصول الصافية في المخرَج 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 لأنّ عائدته من الاستثمار هو أقلّ من العائد على الاستثمار المتوقَّع للقسم.

من وجهة نظر الشركة، سيكون هذا المشروع على الأرجح قابلاً للقبول بما أن عائدته من الاستثمار وقدره ١١,٥ بالمئة يتخطى تكلفة رأسمال الشركة البالغة ٩ بالمئة. غير أن إدارة القسم "ج ك" لن ترغب في قبول هذا المشروع بما أن عائدته من الاستثمار المتوقَّع والبالغ ١١,٥ بالمئة سيخفّف العائد على الاستثمار المتوقَّع ككلّ في القسم والبالغ ١٤ بالمئة. وينتج من ذلك، من وجهة نظر مدير القسم، أنه سيتمّ تقييم أداءه بأنه أقلّ من الهدف، وبناءً عليه، سيرفض هذا المشروع.

الإجابات

١٢.١٤ (١) سياسة عدم استبدال الأصول الثابتة المُعمَّرة؛ و(٤) رفض مشاريع تكسب عائداً من الاستثمار يتخطى تكلفة رأسمال الشركة.
قد تمّت مناقشة الخيار (١) في ١٠ أعلاه. وتمت تغطية الخيار (٤) في ١١ أعلاه. ويمثّل كلا الخيارين حالات يقوم فيها مدير القسم بالعمل لمصلحة القسم في المدى القريب، ولتوقعاته المهنيّة الخاصّة به ضمن المجموعة، على حساب الشركة ككلّ في المدى الأبعد.

١٣.١٤ (٤) ٢١,٦٧٪

$$\%٢١,٦٧ = \frac{€١٣٠.٠٠٠.٠٠٠}{€٦٠٠.٠٠٠.٠٠٠} = \frac{\text{الربح القابل للتحكم}}{\text{الأصول الصافية}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

١٤.١٤ (٤) ٣٨,٦٤٪

$$\%٣٨,٦٤ = \frac{€٨٥.٠٠٠.٠٠٠}{€٢٢٠.٠٠٠.٠٠٠} = \text{العائد على الاستثمار}$$

١٥.١٤ (١) ٦٦.٠٠٠.٠٠٠ €

$$\begin{aligned} \text{الدخل المُتَبَقِّي} &= \text{الربح القابل للتحكم مطروح منه تكلفة الفائدة المُقدَّرة} \\ (\text{الدخل المُتَبَقِّي}) &= €١٢٠.٠٠٠.٠٠٠ - (٣٦٠.٠٠٠.٠٠٠ \times ١٥\%) \\ &= €١٢٠.٠٠٠.٠٠٠ - €٥٤.٠٠٠.٠٠٠ \\ &= €٦٦.٠٠٠.٠٠٠ \end{aligned}$$

١٦.١٤ (١) ٤٠.٠٠٠.٠٠٠ €

$$\begin{aligned} \text{الدخل المُتَبَقِّي} &= €١٣٠.٠٠٠.٠٠٠ - (٦٠٠.٠٠٠.٠٠٠ \times ١٥\%) \\ &= €١٣٠.٠٠٠.٠٠٠ - €٩٠.٠٠٠.٠٠٠ \\ &= €٤٠.٠٠٠.٠٠٠ \end{aligned}$$

١٧.١٤ (٣) قبول المشروع، ما دام العائد على الاستثمار في القسم هو حالياً أقل من العائد على الاستثمار للمشروع.

$$\%٣٣,٣٣ = \frac{€١٢٠.٠٠٠.٠٠٠}{€٣٦٠.٠٠٠.٠٠٠} = \text{العائد على الاستثمار الحالي}$$

ما دام العائد على الاستثمار المتوقع للمشروع الجديد يتخطى ٣٣,٣٣ بالمئة، سيرغب مدير القسم في المباشرة به.

١٨.١٤ (٣) رفض المشروع، بما أن الدخل المُتَبَقِّي في القسم سيتدنّى.

$$\begin{aligned} \text{الدخل المُتَبَقِّي (من المشروع)} &= (١٤\% \text{ من } €٤٠.٠٠٠.٠٠٠) - (١٥\% \text{ من } €٤٠.٠٠٠.٠٠٠) \\ &= €٥,٦٠٠.٠٠٠ - €٦,٠٠٠.٠٠٠ \\ &= €٠,٤٠٠.٠٠٠ - \end{aligned}$$

ما دام الدخل المُتَبَقِّي ينخفض بتبني هذا المشروع، لن يرغب مدير القسم في المباشرة به.

١٩.١٤ خطأ.

سيكون اختيار معدلات الفائدة مسألة تثير قلق مدراء الأقسام وستكون وقفاً على مستوى الاستثمار في أصول القسم. وستدعم معدلات الفائدة المتدنية الأقسام التي تستثمر بكثرة في الأصول. وعلى حدّ سواء، إذا ارتفعت معدلات الفائدة، عندئذٍ "ستتضرّر" هذه الأقسام نفسها في نظر مدرائها.

٢٠.١٤ (٣) ٣٥,٧٪.

$$\%٣٥,٧ = \frac{€٥٠.٠٠٠.٠٠٠}{€١٤٠.٠٠٠.٠٠٠} = \text{العائد على الاستثمار}$$

٢١.١٤ (٢) رفض المشروع لأنّ عائده من الاستثمار هو أقل من العائد على الاستثمار الحالي في القسم.

إنّ العائد على الاستثمار الحالي في قسم الكشمير هو ٣٧ بالمئة، في حين أنّ هذا المشروع سيولد عائداً من الاستثمار قدره ٣٥,٧ بالمئة. وسيرفض مدير القسم المشروع بما أنّه سيخفّف العائد على الاستثمار في القسم.

٢٢.١٤ (١) ١٥٠٠٠٠٠.€

$$\begin{aligned} \text{الدخل المُتَبَقِي} &= €٥٠٠٠٠٠٠٠ - (٢٥\% \text{ من } €١٤٠٠٠٠٠) \\ &= €٣٥٠٠٠٠ - €٥٠٠٠٠ \\ &= €١٥٠٠٠ \end{aligned}$$

٢٣.١٤ (٣) يقبل العائد على الاستثمار = يقبل الدخل المُتَبَقِي.
من ٢٢. يظهر أن المشروع يعزّز أداء الشركة بـ ١٥٠٠٠٠.€ وما دام المشروع يُحدث عائداً من الاستثمار قدره ٣٥,٧ بالمئة وهو يتخطى تكلفة رأس المال البالغة ٢٥ بالمئة، عندئذٍ تكون المباشرة بالمشروع لصالح الشركة ككلّ.

٢٤.١٤ خطأ.

مع أنه من المُستحسن أن يُستخدَم 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 لأنه لن يقبض أيّ مساهمة في التكاليف الثابتة. إن سعر تحويل مبنياً على التكلفة المتغيرة فقط سيغطّي التكاليف المتغيرة للقسم س فحسب، مولداً مساهمة معدومة في كل من التكلفة الثابتة أو الأرباح. وستشطب عزيمة مدير القسم س من جراء حلّ كهذا فرَضه المركز الرئيسيّ، بما أنه سيقيد قدرته على إنجاز أيّ عائد على الاستثمار مستهدف أو أيّ دخل مُتَبَقٍ مُستهدف.

٢٦.١٤ (٣) (أ) و(ج) فحسب.

إذا قام القسم المورد بالتقدير بشكل صحيح، فإن الخيار (ب) غير وارد بنسبة كبيرة. أما الخيار (د) فهو مرفوض بما أنه لا ينبغي أن تترتب نتائج على فعالية الإنتاج في قسم الشراء، بغض النظر عن سعر التحويل المُتَّفَق عليه. غير أن قسم الشراء سيبقى قلقاً بشأن التفاوضي عن احتمال الالفاعلية وعن احتمال التقدير الضئيل في القسم المورد.

٢٧.١٤ صحّ.

قد تعمل أنظمة التسعير الثنائيّ كمُطّف في المدى القريب لمشاكل كهذه تتعلق بالخلافات. غير أنه لا ينبغي استخدامها كحلّ طويل الأمد لحجّب خلاف يتطوّر باستمرار.

٢٨.١٤ (٤) (ب) و(د) فحسب.

من غير الوارد أن تُهزّ الشركات المتعدّدة الجنسيّات الآراء الشخصية لمدير قسم. لهذا السبب إن الخيار (أ) مرفوض. وعلى حدّ سواء، إن الخيار (ج) هو غير مقبول بما أنه من غير الوارد أن تتقيّد الشركات المتعدّدة الجنسيّات بسياسة تسعير حسب التكلفة الكاملة إذا كانت عاقبتها ازدياد دفعات الضرائب عليها بما يتخطى الحدّ الأدنى.

٢٩.١٤ (٣) €٩٠.

إنّ السعر السوقيّ لكلّ من قسم الإلكترونيّات وقسم التجميع هو مقبول في هذه الحالة بما أنّه لا يزال يسمح لقسم التجميع بالقيام بمساهمة في مبيعات بطاقات التسجيل.

€	
١٤٠	سعر البيع
٢٥	التكاليف المتغيرة - قسم التجميع
٩٠	سعر التحويل من قسم الإلكترونيّات
١١٥	
٢٥	المساهمة

٣٠.١٤ (٤) €١١٥.

بالكاد يبقى السعر السوقيّ مقبولاً بالنسبة إلى قسم التجميع بما أنّه لا يولّد أيّ مساهمة من مبيعات بطاقات التسجيل (١٤٠ - [١١٥ + ٢٥] = صفر). ولأسباب تتعلّق بالمجموعة، قد يكون قسم التجميع مستعداً لقبول هذا الوضع بما أنّ قسم الإلكترونيّات سيولّد مساهمة أعلى.

٣١.١٤ (٣) €١١٥.

في هذه المناسبة، لن يكون السعر السوقيّ البالغ €١٢٠ مقبولاً بالنسبة إلى قسم التجميع بما أنّه سيولّد مساهمة سالبة قدرها €٥ (١٤٠ - [١٢٠ + ٢٥] = -٥). سيكون قسم التجميع مستعداً لقبول سعر تحويل لا يتخطّى الـ €١١٥، كما في ٣٠ أعلاه.

٣٢.١٤ (٤) €٩٥.

إذا هبط سعر بيع بطاقة التسجيل إلى €١٢٠، فإنّ السعر الأقصى الذي يستطيع قسم التجميع دفعه لشراء القرص الدوّار هو (€١٢٠ - €٢٥) = €٩٥. وحتىّ عندذاك، كما في ٣٠ أعلاه، لن تتمّ أيّ مساهمة في التكاليف الثابتة لقسم التجميع.

٣٣.١٤ (٣) ينبغي أن تُحدّد أسعار التحويل من (ق ت) إلى (ق م) بأعلى ما يمكن بُغية تحقيق

الحدّ الأدنى من الضريبة المدفوعة في السويد. إذا كان يمكن اتّباع هذه السياسة (قانوناً)، ستكون عندئذٍ الشركة ككلّ في وضع ماليّ أفضل بكثير، عبر الإعلان عن أرباح أوفر في غربي أفريقيا وعن أرباح أقلّ في السويد.

١. لتقييم قابلية سلسلة المنتجات الجديدة لأن تقبلها الأقسام الموجودة، من الضروري مقارنة العائد على الاستثمار الحالي في كل قسم مع العائد على الاستثمار المتوقع من سلسلة المنتجات الجديدة.

احتساب العائد على الاستثمار:

$$\frac{€370}{€1200} = 30,83\% \quad \text{القسم الطبيّ:}$$

$$\frac{€310}{€800} = 38,75\% \quad \text{قسم الدفاع:}$$

$$\frac{€60}{€550} = 11,82\% \quad \text{القسم العلميّ:}$$

$$\frac{€90}{€300} = 30,0\% \quad \text{المنتج الجديد (تصنيع المأكولات):}$$

من هذا التقييم، لن يرغب القسم الطبيّ ولا قسم الدفاع في تبني سلسلة المنتجات الجديدة بما أنه يتبين في نتائج الأقسام أن تضمينها سيكون له مفعول التخفيف من أداء هذين القسمين. غير أن التخفيف سيكون بالكاد ذا تأثير في القسم الطبيّ، حيث قد تُحوّل تغييرات صغيرة في متغيرات أخرى المنتج الجديد إلى منتج مقبول. بالنسبة إلى القسم العلميّ، إن القرار هو بغاية الوضوح لجهة أن المنتج الجديد يولد عائداً من الاستثمار قدره ٣٠ بالمئة، وهي نسبة تتخطى الإنجازات الحالية إلى حد بعيد. وبناءً عليه، سيُسَرّ مدير هذا القسم بتلقي منتج كهذا بغية تعزيز أداء القسم.

٢. إذا كان الدخل المُتَبَقِّي يَرُضد أداء القسم، يكون من الضروري عندئذٍ احتساب الدخل المُتَبَقِّي لكل قسم، مع أخذ مُختلف تكاليف رأس المال المُستخدَم في الحساب.

احتسابات الدخل المُتَبَقِّي الحالي:

ألف	
٣٧٠	القسم الطَّبِّي
١٩٢	الأرباح
١٧٨	مطروحٌ منها: الفائدة المُقدَّرة (١٦٪ من ١٢٠٠ €)
	الدخل المُتَبَقِّي
٣١٠	قسم الدفاع
١٦٠	الأرباح
١٥٠	مطروحٌ منها: الفائدة المُقدَّرة (٢٠٪ من ٨٠٠ €)
	الدخل المُتَبَقِّي
٦٥	القسم العلمي
٦٦	الأرباح
(١)	مطروحٌ منها: الفائدة المُقدَّرة (١٢٪ من ٥٥٠ €)
	الدخل المُتَبَقِّي

الدخل المُتَبَقِّي للمُنْتَج الجديد

المساهمة الإضافية مطروحٌ منها التكاليف الثابتة الإضافية = ١٧٠.٠٠٠ € - ٨٠.٠٠٠ € = ٩٠.٠٠٠ €

لكنَّ الفائدة المُقدَّرة تختلف بين الأقسام المختلفة.

ألف	
٩٠	القسم الطَّبِّي
٤٨	صافي المساهمة الإضافية
٤٢	مطروحٌ منها: الفائدة المُقدَّرة (١٦٪ من ٣٠٠ €)
	الدخل المُتَبَقِّي الإضافي
٩٠	قسم الدفاع
٦٠	صافي المساهمة الإضافية
٣٠	مطروحٌ منها: الفائدة المُقدَّرة (٢٠٪ من ٣٠٠ €)
	الدخل المُتَبَقِّي الإضافي
٩٠	القسم العلمي
٣٦	صافي المساهمة الإضافية
٥٤	مطروحٌ منها: الفائدة المُقدَّرة (١٢٪ من ٣٠٠ €)
	الدخل المُتَبَقِّي الإضافي

الإجابات

في كل قسم، سيعزّز إدخال سلسلة المنتجات الجديدة الدخل المُتَبَقِّي - المُلَخَّص أدناه:

الدخل المُتَبَقِّي	الدخل المُتَبَقِّي	الدخل المُتَبَقِّي	
المُراجِع	للمُنْتَج الجديد	الحالي	
ألف €	ألف €	ألف €	
٢٢٠	٤٢	١٧٨	الطبيّ
١٨٠	٣٠	١٥٠	الدفاع
٥٣	٥٤	(١)	العلميّ

ما هي وجهات النظر المُرجّحة لمدراء الأقسام؟ في القسم الطّبيّ، قد يرغبون في تَبِّي سلسلة المُنتجات الجديدة بُغية تعزيز مركزهم كقسم سائد. وفي قسم الدفاع، سيرون في ذلك فرصة للاستلحاق وتخطي بالكاد القسم الطّبيّ كقسم أول، مع دخل مُتَبَقِّي مُراجِع قدره ١٧٨.٠٠٠ € إزاء دخل مُتَبَقِّي لم يتغيّر في القسم الطّبيّ قدره ١٧٨.٠٠٠ €. في تلك الأثناء، وفي القسم العلميّ، سيكونون بحاجة ماسّة للحصول على سلسلة المُنتجات الجديدة للتحرك نحو موقع للدخل المُتَبَقِّي الموجب.

لو أنّه تمّ التحوّل من التقييم حسب العائد على الاستثمار إلى التقييم حسب الدخل المُتَبَقِّي، لاختلّف بشكل صارخ تجاؤب الأقسام مع فرصة الاستثمار هذه.

٣. إنّ الحالة الناشئة مع المكوّن س-٢ تسلّط الضوء على مثل تقليديّ للخلاف على المصالح بين الأقسام، ويكون من المُرجّح أن تعاني في الوقت نفسه مصالح الشركة ككلّ.

إنّ القسم الطّبيّ مُهتَمّ بالتصنيع الداخليّ فحسب وإنّ مديره مسرور إذاً بأنّه يُعادل تكلفة الوحدات الإضافيّة إزاء تأمين التوريد. وحتىّ مع ذلك، يرغب القسم الطّبيّ في أن يخلق هامشاً لتعزيز تقييم عائدته من الاستثمار أو دخله المُتَبَقِّي، إذا قام بالبيع لقسم الدفاع. غير أنّ قسم الدفاع سيختار الاستمرار في الشراء من مورّد خارجيّ بما أنّ ٢٢٥٠ € هي أقلّ من السعر الذي يرغب القسم الطّبيّ في تقييده. ومرةً أخرى، إنّ قسم الدفاع مُهتَمّ بتحقيق الحدّ الأقصى من العائد على الاستثمار أو من الدخل المُتَبَقِّي.

أنّ يصبح للمدير العامّ في المجموعة دخلٌ في المسألة، يعني تقريباً بشكل حتميّ أنّ حلاً "مفروضاً" سينتج من ذلك. وأنّ يقبل قسم الدفاع بتوريدات القسم الطّبيّ، سيعني أنّه على المكوّن أن يُحوّل لقاء ٢٢٥٠ € أو أقلّ. وإذا كانت المجموعة ترغب في تعيين سياسة نهائية لتسعير التحويل، تكون إذاً السياسة الوحيدة التي تتلاءم مع قسم الدفاع ليقبل بهذا التوريد، هي سياسة التكلفة المتغيّرة وحدها أو ٢١٢٠ € للمكوّن الواحد. غير أنّه سيكون على المدير العامّ في المجموعة تَوَقُّع نتائج مُثبّطة لعزيمة القسم الطّبيّ، كتسوية مقابل فائدة التكاليف المُخفّضة للشركة.

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.

يشكل الخيار (أ) فكرة خاطئة جداً عن مفهوم «القيمة الزمنية للمال». على كل حال، ينبغي دمج التضخم تحديداً في التدفقات النقدية التشغيلية للتأكد من تضمينه فيها. وبشكل مماثل، إن الأخطار كما جاءت في الخيار (ب) تشكل عاملاً آخر يتطلب تقييماً على حدة لكل مشروع. ويُستبعد الخيار (د) لأن كل طرق تقييم الاستثمار تطبق على تقديرات التدفقات النقدية.

٢.١٥ خطأ.

لا يشكل معدل العائد المحاسبي طريقة التدفق النقدي المخصوم (ت ن م) 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 فإن الخيارين (ج) و(د) صحيحان. أما الخيار (ب) فهو غير مقبول لأنه في حال كان صافي القيمة الحالية (ص ق ح) معادلاً للصفر، فذلك ليس مؤشراً واضحاً للمضي قدماً بالمشروع.

٤.١٥ (٣) €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٪
	€		€
صفر	٢٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٢٠ ٠٠٠-
١	٧ ٠٠٠+	٠,٩٢٦	٦ ٤٨٢+
٢	٧ ٠٠٠+	٠,٨٥٧	٥ ٩٩٩+
٣	٧ ٠٠٠+	٠,٧٩٤	٥ ٥٥٨+
٤	٧ ٠٠٠+	٠,٧٣٥	٥ ١٤٥+
			٣ ١٨٤+

الإجابات

يساوي مجموع القيمة الحالية لسيل تدفقات الدخل ١٨٤ ٢٣٣.٠٠٠، قبل ان يحوِّله حسم استثمار ٢٠٠٠٠٠.٠٠٠ إلى صافي قيمة حاليّة (ص ق ح) يساوي ٣١٨٤.٠٠٠.

٥.١٥ (٢) ٣١٨٤.٠٠٠
أنظر ٤ أعلاه لمعرفة تفاصيل الحلّ.

٦.١٥ (١) ٢١٨٣ (إيجابي).

السنة	التدفق النقديّ	عامل القيمة الحاليّة (ق ح) بنسبة ١٠٪	القيمة الحاليّة (ق ح) بنسبة ١٠٪
	€	€	€
صفر	٢٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٢٠ ٠٠٠-
١	٧ ٠٠٠+	٠,٩٠٩	٦ ٣٦٣+
٢	٧ ٠٠٠+	٠,٨٢٦	٥ ٧٨٢+
٣	٧ ٠٠٠+	٠,٧٥١	٥ ٢٥٧+
٤	٧ ٠٠٠+	٠,٦٨٣	٤ ٧٨١+
			٢ ١٨٣+

٧.١٥ (٢) ٨٦٦ (إيجابي).

السنة	التدفق النقديّ	عامل القيمة الحاليّة (ق ح) بنسبة ٨٪	القيمة الحاليّة (ق ح) بنسبة ٨٪
	€	€	€
صفر	٢٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٢٠ ٠٠٠-
١	٦ ٣٠٠+	٠,٩٢٦	٥ ٨٣٤+
٢	٦ ٣٠٠+	٠,٨٥٧	٥ ٣٩٩+
٣	٦ ٣٠٠+	٠,٧٩٤	٥ ٠٠٢+
٤	٦ ٣٠٠+	٠,٧٣٥	٤ ٦٣١+
			٨٦٦+

٨.١٥ خطأ.

تستخدم تقنيّة صافي القيمة الحاليّة (ص ق ح) عوامل الخصم في كلّ التدفّقات النقديّة ذات الصلة- الدخل والتكاليف التشغيليّة، حصيلة التصرّف بالأصول، إلخ، بالإضافة إلى الإنفاق الرأسماليّ.

٩.١٥ (٣) (أ) و(ج) فحسب.
الخيار (ب) غير مقبول لأنّ التساوي بين عائد الإستثمار الداخليّ (ع أ د) وتكلفة رأس المال يمثل وضعاً تتعادل فيه الخسائر والأرباح في الاستثمار. الخيار (د) يناقض الخيار (أ) وهو بالتالي غير صحيح.

١٠.١٥ (٤) ٧,٥١٪.
أنظر الملحق ١٥-٢ لتوضيح مفصّل لاحتساب عائد الإستثمار الداخليّ (ع أ د).

جرّب ٨ بالمئة ثمّ ٦ بالمئة

السنة	التدفق النقديّ	عامل القيمة الحالية	القيمة الحالية (ق)	عامل القيمة	القيمة الحالية (ق)
	€	(ق ح) بنسبة ٨٪	€	(ق ح) بنسبة ٦٪	€
صفر	٨٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٨٠ ٠٠٠-	١,٠٠٠	٨٠ ٠٠٠-
١	٢٥ ٠٠٠+	٠,٩٢٦	٢٣ ١٥٠+	٠,٩٤٣	٢٣ ٥٧٥+
٢	٢٥ ٠٠٠+	٠,٨٥٧	٢١ ٤٢٥+	٠,٨٩٠	٢٢ ٢٥٠+
٣	٢٥ ٠٠٠+	٠,٧٩٤	١٩ ٨٥٠+	٠,٨٤٠	٢١ ٠٠٠+
٤	٢٠ ٠٠٠+	٠,٧٣٥	١٤ ٧٠٠+	٠,٧٩٢	١٥ ٨٤٠+
			٨٧٥-		٢ ٦٦٥+

ينبغي إجراء الإدراج للتوصّل إلى عائد الإستثمار الداخليّ (ع أ د) الصحيح:

$$\%7,51 = \left(\%2 \times \frac{2665}{875 + 2665} \right) + \%6 =$$

١١.١٥ (٤) متابعة الاستثمار: عائد الإستثمار الداخليّ (ع أ د) يفوق تكلفة رأس المال. يبلغ عائد الإستثمار الداخليّ (ع أ د) ٧,٥١ بالمئة، تليه تكلفة رأسمال الشركة بنسبة ٦,٥٠ بالمئة. وبالتالي ينبغي قبول الاستثمار - بالتوازي مع القواعد الموجزة في الإجابة ٩ أعلاه.

١٢.١٥ خطأ.

في الانتقاء بين خيارَي استثمار يستثنى واحدهما الآخر، قد تودّي طريقة صافي القيمة الحاليةّ (ص ق ح) إلى نتيجة مختلفة عن تقنيّة عائد الإستثمار الداخليّ (ع أ د). ويمكن السبب الأساسي لهذا الفرق في كون طريقة صافي القيمة الحاليةّ (ص ق ح) قياساً مطلقاً، بينما يشكّل عائد الإستثمار الداخليّ (ع أ د) قياساً نسبياً.

الإجابات

صَحَّ ١٣.١٥

ذلك هو المعلم الأولي لطريقة عائد الإستثمار الداخلي (ع أ د) فهي تزود بمعدل خصم يُقارَن بتكلفة رأسمال الشركة، ممَّا يؤدي إلى القواعد المشار إليها في الإجابة ٩ أعلاه.

١٤.١٥ (٤) ٨٨٠ ٢٢.€

السنة	التدفق النقدي الخارج	عامل القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٢٪	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٢٪
	€		€
صفر	١٢ ٠٠٠	١,٠٠٠	١٢ ٠٠٠
١	٤ ٠٠٠	٠,٨٩٣	٣ ٥٧٢
٢	٤ ٠٠٠	٠,٧٩٧	٣ ١٨٨
٣	٤ ٠٠٠	٠,٧١٢	٢ ٨٤٨
٤	٢ ٠٠٠	٠,٦٣٦	١ ٢٧٢
			٢٢ ٨٨٠

١٥.١٥ قيمة حاليَّة (ص ق ح).

(١) على الشركة اختيار جهاز كمبيوتر بيتش Peach لأنه يتميَّز بأدنى صافي قيمة حاليَّة (ص ق ح).

من الضروريَّ احتساب صافي القيمة الحاليَّة (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٪
	€		€
صفر	١٠ ٠٠٠	١,٠٠٠	١٠ ٠٠٠
١	٣ ٠٠٠	٠,٨٩٣	٢ ٦٧٩
٢	٣ ٠٠٠	٠,٧٩٧	٢ ٣٩١
٣	٢ ٠٠٠	٠,٧١٢	١ ٤٢٤
٤	٢ ٠٠٠	٠,٦٣٦	١ ٢٧٢
٥	١ ٠٠٠	٠,٥٦٧	٥٦٧
			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 الحاليَّة (ص ق ح) الأدنى.

١٦.١٥ خطأ.

إن المخاطر وعدم التأكد هما من أوجه قرارات الاستثمار التي ترتبط بشكل تام بقرار المدراء المعنيين وخيرتهم وليس بالمعالم الملازمة لمقاربة التدفق النقدي المخصوم (ت ن م)

١٧.١٥ (٢) (ب) و(ج) فحسب.

لا معنى للخيار (أ)، بينما الخيار (د) لن يواجه مشاكل المخاطر وعدم التأكد.

١٨.١٥ (١) ٣,٣٨ سنة.

السنة	التدفق النقدي التراكمي	€
صفر	€١٥ ٠٠٠-	
١	€٩ ٠٠٠-	(€٦ ٠٠٠ + €١٥ ٠٠٠-)
٢	€٤ ٥٠٠-	(€٤ ٥٠٠ + €٩ ٠٠٠-)
٣	€١ ٥٠٠-	(€٣ ٠٠٠ + €٤ ٥٠٠-)
٤	€٢ ٥٠٠+	(€٤ ٠٠٠ + €١ ٥٠٠-)

سيجري استرداد التكاليف خلال السنة الرابعة، عند تسديد التدفق النقدي التراكمي السلبي 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-	
١	€٨ ٠٠٠-	(€٣ ٠٠٠ + €١١ ٠٠٠-)
٢	€٣ ٠٠٠-	(€٥ ٠٠٠ + €٨ ٠٠٠-)
٣	€١ ٠٠٠+	(€٤ ٠٠٠ + €٣ ٠٠٠-)
٤	€٤ ٥٠٠+	(€٣ ٥٠٠ + €١ ٠٠٠+)

سيجري استرداد التكاليف خلال السنة الثالثة، عند تسديد التدفق النقدي التراكمي السلبي البالغ €٣٠٠٠ (في نهاية السنة ٢).

وبالتالي، يجري استرداد التكاليف خلال ٢,٧٥ سنة (٢ + ٤٠٠٠/٣٠٠٠).

الإجابات

٢٠.١٥ (١) على الإدارة التحوّل الآن إلى منتج أوتو - مودرن Auto - moderne لأنه يتميز بفترة قصيرة لاسترداد التكاليف.
من الضروريّ إعادة احتساب فترة استرداد التكاليف بالنسبة إلى منتج أوتو - مودرن Auto - moderne.

السنة	التدفق النقدي التراكمي	€
صفر	€١٢ ٠٠٠ -	(€٣ ٠٠٠ تخفيض) مطروح منه €١٥ ٠٠٠
١	€٦ ٠٠٠ -	(€٦ ٠٠٠ + €١٢ ٠٠٠ -)
٢	€١ ٥٠٠ -	(€٤ ٥٠٠ + €٦ ٠٠٠ -)
٣	€١ ٥٠٠ +	(€٣ ٠٠٠ + €١ ٥٠٠ -)

سيجري استرداد التكاليف خلال السنة الثالثة، عند تسديد التدفق النقدي التراكمي السلبي البالغ €١٥٠٠ (في نهاية السنة ٢).

وبالتالي فإن استرداد التكاليف سيجري خلال ٢.٥ سنة (٢ + ٣٠٠٠/١٥٠٠).

٢١.١٥ (٢) (أ) و(ج) فحسب.
ليس الخياران (ب) و(د) من الآراء التي يمكن تطبيقها على طريقة تقييم استرداد التكاليف، التي تفضّل المشاريع ذات السلم الزمنيّ الأقصر والتدفقات النقدية الداخلة بشكل مبكر.

٢٢.١٥ (٣) (ج) السعر المتوقع لجولة من الغولف؛ و(د) السعر المقدّر للإقامة في غرف الفندق.

لا يمكن أن يؤدّي الخيار (أ) مهام القياس في نموذج محاسبيّ، في حين أنّه من غير الوارد أن يشكّل الخيار (ب) عاملاً مادياً أساسياً في تقييم الاستثمار هذا.

٢٣.١٥ (٢) €٥٩,٥٠.

السعر المتنبأ به	الأرجحية	السعر المتوقع
€٥٠	٠,١٠	€٥,٠٠
€٥٥	٠,٢٠	€١١,٠٠
€٦٠	٠,٤٠	€٢٤,٠٠
€٦٥	٠,٣٠	€١٩,٥٠
		<u>€٥٩,٥٠</u>

٢٤.١٥ (٣) €٦٢,٥٠.

السعر المتوقع	الأرجحية	السعر المتنبأ 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
€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 صح.

إن إقامة علاقة وثيقة بين هاتين المقاربتين مفهوم خاطئ شائع. وهي غير ممكنة لأن أهدافهما مختلفة.

٢٨.١٥ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب.

الخيار (ج) مستبعد فالسحب على المكشوف من المصرف لا يشكل مصدر أموالٍ طويل الأمد مقبول.

٢٩.١٥ (٣) ٩,٦٣٨٪.

١,١٠٠	= ١١,٠٠٪	× ٠,١٠٪	رأسمال الأسهم الممتازة
٢,٣٧٥	= ٩,٥٠٪	× ٠,٢٥٪	رأسمال الأسهم العادية القائمة
١,٠٠٠	= ١٠,٠٠٪	× ٠,١٠٪	رأسمال الأسهم العادية الجديدة
٢,٨٥٠	= ٩,٥٠٪	× ٠,٣٠٪	الأرباح المحتجزة
٢,٣١٣	= ٩,٢٥٪	× ٠,٢٥٪	السند
٩,٦٣٨			

الإجابات

٣٠.١٥ (١) ١٠,٣٢٦٪

١,١٠٠	= ١١,٠٠٪	× ٠,١٠٪	رأسمال الأسهم الممتازة
٢,٦٨٨	= ١٠,٧٥٪	× ٠,٢٥٪	رأسمال الأسهم العادية القائمة
١,٠٠٠	= ١٠,٠٠٪	× ٠,١٠٪	رأسمال الأسهم العادية الجديدة
٣,٢٢٥	= ١٠,٧٥٪	× ٠,٣٠٪	الأرباح المحتجزة
٢,٣١٣	= ٩,٢٥٪	× 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).

٣٢.١٥ (١) ٢٠ ٦٠٠ + €

السنة	شراء/بيع القافلة	المساهمة الصافية	عامل القيمة الحالية	القيمة الحالية (ق)
	€	€	(ق ح) بنسبة ١٥٪	(ح) بنسبة ١٥٪
صفر	٤٥٠ ٠٠٠-	-	١,٠٠٠	٤٥٠ ٠٠٠-
١	-	٨٠ ٠٠٠+	٠,٨٧٠	٦٩ ٦٠٠+
٢	-	١٠٥ ٠٠٠+	٠,٧٥٦	٧٩ ٣٨٠+
٣	-	١٠٥ ٠٠٠+	٠,٦٥٨	٦٩ ٠٩٠+
٤	-	١٢٠ ٠٠٠+	٠,٥٧٢	٦٨ ٦٤٠+
٥	٢٢٠ ٠٠٠+	١٥٠ ٠٠٠+	٠,٤٩٧	١٨٣ ٨٩٠+
				٢٠ ٦٠٠+

الإجابات

€٩١٢٦ - (١) ٣٣.١٥

السنة	شراء/بيع القافلة	المساهمة الصافية	عامل القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٥٪	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٥٪
	€	€	€	€
صفر	٤٥٠.٠٠٠-	-	١,٠٠٠	٤٥٠.٠٠٠-
١	-	٧٤.٠٠٠	٠,٨٧٠	٦٤.٣٨٠+
٢	-	٩٧.٥٠٠	٠,٧٥٦	٧٣.٧١٠+
٣	-	٩٥.٠٠٠	٠,٦٥٨	٦٢.٥١٠+
٤	-	١٠٩.٠٠٠	٠,٥٧٢	٦٢.٣٤٨+
٥	٢٢٠.٠٠٠+	١٣٨.٠٠٠	٠,٤٩٧	١٧٧.٩٢٦+
				٩.١٢٦-

€٣٨.٠٨٨+ (٣) ٣٤.١٥

السنة	شراء/بيع القافلة	التكاليف التشغيلية المراجعة	المساهمة المراجعة	مجموع التدفق النقدي	عامل القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٥٪	القيمة الحالية (ق ح) بنسبة ١٥٪
	€	€	€	€	€	€
صفر	٤٥٠.٠٠٠-	-	-	٤٥٠.٠٠٠-	١,٠٠٠	٤٥٠.٠٠٠-
١	-	٦٦.٠٠٠	١٦٨.٠٠٠	١٠٢.٠٠٠+	٠,٨٧٠	٨٨.٧٤٠+
٢	-	٨٢.٥٠٠	٢١٦.٠٠٠	١٣٣.٥٠٠+	٠,٧٥٦	١٠٠.٩٢٦+
٣	-	١١٠.٠٠٠	٢٤٦.٠٠٠	١٣٦.٠٠٠+	٠,٦٥٨	٨٩.٤٨٨+
٤	-	١٢١.٠٠٠	٢٧٦.٠٠٠	١٥٥.٠٠٠+	٠,٥٧٢	٨٨.٦٦٠+
٥	٥٠.٠٠٠+	١٣٢.٠٠٠	٣٢٤.٠٠٠	٢٤٢.٠٠٠+	٠,٤٩٧	١٢٠.٢٧٤+
						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	رأس المال الأسهم العادية
١,٢٧٥	٨,٥٠	× ٠,١٥	رأس المال الأسهم الممتازة
٤,٥٠٠	١٠,٠٠	× ٠,٤٥	الأرباح المحتجزة
٠,٧٢٥	٤,٨٣	× ٠,١٥	السندات
<u>٩,٠٠٠</u>			متوسط تكلفة رأس المال

المشروع أ - شركة أورلندو ديفاييزز 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

$$\%٤ \text{ من } €٣٢٠ ٠٠٠ = €١٢ ٨٠٠ \text{ (السنة ١)}$$

$$\%٤ \text{ من } €٤٧٠ ٠٠٠ = €١٨ ٨٠٠ \text{ (السنة ٢)}$$

$$\%٤ \text{ من } €٥٤٠ ٠٠٠ = €٢١ ٦٠٠ \text{ (السنة ٣)}$$

٢. 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 ٢٤٠.٠٠٠ €، أي ٤٠.٠٠٠ € من التدفقات النقدية الخارجة الإضافية. وفي نهاية السنة ٢، يعني الامتثال لهذا التطلب وجود مخزون بقدر سدس الـ ٢٧٠.٠٠٠ € (تكاليف التصنيع المتوقعة للسنة ٣) = ٤٥.٠٠٠ €. على كل حال، إن مقدار ٤٠.٠٠٠ € من هذا التطلب سيدفع في السنة ١ وبالتالي، وحده مبلغ الـ ٥٠.٠٠٠ € الإضافي يشكل تدفقاً نقدياً خارجاً 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 خارجة فعلية أقل في تكاليف التصنيع المتغيرة، بما أنه تتم تلبية المبيعات من المخزون القائم.

المشروع ب - شركة ناغيسويا Nagisoya Inc.

السنة ٣	السنة ٢	السنة ١	السنة صفر	
€	€	€	€	
-	-	-	٧٥.٠٠٠-	المشغل
٢٥.٠٠٠-	٢٥.٠٠٠-	٢٥.٠٠٠-	-	التكاليف 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%
				صافي القيمة الحالية (ص ق ح) = ١٠٥.٥٣٥ €

تعليقات

١. احتسابات المشتريات

$$\begin{aligned} (١) \text{ السنة } & \text{€} ٢٧٠.٠٠٠ = \text{€} ٦٧٥ \times ٤٠٠ \\ (٢) \text{ السنة } & \text{€} ٦٢٥.٠٠٠ = \text{€} ٦٩٥ \times ٩٠٠ \\ (٣) \text{ السنة } & \text{€} ١.٠٠٨.٠٠٠ = \text{€} ١٤٠٠ \times ٧٢٠ \end{aligned}$$

٢. احتسابات المشتريات

$$\begin{aligned} (١) \text{ السنة } & \text{€} ٢٢٥.٠٠٠ = \text{€} ٤٥٠ \times ٥٠٠ \\ (٢) \text{ السنة } & \text{€} ٣٦٠.٠٠٠ = \text{€} ٤٥٠ \times ٨٠٠ - \text{فائض } ١٠٠ \text{ من السنة } (١) \\ (٣) \text{ السنة } & \text{€} ٦٣٠.٠٠٠ = \text{€} ٤٥٠ \times ١٤٠٠ \end{aligned}$$

خلاصة

على أساس التقييم السابق ونظراً إلى عدم وجود نقص في أموال الاستثمار، يُفضّل المشروع ب على المشروع أ لأنه يوّلّد صافي قيمة حاليّة (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 أورلندو ديفاييسز Orlando Devices Inc	السنة
€ ٧٥ ٠٠٠-	€ ١٠٠ ٠٠٠-	صفر
١٢٥ ٠٠٠-	٩٢ ٨٠٠-	١
٦ ٥٠٠-	٦ ٦٠٠-	٢
١٥٧ ٥٠٠+	١٥٦ ٨٠٠+	٣
سنة ٢,٠٤	سنة ٢,٠٤	فترة استرداد التكاليف

في هذه الحال، ما من فرق في فترات استرداد التكاليف، ويبقى الإستنتاج الأساسيّ هو نفسه.

الوحدة السادسة عشر

أسئلة للمراجعة

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٦ (٣) (أ)، (ب) و(د) فحسب. وحده الخيار (ج) مستبعد: يتفق نقّاد المحاسبة الإداريّة على أنّ مقارنة هامش المساهمة لا تزال تؤدّي دوراً مفيداً.

٢.١٦ (٣) مزارع إنتاج اللبن. تشكل الخيارات (١) و(٢) و(٤) أمثلة على قطاعات السوق الابتكاريّة للغاية حيث تدخل منتجات جديدة بشكل منتظم وحيث تقدّم التطوّرات التكنولوجيّة منافع محدودة فحسب للشركات في السوق قبل أن يردّ 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 ليدفع للحصول على منتج تكنولوجي متطورٍ مثيرٍ للاهتمام.
- ٤.١٦ (٣) يتناول تكاليف التصنيع المباشرة والحاسمة 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 بالتالي عبارة عن تعريف ضيق.
- ٥.١٦ (٤) التكاليف الثابتة والمتغيرة.
بناءً على ٤ أعلاه، من البديهي أن يتضمّن 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 صيانتها.
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.
تكمن الفوارق الرئيسية في مقارنة تحديد تكلفة الدورة الحياتية في تجاهل حواجز المحاسبة العادية بين الإنفاق الرأسمالي وإنفاق التشغيل وفي إلغاء قسم محاسبة آخر السنة المصطنع. 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.
يشكل هذا التعريف ناحية مهمة من مقارنة محاسبة الطاقة الإنتاجية لأن تكاليف اليد العاملة المباشرة تُعتبر فعلياً كأنها ثابتة على المدى القصير.
- ٩.١٦ (١) تركّز محاسبة الطاقة الإنتاجية على ضمان أن الإدارة تحقّق الحدّ الأقصى من معدل بيع منتجاتها.
إن الخيار (٢) غير مقبول لأنه يشرح محاسبة الطاقة الإنتاجية وفقاً لمقارنة تحديد التكاليف الكلية وهو ما ترفضه محاسبة الطاقة الإنتاجية. أما الخيار (٣) فهو يناقض رؤية محاسبة الطاقة الإنتاجية لمجموع تكلفة المصنع. ويقتضي الخيار (٤) ضمناً وعلى وجه الخطأ أن محاسبة الطاقة الإنتاجية تفضّل تحقيق الحدّ الأقصى من الإنتاج، وبالتالي من الفعالية، بدلاً من مستوى المبيعات عبر العائق.

الإجابات

١٠.١٦ (٢) العائد لساعة المصنع الواحدة/تكلفة ساعة المصنع الواحدة.

١١.١٦ (٣) سعر المبيعات مطروح منه تكلفة المواد/ الوقت الممضي عند العائق في تصنيع منتج واحد.

١٢.١٦ (١) يفوق هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى الثلاجات بـ ١٥€ هامش مساهمة الوحدة بالنسبة إلى البرادات؛ وبالتالي ينبغي اختيار الثلاجات.

البرادات للوحدة €٣٠٠	الثلاجات للوحدة €٣٠٠	سعر البيع مطروح منه:
٨٠	٧٥	التكاليف المتغيرة
٦٠	٥٠	المواد المباشرة
١٤٠	١٢٥	اليد العاملة المباشرة
١٦٠	١٧٥	المساهمة

ملاحظة: تجاهل التكاليف الثابتة الموزعة.

١٣.١٦ (٣) في قسم التركيب، يمكن تصنيع ١٢٠٠ براد بدلاً من ٨٠٠ ثلاجة فقط؛ وبالتالي ينبغي اختيار البرادات.

تتطلب مقارنة محاسبة الطاقة الإنتاجية التعرف إلى العائق في عملية التصنيع مع قيود القدرة المحددة. ويتطلب ذلك مراجعة الحد الأقصى من حجم التصنيع خلال كل عملية.

البرادات	الثلاجات	ساعات اليد العاملة الشهرية المتوفرة	
١ ٣٠٠	١ ٩٥٠	٣ ٩٠٠	تفصيل المعدن
١ ٢٠٠	٨٠٠	٢ ٤٠٠	التركيب
١ ٢٠٠	٣ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	مد الأسلاك
١ ٨٠٠	١ ٢٠٠	٣ ٦٠٠	التجميع النهائي

تبيّن أنّ قسم التركيب هو العائق لأنّ ساعات اليد العاملة الشهرية المتوفرة فيه تقيد صناعة البرادات بمجموع ١٢٠٠ والثلاجات بمجموع ٨٠٠.

$$14.16 \quad (1) \quad \text{€}75,00$$

العائد لساعة المصنع الواحدة بالنسبة إلى الثلاثجات =

$$\text{€}75 = \frac{\text{€}75 - \text{€}300}{3 \text{ ساعات}} = \frac{\text{سعر المبيعات} - \text{تكلفة المواد}}{\text{الوقت الممضي في قسم التركيب لتصنيع منتج واحد}}$$

$$15.16 \quad (4) \quad \text{€}76,25$$

تكلفة ساعة المصنع الواحدة بالنسبة إلى البرادات =

$$\text{€}76,25 = \frac{\text{€}183,000}{2400 \text{ ساعة}} = \frac{\text{مجموع تكاليف المصنع}}{\text{مجموع الوقت المتوفّر لقسم التركيب}}$$

$$16.16 \quad (1) \quad 0,98$$

أولاً، يتطلّب ذلك التعرّف إلى تكلفة ساعة المصنع الواحدة وهي نفسها كما في 14 أعلاه.

معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية بالنسبة إلى الثلاثجات =

$$0,98 = \frac{\text{€}75}{\text{€}76,25} = \frac{\text{العائد لساعة المصنع الواحدة}}{\text{تكلفة ساعة المصنع الواحدة}}$$

$$17.16 \quad (2) \quad 1,44$$

أولاً، يتطلّب ذلك احتساب العائد لساعة المصنع الواحدة بالنسبة إلى البرادات.

$$\text{€}110,00 = \frac{\text{€}}{300} = \text{العائد لساعة المصنع الواحدة}$$

$$1,44 = \frac{\text{€}110}{\text{€}76,25} = \text{معدّل محاسبة الطاقة الإنتاجية}$$

الإجابات

١٨.١٦ (٣) التركيز على تصنيع البرادات لأن معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالبرادات يفوق معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالثلاجات.
تبين من حلّي ١٦ و ١٧ أعلاه، أن معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالثلاجات يبلغ ٠.٩٨ وأن معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية الخاص بالبرادات هو ١.٤٤. وفقاً للتحليل الذي تؤمّنه محاسبة الطاقة الإنتاجية، على الشركة أن تركز على تصنيع البرادات لأنه عندما يكون معدل محاسبة الطاقة الإنتاجية أقل من واحد فذلك يعني أن الشركة تخسر المال على تصنيع الثلاجات.

١٩.١٦ صحّ.

شهدت السنوات الأخيرة تياراً متنامياً حول الإشارك المتزايد للمحاسبين الإداريين في قرارات الشركة الإستراتيجية. على كل فإن مساهمتهم تبلغ مستواها الأعلى في حال حافظوا على موقف موضوعي ولم يدعموا أي مصالح معينة.

٢٠.١٦ (١) €٤٠٠٠.

يبلغ صافي الربح الشهري الناجم عن تصنيع ص-٠١ وحده:

المجموع €٠٠٠	لوازم ف ق ٣ €٠٠٠	صمّام ص-٠٢ €٠٠٠	صمّام ص-٠١ €٠٠٠	
٨٢٠	٢٨٠	٣٠٠	٢٤٠	المبيعات
				التكاليف المتغيرة
٩٦	—	—	٩٦	التصنيع
٣٩٠	٢٠٠	١٩٠	—	المقاوله من الباطن
٤٨٦	٢٠٠	١٩٠	٩٦	المساهمة
٣٣٤	٨٠	١١٠	١٤٤	مطروح منها: التكاليف الثابتة
	€٠٠٠			
	١٢٠	(€٢٠ × ٦٠٠٠)	ص-٠١	الموزعة
	١٣٠	(€٢٦ × ٥٠٠٠)	ص-٠٢	
٣٣٠	٨٠	(€١٠ × ٨٠٠٠)	ف ق ٣	
٤				صافي الربح

في حال قرّرت الإدارة المضي في هذه المقاربة، فإنها ستشغل ٠٠٠ €٢٤ ساعة (٦٠٠٠ × ٤) فحسب من قدرة اليد العاملة فيها الحالية، ممّا يعني أنه ينبغي إلغاء القدرة الفائضة فتصبح الشركة تابعة لمقاوليها من الباطن.

٢١.١٦ (٣) ٠٠٠ €٦٢

يبلغ صافي الخسارة الشهرية الناجم عن مقابولة ص-٠١ من الباطن:

المجموع €٠٠٠	لوازم ف ق ٣ €٠٠٠	صمّام ص-٠٢ €٠٠٠	صمّام ص-٠١ €٠٠٠	
٨٢٠	٢٨٠	٣٠٠	٢٤٠	المبيعات
				التكاليف المتغيرة
٣٢٤	١٤٤	١٨٠	-	التصنيع
٢٢٨	-	-	٢٢٨	المقابولة من الباطن
٥٥٢	١٤٤	١٨٠	٢٢٨	
٢٦٨	١٣٦	١٢٠	١٢	المساهمة
٣٣٠				مطروح منها: التكاليف الثابتة (من ٢٠ أعلاه)
(٦٢)				الخسارة

٢٢.١٦ (٢) تصنيع ص-٠١ وف ق ٣ ومقابولة ص-٠٢ من الباطن.

نظراً إلى أن الشركة لا تستطيع تغيير عاملها المحدد المتعلق بـ ٥٧ ساعة يد عاملة متوقّرة، وإنّ مجموع متطلّبات المنتجات الثلاثة يتطلّب ٨١ ساعة يد عاملة، لا مفرّ بالتالي من اللجوء إلى المقابولة من الباطن. أمّا انتقاء أفضل منتج للمقابولة من الباطن فيتوقّف على تقييم "مساهمة" المقاول من الباطن في العامل المحدد الواحد.

لوازم ف ق ٣	صمّام ص-٠٢	صمّام ص-٠١	
€٣٥	€٦٠	€٤٠	سعر البيع
٢٥	٣٨	٣٨	تكلفة المقاولين من الباطن
١٠	٢٢	٢	المساهمة
٤	٥	٤	ساعات اليد العاملة للوحدة الواحدة
€٢,٥٠	€٤,٥٠	€٠,٥٠	المساهمة للعامل المحدد الواحد
٢	١	٣	التصنيف

وفقاً لهذا التحليل فإنّ المنتج الأفضل للمقابولة من الباطن هو صمّام ص-٠٢ الذي سيؤدّي إلى أعلى مساهمة (للمقاولين من الباطن) في العامل المحدد الواحد.

الإجابات

صمّم ص-٠١	صمّم ص-٠٢	لوازم ف ق ٣	المجموع	
€٠٠٠	€٠٠٠	€٠٠٠	€٠٠٠	
٢٤٠	٣٠٠	٢٨٠	٨٢٠	المبيعات
٩٦	—	١٤٤	٢٤٠	التكاليف المتغيرة
—	١٩٠	—	١٩٠	التصنيع
٩٦	١٩٠	١٤٤	٤٣٠	المقاولة من الباطن
١٤٤	١١٠	١٣٦	٣٩٠	المساهمة
			٣٣٠	مطروح منها: التكاليف الثابتة (من ٢٠ أعلاه)
			٦٠	صافي الربح

دراسة الحالة ١٦-١

تكاليف الانتاج الفصليّة (٥٠٠٠ وحدة)

المراجعة	التغيير	الحاليّة	
€		€	
٣٠٠ ٠٠٠	٥٠٠ × ٥ /التخفيض/€١٥	٣٧٥ ٠٠٠	المواد المباشرة
٧٢ ٠٠٠	١٠٪ للوحدة/التخفيض	٨٠ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة
١٨ ٠٠٠	١٠٪ للوحدة/التخفيض	٢٠ ٠٠٠	تكاليف التشغيل بالآلات
٤٨ ٠٠٠	١٠٠٠٠ € إضافية	٣٨ ٠٠٠	تكاليف البحث والتطوير
٤٠ ٠٠٠	٢٠٪ للوحدة/التخفيض	٥٠ ٠٠٠	الاختبار
١٠ ٠٠٠	١٠ مكونات × ٢٠٠٠ /الطلبية	١٢ ٠٠٠	الشراء
٤٨٨ ٠٠٠		٥٧٥ ٠٠٠	
€٩٧,٦٠		€١١٥	تكلفة الوحدة
		€٨٥ = €١١٥ - €٢٠٠ =	هامش الربح الحالي

تعقيبات

إذا أرادت الشركة المحافظة على هامش ربحها الحالي البالغ €٨٥، فإن تأثير التعديلات على التصميم يتجلى باقتطاع €١٧,٤٠ للوحدة من التكلفة. فلنفترض أن تخفيض التكلفة بكامله قد انتقل إلى سعر البيع، يمكن بالتالي تخفيض سعر البيع حتى €١٨٢,٦٠ للوحدة -، وهو سعر مقارب لطلب مدير المبيعات اقتطاع €٢٠ من السعر.

وبالتالي ينبغي بذل جهودٍ إضافية للعثور على مبلغ €٢,٦٠ الإضافي للوحدة في كلّ مجالات التكلفة. فعلى سبيل المثال، لو أمكن الافتراض أن أحجام المبيعات الفصليّة ستستمرّ، ينبغي النظر في تقديم طلبيات سنويّة إلى الموردّين ليسلموها إلى الشركة شهرياً أو فصلياً حسب الطلب.

١. بيان الدخل بالدورة الحياتية - (السنوات ١-٣)

لايزر سكان Laserscan €٠٠٠	فلويوروسكان Fluoroscans €٠٠٠	
١ ٤٠٠	١ ٠٥٠	إيرادات المبيعات
		التكاليف:
٥٧٥	٢٩٥	المواد المباشرة
١٣٠	١٠٥	اليد العاملة المباشرة
١٦٠	١٨٥	البحث والتطوير
١٢٠	١٠٠	الإنتاج
١٥٠	٩٥	المبيعات والتسويق
٩٥	٨٠	الكفالة
١ ٢٣٠	٨٦٠	
١٧٠	١٩٠	الربح التشغيلي
%١٢,١	%١٨,١	العائد على الإيرادات

تعقيبات

بالرغم من سعر بيع الوحدة من منتج فلويوروسكان Fluoroscans الأدنى ومن مبيعاته الأقل، إلا أنه ينتج 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 شكلي 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 مقتنعين من أنهم بلغوا مستوى التطلع من المادة، وسيكون بإمكانهم أن يدرسوا 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

يتضمّن هذا الامتحان خمسة أسئلة. ولا سبيل لاختيار السؤال.

السؤال الأوّل

إنّ معادلة محاسبية لمؤسسة في أواخر سنتها الأولى من المتاجرة هي على الشكل التالي:

$$\begin{aligned} \text{الأموال النقدية} & \text{€}2310 + \text{الحسابات (الذمم)} = \text{حقوق الملكية} \text{€}10215 + \\ \text{المدينة} & \text{€}4925 + \text{الألات} \text{€}10000 + \text{مخزون} \text{الحسابات الدائنة} \text{€}5245 + \\ \text{المواد الأولية} & \text{€}2125 + \text{مخزون السلع الجاهزة} \text{القرض المصرفي} \text{€}5000 = \end{aligned}$$

€٦١٠٠

إنّ سلسلة الصفقات الأخيرة التي أجرتها الشركة للسنة هي على الشكل التالي:

- تمّ شراء آلات جديدة لقاء €٣٠٠٠، ودُفع نصف المبلغ نقداً أمّا النصف الآخر فبالدين.
- تمّ دفع حسابات دائنة قدرها €٢٠٠.
- تمّ بيع نصف مخزون السلع الجاهزة بالدين لقاء €٦١٠٠.
- في نهاية السنة، قرّرت الإدارة إجراء التعديلات التالية:

شطب حسابات مدينة قدرها €٣٠٠ كديون هالكة؛ استهلاك الآلات بكاملها بنسبة ٢٠ بالمئة؛ إلغاء مخزون المواد الأولية بقدر €١٢٥ على أنه عتيق؛ دفع الفائدة المصرفية وقدرها €٣٠٠.

مع أخذ السلسلة الأخيرة من الصفقات في الحسبان:

١. ما هو رصيد الأموال النقدية في نهاية السنة؟ (علامتان)

أ. €٢٣١٠

ب. €٣٠٥٠

ج. €٣١٠

د. لا شيء.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

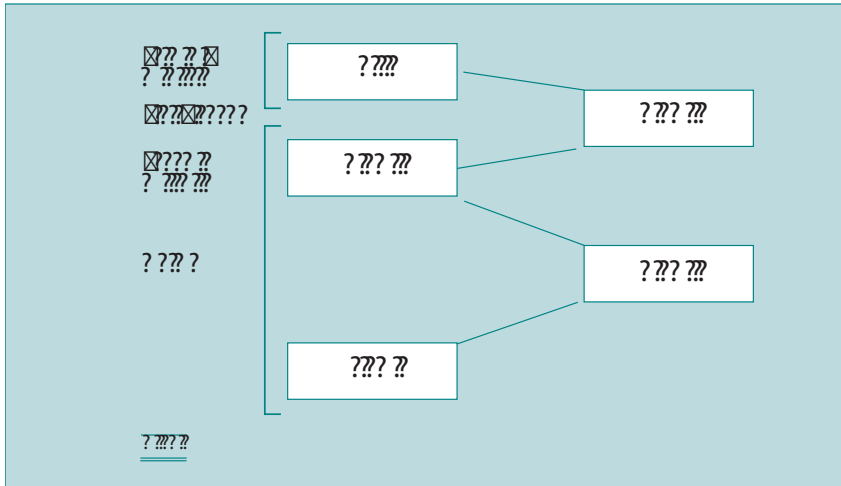
٢. ما هو مقدار الأصول الصافية في نهاية السنة؟ (علامتان)
- أ. ٤٨٥ ٢٦٠.£
ب. ٩٤٠ ١٩٠.£
ج. ٩٤٠ ١٤٠.£
د. لا شيء.
٣. ما هو رصيد رأس المال التشغيلي في نهاية السنة؟ (علامتان)
- أ. ٤٨٥ ٢٦٠.£
ب. ٩٥٤٠.£
ج. ٤٤٩٠.£
د. ٤١٨٠.£
٤. إذا بدأت المؤسسة مع حقوق ملكية قدرها ١٠٠٠٠.£، ما هو مقدار الأرباح التي تمّ كسبها خلال السنة الأولى من المتاجرة؟ (علامتان)
- أ. ٤٨٥ ٢٦٠.£
ب. ٩٤٠ ١٤٠.£
ج. ٤٩٤٠.£
د. ٣١٠.£
٥. أي مجموعة من المبادئ 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. تصوّر أنه خلال السنة ارتفعت أسعار المواد الأولية تدريجياً؛ فإذا قرّرت الإدارة تحويل طريقة تقييم المخزون من «الوارد أولاً يخرج أولاً» إلى «الوارد أخيراً يخرج أولاً»، 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.

٧. إذا زادت الإدارة عبء إستهلاك الأصول الثابتة من ٢٠ بالمئة إلى ٤٠ بالمئة، ما سيكون وقع ذلك على البيانات الماليّة في نهاية السنة؟ (علامتان)
- أ. تتدنّى الأصول الصافية؛ تزداد موارد الأموال.
ب. تتدنّى الأصول الصافية؛ تتدنّى موارد الأموال.
ج. تتدنّى الأصول الصافية؛ لا تأثير في موارد الأموال.
د. لا تأثير في الأصول الصافية؛ لا تأثير في موارد الأموال.
٨. اعرض المعادلة المحاسبية النهائيّة في نهاية السنة الأولى بطريقة تسمح للمالكين فهم الموقع الماليّ في نهاية السنة. (٦ علامات)

المجموع ٢٠ علامة السؤال الثاني

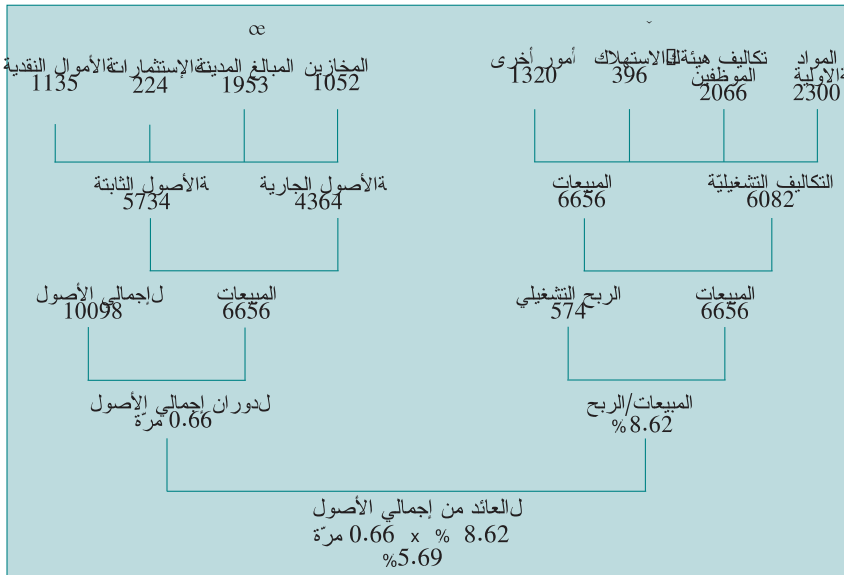
السؤال الثاني

إنّ هذا السؤال مبنيّ على أساس الخطوط البيانيّة في الرسم البياني م ١/٢. في الرسم البياني م ٢/٢. في الرسم البياني م ٣/٢ وفي الرسم البياني م ٤/٢. وكل منها يعيّن موقع نسب ماليّة مختلفة لشركة "س ص ز"، وهي شركة أعتدة كمبيوتر وبرمجيات وخدمات شاملة، من العام ١٩٨٨ إلى العام ٢٠٠٢.

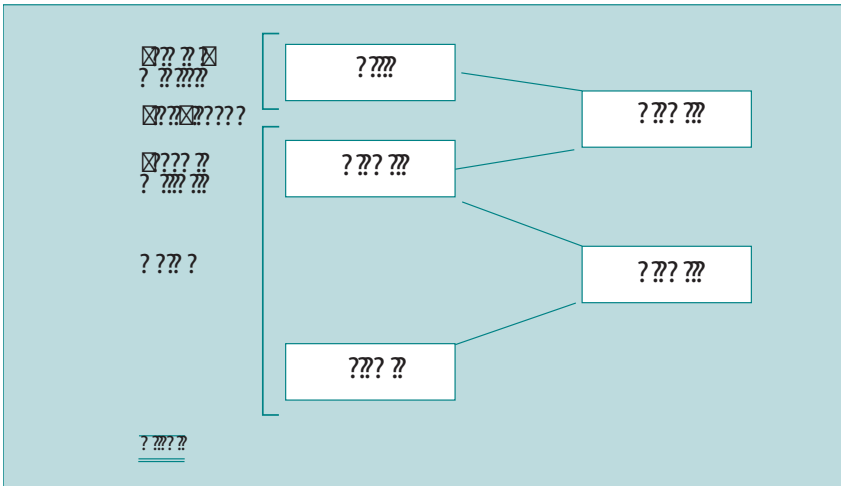


الرسم م ١/٢

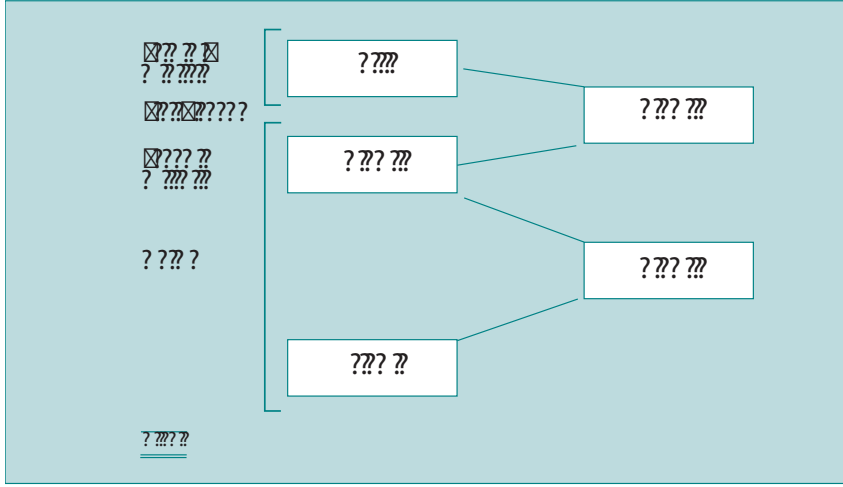
نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها



الرسم م ٢/٢



الرسم م ٣/٢



الرسم م ٢/٤

٩. بيّن كيف كنت لتعرف كل نسبة من النسب الخمس المصوّرة. (٣ علامات)
١٠. بيّن بدقة الموقع الذي ستجد فيه العناصر التي تتضمن النسب الخمس. في البيان المالي لشركة «س ص ز». (٣ علامات)
١١. إن مبيعات شركة «س ص ز» في العام ٢٠٠٢ بلغ ٩٤٠.٠٠٠.٠٠٠\$. احتسب المخزون الذي تملكه الشركة في نهاية العام ٢٠٠٢. (٣ علامات)
١٢. بافتراض أن الأصول المتداولة في شركة «س ص ز» تتضمن المخزون والحسابات المدينة والأموال النقدية، ما هو مقدار الأموال النقدية الذي كانت الشركة تحمله في نهاية العام ٢٠٠٢؟ (٧ علامات)
١٣. باستخدام الخطوط البيانية الأربعة، قيّم مواطن القوة ومواطن الضعف المالية في شركة «س ص ز»، مُشيراً إلى المجالات التي ينبغي على الإدارة أن تركز انتباهها عليها. (١٤ علامة)

المجموع ٣٠ علامة السؤال الثالث

السؤال الثالث

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

تنتج إحدى الشركات منتجاً واحداً، هو عبارة عن لمبات معيارية رائدة تُوضع في عُرف المجالس التنفيذية. وإن نظام تكلفتها المعياري يتضمّن موازنات مرنة ويخصّص التكاليف غير المباشرة على أساس ساعات اليد العاملة المباشرة المعيارية. وإن التكلفة المعيارية لللمبة الواحدة هي على الشكل التالي:

المواد المباشرة	٣ أمتار من المعدن بـ €١٠,٠٠٠	€٣٠,٠٠٠
اليَد العاملة المباشرة	٠,٤ ساعات بـ €٤٠,٠٠٠	١٦,٠٠
النفقات العامة المتغيرة	٠,٤ ساعات بـ €١٢,٠٠٠	٤,٨٠
النفقات العامة الثابتة	٠,٤ ساعات بـ €٨,٠٠٠	٣,٢٠
		<u>€٥٤,٠٠</u>

لشهر آذار/مارس، تمّ تسليم تقرير الأداء المُبين أدناه إلى المدير التنفيذي:

مجموع الإنحراف	التكاليف المعيارية المُطبّقة	تمّ تكديدها بالسعر الفعلي	
م €١٢٠٠	€٢٧٠٠٠٠	€٢٦٨٠٠٠	المواد المباشرة المستخدمة
م €١١٨٠٠	١٤٤٠٠٠	١٥٥٠٠٠	اليَد العاملة المباشرة
م €٢٠٠	٤٣٠٠٠	٤٣٠٠٠	النفقات العامة المتغيرة
م €٢٨٠٠	٢٨٠٠٠	٣١٦٠٠	النفقات العامة الثابتة
<u>م €١٣٢٠٠</u>	<u>€٤٨٦٠٠٠</u>	<u>€٤٩٩٢٠٠</u>	

م = مؤات؛ غ م = غير مؤات.

تحليل الإنحراف			
الإنفاق المشترك	المعدّل	السعر/النسبة أو الفعالية	
—	م €١٠٠٠٠ غ م	م €١١٢٠٠	المواد المباشرة المستخدمة
—	م €٨٠٠٠ غ م	م €٣٨٠٠ غ م	اليَد العاملة المباشرة
—	م €٢٤٠٠ غ م	م €٢٦٠٠	النفقات العامة المتغيرة
	م €٣٢٠٠ غ م	*م €٤٠٠	النفقات العامة الثابتة
	<u>م €٣٢٠٠ غ م</u>	<u>م €١٠٤٠٠</u>	

* إنحراف الموازنة

سعر كلّ الموردّين الموادّ المباشرة بـ €١١,٠٠٠ للمتر الواحد خلال كلّ شهر شباط/فبراير وأذار/مارس. ولم يكن من إنحراف في سعر الشراء للمواد في شهر آذار/مارس؛ ويتعلّق إنحراف السعر خلال شهر آذار/مارس بالمواد المستخدمة فحسب.

٧/٢م

تم وضع معايير الأجور وفقاً لعقد اتّحاديّ سنويّ لكنّ نقص العمّال في ما يتعلّق بالآلات أدّى إلى نسَب أعلى من نسَب المعيار.

ولشهر آذار/مارس لم يكن من مخازين أوّل المدّة أو مخازين آخر المدّة للأعمال قيد التنفيذ.

احتسب:

١٤. عدد اللمبات المعياريّة التي تمّ إنتاجها خلال شهر آذار/مارس. (علامتان)

١٥. العدد الفعليّ لساعات اليد العاملة المباشرة التي تمّ تكبدها. (٤ علامات)

١٦. معدّلات الأجور الفعليّة المدفوعة. (٣ علامات)

١٧. الموازنة للنفقات العامّة الثابتة. (٣ علامات)

١٨. معدّل النشاط المشترك المُعبر عنه بساعات اليد العاملة المباشرة. (٣ علامات)

١٩. أمتار المواد المباشرة المستخدمة. (٣ علامات)

٢٠. سعر المواد المباشرة المُشترقة. (علامتان)

٢١. إشرح ماذا يُعنى به الأوجه المُحفّزة، لإعداد الموازنة. (٥ علامات)

المجموع ٢٥ علامة السؤال الرابع

السؤال الرابع

أنتجت شركة مورنينغسايد توي Morningside Toy لعبتين إلكترونيّتين من الباب الأوّل هما ميكي Mickey وماوس Mouse، في مصنعها في إدنبره لسنوات عديدة. وفي ٢٨ شباط/فبراير ٢٠٠٢، تمّ إسقاط ماوس <en>Mouse</en> من سلسلة المنتجات لأنّه كان يتسبّب بجراح في اليدين لدى الأطفال الصغار للغاية (الذين لم تُصمّم هذه اللعبة لهم). وتصنّع شركة مورنينغسايد Morningside ١٠٠٠٠٠ وحدة من لعبة ميكي Mickey وتبيعه سنويّاً ولا يُتوقّع أن يتغيّر ذلك، حتّى مع الدعاية المُعادية التي أحاطت بِسُخْب لعبة ماوس Mouse.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

ويشغل مصنع إدنبره مبنى مستأجراً؛ وتنتهي مدة الإيجار في ٣١ تمّوز/يوليو ٢٠٠٦. ويبلغ بدل الإيجار السنوي €١٥٠.٠٠٠ ويسمح الإيجار لشركة مورنينغسايد Morningside المستأجرة أن تؤجّر من الباطن جزءاً من المكان أو كامله. وفي نهاية الإيجار، تنوي شركة مورنينغسايد Morningside إقفال المصنع، والتخلّص من المعدات والبدء بسلسلة جديدة من المنتجات المتعلّقة بألعاب الفيديو في مصنع قرب لندن.

وقد تمّ إنتاج اللعبة ماوس Mouse على خطّي تجميع يشغّلان ٣٠ بالمئة من المصنع. وكان لخطّي التجميع قيمة دفترية قدرها €٢٧.٠٠٠ وعمر نافع مُتبقّ يبلغ سبع سنوات في ٣١ تمّوز/يوليو ٢٠٠٢، وهو تاريخ نهاية السنة المالية للشركة.

وتستخدم الشركة مُعالِجاً ميكروياً microprocessor واحداً، صغيراً ورخيص الثمن، "م ز"، في كل وحدة من لعبة ميكي Mickey. ويتم حالياً شراء "م ز" بموجب عقد يتطلّب شراءً سنوياً يبلغ ١٠.٠٠٠ وحدة كحدّ أدنى. وتنتهي مدة هذا العقد أيضاً في ٣١ تمّوز/يوليو ٢٠٠٦. وإن سلّم الأسعار لدى المتعاقد 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 أوّل آب/أغسطس ٢٠٠٢. وثمة أربعة بدائل:

١. لا تقوم الإدارة بأيّ عمل. وفي هذه الحالة، سيتمّ تشغيل المصنع بشكل مُربح كما في السابق ولا يُتوقّع أن تختلف نفقات التصنيع العامة كثيراً عن السنوات الماضية عندما كانت اللعبة ماوس Mouse تُصنّع.
٢. يمكن بيع خطّي التجميع اللذين كانا يُنتجان اللعبة ماوس Mouse بـ €١٤٠.٠٠٠. وسيشتري الشاري فقط إذا كان بوسعه اكتساب المعدات المرتبطة باللعبة وسيدفع كلّ نفقات النقل.
٣. يمكن إعادة تأجير مساحة الطابق المخصّصة للعبة ماوس Mouse مقابل بدل إيجار سنويّ قدره €٢٤.٢٠٠. وبموجب شروط الإيجار، يجب أن تُنقل المعدات (وتقدّر إدارة شركة مورنينغسايد Morningside أنّ تكلفة ذلك متدنية)

ويجب أن يتم إجراء تحسينات للمكان المستأجر بتكلفة ٧٦٠٠٠ € 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 خطّ تجميع واحد للعبة ماوس Mouse أو خطّي التجميع معاً لتصنيع المُعالج الميكروبيّ "م ز" المستخدم في ميكى Mickey. وسيكلف كلّ خطّ ٩١٠٠٠ € ليتمّ تحويله، وسيدوم ١٠ سنوات وسيكون كلّ خطّ قادراً على إنتاج ٧٤٠٠٠ وحدة من "م ز" كحدّ أقصى. وإنّ تكاليف المواد المباشرة للوحدة وتكاليف اليد العاملة المباشرة للوحدة تبلغ ٢٠,٠ € و ٥٠,٥ € على التوالي. وبموجب هذا البديل، يُتوقع أن تزيد نفقات التصنيع العامّة السنويّة من ١٠٠٠٠٠ € إلى ٢١٠٠٠٠ € إذا تمّ تحويل خطّ واحد، وإلى ٢٤٦٠٠٠ € إذا تمّ تحويل الخطّين.

٢٢. يُطلب منك تحليل الاستخدام الأمثل للبدائل التالية للسنوات الأربع التي تنتهي في ٣١ تمّوز/يوليو ٢٠٠٦. وعليك تجاهل فرض الضرائب.

- البديل الأوّل: بيع المعدات، تأجير المكان الذي كانت اللعبة ماوس Mouse تشغله سابقاً، والاستمرار في شراء الوحدات "م ز" كما هو مطلوب.
- البديل الثاني: بيع المعدات، ترك المكان شاغراً، والاستمرار في شراء الوحدات "م ز"، كما هو مطلوب.
- البديل الثالث: استخدام خطّي التجميع كليهما لإنتاج "م ز" وشراء الوحدات كما هو مطلوب.
- البديل الرابع: استخدام خطّ تجميع واحد لإنتاج "م ز" وشراء وحدات إضافية كما هو مطلوب.

المجموع ٢٠ علامة

السؤال الخامس

كان المراقب الماليّ لمصنع شراب يتمتّع بارتشاف قهوته في منتصف الصباح وهو يحدّق من النافذة إلى موقف سيّارات الشركة عندما رأى أحد الصهاريج المُبرّدة ينقلب مباشرةً على سيارة الصالون لمدير الإنتاج في الشركة وهي من طراز مرسيدس إس ٥٠٠. وعندما انسحب الصهريج استطاع المراقب الماليّ أن يرى أنّ السيارة أمست مُسطّحة كبعض عيّات الشراب التي يتفحصها مدير الإنتاج فلا سبيل إطلاقاً إلى إصلاحها!

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

وصاح المراقب الماليّ بموظّفيه «لِيُخْبِرْنِي أَحَدَكُمْ بِسُرْعَةٍ إِنْ كَانَتْ سَيَارَةٌ مَائِك <en>Mike</en> قَدْ شَطَبَتْ بِالْكَامِلِ فِي الْحَسَابَاتِ!» وَبَعْدَ دَقِيقَتَيْنِ، طَمَأَنَهُ أَحَدُ مَوْظَفِيهِ فِي التَّكْلِفَةِ إِلَى أَنَّهَا كَذَلِكَ. فَتَنَهَّدَ الْمَرَاقِبُ الْمَالِيَّ قَائِلًا: "الْحَمْدُ لِلَّهِ". (بِتَصْرُفٍ، عَنِ و. أ. بَاتُونِ) (Adapted from W. A. Paton. 'Restoration of fixed asset' Accounting Review .XXII. No values to the balance sheet'. ٢.)

٢٣. إشرح نادرة البروفسور باتون Paton وعَلِّقْ عَلَيْهَا.

المجموع ٥ علامات

الحلول المعمول بها

السؤال الأول

١. (٣) ٣١٠. أنظر التعليقات التوضيحية أعلاه.

التعليقات التوضيحية		مخزون السلع		مخزون المواد الأولية		الآلات		الحسابات المدينة		الأموال النقدية	
الرصيد	€٢ ٣١٠	€٦ ١٠٠	€٢ ١٢٥	€١٠ ٠٠٠	€٤ ٩٢٥	€٢ ٣١٠	€١٠ ٤٠٠	€٤ ٩٢٥	€٢ ٣١٠		
	١ ٥٠٠ - (أ)	٣ ٠٥٠ - (ج)	١٢٥ - (د)	٣ ٠٠٠ + (أ)	٦ ١٠٠ + (ج)	١٥٠٠ + (أ)	١٠ ٤٠٠	٦ ١٠٠ + (ج)	٣٠٠ - (ب)	١٥٠٠ + (أ)	١٥٠٠ + (أ)
	٢٠٠ - (ب)			٢ ٦٠٠ - (د)	٣٠٠ - (د)	٢ ٦٠٠ - (د)	١٠ ٤٠٠	٣٠٠ - (د)	٣٠٠ - (د)	٣٠٠ - (د)	٣٠٠ - (د)
	٣٠٠ - (د)						١٠ ٤٠٠				
	€٣١٠	€٣ ٠٥٠	€٢ ٠٠٠	€١٠ ٤٠٠	€١٠ ٧٢٥	€١٠ ٤٠٠	€١٠ ٤٠٠	€١٠ ٧٢٥	€٣١٠		
		€٢٦ ٤٨٥ =									

حقوق الملكية		الحسابات الدائنة		القرض	
الرصيد	€١٥ ٢١٥	€٥ ٢٤٥	€٥ ٠٠٠		
٣ ٠٥٠ + (ج)	٣ ٠٥٠ + (ج)	١ ٥٠٠ + (أ)			
٣٠٠ - (د)	٣٠٠ - (د)	٢٠٠ - (ب)			
٢ ٦٠٠ - (د)	٢ ٦٠٠ - (د)				
١٢٥ - (د)	١٢٥ - (د)				
٣٠٠ - (د)	٣٠٠ - (د)				
€١٤ ٩٤٠	€٦ ٥٤٥	€٥ ٠٠٠			
		€٢٦ ٤٨٥ =			

مآزق ينبغي توخّي الحذر منها:

- إن نصف مخزون السلع الجاهزة الذي تمّ بيعه بالدّين يُحدث مبلغاً مديناً في دفاتر المؤسسة حذارِ استخدام كلمة "دين". ويحقّ للشركة أيضاً أن تستفيد من الصفقة لأنّ دورة التحويل هي تامّة عملياً.
- تُدفع الفائدة المصرفيّة نقداً. ويُشطبّ المبلغ من الأرباح؛ وهو لا يزيد أو يُقلصّ القرض البالغ €٥٠٠٠ الذي أحدث عبء الفائدة.

٢. (٢) €١٩ ٩٤٠. تساوي الأصول الصافية إجمالي الأصول مطروح منه الخصوم المتداولة

$$\begin{aligned} &= €٢٦ ٤٨٥ - €٦٥٤٥ \\ &= €١٩ ٩٤٠ \end{aligned}$$

٣. (٢) €٩٥٤٠. يساوي رأسُ المال التشغيلي الأصول المتداولة مطروح منها الخصوم المتداولة

$$\begin{aligned} &= (\text{الأموال النقدية} + \text{الحسابات المدينة} + \text{مخزون المواد الأولية} + \text{مخزون السلع الجاهزة}) - \text{الحسابات الدائنة} \\ &= €٣١٠ + €١٠ ٧٢٥ + €٢٠٠٠ + €٣٠٥٠ - €٦٥٤٥ \\ &= €٩٥٤٠ \end{aligned}$$

٤. (٣) €٤٩٤٠. تُحدّد الأرباح عبر طرح رصيد آخر المدة لحقوق الملكية من رصيد أوّل المدة:

$$€٤٩٤٠ = €١٠ ٠٠٠ - €١٤ ٩٤٠$$

٥. (٤) المحافظة والملاءمة. ينبغي على الطالب مراجعة الوحدة الثانية إذا ما واجهوا صعوبات في هذا السؤال. إن الديون الهالكة هي تكاليف المتاجرة مع زبائن لا يقدرّون على، أو لا يريدون، دفع ثمن السلع والخدمات التي زوّدهم بها الشركة. وبناءً عليه، ينبغي جعل هذه التكاليف تتلاءم مع مبيعات الفترة نفسها. وتشير اتفاقية المحافظة إلى الإقرار المباشر بتكلفة محتملة، عوضاً عن انتظار تَبَلُّور هذه التكلفة بشكل نهائي؛ وقد يكون من الممكن استرداد جزء من الديون الهالكة المعنيّة في الفترات الآتية لكنّ الإدارة غير مستعدّة 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 لتقييم المخزون تفترض أن وحدات المخزون المشتراة أولاً تبقى حتى نهاية الفترة. وبناءً عليه، سيكون للتحوّل من «الوارد أولاً» إلى «الوارد أخيراً» في فترة تشهد ارتفاعاً في الأسعار، مفعول تخفيض تقييم مخزون آخر المدّة. وسيتمّ إطلاق الكميّة المزداة ذاتها من التكاليف في رقم تكلفة المبيعات في الميزانية، فتنخفض الأرباح بذلك. وللأرباح المُحفّضة وقع سلبي على تعديل حقوق الملكية.

٧. (٣) تتدنى الأصول الصافية؛ لا تأثير في موارد الأموال. سيؤدّي إستهلاك الأصول الثابتة إلى تدني كميّة الأصول الصافية. لكنّ دراسة الوحدة الثالثة سبيّن أنّه ليس لإستهلاك الأصول الثابتة أيّ وقع على تدفق الأموال؛ ومع أنّه أعيدت إضافة إستهلاك الأصول الثابتة في احتساب رقم الأموال الناجمة عن العمليّات، فإنّ هذا يتمّ لأنّ الرقم نفسه قد تمّ اقتطاعه من رقم أرباح عمليات التشغيل. وإنّ تغيير الرقم الذي تمّ اقتطاعه وأعيدت إضافته لن يكون له أيّ وقع على تدفقات الأموال.

٨. يطلب السؤال في الواقع ميزانية قابلة للفهم. وإنّ ميزانية كهذه ستكون على هذا النحو:

الميزانية للمؤسسة «أ» كما في ٣١ كانون الأوّل/ديسمبر ١٩٩٨

€	€	€	الأصول الثابتة
	١٣ ٠٠٠		الألات
١٠ ٤٠٠	<u>٢ ٦٠٠</u>		مطروح منها: إستهلاك الألات
			الأصول المتداولة
			المخازين:
		٢ ٠٠٠	المواد الأولية
	٥ ٠٥٠	<u>٣ ٠٥٠</u>	السلع الجاهزة
	١٠ ٧٢٥		الحسابات المدينة
	<u>٣١٠</u>		الأموال النقدية
	١٦ ٠٨٥		
			مطروح منها: الخصوم المتداولة
٩ ٥٤٠	<u>٦ ٥٤٥</u>		الحسابات الدائنة
<u>١٩ ٩٤٠</u>			الأصول الصافية
			المتمثّلة بـ:
٥ ٠٠٠			القرض المصرفي
			حقوق الملكية:
	١٠ ٠٠٠		رصيد أوّل المدّة
١٤ ٩٤٠	<u>٤ ٩٤٠</u>		الأرباح للسنة
<u>١٩ ٩٤٠</u>			

السؤال الثاني

٩. في حين أنه لا يمكن الحصول على اتفاق دقيق حول التعريف بالنسب، يمكن منح العلامات بكاملها للتعريفات الواردة في الأسطر التالية.

دوران الأصول

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}: \text{الثابتة}$$

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}: \text{المجموع}$$

$$\frac{\text{الحسابات المدينة}}{\text{المبيعات في اليوم الواحد}}: \text{متوسط فترة تحصيل الحسابات المدينة}$$

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون}}: \text{دوران المخزون}$$

$$\frac{\text{إجمالي الدين}}{\text{إجمالي الأصول}}: \text{نسبة الفعالية المالية}$$

١٠. المبيعات: تُسمّى أحياناً دوران الإيرادات التشغيلية؛ وينبغي إيجادها في السطر العلويّ من حساب الأرباح والخسائر (أو بيان الدخل) لشركة «س ص ز».

إجمالي الأصول: يتضمّن الأصول الثابتة والأصول المتداولة، وينبغي إيجادها في ميزانية الشركة.

الأصول الثابتة: كما أعلاه، ينبغي إيجادها في ميزانية الشركة.

الذمم المدينة: تُسمّى أحياناً بالحسابات المدينة؛ وينبغي إيجادها في الأصول المتداولة في الميزانية.

إجمالي الدين: يُعرّف مختلف المحلّلين هذا المصطلح بطرق مختلفة، لكنّ إحدى الطرق تقضي باستخدام كلّ الخصوم الخاصّة بالشركة في الميزانية باستثناء حقوق الملكية؛ وإنّ إزالة الخصوم غير المُلزّمة بفائدة (كالحسابات الدائنة) من الرقم هي أيضاً أمر مقبول.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

١١. دوران المخزون = ١١,٤ مرّات (اقرأ في الخط البيانيّ)

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون}} = \text{دوران المخزون}$$

$$\begin{array}{r} \text{المبيعات} \\ \hline \text{دوران المخزون} \\ \$71\ 940\ 000\ 000 \\ \hline = \\ 11,4 \\ \$6310\ 000\ 000 = \end{array}$$

قد لا يتفق جواب المُرشِّح بشكل دقيق مع الجواب المُعطى بسبب طبيعة الخط البيانيّ غير الدقيقة. وإنّ الإجراء الصحيح سينال العلامات كاملة.

١٢. الأصول المتداولة = إجمالي الأصول - الأصول الثابتة

$$\begin{array}{r} \text{إجمالي الأصول} = \text{المبيعات/دوران إجمالي الأصول} \\ 0.90 / \$71\ 940\ 000\ 000 = \\ \$79\ 934\ 000\ 000 = \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{الأصول الثابتة} = \text{المبيعات/دوران الأصول الثابتة} \\ 4.4 / \$71\ 940\ 000\ 000 = \\ \$16\ 350\ 000\ 000 = \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{الأصول المتداولة} = \$79\ 934\ 000\ 000 - \$16\ 350\ 000\ 000 \\ \$63\ 584\ 000\ 000 = \end{array}$$

$$\text{الأصول المتداولة} = \text{المخزون} + \text{الحسابات المدينة} + \text{الأموال النقدية}$$

$$\begin{array}{r} \text{الحسابات المدينة} = \text{المبيعات في اليوم الواحد} \times \text{أيام الحسابات المدينة} \\ 119 \times (\$79\ 934 / 365) = \\ \$26\ 061\ 000\ 000 = \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{الأموال النقدية} = \text{الأصول المتداولة} - \text{المخازين} - \text{الحسابات المدينة} \\ \$63\ 584 - \$6\ 310 - \$26\ 061 = \\ \$31\ 213\ 000\ 000 = \end{array}$$

يختبر السؤال فهم المرشّح للميزانيات، وبشكل خاصّ للعلاقة القائمة بين المبيعات ودوران المخزون. وإنّ أيّ حلّ يتبع الإجراء المُبيّن سينال علامات عالية. في الواقع، تبلغ حيازة شركة «س ص ز» من الأموال النقدية ٧٧٠١ مليون دولار فحسب في العام ٢٠٠٢؛ ويعود الفرق إلى أنّ شركة «س ص ز» تُفصح عن فئة وسيطة من الأصول وعنوانها «أصول أخرى». ولا تدخل هذه الفئة بسهولة في نمط تحليل التّسبب الذي تمّت معالجته في النصّ.

١٣. في حين أنّه مطلوب من التّسبب المقارنة لمنافسي شركة «س ص ز» أن تعطي هذا السؤال حقّ قدره تماماً، يمكن أن نعطي الأجوبة التي تتضمّن كلّ النقاط التالية العلامات بكاملها.

دوران الأصول:

مع النسبة المُسطّحة لدوران إجمالي الأصول ومع دوران الأصول الثابتة الذي يزداد بسرعة، يمكننا أن نكشف عن وجود مقدار كبير من الأصول المتداولة. وبناءً عليه، ينبغي البحث عن مؤشّرات أخرى لأصول متداولة مُفترطة 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 تمّ التصرّف بوضوح بالعديد من الأصول الثابتة. ونفترض أنّ هذه النسبة من الارتفاع ستبداً ما أن تبدأ شركة «س ص ز» بالاستثمار من جديد.

فترة نحصيل الحسابات المدينة:

يُشير هذا إلى هبوط ملحوظ في الأداء. وإنّ «أجل المبيعات وشروطها المعيارية» النموذجية في الصناعة هي ٣٠ يوماً. ويعني هذا أنّ شركة «س ص ز» تمدّد للزبائن ٩٠ يوماً إضافياً. هل يمكن تخفيض هذه المدة أم أنّها ستصير معياراً صناعياً جديداً؟ وينبغي توجيه العمل الإداري نحو: (أ) آلية إدارة التسليف؛ (ب) احتمال أن تكون مُعابة الأدوات التي يتمّ شحنها إلى الزبائن الذين يرفضون الدفع إلى أن تعمل التجهيزات؛ (ج) صنف من المنتجات غير تنافسيّ يتطلّب إجراءات تسليفية جوهريّة لتشجيع المبيعات.

دوران المخزون:

ياله من مخطّط غريب! نلاحظ هبوطاً ثابتاً من نسبة مرتفعة قدرها ١٠.٣ مرّات في العام ١٩٨٨ إلى ما دون الست مرّات في العام ١٩٩٢. لكن ينبغي أن نلاحظ التالي: (أ) خلال هذه الفترة، قد تحوّلت شركة «س ص ز» عن إنتاج وحدات

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

بضاعة كالألات الكاتبة إلى إنتاج الحواسيب الإلكترونية، ومن التصنيع بناءً لطلبية تأجير ثابتة إلى التصنيع للمخزون، و(ب) إن رقماً يبلغ ٦ مرّات يُعتَبَر جيداً بالنسبة إلى رقم الشركات الأخرى في هذه الصناعة. وقد عملت شركة «س ص ز» بجَدِّ للتحكم بهذا الهبوط في أواخر التسعينات. ويشير الارتفاع السريع في الدوران إلى أنّ جهوداً إدارية حثيثة قد بُدِلت في هذا المجال.

نسبة الفعالية الماليّة:

من مستوى مستقرّ بوضوح وقدره ٤٠ بالمئة على مدى فترة سبع سنوات (١٩٨٨ - ١٩٩٤)، وثبّت الفعالية الماليّة في شركة «س ص ز» إلى ٧٦ بالمئة في السنوات الأخيرة من الخطّ البيانيّ. هل مردّة هذه الاستدانة إلى الحاجة إلى تمويل الحسابات المدينة الضخمة والأصول المتداولة الأخرى (وفي هذه الحالة لا ينبغي ادّخار أيّ جهد لتخفيض هذه الأصول) أم إلى تمويل برنامج ضخّم يقتضي إعادة الهيكلة؟ وفي أيّ حالة، يتطلّب المال المُستدان خدمة الفائدة وسيطلّب أن يتمّ ضبطه بعناية إذا ما واجهت شركة «س ص ز» انكماشاً في ربحيتها.

السؤال الثالث

١٤. يُقَلَّبُ هذا السؤال الاتجاه العاديّ، في ما يختصّ بتزويد الطالب بالإنحرافات، ويتطلّب احتساب البيانات الأصليّة. وستتميّز عمليّات التفكير الكشفيّة!

$$\begin{aligned} \text{إجمالي التكاليف المعياريّة المُطبّقة} &= €٤٨٦.٠٠٠ \\ \text{التكلفة المعياريّة للوحدة} &= €٥٤,٠٠ \\ \text{عدد اللبّات المُصنّعة} &= ٩.٠٠٠ \end{aligned}$$

١٥.

$$\begin{aligned} \text{إنحراف المعدّل} &= €٣٨.٠٠ \text{ غ م} & \text{إنحراف الفعاليّة} &= €٨.٠٠ \text{ غ م} \\ \text{س.ف. (م.أ.م. - م.أ.ف.)} & & \text{م.أ.م. (سا.م. - سا.ف.)} & \end{aligned}$$

التعليقات التوضيحية

$$\text{س.ف.} = \frac{\text{الأجور المعياريّة المُطبّقة} + \text{إنحراف الفعاليّة}}{\text{المعدّل المعياريّ}} = \frac{€٨.٠٠٠ + €١٤٤.٠٠٠}{€٤٠} = \frac{\text{ساعة } ٣٨.٠٠}{\text{ساعة}}$$

أدخل الاحتسابات أعلاه:

.١٦

$$\begin{aligned} \text{إنحراف المعدل} = \text{غ م} \quad \text{إنحراف الفعالية} = \text{غ م} \quad \text{سا.ف. (م.أ.م. - م.أ.ف.)} \\ \text{سا.م. (سا.م. - سا.ف.)} \end{aligned}$$

التعليقات التوضيحية

$$\begin{aligned} \text{م.أ.ف.} &= \frac{\text{الأجور الفعلية المدفوعة}}{\text{الساعات الفعلية}} = \frac{\text{€}155800}{3800} = \text{€}41 \\ \text{سا.م.} &= \frac{\text{الأجور المعيارية المطبقة}}{\text{المعدل المعياري}} = \frac{\text{€}144000}{40} = 3600 \end{aligned}$$

أدخل الاحتسابات أعلاه:

$$\text{غ م} \quad \text{€}3800 = (41 - 40) \quad 3800 \quad \text{غ م} \quad \text{€}8000 = (3800 - 3600) \quad 40$$

الجواب هو €٤١

.١٧. إنحراف الإنفاق = €٤٠٠ م

ن.ف. - ن.م.م. (النفقات العامة الثابتة الفعلية - النفقات العامة الثابتة المُصنَّمة في الموازنة)

التعليقات التوضيحية

$$\begin{aligned} \text{ن.ف.} &= \text{€}31600 \quad (\text{معين}) \\ \text{ن.م.م.} &= \text{€}31600 + \text{€}400 = \text{€}32000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ن.م.م.} &= \text{سا.م.م.} \times \text{المعدّل المعياري} \\ \text{€}32000 &= \text{€}8 \times \text{س} \\ \text{س} &= 4000 \text{ ساعة} = \text{ساعات الإنتاج المُضمّنة في الموازنة} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الحجم} &= \text{€}32000 \text{ غ م} \\ \text{م.أ.م. (سا.إ.ف. - سا.إ.م.م.)} & \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{م.أ.م. (سا.إ.ف.} \times \text{سا.إ.م.م.)} &- \text{م.أ.م. (سا.إ.م.م.} \times \text{سا.إ.ف.)} = \text{€}32000 \text{ غ م} \\ 8 \text{ سا.إ.ف.} &= \text{€}32000 - \text{€}32000 \\ 8 \text{ سا.إ.ف.} &= \text{€}28800 \\ \text{سا.إ.ف.} &= 3600 \text{ ساعة} = \text{المعدّل المشترك} \end{aligned}$$

١٩. لنفترض أنّ س = أمتار من المعدن المُستخدم

إنحراف الفعاليّة = الاختلاف في الاستعمال \times السعر المعياري

$$\begin{aligned} \text{€}10000 &= [(\text{س} \times 9000) - \text{€}10000] \\ \text{€}10000 &= (\text{س} - 27000) \times \text{€}10 \\ \text{€}10000 &= \text{€}10 - \text{س} \\ \text{€}28000 &= \text{€}10 \text{ س} \\ \text{س} &= 28000 \text{ متر} \end{aligned}$$

٢٠. لو كانت التسعيرة €11,000 من كلّ الموردّين خلال شهر آذار/مارس، ولم يكن ثمة إنحراف في أسعار الشركة، لما تمّ أيّ شراء. بتعبير آخر، يجب أن تكون المخازين من المعدن المشتراة سابقاً قد تمّ استخدامها خلال شهر آذار/مارس. وكان المبلغ الذي تمّ تكبده بالأسعار الفعليّة €268,800. إذاً لا بُدّ من أنّ السعر الفعليّ المدفوع لقاء المعدن المُستخدَم €268,800/€28,000 = €9,600.

٢١. تُساعد عمليّة إعداد الموازنة الإدارة على التخطيط لنشاطات منشأة ما وعلى التحكّم بها. وتحدّد الموازنات الأهداف التي يجب على المدراء الأفراد والمشرّفين وأصحاب الموازنة الآخرين أن ينجزوها خلال فترة الموازنة، وهي عادةً ١٢ شهراً. ثمّ يتمّ قياس الأداء اللاحق وتقييمه.

ومن المهمّ أن يكون لأصحاب الموازنة هؤلاء الذين يجب أن تحاسبهم الإدارة على تحقيق موازنتهم (كتحقيق أهداف المبيعات مثلاً أو أهداف الإنتاج أو التحكّم

بالتكاليف وبالنفقات العامة) أولاً معلومات يزودون بها آخرين في عملية إعداد الموازنة وثانياً اعتقاد بأنه من الممكن تحقيق الموازنة. وإت فقدان الحوافز 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 يتطلّب مجهوداً خارقاً و ١٢٠ بالمئة من فعالية العمّال والآلات، ولا أيضاً هدفاً سهلاً يمكن تحقيقه من دون مجهود. ينبغي أن يختبر أصحاب الموازنة ومرؤوسوهم شعوراً بالابتهاج والإنجاز عندما يحقّقون موازنتهم أو عندما يتخطّونها. وبناءً عليه، من المهمّ أن تُطلّب آراؤهم في عملية إعداد الموازنة ليختبروا حسناً به الامتلاك في موازنتهم خلال الفترة.

وإذا فشلت عملية الموازنة في خلق روح التحفيز في المنشأة فلن يطول أمر انحرافها إلى عمل سنويّ باهظ الثمن وخالي من المعنى.

السؤال الرابع

٢٢. شركة مورنينغسايد توي Morningside Toy: استخدام الطاقة البديلة للسنوات ٢٠٠٢ - ٢٠٠٦

		البدائل		
٤	٣	٢	١	
€	€	€	€	
				التكلفة لشراء «م ز»:
				١٠٠ ٠٠٠ وحدة في السنة بـ
		١ ٣٢٠ ٠٠٠	١ ٣٢٠ ٠٠٠	€٣,٣٠ لأربع سنوات
				١٠ ٠٠٠ وحدة في السنة بـ
	١٦٠ ٠٠٠			٤,٠٠ لأربع سنوات (الحد الأدنى التعاقدى)
				٢٦ ٠٠٠ وحدة في السنة بـ €٣,٩٠
٤٠٥ ٦٠٠				لأربع سنوات (١٠٠ ٠٠٠ - ٧٤ ٠٠٠)
			(٩٦ ٨٠٠)	دخل من الإيجار لأربع سنوات
			٧٦ ٠٠٠	تحسينات على المكان المُستأجر
			٢٨ ٠٠٠	التكاليف غير المباشرة لأربع سنوات
		(١٤٠ ٠٠٠)	(١٤٠ ٠٠٠)	سعر مبيعات المعدات
٩١ ٠٠٠	١٨٢ ٠٠٠			تكلفة تحويل خطّي التجميع
				تكلفة إنتاج «م ز»:
				المواد:
				٩٠ ٠٠٠ وحدة في السنة بـ
	٧٢ ٠٠٠			€٠,٢٠ لأربع سنوات
				٧٤ ٠٠٠ وحدة في السنة بـ
٥٩ ٢٠٠				€٠,٢٠ لأربع سنوات
				اليد العاملة:
				٩٠ ٠٠٠ وحدة في السنة بـ
	١٨٠ ٠٠٠			€٠,٥٠ لأربع سنوات
				٧٤ ٠٠٠ وحدة في السنة بـ
١٤٨ ٠٠٠				€٠,٥٠ لأربع سنوات
٤٤٠ ٠٠٠**	٥٨٤ ٠٠٠*			تكاليف النفقات العامة الإضافية
€١ ١٤٣ ٨٠٠	€١ ١٧٨ ٠٠٠	€١ ١٨٠ ٠٠٠	€١ ١٨٧ ٢٠٠	التكاليف الإجمالية
				* (١٠٠ ٠٠٠ €) × ٤ مطروح منها
				** (١٠٠ ٠٠٠ €) × ٤ مطروح منها

يبلغ الفرق بين البديل الأرخص (رقم ٤) والبديل الأعلى (رقم ١) €٤٣ ٤٠٠ فقط على مدى أربع سنوات. ومن غير الوارد أن يكون مبلغ كهذا عاملاً مقررًا في عملية صنع القرار لإدارة شركة مورنينغسايد Morningside.

لاحظ أن البديلين ٣ و ٤ يعطيان الإدارة الحد الأقصى من المرونة عبر السماح للشركة باحتجاز القدرة الإنتاجية التي يؤمنها خطأ التجميع السابقان للعبة ماوس Mouse. وبافتراض أنه يمكن إعادة تحويل المصنع إلى استخدامه السابق، يمكن أن تواجه الإدارة مستقبلاً غير أكيد مع المزيد من الخيارات المفتوحة بموجب البديلين ١ و ٢ اللذين يشتملان على بيع المصنع.

لاحظ أن العمر المقدّر للمصنع المحوّل ليس ذا صلة بالموضوع. وإن الرقم الوحيد الذي يهمّ هو الأموال النقدية التي تمّ إنفاقها في العام ٢٠٠٢ على تحويل هذا المصنع.

السؤال الخامس

٢٣. توضيح النادرة بعض الاعتقادات الخاطئة حول دور القيم الدفترية في صنع القرار. ليست القيم الدفترية لأول وهلة ذات صلة بالقرارات التي تتخذ اليوم والتي تؤثر في الغد وما يليه. افترض على سبيل المثال أن الشركة لم تشتري سيارة المرسيدس إلا صباح يوم وقوع الحادث. فستواجه الشركة عندئذٍ شطباً مباشراً في حساب الأرباح والخسائر في حين أنه سيظهر أن سعر الشراء قد تمّ استهلاكه للتوّ سنة تلو الأخرى في الحسابات وليست له حالياً أي قيمة. فبطريقة أو بأخرى، سيتأثر سلباً حساب الأرباح والخسائر!

وإن القيمة الوحيدة ذات الصلة لسيارة المرسيدس هذه هي في مقدار ما تأمل الشركة مطالبة المؤمنين به. ويمكن عندئذٍ موازنة التدفق النقدي الداخلي المتوقع مع الأموال النقدية المطلوب إنفاقها في استبدال السيارة.

وغالبا ما تتأثر القرارات المؤثرة في المستقبل بالقيم 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

إنّ مدّة هذا الامتحان هي ٣ ساعات. وتظهر أدناه قيمة العلامات. وبوسعك أن توزّع وقتك كما يناسبك. وإنّ علامة النجاح هي ٥٠٪.

وما من إمكانيّة لاختيار الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها.

وفي الأسئلة المتعدّدة الخيارات، لا تُقْتطَع علامات على الأجوبة الخاطئة.

يُقَسَم هذا الامتحان إلى قسمين:

- أ الأسئلة المتعدّدة الخيارات
ب الحالات

القسم أ: الأسئلة المتعدّدة الخيارات

٣٠ سؤالاً تبلغ قيمة كلّ منها علامة. وإنّ مجموع العلامات المتوفّرة في القسم أ:

$$30 = 1 \times 30$$

القسم ب: الحالات

٣ أسئلة حالات وتبلغ قيمة السؤال الأوّل ٣٠ علامة وقيمة السؤال الثاني ٢٥ علامة

وقيمة السؤال الثالث ١٥ علامة. وإنّ مجموع العلامات المتوفّرة في القسم ب = ٧٠

مجموع العلامات المتوفّرة = ١٠٠

علامة النجاح = ٥٠٪ من ١٠٠ = ٥٠

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١ إلى ٥.

في ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر، إن المعادلة المحاسبية لشركة برانتسفيلد ماشينز المحدودة
Bruntsfield Machines Limited هي:

$$\begin{aligned} & \text{الأموال النقدية } €٥٣٠٠ + \text{الحسابات المدينة} \\ & €٨٣٥٠ \\ & + \text{المركبة الآلية } €١٠٠٥٠٠ + \text{مخزون} = €٧٠٠٠ + \text{القرض المصرفي } €٥٠٠٠ \\ & + \text{المواد الأولية } €٣٦٥٠ \\ & \text{مخازين الأعمال قيد التنفيذ } €٤٠٠٠ \end{aligned}$$

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 المكشوف قدره €٢٩٠٠.
- د. سحب على المكشوف قدره €٤٩٠٠.

٢. يعتبر أعضاء مجلس الإدارة أنه في المناخ الاقتصادي الحالي، من الحكمة إجراء احتياطي بنسبة ٥٪ للديون المشكوك في تحصيلها. ما هو مقدار الحسابات المدينة بعد هذا الاحتياطي؟

- 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 أيّ حَسْم لاستهلاك المركبات الآلية والآلات. وقد أُتخذ قرار بأنه ينبغي استهلاك المركبات الآلية بأربعة أقساط سنوية متساوية، مع شطب الآلات بنسبة ٢٠٪ سنوياً بِصرف 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 المُراجَع لحقوق الملكية؟

أ. €١٨ ١٢٢

ب. €١٨ ٨٧٥

ج. €٢٢ ٦٢٢

د. €٢٧ ٥٢٢

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٦ إلى ٨.

في أوّل نيسان/أبريل، أدت شركة طوماس بلاك وشركاؤه Thomas Black and Co جردها السنوي للمخزون. وقد أحصت ٣٥ برّاداً تمّ شراء ٢٥ منها بـ €١١٠ للبرّاد الواحد و ١٠ برّادات بـ €١٢٠ للبرّاد الواحد. وعلى مدى الأشهر الستة المقبلة، أجرت الشركة المشتريات التالية.

الشهر	البرّادات المشتراة	سعر الوحدة
أيار/مايو	١٠	€١٢٥
حزيران/يونيو	٦	€١٣٠
تمّوز/يوليو	٥	€١٣٠
آب/أغسطس	١٠	€١٣٥
أيلول/سبتمبر	٥	€١٣٠

وللأشهر الستة، بلغت المبيعات ٦٢ برّاداً، لقاء قيمة إجمالية قدرها ١٠٧٥٠ €.

٦. إذا تمّ استخدام طريقة «الوارد أولاً يخرج أولاً» لتقييم المخزون، ما هو مقدار تكلفة المبيعات؟

- أ. ٤٦٨٠ €.
- ب. ٧٤٤٠ €.
- ج. ٧٤٦٠ €.
- د. ٧٦٤٠ €.

٧. إذا تمّ استخدام طريقة التكلفة المتوسطة لتقييم المخزون، ما هو مقدار مخزون آخر المدّة؟

- أ. ١٠١٦ €.
- ب. ١٠٩٤ €.
- ج. ١١٧٠ €.
- د. ١١٩٠ €.

٨. إذا تمّ 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 يُعرّف برأس المال التشغيلي؟

- أ. الأصول الثابتة مطروحاً منها الخصوم المتداولة.
- ب. أرباح المتاجرة مطروحاً منها أنصبة توزيع الأرباح.
- ج. الأصول الثابتة زائد الأرباح المُحتَجَزَة.
- د. الأصول المتداولة مطروحاً منها الخصوم المتداولة.

١٠. في بيان التدفّق النقديّ، أيّ خيار من الخيارات التالية هو تدفّق نقديّ داخليّ؟

- أ. الزيادة في المخازين.
- ب. شراء الأصول الثابتة.
- ج. بيع الأسهم العادية.
- د. الزيادة في الحسابات المدينة.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

١١. في البيانات المالية، تُعرّف الشهرة على أنها:
- I. المقدار الذي يدفعه مُشْتَرٍ بشكل فائض عن الأصول الصافية لشركة ما.
 - II. القيمة المُخَصَّصة لأسماء العلامات التجارية لشركة ما.
 - III. الفائض عن الرَسْمَلَة السوقية لشركة مُسَعَّرَة على أصولها الصافية.
 - IV. التقييم الخارجي لإدارة شركة ما.
- أي احتمال يصحّ من بين الاحتمالات التالية؟
- أ. (أ) فحسب.
 - ب. (أ) و(ب) فحسب.
 - ج. (ج) فحسب.
 - د. (ج) و(د) فحسب.

١٢. لدى أبركلايد سايلينغ كلاب Aberclyde Sailing Club سنة مالية تنتهي في ٣٠ حزيران/يونيو كل سنة. وقد تمّ تحديد الاكتاب السنوي بـ ٣٠٠٠ € للسنوات التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٢، كان عشرون عضواً قد دفعوا سلفاً اكتاباتهم السنوية. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٣، وفي الأعضاء الثلاثمئة اكتاباتهم بالكامل لكنّ عشرة منهم كانوا قد دفعوا سلفاً اكتاباتهم للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤.

- ما هو مقدار إيرادات الاكتاب للسنة التي تنتهي في ٣١ آذار/مارس ٢٠٠٤؟
- أ. ٨٤ ٠٠٠ €.
 - ب. ٨٧ ٠٠٠ €.
 - ج. ٩٠ ٠٠٠ €.
 - د. ٩٦ ٠٠٠ €.

١٣. ضمنت شركة سيلفرغايت سيستمز المحدودة Silvergate Systems Limiteden في الموازنة مبيعات تبلغ ٣٥٠ ٠٠٠ € للسنة المقبلة. وتمثلت خطتها في خفض مستوى المخزون بمبلغ قدره ٣٣ ٠٠٠ € على مدى السنة. وإنّ الربح الفعليّ هو بزيادة ٣٠٪ على التكلفة.

- ما هو مقدار المشتريات في السنة المقبلة؟
- أ. ٢١٢ ٠٠٠ €.
 - ب. ٢٣٦ ٢٣١ €.
 - ج. ٢٤٥ ٠٠٠ €.
 - د. ٣٠٢ ٢٣١ €.

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٤ و ١٥.

خلال السنة، اكتسبت الشركة المغفلة باين برودكتس< Pine Products plc شركة غاردن هاتس المحدودة Garden Huts Limited لقاء $€٥٠٠٠٠٠٠$ ، ممّا أحدث عند الاكتساب شهرة قدرها $€١٨٠٠٠٠٠٠$. 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 $€١٨٠٠٠٠٠٠$ من الاحتياطي.

إن الأرباح الحالية للشركة المغفلة باين برودكتس< Pine Products plc هي $€٤٠٠٠٠٠٠$ ولديها ٨٠٠٠٠٠٠ سهم عادي.

١٤. إذا تمّ اختيار الخيار الثاني، ما هو العائد على السهم في السنة الحالية؟

أ. $€٤,٣٨$

ب. $€٤,٦٠$

ج. $€٤,٧٨$

د. $€٥,٠٠$

١٥. إذا تمّ اختيار الخيار الثالث، ما هو العائد على السهم في السنة الحالية؟

($€١,٢٥$)

$€٤,٥٠$

$€٤,٨٠$

$€٥,٠٠$

١٦. أيّ خيار يصحّ من بين الخيارات التالية؟

أ. ليس للمحاسبة الإدارية أيّ إلزام صارم بقواعد تقييم الأصول والإقرار بالإيرادات.

ب. تدير المحاسبة الإدارية بدقّة بيانات الممارسة المحاسبية المعيارية.

ج. ليست المحاسبة المالية إلزامية، لكنّ عدداً قليلاً من الشركات ينجح من دون نظام.

د. إن المحاسبة الإدارية مبنية إلى حدّ بعيد حول المعادلة المحاسبية.

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

تنطبق المعلومات التالية على السؤالين ١٧ و ١٨.

الوظيفة ٤٢٣ أ	في الموازنة	الفعلي	
٣ ٠٠٠	١٢ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	اليد العاملة المباشرة (€)
٢ ٧٥٠	١٥ ٠٠٠	١٦ ٠٠٠	المواد المباشرة (€)
	٤٠ ٠٠٠	٣٥ ٠٠٠	نفقات المصنع العامة (€)
١٥٠	٥ ٠٠٠	٦ ٠٠٠	ساعات العمل
٢٥٠	٨ ٠٠٠	٧ ٥٠٠	ساعات تشغيل الآلة

١٧. إذا تمّ استخدام معدّل ساعات تشغيل الآلة لنفقات المصنع العامة، ما هو المقدار المُقيّد للوظيفة ٤٢٣ أ؟

- أ. €٧٥٠.
ب. €١١٦٧.
ج. €١٢٥٠.
د. €٢٠٠٠.

١٨. إذا تمّ استخدام معدّل ساعات اليد العاملة المباشرة لنفقات المصنع العامة، ما هي التكلفة الإجمالية للوظيفة ٤٢٣ أ؟

- أ. €٦٩٥٠.
ب. €٨٢٠٠.
ج. €١٥٧٥٠.
د. €١٦٢٥٠.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ١٩ إلى ٢١.

تنتج شركة ويزل المحدودة Weasel Limited منتجاً واحداً. وإن تكاليفه هي على الشكل التالي:

الثابتة للمدة	المتغيرة للوحدة	الشهر
€٣٥ ٠٠٠	€١٥	تكاليف المنتج
€٦٠ ٠٠٠	€١٠	تكاليف المدة

١٩. إذا كان يتم بيع المنتج بـ ٥٠٠ € وإذا كانت الشركة تبيع كل 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، أي سعر يجب أن يتم تقييده لكسب أرباح

قدرها ٥٠٠٠ €؟

أ. ٤٤ €

ب. ٤٥ €

ج. ٥٠ €

د. ٥١ €

٢١. إذا ازدادت تكاليف المدة الثابتة بـ ١٠٠٠٠ €. ما هو عدد الوحدات المُراجَع لعملية

التعادل، مع الأخذ في الحسبان بأن 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، أي خيار يصح من بين

الخيارات التالية إذا كان حجم المخرجات يزداد؟

أ. تزداد 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.

تتنبأ شركة أرجيل ماغز المحدودة Argyl 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 المباعة	الأكواب المُصنَّعة	
٨٠٠	١٣٠٠	تموز/يوليو
١٢٠٠	١٢٠٠	أب/أغسطس
١٢٠٠	٩٠٠	أيلول/سبتمبر
١٠٠٠	١٠٠٠	تشرين الأول/أكتوبر
١٢٠٠	١٥٠٠	تشرين الثاني/نوفمبر
١٠٠٠	١٣٠٠	كانون الأول/ديسمبر

ما من مخزون أول المدّة من الأكواب في أول تمّوز/يوليو.

٢٣. في كم شهر سيتطابق الربح الصافي بموجب تحديد التكاليف الكليّة مع الربح الصافي بموجب تحديد التكاليف المتغيرة؟
- أ. لن يكون متطابقاً في أيّ شهر.
 - ب. في شهر واحد.
 - ج. في شهرين.
 - د. في أربعة شهور.

٢٤. في كم شهر سيتخطى الربح الصافي بموجب تحديد التكاليف المتغيرة الربح الصافي بموجب تحديد التكاليف الكليّة؟
- أ. في شهر واحد.
 - ب. في شهرين.
 - 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 €١ ٠٠٠.
 - ب. أكثر من الاسترداد بـ €١ ٠٠٠.
 - ج. أقل من الاسترداد بـ €٥ ٠٠٠.
 - د. أكثر من الاسترداد بـ €٥ ٠٠٠.

تنطبق المعلومات التالية على الأسئلة من ٢٦ إلى ٢٩.

إن شركة ترون بروداكتس المحدودة Troon Products Limited هي تابعة تعاقدية لمصرف كاليدونيا Bank of Caledonia تُنتج له قسائم إيداع ضمن دفعات تتألف من ألف وحدة. ولهذا الحجم من الدفعات، تم إعداد المعيار التالي:

€	
٤٠	٢ كلغ من المواد بـ €٢٠ لكلغ الواحد
٣٦	٣ ساعات من اليد العاملة المباشرة بـ €١٢ للساعة الواحدة
١٨٠	٦ ساعات من النفقات العامة بـ €٣٠ لساعة تشغيل الآلة
٢٥٦	

خلال شهر أيار/مايو، تم إنتاج ١٠٠ دفعة مع المعلومات التالية حول التكلفة:

المواد المُستخدمة	٢١٠ كلغ بـ €٢١ لكلغ الواحد
اليد العاملة المباشرة	٣٢٠ ساعة، بتكلفة €٣٩٠٠
النفقات العامة المُطبَّقة	٦٢٠ ساعة تشغيل للآلة

٢٦. ما هو إنحراف الفعالية المادي؟

- إنحراف معاكس قدره €٢٠٠.
- إنحراف معاكس قدره €٢١٠.
- إنحراف معاكس قدره €٤١٠.
- إنحراف معاكس قدره €١٠٥.

٢٧. ما هو إنحراف السعر المادي؟

- إنحراف معاكس قدره €٢٠٠.
- إنحراف معاكس قدره €٢١٠.
- إنحراف مؤاتٍ قدره €٢١٠.
- إنحراف معاكس قدره €٤١٠.

٢٨. ما هو إنحراف فعالية اليد العاملة؟

- لا شيء.
- إنحراف معاكس قدره €٦٠.
- إنحراف معاكس قدره €٢٤٠.
- إنحراف معاكس قدره €٢٤٦.

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 تمّ تقييم الأداء الخاصّ بالقسم حسب العائد على الاستثمار فحسب، من الممكن أن يتخذ مدراء الأقسام قرارات غير مناسبة. وقد تتضمّن الأمثلة:
- I. سياسة عدم استبدال الأصول الثابتة المُعمّرة.
 - II. قرار تجميد استخدام هيئة موظّفين جديدة.
 - III. اتفاقية معارضة لتوجيهات المقرّ الرئيسيّ حول سياسة تسعير التحويل.
 - IV. رفض مشاريع تكسب إيرادات على الاستثمار تتخطّى تكلفة رأسمال الشركة.
- أيّ 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 Limiteden 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 الموظّفين
٧٠ ٠٠٠	هـ إدخال برنامج موافق عليه لضمان النوعيّة

وسيُزوّد كل مشروع بمنافع لجهة التدفّقات النقدية الخارجة الأقل، على مدى السنوات الخمس المقبلة، على الشكل التالي:

- الاقتراح أ يُتوقّع من ذلك اذخار تكاليف قدرها ٦٦ ٠٠٠ € سنوياً على مدى كلّ سنة من السنوات الخمس المقبلة.
- الاقتراح ب يُتوقّع من ذلك تدفّقات نقدية سنوية ينبغي تخفيضها بـ ١٤٥ ٠٠٠ € في السنتين الأوليين من هذه الفترة فحسب. ومن دون منافع من ذلك الحين فصاعداً.
- الاقتراح ج ما دام ذلك يتعلّق بتطوير منتج جديد، لا يُتوقّع منافع لغاية السنة الثالثة، لكن بمعدّل ٧٣ ٠٠٠ € سنوياً من ذلك الحين فصاعداً.
- الاقتراح د يسعى إلى اذخار سنوي للتكاليف، قدره ١٦ ٠٠٠ € في كلّ سنة من هذه السنوات الخمس.
- الاقتراح هـ يُتوقّع أن تتجمّع اذخارات جوهرية قدرها ٧٠ ٠٠٠ € سنوياً طوال هذه الفترة.

إنّ كلّ اقتراح مبنيّ على أساس مرحلتين متساويتين من تكبّد التكاليف ومنافع التدفّق النقدي؛ وعند الاقتضاء، يكون مجلس الإدارة مستعداً للمباشرة في المرحلة الأولى من أيّ اقتراح من دون الدفع نحو المرحلة الثانية.

إنّ الأموال الحالية المتوفرة لهذا الاستثمار هي محدودة بـ ٣٠٠ ٠٠٠ € وبناءً عليه، لا يمكن تنفيذ كلّ الاقتراحات في هذه الفترة.

إنّ عائد الإستثمار الداخلي لكلّ مشروع هو:

الاقتراح	عائد الإستثمار الداخلي
أ	٢٤,٣٢
ب	٢٨,٧٩
ج	٢٢,٠٥
د	٢٨,٦٥
هـ	٢٦,٨٢

قرّر مجلس الإدارة أنّ العائد الأدنى لأيّ مشروع يجب أن يكون ١٠٪ سنوياً. غير أنّ أعضاء مجلس الإدارة غير متأكّدين من كيفية المباشرة بتقييم هذه الاقتراحات.

المطلوب:

١. قُم بتقييم الاقتراحات وأبد رأيك لتنصح أعضاء مجلس الإدارة بشأن المعايير القابلة للتطبيق في تصنيف اقتراحات الاستثمار. (٢٢ علامة)
٢. حَضِّرْ لائحة بالعوامل الأخرى التي قد يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى النظر فيها قبل التوصل إلى استنتاج نهائي. (٨ علامات)

المجموع ٣٠ علامة

الحالة الثانية

أعدت الشركة المغفلة إكزيكوتيف كارز <en>Executive Cars plc</en> تقريرها السنوي وحساباتها السنوية للسنة التي تنتهي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

حساب الأرباح والخسائر الموحد

٢٠٠١	٢٠٠٢	
€	€	
٧٤٦,٥	٨٣٠,٤	المبيعات
٥٧٧,٨	٦٤٦,٢	تكلفة المبيعات
١٦٨,٧	١٨٤,٢	الربح الإجمالي
(١٩,٧)	(٢٠,٦)	تكاليف التوزيع
(٤١,٢)	(٥٦,٨)	المصاريف الإدارية
١٠٧,٨	١٠٦,٨	الربح التشغيلي
١٣,٥	١٤,٠	الدخل الصافي من الاستثمارات
١٢١,٣	١٢٠,٨	الربح الناجم عن النشاطات العادية قبل فرض الضرائب
(٣٣,٧)	(٣٧,٤)	فرض الضرائب
٨٧,٦	٨٣,٤	الربح الناجم عن النشاطات العادية بعد فرض الضرائب
(٢٤,١)	(١٧,٢)	أنصبة الأرباح الموزعة
٦٣,٥	٦٦,٢	الأرباح المُحتَجَزة

نماذج عن الامتحانات النهائية والحلول المعمول بها

الميزانية الموحدة

٢٠٠١	٢٠٠٢	
€	€	
١٧٦,٦	٢٣٧,٤	الأصول الثابتة
		الأصول المتداولة
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	رأسمال الأسهم المطلوب دفعه
٢,٨	٢,٨	علاوة السهم
١١٩,٠	١٨٥,٢	حساب الأرباح والخسائر
١٦٧,٠	٢٣٣,٢	

يتضمن رأسمال الأسهم ١٨٠ ٩٠٠ ٠٠٠ سهم عاديّ بـ ٢٥ سنتاً للسهم الواحد. وبعد نشر هذه النتائج، ثبت السعر السوقيّ في الوقت الحاضر على ٥٠,٨٠ € للسهم الواحد مقارنةً مع ٤٤,٥٠ € لسنة خلت.

المطلوب

لوالدك حيازة قدرها ١٠ ٠٠٠ سهم عاديّ في الشركة المغفلة إكزيكوتيف كارز Executive Cars plc. وقد خاب أمله بشأن افتقار الأرباح التشغيلية إلى النموّ 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 إكزيكوتيف كارز Executive Cars plc. مبدئياً انتبهاً خاصاً لمجالات السيولة والربحية والفعالية. وزودنا بتعليق على النسب التي تحتسبها. (١٨ علامة)

٢. اختُتم تحليلك بإسداء النصح لوالدك حول النسب الرئيسية لسوق الأوراق المالية. مُلخصاً انطباعك ككلّ بشأن أداء الشركة. (٧ علامات)

المجموع ٢٥ علامة

تُصنَّع شركة إنفروفروست بروداكتس Inverfrost Products Limited مُنتجاً واحداً وهو مادة كيميائية خاصة تُدعى ألفاستار Alphastar. ولطالما أعملت الشركة نظام تحديد التكاليف المعيارية لتتحكم بأوجه التكلفة المتغيرة للمنتج.

إن التكلفة المعيارية لألفاستار < Alphastar هي:

المواد المباشرة	€
المادة الأولية ك ١ - ٢ كلغ بـ ١€ لكلغ	٢,٠٠
المادة الأولية ب ٣ - ١ كلغ بـ ٣€ لكلغ	٣,٠٠
اليد العاملة المباشرة - ٣ ساعات بـ ٤€ للساعة الواحدة	١٢,٠٠
النفقات العامة المتغيرة - ٣ ساعات بـ ٦€ لساعة اليد العاملة المباشرة	١٨,٠٠
	<u>٣٥,٠٠</u>

وتتصور موازنة الشركة السنوية مبيعات قدرها ٤٠.٠٠٠ وحدة لألفاستار Alphastar بـ ٨٠,٠٠٠€ للوحدة، وهي مبيعات تتوزع بالتساوي على مدار السنة.

وقد أكمل للتو الفصل الأول من السنة المالية، مسجلاً النتائج التالية:

المبيعات	€	€
(٩٠٠٠ وحدة بـ ٨٥,٠٠٠€)	٧٦٥.٠٠٠	
المواد المباشرة		
ك ١ - ١٨.٠٠٠ كلغ بـ ١€ لكلغ	١٨.٠٠٠	
ب ٣ - ٨٥٠٠ كلغ بـ ٣,٥٠٠€ لكلغ	٢٩.٧٥٠	
اليد العاملة المباشرة (٢٨.٠٠٠ ساعة بـ ٤,٥٠٠€ للساعة الواحدة)	١٢٦.٠٠٠	
النفقات العامة المتغيرة	١٦٥.٠٠٠	
	<u>٣٣٨.٧٥٠</u>	
هامش المساهمة		<u>٤٢٦.٢٥٠</u>

سُرَّت الإدارة بعض الشيء بنتائج الفصل الفعلية لكن أملها خاب بتقصير المبيعات عن بلوغ المستوى المُصمَّن في الموازنة. وثمة قلق آخر بشأن بعض التكاليف: ففي حين أن بعضها يبدو تحت السيطرة فإن البعض الآخر يختلف بشدة عن ذلك المُخطَّط له في المعيار.

المطلوب

١. قُم بإعداد تحليل شامل لإنحراف عناصر التكلفة المتغيرة. وتجاهل إنحرافات المبيعات. (١٠ علامات)

٢. من المعلومات المتوفرة لديك، اقترح شروحات ممكنة للإنحرافات التي تم التعرف 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.

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 ١€، 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

الاقتراحات السنة	أ		ب		ج		د		هـ		
	عامل التدفقات النقدية	التدفقات النقدية	صافي القيمة الحالية	التدفقات النقدية	صافي القيمة الحالية	التدفقات النقدية	صافي القيمة الحالية	التدفقات النقدية	صافي القيمة الحالية	التدفقات النقدية	صافي القيمة الحالية
٠	(١٨٠.٠٠٠)	١,٠٠٠	(٢٠.٠٠٠)	(١٠٠.٠٠٠)	(٤٠.٠٠٠)	(٤٠.٠٠٠)	(٧٠.٠٠٠)	(٧٠.٠٠٠)	(٧٠.٠٠٠)	(٧٠.٠٠٠)	٦٣٦٣٠
١	٠,٩٠٩	٦٦.٠٠٠	١٤٥.٠٠٠	١٣١٨٠,٥	-	١٦٠٠	١٤٥٤٤	١٦٠٠	١٤٥٤٤	١٦٠٠	٥٧٨٢٠
٢	٠,٨٢٦	٦٦.٠٠٠	١٤٥.٠٠٠	١١٩٧٧,٠	-	١٦٠٠	١٣٢١٦	١٦٠٠	١٣٢١٦	١٦٠٠	٥٢٥٧٠
٣	٠,٧٥١	٦٦.٠٠٠	-	-	٥٤٢٨٣	٧٣.٠٠	١٢١٦	١٦٠٠	١٢١٦	١٦٠٠	٤٧٨١٠
٤	٠,٦٨٣	٦٦.٠٠	-	-	٤٩٥٨٩	٧٣.٠٠	١٠٩٢٨	١٦٠٠	١٠٩٢٨	١٦٠٠	٤٣٤٧٠
٥	٠,٦٢١	٦٦.٠٠	-	-	٤٥٣٣٣	٧٣.٠٠	٩٩٣٦	١٦٠٠	٩٩٣٦	١٦٠٠	١٩٥٣٠٠
											٧٠.٠٠
											٢,٧٩
											١
الاستثمار											٢,٧٩
نسبة (صافي القيمة الحالية/الاستثمار)											٠,٥٢
التصنيف											٢
											٣
											٤

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 الممتاز المتوفّر في الاقتراح هـ، مقارنةً مع الاقتراحات الأخرى.

ويجب أن يتمّ تخصيص أموال الاستثمار القليلة وفقاً لآلية التصنيف. أمّا أن يكون من الممكن مباشرة الاقتراحات على مرحلتين متساويتين فيعني أنّه من الممكن البدء بالمرحلة الأولى من الاقتراح أ ضمن موازنة الاستثمار المتوفّرة في الوقت الحاضر.

وبناءً عليه، يُنصَح أعضاء مجلس الإدارة باختيار اقتراحات الاستثمار على الشكل التالي:

الأموال المتوفّرة		€٣٠٠ ٠٠٠
الاقتراح هـ	ضمان النوعية	٧٠ ٠٠٠
الاقتراح د	التدريب	٤٠ ٠٠٠
الاقتراح ج	المنتج الجديد	١٠٠ ٠٠٠
الاقتراح أ	الكمبيوتر الكبير	٤٠ ٠٠٠
	(٥٠٪ من المشروع فقط)	٩٠ ٠٠٠
		€٣٠٠ ٠٠٠

٢. قد يتمنى أعضاء مجلس الإدارة أيضاً أن يأخذوا في الحساب بعض العوامل النوعية في صنعهم القرار النهائي بشأن اختيار اقتراحات الاستثمار.

- المخاطر وعدم التأكد؛
- تحليل الحساسية؛
- المخاطر التكنولوجية/العتق؛
- الأحكام التشريعية؛
- معنويات الإدارة؛
- علاقات الموظفين القطاعية؛
- تقييدات الطاقة.

.١

٢٠٠١	٢٠٠٢	نسب السيولة
		١ نسبة السيولة العامة
٢٩١,٦	٤١٩,٥	الأصول المتداولة
<u>٢٣٤,٢</u>	<u>٣٤٦,٢</u>	الخصوم المتداولة
١,٢٥ سنناً	١,٢١ سنناً	=
		٢ نسبة السيولة السريعة
٨٧,٠ - ٢٩١,٦	١٠٤,٧ - ٤١٩,٥	الأصول المتداولة - المخزون
<u>٢٣٤,٢</u>	<u>٣٤٦,٢</u>	الخصوم المتداولة
٠,٨٧	٠,٩١	=

التعليقات

أبقت الشركة على نسبة سيولة عامة صلبة في العام ٢٠٠٢. مدفوعةً بازدياد مهم في الأرصدة النقدية التي وازنت 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 ١,٢، يعكس موقعاً جيداً لرأس المال التشغيلي.

وقد يتم الشعور ببعض القلق حيال نمو مستويات الأموال النقدية التي يبدو أنها تحصل على حساب الحسابات الدائنة. وقد يتم التساؤل بشأن ما إذا كانت الحسابات الدائنة مبالغاً 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	٢٠٠٢	نسب الربحية
		١ هامش الربح
٨٧,٦	٨٣,٤	الربح بعد الفائدة + الضريبة
<u>٧٤٦,٥</u>	<u>٨٣٠,٤</u>	المبيعات
%١١,٧٤	%١٠,٠٥	=
		٢ العائد من إجمالي الأصول
٨٧,٦	٨٣,٤	الربح بعد الفائدة + الضريبة
<u>٢٩١,٦ + ١٧٦,٦</u>	<u>٤١٩,٥ + ٢٣٧,٤</u>	إجمالي الأصول
%١٨,٧	%١٢,٧	=
		٣ هامش الربح الإجمالي
١٦٨,٧	١٨٤,٢	هامش الربح الإجمالي
<u>٧٤٦,٥</u>	<u>٨٣٠,٤</u>	المبيعات
%٢٢,٦	%٢٢,١٩	=
		٤ العائد من حقوق المساهم
٨٧,٦	٨٣,٤	الربح بعد الضريبة
<u>١٦٧,٠</u>	<u>٢٣٣,٢</u>	رأس المال الموظف
%٥٢,٤٦	%٣٥,٧٧	=
		٥
٤١,٢	٥٦,٨	المصروف الإداري
<u>٧٤٦,٥</u>	<u>٨٣٠,٤</u>	المبيعات
%٥,٥	%٦,٨	=
		٦
١٩,٧	٢٠,٦	تكاليف التوزيع
<u>٧٤٦,٥</u>	<u>٨٣٠,٤</u>	المبيعات
%٢,٦٤	%٢,٤٨	=

التعقيبات

مع أن هوامش الربح الإجماليّ قد استمرّت بشكل جيّد إلى حدّ ما بنسبة ٢٢,١٩ بالمئة، فثمة دلائل قلق واضحة مع انخفاض الربحية ككلّ. وقد هبط بشدّة كلّ من العائد من إجماليّ الأصول والعائد من حقوق المساهم في العام ٢٠٠٢. ويجب أن يركّز الاستقصاء على الزيادة في المصاريف الإدارية بشكل مهمّ من ٥,٥ بالمئة إلى ٦,٨ بالمئة من الدوران.

٢٠٠١	٢٠٠٢	نسب الفعاليّة
		١ دوران المخزون
٧٤٦,٥	٨٣٠,٤	المبيعات
٨٧,٠	١٠٤,٧	المخزون
٨,٥٨ مرّة	٧,٩٣ مرّة	=
		٢ متوسط فترة التحصيل
٤٨,٤	٤٣,٢	الحسابات المدينة
٣٦٥/٧٤٦,٥	٣٦٥/٨٣٠,٤	المبيعات في اليوم
٢٤ يوماً	١٩ يوماً	=
		٣ دوران الأصول الثابتة
٧٤٦,٥	٨٣٠,٤	المبيعات
١٧٦,٦	٢٣٧,٤	الأصول الثابتة
٤,٢ مرّة	٣,٥ مرّات	=

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 يتمّ تركيز الانتباه على القيمة القابلة للتحقيق لهذا المخزون في المستقبل.

مع ذلك، ثمة دلائل إيجابية مع التحسّن الجوهريّ في متوسط فترة التحصيل من ٢٤ يوماً إلى ١٩ يوماً، ممّا يشير إلى وظيفة أكثر فعالية للتحكم بالتسليف.

ومن جهة أخرى، جرى هبوط مُخَيَّبٌ للأمال في نسبة دوران الأصول الثابتة من ٤,٢ مرّة إلى ٣,٥ مرّات. ولم يُحدث الاستثمار الإضافيّ في الأصول الثابتة منافع متكافئة في الدوران الأعلى.

٢٠٠١	٢٠٠٢	معدلات سوق الأوراق المالية
		١ العائد على السهم
٨٧,٦	٨٣,٤	الربح بعد الضريبة
<u>١٨٠,٩</u>	<u>١٨٠,٩</u>	عدد الأسهم العادية
٤٨,٤ سنتات	٤٦,١ سنتاً	=
		٢ نسبة سعر السهم إلى ربحيته
٤٥٠	٥٨٠	السعر السوقي
<u>٤٨,٤</u>	<u>٤٦,١</u>	العائد على السهم
٩,٣	١٢,٥٨	=
		٣ الربح الموزع للسهم
١٨٠,٩/€٢٤,١	١٨٠,٩/€١٧٢٠٠٠٠٠	أنصبة الأرباح الموزعة للسهم
<u>€٤,٥٠</u>	<u>€٥,٨٠</u>	السعر السوقي
٪٢,٩٦	٪١,٦٤	=
		٤ تغطية أنصبة توزيع الأرباح
٨٧,٦	٨٣,٤	الربح الصافي
<u>٢٤,١</u>	<u>١٧,٢</u>	أنصبة الأرباح الموزعة
مرّة ٣,٦٤	مرّة ٤,٨٥	=

التعليقات

لقد تدنّى العائد على السهم بعض الشيء عاكساً تدنّي الربحية. وبالرغم من ذلك، ارتفعت نسبة سعر السهم إلى ربحيته، وقد يعود ذلك إلى عوامل أخرى. ومع الربح الموزع للسهم المتناقص أيضاً، قد يكون الوقت قد حان لإسداء النصح بالتصرف بالأسهم في هذه الشركة.

يبدو أنّ الشركة قد قرّرت تقييد أرباحها الموزعة، ربّما لتحافظ على الأموال النقدية للمستقبل، مع أنّ أرصدها النقدية وفيرة.

١. تحليل الإنحراف

المادة ك ١

$$\begin{aligned} \text{إنحراف السعر} &= (\text{س.م.} - \text{س.ف.}) \text{ك.ف.} \\ &= (€١ - €١) (١٨٠٠٠) \\ &= \text{لا إنحراف} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الفعالية} &= (\text{ك.م.} - \text{ك.ف.}) \text{س.م.} \\ &= (١٨٠٠٠ - [٢ \times ٩٠٠٠]) €١ \\ &= \text{لا إنحراف} \end{aligned}$$

المادة ب ٣

$$\begin{aligned} \text{إنحراف السعر} &= (\text{س.م.} - \text{س.ف.}) \text{ك.ف.} \\ &= (€٣,٥٠ - €٣) ٨٥٠٠ \\ &= €٤٢٥٠ \text{ معاكس} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الفعالية} &= (\text{ك.م.} - \text{ك.ف.}) \text{س.م.} \\ &= (٨٥٠٠ - [١ \times ٩٠٠٠]) €٣ \\ &= €١٥٠٠ \text{ مؤات} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف معدّل اليد العاملة المباشرة} &= (\text{م.أ.م.} - \text{م.أ.ف.}) \text{و.ف.} \\ &= (€٤,٥٠ - €٤) ٢٨٠٠٠ \\ &= €١٤٠٠٠ \text{ معاكس} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{إنحراف الفعالية} &= (\text{و.م.} - \text{و.ف.}) \text{م.أ.م.} \\ &= (٢٨٠٠٠ - [٣ \times ٩٠٠٠]) €٤ \\ &= €٤ (٢٨٠٠٠ - ٢٧٠٠٠) \\ &= €٤٠٠٠ \text{ معاكس} \end{aligned}$$

النفقات العامة المتغيرة

إنحراف الإنفاق =	التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي استغرقتُه الوحدات التي تم إنتاجها	=	مطروح منها التكاليف الفعلية التي تم تكبدها
=	(€٦ × ٢٨ ٠٠٠)	=	مطروح منها €١٦٥ ٠٠٠
=	١٦٨ ٠٠٠	=	مطروح منها €١٦٥ ٠٠٠
=	€٣ ٠٠٠ مؤاتٍ	=	
إنحراف الفعالية =	التكلفة المعيارية للحسّم الزمني للموازنة المرنة بالنسبة إلى الوحدات التي تم إنتاجها	=	مطروح منها التكلفة المعيارية للوقت الفعلي الذي استغرقتُه الوحدات التي تم إنتاجها
=	(€٦ × ٣ × ٩ ٠٠٠)	=	مطروح منها (€٦ × ٢٨ ٠٠٠)
=	€١٦٢ ٠٠٠	=	مطروح منها €١٦٨ ٠٠٠
=	€٦ ٠٠٠ مُعاكس	=	

٢. 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 €١٨ ٠٠٠ يبدو أنه قد نشأ على الأرجح من استخدام هيئة موظفين مؤهلة بشكل رقيق وتلقّى أجراً جيداً لقاء أعمال لم تكن مألوفة لها، ممّا أحدث إنحرافاً في النسبة معاكساً بشدّة وقدره €١٤ ٠٠٠ وإنحرافاً للفعالية معاكساً قدره €٤ ٠٠٠.

٢. لقد تمّ إسقاط بعض الأوجه السلبية لأداء اليد العاملة المباشرة، في النفقات العامة المتغيرة مع إنحراف معاكس شامل قدره €٣٠٠٠.

٣. لجهة المواد، تمّ استخدام المادة ك١ كما يطلب المعيار تماماً. أمّا المادة ب٣ فيبدو أنّها عانت ارتفاعاً كبيراً في أسعار المورد، ممّا أحدث إنحرافاً في السعر معاكساً قدره €٤٥٠٠. وتباعاً، قد يكون بالفعل إنحراف الفعالية المؤاتي وقدره €١٥٠٠ نتيجة السعر الأكثر ارتفاعاً للمادة ب٣ بما أنّه تمّ الاعتناء بشكل أكبر باستخدامها.

٤.

تحديد التكاليف الكلية تُحدّد تكلفة مُنتج ما إمّا بالرجوع إلى تكلفته الحديثة، أي التكاليف الناجمة عن إنتاج وحدة إضافية من المُنتج، وإمّا عبر تكلفته الكلية أي تكلفة المُنتج الحديثة زائد حصّة مناسبة من نفقات الدعم العامّة وغير المباشرة. إن تطبيق تحديد التكاليف الكلية يعطي الشركة فكرة عن مستوى المورد المستهلك في صنع المُنتج وفي بيعه ويؤثر في قرار تحديد سعر المُنتج في السوق.

المحاسبة يمكن التعريف عن المحاسبة بأنها سلسلة من العمليّات والتقنيات المستخدمة للتعرف إلى المعلومات الاقتصادية ولقياسها وإيصالها، وهي معلومات يجدها المستخدمون مفيدة في صنع القرارات.

الحسابات الدائنة إنّها كميّة المال التي ينبغي أن تُدفع في نهاية الفترة (سواء أكانت شهراً أو فصلاً أو سنة) لموردي السلع والخدمات للشركة. وكلما استطاعت شركة إبقاء دائنيها في حالة الانتظار كان تدفقها النقديّ أسلم. ومع ذلك، على الشركة أن توازن بين حاجتها الخاصّة إلى الأموال النقديّة وبين حاجات مورديها كما عليها الامتثال لأيّ اتّفاق عقّده للدفع خلال عدد معيّن من الأيام. وتقوم إدارة شركة ما بقياس جيّد للحسابات الدائنة عندما تُقدّم 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 كميّة المال التي يدين بها الزبائن والتي لم تُحصّلها الشركة بعد. تكون الحسابات المدينة زهيدة في المحالّات التجاريّة التي تباع بالمُفرّق لأنّ ثمن المبيعات يُدفع إمّا نقداً وإمّا بواسطة بطاقة الاعتماد حيث يُقاس ويُراقب تسديد المال إلى المحلّ التجاريّ بشكل تام. ومع ذلك، يمكن أن تخرج الحسابات المدينة عن السيطرة في بعض الشركات من جرّاء الإدارة الرديئة للديون واقتناص الحصّة السوقيّة من خلال شروط تسليم متساهلة ومن جرّاء إعداد فواتير تشوبها الأخطاء ممّا يعطي الزبائن ذريعة حتّى 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 المستحقّة إنّها التقنيّة التي يستخدمها المحاسبون لجعلوا إيرادات المبيعات لفترة زمنيّة تُوازي كلّ التكاليف التي تمّ تكبدها لتحقيق الإيرادات. فمن التكاليف ما لا يُدفع في نهاية الفترة كحساب الطاقة مثلاً الذي قد لا يُقدّم في الشهرين الأخيرين من العام. لذا يعمد المحاسب إلى تحديد تقديرٍ لِمَا استهلك من الطاقة وإلى تسجيل هذا المبلغ عند نهاية العام. بتعبير آخر، يتضمّن المبلغ المُعمّد للطاقة في بيان الدخل، كلاً من الحسابات المدفوعة خلال العام ومن المبلغ المُقدّر لِمَا استهلك من الطاقة في الشهرين الأخيرين.

تحديد التكلفة على أساس النشاط إرجع إلى تحديد التكاليف الكلية: لاحظ أن كل مُنتج يتحمل نفقات الدعم العامة. فيأتي تحديد التكلفة على أساس النشاط ليعنى بشكل خاص بكيفية تخصيص هذه النفقات العامة. تُخصّص التكاليف أولاً على مراكز التكلفة - وهي جزء يتفرّع من تكاليف الدعم الإجمالية - ثم تُطبّق على المُنتج باستعمال مُحركات التكلفة. وهذه الأخيرة هي النواحي المادّية الوحيدة في عملية الإنتاج التي يمكن النظر إليها كمُسبّب لتكبّد مراكز التكلفة. وبهذه الطريقة، يمكن قياس الطلب الحقيقي لكل مُنتج على موارد شركة ما. وإن الإدارة على أساس النشاط هي الحصيلة المنطقية لتحديد التكلفة على أساس النشاط، فمن خلالها يتمكن 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 تُحقّق ربحاً.

الأصول تحتاجها المؤسسات لتؤدّي عملها بها: تحتاج شركات الخطوط الجوية إلى طائرات والشركات النفطية إلى معامل تكرير ومصنّعو رقائق السليكون إلى غرف نظيفة لصناعة الرقائق. ويُطلق المُحاسبون على هذه الأدوات اسم الأصول الثابتة أو الأصول غير المتداولة لأنّ شراءها يتمّ لاستخدامها على مرّ سنين عديدة كما أنّها تظهر في الميزانية. وتحتاج المؤسسات أيضاً إلى الأصول المتداولة وهي عبارة عن أصول إمّا نقدية وإمّا شبه نقدية (أرصدة في المصرف، أوراق مالية قابلة للتداول)، وإمّا مخازين من المواد الأولية ومن السلع غير المُباعَة، وإمّا حسابات مدينة. ويتمّ التعريف العملي بالأصل بأنّه ذو إمكانية خدمات مستقبلية، أي بتعبير آخر، يستطيع أن يُحقّق للشركة قيمة في المستقبل. لكنّ بعض البنود التي نعرف أنّها ذات قيمة كالعلامات التجارية، والدراية الفكرية التي تتمتع بها القوّة العاملة، والعلاقات والشبكات القائمة مع الزبائن لا تُعتبر أصولاً يجب إدراجها في الميزانية لأنّ المُحاسبين يقلقون بشأن مقدار قيمة هذه الأصول أو بشأن المدى الزمني الذي سننشأ خلاله هذه القيمة. ونادراً ما يُدرج في ميزانية الشركة المُصطلح العامّ الذي يُطلق على هذا النوع من الأصول وهو الشهرة. ومع ذلك، إذا قامت شركة ما بشراء شركة أخرى ودفعت لها بدّل الشهرة، فإنّ قواعد المُحاسبة تسمح للمكتسب بأن يطلق على هذا الشراء اسم الأصل غير الملموس.

التدقيق المُحاسبِيّ نَمّة نوعان من التدقيق المُحاسبِيّ هما التدقيق المُحاسبِيّ الخارجي والتدقيق المُحاسبِيّ الداخلي. يعتمد التدقيق المُحاسبِيّ الخارجي بشكل عامّ على معايير مُتعارف عليها ومقبولة عموماً في التدقيق في الحسابات - وهو تدقيق في مدى صحّة النتائج التي تقدّمها الإدارة إلى المُساهمين. وتقوم بهذا التدقيق شركة مستقلة مؤلّفة من مُدقّقين في الحسابات ومن مُحاسبين مُعتمدين. وبما أنّه بوسع الإدارة أن تتلاعب بأرقام النتائج المالية التي تقدّمها، يُصَبُّ في مصلحة المُساهمين أن تقوم شركة مستقلة بالنظر في هذه الأرقام قبل أن تُقدّم بشكل نهائيّ. وسيجري مُدقّقو الحسابات الخارجيّون اختبارات على أنظمة المُحاسبة والتحكّم في الشركة ليتمكّنوا في نهاية العام من القيام بمهمة التدقيق. وإذا جاءت اختباراتهم مُرضية، يستطيع المُساهمون عندئذٍ أن يعتمدوا على أرقام النتائج المالية التي أوّردتها أنظمة الشركة في نهاية العام.

أمّا التدقيق المُحاسبِيّ الداخلي فهو عملية مستمرة من التدقيق في هذه الأنظمة نفسها يُؤدّيها فريق من المُستخدمين من مُحاسبين وسواهم اختيروا خصيصاً لأداء هذه المهمة. وفي أيامنا هذه، يُصَبُّ قدرٌ أكبر من التركيز على تقييم مخاطر الأعمال من نواحيها كافة. ويدرس مُدقّقو الحسابات الداخليّون وضع جهوزية الإدارة لمواجهة التحديات عندما لا تسير الأمور على ما يُرام.

المسرد

التكلفة المتوسطة تُحتسب التكلفة المتوسطة لمُنتج أو لخدمة من خلال قِسْمَة التكاليف الإجمالية المتعلقة بإنتاج الوحدات الإجمالية على الوحدات الإجمالية. وينبغي توخّي الحذر بشدّة عند تفسير التكاليف المتوسطة للوحدات. وبالتحديد، تأتي عملياً التكلفة الفعلية لكل مُنتج أعلى أو أدنى من التكلفة المتوسطة. وأمام قرار الإبقاء على المُنتج أو إلغائه لن تزول كلّ مكونات التكلفة المتوسطة إذا أُلغِيَ المُنتج. ومردّد ذلك إلى أنّ التكاليف المتوسطة للوحدات تتضمّن عناصر من التكاليف الثابتة التي ستبقى، بَعْضُ النظر عن إبقاء مُنتجات مُعيّنة أو عدم إبقائها.

الميزانية هي بيان بأصول شركة ما وخصومها في تاريخ معيّن هو عادةً نهاية السنة الضريبية. وتأتي البنية النموذجية على الشكل التالي:

الأصول الثابتة	حقوق المساهمين
	القروض الطويلة الأمد والاحتياطيات
الأصول الجارية	الخصوم الجارية

لاحظ أنّ أصول الشركة مؤمّنة بنوعين من الأموال، تلك التي يؤمّنها المساهمون وتلك التي يؤمّنها أشخاص آخرون، ومصارف بارزة، ومقرضون ودائنون آخرون (أنظر التعريف أعلاه لمُصطلح الحسابات الدائنة). ويتطرق العديد من المُعلّقين إلى الميزانية على أنّها «لقطة سريعة» وذلك لِيُبَيّنوا طبيعة محتوياتها الجامدة وأنّها أُعدّت في آخر يوم من السنة المالية.

بطاقة الأداء المُتوازن يزداد عدد الشركات التي تتنبّه إلى حاجتها إلى توجيه مؤسساتها بمؤشّرات أداء تتطلّع إلى المستقبل عوضاً عن الرجوع إلى الأداء الماليّ وحده الذي يميل إلى النظر إلى الوراء. ويسهّل تحقيق الحدّ الأقصى من الأداء الماليّ في المدى القريب من خلال خفض الحسابات المخصّصة 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 النواحي من عملها وهي نواح حاسمة لتحقيق رؤيتها وخطتها كما تحتاج إلى إنشاء سلسلة من التدابير ومن أسس تقييم الأداء لِيَتَّبِعَ أداءها. ويُطلَقُ على التوفيق الذكيّ بين هذه العناصر المذكورة اسم بطاقة الأداء المُتوازن.

الأفضل مرتبةً لا يكفي معظم الشركات أن تبقى على قيد الحياة فحسب في أسواق اليوم التي تُعرَف بالقسوة؛ فعلى هذه الشركات أن تكافح لتصبح «الأفضل مرتبةً». ويعني ذلك أنها بحاجة في كل وجه من أنشطتها إلى أن تُقيّم ذاتها إزاء المنافسة وأن تتعرّف إلى طرق لتحسين أدائها بغية اللحاق بالشركات الأخرى وتجاوزها. وتجد الشركات أحياناً صعوبة في الفصل بين الأجزاء المختلفة من عملها من أجل القيام بتمرين التقييم هذا. أنظر في محل تجاريّ للبيع بالتجزئة يعمل عبر الإنترنت وله تواجد مادي على الأرض ويُطلق عليه اسم click-and-mortar. فهو يتمتع بنسبة عالية من حضور الزبائن إلى مقره وبنشاط تجاريّ عبر الإنترنت في آنٍ معاً ويُسدي في كلا الحالتين خدمات مالية لزبائنه. ينبغي صياغة ثلاث مجموعات من المعايير التقييمية على الأقل، لكن قد لا يكون من السهل التعرّف إلى المعلومات المتوفرة 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، مطروح منها حسم نتج من استخدامها يُطلق عليه اسم «إستهلاك الأصول». ويُستبعد احتمال أن تمثل القيمة الدفترية قيمة الأصل الفعلية لدى الشركة لكنّه يروق للمحاسبين أن يتعاملوا بقيم يستطيعون إثباتها ويفضّلون ذلك على التعامل بقيم تنتج من تخمين الإدارة.

حصيلة نتيجة حساب التشغيل إنها تعبير سريع للإشارة إلى الربح المُتيسر للتوزيع والمُحتسب في حساب الأرباح والخسائر (أنظر أدناه). يشكل هذا الرقم أساس العديد من النسب التي تحاول تتبع الأداء المالي. سوف تسمعون عبارة «هذا الإِدْخار (الإِنفاق) سينتهي مباشرة إلى حصيلة نتيجة حساب التشغيل» بمعنى أنّ البند المُشار إليه سيكون له وقع مباشر، إيجابي أو سلبي، على الربح المُتيسر للتوزيع.

نقطة التعادل إنها مستوى المبيعات الذي يجب أن تحقّقه شركة ما لكي تغطّي كلّ تكاليفها، الثابتة منها والمتغيرة. وتحقّق ربحاً المبيعات التي تزيد عن التعادل في حين أنّ التدني عن التعادل يعني الخسارة. وكلما تكبّدت شركة مستوى عالياً من التكاليف الثابتة، ازدادت لديها المبيعات لتتخطى التعادل وهو سيناريو محفوف بالمخاطر لكنّ الأرباح تتراكم عند ذلك بسرعة نسبياً؛ وبالعكس، إذا كانت التكاليف الثابتة ضئيلة مقارنة مع التكاليف المتغيرة، يتمّ التوصل إلى التعادل بمستوى أقلّ من المبيعات وهو سيناريو أكثر أماناً لكنّ معدل نمو الأرباح يكون أبطأ لتخطي التعادل.

إعداد الموازنة إنه نشاط يعتقد العديد من مدراء الشركات أنّهم يهدرون ساعات طويلة من الوقت الثمين لإنجازه كلّ عام. وفي الأساس تكون الموازنة بأغلبها عبارة عن تقديم مالي للأنشطة التشغيلية المُقترحة لفترة مستقبلية، ممّا يسمح لمنظمة ما بتحقيق غاياتها. وغالباً ما يُقاس الأداء الإداري استناداً إلى تحقيق الموازنة. وتكمن المشكلة التي يختبرها الكثير من المدراء في أنّه ما أن يوافق مركز الشركة على الموازنة حتى تتغيّر الأسس الاقتصادية التي عزّزت إعدادها، إلى درجة أنّ إجراء مقارنة بين الموازنة والأرقام الفعلية يصير بلا معنى، وتُسْتثنى مع ذلك الموازنة التي غالباً ما تُنفذ على أساس شهريّ خلال العام. ويُفضّل الكثير من الشركات التنبؤ المتحرّك وهو فعلياً عبارة عن موازنة للأشهر الإثني عشر التالية يتمّ تحديثها كلّ شهر. فهذه الطريقة، يمكن أن تكون الرؤية المستقبلية لغاية آخر لحظة مُغلّفة ضمن تخطيط الشركة ويتمّ تجنّب عملية وضع الموازنة لمرّة واحدة في السنة وهي عملية تستهلك الوقت.

الطاقة إنها المكان وساعات تشغيل الآلات وساعات عمل الموظّفين ووسائل أخرى يتمّ توفيرها لتحقيق مستوى الإنتاج المُخطّط له أو لإعداد الخدمة. وبناءً عليه، تكون التكاليف المرتبطة بالطاقة إلى حدّ بعيد تكاليف ثابتة لا يمكن تخفيضها إذا تدنّت أحجام العمل ولن ترتفع إذا ازدادت هذه الأحجام حدّاً وتخطت خطّة العمل. وفي المدى البعيد، يجب أن تُغطّي كلّ التكاليف - بما فيها تكاليف الطاقة - انطلاقاً من سعر البيع بغية تحقيق ربح. ومع ذلك، قد تجد الشركات وهي تواجه ضغوطات التنافس بأنّ لديها طاقة فائضة في المدى القريب. ولا حاجة إلى تغطية تكاليف الطاقة الفائضة في حالات كهذه. لكن إلى أيّ مدى يمكن السماح باستمرار وضع ما دون الحدّ قبل أن تُتخذ التدابير للتخلّص من الطاقة؟ ليس القرار بالسهل.

إعداد الموازنة الرأسمالية إنه عبارة أخرى لـ تقييم الاستثمار (أنظر أدناه)

رأس المال الموظّف إنه التمويل الذي يحتاجه المرء لإدارة الشركة ويمكن رده إلى الميزانية أعلاه. وبوسعنا أن ننظر إلى رأس المال الموظّف على أنه:

إما الأصول الإجمالية (الثابتة والمتداولة)، مطروح منها الخصوم التي لا تنطوي على التزام بدفع فائدة، كالحسابات الدائنة مثلاً؛ وإما حقوق المساهمين زائد الخصوم المُلزّمة بفائدة.

وبإلقاء نظرة سريعة على تصميم الميزانية أعلاه، بوسعنا أن نرى أنّ هاتين المقاربتين ستُسفران عن المبلغ نفسه من رأس المال الموظّف. ولماذا الربط بين حقوق المساهمين والدين المُلزّمة بفائدة؟ لأنّه على المؤسسة واجب الدفع لكلا الطرفين: المساهمون يقبضون أنصبة الأرباح الموزعة (ما من واجب قانوني يُحتمّ دفع أنصبة الأرباح لكن المساهمين يتوقعونها بالتأكيد) أمّا المُزوّدون بالدين كالمصارف فيطلبون فائدة.

الإفناق الرأسمالي يجب أن يُقدّم بيان بالإفناق كلّ في شركة إما بإلغاء البند الذي لا قيمة له كأصل من بيان الدخل وإما برسملة المبلغ في الميزانية. ويصنّف القرار حول مسألة: هل سيوفّر بند الإفناق الخدمات في المستقبل (أنظر الأصل أعلاه). فإذا كان سيوفرها، يوضع الإفناق كأصل في الميزانية.

الأموال النقدية ومعادلات الأموال النقدية إنها مدخل نموذجي للأصول المتداولة في ميزانية شركة ما. إنّ الأموال النقدية بديهيّة أما معادلات الأموال النقدية فهي تلك الحسابات النقدية المُستثمّرة 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.

التدفّق النقدي إنه نقلة بسيطة باتجاه التدفّقات الاقتصادية لمؤسسة ما والتي تشوّهها بيانات الدخل والميزانيات؛ إنّ التدفّق النقدي هو عبارة عن طرح كلّ الدفعات النقدية التي تقوم بها مؤسسة، من المقبوضات النقدية التي تحصل عليها المؤسسة ضمن إطار زمنيّ معيّن. ولسوء الحظ، يصعب أحياناً تحديد التدفّق النقديّ لأنّه ليس للمرء وصول إلى دفتر الصندوق الخاص بالشركة. وبناءً عليه طوّر المحاسبون صيغةً لتحويل المعطيات التي يحتويها بيان الدخل والميزانية إلى تدفّق نقديّ:

إبدأ بالربح المُعَبَّر عنه في حصيللة الحساب بعد الضريبة؛ عدّل هذا الرقم بالنسبة إلى البنود التي حُسِبَت من بيان الدخل أو أُضِفَت إليه والتي لم يكن لها شأن بالأموال النقدية كإستهلاك الأصول الثابتة مثلاً والاحتياطات للديون الهالكة. ويكون الرقم الحاصل تقديراً تقريبياً غير مُتَقَنَّ للأموال النقدية الناجمة عن العمليات.

احسم الزيادة في مستويات المخزون (أو زد من تدني مستويات المخزون): تقوم شركة ما باستهلاك أموال نقدية قيمة عبر زيادة مخزونها؛

احسم الزيادة في الحسابات المدينة (أو زد من تدني الحسابات المدينة)؛ عندما تسمح الشركة بازدياد مبلغ المال الذي يدين به الزبائن فهي تعمل من دون مبلغ أكبر من الأموال النقدية؛

احسم تدني 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 مطروح منها الأموال النقدية التي جُنِبَت من بيع الأصول القائمة.

كيف يسع شركة ما أن تقدّم تقريراً بربح محاسبيّ في حين أنّ تدفقها النقديّ سالب؟ لأنّ الربح المحاسبيّ لن يُبيّن التراكم الخطير للمخزون أو للحسابات المدينة كما أنّه ليس مُصمّماً لإظهار مستوى الإنفاق على المعدات الرأسمالية خلال الفترة المحاسبية.

التدفق النقديّ الناجم عن العمليات، والتمويل والاستثمار تستطيع الشركات أن تجني أموالاً نقدية من ثلاثة مصادر أساسية فحسب. يأتي المصدر الأول من العمليات أي من بيع المنتجات أو الخدمات التي تمّ 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 المصدريّن الآخرين لكي تبقى في حالة من الاكتفاء الذاتي. ويشير التدفق النقديّ الناجم عن التمويل إلى جمع المال (وإعادة دفعه) من المصارف ومن مؤسسات مالية أخرى. أمّا التدفق النقديّ الناجم عن الاستثمار فيشير إلى بيع (وشرء) الأصول والاستثمارات التجارية الأخرى التي تتطلبها الشركة لتبقى في مجال الأعمال. فإنّ "بيع حلي العائلة" عبارة غالباً ما نسمعها عندما تتصرف الشركات بأجزاء من أصولها الثمينة لتسدّ العجز المالي الناتج من العمليات ومن التمويل. وليس هذا بحلّ طويل الأمد!

فترة التحصيل يُطلَق عليها أحياناً اسم «متوسط فترة التحصيل». إنّه عدد الأيام التي تأخذها مؤسسة ما لتحصيل إيرادات مبيعاتها من الزبائن وهو موصوف أعلاه في الحسابات المدينة:

الحسابات المدينة

(المبيعات/٣٦٥ يوماً)

التكاليف المشتركة إنها التكاليف التي تتقاسمها كل المنتجات أو كل الخدمات كالرواتب الإدارية وتكاليف المكان والطائرة الخاصة بالشركة. وهي تكاليف لا يمكن تجنبها في تنفيذ الأعمال اليومية لكن قد يكون التعامل معها هو الأصعب، مقارنة مع سائر التكاليف. وثمة حاجة إلى صنع قرارات رشيدة بشأن كيفية تخصيص هذه التكاليف المشتركة إذا جرت محاولة واعية لتخصيصها كلها على المنتجات أو الخدمات، بغية تحديد التكلفة الكلية.

مبدأ المحافظة لا تروق المجازفة للمحاسبين. فعندما يُقدّمون تقريراً بالربح يتأكدون بقدر المستطاع من أن كل الإيرادات قد تمّ كسبها حقاً ومن أن كل التكاليف الممكنة قد أخذت في الحسبان. وبتعبير آخر، إنهم لن يُسرّعوا الإقرار بالإيرادات لكنهم سيقيّدون كل التكاليف الممكنة وكل الحصيلات السلبية المستقبلية. لدى احتسابهم الأرباح.

الحسابات الموحّدة لا تتضمن معظم الشركات الكبرى كياناً واحداً خاصاً بها. فهي تكون عادةً مجموعة من الاستثمارات المتشابهة بشكل وثيق حول شركة أم. ويجب عليها جميعها أن تقدّم بياناً بعملها في نهاية كل سنة مالية. وتتألف الحسابات الموحّدة للسنة من كل من حساب الأرباح والخسائر الخاص بالمجموعة ومن ميزانيتها ومن بيان تدفقها النقدي. فتضع مهنة المحاسبة قواعد خاصة بكيفية إعداد تلك الحسابات الموحّدة.

هامش المساهمة تكسب شركة ما هامش المساهمة، أحياناً المساهمة بكلّ بساطة، عندما تتخطى إيرادات مبيعاتها تكاليفها المتغيرة أو الحديّة. وفي أغلب الأحيان، تُجبر شركة ما على التخلّي عن توقيتها إلى استعادة جزء من تكلفتها الثابتة في كل منتج مُباع وعلى القبول بهامش المساهمة فحسب، في سوق تشهد تنافساً شديداً، وتُمارس فيها ضغوطات كثيرة على سعر المبيعات. وتكون حجة الشركة في ذلك أنه يجدر بها أن تكسب المساهمة (حيال التكاليف الثابتة) من ألاّ تكسب أيّ شيء إطلاقاً. ويضحّ هذا بالطبع لكن ليس إلى ما لا نهاية. ويكمن الخطر الناجم عن هامش المساهمة في أن الجميع، وخصوصاً الموظفين العاملين في المبيعات، يصبحون سعداء بكسب مساهمة ويتخلّون عن أيّ أمل باستعادة التكاليف الثابتة. ويكون المستقبل وسطّ ظروف كهذه قصير الأجل وغير واعد. وإنّ معدّل هامش المساهمة هو المعدّل الذي يكسب به منتج ما مساهمة لكلّ جنيه أو دولار أو يورو من إيرادات المبيعات المقبوضة. فإذا كان منتج 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 مُحاسب الشركة. إن المراقبين هم مدراء تنفيذيون ويقدمون 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 إنها مقدار المورد الذي تم استهلاكه في إنتاج لبضاعة الشركة وفي بيعها. أبدو ذلك بسيطاً؟ لا، ليس كذلك. قد تكون التكلفة المفهوم الأصعب في كل المحاسبة. وفي الواقع، إن «تكلفة» منتج أو خدمة هي تعبير بلا معنى مع أنه مستعمل 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 الحدّية بين أن يكون عنصر من التكلفة الثابتة من ضمنها أو لا يكون؛ وفي التكلفة المباشرة أو غير المباشرة، نُشير إلى التكاليف التي يمكن التعرف إليها من دون بذل جهد كبير عند تحديد تكلفة الإنتاج؛ أمّا تكلفة المنتج أو تكلفة المدة فتكشف عن فروقات قائمة بين تلك التكاليف التي يمكن تتبعها في المنتج وتلك التي تتكبدها الشركة مع مرور الوقت كتكاليف الإيجار والمكان. وخصّصنا إلى حدّ بعيد محتويات وحدات المحاسبة الإدارية في هذا الكتاب لشرح متى ينبغي استعمال كل تعريف.

تخصيص التكلفة إنه 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 المحركات التي تدفع هذه التكاليف إلى الارتفاع أو الانخفاض. أنظر تحديد التكلفة على أساس النشاط.

التكلفة الرأسمالية إن المال يُكلّف مالياً فتدفع الشركات الفوائد على المال الذي اقترضته من المصارف ومن الأسواق المالية؛ ويُتوقّع منها أيضاً أن تدفع للمساهمين نوعاً من الأجر (نُسميه أنصبة توزيع أرباح) لاستخدامها أموالهم؛ ويُفترض أن المساهمين يريدون إيرادات أكبر من تلك التي تدفعها المصارف لأنهم يتكبّدون المخاطر النهائية في حظوظ الشركة سواء كان عملها جيداً أم متعثراً (فلو أفلسَت شركة ما، يكون المساهمون آخر من يقبض حصيلة البيع). إن التكلفة الرأسمالية هي المتوسط المُرجّح لمختلف معدّلات الفائدة ومعدّلات الفائدة المُقدّرة التي تتحملها الشركة على المال الخارجي. يُسمّى ذلك أحياناً بالمتوسط المُرجّح للتكلفة الرأسمالية.

تكلفة النوعية لعلّ أكبر تحدّي تواجهه الإدارة هو في أن تحصل كلّ مرّة على معايير صحيحة للنوعية منذ المرّة الأولى. فإن سحب المنتج من السوق هو عملية باهظة الثمن ليس من باب تجميع المواد المُعابة فحسب ولا من باب تصحيحها وإعادة توزيعها أو استبدالها، لكن من باب تشويه السُمعة. فتحاول شركات عديدة السيطرة على تكاليف ثلاث فئات رئيسية من النوعية: تكاليف الوقاية عند بدء عملية الإنتاج وتكاليف التقييم خلال العملية وتكاليف الإخفاق (عندما تُنشط عملية الاسترداد). وتُقرُّ الشركات الآن بأنّها إذا استثمرت بشكل كبير نسبياً في تكاليف الوقاية المُسبّقة فسيؤدّي ذلك إلى تكاليف إخفاق أقلّ نسبياً.

تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية إنه مماثل لما ورَدَ بشأن نقطة التعادل. تستطيع الشركات أن تحسب الوقوع الذي يتركه تغيير ما في حجم الإنتاج وفي حجم المبيعات على إيرادات المبيعات وعلى التكاليف المتغيرة والثابتة وبناءً عليه على الدخل الصافي.

الأصول المتداولة إنها أصول إما نقدية وإما من المُتَوَقَّع أن تُصبح نقدية خلال الأشهر الإثني عشر المقبلة كمخازين المواد الأولية والأعمال قيد التنفيذ والسلع الجاهزة والحسابات المدينة. وإنه لأمرٌ مثيرٌ للمناقشة أن تستحقّ المخازين الكبيرة غير المُباعة اسم «الأصول» فقد يكون من الصعب للغاية التخلص منها.

الخصوم المتداولة كما في الأصول المتداولة، نتوقَّع أن تُدفع هذه الخصوم نقداً خلال الأشهر الإثني عشر المقبلة. وقد تكون هذه الخصوم سحوبات على المكشوف من المصرف قصيرة الأجل، ودائنين تجاريين وضرائب مستحقة الدفع.

الفترة الدورية تُستعمل هذه العبارة في حالات تجارية متعددة لوصف طول الفترة الممتدة بين بدء عملية ونهايتها. نذكر على سبيل المثال الفترة الدورية الممتدة بين تصوُّر المُنتج، وإطلاقه في السوق؛ والفترة الدورية الممتدة بين سحب المواد الأولية من المخازن، وإرسال السلع الجاهزة إلى الزبون؛ والفترة الدورية الممتدة بين الدفع لشراء المواد الأولية وشراء المُدخّلات اللازمة للعمل، وتحصيل الأموال النقدية من الزبائن. وتُقاس عادةً هذه الفترة إما بالأيام وإما بالأسابيع. وعلى الإدارة أن تلتزم بشكلٍ مُلحٍ بتقليص هذه الفترة الدورية.

السند التجاري إنه شكل من أشكال القروض التي تستلفها شركة ما بمعدّل فائدة جامد وثابت وبتاريخ استحقاق جامد وثابت. وتُظهر الأسناد التجارية نموذجياً في الميزانية في القسم المُخصَّص منها للقروض الطويلة الأمد في خانة الخصوم.

اللامركزية غالباً ما تُتمُّ إدارة الشركة وفق بنية تعتمد على الفروع أو على الأقسام حيث يتم تشجيع الوحدات الفردية على اتخاذ قراراتها المحلية الخاصة؛ ويُطلق على هذه العملية لتمرير صنع القرار إلى القاعدة اسم اللامركزية. إن المبادئ القائمة على التقسيم إلى وحدات مستقلة هي سليمة وتتلاقى مع الرغبة الشاملة في السماح لمن يعرفون عملهم على أفضل وجه بأن يتخذوا القرارات. لكن ما الذي يحصل عندما تتجاوز هذه القرارات مصالح الشركة الأم أو عندما تتعارض مع قرارات قسم آخر أو فرع آخر؟ هل على الشركة أن تتدخل وتتحكم بالقرار المحلي أم عليها أن تسمح لمختلف الفرقاء بأن يتناقشوا في ما بينهم ليُقنع أحدهم الآخر؟

النفقة المؤجلة أو الدفع على الحساب يُدفع بعض بنود الإنفاق عند نهاية السنة وهو يتعلّق جزئياً بهذه السنة وجزئياً بالسنة المقبلة. نذكر على سبيل المثال الاشتراكات السنوية بالهيئات التجارية أو بالصحف. وفي حساب الأرباح والخسائر لهذه السنة، يُحسَم مبلغ الدفعة التي تتعلّق بالسنة المُقبلة من المبلغ الخاصّ بهذه السنة كما يُدرج في الميزانية كأصل متداول يُطلق عليه اسم النفقة المؤجلة أو الدفع على الحساب.

إستهلاك الأصول الثابتة إنه تقييم لهبوط قيمة أصل ما طوال السنة، ويُقيّد في حساب الأرباح والخسائر ويُحسّم من قيمة الأصل في الميزانية. إنها مسألة متعلّقة بحُكم الإدارة بما أنه لا يمكن لأحد أن يتأكد تماماً من مقدار انخفاض قيمة أصل ما. لذا غالباً ما تضع الشركات قواعد لمختلف مستويات الأصول. فقد تختار شركة خطوط جويّة على سبيل المثال فترة ٢٥ سنة لأسطولها الجويّ البعيد المدى؛ وقد يختار مُصنّع لرقاقات السليكون فترة ١٠ سنوات للمكان الذي يَخصّصه للغرفة النظيفة؛ وقد تختار معظم الشركات فترة سنتين لأجهزة الكمبيوتر. ويؤثّر عدد السنين الذي يتمّ اختياره تأثيراً مباشراً وسلبياً في أرباح حصيلة الحساب.

التكلفة المباشرة إنها تكلفة يمكن عملياً تتبّعها بشكل ماديّ وبطريقة غير مُلتبسة على وحدة الإنتاج. فغالباً ما ننظر إلى المواد كتكلفة مباشرة للمنتج ما أو كساعات تُمضى في العمل لإنتاج خدمة ولتسليمها. وعندما ينشأ نقاش حول أيّ منتج أو خدمة تستفيد من تكلفة ما، يجدرُ عندئذٍ اعتبار التكلفة غير مباشرة.

التكلفة الاستثنائية يتمّ تكبّد تكاليف كهذه لأنّ الإدارة اتّخذت قرار إنفاق هذه البنود بمستوى مُتفق عليه. فإن مستوى الإنفاق على البحث والتطوير مثلاً أو على التسويق والبيع وعلى الصيانة تُحدّده الإدارة ولا يتعلّق بالضرورة بمستوى الوحدات الإنتاجية. ويجب أن تتمّ مقابلة التكاليف الاستثنائية 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، لِنقل ٠,٥٠ € للسهم الواحد، المُعبّر عنه كنسبة مئوية من القيمة السوقية الحالية، لِنقل ١٠,٠٠ € أي ٥٪. إذا كان سعر السهم سيرتفع ليصبح، لِنقل، ١٥,٠٠ €، وإذا كانت الجماعة المُستثمرة تعتقد بأن نسبة ٥٪ هي "المعدّل السائد" للربح الموزّع للسهم، ستري الشركة نفسها مُجبّرة على رفع نصيب الأرباح إلى ٠,٧٥ € لتبقى مُنسجّمة مع توقّعات السوق.

العائد على السهم يُعرّف العائد هنا بأنه الأرباح المتوقّرة للمساهمين (أنظر حساب الأرباح والخسائر). ويتمّ تقسيم هذه الأرباح على عدد الأسهم قيد الإصدار لتحديد العائد على السهم. ويروق لكلّ الشركات أن تری هذا الرقم في ارتفاع مستمرّ.

القيمة الاقتصادية المضافة إنها الربح التشغيليّ لمؤسسة أو لجزء من مؤسسة، مطروحاً منه عبء استخدام الأصول المستعملة لتوليد الربح. ويزداد قياس الربحية هذا شعبيةً لأنّ الإدارة العليا تريد أن تغرس في المؤسسات الفردية مسؤولية أكبر في الأصول الموظفة (التي يمكن استخدامها بشكل يُدرّ أرباحاً أوفر في مكان آخر في الشركة). وإن عبء رأس المال هو عادةً مبنيّ على أساس التكلفة الرأسمالية للشركة (أنظر أعلاه). وإذا جاءت حصيلة الاحتساب رقماً موجِباً (ملاحظة: إن القيمة الاقتصادية المضافة هي رقم وليست نسبة)، تكون المؤسسة قد أنشأت قيمة المساهم؛ وإذا جاءت رقماً سالِباً، تكون المؤسسة قد تآكلت قيمة المساهم.

التكاليف المُعاد تقييمها إنّ هذه التكاليف مُدْمَجَة في المُنتَج أو في وحدات الإنتاج. ولا تستطيع شركة ما أن تتلافى تكبُّدها. فإنّ المواد المباشرة مثلاً واليد العاملة المباشرة والنفقات العامة المتعلقة مباشرةً بالإنتاج تكون من صميم المُنتَج. ويجب ببساطة أن يتمّ تكبُّدها إذا كان ينبغي إنجاز الوحدات. ويجب أن تتمّ مقابلة هذه التكاليف مع التكاليف الاستثنائية التي تحدّد الإدارة وحدها مستواها.

القيمة العادلة يعرف مجلس معايير المحاسبة الدولية بالقيمة العادلة على أنّها المبلغ الذي يمكن مقايضة أصل ما أو تسديد خصم ما لقاءه، بين طرفين حَسَنِي الإطّلاع وراغبين في صفقة تنصف كليهما. ويشعر مجلس معايير المحاسبة الدولية بالكراهية بحقّ حيال التكلفة التاريخية، وهي طريقة التقييم التي استخدمتها معظم الشركات منذ نشأة إعداد التقارير المالية. وباتت التكلفة التاريخية عتيقة ومتدنية كثيراً عادةً عند مقارنتها مع القيمة السوقية. لكنّ القيمة السوقية تتحرّك بانتظام وأحياناً بسرعة. ويقرّ مجلس معايير المحاسبة الدولية بمواطن الضعف هذه ويحدّد استخدام القيم العادلة ببعض الأصول في بعض الأوقات. وإنّ الاكتساب هو أحد هذه الأوقات. وإنّ أيّ فرق بين تكلفة الاكتساب ومصلحة المكتسب في القيمة العادلة للأصول والخصوم والخصوم الطارئة القابلة للتعرف يُقدّم به بيان على أنّه الشهرة أو الشهرة السالبة. وتبدأ القيم العادلة بالسعر السوقي؛ أمّا التقييمات العادية للمنشآت التجارية القائمة فتبدأ بالتكلفة الأصلية. وبوسعنا الافتراض تماماً أنّ مجلس معايير المحاسبة الدولية سيدخل القيم العادلة إلى المزيد من فئات الأصول والخصوم مع الوقت.

المحاسبة المالية إنّها الجزء من المحاسبة الذي يقدّم التقارير إلى العالم الخارجي عن الأداء الماليّ لشركة ما. وضمن محيط خاصّ بالشركة، إنّ الوثيقة الكبرى التي تُقدّم كلّ سنة هي التقرير السنويّ والحسابات السنوية التي تتضمن حساب الأرباح والخسائر الخاصّ بالشركة وميزانيتها وبيان التدفق النقديّ فيها. وتوجّه هذه الوثيقة إلى المساهمين لكن تقرأها أيضاً مجموعات كثيرة أخرى معنيّة كالمصارف والدائنين والزبائن والموردين ومجموعات الضغط الخاصة بالبيئة وبالمستهلك. ويفرض محتويات هذه الوثيقة مزيجاً من قانون الشركات والمعايير المحاسبية ومتطلبات البورصة، كما تخضع الوثيقة لتدقيق محاسبيّ خارجيّ. أنظر المحاسبة الإدارية لتحصل على وصفٍ للفرع الآخر من المحاسبة.

الأصل الثابت إنّها 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 الطبيعيّ. وإنّ قدرة هذه الأصول على التزويد بإمكانية خدمة في المستقبل تخفّ مع الوقت. ويُسمّى هذا بإستهلاك الأصل (أنظر أعلاه وأنظر صافي الأصل الثابت).

الموازنة المرنة إنّها موازنة تأخذ في الحسبان التغيّرات في الحجم. فلا يفيد منظمة ما أن تراجع أداءها شهرياً إزاء موازنة جامدة. فتحتاج التكاليف والإيرادات المُضمّنة في الموازنة إلى أن تُزاد أو تُخفّض وفقاً للأرباح الفعلية التي أنجزت لكي يتمّ التمكن من تقييم نماذج الإنفاق الفعليّ مقارنةً مع ما كان ينبغي إنجازها. وبالطبع لن يكون حكيماً وضع الموازنة الأصلية جانباً بشكل نهائيّ لأنّه يجب أن تُطرح أسئلة بخصوص عدم إنجاز الأحجام الأصلية، لكنّ قيمة الموازنة الجامدة كالتحكم هي شبه معدومة.

التكلفة الكاملة يتضمّن مُنتج ما أو خدمة ما نوعين من التكاليف نموذجياً وهما: التكاليف التي يمكن عزوؤها مباشرةً إلى المُنتج أو الخدمة كالمواد الأولية مثلاً واليد العاملة المباشرة، والتكاليف التي يتعدّر عليها ذلك، أي تكاليف الأمكنة الإدارية والإنتاجية أو راتب المدير العام للهيئة التنفيذية. عندما يتم تخصيص هذه التكاليف غير المباشرة على المُنتج أو الخدمة، تُسمّى التكلفة الإجمالية بالتكلفة الكاملة (أو التكلفة المُستوعبة كلياً أو التكلفة المُحمّلة كلياً).

القيمة المستقبلية إنّها قيمة التدفّقات النقدية عند تاريخ مستقبليّ، مع الأخذ في الحساب للفائدة المتراكمة بين وقت حصول التدفق النقدي والتاريخ المستقبليّ. وإنّ القيمة المستقبلية لـ 2١٠٠ قُبِضت اليوم ستصير 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 المُتعارف عليها والمقبولة عموماً إنّه المصطلح العامّ الذي يُطلق على وفرة المفاهيم والتقنيات المحيطة بإعداد البيانات المالية لكيان ما. وإنّ عدداً مُتنامياً من هذه المبادئ هو الآن مُقنّن في قانون الشركات والمعايير المحاسبية الصادرة عن سلطات مُنظمة حول العالم؛ أمّا البعض الآخر فهو عبارة عن اتّفاقيات غير مُقنّنة مُتجذّرة في الإطار النظريّ المُحيط بقياس الأرباح وبالإفصاح عنها. وإنّ مجلس معايير المحاسبة الدولية هو السائد في وضع المعايير.

الشهرة لعلّها المسألة التي تشكّل المعضلة الأصب التي تواجه المحاسبين وآخرين ممّن يتولّون مهمّة تقديم التقارير المالية. وتتضمّن الشهرة الفائض عن القيمة العادلة لأصول شركة ما يكون مُكتسباً ما مستعداً لدفعه ليضمن شراء هذه الأصول. فتستولي مثلاً الشركة س على الشركة ص لقاء ١٠٠ ٠٠٠ €؛ وتُقيّم أصول الشركة ص عند الاستيلاء بـ ٦٠ ٠٠٠ €. وبناءً عليه، تكون الشركة س قد دفعت ٤٠ ٠٠٠ € لقيمة الفريق الإداري في شركة ص، والملكيّة الفكرية، وسلسلة العرض، والعلاقات مع الزبائن، والابتكارات في مجال انتقال السلع إلى المستهلك، ولا يرد أيّ من هذه العناصر في القيم المحاسبية التي تؤلّف مبلغ الـ ٦٠ ٠٠٠ €. ويُسمّى مبلغ الـ ٤٠ ٠٠٠ € هذا، بالشهرة ويجب أن يُنقل في ميزانية الشركة س وأن يُخفّض بطريقة تعكس الخسارة في قيمته على مدى السنوات المقبلة. غير أنّه في ظلّ قواعد مجلس معايير المحاسبة الدولية، إذا كان يمكن التعرف إلى أيّ مكوّن من مكوّنات الشهرة بشكل مستقل عن الكتلة، يجب عندئذٍ التعرف إليه وتقييمه على حدة في الميزانية. ويُطلق على الرصيد المتبقي مصطلح الشهرة.

القيمة الدفترية الإجمالية إنّها التكلفة الأصلية لأصل ما قبل حسم استهلاكه. وتقوم الشركات عادةً بالإفصاح عن القيمة الدفترية الإجمالية وعن الاستهلاك المُقيّد في هذه الفترة المحاسبية، والاستهلاك المتراكم لغاية تاريخه وصافي القيمة الدفترية.

هامش الربح الإجمالي إنه المقياس الأول والحاسم للأرباح وهو عبارة عن الفرق بين إيرادات المبيعات وتكلفة السلع المباعة (التي تتألف نموذجياً من المواد المباشرة واليد العاملة المباشرة والنفقات العامة المباشرة). ولدى مواجهة تدنٍ في المبيعات، يكون الميل إلى تخفيض سعرها، مما سيؤثر بشكل مباشر وسلبى في هامش الربح الإجمالي. وتأتي المحافظة على الهوامش كخطوة أولى وحاسمة لتحقيق ربحية مرضية.

النمو يُشار إلى شركة بأنها 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 يلحق النمو الضرر بسيولة الشركة إلا إذا كان يوسّعها العمل في الوقت ذاته على تخفيض أساس رأسمالها التشغيلي (أنظر أدناه).

التكلفة التاريخية إنها التكلفة الأصلية لمورد اكتسبته الشركة. وفي سياق المحاسبة المالية، يشعر المحاسبون بالارتياح تجاه التكلفة التاريخية ويفضّلونها على تكلفة الاستبدال الحالية أو على القيمة القابلة للتحقق لأنها لا تتطلب أي عمل تخميني. لكن قيمة التكلفة التاريخية تتدنى بالطبع كلما استُقبِلَ الأصل، حتى لو حُسم استهلاكه. ولا تستغرق القيمة الحالية وقتاً طويلاً لتختلف عن التكلفة التاريخية.

اختبار الإلتاف يتم استهلاك معظم الأصول الملموسة سنوياً، بمعدل يُحدّد عندما تقوم الشركة باكتساب الأصل. غير أن الشهرة وأصولاً أخرى غير ملموسة، نظراً إلى قيمتها غير الأكيدة، تخضع لاختبار إلتاف، مُصمّم لاختبار مقياس التقييم الأصلي إزاء الظروف الاقتصادية السائدة عند تاريخ الميزانية. ويمكن أن تؤدي اختبارات الإلتاف السنوية إلى شطب حسابات مختلفة كل سنة، بدءاً من الصفر وصولاً إلى كامل مبلغ الشهرة. وإذا بلغت الإدارة في الدفع للشهرة، وإذا ما تدهورت ظروف المتاجرة لاحقاً، يمكن أن يكون الوقوع السلبي على أرباح المجموعة هائلاً.

المُحفّزات إنها عملية تقوم على مكافأة المدراء لتحقيقهم غايات الشركة. وقد يُشجّع نظام التحفيز المدراء على اتخاذ قرارات قصيرة الأمد من شأنها أن تُعزّز أرباح الشركة في المدى القريب كخفض الحسابات المخصّصة للبحث والتطوير لكنها تُضرّ بمستقبل الشركة في المدى البعيد، إلا إذا كانت هذه الغايات مبيّنة بطريقة دقيقة وبعيدة عن الالتباس. وتعتمد شركات كثيرة خطأً للتحفيز في المدى القريب والبعيد على السواء لمنع المدراء من اتخاذ قرارات تُضرّ بالشركة.

بيان الدخل إنها تسمية أخرى تُطلق على حساب الأرباح والخسائر. ويقوم المزيد من الشركات غير الأميركية بتغيير تسمية «حساب الأرباح والخسائر» واعتماد تسمية «بيان الدخل» لأن هذه التسمية الأخيرة تعكس بشكل أفضل الفلسفة الأساسية الكامنة وراء المُستند.

الزيادة في التكاليف إنها تكلفة إنتاج وحدة زائدة من الإنتاج، ويُطلق عليها أحياناً اسم التكلفة الحديثة. لا تتأثر عادةً التكاليف الثابتة بإنتاج سلعة زائدة، وبناءً عليه، يتغاضى عنها المحاسبون عند احتساب الزيادة في التكاليف.

التكاليف غير المباشرة هي التكاليف التي تتحملها أي شركة ما ولا يمكن ردها إلى المُنتج أو الخدمة المقدّمة. فمثلاً، يُعتبر استهلاك الطائرة أو موازنة التسويق لشركة الطيران تكاليف غير مباشرة للميل الجوي الذي يقطعه كل راكب. ولكنها لا تقل أهمية عن التكاليف المباشرة من ناحية فهمها أو التحكم بها.

الأصول غير الملموسة هي الأصول التي لا يمكن تمييزها مادياً ولكنها رغم ذلك تخلق قيمة للشركة، وبالتحديد الشهرة المُشترقة، وبراءات الاختراع، وحقوق التأليف والعلامات التجارية.

الملكيّة الفكرية ما تملكه الشركة من براءات اختراع، وعلامات تجارية، وحقوق التأليف، وغيرها من الأصول الفكرية التي يحميها القانون مما يتيح لها الاستفادة من معرفة الشركة المتخصصة لمحتوى المُنتج و/أو عملية التصنيع و/أو آليات التسليم لفترةٍ محدودة من الوقت. وإن أحد أهمّ التحديات في الإقتصاد الجديد هو تعلّم كيفية التأثير في استثمار الشركة غير القابل للقياس في هذا المورد غير الملموس، في سبيل رفع قيمة المساهم.

عائد الإستثمار الداخلي ذكر هذا المصطلح في «تقييم الاستثمار» (أنظر أدناه)؛ وهو ما يقدر مشروعٌ ما على كسبه طوال عمره، أي معدل الفائدة المطلوب لتخفيض التدفّقات النقدية المستقبلية الصافية إلى صفر. وبعبارة أوضح، يكون مشروع ما مُقترح مقبولاً إذا كان عائد استثماره الداخلي أكبر من معدل العائد الذي تتطلبه الشركة.

مجلس معايير المحاسبة الدولية المجموعة التي يُعهد إليها بالمهمة الصعبة ألا وهي كتابة معايير لإعداد التقارير المالية تكون مقبولة في البلدان والبورصات كافة. ويعتمد حالياً المعايير الدولية ما يزيد على الـ 100 دولة.

المخزون يتألف من ثلاثة مكوناتٍ هامة هي: المواد الأولية، والأعمال قيد التنفيذ، والسلع الجاهزة. وتكون أعدادها كبيرة جداً في شركات التصنيع، لذا فهي تتطلب توظيف الكثير من المال الذي يمكن الاستفادة 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 الأولية حتى لا يؤدي نفاذ المخزون إلى إبطاء عملية الإنتاج؛ وما يكفي من الأعمال قيد التنفيذ للإنتقال بسلاسة إلى مرحلة إنتاج السلع الجاهزة؛ وما يكفي من السلع الجاهزة لتلبية طلب الزبائن. يُسمّى هذا النموذج «في حينه» ويصعب تحقيقه من الناحية العملية.

دوران المخزون مؤشّر حول مدى فعالية إدارة الشركة لمخزونها. وهو يُقاس بقسمة تكلفة المبيعات على المخزون. وكلّما كبر رقم دوران المخزون انخفضت مستويات هذا الأخير. وبالطبع ستفاوت نسبة دوران المخزون وفقاً للفترة من السنة؛ ففي القطاعات التي تعتمد على المُنتجات الموسمية، يمكن توقع تغييرٍ مفاجئٍ وكبير لهذا الرقم خلال فترة إثني عشر شهراً.

تقييم الاستثمار إنه العملية التي تُعزِّب الشركات بواسطة المشاريع الرأسمالية المُقترحة. وإن التدفقات النقدية المستقبلية التي تنبثق عن المشروع تُخصم حسب القيم السائدة اليوم باستخدام معدل العائد المطلوب في الشركة (وهو عادةً التكلفة الرأسمالية). وإذا كان صافي القيمة الحالية أكثر من صفر، يعني أن المبلغ المخصص للتدفقات النقدية المستقبلية يتخطى الاستثمار الأولي المطلوب، فإن المشروع يتخطى التكلفة الرأسمالية المطلوبة وبناءً عليه، سيزيد قيمة المساهم. وإن تقنية تُدعى معدل المردود الداخلي (أنظر أعلاه) تقيس بدقة قدرة المشروع على الكسب.

مركز الاستثمار إنه مجال النشاط الخاص بالشركة الذي يكون أحدهم مسؤولاً عنه لتوليد عائد مُرضٍ (أرباح) من الأصول المستثمرة في ذلك النشاط. ويجب أن تتم مقابلة مراكز الاستثمار مع مراكز التكلفة 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 إنها التكلفة المستخدمة في عملية مشتركة يتم فيها إنتاج مُنتجَيْن أو أكثر أو خدمتين أو أكثر. وتنشأ المنتجات/الخدمات المستقلة عند نقطة الانشقاق؛ أما التكاليف المشتركة فهي تلك التكاليف التي يتم تكبدها لغاية نقطة الانشقاق.

في حينه إنها عبارة تشير إلى فلسفة إدارية تحاول إلغاء المخزون، وبناءً عليه، إلغاء استهلاك الموارد بإسراف. ويتم شراء المواد في حينه لتستخدم في الإنتاج؛ ويُبرمج الإنتاج ليضع السلع الجاهزة في السوق في حينه بغية تلبية طلب الزبون. وإن برامج التسليم غير القابلة للتنبؤ التي يقوم بها الموردون وتدفقات الإنتاج غير القابلة للتنبؤ تُخبط ممارسات «في حينه».

مؤشرات الأداء الرئيسية إنها المقاييس التي تصممها منظمة ما لتتعب الأداء الفعلي في تحقيق غاياتها. وإن مؤشرات الأداء الرئيسية هي عادةً مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية. وتُعرف أحياناً بعوامل النجاح الرئيسية.

«الوارد أخيراً، يخرج أولاً» إنها طريقة لتقييم المخزون تفترض أن الوحدات الأخيرة التي تم شراؤها أو إنتاجها هي التي تم بيعها أولاً. ونادراً ما تتدفق السلع المادية على هذا النحو لكن طريقة التقييم هي افتراض صرفاً للتدفق. وينبغي مقابلة ذلك مع طريقة «الوارد أولاً، يخرج أولاً» التي تميل إلى عكس التدفق المادي.

الفعالية المالية (المُسَمَّاة أحياناً بنسبة الدين إلى رأس المال) يتم تمويل أصول شركة ما من مصدرين هما المساهمون وأشخاص غيرهم كالمصارف والدائنين. ويقاس معدل الفعالية المالية العلاقة بين هاتين المجموعتين. وكسائر المعدلات الأخرى، بوسع المرء استخدام عدّة مجموعات مؤلفة ممكنة: الدين الكامل (أي كل الخصوم في الميزانية غير حقوق المساهمين) كنسبة مئوية لإجمالي الأصول، أو إجمالي الأصول مقسوم على حقوق المساهمين، أو الدين المُلزم بفائدة كنسبة مئوية لحقوق المساهمين. وإن شركة ذات نسبة كبيرة من الدين إلى رأس المال هي شركة تحمل ديناً مُلزمًا بفائدة أكثر مما تحمل حقوق ملكية. ويحتاج هذا الدين إلى الخدمة ويمكن أن يُفرغ الشركة من الأرباح المتوقّرة ولا يترك أي أرباح للمساهمين.

الخصوم إنها كلّ البنود التي يجب أن تدفعها الشركة عاجلاً أم آجلاً. وإنّ الخصوم المتداولة كالحسابات الدائنة أو السحوبات القصيرة الأمد على المكشوف من المصرف، سيتمّ وفاؤها خلال الأشهر الإثني عشر المقبلة؛ أمّا الخصوم الطويلة الأمد، كالأسناد التجاريّة والقروض الآجلة فسيتمّ استردادها في تواريخ محدّدة في السنوات المقبلة. وليس المحلّلون تواقين إلى فصل خصوم شركة ما حسب تاريخ الوفاء، بل حسب إذا كان يتمّ دفع فائدة عليها أم لا.

المسؤوليّة المحدودة إنها الوضع القانوني للمساهمين في شركة ما. وإنّ حدود مسؤوليّة مساهم ما في شركة ما لا تتخطى استثماره في أسهمها بالرغم من أنّ الشركة قد تُفلس وتدين بكميّة أكبر من المال. وينبغي مقابلة هذا الموقع مع شركة أشخاص حيث يُلاحق الشركاء في ممتلكاتهم الشخصية إذا كانت موارد شركتهم لا تكفي للوفاء بالموجبات الماليّة.

العامل المُحدّد إنه العائق الذي يمنع شركة ما من الإنتاج أو البيع بقدر الطلب على السلع؛ وإنّ هذه العوامل المحدّدة هي نموذجياً إنسانيّة (ساعات العمل ومستويات المهارة الصحيحة) أو مادّيّة (ساعات تشغيل الآلة ومورد المكان).

السيولة إنها كلمة أخرى لموقع الشركة النقديّ أو شبه النقديّ. يمكن قياسها عبر قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة بغية عكس تغطية احتمال غير وارد باعتراف الجميع، هو عبارة عن أنّ يترتب على الشركة وفاء كلّ دائنيها دفعةً واحدة. وفضلاً عن ذلك، يمكن تكييف هذه النسبة مع نسبة يُطلق عليها اسم السيولة السريعة التي تُجرّد المخزون من الأصول المتداولة وتقسّمها على الخصوم المتداولة. وهذا يُقرّ بأنّ المخازين هي الأقلّ قابليّةً للتحقيق من بين الأصول المتداولة إذا تطلّبت الخصوم المتداولة الدفع مباشرةً.

طريقة التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أقلّ إنّ الأصول، ونعني أكثر ما نعني المخزون، يجب أن تُنقل في الميزانيّة بطريقة التكلفة أو القيمة الصافية القابلة للتحقيق أيهما أقلّ (ولتسهيل التعبير، تمّ استخدام «القيمة السوقية»). وتمنع هذه القاعدة الشركات من اتّخاذ قيمة أكبر من تلك القابلة للتحقيق فتتعرّض بذلك لخطر تقديم تقارير بالأرباح قبل أن تكون هذه الأرباح قد كُسيّت بالفعل.

المحاسبة الإداريّة إنّ هذا الجزء من المحاسبة، بالمقابلة مع المحاسبة الماليّة، مُصمّم لتزويد صانعي القرار الداخليّ بالمعلومات التي يحتاجونها لاتّخاذ قرارات رشيدة. وتكون المحاسبة الإداريّة بذلك مزيجاً من المعطيات الماليّة وغير الماليّة وينبغي إنشاؤها بطريقة يتلقّى فيها كلّ مستخدم المعلومات التي يتطلّبها في الوقت المطلوب وبدقّة تامّة. غير أنّه غالباً ما يتدّمّر المدراء التنفيذيون من تلقّيهم المعلومات بتأخير ومن أنّ المعطيات تحتوي على القليل من المعلومات ذات الصلة بأهداف صنع القرار. وما من قواعد خارجيّة تُملي محتوى المحاسبة الإداريّة.

التحكّم الإداري إنه سلسلة من أنظمة المعلومات ومن التقنيّات الداخليّة التي تستعملها شركة ما لتضمّن استخدام مواردها بفعاليّة ولتحفّز موظّفيها ولتقيّم أداءها. وتشكل معلومات المحاسبة الإداريّة جزءاً (حاسماً) من نظام التحكّم الإداري.

هامش الأمان إنه تعبير يوميّ يستخدمه المحاسبون في سياق تحليل علاقة التكاليف مع الحجم والربحية: وتُعتبر شركة ما بأنها تعمل بهامش من الأمان إذا كانت وحدات إنتاجها ومبيعاتها تتخطى المستوى المطلوب من الإنتاج والمبيعات لتحقيق التعادل (حيث لا تحقق ربحاً ولا خسارة).

التكلفة الحدّية أنظر الزيادة في التكاليف

الرسملة السوقية إنها أحد المقاييس المستخدمة بشكل متكرّر لحجم شركة ما: ويتعلّق الأمر بعدد الأسهم قيد الإصدار مضروب بالقيمة السوقية الحالية للسهم الواحد. ولأنّ هذا الحساب مرتبط بسعر السهم اليوميّ، قد تتغيّر «الرسملة السوقية» لشركة ما بشكل يوميّ أو حتى كلّ ساعة.

الملاءمة إنه مفهوم محاسبيّ أساسيّ متعلّق عن كَثَب بالحسابات المستحقّة (أنظر أعلاه). ولتقدّم شركة ما التقارير إلى المساهمين، تسعى إلى جعل مبيعات السنة تلائم تكاليف إنتاج هذه المبيعات. وبناءً عليه، يفسّر ذلك لِمَا لن يقوم أصل ما تمّ شراؤه في سنة واحدة لكن سيفيد المنظمة لنقل لعشر سنوات، بموازنة مبيعات هذه السنة؛ فسوف تتمّ ملاءمة واحد على عشرة من تكلفته في هذه السنة، ويُسمّى ذلك بالاستهلاك.

المادّية إنها مبدأ في المحاسبة الماليّة تسمح بإلغاء بعض التكاليف والإيرادات من البيانات الماليّة لأنها صغيرة بالنسبة إلى التكاليف والإيرادات الأخرى المُفصّل عنها لدرجة أنّ الصورة المبيّنة ككلّ لن تُحرّف. وتعلّق المادّية بالأرقام المُفصّل عنها. وإذا كان دوران شركة ما ١٠٠ ٠٠٠ € سنوياً، فإن فاتورة مُضَيّعة في نهاية السنة وقدرها ٥٠ ٠٠٠ € ستكون غير مادّية ولن تُوجّل إعداد البيانات الماليّة. وإذا تمّت إضاعة فاتورة كهذه في شركة بلغ دورانها ٤٠٠ ٠٠٠ €، سيتطلّب الأمر اتّخاذ خطوات للعثور على الفاتورة المفقودة والإفصاح عن المشكلة طالما أنّ إغفالها يشكل مبلغاً مهماً بالنسبة إلى الدوران.

حصّة الأقلية إنها مبلغ موجود في جهة الخصوم في ميزانية موحّدة (أو جماعيّة) يشير إلى الأسهم التي لا يزال مساهمون في الشركات الفرعية يملكونها.

الأصول الصافية إنها إجمالي الأصول مطروح منه 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 المُخفّضة للأصول) إنها الأصول الثابتة مطروح منها الاستهلاك المتراكم لهذه الأصول لغاية تاريخه. وعلى مدى عمر الأصل، سينقص الرقم الذي يشير إلى صافي الأصل الثابت فيما يزداد الاستهلاك المتراكم. وسيكون الرصيد صفراً في نهاية فترة السنوات المختارة للشطب. وبالطبع، بوسع الشركة أن تستمرّ في استخدام هذا الأصل بعد هذا التاريخ لتوليد الإيرادات. وكنتيجة لمبدأ الملاءمة، لن تحمل مبيعات تلك السنوات اللاحقة عبء الاستهلاك الملائم. وبناءً عليه، ستُظهر الشركة أرباحاً أوفر بعض الشيء.

صافي الربح التشغيلي إنه الفرق بين المبيعات الناجمة عن النشاطات التجارية العادية والتكاليف المرتبطة بهذه النشاطات. وبشكل محدد، يُغفل 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 انتباههم على صافي الربح التشغيلي ليكسبوا فكرة عن كيفية أداء الأمور الأساسية في المؤسسة.

صافي القيمة الحالية أنظر تقييم الاستثمار إن صافي القيمة الحالية هو الفرق بين الاستثمار المقترح في مشروع ما والمُعبر عنها بمال اليوم، ومبلغ صافي التدفقات النقدية الداخلة المقترحة 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 الأمد التي تملكها شركة ما لتواصل تجارتها. فتحتاج شركات الخطوط الجوية مثلاً إلى الطائرات، وتحتاج الشركات النفطية إلى منصات حفر ومعامل تكرير وخطوط أنابيب. وتستخدم الشركات هذه الأصول ولا تعتزم عادةً على بيعها في المسار العادي للأعمال. وإن قدرتها على التزويد بإمكانية خدمة في المستقبل تقل مع الوقت، ويُسمّى ذلك بالاستهلاك.

تحديد التكاليف العادية إنه إجراء لتحديد تكاليف المنتجات أو الخدمات يضيف إلى مُكوّنَي التكلفة من المواد الفعلية واليد العاملة الفعلية تخصيصاً للتدفقات العامة مبنياً على أساس المعدل المُضَمَّن 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 بوسعها أن تُعيد تسليم الخدمة إلى الشركة بتكلفة فاعلة. إن إيجاد مصادر خارجية هو بديل يجذب الشركات عندما يكون لشركات أخرى وفورات حجم تُمكنها من تقديم نوعية ريفية وخدمة موثوق بها بأسعار أقل مما تستطيع الشركة إنجازها بها، حتى من خلال عمليات داخلية فائقة الفعالية.

حقوق الملكية (أو حقوق المساهمين) تُبيّن هذه الخانة في الميزانية قيمة المؤسسة التي يملكها المساهمون. وبطريقة حسابية، تعادل قيمة الأصول كما هي مبيّنة في الميزانية مطروح منها كل الخصوم التي تقرّ بها الشركة في الميزانية، وتتبعير آخر، ما يُترك للمساهمين بعد وفاء كل الخصوم بالكامل. وبشكل متعلق بالمفاهيم، ثمة ثلاثة أجزاء مكوّنة في الخانة: (١) رأسمال الأسهم 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 تمّ استثمار كل بند من هذه البنود في ميزانية الشركة.

القيمة العنوانية إنها القيمة القانونية لسهم فردي يتم طبعها على كل شهادة سهم. وتُدعى أحياناً القيمة الإسمية أو القيمة المُعلنة، وهي من دون تأثير في سير الشركة فُدماً؛ فإنّ القيمة السوقية هي القيمة الوحيدة التي تهّم بالفعل في ما يتعلّق بسهم شركة ما.

شركة الأشخاص إنها بنية قانونية تجمع معاً فردين أو أكثر كشركاء في الملك. وللشركاء مسؤولية غير محدودة لجهة الديون التي يدينون بها للدائنين والزمّان، لكن بالمقابل ليس عليهم أن ينشروا نتائجهم المالية السنوية. وينبغي مقابلة هذه البنية القانونية مع الشركات المحدودة المسؤولة التي يتمتّع 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 إنها عدد الأشهر أو السنوات التي تستغرقها شركة ما لتستعيد استثمارها في مشروع ما. وكلما كان المشروع أكثر عرضة للمخاطر، قصُرت الفترة التي تتطلبها شركة ما للاسترداد. وإنّ هذه الطريقة في حماية الاستثمار ليست نظرياً سليمة كالطرق التي تستعمل التدفّقات النقدية المخصومة.

نسبة سعر السهم إلى ربحيته تُحسب هذه النسبة عبر قسمة القيمة السوقية لسهم شركة ما على العائد على السهم. وإذا تمّ تفسيرها حرفياً، تساوي رقم إيرادات السنوات المُمثّل في سعر السهم الحالي. وتشير نسبة مرتفعة لسعر السهم إلى ربحيته إلى أنّ ثقة السوق بالأداء المستقبلي للشركة قد تخطت قدرة الشركة على توليد الإيرادات. وإنّ متوسطاً قطاعياً لسعر السهم إلى ربحيته يُستخدم أحياناً للمساعدة على تقييم شركة غير مُسوّدة في البورصة:

الإيرادات الحالية للشركة مضروبة بالمتوسط القطاعي لسعر السهم إلى ربحيته في الشركة.

تكاليف المدّة ترجع هذه التكاليف إلى الفترة المحاسبية التي يتمّ إعداد البيانات المالية على مداها ويتمّ شطبها نموذجياً في حساب الأرباح والخسائر لكل سنة من دون تخصيص أيّ منها على مخزون السلع غير المباعة. وتتضمّن 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 تُخصّص على المنتجات ويمكن أن تنتهي في الميزانية كجزء من تقييم المخزون غير المُباع.

إنحراف السعر إنّه تعبير وُجد بشكل مُهيمن في تحديد التكاليف المعيارية؛ فهو الفرق بين السعر المخطّط له لوحدة من الموارد وسعرها الفعلي الذي تمّ تكبُّده في السوق، مضروب بالحجم الفعلي للوحدات المستهلكة.

التكلفة الأولية إنها 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 مُستخدَم لتخصيص التكاليف عندما يكون المنتج مُتجانساً بطبيعته وعندما يميل الإنتاج إلى أن يكون مستمرّاً.

حساب الأرباح والخسائر (يُدعى أحياناً بيان الدخل) إنه أحد البيانات الماليّة الأساسيّة الثلاثة التي تعدّها شركة ما (والبيانات الأخرى هما الميزانية وبيان التدفّق النقديّ). فهو تقرير ماليّ حول النشاطات التجاريّة للشركة خلال الأشهر الإثني عشر الماضية (أو أيّ فترة زمنيّة أقلّ) ويُسجّل إيرادات المبيعات والتكاليف التي تمّ تكبّدها في عمليّة المبيعات. وإنّ تكاليف أخرى كخدمة دين الشركة، والضريبة المستحقّة الدفع على الأرباح المؤدّدة، والضرائب التي تحدث مرّة واحدة كإعادة الهيكلة، تكون أيضاً جزءاً لا يتجزأ من هذا البيان. وإنّ أحد المعالم التي تثير 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 الممكن عزوّه إلى المساهمين، والأرباح المحتجزة. ويُعنى كلّ نوع من هذه الأرباح بقياس الأداء الاقتصاديّ للشركة في نقطة مختلفة من الدورة الماليّة السنويّة.

مركز الربح إنه مركز مسؤوليّة يتمّ فيه قياس رئيسه لجهة قدرة المركز على توليد الأرباح، أي على تحقيق الحدّ الأقصى من الإيرادات والحدّ الأدنى من التكاليف.

الاحتياطات في نهاية سنة ما، قد تقرّر شركة ما بمسؤوليّتها المحتملة لتسديد بعض الدفعات أو لتكبّد خسائر محدّدة في وقت ما من المستقبل القابل للتنبؤ. وقد تكون هذه البنود ديوناً هالكة محتملة (أي حسابات مدينة لن يتمّ استردادها من الزبائن الذين تواجه مؤسساتهم اضطرابات) أو تسوية نزاع محيط بنوعيّة منتج أو بضرر بيئيّ. وإذا كان بوسع الشركة أن تقيس كمياً بنوداً كهذه وهي تعتقد أنّها أكيدة بشكل معقول، فستقيدها في حساب الأرباح والخسائر للسنة التي ستنتهي عملاً بمفهوم الملاءمة المحاسبيّ (أنظر أعلاه) كما ستنشئ المبلغ نفسه كاحتياط (خصم) في الميزانيّة.

وحيث لا يكون مقدارّ الدفعة المستقبلية أو التوقيت أكيداً أو حيث تكون أرجحية الحدوث غير أكيدة إلى حدّ بعيد، لن يتمّ أيّ احتياط في حساب الأرباح والخسائر وفي الميزانيّة لكن سيُسجّل تعليق في التقرير السنويّ حول المسؤولية المحتملة التي تظن الشركة بأنّها ستقع عليها.

المجال ذو الصلة إنه مصطلح مُستخدَم في سياق تحليل التعادل: غالباً ما يصف المحاسبون التكاليف بأنّها تسلك بخطوط مستقيمة لكن بالطبع يسلك القليل منها على هذا النحو. وفي بداية الدورة الإنتاجيّة وفي نهايتها، تسلك التكاليف بطرُق غريبة. لكن ضمن أغلب عمليّة المجال ذي الصلة، تسلك التكاليف على نحو قابل للتنبؤ بما يكفي لنقرأ نقاط التعادل من خلال الخطوط المستقيمة التي يرسمها المحاسبون.

الدخل المُتبقّي أنظر القيمة الاقتصاديّة المضافة

الأرباح المحتجزة إنها الجزء من الربح السنويّ الذي لا يُوزّع على المساهمين عن طريق أنصبة توزيع الأرباح. تجد الأرباح المحتجزة طريقها في مُكوّن الاحتياطيات من حقوق المساهمين في الميزانيّة وتُستخدَم لإنماء المؤسّسة من خلال اكتساب الأصول.

العائد من رأس المال المُوَظَّف إنه مقياس لربحية شركة ما مع أخذ الأموال الرأسمالية المُوَظَّفة لتوليد الأرباح في الحسبان: الأرباح (المُعَرَّفة بطريقة تختلف بين شركة وأخرى لكن يُعنى 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 مساوٍ لتكلفتها الرأسمالية أو أعلى منها (أنظر أعلاه)، فإنها تتآكل قيمة المساهم.

العائد من حقوق المساهم الأرباح (المُعَرَّفة بطريقة تختلف بين شركة وأخرى لكن يُعنى بها عادةً الربح الممكن عزوه إلى المساهمين) مقسومة على حقوق المساهمين. وينبغي أن نتذكر أن المساهم لا يتوقع فقط عائداً من الإيرادات كما هو موصوفٌ هنا بل يتوقع أيضاً نمواً رأسمالياً في السهم.

الإيرادات إنها كلمة أخرى للمبيعات. إن الإيرادات، المُعَرَّفة بشكل أدقّ أحياناً على أنها صافي الإيرادات التشغيلية، تشكل السطر العلوي في حساب الأرباح والخسائر. وهي تتضمن مكوّنين: الأموال النقدية المقبوضة من الزبائن لقاء المبيعات التي تمت خلال السنة؛ والحسابات التي أعدت بها فواتير للزبائن لقاء سلع وخدمات تم تزويدهم بها في أواخر السنة لكنها لم تُسدّد بعد. ولا تتضمن الإيرادات الأموال النقدية المقبوضة خلال السنة لقاء مبيعات أعدت بها فواتير وأقرت بها إيرادات في السنة المنصرمة. وحيث تستخدم الحكومة قطاعاً ما لتحصّل منه ضريبة خاصّة على المبيعات، كالضريبة على القيمة المضافة مثلاً أو كالضرائب على الإيرادات النفطية، أو ضريبة إنتاج المشروبات والتبغ، تُقتطع عادةً هذه الضرائب قبل أن يتم الإفصاح عن صافي الإيرادات في حساب الأرباح والخسائر.

تحليل حساسية مشروع ما إنه الاختلاف في الافتراضات المُطبّقة على الأحداث المشكوك فيها وغير الأكيدة في المستقبل، كما في إعداد الموازنة مثلاً وكما في تقييم الاستثمار. وحيث تكون الحصيلات غير أكيدة، يكون من الحكمة استعمال الأرقام باستخدام تنبؤات متنوعة فيمكن مقابلة «أفضل حالة» مع «أسوأ حالة». ويسهل جداً التنبؤ بأكثر حصيلة مؤاتية!

حقوق المساهمين أنظر حقوق الملكية

نقطة الانشقاق إنها النقطة التي ينشأ عندها مُنتجان أو أكثر، في عملية تصنيع ما، مُسببين بذلك للمحاسب مشكلة متعلّقة بتخصيص التكاليف التي تم تكبّدها لغاية نقطة الانشقاق.

التكلفة المعيارية إنها تكلفة مُنتج أو خدمة يتم تحديدها مُسبقاً بعناية، ويتم قياس التكاليف الفعلية بالنسبة إليها.

الفرع إنها شركة يكون للشركة الأم حيازة فيها تتخطى نسبة الـ ٥٠٪ من الأسهم العادية.

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 المُستهدفة إن التكلفة المُستهدفة هي التكلفة المُقدَّرة البعيدة المدى لمنتج أو خدمة، والتي ستسمح لشركة ما بالدخول إلى السوق أو البقاء فيها وبمنافسة كل منافسيها بشكل مُربح.

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 تشوب 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 تندفق بواسطته السلع والخدمات من جزء إلى آخر في المؤسسة. وهل عليها أن تندفق بسعر التكلفة أم مع مكون ربحي للجزء الذي يمرر السلع في المؤسسة؟ إن تسعير التحويل هو موضوع معقد، وبشكل خاص عندما يُنظر 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 تُؤجَّه، كراتب المدير التنفيذي مثلاً؛ وبناءً عليه، ينبغي تجاهل هذه التكاليف في قرار تُدرَس 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 تُخصَّص عليهم هذه التكاليف.

سلسلة القيمة إنها سلسلة من النشاطات التي تباشر بها أحياناً شركات ومنظمات متعددة وأفراد عديدين لتسليم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك النهائي. ويساهم كل منها بموارد مختلفة ويمرر السلعة إلى المرحلة التالية في سلسلة القيمة بسعر يعكس القيمة المُضافة.

التكلفة المتغيرة إنها تكلفة تتغير بشكل يتناسب مع حجم الإنتاج أو حجم المبيعات. فإذا إزداد الإنتاج بنسبة ٣٠٪، إزدادت التكاليف المتغيرة حقاً بنسبة ٣٠٪. وإن المواد الأولية هي مثل نموذجي للتكلفة المتغيرة.

رأس المال التشغيلي (العامل) إنه الأصول المتداولة مطروحاً منها الخصوم المتداولة. ويُشار إليه أحياناً بأنه الدم الجاري في عروق الشركة، والموارد التي تحتاجها هذه الأخيرة لتبقى على خدمة المبيعات والإنتاج. وحيثُ تفتقر الشركات إلى التحكم بمستويات المخزون و/أو حيثُ تكون بطيئة في تحصيل حساباتها المدينة و/أو حيثُ تكون متحمّسة 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 أن مبيعاتها، وبالتالي إنتاجها، تتخطى قدرتها على توليد ما يكفي من الأموال النقدية لدعم نموها.

إعداد موازنة من دون أساس إنه عملية شاملة لإعداد الموازنة، مستخدمة بشكل مُهيمن في الإنفاق الاستثنائي الذي يفترض أن نقطة الإنطلاق لكلّ عنوان تكلفة هي صفر، مقارنةً مع الطريقة التقليدية في إعداد الموازنة التي تميل إلى أخذ مستوى الإنفاق في السنة الماضية كأساس لها.