



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	الإدارة المالية في الصحيفة
المصدر:	مجلة الاقتصاد والإدارة
الناشر:	جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الاقتصاد والإدارة - مركز البحوث والتنمية
المؤلف الرئيسي:	الأنصاري، علي رفاعه
المجلد/العدد:	ع 11
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1980
الشهر:	يونيو - رجب
الصفحات:	119 - 127
رقم MD:	47814
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التكاليف ، الإدارة المالية ، اتخاذ القرارات ، الصحف ، الهيكل الإداري ، الرقابة الإدارية ، الأجور ، الإدارة الحديثة ، المشكلات الإدارية ، الميزانية ، الاستهلاك ، التأمينات
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/47814">http://search.mandumah.com/Record/47814</a>

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإئتمام الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علماً أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الإلكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## الإدارة المالية في الصحيفة

### دكتور • على رفاة الانصارى

إن إتخاذ القرارات السليمة في الجوانب المالية لمؤسسة صحفية لهو من أهم الموضوعات التي تؤثر على مصير الصحيفة ويحتاج إلى كل ذرة من الخيال وسلامة الحكم والقدرة على تحليل المعلومات المتوفرة • إن اتخاذ القرارات أصلا هو جزء لا يتجزأ من فن الإدارة بوظائفه الخمسة ألا وهى : التخطيط ، التوجيه ، تكوين الهيئة الادارية « العنصر البشرى » والرقابة والتقييم ، وفي كل وظيفة منها يحتاج الأمر إلى اتخاذ قرارات لأننا نختار بين حلول مختلفة ونفضل حلا معيننا ونستبعد حلولاً أخرى •

وإن الإدارة تواجه جميع أنواع القرارات فمنها ما يتصل بأقسام التحرير ومنها ما يتصل بالأقسام الفنية كالجمع والتصوير والطباعة ومنها ما يتصل بأجور العمال ، والمواد الأولية ومنها ما يتصل بالتوزيع والاعلان ومنها ما يتصل بدراسة القراءة والمعلنين ، كل منها يحتاج إلى قرارات تحسم الأمور ، ولا بد من خطة في كل منها ولا بد من الفحص المتتابع لنرى إن كانت الخطة الأصلية قد طبقت وسار كل شيء على منوالها أو أنها انحرفت وعلى ذلك يجب التدخل والتعديل • وهكذا تصبح واجبات الإدارة لا حصر لها •

ولما كان الفصل في الامور هو جوهر العملية الادارية فقد كان من الواجب التوصل إلى قواعد عامة للتأكد من اتخاذ القرارات السليمة • ولسوء الحظ ليس هذا متوفرا على الدوام فبعض المديرين يتخذ القرارات مستندا إلى الخبرة السابقة وبعضهم يدعى موهبة الحكم السليم ويسميها موهبة التقدير أو الوحي والالهام – وبعضهم يسير وراء انتهاز الفرص •

ومهما كانت الطريقة التي تتخذ الإدارة بها قرارها فانها تصبح أسعد حالا لو توافرت لديها المعلومات والحقائق وعملت على تحليلها – وكل مدير يدرك أهمية الحقائق لاتخاذ القرارات ولكنهم يشكون دائما من أن الحقائق نفسها إما غير متميرة أو أن جمعها يستغرق زمنا طويلا فتمر الفرصة أو

المناسبة التي تتطلب القرار دون أن يتخذ فيها اجراء ما .  
ولحسن الحظ فان الادارة الحديثة قد بدأت في حل هذه المشكلة باتخاذ سلسلة من الأساليب  
الادارية التي تسجل وتصنف وتحلل وتفسر المعلومات وأهم هذه الأساليب مايلي :

- التحليل التعادلي
- الرقابة عن طريق الميزانيات
- الاستهلاكات
- اجراءات التأمينات
- النسب المحاسبية
- وستتناول كلا منها بشيء من التفصيل

### التحليل التعادلي :

بعض الناس يظن أن أية مؤسسة اعلامية تستطيع أن تدير نفسها بنفسها إذا ما أسست وبدأت  
مطبوعاتها تسيل إلى الأسواق وأنها كفيلة بتغطية نفقاتها من مبيعاتها ، إذا كانت في ظل نظام  
رأسمالي أو أنها تعتمد على جهات حكومية أو شبه حكومية لتغطية موقفها المالي – ولكن الأمر ليس  
بهذه السهولة فان على المؤسسة أن تكون كيانا إقتصاديا ناجحا يخطط للخدمة العامة ويعمل على النمو  
وعلى اتساع قاعدته والارتفاع بمستواه .

وهنا قد تواجه الادارة بطلب الفصل في موضوع يتصل بالمستقبل كأن تقول ماذا يكون عليه  
الحال لو تطلب الأمر زيادة التوزيع أو ماذا يكون الحال لو جئنا بألات في الطباعة والتصوير والجمع  
بقصد تكبير القوة الانتاجية أو زيادة سرعتها ، ماذا يكون الحال لو أردنا إصدار ملاحق أو مجلات  
جديدة .

فالصعوبة التي تواجهها الادارة في مثل هذه الأحوال هي محاولة التصور ، تصور أثر هذه  
القرارات على مصير المؤسسة تحت الظروف المتغيرة . أى مثل هذه الاسئلة قد يمكن الاجابة عليه  
باستخدام وسيلة التحليل التعادلي والخرائط المستمدة منه .

### نقطة التعادل :

المعروف أن الأرباح تمثل الفرق بين الإيرادات والنفقات الشاملة وفي مستوى معين من التشغيل  
يصبح الناتج من التوزيع والاعلان مساويا تماما للنفقات والدار في هذا الموقف بالذات لا تجنى ربحا  
بل تصل إلى نقطة التعادل . ومعرفة هذه النقطة أمر هام جدا للادارة لأنها تمثل حدا في المقدرة  
الانتاجية بحيث أن أى تغيير عنه سيؤدى إما إلى المكسب وإما إلى الخسارة ، والتعرف على هذه النقطة  
وإدراك العوامل المؤدية إلى اتخاذها هذا الموضوع يجعل الادارة في موقف أسعد حظا لتؤثر في مصيرها .

والطريق إلى معرفتها هو الحظ البياني التعادلي الذى يبين التعادل تحت ظروف مختلفة من  
الانتاج والانفاق .

ويلزمنا لتكوين هذه الخريطة البيانية ثلاث مجموعات من المعلومات ، فالقياس الرأسى على الخريطة مثل المبالغ سواء للإيرادات أو التكاليف بينما المقياس الأفقى يمثل طاقة الانتاج مقبدا بالوحدات « عدد النسخ » .

والخط ( أ ) يبين التكاليف الثابتة ويرسم أولا .

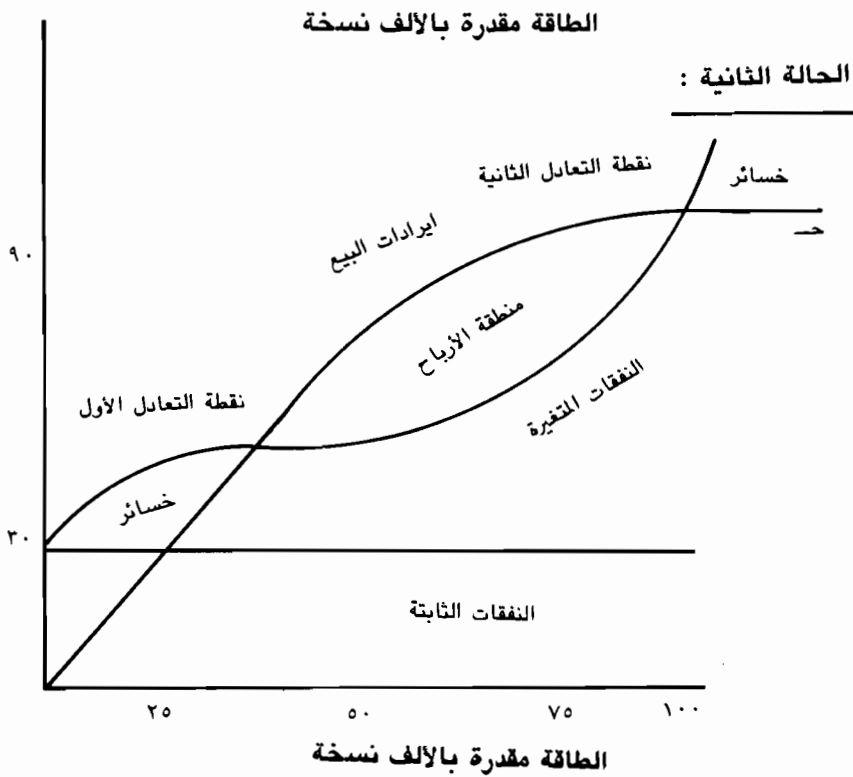
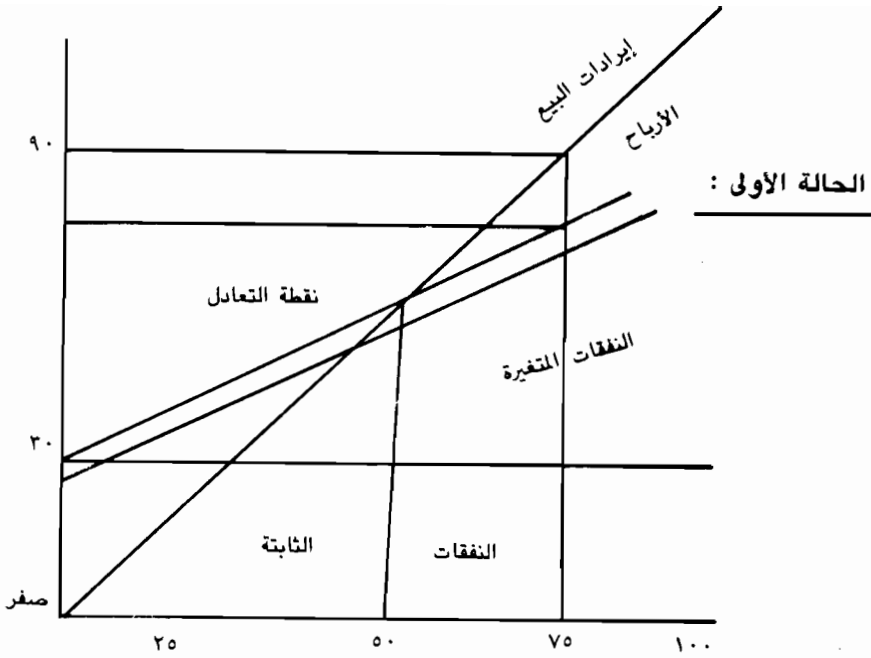
والخط (ب) يبين التكاليف المتغيرة وهو يبدأ من نقطة تقاطع (أ) مع المقياس الرأسى ويمتد إلى نقطة محسوبة على الخريطة .

والخط ( أ ) يبين التكاليف الثابتة ويرسم أولا .

والخط (ب) يبين التكاليف المتغيرة وهو يبدأ من نقطة تقاطع (أ) مع المقياس الرأسى ويمتد إلى نقطة محسوبة على الخريطة .

والخط ( جـ ) يمثل الإيرادات على مختلف مستويات الانتاج ، والنقطة التى يتقابل فيها خط الإيرادات ( جـ ) مع خط النفقات الشاملة ( ب ) تبين أن المؤسسة فى وضع لا تصيب فيه ربحا - غير أن المسافة العمودية بين الخطين ب ، جـ إلى يمين نقطة التعادل ، تمثل الربح المنتظر ، بينما المسافة بين الخطين إلى يسار نقطة التعادل تمثل الخسارة المنتظرة ، ولننظر إلى الشكل الموضح بالرسم أن إنتاج ٧٥٪ من قدرة المطبعة وهى ١٠٠٠٠٠٠ نسخة يحقق ربحا للصحيفة تمثله المسافة العمودية بين خطى ب ، جـ ويمكن معرفة قيمة هذه المسافة بالقراءة على المقياس الرأسى - أما فى مستوى ٢٥٪ من القدرة الانتاجية نرى المؤسسة تحقق خسارة بينما هى فى وضع التعادل دون أى خسارة أو مكسب إذا عملت بمستوى ٥٠٪ من قدرة إنتاجها .

غير أنه فى الحياة العملية لا يسير هذا الافتراض إلى ما لانهاية ، فان زيادة عدد النسخ المطبوعة يرتفع بالتكاليف ارتفاعا كبيرا « عملا بقانون تناقص الغلة - أو القيمة الحدية » بينما لا تتمشى الإيرادات مع زيادة التكاليف ، ولهذا يقترب الخطان من بعضهما بل يلتقيان فى نقطة تعادل جديدة . غير أنه يؤخذ على هذا المقياس أنه لا يصلح إلا للمدى القصير وليس للتخطيط على آجال طويلة لأنه من الصعب تحديد المتغيرات فى كل خط من خطوطها فبالإضافة إلى إحتمال تغيير الاجور والأسعار والتكاليف وأسعار الاعلانات ، وعادات القراء مما يضع صعوبات فى التنبؤ بمستوياتها فى المستقبل ، ولكن التحليل التعادلى أثبت أنه أداة نافعة للإدارة يلفت نظرها دائما إلى تموجات الكيان المالى للصحيفة فى مستويات الانتاج المختلفة ويساعد الادارة على تصور الأثر المحتمل للتغيير فى النفقات والأسعار .



## الرقابة عن طريق الميزانية :

إن أول مقتضيات الإدارة المالية أن تعمل وفق ميزانية مدروسة ، هذه الميزانية تكون مبنية على حصيلة تجارب الماضى وموقفها الحاضر وحسب الخطة الموضوعة لتحقيق أهداف مستقبلية . ثم حسب نسب معينة لأوجه النشاط المختلفة وهى إحدى وسائل الرقابة الداخلية على سير العمل فى الأقسام المختلفة . فان الميزانية السليمة ضرورة أساسية لإدارة الصحيفة ، وقد انقضى الزمن الذى كانت تثار فيه اعتراضات منها أن الميزانية تضع قيودا على حرية العمل فى الصحيفة أو أنها لا تضع فى حساباتها المطالب الطارئة التى تتعرض لها الصحيفة من وقت إلى آخر .

إن الميزانية فى واقع الأمر تظهر توزيع النفقات وتصبح وسيلة هامة فى يد الإدارة لتطبيق عملية الرقابة ، والميزانية عادة تتناول سنة كاملة ويصح تقسيمها على أجزاء من السنة كأن تكون هناك ميزانية لسته شهور أو لثلاثة شهور وعلى الأخص فى الاعتمادات المتغيرة . ولواجهة تذبذبات التوزيع الموسمية أو الناتجة عن ظروف طارئة .

ويجب أن تتناول الميزانية كل إدارة وكل قسم وأن يتم رسم الميزانية على أساس متوسط التكاليف الواقعية مستمدة من سجلات السنوات الماضية ثم على تقدير الإيرادات المتوقعة للفترات القادمة ، وليست الأرقام وحدها حكما فى هذا الصدد بل لابد من تحليل الاتجاهات السائدة ، مع تقدير المتغيرات التى تحكم تطور المجتمع من حيث زيادة عدد السكان أو ارتفاع نسب التعليم والثقافة وزيادة معدلات الدخل الفردى والمقدرة الشرائية وتضع الميزانية دائما حدا أقصى وحدا أدنى للمصروفات فى كل مجال من مجالات النشاط التنفيذى ، وعلى كل إدارة فرعية أن تعمل على عدم تجاوزه إلا فى ظروف استثنائية كما تحاول أن تنزل بالنفقات إلى أدنى حد .

وأن الالتزام بأرقام الميزانية يمكن للإدارة من تجنب العواصف الاقتصادية فإذا ظهر فى الأفق تباشير الازدهار الاقتصادى أمكن التنبؤ بفترة من الرواج والعمل فى حدود أرقام الحد الأقصى ، أما إذا ظهرت علامات من الضيق الاقتصادى أو الكساد فعلى الإدارة أن تتخذ الحذر سياسة لها ، وهنا يصبح الحد الأدنى بمثابة فرامل السيارة التى تؤمن لها السلامة من الانزلاق وليست الميزانية قيودا حديديا ، فلا بد أن تكون مرنة وللإدارة سلطة تعديلها فى فترة إلى أخرى .

ولماذا كانت الميزانية تهدف إلى تطبيق فكرة الاقتصاد المخطط لتحقيق هدف الاكتفاء أو التنمية الذاتية أو تحقيق أرباح عن رأس المال المستغل فى المؤسسة وتتناول كل جوانب المشروع ، لهذا فهى ليست عملا فرديا يفرض من أعلى المستويات الإدارية بل لابد من أخذ رأى الأقسام المختلفة فى تقدير احتياجاتها ، والمتبع أن تدرس هذه المطالب على مرحلتين المرحلة الأولى على مستوى القسم ثم على مستوى المؤسسة كلها ، وتتناول الميزانية أبواب المرتبات والاجور والمكافآت والمواد والتمويل والخدمات والآلات والتجهيزات اللازمة والضرائب والتأمينات والاستهلاك والديون المعدومة والمصروفات النثرية ونسب العائد على رأس المال ، فتقدر جميعها مقدما ولا تترك للظروف .

## الاستهلاكات :

لابد من الأخذ في الاعتبار عنصر استهلاك المبانى والآلات والتجهيزات كوسيلة للأمان والتأمين ، فان الآلات والتجهيزات المختلفة تبلى بمقتضيات التشغيل ، شأنها شأن أى مصنع آخر ، ولا بد للصحف أن تؤمن نفسها بسياستها المحاسبية لمواجهة الزمن الذى تضطر فيه إلى إحلال غيرها بها ، وإلا واجهت صعوبات مادية عنيفة ، والهدف الأول لاجراء عمليات الاستهلاكات المحاسبية هو الوصول إلى نسب التكلفة فى المبانى والآلات مقسمة على مدة حياتها وتغطيتها .

والقيام بعمليات الاستهلاك فى الدفاتر له أثر مباشر على تقييم المؤسسة ككل ، من حيث مبانىها أو الاتها أو الضرائب المقدرة عليها أو أقساط التأمين المفروض أن تدفعها والأرباح والخسائر وهلم جرا .

فاذا لم تخصم مبالغ الاستهلاك من الميزانيات ظهر أثر نك فى زيادة أقساط التأمين وفى مبالغ الضرائب المستحقة وفى إظهار التكاليف بأنها أقل من حقيقتها وتظهر الأرباح بشكل أعلى من حقيقة المكاسب ، وأهم من ذلك كله تلك الحقيقة التى تخفى وهى أن المؤسسة تأكل رأسمالها دون أن تعمل حسابها على التجديد والاحلال .

ويجب التفريق بين الاستهلاك العادى والتقدم ، فالاستهلاك يعالج قدم الآلات والمبانى بينما التقدم هو أن تصبح الآلة غير وافية بالمتطلبات الحادثة على سوق الصحيفة كأن تصبح طرازاً عتيقاً بسبب ظهور آلات أكثر كفاية وسرعة أو اقتصاداً من الآلات الموجودة رغم صلاحيتها للعمل ، ويتطلب الأمر تبديلها لأنها لا تتفق وسرعة الحياة فى الزمن الجديد أو لأن الصحف المنافسة قد ادخلتها إليها وأصبحت بذلك تتمتع بمركز ممتاز فى سوق التوزيع أو الاعلان أو الاخراج الفنى . وقد جرت العادة على احتساب استهلاك الآلات بواقع ١٠٪ فى العام أو بطريقة مبسطة احتساب استهلاكها بواقع ١٪ فى الشهر ، وهكذا يمكن لادارة الصحيفة احتساب قيمة الآلات صفراً بعد مضي ثمانى سنوات تقريبا ، وتحتسب استهلاكات الحروف ومكاسبها بنسبة ٢٥٪ فى العام وتحتسب استهلاكات المبانى بواقع ٥٪ .

ومهما كانت القاعدة فمعدل الاستهلاك يجب أن يكون عاليا حتى تصلح المؤسسة فى جانب الأمان ، والأفضل أن تزيد معدلات الاستهلاك عن أن تخفضها .

## الجرد الدورى :

هناك ضرورة أخرى تملئها مبادئ الادارة السليمة وهى إجراء الجرد الواقعى للمادى الموجودات الصحفية من مواد وتموينات كالأخبار والأوراق والحروف المعدنية وغيرها مع تقييمها إلى مبالغ معينة ، وإتباع أساليب الرقابة على المواد واستهلاكها حسب معدلات معينة .

## التأمينات :

تحتاج إدارة الصحيفة إلى أنواع مختلفة من التأمينات حتى تضمن لنفسها حماية وأمان ، كالتأمين ضد الحريق والسرقة وأخطار الحروب والتأمين للعمال ضد إصابات العمل والتأمين على السيارات وحوادثها كما تخضع أيضا لقوانين الدولة من حيث تأمينات العمل والبطالة والتعويضات

والقاعدة العامة أن تضع للتأمين الحد المعقول ، ولا يجب المبالغة فيه أو التقليل من قيمته ، وكلا الأمرين يتناقضان مع الإدارة السليمة . فزيادة التأمين تقتضى دفع مبالغ لا مبرر لها ، ونقص التأمين لا يفي بتوفير الحماية المطلوبة ضد المطالبات أو التعويضات التى تتعرض لها .

## النسب المحاسبية فى إدارة الصحيفة :

إن إدارة الصحيفة شأنها شأن أى عمل إقتصادى يقتضى الامام بنسب معينة تتخذ كدليل ومؤشر لسير المؤسسة إقتصاديا ، وقد انقضى الزمن الذى كانت الصحيفة تكتفى بأن ترصد الحسابات وتطالب بديونها على العملاء أو تدفع ما عليها من التزامات ، فقد تطلبت الإدارة فيما بعد معرفة دقيقة بما يباع على صفحاتها من حيز اعلانى ، وتطلبت معرفة أرقام التوزيع فى دقة متناهية ونوعيته ومدى إنتشاره . كما يجب أن توضح الدفاتر التكاليف النسبية والايرادات وليس الأمر قاصرا على ضرورة معرفة هذه الحقائق بقدر ما هو مطلوب تفسير مغزاها ونتائجها .

ومن هنا جاءت أهمية محاسبة التكاليف كما نفهمها اليوم ونطبقها فى مختلف المؤسسات . وهى بهذا الوضع تتكون من جانبين :

أحدهما تجميع المعلومات بواسطة السجلات .

والثانى تحليلها وتفسيرها .

وذلك بوضع الحسابات تحت الميكروسكوب لتدرس التكاليف التفصيلية لكل قسم ولكل قطاع ولكل عملية ، أى توضيح نصيب كل عملية أو كل منتج من التكاليف العامة للمشروع حتى نستطيع تقييم الرابع منها والخاسر .

إن إدارات الصحف فى الماضى كانت تكتفى بمعرفة مجمل الأرباح أو الخسائر ولكن بتطبيق قواعد محاسبة التكاليف أصبح فى الامكان تحليل العمليات المختلفة وعلى ذلك نستطيع الحكم حكما مباشرا على كل عملية . بل ونضع اصبعنا على مواضع زيادة التكاليف أو نقصانها وأن نتبع الفاقد أو الضائع من الوقت أو الجهد أو المواد أو الاهمال . وباختصار فان محاسبة التكاليف تضع يد الإدارة على أعصاب الجهاز باجمعه .

والصحيفة كمشروع إقتصادى يجب أن يقوم على أساليب سليمة من المحاسبة العامة تسندها محاسبة التكاليف ، ومحاسبة التكاليف تختلف من صحيفة إلى أخرى فبعضها يتبع نظاما معقدة وبعضها يتبع نظاما تتجه إلى البساطة فى التطبيق وفهم مدلولاتها .

## وحدات القياس :

هناك أقيسة مختلفة نذكر منها ما يلى :

- نسبة المرتجع إلى جملة المبيعات « التوزيع » .
- متوسط ثمن السنتيمتر من الاعلان .
- متوسط تكلفة النسخ المرسله إلى المشتركين .
- نسبة العائد إلى رأس المال الموضوع فى المؤسسة الصحفية .
- نسبة التكاليف الثابتة إلى الايرادات « تكاليف المبنى + الآلات + السيارات + الكهرباء + التدفئة أو التبريد » .



- حاسبة التكاليف المتغيرة إلى جملة الإيرادات
- « الورق ، الحبر ، الاجور ، المكافآت ، النثریات »
- نسبة إيرادات الاعلان إلى الإيرادات العامة
- نسبة التوزيع إلى الإيرادات العامة

## وحدات التكاليف :

ليست هناك قاعدة واحدة يمكن تطبيقها على جميع الصحف ولا حتى على الصحيفة الواحدة في جميع الأوقات هذا مع الأخذ في الاعتبار ارتفاع الاجور وإزدياد الأسعار وتضخم النقد مما يعطى اتجاهها ثابتا لزيادة التكاليف مع مرور الزمن .

ونستطيع عموما أن نضع الإيرادات على النحو التالي :

- الاعلان وهو يكفل للصحيفة المورد الأكبر تتراوح نسبته بين ٥٠ - ٦٥ %
  - التوزيع وهو يكفل للصحيفة نسبة من الإيرادات أقل تصل نسبته ٥٠ - ٢٢ %
  - إيرادات أخرى من بيع المرتجعات أو حق الامتياز لأنواع خاصة من النشر « المسلسلات مثلا »
- ١ - ٢ %

بينما تدل الدراسات على أن توزيع التكاليف تتجه نحو المتوسطات التالية :

١٦%	التحرير
٨%	الاعلان
١٧%	التوزيع
٢٠%	المطبعة وتوابعها
١٤%	الأوراق والأحبار
١٢%	الادارة
٨%	متنوعات
٥%	عائد رأس المال
<hr/>	
١٠٠%	المجموع
<hr/>	

## جداول التكاليف :

- أ - جدول بالأيام لكل تكلفة
- ب - جدول أسبوعى لكل تكلفة
- ج - جدول شهري لكل تكلفة

## إجراء المقارنات :

- مقارنة كل وحدة زمنية مع الوحدة السابقة ثم مع مثيلتها من العام السابق
- والمتبع في كل هذه النسب توحيد وحدة القياس ، والوحدة في الصحيفة هي ثمانى صفحات مضروبة في ألف نسخة وتقسم كالتى :
- فإذا فرضنا مثلا الجريدة (أ) تطبع ١٢ صفحة مضروبة في عدد ١٠٠٠٠٠٠ نسخة مقسمة على ٨٠٠٠ = ١٥٠ وحدة يوميا  $\times 365 = 54.750$  وحدة
- ميزانية التكاليف كذلك :
- تقسم على هذه الوحدات - فتحصل على تكلفة الوحدة
- ولا بد من أن تكون الاحصاءات ممتدة عبر أربع أو خمس سنوات حتى تكون صالحة للقياس
- ولا توجد قاعدة مقبولة تنص على نسبة معينة للانفاق بالنسبة للإيرادات ، وذلك لاختلافات أو متغيرات في سياسة الصحيفة أو في تكاليفها المادية تبعا لمركز إصدارها أو مقر توطنها أو تبعا لحجم التوزيع الذى تتمتع به
- وقد عملت دراسات مختلفة في عدة بلاد لايجاد متوسطات يمكن الأخذ بها
- وتدل الدراسة التى قامت بها ادارة جريدة الأهرام على أن نفقات إدارة الاعلان بها تصل إلى ٨.٣٪ من مجموع إيرادات الصحيفة « من التوزيع والاعلان » وقد تزيد في بعض الأحيان فتصل إلى ١٦.٨٪ وقد تنقص فتصل إلى ٤.٧٪ ، ولكن متوسطها في مدى عشرين عاما كان ٨.٣٪ أما إذا احتسبنا تكاليف إدارة الاعلان منسوبة إلى إيرادات كل نوع من أنواع الاعلان أى بالنسبة إلى الاعلانات المبوية أو الاعلانات التجارية لوجدنا أن الاعلانات المبوية كان متوسط الانفاق فيها بالنسبة لإيراداتها يصل إلى ٢٢٪ بينما الاعلان التجارى يصل متوسط انفاقه إلى ٢٠٪ من إيراداته

## الخلاصة :

- إن استخدام الادارة العليا للصحيفة للنسب المحاسبية المختلفة يجعلها في موقف يمكنها من تطبيق مبدئين هامين من أصول الادارة المستنيرة وهما :
- أ - الادارة عن طريق الاستثناء : وهى أن كل نسبة يظهر فيها الشذوذ أو الاستثناء تمكن الادارة من رؤية الانحراف في بدايته ، ومن ثم تعمل على تعديل الوضع بحيث تتمشى المجرىات مع الأصول المرعية
- ب - الادارة عن طريق الأهداف : وهى أن جميع النسب وجميع القرارات لابد وأن تسير في مجموعها نحو تحقيق الأهداف التى وضعت مسبقا في التخطيط