

العنوان:	الاستخدامات الادارية للمحاسبة في التخطيط والرقابة على الربحية
المصدر:	مجلة المال والتجارة
الناشر:	نادي التجارة
المؤلف الرئيسي:	فتح الله، ليلي
المجلد/العدد:	مج 4, ع 36
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1972
الشهر:	ابريل
الصفحات:	51 - 57
رقم MD:	90168
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التنمية الادارية ، الارباح، الرقابة الادارية، الرقابة المالية ، التخطيط الاقتصادي، المحاسبة الادارية، الميزانية ، محاسبة المسؤولية ، تكاليف الانتاج، التنمية الصناعية ، التنمية الاقتصادية ، مصر، السلع الاستهلاكية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/90168

الاستخدامات الإدارية للحاسبة

التخطيط والرقابة على الربحية

بقلم الاستاذة ليدلى فتح الله - معيدة بكلية التجارة
جامعة عين شمس



تعتبر المحاسبة أحسن أداة إدارية في التخطيط والرقابة على الربحية ، وقد وضحت فائدة المحاسبة في هذا المجال في خلال السنوات الحالية . ولا يعني ذلك أن اعتماد المحاسبة على التسجيلات المضنية ليس له أهمية ولكنه مفيد في التعرف على النتائج التي حققها المشروع وعلى الموقف الذي انتهى إليه ، كما أنها تفيد كأساس يعتمد عليه في التخطيط للمستقبل والرقابة على العمليات . ويعتمد تقدير درجة نجاح المشروعات على قدرتها على تحقيق الربح لذلك فالمشروعات تحدد مقدما حد الربح الذي ترغبه . لذلك سنوضح في هذا المقال كيفية استخدام المحاسبة في التخطيط والرقابة حتى يمكن الوصول الى أقصى حد ربحية ممكن . فالمحاسبة التاريخية تستخدم في اعداد قوائم النتيجة وقائمة المركز المالي ، وتستخدم هذه القوائم في تعريف المساهمين والذين لهم صلة بالمشروع بما حققه المشروع من نتائج .



هيم ، كما انه يزيد الخطة ايضا اذا اضيف لها بيان يوضح النسبة المئوية لبيعات كل سوق بانسبة اى اجمالى البيعات . ونحساب تكفة المبيعات يجب ان تعرف تكفة الانتاج وانتسويق ، والغرض من ايضاح المبيعات في شكل كمى ان يتعرف على التغيرات التى تحدث فيها بعيدا عن تقنيات السوق . وباختصار يمكن القول ان المحاسبة هى يد التخطيط الرئيسيه ، واتى لا يمكن اعداد خطة دون الاعتماد عليها .

وتحدد المحاسبة الاجابة على الاسئلة التالية :

- ١ - ما هو عائد الاستثمار المرغوب ؟
- ٢ - كيف يمكن تشركه ابحصول على هذا العائد ؟
- ٣ - ما هى المصادر التى يتوقع ابحصول منها على دخل ؟
- ٤ - كيف يمكن استخدام هذه المصادر في تحقيق اهداف الشركة ؟

ونحن نواجه مشككة تعدد الاشكال المحاسبية ، نظرا لتعدد اهداف الشركة ، ولكن نيس هذا المقال مكانها . فنحن نحاول هنا ان نترجم اهداف الشركة على شكل خطط عمية ، وكيفية ارقابة على تحقيق هذه الخطط .

كيفية وضع خطة نموذجية

~~~~~

نفترض ان هناك شركة تقوم ببيع وتوزيع لحم الابقار وانخازير وانخرفان خلال منطقتان توزيعيتان ، وقد وضع مجلس ادارة الشركة قواعد الانفاق المنتظر لمنتجات المشتقة من هذا الانتاج مثل السجق والكبد والمبار .. الخ .

والميزانية العمومية يعبر عنها بوحدات نقدية مثلها مثل باقى اقوائم المانية وهى تعتبر أداة لتوضيح مركز المشروع في لحظة زمنية معينة ، وبانطبع تزداد اهمية الميزانية نو انها عكست التغيرات في البنود المختلفة التى تتضمنها ، سواء باظهارها كبيانات مقارنة او اظهارها كملاحظات حتى تتضح الصورة امام اقرائى .

ويعتينا بالدرجة الأونى في هذا المقال ان نوضح الميزانية التقديرية حيث انها تخصص بوظيفتان هما :

**الاولى :** وضع الخطط وتحديد الاهداف واوسائل المتبعة في تحقيقها .

**الثانية :** تحقيق الرقابة ، وهى اتأكد من اداء كل عمل على اتوجه المطلوب . وسوف نناقش فيما يلى كيفية استخدام المحاسبة كأداة للتخطيط والرقابة .

### دور المحاسبة في التخطيط

~~~~~

لايد ان يضع رجال الاعمال خطط قصيرة الاجل وخطط طويلة الاجل . وترجع اهمية الخطط انقصيرة الاجل اى ضرورة وجود قرارات سريعة في بعض مواقف معينة ، كما يحتاج اليها في توضيح الاعمال اليومية التى يصعب التنبؤ بها في الاجل اطويل . وتكن يلزم ان يكون وضع الخطط قصيرة الاجل في ضوء الخطط الطويلة الاجل حتى تكتمل فائدة التخطيط ويحقق انشاط الفائدة المرجوة منه .

وتكون التخطيط ناجح لايد ان يشتمل على قيم وكميات ، فعند وضع خطة تقسم ابيع في المنشأة يجب ان يوضح في الخطة كمية المبيعات الطوية ، ومناطق ابيع واتوزيع ، كما يجب ان تترجم كمية المبيعات اى

شركة نكل قسم أن يضع جدول زمني لنشاطه يرفق مع تقرير المبيعات المقدرة من فترة لآخرى .
ويسير العمل على هذا النحو :

١ - من «١» أكتوبر إلى «١٥» نوفمبر :

يعد رجال البيع ومستوى المشرفين المباشرين ميزانيات أولية لعمليات وتناقش هذه الميزانيات مع مستوى الاشراف المتوسط .

يقوم مستوى الاشراف المتوسط بدراسة هذه الميزانيات بالمقارنة مع ميزانيات الفترات السابقة ، مع اجراء التعديلات اللازمة عليها ، ثم تعرض على المستوى الاعلى في التنظيم .

وعادة ما يقوم المحاسبون بأعداد تقارير تاريخية والجدول الزمني . فيقوم المحاسب بأعداد تقارير الاقسام المختلفة وجدولها الزمني ، ثم يقوم بعملية تجميع هذه التقارير حتى يصل إلى تقرير عام لجميع نشاط المشروع ، وبإتباع فان المحاسب يعتمد في اعداده هذه التقارير على المعومات التي يقدمها له المشرفين . ويعتبر المستوى الاشرافي ممثلا لنصوت الذي يعد به الميزانيات التقديرية .

٢ - من «١٥» نوفمبر إلى «١» ديسمبر :

وهنا يتعرف على وجهة نظر الادارة في الميزانيات الأولية ، في ضوء ما أسفرت عنه النتائج ، وقد تجا الادارة إلى تغيير الاهداف والافتراضات ، ويتم ذلك عن طريق عقد الادارة اعليا لاجتماعات مع رؤساء الاقسام الرئيسية في المشروع تناقش في خلالها الميزانية التقديرية بالتفصيل .

٣ - من «١» ديسمبر إلى «١٥» ديسمبر :

تجمع الميزانيات الفرعية بتحضير الميزانية النهائية ، وتقوم الادارة اعليا بعرض الميزانية النهائية على مجلس الادارة لموافقته عليها واعتمادها ، ثم تعرض الميزانية المعتمدة على فئات التنظيم المختلفة الموجودة في المشروع .

وتعتبر الميزانية خطة للعمل كما انها تفيد في ارقابة على تنفيذ العميات . وفي حالة اعداد الشركة لميزانية تقديرية سنوية ثابتة ، فانها تفقد القدرة على رقابة الحالات المتغيرة ، لذلك يلزم أن تعد اشركة ثلاث ميزانيات تقديرية خلال السنة ، أي يجب اعداد ميزانيات ربع سنوية حتى يمكن احكام ارقابه على تنفيذها .

الميزانية المرنة :

في حالة عدم اتيك من كمية طب المستهلكين على السطح يلزم أن تعد ميزانية مرنة ، يوضح فيها الخطط الجديدة في احجام البيع المختلفة .

وعند اعداد الميزانية المرنة يلزم أن تحلل كثير من انقفاات لتحديد الثابت منها (لا يتغير مع انحجم مثال ذلك مرتبات الرؤساء) ، والمتغير (اندي يرتفع وينخفض تبعاً لحجم انشباط ، مثال ذلك اجور عامين بالقطعه) ، وكذلك شبه المتغيرة (مزيج من الثابتة والمتغيرة) . فالميزانية المرنة في حقيقتها جملة ميزانيات مختلفة ، كل منها تعكس مستوى انتاجي معين .

مثال :

عند اعداد ميزانية مرنة لمستويات الانتاج المختلفة ، فإنه يمكن تحديد التكاليف الصناعية بهذا الشكل :

وقد وضعت الخطة انخاصة بهذه المنتجات وحدد اختصاصات الاقسام الانتاجية ، كما اوجب على السنة اثنائه :

١ - ما هي نوع وتكلفة المنتجات في مستويات الانتاج المختلفة ؟

٢ - ماهي المشاكل الموجودة من معدات ناقصة وغير نك ؟

٣ - ماهي كفاءة وعدد الافراد المحتاج انهم في انتاج المنتج اجديد ؟

كما يسأل رجال البيع واقسام البيع الاسئلة الاتية :

١ - ماهي اسعار اسسح المناهسة عمندجات انتي ستباع سواء الحانت اسعار جمه ام تجزئه ؟

٢ - من هم المنافسين اذبار ، وما هو مقدار اجهد المطوب بذه لواجهه هذه المناهسة ؟

٣ - ما هي الاساليب الفنية المطوبة لتسويق وتوزيع هذه المنتجات ؟

وبالاجابة على هذه الاسئلة يمكن انتعرف على الاسوب الذي يجب اتباعه ، مثل قيام قسم ابيع بابحث عن اسواق كبيرة تنقل انيها منتجات اشركة ، كما يمكن اتغيب على انعقات انتي تعوق الانتاج ، وتغيير خطط ابيع اذا يلزم الامر .

ونظرا لتغير اظروف يجب أن تكون الخطة مرنة ، فمثلا مصنع نئيفزيون قد استقرت مبيعاته منذ سنة ١٩٥٣ وقد كانت المبيعات تتفق مع الطاقة الانتاجية للمصنع . اما الآن فقد زاد عدد المصانع المنتجة نئيفزيون ، واصبحت الاسواق في حالة اكتفاء جزئي ، لذلك وجب أن تدرس احتياجات المستهلك من جديد في ضوء اظروف المحيطة .

اختصارا لذلك انه يجب قبل اتخاذ أي خطوة بشأن انتاج أو تسويق منتج جديد ، أن تؤخذ النقاط اثنائية في الاعتبار :

- ١ - تحديد الهدف .
- ٢ - وضع الخطة .
- ٣ - قياس انتائج الممكنة .
- ٤ - تقييم انتائج .
- ٥ - وضع خطة جديدة .
- ٦ - قياس انتائج المنتظرة .
- ٧ - تقييم انتائج .

ومن اواضح أن الخطوة (٤،٣،٢) أو (٧،٦،٥) تتكرر كيا أو جزئيا في معظم الاحيان ، ولكن هذه الخطوات مهمة في اعداد الميزانية التقديرية وفي تخطيط الربح .

واذا اجريت هذه الاختبارات ووجد أن الخطة الجزئية للانتاج من الافضل الاستمرار فيها لتحقيق الاهداف ، فإنه يجب مواصلة تنفيذها .

تحضير الجدول الزمني :

تعد معظم اشركات ميزانية تقديرية سنوية ، وتعد هذه الميزانية على هذا النحو :

تحدد الادارة الاهداف اكنية اللازمة لتحقيق عائد الاستثمار المرغوب ، كما تحدد الاهداف الفرعية الخاصة بالمنتجات الفرعية ، والظروف المتوقعة مثل اتندؤ بالحالة الاقتصادية اتماما المتوقعة في السنة المقبلة . وقد تسمح

المستويات الانتاجية الموجودة	١٠٠,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠	١٧٥,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠
تكديف صناعية :				
مواد	٥٠,٠٠٠	٧٥,٠٠٠	٨٧,٥٠٠	١٠٠,٠٠٠
عمالة مباشرة	٢٥,٠٠٠	٣٧,٥٠٠	٤٣,٧٥٠	٥٠,٠٠٠
اشراف	١٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠	١٦,٠٠٠	١٦,٠٠٠
صيانة	٥,٠٠٠	١٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠
استهلاك	٢٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠
تكديف اضافية اخرى	١٠,٠٠٠	١٥,٠٠٠	١٧,٥٠٠	٢٠,٠٠٠
اجمالي التكديف الصناعية	١٢٠,٠٠٠	١٦٧,٥٠٠	١٩٤,٧٥٠	٢١٦,٠٠٠
تكلفة الوحدة في كل مستوى انتاجي	٢٠ ر	١٢ ر	١١ ر	٨ ر

ببسيط المثال السابق أكثر يتضح أن الشركة عند نقطة التعادل لا تحقق ربح أو خسارة ، وتكون نقطة التعادل عندما تكون قيمة المبيعات ٣٠٠,٠٠٠ جنيه .
وإذا تضاعفت قيمة المبيعات إلى ٦٠٠,٠٠٠ جنيه سيصبح الربح ٢٠٠,٠٠٠ جنيه ، وإذا أصبحت المبيعات ٢٠٠,٠٠٠ ستكون الخسارة الناتجة حوالي ١٠٠,٠٠٠ جنيه .

المحاسبة كأداة رقابية

انقاعدة العامة أن توضح جميع الأشياء تحت ارقابه، ولكنه في كثير من الأحيان تواجه مشكلات طارئة تخرج عن انطاق الرسوم ، وقد تنشأ هذه المشكلات سواء في الاجل القصير أو اطويل . فلو رغبتنا في زيادة قيمة المبيعات فإن ذلك يمكن الحصول عليه أما عن طريق التصرف في شرائح الاسعار الموجودة ، أو عن طريق زيادة العمل الاضافي لتحقيق حجم مبيعات أكثر . ويطلق على هذه القرارات ، القرارات انقصيرة الاجل ، ومن المفروض أن توضع هذه القرارات بالتنسيق مع القرارات الاخرى ، وذلك لأن اتخاذ اقرار الفردى قد يسبب تشويه انظام الموضوع .

فعند اتخاذ قرار في مشكلة قصيرة الاجل تدخل ضمن نطاق خطة طويلة الاجل ، لابد أن يراعى الاهداف المطلوب تحقيقها سواء في الامد انقصير أو اطويل .

فالرقابة هي باختصار عمل يومي ، وقد تتبع المركزية في وضع بعض الخطط ولكن لابد من الرقابة المستمرة على كيفية تطبيقها حتى يمكن الحصول على احسن النتائج الممكنة .

فالتخطيط يستلزم وجود رقابة يومية وشهرية تعميمات حتى يضمن مسايرة التنفيذ للتخطيط المنظم طويل الاجل .

ونقد سبق لنا أن أوضحنا كيفية وضع الخطة (اعداد الميزانية التقديرية) في الشركة . أما الوظيفة اثنائية للميزانية التقديرية فهي ارقابة على اعمليات .

ويفيد وضع الميزانية التقديرية بهذه الطريقة في :
١ - اعطاء الادارة نقاط محددة للمراجعة الاختبارية ، فهي تقارن النتائج الفعلية مع هذه التقديرات حتى تحدد مدى الكفاية الحقيقية للمشروع .

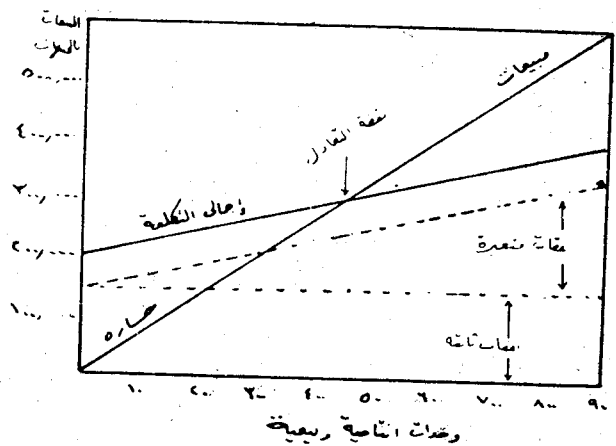
٢ - كما يمكن تحديد الفروق في التكديف الناتجة من تغير حجم الانتاج .

٣ - كما يساعدنا الجدول السابق في وضع سياسات انقسيمير المختلفة .
نقطة التعادل :

يمكن استخدام الرسم البياني في امداد الادارة بانحافق التي تساعدنا على اتخاذ اقرارات .

وتوضح خريطة التعادل مستوى الارباح في احجام انشساط المختلفة ، طبقا لبيانات المستمدة من واقع الميزانية التقديرية المرنة .

فلو فرضنا أن متوسط سعر البيع الصافي لكل نوع من منتجات الشركة الفرضيه هو ١/٢ و ٦٦ جنيه ، اننفقات اثنائية اسنوية (مرتبات المديرين ، الايجار ، الاستهلاك ، تكديف المكتب الاضافية ٠٠ الخ) ١٥٠,٠٠٠ جنيه ، اننفقات المتغيرة (مواد ، اجور مباشرة) ٢٠ جنيه لوحدة ، واننفقات شبه المتغيرة (اجور غير مباشرة ، صيانة المعدات) التي تزيد بثبات من ٢٠,٠٠٠ جنيه أي ٧٠,٠٠٠ جنيه حسب زيادة حجم الانتاج ، فاننا نجد انشكل الآتي .



والتعاملين الآخرين معه . ويتبع جميع المناطق البيعية منتج واحد ، وتحتوى القوائم المحاسبية لشركة والخاصه بنفقات البيع المحاسبية اثنائية :

- ١ - مرتبات .
- ٢ - نفقات البيع .
- ٣ - نفقات اضافية تتمكتب .

وتعد الشركة هذا التقرير في شكل تجميعى دون تفصيل لكل منطقة على حدة ، ورغم سهولة قراءة هذا التقرير المجمع الا أنه لا يعطى اداة لرقابة على مديري المناطق .

ولابد أن تشمل القائمة المالية على بيانات تفصيلية لكل منطقة على حدة ، ثم بيان تجميعى لكل المناطق ، فتشمل مثلا البيانات التفصيلية اثنائية :

- ١ - مرتبات رجال البيع .
- ٢ - مرتبات ائكتبة .
- ٣ - نفقات ابيع .
- ٤ - ايجار .
- ٥ - اضاءة .
- ٦ - تليفون وتغراف .
- ٧ - متنوعة .

فاذا أعد التقرير المالى بهذا الشكل فإنه يمكن لرئيس الشركة أن يأخذ صورة سريعة ومقارنة لكيفية العمل في مناطق ابيع .

مثال ٢ - التكاليف الصناعية الاضافية :

وهذه تمثل بصراحة تكاليف اضافية عامة مثل الاشراف ، ائصيانة ، تكلفة ملاحظ اوقت . الخ وهذه يحاول اوصول فيها الى اساس معين توزع طبقا له . اما تكليف ملاحظ اعمال فتحمل حسب كميات الانتاج التى يحصل عليها .

وتتم ارقابة على هذه التكاليف عن طريق مقارنة البيانات الفعلية الموجودة في اقوائم المالية مع البيانات التقديرية .

وتكن المشككة التى تثار هى كيفية خفض هذه التكاليف في كل منطقة بحيث نحدد من اوقت انضائع ومصاريف ائصيانة ومن الاهمال في استعمال المعدات انشى يتسبب في سرعة اهلاكها .

انا امكنا اوصول الى اساس سليم نذلك فهذا يعنى النجاح الكامل في تطبيق محاسبة المسئولية وامكن تحديد سطة كل فرد ومسئوليته في تحقيق المنشأة نخسارة او الربح ، ومن ثم فإنه يمكن أن تعد قوائم الربحية طبقا لمناطق المسئولية وبذلك تصل الى اقصى حد من انكفايه .

الادارة بالاستثناء

~~~~~

القاعدة اثنائية التى تعتمد عليها عمية الرقابة هى « الادارة بالاستثناء » .

وفائدة مبدأ الادارة بالاستثناء « هو توفير وقت الادارة انضائع في الاعمال الروتينية ، وحتى يمكن للادارة أن تستغل وقتها في التخطيط للمستقبل ودراسة الامور الاستثنائية التى تحتاج منها الى عناية خاصة .

ان اعداد الميزانية التقديرية في شكل قيم مالية يعتمد بالدرجة الاوى على اقوائم المالية الموجودة في الشركة ، ويتوقف نوع اقوائم المالية المستخدمة في اعداد الميزانية التقديرية على درجة المركزية الموجودة .

ولكن من الملاحظ أنه طبقا لاي طريقة مستخدمه في اعداد الميزانية التقديرية لابد من اعداد ابيانات في شكل تجميعى يتفق مع المستوى المسئول عن انتاج الموضحة .

وتعتمد المحاسبة كاداة لرقابة على قاعدتين فئيتين هما محاسبة المسئولية والادارة بالاستثناء :

#### محاسبة المسئولية

~~~~~

انا كنا بصدد شركة او مشروع صغير فالمدبر او صاحب المشروع هو المسئول عن جميع اقرارات ائتى تتخذ ، كما أنه المتحكم اوحيد في معظم الوظائف الكبرى مثل الوظائف البيعية ، الانتاجية ، ابحوث ، المالية .

وبانطبق فان القوائم المالية المعدة يختلف شكلها تبعا لكون الشركة صغيرة ام كبيرة .

وكما تدرج حجم الشركة في الكبر كلما تقدم التخطيط حتى يشمل كافة المستويات الادارية بما فيه ادى مستوى لاشراف .

وطبقا نذلك اصبح من الضرورى ان تعد اقوائم المالية بحيث تشمل جميع المستويات سواء اكانت مسئولة عن اعداد هذه اقوائم او أنها ستقوم بانفاق الاموال المحسوبة لاداء العمل .

ويطبق على انعمية انسابقة وهى اعداد التقارير طبقا لمناطق المسئولية « محاسبة المسئولية » وتطبيق ذلك يساعد على تحديد ائسطة والمسئولية وزيادة كفايه العمل .

ويمكن تعريف نظام محاسبة المسئولية ، بأنه نظام محاسبى موضوع على اساس انتظيم العام في المنشأة ، ويمكن بواسطته تجميع ائتكاليف وعمل التقارير الخاصة بها على اساس مستويات المسئولية داخل المنشأة ، فكل منطقة ادارية في المنشأة تحمل فقط بالئتكاليف التى تختص بها اى ائتكاليف ائتى تعتبر مسئونه عن انفاقها وائتى يكون نها اشراف عليها .

نذلك فمحاسبة المسئولية تعتمد على الاسس الآتية :

١ - أن يكون هناك خط تنظيمى واضح ، اى حدود واضحة لئسطة والمسئولية .

٢ - أن تفصل ائتكاليف الخاضعة لئرقابة عند كل مستوى ادارى عن عناصر ائتكاليف ائغير خاضعة لئرقابة .

٣ - أن يحمل كل عضو ادارى مسئول بعناصر ائتكاليف ائتى تقع تحت رقبائه .

٤ - أن توضع تقارير ائرقابه على ائتكاليف مقسمة على حسب المستويات الادارية الموجودة ، مع اتباع بدأ الادارة بالاستثناء في تصميم تلك التقارير .

ويمكن توضيح محاسبة المسئولية بتسهيل اكثر في الامثلة ائتالية :

مثال ١ - نفقات البيع :

شركة X تمك ٧ مناطق بيعية ، كل منطقة مسئول عنها مدير معين . كل مدير حر في اختيار رجال ابيع

فلا يصح مثلا أن يقضى الرئيس ومجلس الإدارة وقتا كبيرا في دراسة اندفائر وانقوائم المانية المدة ، ولكنه يجب أن يقدم لهم صفحات محدودة يوضح فيها التقديرات ونتائج التنفيذ في نهاية كل مدة معينة ، من الأفضل أن تكون قصيرة شهرا مثلا ، وذلك حتى يمكن التعرف على مدى تنفيذ الخطة ، وحتى يمكن أخذ صورة سريعة عن الوضع القائم والمشاكل والتغيرات الموجودة ، حتى يمكن اتخاذ الاجراءات السريعة اللازمة لتصحيح الاوضاع .

مشكلة الرقابة التقليدية :

يتطلب التخطيط والرقابة ضرورة دراسة القوائم المانية التقيدية والتي تختلف تبعا لاختلاف انواع الشركات . ولكن من الامور المتعارف عليها أن جميع اشركات تعد قائمة لربحية وقائمة لتركز الماني ، ورغم هذا الاتفاق إلا أن كل منهم تضع هذه القوائم بالشكل الذي يروق لها وانتي تتصور أنه يفى باحتياجاته . ونوضح فيما يلي كيفية اعداد قائمة الربحية في شركة فرضية .

قائمة الارباح الكلية (بالآلاف)

السنة حتى تاريخه		اشهر انحائي	
تقديري	فعني	تقديري	فعني
٤ر١٤٨	٣ر٥٠٠	١٠٠٨٩	١٠٠٨٩
٦ر٣٨٠	٧ر٢٥٠	١٥٤٩	١٥٤٩
١١ر٢٦٢	١١ر٦٠٠	٢ر٨٥٠	٢ر٨٥٠
١٠ر٠٩١	٩ر٦٠٠	٢ر١٦٢	٢ر١٦٢
٣١ر٨٨١	٣١ر٩٥٠	٧ر٦٥٠	٧ر٦٥٠
٤ر٣٩٨	٤ر٥٠٠	١ر١٠٥	١ر١٠٥
٢٧ر٤٨٢	٢٧ر٤٥٠	٦ر٢٠٠	٦ر٢٠٠
١٣ر٤٠١	١٣ر٢٥٠	٣ر٠٠٠	٣ر٢٠٠
١٤ر٠٨٢	١٤ر٢٠٠	٣ر٣٤٥	٣ر٣٤٥

ويمكن اجراء مقارنة بين نتائج هذا الشهر ونتائج اشهر المائل له في العام السابق ، كما يمكن المقارنة بين نتائج هذا العام ونتائج العام السابق .

ومن المعروف أن الخطة (الميزانية التقديرية) السنوية تأخذ في اعتبارها نتائج الماضية ، ولكنها تأخذ هذه النتائج لا كما هي ولكن في ضوء الاعتبارات التجارية والمتوقعة حتى يكون لها قيمة فعنية . وتمثل القائمة السابقة قائمة اجمالية لجميع أقسام المنشأة ، ولكن اذا رغينا في التعرف عنى النتائج التفصيلية نقسم من الأقسام فانه يجب أن نطلب من رئيس هذا القسم قائمة توضح نتائج قسمه . فمثلا لو أردنا التعرف عنى نتائج انتفصالية بقسم المنتجات الاستهلاكية فاننا نطلب من رئيس اقسام قائمة الربح الخاصة به ، وتكون هذه القائمة عنى اوجه التالي :

قائمة الدخل الخاصة بقسم المنتجات الاستهلاكية (بالآلاف)

السنة حتى تاريخه		اشهر انحائي	
تقديري	فعني	تقديري	فعني
٣٠ر٠٨٠	٢٩ر٩٥٠	٧ر١٦٤	٧ر١٠٠
١٠ر٦٥٢	١٣ر٥٥٠	٢ر٧٢١	٣ر٧٥٠
٤٠ر٧٣٢	٤٣ر٥٠٠	٩ر٨٨٥	١٠ر٨٥٠
٢٨ر٦٢٠	٣٠ر٥٥٠	٦ر٩١٩	٧ر٦٠٠
١٢ر١١٢	١٢ر٩٥٠	٢ر٩٦٦	٣ر٢٥٠
٥ر٧٣٢	٥ر٧٠٠	١ر٤١٧	١ر٤٠٠
٦ر٣٨٠	٧ر٢٥٠	١ر٥٤٩	١ر٨٥٠

والميزانيات التقديرية أداة تفصح عن النتائج التي تترقبها الإدارة من خلال الخطط التي تضعها ، كما توضح الخطط التي يجب تعديلها منذ البداية .

ومن ناحية أخرى ، فإن أحسن الخطط لا تكون له أهمية إلا إذا ترجمت وقائعا أي أرقام ، وأوسعية أي ذلك هو أعداد الميزانيات التقديرية .

كما أنه يجب على كل مسئول قادر على التأثير في نتائج الشركة أن يعد حسابات وقوائم مضبوطة عن عملياته .

وأخيرا فالميزانية التقديرية تعتبر مفتاح اتأكد من أن الخطط قد أصبحت حقيقة ، وذلك بمقارنة بنود الميزانية التقديرية مع النتائج الفعلية التي حدثت .

ويعني هذا الكلام أن المحاسبة هي أداة تحقيق الرقابة للإدارة .

ليلى فتح الله

معيدة بقسم المحاسبة

كلية التجارة جامعة عين شمس

وتوضح هذه القوائم وجهة نظر بعيدة في المقارنة بين التقديري والفعلي للمناطق البيعية وخطوط الانتاج وتفاصيل المختلفة . ومنها يمكن التعرف على الأقسام المربحة والأقسام التي تتسبب في خسائر مستمرة للشركة ، كما أنه زيادة على ذلك يمكن التعرف على نوع النسخ المتسببة في حدوث الخسائر ، كما يمكن التعرف على المناطق التي يصعب توزيع السلع فيها ، كما أنه يمكن تحديد المسئول عن حدوث هذه النتائج .

نخلص مما سبق :

إن الميزانيات التقديرية بوضعها الحالي تعاني من النقص في التخطيط الكمي ، ومن الأفضل أن تعد الميزانيات الكمية بجانب الميزانيات اقيمية وذلك لأن الميزانيات التقديرية الموضح فيها كمية الانتاج أو المبيعات أو عدد الوحدات ، عدد المستخدمين ، وعدد ساعات الزمنية . تؤدي إلى استيعاب عوامل التغير في الأسعار التي لا دخل للمنشأة فيها ، وبذلك يمكن أن نضع خطط جزئية يسهل تنفيذها وتخضع جميعها داخل نطاق رقابة الشركة ، وبذلك يمكن أن تزيد من كفاية العمل وتصل إلى أفضل النتائج .

فعلاني جميع
أعمال المحاسبة

٥٥

المركز الرئيسي : شيدون الكوم عمارة ١٠٠٠
التعاونة ت ٢٠٧٣ / ٢٠٧٨

معاملة كل ٥ مليون جنيه سنويا

نشاطها

جملية وطعامي - بقالة - أقمشة -
خردوات - لحوم - أدوات منزلية -
ملايش جالهرة - بلاستيك -
أدوات كهربائية - أدوات ميكانيكية -
ملايش بويات - أقمشة -

توزيع جميع السلع بالأسعار المناسبة
القضاء على السوق السوداء

الجمعية
التعاونية
الاستهلاكية
لحفاظة المتوقفة

أسماء ١٣٥,٠٠٠ جنيه
عبدالرضا ٢٧,٠٠٠ جنيه

شعارها : من الشعب وإلى الشعب
هدفها :