

1- تعريف الموازنة التقديرية

وهي عبارة عن تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مقبلة، وهي تغطي كل مراكز المؤسسة¹. ويعرفها Garrison & Noreen 1997: " بأنها خطة تفصيلية تتعلق باقتناء واستخدام الموارد المالية والموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن خطة للمستقبل، يعبر عنها بصورة كمية أو رقمية، وتعتبر الموازنة الشاملة بمثابة الملخص لكل الحالات الواردة بخطة المنشأة وأهدافها المستقبلية. فهي تضع أهدافا محددة للمبيعات، الإنتاج، التوزيع وأنشطة التمويل. وكذلك توضح الموازنة كيفية تحقيق تلك الأهداف².

وتعرف أيضا بأنها هي خطة تناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط و نتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة. و تتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة. و قد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم .

1- خصائص الموازنة التقديرية :

نوجزها في النقاط التالية:³

- يتم التعبير عن الموازنة بأرقام، وهذه الأخيرة تكون في شكل قيم (مبالغ مالية) أو كميات.
- تتميز الموازنة التقديرية بالشمولية لكونها تضم جميع أوجه نشاط المؤسسة.
- تتعلق بفترة زمنية مستقبلية.
- تقوم على مبدأ التقدير هذا الأخير يعتمد على معطيات إحصائية للفترات الماضية وكذلك على دراسة الاتجاهات في المستقبل.
- مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها باعتبارها المنفذ للموازنة التقديرية وحتى يساعد ذلك في تحقيق أهداف الموازنة.
- بمثابة المسار (الدليل) الذي يجب على الجميع احترامه عند التنفيذ.
- نظاما للمعلومات.
- وسيلة لاتخاذ القرارات.
- أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.
- تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطة لأن " تطبيق نظام الموازنات التقديرية يتطلب تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى تتمكن من رابط الموازنات بتلك المراكز، وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء".

1 عبد الرزاق لقواق " محاضرات في مراقبة التسيير " مطبوعة لقسم التسيير جامعة محمد بوضياف مسيلة 2016-2017 ص 4
2 قريشي محمد الصغير , رفاع شريفة " مطبوعة دروس في مراقبة التسيير " مطبوعة دروس في مراقبة التسيير جامعة ورقلة 2014-2015 ص 68
3 نعيمة يحيوي" مرجع سبق ذكره " ص 5

- أنواع الموازنات التقديرية:

يوجد عدة أنواع من الموازنات، ونظرا لكثرتها وصعوبة التحكم في تسييرها تم تجميعها في مجموعات وفقا لمعايير محددة، نذكر منها:

- معيار الفترة الزمنية: نجد طويلة الاجل , قصيرة الاجل , المستمرة.

- معيار طبيعة الاعمال: الموازنات التشغيلية, الموازنات الراسمالية.
- معيار وحدة القياس: الموازنات العينية, الموازنات النقدية.
- معيار الثبات والمرونة: الموازنات المرنة و الموازنات الثابتة.

والأكثر استخداما هو الموازنات التشغيلية والتي نجد فيها موازنة المبيعات , موازنة الإنتاج , موازنة التمويل واليد العاملة, موازنة الخزينة.

مسار اعداد الموازنة التقديرية:

الشكل العام للمسار الموازني (le processus budgétaire)



الا اننا في دراستنا سنستغني على مرحلة التقدير التي تعتمد بالدرجة الأولى على الإحصاء وناخذ في امثلتنا والتمارين المعطيات المقدرة مباشرة.

اعداد الموازنات : بعد حساب التقديرات، يتم تبويبها و ترتيبها حسب هيكل المؤسسة والتنظيم التجاري لها، فالمبيعات يمكن أن تبوب و تفصل حسب المنتج أو حسب الموقع الجغرافي، أو حسب مجال النشاط.⁴

ويكون شكل الموازنة التقديرية للمبيعات بهذا الشكل :

البيان	المنتج
كمية او حجم المبيعات	
سعر البيع	
المبيعات بالقيمة	

⁴شرون رقبة " مرجع سبق ذكره " ص 54

يجب تسعير المنتجات بسعر قاعدي يدعى بسعر البيع المعياري، ويمكن الحصول على هذا الأخير من خلال :

- المعلومات الواردة من الأقسام المحاسبية والتجارية .
 - دراسة أسعار السوق والمنافسين .
 - تحليل الأسعار عن طريق دراسة مرونة الطلب بالنسبة للأسعار
- يجب تحديد التغيرات الممكنة في هذه الأسعار مسبقاً بالكميات وبالمنتجات وبالأجل كي تتمكن المؤسسة من إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات بشكل صحيح

ثالثاً: المراقبة وتحليل الانحرافات:

يتبلور عن تحليل نشاط البيع المظهرين التاليين⁵ :

- تحليل نتائج نشاط البيع: بمعنى الهامش الذي ينتج عن المبيعات، ومثل هذا التحليل يتطلب التجزئة حسب معايير قد ترتبط بالعلاقة الموجودة بين المنتجات، أو بتنظيم أقسام المبيعات.
- تحليل الوسائل التجارية المعتمدة في تحقيق نشاط البيع، وهذا يتطلب مقارنة الهامش المحقق بتكلفة الوسائل المستعملة، ويتم يكون الانحراف الكلي لرقم الأعمال كما يلي:

$$EG/V = QR \cdot PR - QP \cdot PP$$

حيث:

QR الكميات المباعة الحقيقية،

PR سعر البيع الحقيقي للوحدة،

QP الكميات المباعة التقديرية ،

PP سعر البيع التقديري للوحدة

بمعنى

الانحراف في رقم الأعمال = رقم الأعمال الحقيقي - رقم الأعمال المقدر .

غير أن التعبير عن انحراف المبيعات بسعر البيع قد لا يبين حقيقة الانحراف، إذ قد يظهر وأن الانحراف ملائماً إلا أن سعر البيع لا يغطي التكاليف، وأفضل مؤشر يمكن أن يعبر عن هذا الانحراف هو الهامش على تكلفة الإنتاج التقديرية، وهذه الأخيرة بالذات من أجل إعفاء ممثلي البيع من مسؤولية انحراف تكاليف الإنتاج، ومنه تصبح العلاقة السابقة كمايلي

$$EG/M = QR * MR - QP * MP$$

⁵ لفواق عبد الرزاق " مرجع سبق ذكره " ص6

انحراف الهامش الإجمالي = هامش الاجمالي الحقيقي - هامش الإجمالي التقديري

حيث MR هو هامش الحقيقي للوحدة وبحسب $MR=PR-CP$

و MP هو هامش التقديري للوحدة وبحسب $MP=PP-CP$

ملاحظة: في حالة تقديم تكاليف الإنتاج من الأفضل حساب انحراف الهامش بدلا من انحراف رقم الاعمال واذا لم تقدم التكاليف نحسب انحراف الهامش .

هذا الانحراف ينتج إما من انحراف في الكمية أو انحراف في السعر وعادة يتم استخدام هذا التقسيم في حالة بيع منتج واحد :

• **انحراف السعر:** عبارة عن الفرق بين أسعار البيع الفعلية وأسعار البيع التقديرية بالنسبة للكميات المباعة الفعلية

$$E/P = (PR-PP)QR$$

ويكون هذا الانحراف ملائما إذا كانت أسعار البيع الحقيقية أكبر من أسعار البيع التقديرية وتعود مسؤولية هذا الانحراف إلى إدارة المبيعات باعتبارها المسؤولة المباشرة عن عملية تحديد الأسعار.

• **انحراف الكميات:** عبارة عن الفرق بين كمية المبيعات الفعلية والكمية المقدر بيعها مقيما بسعر البيع التقديري.

$$E/Q=(QR-QP)*PP$$

أو باحتساب الهامش لتصبح العلاقة :

$$E/Q = (QR - QP) * MP$$

ويعد الانحراف ملائما إذا كانت كمية المبيعات الفعلية تفوق المبيعات التقديرية والعكس صحيح. وتقع مسؤولية هذا الانحراف على ممثلي البيع باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن عملية البيع .

تبقى كل الانحرافات السابقة صالحة في حالة وجود منتج واحد وكذا عدة منتجات , الا ان الحالة الثانية هذه الانحرافات لا تساعدنا في معرفة مكان الاختلال هل على مستوى المنتج الأول او الثاني او الخ , لهذا وجدت تجزئة انحراف الكمية .

• **تحليل الانحراف في حالة التجزئة:** يستخدم هذا التحليل في حالة بيع عدة منتجات، أو البيع في عدة

أسواق، أو استعمال عدة قنوات توزيع. وهنا يجب تحديد العلاقة الموجودة بين الأجزاء (الجزء هنا قد يكون منتجا أو سوقا أو قناة , وهنا لا بد من تحديد العلاقة بين الأجزاء (منتجات, قنوات, أسواق)

➤ **حالة الاستقلالية:** إن العلاقة بين الأجزاء في هذه الحالة منعدمة، فالمنتجات، أو الأسواق أو القنوات تعمل

باستقلالية تامة عن بعضها البعض. ومهما كانت التجزئة جغرافية، أو حسب قنوات التوزيع فان العلاقة

المستعملة في حساب الانحراف الإجمالي ستتغير لتصبح

$$EG / V = \sum_{i=1}^n [QR_i (PR_i - CP_i) - QP_i (PP_i - CP_i)]$$

يتم تجزئة هذا الانحراف كذلك إلى انحراف في الكميات وانحراف في الأسعار، لكن هذه المرة لكل جزء على حده مع المحافظة على نفس العلاقات ونفس المسؤوليات. ومجموع هذه الانحرافات الجزئية يجب أن تؤدي إلى الانحراف الإجمالي.

➤ **حالة الأجزاء المترابطة:** في الواقع من الصعب إيجاد أجزاء مستقلة عن بعضها البعض فالأجزاء دائما تكون إما متنافسة أو مكملية لبعضها البعض، وهذا يتطلب الأخذ في الحسبان عند تحليل الانحرافات انحراف المزيج بين هذه الأجزاء.

يتم حساب الانحراف الإجمالي بنفس الطريقة السابقة الا انه يتجزء الى ثلاث انحرافات وليس اثنان فقط ،

- **انحراف السعر :** حيث يبقى انحراف السعر كما هو في السابق كل واحد على حدى ،

- **انحراف الكميات :** الا ان انحراف الكميات هو الذي ينقسم الى:

1- **انحراف الحجم :** وهو الفرق بين الحجم الفعلي والحجم التقديري، مقيما بواسطة الهامش المتوسط التقديري يرمز له E/VG الذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$E/VG = \sum (QR_i - QP_i) MMP$$

نقصد MMP الهامش المتوسط التقديري والذي يحسب بالعلاقة التالية :

$$MMP = \frac{\sum_{i=1}^n QP_i (PP_i - CP_i)}{\sum_{i=1}^n QP_i}$$

حيث يمكن حساب انحراف الحجم بجمع الكميات الحقيقية لكل المنتجات وكذا الكميات التقديرية لكل المنتجات ونطرح بينهما ثم نضرب في الهامش المتوسط التقديري.

2- **انحراف المزيج :** يترجم هذا الأخير أثر الفروق في الهوامش بالنسبة للهامش المتوسط التقديري على فروق الكميات. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$E/CV = \sum (QR_i - QP_i) [(PP_i - CP_i) - MMP]$$

ويمكن اختصارها

$$E/CV = \sum (QR_i - QP_i) * (MP_i - MMP)$$

ملاحظة : في حالة عدم إعطاء التكاليف نعمل بالسعر الحقيقي والسعر التقديري ونحسب متوسط السعر التقديري الذي نرمز له بالرمز **PMP**

مثال : اليك المعطيات التالية الخاصة بمنتوجين :

تكلفة الإنتاج	التقديري		الفعلي	
	السعر	الكميات	السعر	كميات

300	450	4500	500	5000	المنتج الأول
200	250	5500	250	6000	المنتج الثاني

المطلوب :

- حساب الانحراف الإجمالي على الهامش ثم جزئه الى :

1- انحراف الهوامش الجزئية (سعر وكمية) .

- انحراف الكميات ثم جزئه الى

1-2 انحراف الحجم E/VG

2-2 انحراف المزيج E/CV

1- حساب الانحراف الإجمالي على الهامش

الانحراف	التقديري	الفعلي	المنتج اول	المنتج ثاني	المنتج الثاني
	منتج اول	منتج ثاني	500	250	250
	منتج اول	منتج ثاني	300	200	200
	منتج اول	منتج ثاني	200	50	50
	منتج اول	منتج ثاني	5000	6000	4500
	الهامش الاجمالي	الهامش الاجمالي	1000000	300000	275000
350000	950000	1300000			
					المجموع

تجزئته:

انحراف السعر		انحراف الكميات		المنتج
الانحراف	كمية حقيقية	الهامش التقديري	الهامش حقيقي	
250000	5000	150	200	المنتج الأول
0	6000	50	50	المنتج الثاني
250000				انحراف السعر
انحراف الكميات		انحراف السعر		المنتج
الانحراف	هامش تقديري	الكمية المقدره	الكمية حقيقية	
75000	150	4500	5000	المنتج الأول

25000	50	5500	6000	المنتج الثاني
100000				انحراف الكميات

2- تقسيم انحراف الكميات الى انحراف الحجم وانحراف المزيج

انحراف الحجم :

$$E/VG = \sum (QR_i - QP_i) MMP$$

$$MMP = \frac{\sum_{i=1}^n QP_i (PP_i - CP_i)}{\sum_{i=1}^n QP_i}$$

ومنه MMP= 95

وبالتالي E/VG= 95000

انحراف المزيج :

$$E/CV = \sum (QR_i - QP_i) * (MP_i - MMP)$$

$$= 500 * 55 + 500 * (-45) = 27500 - 22500 = 5000$$

يمكن تجاهل وجود تكلفة الإنتاج والحل باستعمال الأسعار فقط

مثال : اعد المثال السابق مع الغاء تكلفة الإنتاج.

1- حساب الانحراف الإجمالي على رقم الاعمال

الانحراف	التقديري	الفعلي		
	منتج اول	منتج ثاني	منتج اول	منتج ثاني
	250	450	250	500
	5500	4500	6000	5000
	1375000	2025000	1500000	2500000
600000	3400000		4000000	

تجزئته

انحراف		السعر		
الانحراف	كمية حقيقية	السعر التقديري	السعر الحقيقي	
250000	5000	450	500	المنتج الأول
0	6000	250	250	المنتج الثاني
250000	انحراف السعر			
انحراف		كميات		
الانحراف	سعر التقديري	الكمية المقدرة	الكمية حقيقية	
	450	4500	5000	المنتج الأول
125000	250	5500	6000	المنتج الثاني
350000	انحراف الكميات			

2- تقسيم انحراف الكميات الى انحراف الحجم وانحراف المزيج

انحراف الحجم :

$$E/VG = \sum (Qr - Qp) PMP$$

$$PMP = \sum (Qp \cdot Pp) / \sum Qp$$

ومنه PMP=340

وبالتالي E/VG= 340000

انحراف المزيج :

$$E/CV = \sum (QRi - QPi) * (MPi - PMP)$$

$$= 500 * 110 + 500 * (-90) = 55000 - 45000 = 10000$$

التحقق: انحراف الكميات = انحراف الحجم + انحراف المزيج

تمارين للحل : السلسلة الأولى

التمرين الاول

مبيعات إحدى المؤسسات حسب الفصول الأربعة من المنتوجات: الحديد، الخشب والزجاج موضحة في الجدول أدناه:

الفصل 4	الفصل 3	الفصل 2	الفصل 1	
50%	25%	30%	20%	الحديد(س)
30%	50%	30%	30%	الخشب (ع)
20%	25%	40%	50%	الزجاج (ص)
140000	160000	120000	100000	المجموع

أهم الجهات التي كانت توزع عليها مبيعات المنتجات الثلاثة توضح في الجدول التالي:

الزجاج (ص)	الخشب (ع)	الحديد(س)	
%50	%40	%50	وهران
%50	%60	%50	سكيكدة

المطلوب :

1. إعداد موازنة المبيعات حسب: الفترات، الجهات، المنتوجات.
2. إعداد موازنة المبيعات ضمن وثيقة واحدة.

التمرين الثاني:

البيانات الواردة في الجدول الموالي توضح المبيعات :

التقديري	الفعلي	البيان
3500	2000	حجم المبيعات
16	18	سعر البيع الوحدوي

المطلوب:

- احسب وحل الانحراف الإجمالي على رقم الاعمال.
- وضح هذه الفروقات بيانيا مع التعليق.

التمرين الثالث : تنتج وتبيع إحدى المؤسسات منتجين 1,2 وتوفرت لدينا المعلومات التالية:

الفعلي			التقديري			
مجموع	منتوج 2	منتوج 1	المجموع	منتوج 2	منتوج 1	
2120	1120	1000	2000	1200	800	كميات مباعة
	14	15		12	16	سعر البيع الوحدوي

	6	8		6	8	تكلفة الإنتاج للوحة
--	---	---	--	---	---	------------------------

المطلوب:

- حساب الانحراف الإجمالي على الهامش.
- تحليل الانحراف الإجمالي على الهامش.

التمرين الرابع لدينا المعلومات التالية

البيان	الفعلي	التقديري
حجم المبيعات	600	750
سعر البيع	19	15
التكلفة المتغيرة	8	11

المطلوب:

- احسب الهامش على التكلفة المتغيرة.
- احسب الانحراف الإجمالي على الهامش ثم حله.

الحل :

قبل إعداد الموازنة نقوم بتوزيع المبيعات وفقا للنسب كما يلي:

مج للمنتجات	ف4	ف3	ف2	ف1	
المنتج س	70000/50	40000/25	36000/30	20000/20	166000
المنتج ع	42000/30	80000/50	36000/30	30000/30	188000
المنتج ص	28000/20	40000/25	48000/40	50000/50	166000
مج للفصول	140000	160000	120000	100000	520000

التوزيع على الجهات:

مج للجهات	المنتج ص	المنتج ع	المنتج س	
وهران	83000/50	75200/40	83000/50	241200
سكيكدة	83000/50	112800/60	83000/50	278800
مج للمنتجات	166000	188000	166000	520000

- إعداد الموازنة حسب الفترات:

الفصل الأول

مج للجهات	سكيكدة	وهران	
المنتج س	10000	10000	20000
المنتج ع	18000	12000	30000
المنتج ص	25000	25000	50000
مج للجهات	53000	47000	100000

الفصل الثاني:

مج للمنتجات	سكيدة	وهران	
36000	18000	18000	المنتج س
36000	21600	14400	المنتج ع
48000	24000	24000	المنتج ص
120000	63600	56400	مج للجهات

الفصل الثالث:

مج للمنتجات	سكيدة	وهران	
40000	20000	20000	المنتج س
80000	48000	32000	المنتج ع
40000	20000	20000	المنتج ص
160000	88000	72000	مج للجهات

الفصل الرابع:

مج للمنتجات	سكيدة	وهران	
70000	35000	35000	المنتج س
42000	25200	16800	المنتج ع
28000	14000	14000	المنتج ص
140000	74200	65800	مج للجهات

- إعداد الموازنة حسب الجهات:

وهران :

مج للمنتجات	ف4	ف3	ف2	ف1	
83000	35000	20000	18000	10000	المنتج س
75200	16800	32000	14400	12000	المنتج ع
83000	14000	20000	24000	25000	المنتج ص
241200	65800	72000	56400	47000	مج للفصول

سكيدة

مج للمنتجات	ف4	ف3	ف2	ف1	
83000	35000	20000	18000	10000	المنتج س
112800	25200	48000	21600	18000	المنتج ع
83000	14000	20000	24000	25000	المنتج ص
278800	74200	88000	63600	53000	مج للفصول

حسب المنتوجات

المنتج س

مج للجهات	ف4	ف3	ف2	ف1	
83000	35000	20000	18000	10000	وهران
83000	35000	20000	18000	10000	سكيكدة
166000	70000	40000	36000	20000	مج للفصول

المنتج ع:

مج للجهات	ف4	ف3	ف2	ف1	
75200	16800	32000	14400	12000	وهران
112800	25200	48000	21600	18000	سكيكدة
188000	42000	80000	36000	30000	مج للفصول

المنتج ص:

مج للجهات	ف4	ف3	ف2	ف1	
83000	14000	20000	24000	25000	وهران
83000	14000	20000	24000	25000	سكيكدة
166000	28000	40000	48000	50000	مج للفصول

إعداد الموازنة ضمن وثيقة واحدة:

مج الكلي للجهات	المنتج ص					المنتج ع					المنتج س					مج الكلي للجهات
	مج للجهات	ف4	ف3	ف2	ف1	مج للجهات	ف4	ف3	ف2	ف1	مج للجهات	ف4	ف3	ف2	ف1	
241.2	83	14	20	24	25	75.2	16.8	32	14.4	12	83	35	20	18	10	وهران
278.8	83	14	20	24	25	112.8	25.2	48	21.6	18	83	35	20	18	10	سكيكدة
520	166	28	40	48	50	188	42	80	36	30	166	70	40	36	20	مج

حل التمرين الثاني:

$$\begin{aligned}
& - \text{حساب الانحراف الإجمالي لرقم الاعمال} = \text{رقم الاعمال الفعلي} - \text{رقم الاعمال التقديري} \\
& = (\text{كميات الفعلية} * \text{السعر الفعلي}) - (\text{كميات التقديرية} * \text{السعر التقديري}) \\
& = (18 * 2000) - (16 * 3500) \\
& = - 20000 \text{ انحراف غير ملائم}
\end{aligned}$$

لأننا قدرنا في بداية السنة رقم اعمال 56000 دج لكن في نهاية السنة اصبح لدينا رقم اعمال يقدر 36000 دج

- تحليل الانحراف

• انحراف السعر

$$E/P = (PR - PP)QR$$

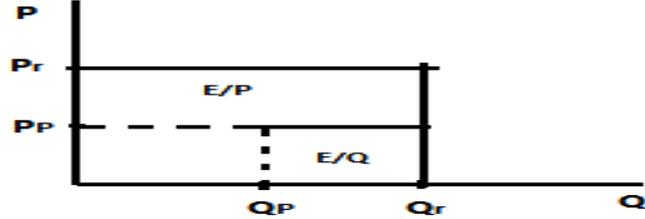
$$= (18 - 16) * 2000$$

$$= 4000 \text{ غير ملائم}$$

• انحراف الكميات

$$E/Q = (Q_R - Q_P) * P_P$$

$$= (2000 - 3500) * 16 = -24000 \text{ غير ملائم}$$



عدم ملائمة الانحراف الكلي كان نتيجة الكمية وليس السعر , حيث ان الكميات المقدره كانت كبيرة جدا مقارنة بما تم بيعها فعلا وهو ناتج عن سوء التقدير او حدوث مؤثرات خارجية فجائية أدت الى نقص البيع , مما يتطلب إعادة النظر في سياسة البيع والتوزيع او التسويق حتى تتمكن الشركة من بيع منتجاتها.

حل التمرين الثالث:

- حساب الانحراف الإجمالي على الهامش

الفعلي			التقديري			
∑	P ₂	P ₁	∑	P ₂	P ₁	
2120	1120	1000	2000	1200	800	كميات مباعه
	14	15		12	16	سعر بيع
30680	15680	15000	27200	14400	12800	رقم الاعمال
	6	8		6	8	ت.إ وحدة
14720	6720	8000	13600	7200	6400	تكلفة الاجمالية
15960	8960	7000	13600	7200	6400	هامش اجمالي
المرجح 7.525	8	7	المرجح 6.8	6	8	هامش الوحدة

الانحراف الإجمالي = الهامش الفعلي - الهامش التقديري

$$13600 - 15950 =$$

$$= 2360 \text{ ملائم}$$

للمنتوج الأول : 6400 - 7000 = 600 ملائم

للمنتوج الثاني : 7200 - 8960 = 1760 ملائم

- انحراف الكميات

$$E/Q = (QR - QP) * PP$$

$$= [(QR_{p1} - QP_{p1}) * PP_{p1}] + [(QR_{p2} - QP_{p2}) * PP_{p2}]$$

$$= [(1000 - 800) * 8] + [(1120 - 1200) * 6]$$

$$= 1120 \text{ ملائم}$$

- انحراف السعر

$$E/P = (PR - PP)QR$$

$$= (7 - 8) * 1000 + (8 - 6) * 1120$$

$$= -1000 + 2240 = 1240$$

وهو ملائم

- تحليل انحراف الكميات

• انحراف الحجم

$$E/VG = \sum (QR_i - QP_i) MMP$$

حيث MMP = 6.8

$$E/VG = 816$$

ومنه

• انحراف المزيج

$$E/CV = \sum (QR_i - QP_i) * (MP_i - MMP)$$

$$= (200 * 1.2) + (-80 * (-0.8)) = 304$$

وهو انحراف ملائم

حل التمرين الرابع:

التقديري	الفعلي	
750	600	حجم المبيعات
15	19	سعر البيع
11250	11400	رقم الاعمال
11	8	التكلفة المتغيرة للوحدة
8250	4800	التكلفة المتغيرة الاجمالية
3000	6600	الهامش الإجمالي على التكلفة المتغيرة
		الهامش الودوي

4	11	
---	----	--

- انحراف الهامش الإجمالي:

$$EG/M = MG_r - MG_p$$

$$= 6600 - 3000 = 3600 \text{ وهو ملائم}$$

- تحليل الانحراف:

• انحراف السعر

$$E/P = (PR - PP)QR$$

$$= (11 - 4) * 600 = 4200 \text{ وهو انحراف ملائم}$$

• انحراف الكميات

$$E/Q = (QR - QP) * PP = (600 - 750) * 4 = -600 \text{ غير ملائم}$$

التحقق:

$$EG/M = E/P + E/Q$$

$$3600 = 4200 - 600$$