

نظم المعلومات المحاسبية

تأليف

د . / توفيق محمد الشحات طمان

كلية التجارة – جامعة عين شمس

المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات المحاسبية

١/١- تعريف نظم المعلومات المحاسبية.

١/٢- العوامل التي تؤثر على نظم المعلومات المحاسبية.

١/٣- دور نظم المعلومات المحاسبية في إعداد تقارير الأداء.

١/٤- مناهج قياس وإعداد المعلومات المحاسبية.

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات المحاسبية

١/١- تعريف نظم المعلومات المحاسبية:

يمكن تعريف نظم المعلومات المحاسبية بأنها: "أحد مكونات تنظيم إداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لإتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية كالجهاز الحكومية والدائنين والمستثمرين وإدارة المنشأة".

أى أن نظم المعلومات المحاسبية تختص بتسجيل ومعالجة البيانات المالية والإقتصادية والتقارير عنها لعدة أطراف داخلية وخارجية، كما يلاحظ أننا يمكن أن نميز بين عدة نظم معلومات محاسبية، حيث نجد أن هناك نظام معلومات المحاسبة المالية (Financial Accounting Information System) يختص بتسجيل ومعالجة البيانات المالية والتقارير عنها لخدمة الأطراف الخارجية كالجهاز الحكومية والبنوك والمقرضين والمستثمرين، وذلك من خلال إعداد القوائم والتقارير المالية التى توضح نتيجة نشاط المنشأة والمركز المالى لها.

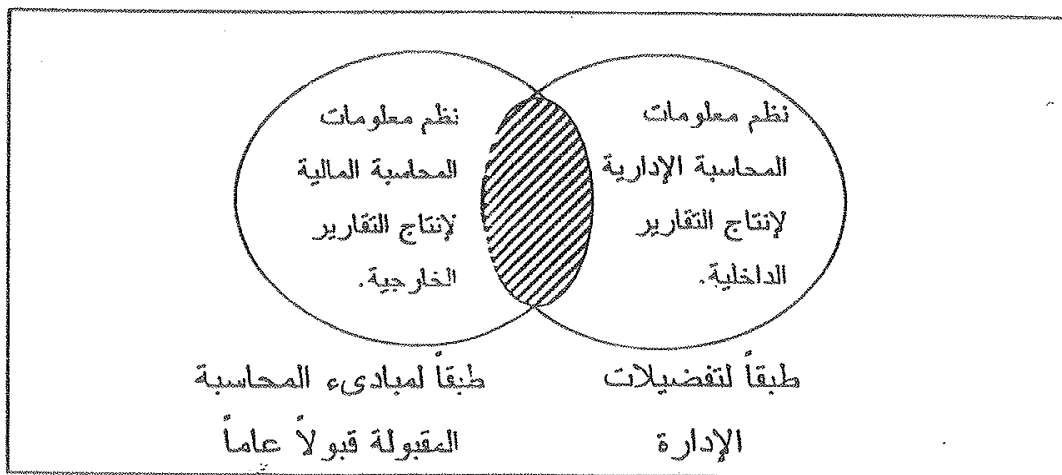
أيضاً نجد نظام معلومات المحاسبة الإدارية (Managerial Accounting Information System) الذى يختص بتسجيل ومعالجة البيانات المالية التى تساعد إدارة المنشأة فى قياس تكلفة نشاطها ومنتجاتها، وفى تخطيط عملياتها، وإتخاذ القرارات المتعلقة باستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة للمنشأة، بما يحقق أفضل إستخدام ممكن لتلك الموارد.

ويلاحظ أن كافة نظم المعلومات المحاسبية لجميع المنشآت تخضع للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً والتي يشار إليها بالمصطلح Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) وطبقاً لهذه المبادئ فإن الأحداث أو العمليات التي تتم ولها تأثير نقدي على المنشأة يجب التعرف عليها وتسجيلها كعملية محاسبية.

ومع ذلك فإن هناك بعض الأحداث التي قد تتجاوز حدود المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، مثل إعداد الموازنات التخطيطية على أسس تقديرية، وهذا معناه ضرورة التعرف على الأحداث المالية المتوقعة مستقبلياً، ومن ثم تقدير الآثار النقدية المترتبة عليها وهذا في حد ذاته يعتبر خروجاً عن المبادئ المحاسبية ذات القبول العام.

مما سبق يتضح لنا أن نظام معلومات المحاسبة المالية يختص بتسجيل وتشغيل البيانات المالية والتقارير عنها للأطراف الخارجية، بينما نظام معلومات المحاسبة الإدارية يختص بتسجيل البيانات وتشغيلها بهدف توفير المعلومات للأطراف الداخلية.

ويوضح الشكل رقم (1) نظام المعلومات المحاسبية، الذي يوضح مدى تداخل نظام معلومات المحاسبة المالية ونظام معلومات المحاسبة الإدارية.



شكل رقم (1)

نظام المعلومات المحاسبية

حيث نجد أن نظام معلومات المحاسبة المالية يهدف إلى إنتاج تقارير للأطراف الخارجية التي ترتبط بعلاقات مع المنشأة، وهذه التقارير تعد وفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً بينما نظام المعلومات المحاسبة الإدارية يهدف إلى إنتاج تقارير للأطراف الداخلية لتسيير نشاط المنشأة وبناء خططها ومتابعة تنفيذها.

ويشير الجزء المظلل إلى التداخل بين النظامين، والذي يعنى أن كلاً من النظامين يشتركان في بعض المكونات الرئيسية لها، حيث نجد أن هناك بيانات تعتبر ضمن مكونات نظام معلومات المحاسبة المالية، ونظام معلومات المحاسبة الإدارية، مثل بيانات العملاء وبيانات المخزون على سبيل المثال، حيث نجد أن نظام معلومات المحاسبة المالية يتضمن بيانات عن مفردات المخزون وفي نفس الوقت مثل هذه البيانات تستخدمها الإدارة عند اتخاذ قراراتها بشأن تحديد حجم الطلب، أو الكمية الإقتصادية للشراء. أى أن بيانات المخزون تخدم كلاً من الأطراف الداخلية والخارجية معاً.

كما أن بيانات العملاء نجد أنها ضمن البيانات التي يتضمنها نظام معلومات المحاسبة المالية، حيث أنها تساعد عند تقييم حجم المديونية لهؤلاء العملاء عند إعداد القوائم المالية خاصة قائمة المركز المالى، بينما تستخدمها إدارة المنشأة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن هؤلاء العملاء، أى يمكن أن يتم منح الائتمان بقدر محدود من المخاطرة أو يمكن أن يتم منح الائتمان بقدر عالى من المخاطرة.

وبالتالى فتلك البيانات يمكن الإستعانة بها عند إعداد التقارير الداخلية والخارجية معاً.

١/٢- العوامل التي تؤثر على نظم المعلومات المحاسبية:

نتيجة للتطورات المتلاحقة والتقدم المستمر في أنظمة الشركات أدى ذلك إلى وجود صعوبات تواجه المحاسب عند القيام بمهامه، من أجل ذلك أصبح من الأهمية بمكان ضرورة أن يكون المحاسب على دراية ببعض مجالات المعرفة الأخرى مثل التحليل السلوكي والأساليب الكمية والكمبيوتر.

١/٢/١- التحليل السلوكي Behavioral Analysis:

أي يجب أن يأخذ المحاسب في الاعتبار العوامل السلوكية التي يواجهها الأفراد عند القيام بأداء وظائفهم، فليست العبرة بإعداد نظم سليمة بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى قبول هؤلاء الأفراد لتلك النظم. ويظهر ذلك عند إعداد الموازنات حيث يجب أن لا تكون تلك الموازنات دون المستوى أو عالية المستوى بل يجب أن تتناسب مع قدرات المنفذين حتى لا تصيبهم بالإحباط.

وهذا يستلزم ضرورة تشجيع الأفراد على المشاركة في إعداد تلك الموازنات، أو المشاركة عند تصميم أي نظام، أو المشاركة عند إجراء أي تعديل على أي نظام قائم. بمعنى مطالبة الأفراد بتقديم مقترحاتهم فيما يتعلق باختصاصاتهم ومسئوليات عملهم. وبالتالي من السهل تنفيذ أي عمل ساهم الأفراد في تخطيطه.

بالإضافة إلى ما سبق يجب أن يكون المحاسب على دراية تامة بالخصائص السيكولوجية لمستخدمي المعلومات وطريقة استخدام تلك المعلومات في إتخاذ القرارات وذلك حتى يتم تصميم النظام الملائم لتوصيل المعلومات المناسبة لإتخاذ القرارات السليمة.

١/٢/٢ - الأساليب الكمية Quantitative Methods:

يجب على المحاسب استخدام الطرق والوسائل الإحصائية والتحليلية المختلفة، التي تؤدي إلى رفع كفاءة المعلومات التي تزود بها الإدارة، مثل التحليل الإحصائي والبرمجة الخطية ونظرية المباريات وصفوف الإنتظار، وجداول المدخلات والمخرجات ونظرية الاحتمالات وما إلى ذلك من الأساليب الإحصائية والكمية.

١/٢/٣ - الحاسب الآلي Computers:

نتيجة استخدام نظم معالجة البيانات إلكترونياً، أدى ذلك إلى تغير في وظيفة المحاسب من حيث إنخفاض الوقت والعمل الروتيني الذي كان يؤدي أثناء عميات التسجيل اليدوي، وبالتالي استخدام الحاسب الآلي أدى إلى إنجاز الأعمال وتوفير الوقت الذي يمكن استثماره في تحليل المعلومات والمساعدة في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

ويلاحظ أنه يجب التعاون بين المحاسب وقسم معالجة البيانات، حيث يمثل جزء كبير من المعلومات التي يعالجها قسم معالجة البيانات بيانات محاسبية، وبالتالي يجب أن يكون المحاسب على دراية بإمكانيات الحاسب في معالجة البيانات بكفاءة وفاعلية.

١/٣ - دور نظم المعلومات المحاسبية في إعداد وتقارير الأداء.

سبق أن وضحنا أن نظم المعلومات المحاسبية تختص بالتعرف على الأحداث المالية وتسجيلها وتبويبها وتلخيصها وإعداد التقارير المحاسبية عليها، ويلاحظ أن تلك العملية تتم بأحد الطريقتين:

إما أنها تتم باستخدام الحاسبات الآلية، وإما أنها تتم يدوياً. وفي تلك الحالات يتم تدفق البيانات والمعلومات حيث يتم استخدام المعلومات الناتجة بواسطة الأطراف الداخلية والخارجية، وغالباً تتم عملية تدفق البيانات والمعلومات في صورة تقارير تعرف بتقارير الأداء والتي تهدف إلى قياس مدى نجاح أو فشل الإدارات المختلفة في تحقيق أهداف المنشأة.

ويلاحظ أنه يتم تدفق المعلومات في اتجاهين متباينين هما:-

- تدفق المعلومات من القمة للقاعدة Top-Down Flow.

- تدفق المعلومات من القاعدة للقمة Bottom-up Flow.

١/٣/١ - تدفق المعلومات من القمة للقاعدة:

Top-Down Information Flow

والذي يتحقق من خلال توصيل نتائج الأحداث التي تدور في قمة الهيكل الإداري للمنظمة إلى قاعدته في صورة أهداف وسياسات واستراتيجيات، وبالتالي يجب على نظم المعلومات المحاسبية توفير الإمكانيات اللازمة لتسجيل تلك الأحداث وتلخيصها والتقرير عنها إلى قاعدة الهيكل الإداري.

ويعتبر نظام الموازنات التخطيطية هو الذي يحقق عملية تدفق المعلومات من القمة إلى القاعدة.

ويتم تصميم نظام الموازنات من خلال الهيكل التنظيمي، ويتطلب ذلك قيام الإدارة العليا برسم وتطوير السياسات التي تتعلق بأهداف المنشأة، وتوصيل تلك السياسات ووضع الأهداف للمنشأة، بصورة دورية توفر للإدارة قوائم كمية لخطط المنشأة التي تغطي فترة أو عدة فترات مستقبلية.

ويلاحظ أن عملية تدفق المعلومات التي تتم من خلال الموازنات

تستلزم ضرورة توافر:

- هيكل تنظيمي سليم يمكن من التمييز بين قطاعات النشاط المختلفة داخل المنشأة، ويحقق إمكانية خضوع كل فرد في المنشأة إلى مستوى إداري معين. ويحدد العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء بصورة دقيقة، وهذا يؤدي إلى سهولة التعرف على خطوط الاتصال داخل المنشأة من خلال الهيكل التنظيمي، وتحديد التوصيف الوظيفي لكل وظيفة حيث يساعد ذلك على تحديد السلطات والمسئوليات لكل وظيفة.

- قوائم السياسات والأهداف التي تحدد تصورات الإدارة والسلوك الواجب إتباعه لتنفيذ تلك التصورات، وبالتالي تعتبر قوائم السياسات دليل العمل لكافة العاملين بالمنشأة ولذلك يجب أن تتصف تلك القوائم بالشمول والإلزام.

ويلاحظ أنه في بعض المنشآت تقوم الإدارة العليا بها بإعداد دليل عن الأهداف التي ترغب في تحقيقها مع التأكيد على ضرورة الإلتزام بها لتحقيق أهداف المنشأة.

كما يلاحظ في بعض الأحيان أن دليل الأهداف يتم إعداده في صورة كمية ويقوم برنامج الموازنة على ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف فرعية يتولى تنفيذها عدة قطاعات من قطاعات المنشأة.

أى أن الأهداف الشاملة تترجم للمستويات الدنيا فى الهيكل التنظيمى إلى أهداف تفصيلية ومحددة.

ويجب أن نشير إلى أن الهيكل التنظيمى وقوائم السياسات والأهداف تبدأ من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا، وبالتالي فهو يمثل تدفق للمعلومات من أعلى إلى أسفل ويكون التدفق فى شكل أكثر تحديداً وتفصيلاً كلما تدرج إلى المستويات الأدنى.

١/٣/٢ - تدفق المعلومات من القاعدة للقمة:

Bottom-Up Information Flow:

يتحقق من خلال تدفق نتائج الأحداث التى تدور فى قاعدة الهيكل الإدارى إلى قمته فى صورة نتائج ممارسة المستويات الدنيا فى الهيكل التنظيمى للنشاطات التنفيذية المختلفة مقارنة بالخطط والأهداف والسياسات المحددة مسبقاً.

لذلك يجب على نظام المعلومات المحاسبية أن يوفر الوسائل والأدوات التى تمكن من تسجيل الأحداث وتلخيصها وتحليلها ومقارنتها بالخطط المحددة مسبقاً، وإعداد التقارير عنها لترفع إلى قمة الهيكل الإدارى للمنشأة، أى أن تدفق المعلومات من القاعدة للقمة هو النتيجة المترتبة على الأحداث التى تتحقق عند المستويات الدنيا فى الهيكل التنظيمى.

ويعتبر نظام محاسبة المسئولية مثلاً لعملية تدفق المعلومات من

القاعدة للقمة.

ويقوم نظام محاسبة المسؤولية بتسجيل وقياس الأداء في كل قطاع أو كل قسم ويتم القياس في صورة قيمة مثل قياس الإيرادات والمصروفات. كما يمكن القياس في صورة كمية مثل كميات الإنتاج أو ساعات التشغيل.

والتقارير الناتجة عن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية تشتمل على مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف الذي سبق تحديده من خلال نظام الموازنات.

إتباع نظام محاسبة المسؤولية يحقق الكثير من المزايا السلوكية والتي تنتج عن محاسبة الأقسام على أساس مسؤوليتها المحددة في ضوء السلطة المخولة لمديريها، هذه الأقسام يطلق عليها اصطلاح مراكز المسؤولية Responsibility Centers.

وتتفاوت نوعية مركز المسؤولية حسب خصائص وطبيعة النشاط الذي يتولى هذا المركز تنفيذه.

- فقد يكون النشاط الذي يؤديه المركز ممثل في التحكم والرقابة على التكاليف التي تتحقق داخل المركز في هذه الحالة يطلق عليه مركز تكلفة Cost Center ، وبالتالي تتولى الإدارة العليا مساءلة وتقييم أداء المدير المسئول عن هذا المركز في صورة مقارنة التكاليف الفعلية المحققة بالتكاليف المخططة عن تلك الفترة.

- وقد يكون النشاط الذي يؤديه المركز يختص بتحقيق الإيرادات وبالتالي يمكن تحديد الأرباح الناتجة عن نشاطات كل مركز بمقابلة التكاليف والإيرادات لكل مركز لتحديد الأرباح الخاصة بكل مركز. وفي هذه الحالة يطلق عليه مركز الربحية Profit Center .

- وقد يكون النشاط الذي يؤديه المركز يختص بتحديد مقدار الاستثمارات التي يحتاجها المركز. وفي هذه الحالة يطلق عليه مركز الاستثمار Investment Center .
والشكل التالي يوضح تقارير المسؤولية لمراكز التكلفة لإحدى الشركات.

تقارير المسؤولية لمراكز التكلفة

| | | |
|-------------|--------------------------|------------------|
| ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ | مدير عام الشركة | مدير عام الشركة |
| | مدير عام..... | |
| | مدير عام..... | |
| | مدير عام الإنتاج | |
| | المجموع | |
| ٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠ | | |
| ٦٠,٠٠٠,٠٠٠ | مدير عام الإنتاج | مدير عام الإنتاج |
| | مصنع رقم ١ | |
| | مصنع رقم ٢ | |
| | مصنع رقم ٣ | |
| | المجموع | |
| ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ | | |
| ١٠,٠٠٠,٠٠٠ | مدير مصنع ٣ | مدير مصنع ٣ |
| | رئيس قسم الإنتاج أ | |
| | ب..... | |
| | ج..... | |
| | المجموع | |
| ٦٠,٠٠٠,٠٠٠ | | |
| ١٠,٠٠٠,٠٠٠ | رئيس قسم الإنتاج أ | رئيس قسم إنتاج أ |
| | مواد | |
| | أجور | |
| | تكاليف صناعية غير مباشرة | |
| | | |
| ١٠,٠٠٠,٠٠٠ | | |

شكل رقم (٢) تقارير المسؤولية لمركز التكلفة

١/٤ - مناهج قياس وإعداد المعلومات المحاسبية:

على الرغم من التطور الذي حدث في الفترة الأخيرة، إلا أن الفكر المحاسبى ارتبط بمنهج تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية بهدف تحديد نتيجة النشاط والمركز المالى للمنشأة فى نهاية كل فترة مالية.

ولهذا نجد أن مناهج إعداد المعلومات المحاسبية وأساليب القياس المحاسبى لم تتطور إلا بظهور أساليب القياس الكمية، وظهور التقنيات الحديثة للحاسبات الإلكترونية، وما صاحب ذلك من تأثيرات على عناصر النظام المحاسبى حيث تغير أشكال المستندات والدفاتر وأسلوب إعداد التقارير والقوائم والحسابات الختامية.

لذلك نجد أن من الضرورة أن نشير إلى أن أى منهج لإعداد المعلومات المحاسبية يجب أن يوفر المعلومات الملائمة والمناسبة لأغراض مستخدمى تلك المعلومات.

ولقد ظهرت فى الآونة الأخيرة مجموعة من مناهج القياس المحاسبى وإعداد المعلومات والمحاسبية تهدف إلى توفير المعلومات المحاسبية بحيث تتوافر فى تلك المعلومات خصائص جودة تلك المعلومات بحيث تكون مناسبة وملائمة لأغراض مستخدميها. من هذه المناهج ما يلى:-

The Inductive Approach:

يقوم هذا المنهج على الملاحظة والاستنتاج العلمي للظواهر، بحيث يمكن استخلاص النتائج التي تعتمد على أحداث حدثت فعلاً وتكون هذه النتائج قابلة للتطبيق.

ويستخدم هذا المنهج في القياس المحاسبي من خلال ملاحظة البيانات المالية المرتبطة بوقائع معينة، واستنتاج مجموعة من العلاقات مما يساعد على استخلاص مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عملية إعداد المعلومات المحاسبية لأغراض مختلفة.

ويلاحظ أن المنهج الاستقرائي لا يتقيد بنماذج محدودة مسبقاً وإنما تتم عملية الملاحظة والتتبع لظاهرة معينة بحرية تامة، ويتم تحديد الملاحظات التي يرى أنها ملائمة لإستنتاج القواعد والمبادئ التي تلبي احتياجات مستخدمي المعلومات.

ويوجه لهذا المنهج مجموعة من الإنتقادات منها:-

١- عدم إمكانية استخدامه بصورة مستقلة عند إنتاج المعلومات حيث يفضل تطبيقه في ظل مفاهيم منهج آخر من مناهج إعداد المعلومات، هذه المفاهيم تمثل قواعد استرشادية عند تحديد البيانات التي سيتم ملاحظاتها، أو عند استخلاص القواعد والمبادئ المحاسبية التي سيتم استخلاصها.

٢- عدم وجود نماذج محدودة مسبقاً تساعد في تحديد وتتبع نوعية وطبيعة البيانات المحاسبية التي سيتم ملاحظاتها، ومن ثم تحديد العلاقة بينها لإنتاج القواعد والمبادئ المحاسبية.

٣- عند تتبع ظاهرة معينة أو بيانات محاسبية معينة قد يتأثر المتبع لما هو مطبق فعلاً من قواعد ومبادئ محاسبية، وبالتالي لا يستطيع استخلاص القواعد والمبادئ التي تساعد على تحقيق المتطلبات الفعلية لمستخدمي المعلومات المحاسبية.

١/٤/٢ - منهج الاستنباطي:

The Deductive Approach:

يرتكز هذا المنهج على تحديد أهداف واستخدامات القوائم والتقارير المالية والمعلومات المحاسبية من واقع البيئة التي يعمل فيها النظام المحاسبى، ثم تحديد القيود المفروضة على هذه الأهداف بأسلوب يساعد على استنتاج القواعد والإجراءات المحاسبية التي تحكم عملية إعداد المعلومات المحاسبية.

أى أن خطوات المنهج الاستنباطي تتمثل فى:-

- ١- تحديد أهداف واستخدامات القوائم المالية والتقارير المحاسبية.
- ٢- تحديد القيود المفروضة والمحددات التي تحكم تحقيق أهداف واستخدامات المعلومات المحاسبية.
- ٣- استنتاج المفاهيم والقواعد والمبادئ التي يركز عليها النظام المحاسبى وذلك من واقع القوائم والتقارير المحاسبية والتي تمثل مخرجات النظام المحاسبى.

ويوجه لهذا المنهج مجموعة من الإنتقادات يمكن إيجازها فيما يلي
١- هذا المنهج يقوم على إفتراضات للأهداف واستخدامات التقارير والقوائم المحاسبية، وهذا يؤدي إلى استنتاج قواعد ومبادئ قد لا تتفق مع أغراض مستخدمي القوائم والتقارير المحاسبية لمخرجات للنظام المحاسبى. أى هذا المنهج لا يعتمد على أسس فعلية وواقعية.

٢- عدم الاعتماد على أسس فعلية وواقعية يؤدي إلى التوصيل إلى نتائج وتقارير غير سليمة، وبالتالي فإن مستخدمي تلك المعلومات المحاسبية ستكون قراراتهم غير سليمة.

٣/٤/١ - منهج الأحداث:

The Events Approach:

يعتمد هذا المنهج على افتراض أن القوائم المالية والتقارير المحاسبية توجه إلى أطراف متعددة من مستخدمي المعلومات المحاسبية وبالتالي يجب أن تفيد أكبر عدد من هؤلاء المستخدمين، وهذا يتطلب ضرورة أن تحتوى تلك القوائم والتقارير على تفاصيل كثيرة وقليل من الإجماليات وبالتالي يمكن للمستخدم أن يقوم بإعداد تلك الإجماليات بنفسه طبقاً لإحتياجاته.

وبالتالى فإنه طبقاً لهذا المنهج لا تعبر قائمة المركز المالى عن قيمة مالية أو مركز مالى فى لحظة معينة، ولكنها تمثل وسيلة اتصال غير مباشرة للأحداث الإقتصادية التى وقعت منذ بداية النشاط حتى تاريخ إعداد الميزانية.

وأيضاً لا تعبر قوائم النتيجة عن نتيجة النشاط من ربح أو خسارة وإنما تمثل وسيلة إتصال مباشرة تتعلق بأحداث نشاط المنشأة.

ولذلك فإن الإهتمام طبقاً لهذا المنهج لا ينصب على صافي الربح أو الخسارة وإنما ينصب على وصف تفاعلات أحداث النشاط التي أدت إلى تحقيق هذا الربح أو الخسارة.

مما سبق يمكن القول أنه وفقاً لمنهج الأحداث يسعى النظام المحاسبي إلى توفير معلومات عن الأحداث الإقتصادية التي تواجه المنشأة، وبالتالي يمكن لكافة الأطراف المختلفة المستخدمة للمعلومات المحاسبية من استخلاص المعلومات المناسبة والملائمة والتي تساعد على إتخاذ قرارات سليمة.

وهذا جعلنا نستنتج أن منهج الأحداث يتعامل مع الأحداث الإقتصادية المرتبطة بالبيئة، والأحداث الفعلية التي حدثت للمنشأة وبالتالي فهو يتميز بالواقعية ويتجنب ما لم يقع من أحداث، وهذا على عكس المنهج الاستنباطي.

وبالرغم من ذلك فإن هذا المنهج يوجه له إنتقادين من وجهة نظر معدى ومستخدمى المعلومات المحاسبية يمكن إيجازهم فيما يلى:-

١- من وجهة نظر معدى المعلومات المحاسبية فإن إعداد المعلومات المحاسبية بصورة تفصيلية عن الأحداث الإقتصادية الفعلية المرتبطة بالمنشأة، والتي تمكن الطوائف المختلفة من المستخدمين من اختيار ما يتفق مع احتياجاتهم لإتخاذ القرارات قد لا يكون ممكناً من الناحية العملية.

٢- من وجهة نظر مستخدمى المعلومات المحاسبية فإن إعداد المعلومات المحاسبية بهذه الصورة التفصيلية وطبقاً لهذا المنهج يلقى على عائق مستخدمى تلك المعلومات عبء فهم وتفسير العديد من مفردات المعلومات المحاسبية لإختيار ما يتفق مع احتياجاتهم الفعلية.

١/٤/٤ - منهج نظرية الاتصال:

The Communication Theory Approach:

حيث أن المحاسبة تعتبر نظام متكامل لعملية الاتصال نجد أن الكثير من المهتمين بهذا المجال ينادون بتطبيق هذا المنهج لتطوير نظرية المحاسبة.

حيث يتطلب هذا المنهج:-

- ١- تحديد نوعية المعلومات الواجب إعدادها وذلك عن طريق معرفة احتياجات مستخدمى تلك المعلومات.
- ٢- تحديد طريقة الاتصال التى تتناسب وطبيعة وحجم هيكل إتخاذ القرارات.
- ٣- تحديد الأسلوب الواجب إتباعه فى تفسير المعلومات المتولدة عن النظام المحاسبى.

وهذا يظهر أن المحاسبة ترتبط بمفهوم وطبيعة المعلومات ووسيلة توصيل تلك المعلومات لمستخدميها، ولذلك يجب أن يتوافر فى تلك المعلومات الخصائص الآتية:-

أ- الملائمة:

أى يجب على معد المعلومات المحاسبية أن يأخذ فى اعتباره عند إعداد المعلومات المحاسبية أهداف ونوعية المعلومات التى يحتاجها مستخدمى تلك المعلومات، كما يجب مراعاة الطريقة المحاسبية المستخدمة فى إعداد المعلومات، وما يتولد عنها من معلومات قد تكون لها فائدة لمستخدميها وقت استلامهم تلك المعلومات.

ب- الموضوعية:

أى عدم تحيز المعلومات المتولدة عن النظام المحاسبى لمصلحة فئة على حساب فئة أخرى وهذا التحيز ينتج من استخدام أساليب وقواعد محاسبية غير مناسبة لطبيعة مستخدمى تلك المعلومات أو قد تتفق مع فئة معينة دون باقى الفئات.

ج- القابلية للقياس:

أى ضرورة أن تركز المعلومات المتولدة عن النظام المحاسبى للقابلية للقياس الكمى لما لها من قيمة تفوق المعلومات المتولدة عن استخدام الأسلوب الوصفى فى إعداد التقارير المحاسبية.

د- القابلية للتحقق:

أى يجب أن تكون المعلومات المحاسبية قابلة للتحقق بمعنى إذا قام محاسب ذو قدرات معينة إلى فحص هذه المعلومات فإنه يتوصل إلى نتائج مطابقة للنتائج التى يتوصل إليها محاسب آخر ذو قدرات مماثلة. مع السماح ببعض الخلافات فى حدود معينة، وبالتالي يجب أن تركز تلك المعلومات المحاسبية على قواعد قياس تقوم على مفاهيم محددة.

The Behavioral Approach:

يعتمد هذا المنهج على ضرورة أخذ العلاقات السلوكية في الاعتبار عند إعداد المعلومات المحاسبية، وذلك لأن المحاسبة وسيلة توفير المعلومات والتي تستخدم في إتخاذ مجموعة مختلفة من القرارات. والتي تتخذ بمعرفة أفراد ذوي سلوك مختلف ويعملون في ظروف مختلفة وأن القرارات التي ستتخذ سوف يكون لها تأثيرات مختلفة على سلوك الأفراد وعلى كفاءة أدائهم.

لذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند إعداد المعلومات المحاسبية الحوافز الإنسانية والجوانب السلوكية للقرارات الإدارية والجوانب الإجتماعية التي تؤثر في البيئة التي يعمل فيها النظام المحاسبي.

وبالتالي فإن مدى ملائمة القواعد والمبادئ المستخدمة في إعداد المعلومات المحاسبية تتوقف على التأثير السلوكي الناتج عن القرارات المستخدمة باستخدام تلك المعلومات.

ولذلك يمكن القول أنه طبقاً لهذا المنهج أن النظام المحاسبي في هذه الحالة يعتبر نظام مفتوح يمكنه التعامل مع البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها.

The Systems Approach:

طبقاً لهذا المنهج تعتبر المنشأة نظام، ينقسم هذا النظام إلى أجزاء يعمل كل منها من خلال هدف معين ويتم تنسيق هذه الأهداف بما يحقق أهداف المنشأة.

لذلك يجب دراسة أجزاء النظام وتحقيق التكامل والتنسيق بين مكونات النظام.

لذلك يعتبر منهج النظم أسلوب لحل المشكلات الإدارية باستخدام مفاهيم نظرية النظم، حيث يتم تحديد النظام الرئيسى والنظم الفرعية المرتبطة بأى مشكلة، وبناء النموذج اللازم لحل تلك المشكلة وذلك بالتنسيق بين النظم الفرعية المكونة للنظام الرئيسى.

يقوم منهج النظم على عدة ركائز أساسية يتم استخدامها فى تحديد وتوصيف المشكلات، وبناء النماذج اللازمة لحلها، هذه المقومات هى:-

١- تحديد الأهداف يعتبر تحديد الأهداف والفهم الواضح لها من أهم الركائز التى يركز عليها منهج النظم، وتعتبر الخطوة الأولى فى تطبيق وظهور الكثير من المشاكل بكون ناتج عن عدم التحديد الواضح لأهداف النظام وتحديد أجزائه، وكيفية التنسيق بين بعضها البعض.

٢- تحديد الوسائل والأساليب التى تمكن من تحقيق تلك الأهداف، حيث قد يتوافر الكثير من الأساليب والوسائل، وبالتالي يجب فحص مزايا وعيوب كل أسلوب ودراسة كل من التكلفة والعائد الخاص بكل أسلوب واختيار أنسبها.

٣- النظرة الشمولية أى يجب النظر إلى النظام ككل بنظرة شاملة بمعنى
قد يختلف أهداف النظام الرئيسى عن أهداف النظم الفرعية المكونة
له، وبالتالي يجب النظر إلى المشكلة والأهداف المراد تحقيقها من
وجهة نظر النظام الرئيسى.

٤- استخدام أسلوب فريق العمل حيث يتطلب تطبيق منهج النظم
ضرورة فحص البدائل من وجهة نظر متباينة، وذلك بالاعتماد على
فريق عمل حيث يكون لكل عضو فيه خبرته وثقافته وعلمه، والتي
قد تختلف من عضو لآخر مما يؤدي إلى إثراء النقاش حول
المشكلة موضع الدراسة وإضافة إبعاد جديدة لها، وهذا أفضل عن
حالة الاعتماد على فرد واحد فى دراسة مشكلة ما وتحديد أبعادها.

دور المعلومات في اتخاذ القرارات

مقدمة:

عملية اتخاذ القرار تعنى بها المفاضلة بين عدة بدائل متاحة في ضوء الموارد المتاحة المحدودة وذلك لاختيار أحد هذه البدائل.

وهذا معناه وجود عدة بدائل في ظل موارد محدودة ونادرة ويراد استخدام هذه الموارد المحدودة للنادرة في إنتاج بديل واحد هذا البديل سوف يحقق أقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة.

وهنا تلعب نظم المعلومات المحاسبية دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار لاختبار البديل المناسب الذي يحقق هدف الإدارة وذلك بتوفير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار.

خصائص المعلومات:

وتختلف خصائص المعلومات حسب احتياجات الإدارة والغرض من استخدامها وفقاً للمستوى الإداري الذي تقدم له تلك المعلومات فكلما أجهنا إلى المستويات العليا نجد أن المعلومات المقدمة تكون أقل تفصيلاً وأوسع مجالاً وتغطي فترة أطول عن المعلومات التي تقدم للمستويات الدنيا تكون أكثر تفصيلاً وفترة أقصر نسبياً وتمتاز بالدقة ويعبر عنها بصورة كمية وتعطى مجالاً أضيق من العمليات.

لذلك يجب أن نتصف تلك المعلومات بالخصائص الآتية:-

١- الملائمة :

أي الملائمة بين المعلومات والقرار المعروض وأهداف الشركة أي مدى مناسبة المعلومات التي تمثل مخرجات النظام لحل المشكلات التي يواجهها النظام مستقبلاً ونساعد في المفاضلة بين البدائل.

٢- القابلية للقياس الكمي:

أي إمكانية عرض مخرجات النظام في شكل كمي وذلك حتى يمكن قياسها في صورة كمية في حين أن المعلومات الوصفية فيتم التعبير عنها في شكل عبارات أو أهداف عامة.

٣- الموضوعية:

أي درجة الوثوق في تلك المعلومات التي يتبعها النظام وتقدم للمستويات الإدارية ويجب أن لا تكون متحيزة لفئة على حساب فئة أخرى لذلك يجب توافر الثقة في حجم وسلامة المعلومات إلى جانب الموضوعية في القياس وتوافر المستندات المؤيدة للحقائق التي يتم إثباتها في الدفاتر ثم يتم تبويبها وتلخيصها وعرضها في القوائم المالية التي تقدم للمستخدمين سواء الخارجيين أو الداخليين.

٤- الدقة والوضوح في العرض:

أي يجب أن تكون تلك المعلومات خالية من الأخطاء وبالتالي اكتساب تلك المعلومات المصدقية عند التطبيق لذلك يجب أن تتصف بالوضوح حتى يمكن استخدامها من قبل العاملين بسهولة ويسر.

5- التركيز:

أي يجب أن تكون تلك المعلومات المقدمة للمستخدمين أكثر تركيزاً وأن تبعد عن التشتيت والحشو بمعلومات لا فائدة منها وبالتالي فإن درجة التفصيل في المعلومات ترجع إلى المستوى الإداري المقدمة إليه.

6- نطاق التغطية:

أي النطاق الذي يجب أن تغطيه المعلومات، حيث المعلومات ذات النطاق الأوسع هي التي تغطي عدة مجالات عن الشركة.

7- المرونة:

يجب أن تتصف مخرجات النظام بالمرونة بحيث بحوث تسمح توسعات في الحسابات التي يشملها النظام بالإضافة إلى فاعلية المعلومات للتعديل حسب الحاجة إلى تلك المعلومات حيث تستخدم تلك المعلومات في المساعدة في اتخاذ القرارات التي تختلف من وقت لآخر ومن نشاط لآخر.

8- القابلية للمقارنة:

أي إمكانية استخدام تلك المعلومات في المقارنات وتقييم الأداء على مدى زمني معين لاستنتاج مدى التغير الذي يحدث في بند معين وحتى يمكن أن نقول تلك المعلومات تتصف بالقابلية للمقارنة يجب أن تتميز بما يلي:-

- تماثل عرض المعلومات وعدم التغير من سنة لآخرى أو من فترة لآخرى بمعنى أن لا يتغير الشكل أو الترتيب أو الأسلوب المستخدم في العرض.

-- ثبات الأساليب المستخدمة في الإجراءات المحاسبية المطبقة مثل ثبات سياسة التسعير للمنصرف من المخازن أو طرق حساب الإهلاك ... الخ حتى تتم المقارنة بأسلوب سليم يعطى نتائج غير مضللة تساعد في اتخاذ القرارات.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل تتمثل فيما يلي: --

- ١- وضع الأهداف سواء كانت العامة أو الفرعية والتي تريد المنشأة تحقيقها مثل تحقيق ربح معين أو الوصول إلى مركز تسويقي معين أو مركز تنافسي معين.
- ٢- تحديد المشكلات التي تواجه المنشأة في تحقيق تلك الأهداف.
- ٣- التعرف على البدائل التي تساعد في حل تلك المشكلات في ظل الموارد المتاحة.
- ٤- تجميع المعلومات المناسبة لكل بديل وترتيبها وتصنيفها في ضوء الأهداف الموضوعية.

٥- تقييم وترتيب الأولويات لتلك البدائل في ضوء إمكانيات تنفيذها.

٦- اختيار البديل المناسب بعد تقييم البدائل ككل.

- ٧- اختبار صحة اختيار البديل من خلال التغذية المرتدة التي تعطى مؤشر لنجاح البديل أو فشله في حل المشكلة واتخاذ الإجراءات لتعديل البديل ومعرفة معوقات تطبيقه.

أنواع القرارات وتطبيقاتها:-

تنقسم القرارات إلى عدة أقسام حسب الغرض المطلوب منها، من هذه

التقسيمات ما يلي:-

١- تقسيم القرارات حسب الفترة الزمنية التي تعطىها:

تنقسم تلك القرارات إلى:

- قرارات طويلة الأجل: وهي التي ترتبط بالسياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل مثل قرار الاستحواذ على أحد الأصول الثابتة أو قرار خاص بإدخال منتج جديد أو فتح فرع جديد.
- قرارات متوسطة الأجل: أي قرارات تتخذ في فترات متقاربة من ٣-٥ سنوات مثل الحملات الإعلانية.
- قرارات قصيرة الأجل: هي القرارات المتعلقة بالتخطيط التكتيكي والخاصة بالوسائل المختلفة التي تمكن من تحقيق الأهداف والسياسات الموضوعية والمفاضلة بين البدائل المتعلقة على الحصول على الموارد الجارية وأستغلالها في النشاط الجارى الخاص للفترة الحالية.

٢- تقسيم القرارات حسب طبيعتها:

تنقسم تلك القرارات إلى:

- قرارات روتينية: أي قرارات تأخذ صفة التكرارية وتتخذ خلال فترات شبه دورية - وتكون مرتبطة بالنشاط الجارى للمنشأة مثل تحديد كمية الإنتاج أو المبيعات الشهرية طبقاً لحجم الطلب المتوقع ومستوى المخزون.
- قرارات شبه روتينية: قرارات غير متكررة وإن تكررت تكون على فترات متباعدة مثل قرار قبول أو رفض طلبية معينة أو قرار إدخال منتج جديد أو إلغاء منتج قائم.

- قرارات استراتيجية: هي القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للشركة مثل إنشاء مصنع جديد أو افتتاح فرع جديد ولا تتكرر إلا على فترات متباعدة.

٣- تقسيم القرارات حسب درجة التأكد:

حيث تنقسم تلك القرارات إلى:

- قرارات تتخذ في حالة التأكد: وهي تكون أمام متخذ القرار عدة بدائل في ظل حالة طبيعة واحدة وبالتالي فهي قرارات تتخذ في حالة وجود معلومات مؤكدة عن النتائج التي يحققها كل بديل، حيث يكون متخذ القرار على دراية تامة بتكاليف وإيرادات كل بديل في وجود حالة طبيعية واحدة.

وهنا سوف يختار متخذ القرار البديل الذي يحقق أكبر إيراد أو أقل تكلفة أو أكبر

عائد.

تدريبات:

ضع علامة (√) أو خطأ (×) أمام كل عبارة من العبارات الآتية:

- ١- نظام معلومات المحاسبة المالية هو مرادف لنظام المعلومات المحاسبة الإدارية. ()
- ٢- نظام معلومات المحاسبة المالية يهتم بتسجيل ومعالجة البيانات بغرض مساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات وقياس تكلفة المنتجات. ()
- ٣- نظام معلومات المحاسبة الإدارية يهتم بتسجيل ومعالجة البيانات المالية والتقرير عنها لخدمة الأطراف الخارجية والداخلية بإظهار نتيجة النشاط والمركز المالي. ()
- ٤- نظام معلومات المحاسبة المالية ونظام معلومات المحاسبة الإدارية نظامان مكملان لبعضهما البعض مما يساعد على اتخاذ القرارات بصورة سليمة. ()
- ٥- التحليل السلوكي أحد العوامل المؤثرة على نظم المعلومات المحاسبية. ()
- ٦- يجب على المحاسب أن يكون على دراية بكلاً من بعض الأساليب الكمية ونظم معالجة البيانات إلكترونياً مما يؤدي إلى رفع كفاءة المعلومات التي تزود بها الإدارة. ()
- ٧- يعتبر نظام الموازنات التخطيطية مثال لتدفق البيانات من قمة الهيكل التنظيمي إلى القاعدة. ()
- ٨- الهيكل التنظيمي السليم يساعد فى تدفق البيانات من القمة للقاعدة. ()
- ٩- يجب على الإدارة أن تحدد سياساتها وأهدافها بصورة سليمة مما يسهل من إعداد الموازنات التخطيطية. ()
- ١٠- تدفق البيانات والمعلومات من القاعدة للقمة هو النتيجة النهائية المترتبة على الأحداث التي تحققت عند المستويات الدنيا فى الهيكل التنظيمي. ()
- ١١- يعتبر نظام محاسبة المسئولية مثال لعملية تدفق المعلومات من القاعدة للقمة. ()
- ١٢- نظام محاسبة المسئولية يمكن من قياس الأداء فى كل قطاع أو إدارة أو قسم. ()
- ١٣- اتباع نظام محاسبة المسئولية تحقيق الكثير من المزايا السلوكية للأفراد. ()

- ١٤- أى منهج من مناهج إعداد المعلومات المحاسبية يجب أن يوفر معلومات ملائمة ومناسبة لأغراض مستخدمي المعلومات. ()
- ١٥- المنهج الاستقرائي المستخدم فى إعداد المعلومات المحاسبية يركز على تحديد أهداف واستخدامات التقارير المالية والمعلومات المحاسبية عن واقع البيئة. ()
- ١٦- المنهج الاستنباطي المستخدم فى إعداد المعلومات المحاسبية يعتمد على الملاحظة والاستنتاج العلمي للظواهر. ()
- ١٧- يعتمد منهج الأحداث فى إعداد المعلومات المحاسبية على افتراض أن القوائم المالية توجه إلى أطراف متعددة من مستخدمي المعلومات المحاسبية. ()
- ١٨- منهج الأحداث يتميز بالواقعية حيث يتعامل مع الأحداث المرتبطة بالبيئة والأحداث العقلية التي حدثت للمنشأة. ()
- ١٩- منهج الأحداث والمنهج الاستنباطي يتميزان بالواقعية. ()
- ٢٠- يعتبر منهج نظرية الاتصال مناسب لتطوير نظرية المحاسبة. ()
- ٢١- المعلومات المحاسبية حتى تناسب رغبات مستخدميها يجب أن تتصف بالملائمة فقط. ()
- ٢٢- الموضوعية كأحد خصائص المعلومات تعنى الفاعلية للمقياس الكمي. ()
- ٢٣- القابلية للتحقق والقابلية للقياس والموضوعية حكمهم معاني مترادف لخصائص المعلومات المحاسبية. ()
- ٢٤- طبقا للمنهج السلوكي يعتبر النظام المحاسبي نظام مفتوح يمكن التعامل مع البيئة. ()
- ٢٥- منهج النظم هو المنهج الأمثل لإعداد المعلومات المحاسبية. ()

الفصل الثانى

دور المعلومات فى اتخاذ القرارات

مقدمة:

عملية اتخاذ القرار نعى بها المفاضلة بين عدة بدائل متاحة فى ضوء الموارد المتاحة المحدودة وذلك لاختيار أحد هذه البدائل.

وهذا معناه وجود عدة بدائل فى ظل موارد محدوده ونادرة ويراد أستخدام هذه الموارد المحدودة النادرة فى إنتاج بديل واحد هذا البديل سوف يحقق أقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة.

وهنا تلعب نظم المعلومات المحاسبة دوراً هاماً فى عملية اتخاذ القرار لاختبار البديل المناسب الذى يحقق هدف الإدارة وذلك بتوفير المعلومات التى تساعد فى اتخاذ القرار.

خصائص المعلومات:

وتختلف خصائص المعلومات حسب احتياجات الإدارة والغرض من أستخدامها وفقاً للمستوى الإدارى الذى تقدم له تلك المعلومات فكلما أجهنا إلى المستويات العليا نجد أن المعلومات المقدمة تكون أقل تفصيلاً وأوسع مجالاً وتغضى فترة أطول عن المعلومات التى تقدم للمستويات الدنيا تكون أكثر تفصيلاً وفتترات أقصر نسبياً وتمتاز بالدقة ويعبر عنها بصورة كمية وتعطى مجالاً أضيق من العمليات.

لذلك يجب أن تتصف تلك المعلومات بالخصائص الآتية:-

١- الملائمة :

أي الملائمة بين المعلومات والقرار المعروض وأهداف الشركة أي مدى مناسبة المعلومات التي تمثل مخرجات النظام لحل المشكلات التي يواجهها النظام مستقبلاً ونساعد في المفاضلة بين البدائل.

٢- القابلية للقياس الكمي:

أي إمكانية عرض مخرجات النظام في شكل كمي وذلك حتى يمكن قياسها في صورة كمية في حين أن المعلومات الوصفية فيتم التعبير عنها في شكل عبارات أو أهداف عامة.

٣- الموضوعية:

أي درجة الوثوق في تلك المعلومات التي يتبعها النظام وتقدم للمستويات الإدارية ويجب أن لا تكون متحيزة لفئة على حساب فئة أخرى لذلك يجب توافر الثقة في حجم وسلامة المعلومات إلى جانب الموضوعية في القياس وتوافر المستندات المؤيدة للحقائق التي يتم إثباتها في الدفاتر ثم يتم تبويبها وتلخيصها وعرضها في القوائم المالية التي تقدم للمستخدمين سواء الخارجيين أو الداخليين.

٤- الدقة والوضوح في العرض:

أي يجب أن تكون تلك المعلومات خالية من الأخطاء وبالتالي اكتساب تلك المعلومات المصدقية عند التطبيق لذلك يجب أن تتصف بالوضوح حتى يمكن استخدامها من قبل العاملين بسهولة ويسر.

٥- التركيز:

أي يجب أن تكون تلك المعلومات المقدمة للمستخدمين أكثر تركيزاً وأن تبعد عن التشتيت والحشو بمعلومات لا فائدة منها وبالتالي فإن درجة التفصيل فى المعلومات ترجع إلى المستوى الإدارى المقدمة إليه.

٦- نطاق التغطية:

أي النطاق الذى يجب أن تغطيه المعلومات، حيث المعلومات ذات النطاق الأوسع هى التى تغطى عدة مجالات عن الشركة.

٧- المرونة:

يجب أن تتصف مخرجات النظام بالمرونة بحيث يحدث توسع فى الحسابات التى يشملها النظام بالإضافة إلى فاعلية المعلومات للتعديل حسب الحاجة إلى تلك المعلومات حيث تستخدم تلك المعلومات فى المساعدة فى اتخاذ القرارات التى تختلف من وقت لآخر ومن نشاط لآخر.

٨- القابلية للمقارنة:

أي إمكانية استخدام تلك المعلومات فى المقارنات وتقييم الأداء على مدى زمنى معين لاستنتاج مدى التغير الذى يحدث فى بند معين وحتى يمكن أن نقول تلك المعلومات تتصف بالقابلية للمقارنة يجب أن تتميز بما يلى:-

- تماثل عرض المعلومات وعدم التغير من سنة لآخرى أو من فترة لآخرى بمعنى أن لا يتغير الشكل أو الترتيب أو الأسلوب المستخدم فى العرض.

- ثبات الأساليب المستخدمة فى الإجراءات المحاسبية المطبقة مثل ثبات سياسة التسعير للمنصرف من المخازن أو طرق حساب الإهلاك ... الخ حتى تتم المقارنة بأسلوب سليم يعطى نتائج غير مضللة تساعد فى اتخاذ القرارات.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل تتمثل فيما يلى:-

- ١- وضع الأهداف سواء كانت العامة أو الفرعية والتي تريد المنشأة تحقيقها مثل تحقيق ربح معين أو الوصول إلى مركز تسويقي معين أو مركز تنافسي معين.
- ٢- تحديد المشكلات التي تواجه المنشأة فى تحقيق تلك الأهداف.
- ٣- التعرف على البدائل التي تساعد فى حل تلك المشكلات فى ظل الموارد المتاحة.
- ٤- تجميع المعلومات المناسبة لكل بديل وترتيبها وتصنيفها فى ضوء الأهداف الموضوعية.
- ٥- تقييم وترتيب الأولويات لتلك البدائل فى ضوء إمكانيات تنفيذها.
- ٦- اختيار البديل المناسب بعد تقييم البدائل ككل.
- ٧- اختبار صحة اختيار البديل من خلال التغذية المرتدة التي تعطى مؤشر لنجاح البديل أو فشله فى حل المشكلة واتخاذ الاجراءات لتعديل البديل ومعرفة معوقات تطبيقه.

أنواع القرارات وتطبيقاتها:-

تنقسم القرارات إلى عدة أقسام حسب الغرض المطلوب منها، من هذه التقسيمات ما يلى:-

١- تقسيم القرارات حسب الفترة الزمنية التي تعطىها:

تنقسم تلك القرارات إلى:

- **قرارات طويلة الأجل:** وهى التى ترتبط بالسياسات العامة والتخطيط الاستراتيجى طويل الأجل مثل قرار الاستحواذ على أحد الأصول الثابتة أو قرار خاص بإدخال منتج جديد أو فتح فرع جديد.
- **قرارات متوسطة الأجل:** أى قرارات تتخذ فى فترات متقاربة من ٣-٥ سنوات مثل الحملات الإعلانية.
- **قرارات قصيرة الأجل:** هى القرارات المتعلقة بالتخطيط التكتيكي والخاصة بالوسائل المختلفة التى تمكن من تحقيق الأهداف والسياسات الموضوعية والمفاضلة بين البدائل المتعلقة على الحصول على الموارد الجارية وأستغلالها فى النشاط الجارى الخاص للفترة الحالية.

٢- تقسيم القرارات حسب طبيعتها:

تنقسم تلك القرارات إلى:

- **قرارات روتينية:** أى قرارات تأخذ صفة التكرارية وتتخذ خلال فترات شبه دورية - وتكون مرتبطة بالنشاط الجارى للمنشأة مثل تحديد كمية الإنتاج أو المبيعات الشهرية طبقاً لحجم الطلب المتوقع ومستوى المخزون.
- **قرارات شبه روتينية:** قرارات غير متكررة وإن تكررت تكون على فترات متباعدة مثل قرار قبول أو رفض طلبية معينة أو قرار إدخال منتج جديد أو إلغاء منتج قائم.

- قرارات استراتيجية: هي القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للشركة مثل إنشاء مصنع جديد أو افتتاح فرع جديد ولا تتكرر إلا على فترات متباعدة.

٣- تقسيم القرارات حسب درجة التأكد:

حيث تنقسم تلك القرارات إلى:

- قرارات تتخذ في حالة التأكد: وهي تكون أمام متخذ القرار عدة بدائل في ظل حالة طبيعة واحدة وبالتالي فهي قرارات تتخذ في حالة وجود معلومات مؤكدة عن النتائج التي يحققها كل بديل، حيث يكون متخذ القرار على دراية تامة بتكاليف وإيرادات كل بديل في وجود حالة طبيعية واحدة.

وهنا سوف يختار متخذ القرار البديل الذي يحقق أكبر إيراد أو أقل تكلفة أو أكبر عائد.

مثال (١) : بغرض توافر البيانات الآتية عن شركة أحمد وهبة لإنتاج الأجهزة الكهربائية (الأرقام بالآلاف جنيه).

| العائد | التكلفة | الإيراد | البديل |
|--------|---------|---------|--------|
| ١٥٠ | ٢٠٠ | ٣٥٠ | أ |
| ٢٠٠ | ١٠٠ | ٢٨٠ | ب |
| ١٧٠ | ٨٠ | ٢٥٠ | ج |

المطلوب تحديد أفضل بديل:

أولاً يلاحظ أن بيانات هذه الحالة لا يوجد بها أي حالات طبيعية وبالتالي فهذه حالة تأكد.

- عند المفاضلة على أساس الإيراد يتم اختيار البديل صاحب أكبر إيراد وبالتالي يكون الاختيار البديل (أ) ٣٥٠ أكبر إيراد.
- عند المفاضلة على أساس التكلفة يتم اختبار البديل صاحب أقل تكلفة وبالتالي يكون الاختبار للبديل (جـ) ٨٠ أقل تكلفة.
- عند المفاضلة على أساس العائد يتم اختبار البديل صاحب أكبر عائد وبالتالي يكون الاختبار للبديل (ب) ٢٠٠ أكبر عائد.

قرارات تتخذ في حالة المخاطرة:

وهنا يكون أمام متخذ القرار عدة بدائل و عدة حالات طبيعية لها احتمالات للحدوث وبالتالي يكون أمام متخذ القرار عدة قيم للتكاليف و عدة قيم للإيرادات لكل بديل وبالتالي سيكون أمامه عدة قيم للعوائد لكل بديل وبالتالي لا نستطيع أن يقطع بصورة مؤكدة أي من تلك النتائج سوف تتحقق لذلك فإن متخذ القرار سوف يلجأ إلى مقياس القيمة المتوقعة لعوائد كل بديل حيث القيمة المتوقعة لعوائد كل بديل:-

$$= \text{مح العائد} \times \text{الاحتمال}$$

وسوف يختار متخذ القرار البديل صاحب أكبر قيمة متوقعة للعائد.

مثال (٢): مدير الإنتاج في شركة أحمد وهبة لإنتاج الأجهزة الكهربائية يدرس إمكانية إنتاج أحد الأجهزة في ظل الموارد المتاحة من بين ثلاث بدائل من تلك الأجهزة ويسعى لاتخاذ قرار المفاضلة بين تلك البدائل وقد أستخرجت البيانات الآتية التي نوضحها مصفوفة العائد لتلك البدائل في ظل ثلاث حالات طبيعية (كساد، رواج، نمو) بإحتمالات ٢٠% ، ٥٠% ، ٣٠% على التوالي (الأرقام بالألف جنيه).

| ٣٠% نمو | ٥٠% رواج | ٢٠% كساد | حالات الطبيعة بدائل |
|---------|----------|----------|------------------------|
| ٢٠- | ١٠٠ | ٧٥ | أ |
| ٣٠ | ١١٠ | ١٠٠ | ب |
| ٤٠ | ١٥٠ | ٥٠ | ج |

المطلوب اختيار البديل الأفضل.

يلاحظ أولاً أن متخذ القرار أمامه عدة بدائل في ظل عدة حالات طبيعية معها احتمالات لذلك فنحن في حالة مخاطرة وبالتالي سوف يعتمد متخذ القرار على مقياس القيمة المتوقعة لعوائد كل بديل للمفاضلة بين البدائل حيث القيمة المتوقعة لعوائد كل بديل = مج العائد × الاحتمال.

$$\therefore \text{البديل أ} = \frac{٢٠}{١٠٠} \times ٧٥ + \frac{٥٠}{١٠٠} \times ١٠٠ + \frac{٣٠}{١٠٠} \times (٢٠ -)$$

$$= ١٥ + ٥٠ - ٦ = ٥٩$$

$$\text{البديل ب} = \frac{٢٠}{١٠٠} \times ١٠٠ + \frac{٥٠}{١٠٠} \times ١١٠ + \frac{٣٠}{١٠٠} \times ٣٠$$

$$= ٢٠ + ٥٥ + ٩ = ٨٤$$

$$\text{البديل ج} = \frac{٢٠}{١٠٠} \times ٥٠ + \frac{٥٠}{١٠٠} \times ١٥٠ + \frac{٣٠}{١٠٠} \times ٤٠$$

$$= ١٠ + ٧٥ + ١٢ = ٩٧$$

∴ يتم اختيار البديل (ج) صاحب أكبر قيمة متوقعة للعائد (٩٧)

أستخدام أسلوب شجرة القرارات:

يعتبر أسلوب شجرة القرارات أحد الأساليب التي تستخدم في عرض وتحليل عناصر أأخاذ القرار حيث تساعد في أبراز تلك العناصر في شكل شجري بالإضافة إلى تقييم أثر الاحتمالات على النتائج.

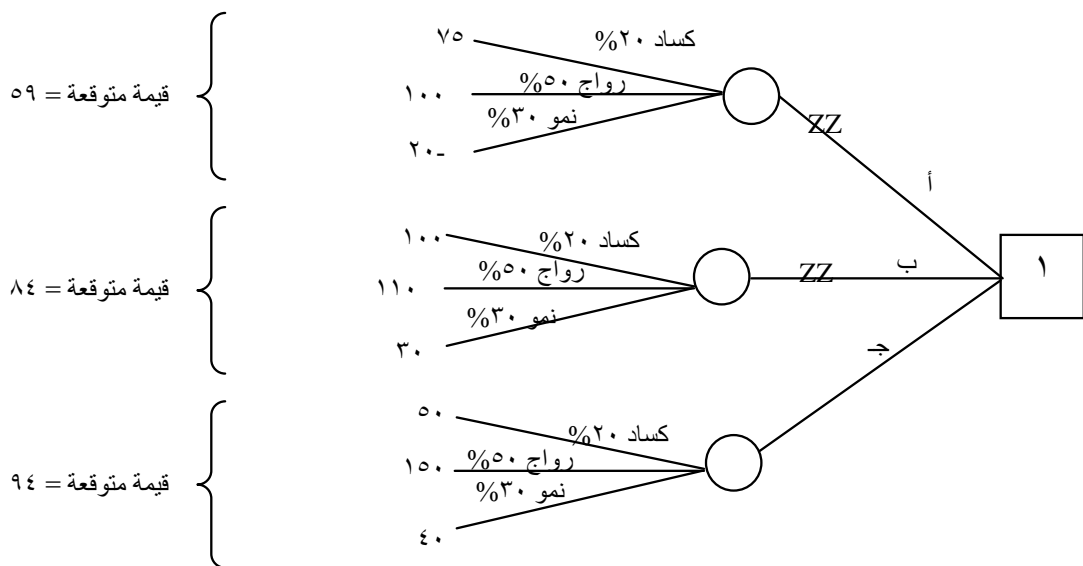
وتتكون شجرة القرارات من:-

١- نقطة قرار ويعبر عنها في شكل مربع □ وهذا معناه أننا في حالة قرار ويخرج منها دائماً فروع الاستراتيجيات التي تعبر عن البدائل المراد المفاضلة بينهم.

٢- نقاط أحداث ويعبر عنها في شكل O دائرة وهذا يدل على وجود إأتمال بحدث معين، ويخرج منها دائماً فروع الأحداث التي تعبر عن الاحتمالات الموجودة لكل حالة طبيعية.

٣- فروع الاستراتيجيات التي تخرج من نقطة القرار وتعبر عن البدائل المتاحة.

٤- فروع الأحداث والتي تعبر عن فروع الأحداث أي احتمالات حدوث حالات الطبيعة ويمكن تطبيق مكونات تلك الشجرة على المثال السابق كما يلي:-



معنى ذلك ذلك اختيار البديل جـ وأخذ العلامة ($\sqrt{}$) أم العلامة (Z) فمعناه أستبعاد هذا البديل حيث القيمة المتوقعة للعائد لهذا البديل أقل من الآخر الذى تم أختماره.

قرارات تتخذ فى حالة عدم التأكد:

هنا يكون أمام متخذ القرار عدة بدائل وعدة حالات طبيعية بدون احتمالات وبالتالي فإن متخذ القرار لا يستطيع تقدير احتمال تحقيق عوائد كل بديل فى كل حالة من حالات الطبيعة ولكن يكون أمام متخذ القرار فقط إيرادات وتكاليف ومن ثم عوائد كل بديل بدون وجود احتمال لتحقيق أي منهما.

وبالتالى فإن متخذ القرار يلجأ إلى الأساليب الاحصائية الآتية:-

١- معيار أقصى الأقصى للعائد [مقياس التفاؤل].

٢- معيار أقصى الأدنى للعائد [مقياس التشاؤم].

٣- معيار تخفيض الضياع لأدنى حد ممكن (مقياس الأسف).

٤- معيار تساوى الاحتمالات.

مثال (٣): بغرض أن مدير الانتاج لشركة أحمد وهبة لإنتاج الأجهزة الكهربائية يريد المفاضلة بين البدائل الثلاث أ ، ب ، جـ فى ظل حالات الطبيعة كساد، رواج، نمو وكانت مصفوفة العائد الآتية تعبر عن عوائد كل بديل (الأرقام بالألف جنيه).

| نمو | رواج | كساد | حالات الطبيعة |
|-----|------|------|---------------|
| | | | البدائل |
| ٢٠٠ | ٥٠ | ٣٥ | أ |
| ٥٥ | ٣٠ | ٥٠ | ب |
| ٧٥ | ٤٠ | ٢٥ | ج |

المطلوب اختبار البديل الأفضل.

يلاحظ أولاً أن متخذ القرار أمام عدة بدائل وعدة حالات طبيعية بدون احتمالات .: نحن فى حالة عدم تأكد وبالتالي سوف يعتمد متخذ القرار على معايير عدم التأكد الآتية:-

١- معيار أقصى الأقصى للعائد: [مقياس التفاؤل]

وفيه يتم اختيار أفضل عائد أفقياً لكل بديل ثم تختار أكبر أكبر عائد

أ ← ٥٠

ب ← ٥٥ .: نختار البديل (ج) صاحب أكبر أكبر عائد

ج ← ٧٥

٢- معيار أقصى الأدنى للعائد: (مقياس التشاؤم)

وفيه يتم اختبار أقل عائد لكل بديل أفقياً ثم تختار أكبر أقل عائد

أ ← ٢٠

ب ← ٣٠ .: تختار البديل (ب) صاحب أكبر أقل عائد

ج ← ٢٥

ح - معيار تخفيض الضياع لأدنى حد ممكن (مقياس الأسف)

وهنا يعتمد متخذ القرار على فكرة تكلفة الفرص البديلة وبالتالي يتم أعداد

جدول حسب الضياع كما يلي:

جدول حساب الضياع

| مجموعة الضياع | نمو | رواج | كساد | حالات الطبيعة |
|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | | | | البدايل |
| ١١٠ | $٩٥ = (٢٠-) - ٧٥$ | $٥٠ - ٥٠ =$ صفر | $١٥ = ٣٥ - ٥٠$ | أ |
| ٤٠ | $٢٠ = ٥٥ - ٧٥$ | $٢٠ = ٣٠ - ٥٠$ | $٣٠ - ٥٠ =$ صفر | ب |
| ٣٥ | $٧٥ - ٧٥ =$ صفر | $١٠ = ٤٠ - ٥٠$ | $٢٥ = ٢٥ - ٥٠$ | ج |

تم أعداد هذا الجدول طبقاً للخطوات الآتية:-

- اختيار أكبر عائد لكل حالة طبيعية رأسياً.

- طرح باقى العوائد من أكبر عائد.

- جمع نواتج الطرح أفقياً.

- اختبار البديل الأفضل صاحب أقل مجموع ضياع وهو البديل (ج) ٣٥.

د- معيار تساوى الاحتمالات:

أي يفترض متخذ القرار تساوى احتمالات كل حالة من حالات الطبيعة

ليصبح مجموعهما واحد صحيح أي أن احتمال كل حالة فى هذا المثال: ٣/١، ثم يتم

تطبيق مقياس القيمة المتوقعة للعائد.

$$لـ أ = \frac{1}{3} \times ٣٥ + \frac{1}{3} \times ٥٠ + \frac{1}{3} \times (٢٠-) = ٢١.٦٧$$

$$\text{لـ أ} = \frac{1}{3} \times 55 + \frac{1}{3} \times 30 + \frac{1}{3} \times 50 = 45$$

$$\text{جـ} = \frac{1}{3} \times 75 + \frac{1}{3} \times 40 + \frac{1}{3} \times 25 = 46.67$$

∴ البديل (جـ) هو الأفضل صاحب أكبر قيمة متوقعة في حالة تساوى الاحتمالات:

قياس قيمة المعلومات:

عندما يواجه متخذ القرار بمشكلة معينة ويريد أن يتخذ قرار معين بشأنها فإنه قد يكون بحاجة إلى معلومات عن تلك المشكلة وبالتالي قد تلجأ إلى شراء تلك المعلومات أي أنه سوف يتحمل تكلفة اقتناء تلك المعلومات وبالتالي سوف تتم المفاضلة بين نظام معلومات وآخر عن طريق ما ينتجه هذا النظام من معلومات تكون مميزة وفي نفس الوقت بتكلفة أقل.

وبصفة عامة فإن قيمة المعلومات تقاس بمدى تغييرها في سلوك متخذ القرار بعد استبعاد تكلفة الحصول على تلك المعلومات.

أي أنه لكي يكون هناك قيمة للمعلومات لا بد أن تغير من سلوك متخذ القرار.

القروض الأساسية لقياس قيمة المعلومات:

يخضع قياس قيمة المعلومات لعدة قروض أساسية هي: (1)

١- أن المعلومات تقلل من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار وبالتالي فهو يحتاج إلى المعلومات للوصول إلى أكبر قدر من الثقة في سلامة القرار .

٢- تعتمد قيمة المعلومات على توافر الشخص الذي له خلفية كافية عن موضوع القرار حتى يمكن استخدام تلك المعلومات، فالشخص الأكبر خبرة يحتاج إلى قدر أقل من المعلومات نظراً لقلّة درجة عدم التأكد لديه عن الشخص الأقل خبرة في هذا المجال.

٣- أن قيمة المعلومات تتحقق من زيادتها للقيمة المتوقعة لنواتج القرار الذي يجب أخذه.

٤- المعلومات التي تحقق أكبر قدر من القيمة المتوقعة للنواتج ستكون هي الأفضل من وجهة نظر متخذ القرار.

٥- على متخذ القرار أن يقارن بين قيمة المعلومات (الزيادة في قيمة النواتج) وبين تكلفة الحصول على تلك المعلومات إذ يجب أن تكون قيمة المعلومات أكبر من تكلفتها أو مساوية لها على الأقل.

∴ قيمة المعلومات الكاملة - الزيادة في قيمة النواتج - تكلفة الحصول على المعلومات
الزيادة من قيمة النواتج = قيمة النواتج في حالة توافر معلومات كاملة - قيمة النواتج في حالة عدم توافر معلومات كاملة.

مثال (٤): أمام شركة أحمد وهبة ثلاث بدائل أ ، ب ، ج ويتم المفاضلة بينما لاختبار أيهم وكانت عوائد البدائل كما يلي:-

البديل (أ) تحقق عائد قدره ٣٠٠.٠٠٠

البديل (ب) تحقق عائد قدره ٤٠٠.٠٠٠

البديل (ج) تحقق عائد قدره ٣٥٠.٠٠٠

وقد توافرت لدى مدير الإنتاج معلومات عن البدائل الثلاث كانت بياناتها كما يلي:-

البديل (أ) تحقق عائد قدره ٢٨٠.٠٠٠

البديل (ب) تحقق عائد قدره ٣٢٠.٠٠٠

البديل (ج) تحقق عائد قدره ٤١.٠٠٠

وقد تكلف الحصول على تلك المعلومات مبلغ ٣٠.٠٠٠ - هل ننصح بالحصول على

تلك المعلومات أم لا ولماذا ؟

من بيانات المثال يتضح أن:-

| البديل | العائد قبل الحصول على المعلومات | العائد بعد الحصول على المعلومات |
|--------|---------------------------------|---------------------------------|
| أ | ٣٠٠.٠٠٠ | ٢٨٠.٠٠٠ |
| ب | ٤٠٠.٠٠٠ | ٣٢٠.٠٠٠ |
| ج | ٣٥٠.٠٠٠ | ٤١.٠٠٠ |

قبل الحصول على المعلومات كان متخذ القرار سوف يختار البديل (ب)

بعد الحصول على المعلومات كان متخذ القرار سوف يختار البديل (ج)

∴ المعلومات غيرت من سلوك تخذ القرار

∴ هذه المعلومات لها قيمة يتم حسابها كما يلي:

قيمة المعلومات = الزيادة في قيمة النواتج - تكلفة الحصول على المعلومات

الزيادة في قيمة النواتج = قيمة النواتج في حالة توافر معلومات كاملة

- قيمة النواتج في حالة عدم توافر معلومات كاملة

$$90000 = 320000 - 410000 =$$

∴ قيمة المعلومات = 90000 - 30000 [تكلفة الحصول على المعلومات]

$$60000 =$$

∴ القيمة موجبة ∴ ننصح بالحصول على تلك المعلومات حيث أنها تحقق قيمة

للمعلومات موجبة قدرها 60000 جنيه.

مثال (5) : بفرض نفس بيانات المثال السابق وأن متخذ القرار توافرت لديه

معلومات عن البدائل الثلاث كانت بيانها كما يلي:-

البديل (أ) يحقق عائد قدره 280000

البديل (ب) يحقق عائد قدره 410000

البديل (ج) يحقق عائد قدره 320000

وكانت تكلفة الحصول على المعلومات مبلغ 30000 - هل يتضح بالحصول على

تلك المعلومات أم لا ولماذا ؟

من بيانات المثال يتضح أن:

| العائد قبل الحصول على المعلومات | العائد بعد الحصول على المعلومات | البديل |
|---------------------------------|---------------------------------|--------|
| ٣٠٠.٠٠٠ | ٢٨٠.٠٠٠ | أ |
| ٤٠٠.٠٠٠ | ٤١٠.٠٠٠ | ب |
| ٣٥٠.٠٠٠ | ٣٢٠.٠٠٠ | ج |

قبل الحصول على المعلومات متخذ القرار سوف يختار البديل (ب)

بعد الحصول على المعلومات متخذ القرار سوف يختار البديل (ب) ايضاً

أي أن المعلومات لم تغير من سلوك متخذ القرار : هذه المعلومات ليس لها قيمة ويمكن إثبات ذلك كما يلي:

قيمة المعلومات = الزيادة في قيمة النواتج - تكلفة الحصول على المعلومات

الزيادة في قيمة النواتج = قيمة النواتج في ظل توافر معلومات كاملة

- قيمة النواتج في ظل عدم توافر معلومات كاملة

$$= ٤١٠.٠٠٠ - ٤١٠.٠٠٠ = \text{صفر}$$

$$\therefore \text{قيمة المعلومات} = \text{صفر} - ٣٠٠.٠٠٠ = - ٣٠٠.٠٠٠$$

قيمة المعلومات سالبة وهذا معناه أن متخذ القرار لم يستفيد من هذه المعلومات وبالتالي فإن تكلفة الحصول عليها يعتبر بالنسبة له خسارة.

∴ ننصح بعدم الحصول على تلك المعلومات.

مثال (٦) : تدرس شركة أحمد وهبة لإنتاج الأجهزة الكهربائية موقف إنتاج أحد أنواع الثلاجات وذلك لاتخاذ قرار المفاضلة بين ثلاث بدائل هي:

(١ s) الأبقاء على الانتاج، (٢ s) تعديل مواصفاته ، (٣ s) استبداله بمنتج آخر.

وعند دراسة السوق وجد أن الطلب خلال الفترة القادمة يمر بثلاث احتمالات متوقعة للطلب وهي ثبات الطلب بإحتمال ٥٠% وزيادة الطلب بإحتمال (٢٠%) ونقص الطلب بإحتمال (٣٠%) وكانت عوائد المنتج للبدائل الثلاث في ظل حالات الطلب المتوقعة كما يلي: (الأرقام بالآلف جنيه).

مصفوفة العائد

| حالات الطبيعة البدائل | ثبات الطلب ٥٠% | زيادة الطلب ٢٠% | نقص الطلب ٣٠% |
|--------------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| ١ s | ٥٠ | ٧٥ | ٤٠ |
| ٢ s | ٦٠ | ٨٠ | ٥٠ |
| ٢ s | ٤٥ | ٧٠ | ٣٥ |

وقد توافرت لدى الشركة فرص للحصول على المعلومات إضافية تكلفتها ٢٠٠٠ جنيه وكانت نتيجتها الحصول على تقديرات أكثر دقة للبدائل المختلفة وأصبح موقف العائد لكل بديل وفي ظل حالات الطلب المتوقعة كما يلي والأرقام بالآلف جنيه.

| حالات الطبيعة البدائل | ثبات الطلب ٥٠% | زيادة الطلب ٥٠% | نقص الطلب ٣٥% |
|--------------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| ١ s | ٥٠ | ٨٠ | ٣٥ |
| ٢ s | ٦٠ | ٥٠ | ٧٠ |
| ٢ s | ٤٥ | ٤٠ | ٩٥ |

وقد أمكن لمتخذ القرار تحديد احتمال ظهور كل حالة طلب من الحالات
الثلاث بنسبة ٣٠% ، ٢٠% ، ٥٠% على التوالي:

المطلوب: حساب قيمة المعلومات الكاملة وهل يتضح بالحصول على تلك المعلومات
أم لا؟

١- طبقاً لبيانات التمرين يتضح أننا في حالة مخاطرة حيث أمام متخذ القرار عدة
بدائل وعدة حالات طبيعية معها احتمالات .: سوف تعتمد على مقياس القيمة
المتوقعة لكل بديل قبل وبعد الحصول على المطلوب.

٢- القيمة المتوقعة للعوائد للبدائل قبل الحصول على المعلومات.

$$= \text{مجد العائد} \times \text{الإحتمال}$$

$$1 \text{ S} = \frac{30}{100} \times 40 + \frac{20}{100} \times 70 + \frac{50}{100} \times 50 =$$

$$52 = 12 + 15 + 25 =$$

$$2 \text{ S} = \frac{30}{100} \times 50 + \frac{20}{100} \times 80 + \frac{50}{100} \times 60 =$$

$$61 = 15 + 16 + 30 =$$

$$3 \text{ S} = \frac{30}{100} \times 35 + \frac{20}{100} \times 70 + \frac{50}{100} \times 45 =$$

$$47 = 10.5 + 14 + 22.5 =$$

٣- القيمة المتوقعة للعوائد البدائل بعد الحصول على المعلومات

$$= \text{مج العائد} \times \text{الاحتمال}$$

$$\frac{50}{100} \times 35 + \frac{20}{100} \times 80 + \frac{30}{100} \times 50 = 1S$$

$$48.5 = 17.5 + 16 + 15 =$$

$$\frac{50}{100} \times 70 + \frac{20}{100} \times 50 + \frac{30}{100} \times 60 = 2S$$

$$63 = 35 + 10 + 18 =$$

$$\frac{50}{100} \times 90 + \frac{20}{100} \times 40 + \frac{30}{100} \times 45 = 3S$$

$$69 = 47.5 + 8 + 13.5 =$$

٤- وضع النتائج السابقة كما يلي:

| البديل | العائد قبل الحصول على المعلومات | العائد بعد الحصول على المعلومات |
|--------|---------------------------------|---------------------------------|
| أ | ٥٢ | ٤٨.٥ |
| ب | ٦١ | ٦٣ |
| ج | ٤٧ | ٦٩ |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

متخذ القرار قبل الحصول على المعلومات كان سيختار البديل (s ٢) صاحب أكبر قيمة متوقعة وبعد الحصول على المعلومات كان سيختار البديل (s ٣) صاحب أكبر قيمة متوقعة.

∴ المعلومات غيرت من سلوك متخذ القرار

∴ المعلومات لها قيمة يمكن حسابها كما يلي:

قيمة المعلومات = الزيادة في قيمة النواتج - تكلفة الحصول على المعلومات

الزيادة في قيمة النواتج = قيمة النواتج في ظل توافر معلومات كاملة

- قيمة النواتج في ظل عدم توافر معلومات كاملة

$$٦٠٠٠ = ٦٣٠٠٠ - ٦٩٠٠٠ =$$

$$∴ قيمة المعلومات = ٦٠٠٠ - ٢٠٠٠ = ٤٠٠٠$$

قيمة المعلومات موجبة أي أن الشركة تحقق أرباح نتيجة استخدامها لتلك المعلومات

قدرها ٤٠٠٠ جنيه

∴ يتضح بالحصول على تلك المعلومات.

القسم الثانى

نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق

• الفصل الأول: طبيعة نشاط الفنادق وتأثيره على النظام المحاسبى.

• الفصل الثانى: مدخلات نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق.

• الفصل الثالث: عمليات التشغيل لنظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق.

• الفصل الرابع : مخرجات نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق.

• الفصل الخامس: تقييم الأداء فى الفنادق.

الفصل الأول

طبيعة نشاط الفنادق وتأثيره على النظام المحاسبي

الأهداف التعليمية:

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغي أن يكون الطالب قادراً على:

- ١ - التعرف على طبيعة نشاط الفنادق.
- ٢ - التعرف على أهم الخصائص التي يتميز بها نشاط الفنادق.
- ٣ - التعرف على الهيكل التنظيمي والإداري للفندق.
- ٤ - معرفة دور نظام المعلومات المحاسبية في خدمة إدارة الفندق.
- ٥ - الإلمام بمقومات نظام المعلومات المحاسبية في الفنادق.

الفصل الأول

طبيعة نشاط الفنادق وتأثيره على النظام المحاسبي

أولاً: طبيعة نشاط الفنادق:

يمثل قطاع الفنادق ركناً أساسياً من أركان النشاط الأقتصادي حيث ترتبط الفنادق بصورة مباشرة بالعديد من الأنشطة الإقتصادية الهامة مثل نشاط السياحة الخارجية أو الداخلية وكذلك تنقلات الأفراد لأغراض العمل أو الدراسة أو غير ذلك من الأغراض.

وتتمثل أهم الخدمات التي يقدمها هذا النوع من المنشآت فيما يلي:

- ١- خدمات الإقامة والإعاشة للنزلاء.
- ٢- تقديم الأطعمة والمشروبات للمقيمين بالفندق وغيرهم من خلال صالات الطعام الموجودة بالفندق.
- ٣- إقامة الحفلات والندوات والمؤتمرات فى القاعات المخصصة لذلك.
- ٤- توفير وتأجير الأماكن لبعض الأنشطة اللازمة للعملاء مثل محلات الهدايا والزهور والبنوك وشركات الطيران وغيرها.
- ٥- توفير خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات الفاكس والتلكس.
- ٦- تنظيم المعارض واللقاءات التسويقية.

ويتميز نشاط الفنادق بصفة عامة بالخصائص الآتية:

١- نشاط الفنادق نشاط خدمي:

يعتبر نشاط الفنادق نشاطاً خدمياً يقوم بتقديم الخدمات الفندقية للنزلاء سواء كانت الإقامة والإعاشة للنزلاء وتلبية كافة طلبات النزلاء من ترفية ومزارات سياحية وحجز تذاكر السفر والعديد من الخدمات الأخرى.

وتمارس بعض الفنادق نشاطاً تجارياً من خلال تأجير بعض المحلات للبنوك وشركات الطيران وشركات السياحة وبيع الهدايا، وكذلك إمتلاك تلك الفنادق لبعض مزارع الخضار والفاكهة والدواجن والمواشى والتي تورد منتجاتها لتأدية أنشطة الفندق وتقوم ببيع باقى المنتجات للغير.

ويظهر التأثير المحاسبي من خلال وجود نظام محاسبي يساعد فى تحديد نتيجة كل نشاط من أنشطة الفندق لمعرفة النشاط الذى يحقق ربح أكبر والعمل على زيادة إيرادات الأنشطة وتخفيض التكاليف والإستفادة من المعلومات فى تطوير هذه الأنشطة لزيادة مواردها.

١ - موسمية وجغرافية نشاط الفنادق:

يعتبر نشاط الفنادق نشاطاً موسمياً حيث أن الخدمة الفندقية تتغير خلال العام، فأحياناً يزيد الطلب فى فترات وفصول من السنة وينخفض فى فترات وفصول أخرى، إلى جانب تزايد الطلب فى بعض المدن وإنخفاضه فى مدن أخرى.

وكذلك إرتباط الطلب على الخدمات الفندقية ببعض المواسم الدينية كما يحدث فى المملكة العربية السعودية حيث نجد أن الطلب يزداد خلال فترة الحج والعمرة عن باقى أيام السنة.

ويرتبط أيضاً الطلب على الخدمات الفندقية فى فترات المؤتمرات والندوات العلمية والبطولات الرياضية حيث يزداد الطلب على الخدمات الفندقية خلال تلك الفترات عنها فى باقى أيام السنة.

ويستلزم ذلك أن يكون النظام المحاسبي لدية المرونة والقدرة على التنبؤ لمواجهة حالات زيادة أو إنخفاض الطلب على الخدمات الفندقية وتحقيق الرقابة والإستفادة من المعلومات فى تخطيط الأنشطة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح على مدار العام.

٣ - إعتداد نشاط الفنادق على العنصر البشرى:

يعد العنصر البشرى عنصراً هاماً لأداء الخدمات الفندقية وعاملاً من عوامل نجاح الفندق حيث يؤثر موقع الفندق وتصميمه وفخامة أثاثه وديكوراته مع وجود خدمة فندقية ممتازة وسريعة للنزلاء.

لذلك يجب تصميم نظام محاسبي يسمح بفرض رقابة فعالة على أداء كل فئة أو كل موظف وتحديد الإنحرافات الناتجة عن إختلاف الأداء الفعلى عن المخطط ومحاولة تصحيح الإنحرافات.

٤ - عدم قابلية الخدمات الفندقية للتخزين:

مخرجات نشاط الفنادق هي تقديم الخدمات للنزلاء من إقامة وإعاشة وتقديم الخدمات الفندقية الأخرى، وهذه المخرجات غير قابلة للتخزين حيث نجد أن عدم إشغال عدد من الغرف يمثل خسارة بخلاف المنشآت الصناعية والتجارية التي تسمح بإمكانية تخزين الإنتاج غير المباع والإحتفاظ به لفترات قادمة والإستفادة من تغيرات الأسعار.

ولذلك يجب تصميم نظام محاسبي للتنبؤ بحجم الطلب على الأنشطة الفندقية لضمان الإستمرار والمساعدة فى تسويق تلك الأنشطة وتحقيق هامش ربح يسمح بتغطية التكاليف.

٥ - ضخامة الإستثمارات فى الأصول الثابتة:

يتميز نشاط الفنادق بزيادة نسبة الأموال المستثمرة فى الأصول الثابتة (مباني وتجهيزات وأثاثات وديكورات) وإنخفاض نسبة الإستثمارات فى المخزون (المواد الغذائية) لسرعة تعرضها للتلف. وتؤدى زيادة الأموال المستثمرة فى الأصول الثابتة إلى زيادة الأعباء الثابتة (مثل أقساط الإهلاك السنوى لتلك الأصول) مما يؤثر على ربحية الفندق، لذلك يجب العمل على محاولة زيادة نسبة الإشغال بهدف زيادة الإيرادات لتغطية التكاليف الثابتة.

لذلك يتم تصميم نظام محاسبي للتغلب على المشكلات المتعلقة بتلك الأصول الثابتة مثل التفرقة بين المصروفات الإيرادية والرأسمالية وحساب أقساط الإهلاك ومقابلة الإيرادات بالمصروفات وإظهار نتيجة النشاط بصورة سليمة.

٦ - الفنادق منشآت ذات أقسام:

يتكون الفندق من الأقسام التالية:

- أقسام خدمات مباشرة: تسهم بصورة مباشرة فى تحقيق إيرادات الفندق حيث تتولى تقديم الخدمات إلى النزلاء بصورة مباشرة مثل أقسام الغرف والمطاعم والكافتيريات والمغسلة.

- أقسام خدمات غير مباشرة: لا تسهم بصورة مباشر في تحقيق الإيرادات مثل الإدارة العليا التي تتولى عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة وإتخاذ القرارات وقسم التسويق والدعاية والإعلان والعلاقات العامة.

لذلك يتم تصميم دليل للحسابات يحتوى على حسابات الإيرادات والمصروفات لأقسام الخدمات المباشرة وحسابات للمصروفات فقط لأقسام الخدمات غير المباشرة.

٧- إختلاف الشكل القانونى:

يأخذ الفندق شكل منشأة فردية أو شركة تضامن أو شركة مساهمة أو منشأة تابعة للدولة ويستلزم إختلاف الشكل القانونى للفندق إختلاف النظام المحاسبى المطبق فى كل نوع منها، حيث نجد المنشأة الفردية يكون صاحب الفندق مسئول عن المعاملات المالية والربح والخسارة بينما شركات تضامن أو شركة مساهمة أو المملوكة للدولة لها نظام محاسبى وإدارة مالية مسئولة عن المعاملات المالية من مقبوضات ومدفوعات وأى عمليات مالية أخرى تؤثر على إعداد الحسابات الختامية والقوائم المالية.

ثانياً: الهيكل التنظيمى والإدارى للفندق:

ويمكن تقسيم الهيكل التنظيمى إلى نوعين من الأقسام الإدارية:

أ- الإدارات أو الأقسام التقليدية.

ب- الإدارات أو الأقسام المتخصصة.

أ- الإدارات أو الأقسام التقليدية:

هى تلك الإدارات أو الأقسام الموجودة فى أى منشأة سواء كانت منشأة تجارية أو صناعية أوخدمية مثل:

١- الإدارة المالية: وهى الإدارة المسئولة عن الأعمال المالية كالحسابات والمراجعة وإثبات المعاملات المالية وتصوير الحسابات الختامية والميزانية وإعداد الموازنات التخطيطية والتقارير وشراء المواد الغذائية ومراقبة حركة الصرف وصرف المرتبات والأجور والعمليات المالية.

- ٢- إدارة شئون الأفراد: وهي الإدارة المسؤولة عن الأفراد والعاملين بالفندق (كالتعيين والإختبار والتدريب ومراقبة الحضور والأجازات وغيرها).
- ٣- الإدارة الهندسية: وهي الإدارة المسؤولة عن جميع عمليات الصيانة والتشغيل للمعدات والمباني والأجهزة والتجهيزات الخاصة بالفندق.
- ٤- العلاقات العامة والإعلان: وهي الإدارة المسؤولة عن أعمال الدعاية والإعلان والتسويق لخدمات الفندق فى الداخل والخارج بإستخدام وسائل الدعاية والإعلان.
- ٥- الأمن والحراسة: وهي الإدارة المسؤولة عن عمليات الأمن والحراسة الخاصة بالفندق ومراقبة غرف النزلاء وأبواب ومدخل الفندق لتوفير الأمن للنزلاء.

ب- الإدارات أو الأقسام المتخصصة:

- هى تلك الإدارات أو الأقسام التى تعمل على تقديم الخدمات للنزلاء ورواد الفندق وتختلف تلك الإدارات على حسب حجم الفندق ونوعية الأنشطة التى يمارسها ومن أمثلة تلك الأقسام ما يلى:
- ١- قسم الاستقبال: يعد من أهم الأقسام بالفندق حيث يعتبر حلقة الإتصال بين النزلاء وإدارة الفندق من خلال القيام بالمهام الآتية:
- إستقبال النزلاء وتوفير الغرف حسب الرغبات.
 - إبلاغ الأقسام المختلفة بعمليات الحجز والوصول والمغادرة للنزلاء.
 - توفير المكالمات التليفونية للنزلاء.
 - توفير قوائم بمواعيد قيام ووصول الطائرات والقطارات.
 - إبلاغ قسم الحسابات بأسماء النزلاء وإعداد الفواتير وإثبات المبالغ المستحقة على النزلاء وكيفية سدادها.
 - حصر الغرف الخالية.
- ٢- قسم الغرف: يختص هذا القسم بتجهيز وتنظيف والإشراف على الغرف وتلبية رغبات النزلاء وإعداد تقارير عن حركة الإشغال والقيام بعمليات الصيانة التى تحتاجها الغرف.
- ٣- قسم المغسلة: يختص هذا القسم بتوفير خدمات غسل وتنظيف وكى وصباغة ملابس النزلاء وعملاء الفندق.

٤ - قسم الأغذية والمشروبات: يختص هذا القسم بتوفير المواد الغذائية والمشروبات وفقا لإحتياجات الفندق (مثل أقسام المشتريات والمخازن والثلاجات).

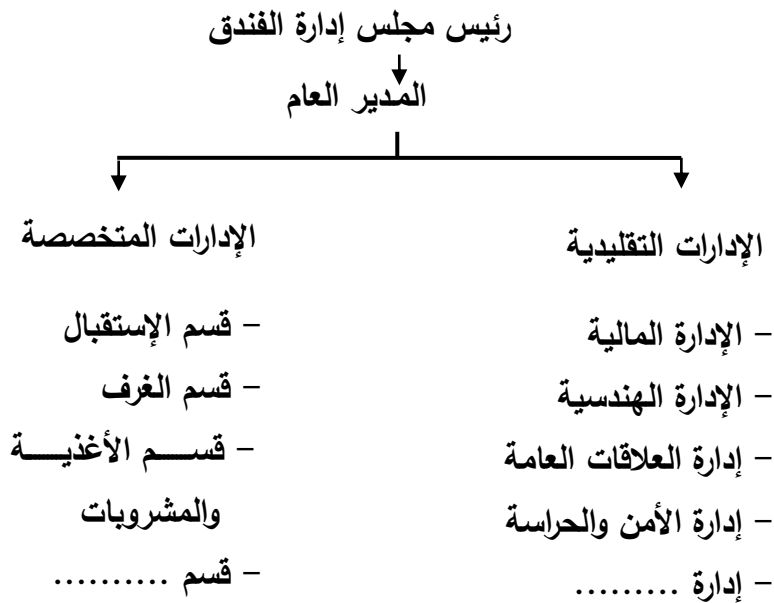
٥ - قسم المطاعم: يختص بتقديم الطلبات للنزلاء وتجهيز الوجبات للجهات والهيئات والجمهور.

٦ - قسم المطابخ: يختص بتجهيز وإعداد قوائم الطعام طبقا للقوائم الواردة بناء على رغبات النزلاء أو الجهات والهيئات الطالبة.

٧ - قسم المخازن: يتولى تخزين المهمات والتجهيزات والأدوات والمعدات التي يستخدمها الفندق لإستغلال الغرف والمطاعم والكافتيريات (مثل الأثاث وأدوات المطابخ والمطاعم وأدوات النظافة والأدوات المكتبية).

٨ - قسم الخدمات المساعدة: التي تقوم بالخدمات الأخرى للنزلاء مثل حجز تذاكر السفر والخدمات المصرفية والإنتقالات الداخلية والمزارات السياحية وغيرها.

ويأخذ الهيكل التنظيمي لأحد الفنادق الشكل التالي:



ويتكون كل قسم أو إدارة من مجموعة من العاملين والإداريين يختلف عددهم بإختلاف نوع وحجم وقيمة نشاط القسم بالفندق ويشرف على كل إدارة أو قسم مدير مسئول عن متابعة وتوجيه العاملين فى ضوء خطة الفندق.

ثالثاً: نظام المعلومات المحاسبية فى خدمة إدارة الفندق:

يهتم نظام المعلومات المحاسبية بتجميع وتسجيل وتبويب البيانات المالية وتلخيصها وعرضها فى صورة تقارير وقوائم مالية، وتتحدد فاعلية النظم المحاسبية بقدرة هذه النظم على توفير المعلومات التى تحتاجها إدارة الفندق فى مجالات التخطيط أو الرقابة أو إدارة رأس المال المستثمر.

وتعتمد إدارة الفندق على نظام المعلومات المحاسبية بصفة أساسية فى توفير المعلومات التى تحتاجها لتشغيل نشاط الفندق وإدارة الإستثمارات الضخمة التى يحتاجها هذا النشاط.

حيث يساعد نظام المعلومات المحاسبية إدارة الفندق فى:

- ١- إمساك حسابات النزلاء وإستخراج الفواتير وكشوف الحسابات عنها أولاً بأول.
- ٢- تسجيل ومتابعة حسابات مصروفات وإيرادات الفندق.
- ٣- ضبط حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة التى تتم عن طريق خزينة الفندق أو من خلال حسابات الفندق لدى البنوك.
- ٤- الرقابة على إستخدام المخزون من المواد الغذائية والمشروبات والمستلزمات اللازمة لنشاط الفندق.
- ٥- حماية ممتلكات الفندق من السرقة أو الإختلاس من خلال إستخدام أساليب الرقابة المحاسبية.
- ٦- إمساك حسابات الجهات الخارجية التى تتعامل مع الفندق مثل الجهات الحكومية والمصرفية.
- ٧- تحديد نتائج نشاط الفندق خلال الفترة المالية والمركز المالى (الممتلكات والإلتزامات) فى نهاية الفترة.
- ٨- توفير المعلومات اللازمة لقياس وتقييم أداء الأقسام بالفندق.
- ٩- دراسة المشكلات الإدارية وتقييم البدائل المتاحة وإقتراح أفضل هذه البدائل.
- ١٠- توفير البيانات لإعداد الموازنات والمشاركة فى تنفيذ هذه الموازنات ومتابعة التنفيذ.
- ١١- إعداد تقارير التحليل المالى وتقييم الأداء.

تمثل تلك المجالات مجموعة الوظائف التي يؤديها نظام المعلومات المحاسبي لإدارة الفندق من خلال توفير المعلومات اللازمة للإدارة في مجال التخطيط أو الرقابة أو تقييم الأداء، ويتميز نظام المعلومات المحاسبي بالفنادق بخصائص معينة نظراً للطبيعة الخاصة لنشاط الفنادق.

مقومات نظام المعلومات المحاسبية في الفنادق:

يرتكز النظام المحاسبي على المقومات التالية:

• دليل الحسابات:

عبارة عن كشف أو قائمة بالحسابات المستخدمة بالفندق ومقسم إلى مجموعات متجانسة حسب طبيعتها [أصول - خصوم - مصروفات - إيرادات - حقوق الملكية] وحسب طبيعة أنشطة الفندق مما يسهل من حصر الحسابات التي يعتمد عليها النظام المحاسبي والمساعدة في تسهيل عملية التوجيه المحاسبي للعمليات المالية، ويشترط في الدليل مجموعة من الخصائص تتضمن ما يلي:

• الشمول: يتضمن أنواع الحسابات المستخدمة بالفندق مما يساعد على الوفاء بمتطلبات الإدارة من البيانات.

• المرونة: إعداده بصورة تسمح بعمل تعديلات أو إضافات للحسابات التي لم تكن مستخدمة.

• الثبات: إجراء المقارنات خلال الفترات المحاسبية المختلفة والثبات في أسماء وأرقام الحسابات وألا يتم تعديلها حتى لا تفقد دلالاتها وفعاليتها.

• الفعالية: يساعد في الرقابة على الحسابات المستخدمة بالفندق.

• الإقتصاد في النفقة: تناسب العائد الذي يحققه الدليل مع تكاليف الإعداد والإستخدام وتجنب حدوث أى إسراف أوزيادة في النفقات.

• المجموعة المستندية:

هي مجموعة المستندات التي تؤيد حدوث العمليات المالية التي تمت وتعتبر دليل الإثبات المادى على صحة البيانات عن العمليات التي تمت داخل وخارج الفندق. وتنقسم تلك المستندات إلى:

أ - مستندات داخلية:

هى المستندات التى يتم تصميمها بواسطة العاملين بالفندق ويتوقف شكلها على طبيعة العمل الذى تستخدم فيه والهدف من إعدادها وتتضمن على سبيل المثال فاتورة النزيل ، البونات ، إيصال إستلام النقدية ، مستند قيد المصروفات ، طلبات الشراء ، أوامر التوريد.

ب - مستندات خارجية:

هى المستندات التى يتم إعدادها بمعرفة الجهات المتعاملة مع الفندق وقد تكون مستندات تحمل تعليمات معينة تخص القطاع الفندقى مثل القوائم المعتمدة من وزارة السياحة بأسعار الخدمات الفندقية وشرطة السياحة، وقد تكون مستندات تقليدية مثل فواتير شراء الأصول وإيصالات سداد الكهرباء والتليفون والمياه والغاز.

• المجموعة الدفترية:

هى مجموعة الدفاتر الخاصة بإجراء عمليات التسجيل والإثبات المحاسبى من واقع المستندات ويختلف نوع وطبيعة الدفاتر باختلاف نوع وحجم أنشطة الفندق والطريقة المحاسبية التى يتم تطبيقها وتنقسم إلى:

أ - دفاتر اليومية:

تستخدم فى إجراء عمليات القيد والإثبات أولاً بأول حسب تسلسل العمليات وتتضمن:

• دفاتر اليومية المساعدة أو التحليلية:

تسجل فيها العمليات المتكررة أو المتشابهة ذات طابع خاص والتى تتم فى الفنادق ومنها ما يلى:
يومية إيرادات الغرف ، يومية إيرادات المطعم ، يومية إيرادات المغسلة ، يومية إيرادات التليفون ، يومية المقبوضات ، يومية المدفوعات.

• دفتر اليومية العامة:

يسجل فيه مجاميع اليومية المساعدة أو التحليلية كل فترة دورية معينة.

ب - دفاتر الأستاذ:

يتم الترحيل إليها من دفاتر اليومية وهى تختص بعمليات تبويب المعلومات وتنقسم إلى:

• دفاتر الأستاذ المساعدة أو التحليلية:

تمثل حسابات تفصيلية أو تحليلية يتم الترحيل إليها مباشرة من واقع المستندات ومن أمثلتها:

- دفتر أستاذ تحليل إيرادات الغرف.
- دفتر أستاذ تحليل إيرادات المطعم.
- دفتر أستاذ تحليل إيرادات المغسلة.
- دفتر أستاذ تحليل إيرادات التليفون.
- دفتر أستاذ تحليل مصروفات الغرف.
- دفتر أستاذ تحليل مصروفات المطعم.
- دفتر أستاذ تحليل مصروفات المغسلة.
- دفتر أستاذ تحليل مصروفات التليفون.
- دفتر أستاذ تحليل العملاء.
- دفتر أستاذ تحليل الموردين.

• دفتر الأستاذ العام:

يتضمن الحسابات المستخدمة بدليل الحسابات ويتم الترحيل إليه مباشرة من واقع دفتر اليومية العامة ويتوقف وجوده من عدمه على الطريقة المحاسبية المستخدمة (فرنسية أو أمريكية) حيث أن الطريقة الفرنسية تستخدم هذا الدفتر، بينما الطريقة الأمريكية لا تستخدمه حيث تقوم اليومية الأمريكية بوظيفتي اليومية العامة والأستاذ العام معا.

• مجموعة تعليمات الرقابة الداخلية:

تمثل مجموعة التعليمات والإجراءات التي تعمل إدارة الفندق في ضوءها وبموجبها حيث يتم تحديد السلطات والمسئوليات بغرض حماية ممتلكات الفندق والتأكد من دقة وسلامة البيانات التي تتضمنها السجلات والمستندات والدفاتر للإعتماد عليها في إتخاذ القرارات.

ويعتمد نظام الرقابة الداخلية في الفندق على مجموعة من المقومات تساعد في تحقيق أهدافه ومنها ما يلي:

- وجود خطة تنظيمية: تساعد في تحديد السلطات والمسئوليات والعمل على فصل المسئوليات الوظيفية وعدم قيام شخص واحد بأكثر من عمل مثل التصريح بالعمليات والتسجيل بالدفاتر والإجراءات الحسابية والمحاسبية مع النزلاء والرواد وتحصيل المقبوضات وسداد المدفوعات النقدية ومراجعة العمليات والإجراءات المتبعة.

- إجراءات المحافظة على الأصول: وتتمثل في إتباع نظام الجرد الفجائي للرقابة على الخزائن والجرد الدورى على المخازن وإتباع نظام الرقابة المزدوجة على الخزائن ووجود توقعين من الموظفين أصحاب الصلاحية على الشيك من مسئولى الفندق وتحديد إجراءات المناقصات والمزايدات والتعاقدات وتوفير وسائل الرقابة ضد الحريق والسرقة وإجراءات الجرد المفاجئ للمخازن بأنوعها المختلفة بالفندق.

- متابعة الأداء: إعداد تقارير المتابعة والرقابة على كافة العمليات بالفندق والمراجعة على الأعمال التى تم تنفيذها وإستخدام الحسابات الإجمالية ودفاتر الأستاذ لإجراء المطابقة الحسابية بينها فى نهاية كل فترة مالية.

- كفاءة العنصر البشرى: يجب أن يكون الموظفين العاملين فى إدارة الفندق لديهم الخبرة العلمية والعملية لتنفيذ الأعمال بصورة دقيقة.

• التقارير:

تمثل وسيلة الإتصال وتداول المعلومات بين الإدارات والأقسام، وتعتبر التقارير الناتج النهائى للنظام المحاسبى عن الفندق خلال فترة زمنية معينة.

وتتمثل أغراض التقارير فيما يلى:

- الإتصال بين إدارات وأقسام الهيكل التنظيمى للفندق.
- توصيل المعلومات للمستخدمين المرتبطين بمصالح مع الفندق.
- تداول البيانات والمعلومات عن أنشطة الفندق وتوصيلها للمستويات الإدارية بالشكل والتوقيت المناسب.
- وضع السياسات والخطط وإتخاذ القرارات الإدارية والرقابة وتقييم الأداء.

• أنواع التقارير:

ويمكن تقسيم التقارير إلى عدة أنواع كما يلى:

* من حيث فترة الإعداد وتنقسم إلى:

- تقارير تاريخية: تختص بتلخيص الأحداث الماضية من السجلات والدفاتر والقوائم المالية والحسابات الختامية وتساعد هذه التقارير فى تقييم الأداء من خلال المقارنة بين نتائج الأعمال والمركز المالى فى عدة سنوات.

- تقارير الأداء الجارى: تعبر عن أحداث الفترة الحالية التى تحدث بالفندق لإجراء الرقابة الداخلية على عمليات الفندق الجارية ويتم إعدادها بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية.

- تقارير عن الأداء فى المستقبل: تتضمن التنبؤات المتعلقة بأنشطة الفندق فى المستقبل ويتم إعدادها بواسطة العاملين من غير المحاسبين لأغراض التخطيط والرقابة على الأعمال التى سوف تتم فى المستقبل داخل الفندق.

* حسب موعد تقديمها وتنقسم إلى:

- تقارير دورية: يتم إعدادها بصورة منتظمة عن الأعمال التى تتم داخل الفندق وتعد يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً مثل تقارير نسبة الأثغال داخل الفندق وسير العمل وتقارير الإيراد اليومي لكل قسم والإيرادات الشهرية لكل قسم والتقارير الشهرية عن حركة النقدية وأرصدة حسابات العملاء لمتابعة تحصيلها.

- تقارير خاصة: وهى التى تعد بناء على طلب المديرين أو نتيجة وجود مشكلة معينة بهدف دراسة تلك المشكلة لإتخاذ الإجراءات المعالجة.

* حسب طبيعتها وتنقسم إلى:

- تقارير كمية: تحتوى على بيانات عن النواحي المادية والبشرية فى الفندق مثل تقارير عن العنصر البشرى الموجود بكل قسم من أقسام الفندق وتقارير أعداد النزلاء وتقارير عن رواد المطعم.

- تقارير قيمية: تتضمن بيانات قيمية فى صورة إحصائية تؤثر على المركز المالى للفندق مثل تقارير عن إيرادات الفندق وتقارير عن مصروفات التشغيل لأقسام الفندق وتقارير عن نتائج أعمال كل مركز أو قسم بالفندق.

* من حيث مستخدميها وتنقسم إلى:

- تقارير داخلية: يتم إعدادها لخدمة الأفراد والمسئولين داخل الفندق مثل تقارير نتائج العمليات التى توضح أحوال التشغيل داخل الفندق.

- تقارير خارجية: يتم إعدادها لخدمة أفراد خارج الفندق مثل البنوك والمستثمرين والأجهزة الرقابية والحكومية ويختلف شكل ودرجة تفاصيل معلومات هذه التقارير على حسب الجهة المقدم لها التقرير.

* من حيث شكل التقارير وتنقسم إلى:

- تقارير مكتوبة: تأخذ شكل جداول أو ملاحظات أو إيضاحات وقد تكون فى شكل رسوم بيانية أو خرائط.

- تقارير مرئية: من خلال الحاسبات الآلية.

- تقارير مسموعة: وهى تقارير شفوية.

• محتويات التقرير:

تتضمن جميع أنواع التقارير ما يلى:

- الغرض من إعدادها.

- النتائج التى تم التوصل إليها.

- توصيات التقرير لحل مشكلة معينة.

- جداول ورسوم بيانية وخرائط وأرقام لتوصيل المعلومات للمستخدمين والمستخدمين لهذه التقارير.

- التاريخ المقدم فيه والشخص الذى قام بإعداده والمسئول المقدم له والفترة التى تم إعداد التقارير عنها مع وجود توقعات من المسؤولين.

• أسس إعداد التقرير:

تتمثل الأسس التى تؤخذ فى الإعتبار عند إعداد التقارير لتحقيق الغرض منه فيما يلى:

- أن تتناسب مع مراكز المسئولية الموجودة بالخريطة التنظيمية.

- البساطة والوضوح مع إيجاز أو تفصيل مناسب لكل مستوى إدارى.

- السرعة والدقة المناسبة لتحقيق الفاعلية.

- الثبات فى عرض المعلومات لإمكانية المقارنة بين الفترات المالية وإستخدامها فى تقييم العمل بأنشطة الفندق.

- التوقيت المناسب مما يزيد من أهميتها حيث أن التأخير يقلل من فاعلية المعلومات.

- إشترك المستويات الإدارية فى إعدادها.

- موضوعية وغير متحيزة حتى يستفيد منها مستخدميها.

٦- التحليل المالي:

عبارة عن استخدام مجموعة من الأساليب والتحليلات والنماذج المالية التي تتم على المعلومات التي تتضمنها مخرجات النظام من قوائم مالية لإيجاد علاقات فيما بينها توضح دلالات معينة، وتفيد تلك العلاقات في إتخاذ القرارات أو إجراء عمليات رقابية.

ومن هذه التحليلات: تحليل السيولة والربحية وتحليلات التعادل وهيكل رأس المال ومكوناته ونسبة الإشغال في الفندق ونماذج التنبؤ بالوضع المالي والتي تساعد في التخطيط للمستقبل.

٧- الموازنات التخطيطية:

عبارة عن خطة مستقبلية (كمية وقيمة) عن التقديرات التي تعد عن أنشطة الفندق لفترة مالية قادمة، وتستخدم كأسلوب رقابي من خلال إشتمالها على الأهداف الرئيسية والفرعية لكل قسم من أقسام الفندق والخطط التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف ثم متابعة تغير الخطط وحصر الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الإحرفات أو الإختلافات (موجبة أو سالبة) وإتخاذ القرارات والإجراءات لتدعيم الإحرفات الموجبة أو تصحيح الإحرفات السالبة.

أسئلة على الفصل الأول

- (١) أذكر أهم الخصائص التي يتميز بها نشاط الفنادق.
- (٢) حدد أهم الوظائف التي يؤديها نظام المعلومات المحاسبية لإدارة الفندق.
- (٣) "يرتكز نظام المعلومات المحاسبية في الفنادق على مجموعة من المقومات" اشرح هذه المقومات باختصار.
- (٤) "هناك مجموعة من التعليمات والإجراءات التي تعمل إدارة الفندق في ضوءها وبموجبها" وضح بعض هذه الإجراءات.
- (٥) أكمل العبارات التالية:
 - تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها الفنادق فيما يلي:
 - يتميز نشاط الفنادق بعدة خصائص هي:
 - يساعد نظام المعلومات المحاسبية إدارة الفندق في:
 - المستندات الداخلية هي تلك المستندات التي يتم تصميمها بواسطة العاملين بالفندق ويتوقف شكلها على طبيعة العمل الذي تستخدم فيه والهدف من إعدادها مثل:
 - المستندات الخارجية هي تلك المستندات التي يتم إعدادها بمعرفة الجهات المتعاملة مع الفندق وقد تكون مستندات تحمل تعليمات معينة تخص القطاع الفندقى مثل:
 - يسجل في دفاتر اليومية المساعدة العمليات أو ذات طابع خاص والتي تتم في الفنادق ومنها ما يلي:
 - تمثل مجموعة تعليمات الرقابة الداخلية مجموعة التعليمات والإجراءات التي تعمل إدارة الفندق في ضوءها وبموجبها حيث يتم تحديد السلطات والمسئوليات بغرض و

- يعتمد نظام الرقابة الداخلية فى الفندق على مجموعة من المقومات تساعد فى تحقيق أهدافه ومنها ما يلى: ، ، ،
- تمثل التقارير وسيلة بين الإدارات والأقسام، وتعتبر..... للنظام المحاسبى عن الفندق خلال فترة زمنية معينة.
- التحليل المالى هو عبارة عن إستخدام مجموعة من الأساليب والتحليلات والنماذج المالية التى تتم على التى تتضمنها مخرجات النظام من قوائم مالية توضح دلالات معينة، وتفيد فى أو إجراء
- عبارة عن خطة مستقبلية عن التقديرات التى تعد عن أنشطة الفندق لفترة مالية قادمة.

الفصل الثاني

مدخلات نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق

الأهداف التعليمية:

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغى أن يكون الطالب قادراً على:

- ١- التعرف على عناصر المدخلات فى الفندق.
- ٢- التمييز والفرقة بين أنواع المستندات الداخلية للفندق.
- ٣- التمييز والفرقة بين أنواع المستندات الخارجية للفندق.
- ٤- التعرف على كيفية إعداد فاتورة النزيل.

الفصل الثانى

مدخلات نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق

يتكون الأطار العام لنظام المعلومات المحاسبية فى ضوء مبادئ النظرية العامة للنظم من عناصر المدخلات وعمليات التشغيل وعناصر المخرجات وعنصر الرقابة. وتتمثل عناصر المدخلات لنظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق فى البيانات التى يتم الحصول عليها سواء من البيئة الداخلية (مصادر داخلية) أو من البيئة الخارجية (مصادر خارجية). وتمثل تلك البيانات العمليات والاحداث المالية التى قام بها الفندق خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المستندات التى يتم إعدادها داخل الفندق أو التى يتم الحصول عليها من خارج الفندق هى الوسط المادى الناقل للبيانات إلى النظام لإجراء العمليات الحسابية والمحاسبية عليها وإستخدامها فى إعداد القوائم المالية والتقارير.

وتتضمن عناصر المدخلات (المستندات) فى الفندق ما يلى:

أولاً: المستندات الداخلية:

هى تلك المستندات التى تقوم بإعدادها الإدارات والأقسام الداخلية بالفندق والتى يعتبر بعضها مصدراً للقيود فى الدفاتر والسجلات المحاسبية بالفندق، وبعضها يستخدم لإصدار أوامر وتعليمات معينة مثل "بطاقة النزيل" والتى يقوم بإعدادها قسم الإستقبال فى الفندق ولا يترتب عليها إجراء محاسبى حيث تستخدم فى إصدار أوامر وتعليمات وإستيفاء بيانات وإحصائيات إدارية معينة. ويمكن تقسيم المستندات الداخلية إلى نوعين هما:

أ- مستندات تستخدم داخل الفندق:

وهى تلك المستندات التى يتم تداولها بين الأدارات المختلفة داخل الفندق ومنها:

١- فاتورة النزيل:

تعد بواسطة إدارة الحسابات لكل نزيل على حدة أولاً بأول من بيانات كشف النزلاء اليومي، وتتضمن الفاتورة الخدمات والطلبات التى قدمت للنزيل وما تم سداده نيابة عنه بصورة يسهل مراجعتها والإطلاع عليها من قبل النزيل عند مغادرة الفندق.

ويمكن إعداد الفاتورة بطريقة "إجمالية" يوضحها الشكل التالي:

| | |
|-----------|---|
| | فندق: |
| | فاتورة رقم: |
| | رقم الغرفة: |
| | إسم النزيل: |
| | تاريخ الوصول: |
| xx | إيجار الغرف |
| | (+) <u>أطعمة ومشروبات:</u> |
| xx | إفطار |
| xx | غذاء |
| xx | عشاء |
| xx | مشروبات باردة |
| xx | مشروبات ساخنة |
| <u>xx</u> | مياه معدنية |
| | (+) <u>خدمات فندقية أخرى:</u> |
| xx | تليفون خارجي |
| xx | تلكس |
| xx | فاكس |
| xx | غسيل وكي |
| <u>xx</u> | منصرف لحساب النزيل |
| xx | الإجمالي |
| (xx) | (-) المسموحات |
| xx | صافي المستحق |
| xx | (+) رسوم الخدمة والضريبة |
| xx | المستحق تحصيله |
| (xx) | (-) دفعات نقدية |
| <u>xx</u> | (+) أستاذ المدينين |
| xx | الباقى المستحق تحصيله |
| | المسدد نقداً <input type="text"/> المرجل على حساب المدينين <input type="text"/> |
| | التاريخ: على حساب شركة السياحة:..... |
| | الموظف المختص:..... المراجعة:..... |

أو بطريقة "تفصيلية" يوضحها الشكل التالي:

فندق:

فاتورة رقم:

تليفون:

رقم الغرفة:

تليكس:

المطلوب من السيد/.....

تاريخ المغادرة: ---/--/--

تاريخ الوصول: ---/--/--

| السبت | الجمعة | الخميس | الأربعاء | الثلاثاء | الاثنين | الأحد | السبت | الأيام البيان | |
|---------------------|--------|--------|----------|-----------------------------|---------|-------|-------|--------------------------------|--|
| -/- | -/- | -/- | -/- | -/- | -/- | -/- | -/- | | |
| XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | - | ما قبله | |
| X | X | X | X | X | X | X | X | إيجار | |
| X | X | X | X | X | X | X | X | فطور | |
| X | X | X | X | X | X | X | X | غذاء | |
| X | X | X | X | X | X | X | X | عشاء | |
| X | X | X | X | X | X | X | X | مشروبات | |
| X | X | X | X | X | X | X | X | غسيل وكى | |
| X | X | X | X | X | X | X | X | تليفون | |
| - | - | - | - | - | - | - | - | إلخ | |
| XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | المجموع | |
| XX | | | | | | | | (يضاف) رسوم الخدمة والضريبة | |
| XX | | | | | | | | الإجمالى | |
| سددت بشيك | | | | سددت نقدا | | | | | |
| توقيع المسئول | | | | أضيفت على حساب العميل | | | | | |

مثال تطبيقي (١)

فيما يلي البيانات الخاصة بالنزيل " س " خلال فترة إقامته بأحد الفنادق لمدة الخمسة أيام الأولى من شهر مايو ٢٠١٩ كما يلي: (الأرقام بالجنيهات)

• يوم ٢٠١٩/٥/١:

أقام النزيل بالغرفة رقم (٥٠٥) إيجارها اليومي ٢٥٠ - طلب النزيل إفطار بسعر ٧٥ - ومشروبات ساخنة ٢٥ - تليفون خارجي ١٢٥ ومكالمات محلية ٢٥ - مشروبات باردة ٢٥ - مياه معدنية ١٠ - طلب النزيل عشاء بسعر ١٠٠.

• يوم ٢٠١٩/٥/٢:

إفطار بسعر ٧٥ - مشروبات ساخنة ١٥ - جرائد ومجلات ١٠ - غسيل وكى ٢٥ - مكالمات محلية ١٥ - سدد دفعة تحت الحساب ٤٠٠ - وجبة غذاء ١٥٠ - مشروبات ساخنة ١٥ وباردة ٢٥.

• يوم ٢٠١٩/٥/٣:

إفطار ٧٠ - جرائد ومجلات ٢٠ - غذاء ١٢٠ - غسيل وكى ٢٠ - فاكس ٤٠ - مشروبات باردة ٣٠ وساخنة ١٥ - مكالمات خارجية ٦٠ - سدد دفعة ثانية تحت الحساب ٣٠٠.

• يوم ٢٠١٩/٥/٤:

إفطار ٨٠ - مشروبات ساخنة ٢٥ - تنظيف سيارة ٣٠ - حمام سباحة ٤٠ - مشروبات باردة ٢٥ - صالة رجال الأعمال ٣٠ - غذاء ١٥٠ - عشاء ١٢٥.

• يوم ٢٠١٩/٥/٥:

إفطار ٧٥ - مشروبات ساخنة ٢٠ - حمام سباحة ٣٠ - مشروبات باردة ٣٠ - صالة رجال الأعمال ٤٠ - فاكس ٦٠ - مكالمات محلية ٢٠ وخارجية ٥٠.

وإذا علمت أن: غادر النزيل الفندق فى الساعة الثالثة عصراً وسدد حسابه بالكامل بعد الحصول على خصم إجمالى قدره ٢٠٠ ج.

المطلوب:

إعداد فاتورة النزيل " س " التفصيلية والإجمالية خلال فترة إقامته بالفندق علماً بأن رسوم الخدمة

١٢٪ وضريبة القيمة المضافة ١٤٪.

الحل:

أولاً: الفاتورة التفصيلية للنزيل "س":

فاتورة رقم:

غرفة رقم: ٥٠٥

المطلوب من السيد / "س"

تاريخ المغادرة: ٢٠١٩/٥/٥

تاريخ الوصول: ٢٠١٩/٥/١

| اليوم | ٢٠١٩/٥/١ | ٢٠١٩/٥/٢ | ٢٠١٩/٥/٣ | ٢٠١٩/٥/٤ | ٢٠١٩/٥/٥ | البيان |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| ما قبله | - | ٦٣٥ | ١٢١٥ | ١٨٤٠ | ٢٥٩٥ | |
| إيجار | ٢٥٠ | ٢٥٠ | ٢٥٠ | ٢٥٠ | ٢٥٠ | |
| إفطار | ٧٥ | ٧٥ | ٧٠ | ٨٠ | ٧٥ | |
| غذاء | - | ١٥٠ | ١٢٠ | ١٥٠ | - | |
| عشاء | ١٠٠ | - | - | ١٢٥ | - | |
| مشروبات (باردة / ساخنة / مياه) | ٦٠ | ٥٥ | ٤٥ | ٥٠ | ٥٠ | |
| تليفون (مكالمات محلية / خارجية) | ١٥٠ | ١٥ | ٦٠ | - | ٧٠ | |
| جرائد ومجلات | - | ١٠ | ٢٠ | - | - | |
| غسيل وكى | - | ٢٥ | ٢٠ | - | - | |
| فاكس | - | - | ٤٠ | - | ٦٠ | |
| تنظيف سيارة | - | - | - | ٣٠ | - | |
| حمام سباحة | - | - | - | ٤٠ | ٣٠ | |
| صالة رجال الأعمال | - | - | - | ٣٠ | ٤٠ | |
| المجموع | ٦٣٥ | ١٢١٥ | ١٨٤٠ | ٢٥٩٥ | ٣١٧٠ | |
| (-) المسموحات (الخصم) | | | | | (٢٠٠) | |
| الصافى المستحق | | | | | ٢٩٧٠ | |
| (+) ١٢٪ رسوم الخدمة (١٢٪ x ٢٩٧٠) | | | | | ٣٥٦.٤ | |
| (+) ١٤٪ ضريبة القيمة المضافة | | | | | ٤٦٥.٦٩٦ | |
| | | | | | ٣٧٩٢,٠٩٦ | |
| المستحق تحصيله من النزيل "س" | | | | | (٧٠٠) | |
| (-) دفعات مسددة تحت الحساب | | | | | | |
| (دفعة أولى ٤٠٠ + دفعة ثانية ٣٠٠) | | | | | | |
| الباقى المستحق تحصيله من النزيل "س" | | | | | ٣٠٩٢,٠٩٦ | |

ثانيا: الفاتورة الإجمالية للنزيل "س" :

فاتورة رقم:

غرفة رقم: ٥٠٥

إسم النزيل:....."س".....

تاريخ المغادرة: ٢٠١٩/٥/٥

تاريخ الوصول: ٢٠١٩/٥/١

| | | |
|----------|-----|---|
| ١٢٥٠ | | إيجار الغرفة (٢٥٠ ج × ٥ أيام) أطعمة ومشروبات: |
| | ٣٧٥ | إفطار (٧٥ + ٨٠ + ٧٠ + ٧٥ + ٧٥) |
| | ٤٢٠ | غذاء (١٥٠ + ١٢٠ + ١٥٠) |
| | ٢٢٥ | عشاء (١٢٥ + ١٠٠) |
| | ١٣٥ | مشروبات باردة (٣٠ + ٢٥ + ٣٠ + ٢٥ + ٢٥) |
| | ١١٥ | مشروبات ساخنة (٢٠ + ٢٥ + ١٥ + ١٥ + ١٥ + ٢٥) |
| | ١٠ | مياه معدنية |
| ١٢٨٠ | | خدمات فندقية أخرى : |
| | ٢٩٥ | تليفون (٧٠ + ٦٠ + ١٥ + ١٥٠) |
| | ٣٠ | جرائد ومجلات (٢٠ + ١٠) |
| | ٤٥ | غسيل وكى (٢٠ + ٢٥) |
| | ١٠٠ | فاكس (٦٠ + ٤٠) |
| | ٣٠ | تنظيف سيارة |
| | ٧٠ | حمام سباحة (٣٠ + ٤٠) |
| | ٧٠ | صالة رجال الأعمال (٤٠ + ٣٠) |
| ٦٤٠ | | |
| ٣١٧٠ | | الإجمالي |
| (٢٠٠) | | (-) المسموحات (الخصم) |
| ٢٩٧٠ | | الصافي المستحق |
| ٣٥٦.٤ | | (+) ١٢٪ رسوم الخدمة (٢٩٧٠ × ١٢٪) |
| ٤٦٥.٦٩٦ | | (+) ١٤٪ ضريبة القيمة المضافة (٣٥٦.٤ + ٢٩٧٠) × ١٤٪ |
| ٣٧٩٢,٠٩٦ | | المستحق تحصيله من النزيل "س" |
| (٧٠٠) | | (-) دفعات مسددة تحت الحساب (٣٠٠ + ٤٠٠) |
| ٣٠٩٢,٠٩٦ | | الباقي المستحق تحصيله من النزيل "س" |
| | | المسدد نقدا ٣٠٩٢,٠٩٦ ج |
| | | المرحل على حساب المدينين صفر |

٢ - البونات:

عبارة عن مستندات مقابل جميع الخدمات والطلبات التي تقدم للنزلاء مثل الوجبات الغذائية أو المشروبات حيث يقوم العامل المختص بتسجيل جميع البيانات المطلوبة ويقوم النزير بالتوقيع عليها وتسوية حسابه بناء على توقيعاته بكل البونات الخاصة بالخدمات التي قدمت إليه عند مغادرة الفندق.

ويأخذ بون صالة الطعام الشكل التالي:

| التاريخ : | فندق : | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|--------|--------|-------|--------|--|--|--|--|----------|--|--|--|
| بون صالة الطعام | | | | | | | | | | | | | |
| إسم النزير : | | | | | | | | | | | | | |
| رقم الغرفة : | | | | | | | | | | | | | |
| رقم المائدة : | | | | | | | | | | | | | |
| رقم الجرسون : | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"><thead><tr><th>البيان</th><th>الكمية</th><th>السعر</th><th>القيمة</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>الإجمالي</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table> | | البيان | الكمية | السعر | القيمة | | | | | الإجمالي | | | |
| البيان | الكمية | السعر | القيمة | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| الإجمالي | | | | | | | | | | | | | |
| توقيع النزير | توقيع الجرسون | | | | | | | | | | | | |
| (.....) | (.....) | | | | | | | | | | | | |

٣ - إيصال إستلام نقدية:

يتم إعداد هذا المستند عند سداد مبالغ بناء على طلب النزلاء نيابة عنهم مثل تذاكر السفر أو السينما أو المسرح أو أجرة تاكسى، ويتضمن الإيصال قيمة هذه المبالغ وتوقيع كل من المستلم والنزير، ويتم إعداده من أصل وصورة بحيث يرسل الأصل إلى قسم الفواتير لإضافتها على حساب النزير ويتم الاحتفاظ بالصورة لدى الموظف المختص لمراجعتها.

ويأخذ إيصال إستلام النقدية الشكل التالي:

| | |
|---------------------------|---------------------------|
| التاريخ : | فندق : |
| إيصال إستلام نقدية | |
| رقم الإيصال : | |
| إستلمت مبلغ : | |
| القيمة : | |
| إسم النزيل : | |
| رقم الغرفة : | |
| توقيع النزيل (.....) | توقيع المستلم (.....) |

٤ - إيصال سداد نقدية:

يقوم الموظف بإعداد هذا المستند عند قيام النزيل بسداد أى مبالغ خلال فترة وجوده بالفندق مقابل الخدمات المطلوبة أو لسداد مبالغ كدفوعات نقدية تحت حساب إقامته بالفندق.

ويأخذ إيصال سداد النقدية الشكل التالي:

| | |
|--|--------------|
| التاريخ : | فندق : |
| إيصال سداد نقدية | |
| رقم الإيصال : | |
| إسم النزيل : | |
| رقم الغرفة : | |
| المبلغ المسدد (.....) بالأرقام ، (.....) بالحروف | |
| بيان المبلغ المسدد : | |
| توقيع الموظف المسئول (.....) | |

٥ - مستند قيد مصروفات:

يتم إعداد هذا المستند عندما يقوم النزلاء بالإستفادة من خدمات الفندق التي تقدم بمقابل وليست مجانية مثل المكالمات التليفونية الدولية أو إرسال برقيات أو فاكس، ويتم إعداده من أصل وصورة ويوقع عليه النزيل ويتم إرسال الأصل إلى قسم الفواتير لإضافتها على حسابه والإحتفاظ بالصورة لإجراء عمليات المراجعة والمطابقة من إدارة الفندق.

ويأخذ هذا المستند الشكل التالي:

| | |
|---|-------------------------|
| فندق: | التاريخ: |
| مستند قيد مصروفات | |
| رقم الإشعار: | |
| إسم النزيل: | |
| رقم الغرفة: | |
| بيان الخدمة المقدمة: | |
| المبلغ (.....) بالارقام ، (.....) بالحروف | |
| توقيع الموظف المسئول (.....) | توقيع النزيل (.....) |

ب - مستندات تستخدم للتعامل مع الغير خارج الفندق:

وهي تلك المستندات التي تعبر عن علاقة الفندق بالعملاء والموردين والجهات والمصالح الحكومية المختلفة مثل:

• طلب الشراء:

يتم إعداد طلبات شراء المستلزمات السلعية والمؤن بواسطة أقسام الفندق وتتضمن الكميات المطلوبة في ضوء الإستخدام الفعلى والمتوقع والمتبقى لدى هذه الأقسام بالمخازن، ويتم إعداد هذا

المستند من أصل وعدة صور حيث يرسل الأصل إلى قسم المشتريات وصورة للحسابات وأخرى للمخازن ويتم الإحتفاظ بصورة لدى القسم الطالب.

• أمر التوريد:

يتم إعداد أوامر التوريد بواسطة قسم المشتريات بعد إستلام طلبات الشراء من أقسام الفندق الطالبة ويقوم بإجراء حصر للموردين والأسعار وشروط التوريد والمفاضلة بينهم لإختيار الأفضل من حيث السعر والجودة ومواعيد التوريد، ويتم إعداد هذا المستند من أصل وعدة صور ويرسل الأصل إلى المورد وصورة لقسم المشتريات وأخرى للمخازن وصورة إلى قسم الفحص والإستلام.

• محضر الفحص والإستلام:

يتم إعداد هذا المستند بواسطة لجنة الفحص والإستلام التي يتم تشكيلها لفحص الكميات الواردة للفندق للتأكد من أن الأصناف التي تم طلبها بمعرفة قسم المشتريات تم توريدها من المورد، ويتضمن المستند الكمية والنوع ومستوى الجودة ويبين رأى اللجنة فى المخالفات والغرامات التي تقترحها.

• إذن صرف مؤن أو مستلزمات:

يتم إعداد هذا المستند عند صرف أى صنف من مخزن المؤن أو مخزن المستلزمات ويتم التوقيع عليه من مسئول القسم الطالب مثل المطعم أو الكافتيريا، ويتضمن المستند الكميات والأصناف المطلوبة ويتم الإحتفاظ به لدى أمين المخزن لإستخدامه فى الإثبات فى الدفاتر.

ثانيا: المستندات الخارجية:

هى تلك المستندات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية للفندق وتتضمن البيانات والمعاملات المالية التي تربط بين الفندق والجهات الخارجية مثل فواتير شراء المؤن والمستلزمات والأصول أو إيصالات الكهرباء والتليفون والمياة.

ويمكن تقسيمها إلى نوعين كما يلى:

١ - مستندات لا يترتب عليها قيود دفترية:

وهى تلك المستندات التى لا يترتب عليها إجراءات محاسبية فى الدفاتر والسجلات ولا تعتبر مصدر للقيود المحاسبية مثل:

- القوائم الصادرة من وزارة السياحة لأسعار الغرف.
- قوائم أسعار الوجبات والمشروبات والخدمات.

٢ - مستندات يترتب عليها قيود دفترية:

وهى تلك المستندات التى ترد للفندق من جهات خارجية كالبنوك وشركات التأمين والنقابات والموردين والعملاء ... وغيرها وتعتبر مصدر للقيود المحاسبية مثل:

- فواتير شراء المستلزمات السلعية والمؤن.
- إيصالات سداد التزامات الفندق المختلفة مثل الكهرباء والمياه والتليفون والغاز والبريد والإعلان وغيرها.
- كشوف حسابات البنوك.
- مطالبات مصلحة الضرائب.

وتمثل كل من المستندات الداخلية والخارجية عناصر المدخلات لعمليات التشغيل فى نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق.

تمارين غير محلولة على الفصل الثانى

تمرين (١)

فيما يلى البيانات الخاصة بالنزىل " ع " خلال فترة إقامته بأحد الفنادق الكبرى لمدة الخمسة أيام الأخيرة من شهر مارس ٢٠١٩ كما يلى: (الأرقام بالجنيهات)

• يوم ٢٧/٣/٢٠١٩

أقام النزىل بالغرفة رقم (٨٨) إيجارها اليومى ٥٠٠ - طلب النزىل إفطار بسعر ٨٠ - ومشروبات ساخنة ٣٠ - تليفون خارجى ٣٠ ومكالمات محلية ٢٥ - مشروبات باردة ٣٥ - مياه معدنية ١٥ - طلب النزىل عشاء بسعر ١٠٠.

• يوم ٢٨/٣/٢٠١٩

إفطار بسعر ٦٥ - مشروبات ساخنة ٢٥ - جرائد ومجلات ١٥ - غسيل وكى ٤٠ - مكالمات محلية ٢٥ - سدد دفعة تحت الحساب ٥٠٠ - وجبة غذاء ١٢٥ - مشروبات ساخنة ١٥ وباردة ٢٥.

• يوم ٢٩/٣/٢٠١٩

إفطار ٧٠ - فاكس ٦٠ - جرائد ومجلات ٢٥ - غذاء ١٣٠ - غسيل وكى ٢٥ - مشروبات باردة ٣٠ وساخنة ١٥ - مكالمات خارجية ٦٥ - سدد دفعة ثانية تحت الحساب ٦٠٠.

• يوم ٣٠/٣/٢٠١٩

إفطار ٧٠ - مشروبات ساخنة ٢٥ - تنظيف سيارة ٣٠ - حمام سباحة ٥٠ - مشروبات باردة ٣٥ - صالة رجال الأعمال ٤٠ - غذاء ١٥٠ - عشاء ١٢٥.

• يوم ٣١/٣/٢٠١٩

إفطار ٧٥ - مشروبات ساخنة ٢٠ - حمام سباحة ٤٠ - مشروبات باردة ٣٥ - صالة رجال الأعمال ٤٠ - فاكس ٦٠ - مكالمات محلية ٤٠ وخارجية ٥٠.

وإذا علمت أن: غادر النزىل الفندق فى الساعة الثالثة عصرًا وسدد حسابه بالكامل بعد حصوله على خصم إجمالى قدره ٤٠٠ ج.

المطلوب:

إعداد فاتورة النزيل " ع " التفصيلية والإجمالية خلال فترة إقامته بالفندق علماً بإن رسوم الخدمة ١٢٪ وضريبة القيمة المضافة ١٤٪.

تمرين (٢)

فيما يلي البيانات الخاصة بالنزيل " ص " خلال فترة إقامته بفندق الحياة لمدة ثلاثة أيام من شهر أغسطس ٢٠١٩ كما يلي: (الأرقام بالجنيهات)

• يوم ٢٠١٩/٨/٧

أقام النزيل بالغرفة رقم (٣٣) إيجارها اليومي ٤٠٠ - طلب النزيل إفطار بسعر ٧٥ ومشروبات ساخنة ٢٥ - تليفون خارجي ٢٠ ومكالمات محلية ١٥ - مشروبات باردة ٣٠ - مياه معدنية ١٠ - طلب النزيل عشاء بسعر ١٢٥.

• يوم ٢٠١٩/٨/٨

إفطار بسعر ٥٥ - مشروبات ساخنة ٢٠ - جرائد ومجلات ١٥ - غسيل وكى ٣٥ - مكالمات محلية ٢٥ - سدد دفعة تحت الحساب ٣٠٠ - وجبة غذاء ١٠٠ - مشروبات ساخنة ١٥ وباردة ٣٥.

• يوم ٢٠١٩/٨/٩

إفطار ٦٥ - فاكس ٥٠ - جرائد ومجلات ٢٥ - غذاء ١٢٥ - غسيل وكى ٣٠ - مشروبات باردة ٣٠ وساخنة ١٠ - مكالمات خارجية ٤٠ - سدد دفعة ثانية تحت الحساب ٢٠٠.

وإذا علمت أن: غادر النزيل الفندق فى الساعة الرابعة عصراً وسدد حسابه بالكامل بعد حصوله على خصم إجمالى قدره ١٠٠ ج.

المطلوب:

إعداد فاتورة النزيل " ص " التفصيلية خلال فترة إقامته بالفندق علماً بإن رسوم الخدمة ١٢٪ وضريبة القيمة المضافة ١٤٪.

الفصل الثالث

عمليات التشغيل لنظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق

الأهداف التعليمية:

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغى أن يكون الطالب قادراً على:

- ١ - التعرف على مجموعة الدفاتر (المساعدة والعامه) اللازمة لتشغيل البيانات بالفندق.
- ٢ - التعرف على كيفية إعداد اليوميات المساعدة المختلفة بالفندق.
- ٣ - معرفة مجموعة الدفاتر والسجلات الإحصائية المستخدمة بالفندق.

الفصل الثالث

عمليات التشغيل لنظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق

تتمثل عمليات التشغيل لنظام المعلومات المحاسبى فى العمليات الحسابية والمحاسبية التى تتم فى السجلات والدفاتر المحاسبية.

وتعتبر الطريقة الفرنسية هى الطريقة المحاسبية المناسبة للتطبيق فى الفنادق وتعتمد هذه الطريقة على وجود مجموعة من الدفاتر تتمثل فيما يلى:

أولاً: دفاتر اليومية:

- أ- دفاتر اليومية المساعدة (التحليلية).
- ب- دفاتر اليومية العامة (المركزية).

ثانياً: دفاتر الأستاذ:

- أ- دفاتر الأستاذ المساعدة (التحليلية).
- ب- دفاتر الأستاذ العام.

ثالثاً: مجموعة الدفاتر والسجلات الإحصائية.

أولاً: دفاتر اليومية:

أ- دفاتر اليومية المساعدة (التحليلية):

يتم تخصيص دفتر لإثبات نوع واحد من العمليات من واقع المستندات مباشرة وأولاً بأول وحسب تسلسل حدوثها ويختلف عدد اليوميات المساعدة حسب حجم وطبيعة عمليات الفندق، ومن أمثلتها:

- ١- دفتر يومية إيرادات الغرف.
- ٢- دفتر يومية إيرادات المطعم.
- ٣- دفتر يومية إيرادات المغسلة.
- ٤- دفتر يومية إيرادات التليفون.
- ٥- دفتر يومية المقبوضات النقدية.
- ٦- دفتر يومية المدفوعات النقدية.
- ٧- دفتر يومية خزينة المصروفات النقدية.

١- دفتر يومية إيرادات الغرف:

يخصص هذا الدفتر لتسجيل عمليات إيرادات الغرف (مفردة أو مزدوجة أو ثلاثية أو أجنحة)،
ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالي:

دفتر يومية إيرادات الغرف

| التاريخ | الإجمالي | الرسوم المحلية | رسوم الخدمة | مجموع الإيرادات | تفاصيل الإيراد | | | |
|---------|----------|-------------------|----------------|--------------------|----------------|--------|--------|-------|
| | | | | | أجنحة | ثلاثية | مزدوجة | مفردة |
| | | | | | | | | |
| | x x x | xx | xx | xx | x | x | x | x |

ويتم في نهاية كل فترة معينة إثبات مجموع دفتر يومية إيرادات الغرف في دفتر اليومية العامة
بإجراء القيد المحاسبي التالي:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|-----------------------------------|------|------|
| | د/ المدينون (النزلاء) | | xx |
| | د/ إيرادات الفندق (إيرادات الغرف) | xx | |
| | د/ رسوم الخدمة | xx | |
| | د/ دائنون متنوعون | xx | |
| | - جارى المحليات | | |
| | (إثبات مجموع يومية إيرادات الغرف) | | |

٢- دفتر يومية إيرادات المطعم:

يخصص هذا الدفتر لتسجيل عمليات إيرادات المطعم (مأكولات ومشروبات وغيرها)، ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالي:

دفتر يومية إيرادات المطعم

| التاريخ | الإجمالي | الضرائب عن البيع النقدي | رسوم الخدمة | مجموع الإيرادات | تفاصيل الإيراد | | |
|---------|----------|-------------------------|-------------|-----------------|----------------|---------|---------|
| | | | | | أخرى | مشروبات | مأكولات |
| | | | | | | | |
| | X X X | XX | XX | XX | X | X | X |

ويتم في نهاية كل فترة معينة إثبات مجموع دفتر يومية إيرادات المطعم في دفتر اليومية العامة بإجراء القيد المحاسبي التالي:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|------------------------------------|------|------|
| | د/ المدينون (النزلاء) | | XX |
| | د/ إيرادات الفندق (إيرادات المطعم) | XX | |
| | د/ رسوم الخدمة | XX | |
| | د/ دائنون متنوعون | XX | |
| | - مصلحة الضرائب | | |
| | (إثبات مجموع يومية إيرادات المطعم) | | |

٣- دفتر يومية إيرادات المغسلة:

يخصص هذا الدفتر لتسجيل عمليات إيرادات المغسلة من (غسيل وتنظيف وكى وصباغة وغيرها)،

ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالى:

دفتر يومية إيرادات المغسلة

| التاريخ | الإجمالى | الضرائب عن البيع النقدى | رسوم الخدمة | مجموع الإيرادات | تفاصيل الإيراد | | |
|---------|----------|-------------------------|-------------|-----------------|----------------|----|-------------|
| | | | | | أخرى | كى | غسيل وتنظيف |
| | | | | | | | |
| | XXX | XX | XX | XX | X | X | X |

ويتم فى نهاية كل فترة معينة إثبات مجموع يومية إيرادات المغسلة فى دفتر اليومية العامة بإجراء

القيود المحاسبى التالى:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|-------------------------------------|------|------|
| | د/ المدينون (النزلاء) | | XX |
| | د/ إيرادات الفندق (إيرادات المغسلة) | XX | |
| | د/ رسوم الخدمة | XX | |
| | د/ دائنون متنوعون | XX | |
| | - مصلحة الضرائب | | |
| | (إثبات مجموع يومية إيرادات المغسلة) | | |

٤ - دفتر يومية إيرادات التليفون:

يخصص هذا الدفتر لتسجيل عمليات إيرادات التليفون (مقابل المكالمات المحلية والداخلية والدولية والفاكس وغيرها من الإتصالات التي يطلبها النزلاء أو عملاء الفندق والمترددین عليه)، ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالي:

دفتر يومية إيرادات التليفون

| التاريخ | الإجمالي | الضرائب عن البيع النقدي | رسوم الخدمة | مجموع الإيرادات | تفاصيل الإيراد | | | |
|---------|----------|-------------------------|-------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | | | | | إتصالات أخرى | مكالمات دولية | مكالمات داخلية | مكالمات محلية |
| | | | | | | | | |
| | X X X | XX | XX | XX | X | X | X | X |

ويتم في نهاية كل فترة معينة إثبات مجموع يومية إيرادات التليفون في دفتر اليومية العامة بإجراء

القيود المحاسبية التالي:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|---|------|------|
| | د/ المدينون (النزلاء) | | XX |
| | د/ إيرادات الفندق (التليفون) | XX | |
| | د/ رسوم الخدمة | XX | |
| | د/ دائنون متنوعون | XX | |
| | - مصلحة الضرائب (إثبات مجموع يومية إيرادات التليفون) | | |

٥- دفتر يومية المقبوضات النقدية:

يخصص هذا الدفتر لتسجيل التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات النقدية)، ويأخذ هذا الدفتر

الشكل التالي:

يومية المقبوضات النقدية

| التاريخ | البيان | الجانب الدائن | | | | | الجانب المدين | | | | |
|---------|--------|---------------|---------|------------|-------|-------|---------------|--------------|-------------------|-----|-----------------|
| | | حسابات متنوعة | تحويلات | مقدمات حجز | عملاء | نزلاء | خصم مسموح به | شيكات سياحية | شيكات تحت التحصيل | بنك | نقدية بالخرزينة |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX |

ويتم فى نهاية كل فترة معينة تسجيل مجموع يومية المقبوضات النقدية فى دفتر اليومية العامة بإجراء

القيد المحاسبى التالى:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|---------------------------------------|------|------|
| | د/ نقدية بالخرزينة | | XX |
| | د/ نقدية بالبنك | | XX |
| | د/ شيكات تحت التحصيل | | XX |
| | د/ شيكات سياحية | | XX |
| | د/ خصم مسموح به | | XX |
| | د/ النزلاء | XX | |
| | د/ العملاء | XX | |
| | د/ مقدمات حجز | XX | |
| | د/ التحويلات | XX | |
| | د/ حساب أخرى | XX | |
| | (إثبات مجموع يومية المقبوضات النقدية) | | |

٦- دفتر يومية المدفوعات النقدية:

يخصص هذا الدفتر لتسجيل التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات النقدية)، ويأخذ هذا الدفتر الشكل

التالى:

يومية المدفوعات النقدية

| التاريخ | البيان | الجانب المدين | | | | | | | الجانب الدائن | | | |
|---------|--------|---------------|---------|---------------|-------------------------------|----------------------|------------------------|----------|---------------|-----|-----------------|----|
| | | مقدمات حجز | تحويلات | حسابات متنوعة | مصرفات الإدارة وأقسام الخدمات | مصرفات مراكز التشغيل | الأرصدة الدائنة الأخرى | الموردين | خصم مكتسب | بنك | نقدية بالخبزينة | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | | XX | XX | XX |

ويتم فى نهاية كل فترة معينة إثبات مجموع يومية المدفوعات النقدية فى دفتر اليومية العامة بإجراء

القيد المحاسبى التالى:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|---------------------------------------|------|------|
| | د/ الموردين | | XX |
| | د/ أرصدة دائنة أخرى | | XX |
| | د/ مصرفات مركز التشغيل | | XX |
| | د/ مصرفات الإدارة وأقسام الخدمات | | XX |
| | د/ التحويلات | | XX |
| | د/ مقدمات الحجز | | XX |
| | د/ نقدية بالخبزينة | XX | |
| | د/ نقدية بالبنك | XX | |
| | د/ الخصم المكتسب | XX | |
| | (إثبات مجموع يومية المدفوعات النقدية) | | |

٧- دفتر يومية خزينة المصروفات النثرية:

يستخدم هذا الدفتر لتسجيل المصروفات النثرية طبقا لنظام السلفة المستديمة وكلما إقترب مبلغ السلفة على النفاذ تقدم مستندات الصرف ويتم إستعاضتها بنقدية مرة أخرى، ويخصص دفتر يومية خزينة المصروفات النثرية لإثبات جميع المصروفات النثرية سواء ما يخص الفندق أو ما يخص النزلاء، ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالي:

دفتر يومية خزينة المصروفات النثرية

| رقم الأستاذ | منصرف لحساب العملاء | أدوات نظافة | زهور | مطبوعات | جرائد | م. إنتقال | بريد ودمغة | المبلغ الكلى | التاريخ | رقم المستند | بيان | مبلغ |
|----------------|---------------------------|----------------|------|---------|-------|--------------|---------------|--------------|---------|----------------|------|------|
| | | | | | | | | | | | | |

ويتم فى نهاية كل فترة معينة إثبات مجموع يومية خزينة المصروفات النثرية فى دفتر اليومية العامة بإجراء القيد المحاسبى التالى:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|--|------|------|
| | د/ خزينة المصروفات النثرية | | XX |
| | د/ الخزينة (إذا كان المبلغ المحول من الخزينة) (أو) | XX | |
| | د/ البنك (إذا كان المبلغ المحول من البنك) (إثبات مجموع يومية خزينة المصروفات النثرية) | XX | |

كما يتم إجراء قيد لإثبات أوجه الاتفاق المختلفة مثل البريد والدمغة ومصاريف الإنتقال وبدلات السفر والأدوات الكتابية والجرائد والزهور والمشتريات بمبالغ صغيرة وغيرها كما يلى:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|---|------|------|
| | د/ البريد والدمغة | | XX |
| | د/ الجرائد والمجلات | | XX |
| | د/ تلغراف وتليفون | | XX |
| | د/..... | | XX |
| | د/ صندوق المصروفات النثرية (إثبات المصروفات النثرية) | XX | |

وهناك دفاتر يومية مساعدة أخرى مثل دفتر يومية المشتريات ودفتر يومية مردودات المشتريات ويومية المخزن ودفتر يومية صادر المخزن ودفتر يومية المهايا والأجور وغيرها.

ب- دفتر اليومية العامة:

يخصص هذا الدفتر لإثبات جميع قيود اليومية الإجمالية الخاصة بمجموع كل دفتر من دفاتر اليومية المساعدة وإثبات جميع العمليات التي ليس لها يوميات خاصة والعمليات الخاصة بالتسويات الجردية.

مثال تطبيقي (١)

فيما يلي بعض العمليات التي تمت بفندق السعادة خلال الأسبوع الأول من شهر يونيه ٢٠١٩:

(الأرقام بالجنيهات)

أولاً: بيانات عن إيرادات الغرف:

كانت إيرادات الغرف خلال الأسبوع الأول كما يلي:

| التاريخ | مفردة | مزدوجة | أجنحة |
|---------|-------|--------|-------|
| ٦/١ | ١٠٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ |
| ٦/٢ | ٨٠٠٠ | ١٥٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ |
| ٦/٣ | ١٦٠٠٠ | ٢٥٠٠٠ | ٤٠٠٠٠ |
| ٦/٤ | ١٢٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ٥٠٠٠٠ |
| ٦/٥ | ١٠٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ | ٤٠٠٠٠ |
| ٦/٦ | ٨٠٠٠ | ١٥٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ |
| ٦/٧ | ١٤٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ |

فإذا علمت أن: رسوم الخدمة ١٢٪ والرسوم المحلية ١٪.

المطلوب: إعداد دفتر يومية إيرادات الغرف مع إجراء القيد اللازم في دفتر اليومية العامة.

الحل:

١- يومية إيرادات الغرف:

$$(١) \quad (٢) = (١) \times ١٢\% \quad (٣) = (١) \times ١\% \quad (٤) = (١) + (٢) + (٣)$$

| التاريخ | الإجمالي | الرسوم المحلية (٪١) | رسوم الخدمة (٪١٢) | مجموع الإيرادات | تفاصيل الإيراد | | |
|---------|----------|------------------------|----------------------|--------------------|----------------|--------|-------|
| | | | | | مفردة | مزدوجة | أجنحة |
| ٦/١ | ٦٧٨٠٠ | ٦٠٠ | ٧٢٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠ |
| ٦/٢ | ٤٨٥٩٠ | ٤٣٠ | ٥١٦٠ | ٤٣٠٠٠ | ١٥٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ٨٠٠٠ |
| ٦/٣ | ٩١٥٣٠ | ٨١٠ | ٩٧٢٠ | ٨١٠٠٠ | ٢٥٠٠٠ | ٤٠٠٠٠ | ١٦٠٠٠ |
| ٦/٤ | ٩٢٦٦٠ | ٨٢٠ | ٩٨٤٠ | ٨٢٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ٥٠٠٠٠ | ١٢٠٠٠ |
| ٦/٥ | ٩٠٤٠٠ | ٨٠٠ | ٩٦٠٠ | ٨٠٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ | ٤٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠ |
| ٦/٦ | ٥٩٨٩٠ | ٥٣٠ | ٦٣٦٠ | ٥٣٠٠٠ | ١٥٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ | ٨٠٠٠ |
| ٦/٧ | ٦١٠٢٠ | ٥٤٠ | ٦٤٨٠ | ٥٤٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ١٤٠٠٠ |
| | ٥١١٨٩٠ | ٤٥٣٠ | ٥٤٣٦٠ | ٤٥٣٠٠٠ | ١٤٥٠٠٠ | ٢٣٠٠٠٠ | ٧٨٠٠٠ |

٢- القيد في دفتر اليومية العامة:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|-----------------------------------|--------|--------|
| /٦/٧ | ح/ المدينون (النزلاء) | | ٥١١٨٩٠ |
| ٢٠١٩ | ح/ إيرادات الفندق (إيرادات الغرف) | ٤٥٣٠٠٠ | |
| | ح/ رسوم الخدمة | ٥٤٣٦٠ | |
| | ح/ دائنون متنوعون | ٤٥٣٠ | |
| | - جارى المحليات | | |
| | (إثبات مجموع يومية إيرادات الغرف) | | |

ثانياً: بيانات عن إيرادات المطعم:

| التاريخ | مأكولات | مشروبات | أخرى | المحصل عن البيع النقدي |
|---------|---------|---------|------|------------------------|
| ٦/١ | ٥٠٠٠ | ٦٠٠ | ٤٠٠ | ٢٠٠٠ |
| ٦/٢ | ٢٠٠٠ | ٤٠٠ | ٦٠٠ | ١٠٠٠ |
| ٦/٣ | ٦٠٠٠ | ١٢٠٠ | ٣٠٠ | ٤٠٠٠ |
| ٦/٤ | ٥٠٠٠ | ٨٠٠ | ٢٠٠ | ٣٠٠٠ |
| ٦/٥ | ٣٠٠٠ | ٦٠٠ | ٤٠٠ | ٢٠٠٠ |
| ٦/٦ | ٤٠٠٠ | ٨٠٠ | ١٢٠٠ | ٢٦٠٠ |
| ٦/٧ | ٧٠٠٠ | ٦٠٠ | ٤٠٠ | ٤٠٠٠ |

فإذا علمت أن: رسوم الخدمة ١٢٪ ، وضريبة القيمة المضافة ١٤٪ وتحصل الضرائب والرسوم فوراً على البيع النقدي، بينما تقيد هذه المبالغ على الفاتورة بالنسبة لنزلاء الفندق وتحصل ضمن قيمة الفاتورة.

المطلوب:

إعداد دفتر يومية إيرادات المطعم مع إجراء القيد اللازم في دفتر اليومية العامة.

الحل:

ملاحظات (*):

(١) رسوم الخدمة = مجموع الإيرادات X نسبة رسوم الخدمة

(٢) لتحديد قيمة ضريبة القيمة المضافة (١٤%) في المبلغ المحصل من البيع النقدي من الرواد يتم ضرب هذا المبلغ المحصل $\times \frac{14}{114}$ ، حيث أن هذا المبلغ المحصل يكون متضمنا قيمة هذه الضريبة.

أى أن:

المبلغ المحصل من البيع النقدي (معطى) (١١٤%) = المبلغ المحصل (١٠٠%) + الضريبة (١٤%)

إن قيمة ضريبة القيمة المضافة = المبلغ المحصل من البيع النقدي $\times \frac{14}{114}$

مثال: في ٦/١ = ٢٠٠٠ $\times \frac{14}{114}$ = ٢٤٥.٦١ ج

١- يومية إيرادات المطعم:

(١) = (٢) = (١) × ١٢٪ (٣) = (*) (٤) = (١) + (٢) + (٣)

| التاريخ | الإجمالي | الضرائب عن البيع النقدي (المحصل من البيع النقدي $\times \frac{14}{114}$) | رسوم الخدمة (١٢٪) | مجموع الإيرادات | تفاصيل الإيراد | | |
|---------|----------|---|-------------------|-----------------|----------------|---------|---------|
| | | | | | أخرى | مشروبات | مأكولات |
| ٦/١ | ٦٩٦٥.٦١ | ٢٤٥.٦١ | ٧٢٠ | ٦٠٠٠ | ٤٠٠ | ٦٠٠ | ٥٠٠٠ |
| ٦/٢ | ٣٤٨٢.٨١ | ١٢٢.٨١ | ٣٦٠ | ٣٠٠٠ | ٦٠٠ | ٤٠٠ | ٢٠٠٠ |
| ٦/٣ | ٨٨٩١.٢٣ | ٤٩١.٢٣ | ٩٠٠ | ٧٥٠٠ | ٣٠٠ | ١٢٠٠ | ٦٠٠٠ |
| ٦/٤ | ٧٠٨٨.٤٢ | ٣٦٨.٤٢ | ٧٢٠ | ٦٠٠٠ | ٢٠٠ | ٨٠٠ | ٥٠٠٠ |
| ٦/٥ | ٤٧٢٥.٦١ | ٢٤٥.٦١ | ٤٨٠ | ٤٠٠٠ | ٤٠٠ | ٦٠٠ | ٣٠٠٠ |
| ٦/٦ | ٧٠٣٩.٣٠ | ٣١٩.٣٠ | ٧٢٠ | ٦٠٠٠ | ١٢٠٠ | ٨٠٠ | ٤٠٠٠ |
| ٦/٧ | ٩٤٥١.٢٣ | ٤٩١.٢٣ | ٩٦٠ | ٨٠٠٠ | ٤٠٠ | ٦٠٠ | ٧٠٠٠ |
| | ٤٧٦٤٤.٢١ | ٢٢٨٤.٢١ | ٤٨٦٠ | ٤٠٥٠٠ | ٣٥٠٠ | ٥٠٠٠ | ٣٢٠٠٠ |

٢- القيد في دفتر اليومية العامة:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|--------------|---|--------------------------|----------|
| /٦/٧ ٢٠١٩ | ح/ المدينون (النزلاء) ح/ إيرادات الفندق (إيرادات المطعم) ح/ رسوم الخدمة ح/ دائنون متنوعون - مصلحة الضرائب (إثبات مجموع يومية إيرادات المطعم) | ٤٠٥٠٠ ٤٨٦٠ ٢٢٨٤.٢١ | ٤٧٦٤٤.٢١ |

ثالثاً: بيانات عن إيرادات المغسلة:

| التاريخ | غسيل وتنظيف | كى | صباغة | المحصل عن البيع النقدي |
|---------|-------------|-----|-------|------------------------|
| ٦/١ | ١٦٠ | ٤٠ | ١٢٠ | ٨٠ |
| ٦/٢ | ١٠٠ | ٦٠ | ١٤٠ | ١٢٠ |
| ٦/٣ | ٨٠ | ١٠٠ | ١٢٠ | ١٤٠ |
| ٦/٤ | ٦٠ | ١٤٠ | ١٠٠ | ١٠٠ |
| ٦/٥ | ١٤٠ | ٦٠ | ٤٠ | ٦٠ |
| ٦/٦ | ٤٠ | ٦٠ | ٨٠ | ٤٠ |
| ٦/٧ | ١٨٠ | ٤٠ | ٨٠ | ١٠٠ |

فإذا علمت أن: رسوم الخدمة ١٢٪ ، وضريبة القيمة المضافة ١٤٪ وتحصل الضرائب والرسوم فوراً على البيع النقدي، بينما تقيد هذه المبالغ على الفاتورة بالنسبة لنزلاء الفندق وتحصل ضمن قيمة الفاتورة.

المطلوب:

إعداد دفتر يومية إيرادات المغسلة مع إجراء القيد اللازم في دفتر اليومية العامة.

الحل:

١ - يومية إيرادات المغسلة:

$$(١) = (٢) \times ١٢\% \quad (٣) = (*) \quad (٤) = (١) + (٢) + (٣)$$

| التاريخ | الإجمالي | الضرائب عن البيع النقدى = (المحصل من البيع النقدي × ١٤/١٤) | رسوم خدمة (١٢%) | مجموع الإيرادات | تفاصيل الإيراد | | |
|---------|----------|---|-----------------------|--------------------|----------------|-----|----------------|
| | | | | | صباغة | كى | غسيل وتنظيف |
| ٦/١ | ٣٦٨.٢٢ | ٩.٨٢ | ٣٨.٤ | ٣٢٠ | ١٢٠ | ٤٠ | ١٦٠ |
| ٦/٢ | ٣٥٠.٧٤ | ١٤.٧٤ | ٣٦ | ٣٠٠ | ١٤٠ | ٦٠ | ١٠٠ |
| ٦/٣ | ٣٥٣.١٩ | ١٧.١٩ | ٣٦ | ٣٠٠ | ١٢٠ | ١٠٠ | ٨٠ |
| ٦/٤ | ٣٤٨.٢٨ | ١٢.٢٨ | ٣٦ | ٣٠٠ | ١٠٠ | ١٤٠ | ٦٠ |
| ٦/٥ | ٢٧٦.١٧ | ٧.٣٧ | ٢٨.٨ | ٢٤٠ | ٤٠ | ٦٠ | ١٤٠ |
| ٦/٦ | ٢٠٦.٥١ | ٤.٩١ | ٢١.٦ | ١٨٠ | ٨٠ | ٦٠ | ٤٠ |
| ٦/٧ | ٣٤٨.٢٨ | ١٢.٢٨ | ٣٦ | ٣٠٠ | ٨٠ | ٤٠ | ١٨٠ |
| | ٢٢٥١.٣٩ | ٧٨.٥٩ | ٢٣٢.٨ | ١٩٤٠ | ٦٨٠ | ٥٠٠ | ٧٦٠ |

٢ - القيد فى دفتر اليومية العامة:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|---------------------------------------|-------|---------|
| /٦/٧ | ح/ المدينون (النزلاء) | | ٢٢٥١.٣٩ |
| ٢٠١٩ | ح/ إيرادات الفندق (إيرادات المغسلة) | ١٩٤٠ | |
| | ح/ رسوم الخدمة | ٢٣٢.٨ | |
| | ح/ دائنون متنوعون | ٧٨.٥٩ | |
| | - مصلحة الضرائب | | |
| | (إثبات مجموع يومية إيرادات المغسلة) | | |

رابعاً: بيانات عن إيرادات التليفون:

| التاريخ | مكالمات محلية | مكالمات داخلية | مكالمات دولية | أخرى | المحصل عن الإتصالات النقدية |
|---------|---------------|----------------|---------------|------|-----------------------------|
| ٦/١ | ١٠٠٠ | ٥٠٠ | ٣٠٠٠ | ٢٠٠٠ | ٣٠٠٠ |
| ٦/٢ | ١٤٠٠ | ٦٠٠ | ٢٠٠٠ | ٦٠٠٠ | ٢٠٠٠ |
| ٦/٣ | ١٦٠٠ | ٤٠٠ | ٣٠٠٠ | ٤٠٠٠ | ٤٠٠٠ |
| ٦/٤ | ١٢٠٠ | ٣٠٠ | ٨٠٠ | ١٢٠٠ | ٢٠٠٠ |
| ٦/٥ | ٢٠٠٠ | ٥٠٠ | ١٠٠٠ | ٢٠٠٠ | ٤٠٠٠ |
| ٦/٦ | ١٨٠٠ | ٢٠٠ | ١٥٠٠ | ١٠٠٠ | ٢٠٠٠ |
| ٦/٧ | ١٥٠٠ | ٣٠٠ | ١٢٠٠ | ١٠٠٠ | ٣٠٠٠ |

فإذا علمت أن: رسوم الخدمة ١٢٪ ، وضريبة القيمة المضافة ١٤٪ وتحصل الضرائب والرسوم فوراً على البيع النقدي، بينما تفيد هذه المبالغ على الفاتورة بالنسبة لنزلاء الفندق وتحصل ضمن قيمة الفاتورة.

المطلوب:

إعداد دفتر يومية إيرادات التليفون مع إجراء القيد اللازم في دفتر اليومية العامة.

الحل:

١ - يومية إيرادات التليفون:

(١) (٢) × ١٢٪ = (٣) (*) = (٤) + (١) + (٢) + (٣)

| التاريخ | الإجمالي | الضرائب عن البيع النقدي = (المحصل من البيع النقدي × ١٤/١١٤) | رسوم الخدمة (١٢٪) | مجموع الإيرادات | تفاصيل الإيراد | | | |
|---------|----------|---|-------------------------|--------------------|----------------|------------------|-------------------|------------------|
| | | | | | أخرى | مكالمات دولية | مكالمات داخلية | مكالمات محلية |
| ٦/١ | ٧٦٤٨.٤٢ | ٣٦٨.٤٢ | ٧٨٠ | ٦٥٠٠ | ٢٠٠٠ | ٣٠٠٠ | ٥٠٠ | ١٠٠٠ |
| ٦/٢ | ١١٤٤٥.٦١ | ٢٤٥.٦١ | ١٢٠٠ | ١٠٠٠٠ | ٦٠٠٠ | ٢٠٠٠ | ٦٠٠ | ١٤٠٠ |
| ٦/٣ | ١٠٥٧١.٢٣ | ٤٩١.٢٣ | ١٠٨٠ | ٩٠٠٠ | ٤٠٠٠ | ٣٠٠٠ | ٤٠٠ | ١٦٠٠ |
| ٦/٤ | ٤١٦٥.٦١ | ٢٤٥.٦١ | ٤٢٠ | ٣٥٠٠ | ١٢٠٠ | ٨٠٠ | ٣٠٠ | ١٢٠٠ |
| ٦/٥ | ٦٦٥١.٢٣ | ٤٩١.٢٣ | ٦٦٠ | ٥٥٠٠ | ٢٠٠٠ | ١٠٠٠ | ٥٠٠ | ٢٠٠٠ |
| ٦/٦ | ٥٢٨٥.٦١ | ٢٤٥.٦١ | ٥٤٠ | ٤٥٠٠ | ١٠٠٠ | ١٥٠٠ | ٢٠٠ | ١٨٠٠ |
| ٦/٧ | ٤٨٤٨.٤٢ | ٣٦٨.٤٢ | ٤٨٠ | ٤٠٠٠ | ١٠٠٠ | ١٢٠٠ | ٣٠٠ | ١٥٠٠ |
| | ٥٠٦١٦.١٣ | ٢٤٥٦.١٣ | ٥١٦٠ | ٤٣٠٠٠ | ١٧٢٠٠ | ١٢٥٠٠ | ٢٨٠٠ | ١٠٥٠٠ |

٢ - القيد في دفتر اليومية العامة:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|--------------|---|--------------------------|----------|
| /٦/٧ ٢٠١٩ | د/ المدينون (النزلاء) د/ إيرادات الفندق (التليفون) د/ رسوم الخدمة د/ دائنون متنوعون - مصلحة الضرائب (إثبات مجموع يومية إيرادات التليفون) | ٤٣٠٠٠ ٥١٦٠ ٢٤٥٦.١٣ | ٥٠٦١٦.١٣ |

مثال تطبيقي (٢)

فيما يلي بعض العمليات التي تمت بأحد الفنادق خلال الأسبوع الأخير من شهر يناير ٢٠١٩:
(الأرقام بالجنيهات)

أولاً: كانت المتحصلات النقدية خلال الأسبوع الأخير من شهر يناير ٢٠١٩ كما يلي:

| التاريخ | بيان | المبلغ |
|---------|---|--------|
| ١/٢٥ | دفعات مقدمة مسددة نقداً من النزلاء | ٤٣٩٥ |
| ١/٢٦ | دفعات تحت الحساب مسددة من النزلاء بشيكات | ٤٥٠٠ |
| ١/٢٧ | دفعات نهائية نصفها نقداً ونصفها بشيكات من النزلاء | ٥٢٠٠ |
| ١/٢٨ | متحصلات المطعم نقداً | ٢٧٤٠ |
| ١/٢٩ | متحصلات حمام السباحة خلال الأسبوع | ١٠٨٠ |
| ١/٣٠ | متحصلات المغسلة خلال الأسبوع | ١٠٠ |
| ١/٣١ | متحصلات التليفون خلال الأسبوع | ٣٠٠ |

ثانياً: كانت المدفوعات النقدية خلال الأسبوع الأخير من شهر يناير ٢٠١٩ كما يلي:

| التاريخ | بيان | المبلغ |
|---------|------------------------------|--------|
| ١/٢٥ | تسديدات للموردين نقداً | ٥١٩٠ |
| ١/٢٧ | مشتريات مؤن بشيك | ٣٦٠٠ |
| ١/٢٩ | مفروشات فندقية بشيك | ٣٠٠٠ |
| ١/٣١ | أجور ومرتبوات العاملين نقداً | ٦٠٠٠ |

ثالثًا: كانت المصروفات النثرية خلال الأسبوع الأخير من شهر يناير ٢٠١٩ كما يلي:

| المبلغ | بيان | التاريخ |
|--------|----------------|---------|
| ٦٠ | بريد ودمغة | ١/٢٦ |
| ١٢٠ | مصروفات انتقال | ١/٢٧ |
| ٩٠ | أدوات كتابية | ١/٢٨ |
| ١٥٠ | زهور | ١/٢٩ |

وكانت الأرصدة فى بداية الأسبوع كما يلى:

النقدية بالخبزينة ٩٠٠٠ ج ورسيد النقدية بالبنك ١٥٠٠٠ ج ورسيد خبزينة المصروفات النثرية ٣٠٠٠ ج.

المطلوب:

(١) إثبات العمليات السابقة فى اليوميات المساعدة الخاصة بها.

(٢) إجراء قيود اليومية العامة اللازمة.

الحل:

(١) إثبات العمليات السابقة فى اليوميات المساعدة الخاصة بها:

دفتر يومية المقبوضات النقدية

| التاريخ | الجانب الدائن | | | | | | | الجانب المدين | |
|---------------------|---------------------|--------------------|----------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|----------------|---------------------|-------|
| | متحصلات التليفون | متحصلات المغسلة | متحصلات حمام السياحة | متحصلات المطعم | دفعات نهائية | دفعات تحت الحساب | دفعات مقدمة | النقدية بالخزينة | البنك |
| رصيد أول الأسبوع | | | | | | | | ٩٠٠٠ | ١٥٠٠٠ |
| ١/٢٥ | | | | | | | ٤٣٩٥ | ٤٣٩٥ | |
| ١/٢٦ | | | | | | ٤٥٠٠ | | | ٤٥٠٠ |
| ١/٢٧ | | | | | ٥٢٠٠ | | | ٢٦٠٠ | ٢٦٠٠ |
| ١/٢٨ | | | | ٢٧٤٠ | | | | ٢٧٤٠ | |
| ١/٢٩ | | | ١٠٨٠ | | | | | ١٠٨٠ | |
| ١/٣٠ | | ١٠٠ | | | | | | ١٠٠ | |
| ١/٣١ | ٣٠٠ | | | | | | | ٣٠٠ | |
| | ٣٠٠ | ١٠٠ | ١٠٨٠ | ٢٧٤٠ | ٥٢٠٠ | ٤٥٠٠ | ٤٣٩٥ | ٢٠٢١٥ | ٢٢١٠٠ |

دفتر يومية المدفوعات النقدية

| التاريخ | الجانب المدين | | | | الجانب الدائن | |
|---------|-----------------------|----------------|-------------|-----------------------|-------------------|-------|
| | أجور ومرتبات العاملين | مفروشات فندقية | مشتريات مؤن | تسديدات للموردين نقدا | النقدية بالخبزينة | البنك |
| ١/٢٥ | | | | ٥١٩٠ | ٥١٩٠ | |
| ١/٢٧ | | | ٣٦٠٠ | | | ٣٦٠٠ |
| ١/٢٩ | | ٣٠٠٠ | | | | ٣٠٠٠ |
| ١/٣١ | ٦٠٠٠ | | | | ٦٠٠٠ | |
| | ٦٠٠٠ | ٣٠٠٠ | ٣٦٠٠ | ٥١٩٠ | ١١١٩٠ | ٦٦٠٠ |

دفتر يومية خبزة المصروفات النثرية

| التاريخ | المدفوعات | | | | المبلغ الكلى | التاريخ | بيان | المبلغ |
|---------|-----------|--------------|----------|------------|--------------|---------|------------|--------|
| | زهور | أدوات كتابية | م.انتقال | بريد ودمغة | | | | |
| | | | | | | ١/٢٥ | رصيد | ٣٠٠٠ |
| ١/٢٦ | | | | ٦٠ | ٦٠ | | | |
| ١/٢٧ | | | ١٢٠ | | ١٢٠ | | | |
| ١/٢٨ | | ٩٠ | | | ٩٠ | | | |
| ١/٢٩ | ١٥٠ | | | | ١٥٠ | | | |
| ١/٣١ | ١٥٠ | ٩٠ | ١٢٠ | ٦٠ | ٤٢٠ | | | ٣٠٠٠ |
| | | | | | ٢٥٨٠ | | | |
| | | | | | ٣٠٠٠ | | | ٣٠٠٠ |
| ١/٢ | | | | | | | رصيد منقول | ٢٥٨٠ |

(٢) إجراء قيود اليومية العامة:

| التاريخ | بيان | دائن | مدين |
|---------|------------------------------------|-------|-------|
| /١/٣١ | د/ نقدية بالبنك | | ٧١٠٠ |
| ٢٠١٩ | د/ نقدية بالخزينة | | ١١٢١٥ |
| | د/ إجمالي النزلاء | ١٤٠٩٥ | |
| | ٤٣٩٥ دفعات مقدمة | | |
| | ٤٥٠٠ دفعات تحت الحساب | | |
| | ٥٢٠٠ دفعات نهائية | | |
| | د/ إيرادات المطعم | ٢٧٤٠ | |
| | د/ إيرادات حمام السباحة | ١٠٨٠ | |
| | د/ إيرادات المغسلة | ١٠٠ | |
| | د/ إيرادات التليفون | ٣٠٠ | |
| | (إثبات إجمالي المقبوضات النقدية) | | |
| /١/٣١ | د/ إجمالي الموردين | | ٥١٩٠ |
| ٢٠١٩ | د/ المشتريات | | ٣٦٠٠ |
| | د/ مفروشات فندقية | | ٣٠٠٠ |
| | د/ أجور ومرتبات العاملين | | ٦٠٠٠ |
| | د/ نقدية بالبنك | ٦٦٠٠ | |
| | د/ نقدية بالخزينة | ١١١٩٠ | |
| | (إثبات إجمالي المدفوعات النقدية) | | |

| | | |
|------|--|-----|
| ١/٣١ | د/ بريد ودمغة | ٦٠ |
| ٢٠١٩ | د/ مصروفات إنتقال | ١٢٠ |
| | د/ أدوات كتابية | ٩٠ |
| | د/ زهور | ١٥٠ |
| | د/ خزينة المصروفات النثرية (إثبات إجمالي المصروفات النثرية) | ٤٢٠ |

ثانيا: دفاتر الأستاذ:

مجموعة من الدفاتر يتم الترحيل إليها من دفاتر اليومية لتبويب البيانات المحاسبية، وتنقسم تلك المجموعة إلى:

أ- دفاتر الأستاذ المساعدة (التحليلية):

حسابات تفصيلية يقابلها حساب إجمالي بدفتر الأستاذ العام للرقابة بمقارنة أرصدة تلك الحسابات التفصيلية مع رصيد الحساب الإجمالي فى الأستاذ العام، ويتم التسجيل فيها من المستندات مباشرة وطبقا لتسلسل حدوث العمليات بالفندق، ومن هذه الدفاتر ما يلى:

١- دفتر أستاذ مساعد (تحليل) لإيرادات الفندق:

يتضمن هذا الدفتر تحليل لإيرادات الفندق من الأقسام المختلفة مثل: الغرف، المطعم، المغسلة، التليفون، مركز الغوص، الحجرات وقاعات الأفراح .. وغيرها من الإيرادات. ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالى:

دفتر أستاذ تحليل إيرادات الفندق

| التاريخ | رقم المستند | البيان | إيرادات الفندق | تحليل الإيرادات | | | | | | | |
|---------|-------------|--------|----------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------|---------------------|------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| | | | | إيراد الغرفة | إيراد المطعم الرئيسي | إيراد كافيتيريا | إيراد التليفون | إيراد مغسلة النزلاء | إيراد مركز الفوص | إيراد الشواطئ والصالات والجراج | إيجار وإيرادات أخرى بخلاف رسوم الخدمة |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | X X | X | X | X | X | X | X | X | X |

ويتم التسجيل في هذا الدفتر أولاً بأول وحسب تسلسل العمليات مباشرة من المستندات، ويقوم الفندق بتصميم دفاتر أستاذ تحليلية لكل نوع من الإيرادات (في دفتر أستاذ تحليل الإيرادات في شكل إجمالي) ويتم تصميم دفتر أستاذ تحليلي لها (مثل دفتر أستاذ تحليل إيرادات الغرف) ، ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالي:

دفتر أستاذ تحليل إيرادات الغرف

| التاريخ | المستند | الإجمالي | تحليل الإيرادات | | | | |
|---------|---------|----------|-------------------|------------------|-------------|---------------------|------|
| | | | إيراد غرفة منفردة | إيراد غرف مزدوجة | إيراد أجنحة | إيراد قاعات الأفراح | أخرى |
| | | | | | | | |
| | | X X | X | X | X | X | X |

ويتم في نهاية كل فترة معينة المطابقة بين إيرادات الغرف بدفتر أستاذ تحليل إيرادات الفندق مع الإيرادات بدفتر أستاذ تحليل إيرادات الغرف وذلك للرقابة على العمليات، كما يمكن إمساك دفاتر أستاذ تحليلية لكل إيرادات الفندق مثل:

- دفتر أستاذ تحليل إيرادات المطعم.
- دفتر أستاذ تحليل إيرادات المغسلة.

- دفتر أستاذ تحليل إيرادات التليفون.

- دفتر أستاذ تحليل إيرادات الصالات وقاعات الأفراح.

- دفتر أستاذ تحليل إيجارات وإيرادات أخرى.

٢- دفتر أستاذ مساعد (تحليل) لمصروفات مراكز التشغيل:

يوضح هذا الدفتر تحليل للمصروفات الخاصة بجميع مراكز التشغيل بالفندق من غرف ومطاعم ومغسلة والتليفون وخدمات السيارات وغيرها من مراكز التشغيل.

ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالي:

دفتر أستاذ تحليل مصروفات مراكز التشغيل

| التاريخ | المستند | البيان | الإجمالي | مصروفات مراكز التشغيل | | | | | | |
|---------|---------|--------|----------|-----------------------|-------------------|---------------------|----------|------------------|--------------------------|--|
| | | | | قسم الغرف | المطعم الرئيسي | مصروفات كافتيريا | التليفون | مغسلة النزلاء | مصروفات مركز الغوص | الشواطئ والملاعب والصالات والجراج |
| | | | | | | | | | | |
| | | | x x | x | x | x | x | x | x | x |

ويتم التسجيل في هذا الدفتر أولاً بأول حسب تسلسل العمليات من واقع مستندات الصرف مثل عمليات الصيانة للأقسام ومهمات النظافة لكل قسم والأجور والمرتبات والإهلاكات وقطع الغيار والمصروفات أخرى.

ويقوم الفندق بتصميم دفاتر أستاذ تحليلية لمصروفات كل مركز من مراكز التشغيل بالفندق يوضح المصروفات الخاصة به مثل (دفتر أستاذ تحليل مصروفات قسم الغرف)، ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالي:

دفتر أستاذ تحليل مصروفات قسم الغرف

| التاريخ | المستند | البيان | الإجمالي | بند المصروفات | | | | | | |
|---------|---------|--------|----------|-----------------|---------------|----------------|----------------|-------|----------------|----------------------|
| | | | | أجور ومرتبات | صحف ومجلات | أدوات نظافة | مهمات نظافة | إهلاك | عمولة وكلاء | م. أخرى متنوعة |
| | | | | | | | | | | |
| | | | X X | X | X | X | X | X | X | X |

ويتم تصميم دفتر أستاذ تحليلي لمصروفات الأقسام الإدارية الأخرى الموجودة بالفندق وذلك لعرض بيانات المصروفات التي تخص كل قسم حيث يوضح:

- المصروفات الخاصة بأقسام الإدارة (العاملين والحسابات والمراجعة والموازنة الأمن والحراسة).
- المصروفات الخاصة بقسم التسويق والإعلان والعلاقات العامة والإستقبال.
- المصروفات الخاصة بقسم الصيانة (صيانة المباني والأجهزة).
- المصروفات الخاصة بقسم الوقود والقوى المحركة.
- المصروفات الخاصة بقسم المغسلة العمومية.

ويوجد بالفنادق مجموعة أخرى من دفاتر الأستاذ المساعدة أو التحليلية التقليدية التي توجد في أي منشأة أخرى مثل:

• دفتر أستاذ مساعد المدينين (النزلاء):

يوضح هذا الدفتر الحسابات الشخصية للنزلاء وتخصص صفحة في هذا الدفتر لكل نزيل ويرحل إليه الأرصدة المستحقة على النزلاء والتي تم الإتفاق على تأجيل سدادها من واقع مستندات الخدمات الفندقية التي حصل عليها النزيل وعمليات السداد التي يقوم بها النزيل (دفعات مقدمة أو دفعات تحت الحساب) ويكون لدى إدارة الفندق حساب خاص لكل نزيل يوضح حركة معاملاته مع الفندق.

• دفتر أستاذ مساعد الدائنين (الموردين):

يوضح هذا الدفتر الحسابات الشخصية للموردين المتعاملين مع الفندق ويقوموا بتوريد المستلزمات الخاصة بالفندق ويخصص صفحة بالدفتر لكل مورد ويرحل منها إلى حساب المورد أولاً بأول من واقع مستندات الشراء وإيصالات السداد للمورد وإشعارات الخصم الخاصة بمردودات المشتريات ويكون لدى إدارة الفندق حساب خاص لكل مورد يوضح حركة معاملاته مع الفندق.

ب- دفتر الأستاذ العام:

لا يختلف دفتر الأستاذ العام المستخدم في الفندق عن المستخدم في المنشآت الأخرى حيث يخصص لجميع الحسابات المستخدمة في الفندق ويتم الترحيل إليه من اليومية العامة. وتقوم الفنادق بإمسك حسابات إجمالية بدفتر الأستاذ العام لإحكام الرقابة على المعاملات واكتشاف الأخطاء مثل حساب إجمالى للمدينين والذي يعتبر تلخيص للعمليات التي تم ترحيلها إلى دفتر أستاذ مساعد المدينين وحساب إجمالى للدائنين ويعتبر تلخيص للعمليات التي تم ترحيلها إلى دفتر أستاذ مساعد الدائنين، ويتم الترحيل في نهاية كل فترة لكلا الحسابين من اليومية العامة أو من مجاميع اليومية الخاصة.

وفيما يلي عرض لكل من حساب إجمالى المدينين وحساب إجمالى الدائنين:

ح/إجمالى المدينين (النزلاء)

| | | | |
|--|----|--|----|
| من ح/ الخزينة أو البنك | X | رصيد أول المدة | X |
| (دفعات مقدمة - دفعات الحساب - المسدد من النزلاء بشيكات) | | إلى ح/ المبيعات | X |
| من ح/ الخصم المسموح به | X | (إقامة - أطعمة ومشروبات - خدمات فندقية أخرى) | |
| من ح/ الديون المعدومة | X | إلى ح/المصروفات التي تسدد نقدا | X |
| رصيد آخر المدة | X | (نتيجة رفض السداد من قبل النزلاء) | |
| | | إلى ح/فوائد التأخير | X |
| | XX | | XX |

د/ إجمالي الدائنين (الموردين)

| | | | |
|---|----|--------------------------|----|
| رصيد أول المدة | x | إلى د/ الخزينة | x |
| من د/ المشتريات | x | إلى د/ البنك | x |
| (مؤن - مشروبات - أطعمة - مستلزمات فندقية) | | إلى د/ أوراق الدفع | x |
| من د/ أوراق الدفع المرفوضة | x | إلى د/ الخصم المكتسب | x |
| من د/ فوائد التأخير | x | إلى د/ مردودات المشتريات | x |
| | | رصيد آخر المدة | x |
| | xx | | xx |

ويمثل الرصيد النهائي لحساب إجمالي المدينين المبالغ المستحقة للفندق من النزلاء ولم يتم تحصيلها حتى نهاية الفترة، ويمثل الرصيد النهائي لحساب إجمالي الدائنين المبالغ المستحقة على الفندق للموردين ولم يتم سدادها حتى نهاية الفترة.

ثالثاً: مجموعة الدفاتر والسجلات الإحصائية:

تمثل مجموعة من الدفاتر والسجلات المستخدمة بالفندق حيث تشتمل على:

١- دفتر الحجز:

يستخدم هذا الدفتر في إثبات عمليات الحجز عن طريق الأفراد أو المجموعات أو وكلاء السياحة على مدار العام، ويوضح هذا الدفتر الغرف المحجوزة مقدماً وأسماء الحاجزين ومدة الحجز وتاريخ الوصول والغرف الخالية التي لم يتم حجزها حتى تتمكن الإدارة من عمل تسويق لها والإستفادة من ذلك لزيادة الإيرادات.

ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالي:

دفتر الحجز السنوي

| اليوم - / - / -- | | | | | | | | | | |
|------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|-------------|--------|------|--------|-------|-------|
| السعر جنيه | رقم الغرفة | نوع الغرفة | عدد الاشخاص | ساعة الوصول | وسيلة الحجز | | | | الإسم | مسلسل |
| | | | | | نت | تلغراف | فاكس | تليفون | | |
| | | | | | | | | | | |

وتستخدم بعض الفنادق كشوف توضح الحجوزات الشهرية يوضحها الشكل التالي:

دفتر الحجز الشهري

| اليوم - / - / -- | | | | | | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| الأيام | | | | | | | | | | |
| رقم الغرفة | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

٢- سجل النزلاء:

يوضح إسم النزيل وعنوانه ورقم الغرفة وتاريخ الوصول وتاريخ المغادرة، ويأخذ هذا الدفتر الشكل

التالي:

سجل النزلاء

| اليوم :..... | | | | | | |
|---------------|---------|------------|------------|--------------|----------------|---------|
| التاريخ : / / | | | | | | |
| إسم النزيل | العنوان | رقم الغرفة | نوع الغرفة | تاريخ الوصول | تاريخ المغادرة | ملاحظات |
| | | | | | | |

٣- بطاقة النزيل:

تستخدم لتسجيل البيانات الشخصية للنزيل، وتأخذ الشكل التالي:

بطاقة النزيل

| | |
|---|------------------------|
| إسم النزيل : | المهنة : |
| رقم تحقيق الشخصية (بطاقة/ جواز سفر) : | رقم التليفون : |
| عدد الافراد : كبار أطفال..... خدم | |
| تاريخ الوصول : | تاريخ المغادرة : |
| نوع الغرف : | رقم الغرفة : |
| توقيع الموظف المختص (.....) | |

٤- دفتر الأمن:

يستخدم هذا الدفتر طبقاً للقوانين الصادرة من مصلحة الأمن العام بوزارة الداخلية حيث يتضمن هذا الدفتر بيانات النزيل ويسلم كل يوم إلى قسم البوليس التابع له الفندق، ويمكن لرجال الأمن الإطلاع على هذا الدفتر بالفندق للتأكد من صحة هذه البيانات، ويأخذ هذا الدفتر الشكل التالي:

دفتر الأمن

| مسلسل | الإسم | جهة القدوم | ساعة الوصول | ساعة المغادرة | تاريخ المغادرة | جهة المغادرة | ملاحظات |
|-------|-------|------------|-------------|---------------|----------------|--------------|---------|
| | | | | | | | |

٥- سجل الوصول والمغادرة:

سجل إحصائي يعد يومياً عن الغرف المشغولة وأسماء النزلاء وعددهم وينقسم هذا السجل إلى قسمين أحدهما يوضح بيانات عن عمليات الوصول والآخر يوضح عمليات المغادرة ويستخدم في الرقابة على الإيرادات مع دفتر أستاذ النزلاء، ويأخذ هذا السجل الشكل التالي:

سجل الوصول والمغادرة

| التاريخ: | | | | اليوم: | | | | | |
|----------------|-------------|-------|-----|-------------------------|-------|-------------|-------|-----|------------------------|
| المغادرة..... | | | | الوصول..... | | | | | |
| السعر | عدد الأفراد | | | رقم الغرفة | السعر | عدد الأفراد | | | رقم الغرفة |
| | كبار | أطفال | خدم | أسماء النزلاء المغادرين | | كبار | أطفال | خدم | أسماء النزلاء القادمين |
| | | | | | | | | | |

٦- سجل الأصول الثابتة:

سجل لحصر الأصول الثابتة المملوكة للفندق وقيمة هذه الأصول والإضافات والإستبعادات وقيمة

الإهلاك لكل أصل، ويأخذ هذا السجل الشكل التالي:

سجل الأصول الثابتة

| إسم الأصل | رقم الأصل | المجموعة | العمر الإنتاجي | تاريخ الشركة | قيمة الأصل أول المدة | الإضافات | الإستبعادات | قسط إهلاك | قيمة الأصل آخر المدة | ملاحظات |
|-----------|-----------|----------|----------------|--------------|----------------------|----------|-------------|-----------|----------------------|---------|
| | | | | | | | | | | |

تمارين غير محلولة على الفصل الثالث

تمرين (١)

فيما يلي البيانات المستخرجة من دفاتر فندق الحياة: (الأرقام بالجنيهات)

أولاً: بيانات عن إيرادات قسم الغرف عن الأيام الثلاثة الأخيرة من شهر مارس ٢٠١٩:

| التاريخ | مفردة | مزدوجة | أجنحة |
|---------|-------|--------|-------|
| ٣/٢٩ | ٣٠٠٠٠ | ١٥٠٠٠ | ٤٠٠٠٠ |
| ٣/٣٠ | ١٠٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ |
| ٣/٣١ | ١٥٠٠٠ | ٢٥٠٠٠ | ٥٠٠٠٠ |

فإذا علمت أن:

رسوم الخدمة ١٢٪ ، والرسوم المحلية ١٪.

ثانياً: بيانات عن قسم المغسلة عن الأيام الثلاثة الأخيرة من شهر مارس ٢٠١٩:

| التاريخ | غسيل وتنظيف | كى | أخرى | المحصل نقداً |
|---------|-------------|-----|------|--------------|
| ٣/٢٩ | ٨٠٠ | ٥٥٠ | ١٥٠ | ٣٠٠ |
| ٣/٣٠ | ٦٠٠ | - | ٤٠٠ | ٤٠٠ |
| ٣/٣١ | ٣٥٠ | ٦٥٠ | ٣٠٠ | ٥٠٠ |

فإذا علمت أن:

رسوم الخدمة ١٢٪ ، وضريبة القيمة المضافة ١٤٪ تحصل فوراً عند البيع النقدي، بينما تقيد هذه المبالغ على فاتورة النزول بالنسبة لنزلاء الفندق على أن تحصل القيمة مع الفاتورة.

المطلوب:

إعداد دفاتر اليوميات المساعدة المناسبة وإجراء قيود اليومية العامة اللازمة.

تمرين (٢)

فيما يلي البيانات المستخرجة من دفاتر فندق الأمل عن إيرادات قسم المطعم خلال الخمسة أيام الأولى من شهر أبريل ٢٠١٩: (الأرقام بالجنيهات)

| التاريخ | مأكولات | مشروبات | أخرى | المحصل عن البيع النقدي |
|---------|---------|---------|------|------------------------|
| ٤/١ | ١١٠٠ | ٩٠٠ | ١٥٠٠ | ٢٠٠٠ |
| ٤/٢ | ٣٠٠٠ | ٧٠٠ | ١٣٠٠ | ١٠٠٠ |
| ٤/٢ | ٤٠٠٠ | ٦٠٠ | ١٤٠٠ | ٣٠٠٠ |
| ٤/٤ | ٥٠٠٠ | ١٢٠٠ | ١٦٠٠ | ١٥٠٠ |
| ٤/٥ | ٢٠٠٠ | ٨٠٠ | ١٣٠٠ | ٢٠٠٠ |

فإذا علمت أن:

رسوم الخدمة ١٢٪ ، وضريبة القيمة المضافة ١٤٪ تحصل فوراً عند البيع النقدي، بينما تقيد هذه المبالغ على فاتورة النزول بالنسبة لنزلاء الفندق على أن تحصل القيمة مع الفاتورة.
المطلوب: إعداد دفتر اليومية المساعدة المناسب وإجراء قيد اليومية العامة اللازم.

تمرين (٣)

فيما يلي بعض عمليات المدفوعات النقدية التي تمت بأحد الفنادق خلال شهر مايو ٢٠١٩: (الأرقام بالجنيهات)

| المبلغ | بيان | التاريخ |
|--------|----------------------------|---------|
| ٥٥٠٠ | تسديدات للموردين نقداً | ٥/١٤ |
| ٤٦٠٠ | مشتريات مؤن ومستلزمات بشيك | ٥/١٥ |
| ٣٠٠٠ | لوازم فندقية بشيك | ٥/١٦ |
| ٦٥٠٠ | أجور العاملين نقداً | ٥/١٧ |

المطلوب: إثبات العمليات السابقة في اليومية المساعدة الخاصة بها وإجراء قيد اليومية العامة.

تمرين (٤)

فيما يلي بعض العمليات التي تمت بأحد الفنادق خلال شهر أغسطس ٢٠١٩: (الأرقام بالجنيهات)

أولاً: المتحصلات النقدية:

| التاريخ | بيان | المبلغ |
|---------|---|--------|
| ٨/٢ | دفعات مقدمة مسددة نقداً من النزلاء | ٢٩٤٠ |
| ٨/٣ | دفعات تحت الحساب نصفها نقداً ونصفها بشيكات من النزلاء | ٣٠٠٠ |
| ٨/٤ | دفعات نهائية مسددة من النزلاء بشيكات | ٣٤٠٠ |
| ٨/٦ | متحصلات نقداً - إيرادات المطعم | ١٨٦٠ |
| ٨/٦ | متحصلات خلال الأسبوع من المغسلة | ٥٠ |
| ٨/٧ | متحصلات خلال الأسبوع من التليفون | ٢٠٠ |

ثانياً: المدفوعات النقدية:

| التاريخ | بيان | المبلغ |
|---------|----------------------------|--------|
| ٨/٤ | تسديدات للموردين نقداً | ٣٤٦٠ |
| ٨/٥ | مشتريات مؤن ومستلزمات بشيك | ٢٤٠٠ |
| ٨/٦ | لوازم فندقية بشيك | ٢٠٠٠ |
| ٨/٧ | أجور العاملين نقداً | ٤٠٠٠ |

ثالثاً: المصروفات النقدية:

| التاريخ | بيان | المبلغ |
|---------|----------------|--------|
| ٨/٢ | بريد ودمغة | ٤٠ |
| ٨/٤ | مصروفات انتقال | ٨٠ |
| ٨/٥ | جرائد ومجلات | ٦٠ |
| ٨/٦ | تليفون وفاكس | ١٠٠ |

وكانت الأرصدة فى بداية الأسبوع كما يلى:

النقدية بالخبزينة ٦٠٠٠ ج ورصيد النقدية بالبنك ١٠٠٠٠ ج ورصيد خبزينة المصروفات النثرية ٢٠٠٠ ج.

المطلوب:

(١) إثبات العمليات السابقة فى اليوميات المساعدة الخاصة بها.

(٢) إجراء قيود اليومية العامة اللازمة.

تمرين (٥)

فيما يلى عمليات المتحصلات النقدية التى تمت بفندق السعادة خلال شهر يوليو ٢٠١٩: (الأرقام بالجنيهات)

| المبلغ | بيان | التاريخ |
|--------|---|---------|
| ٤٥٠٠ | دفعات مقدمة مسددة نقداً من النزلاء | ٧/٢٢ |
| ٦٠٠٠ | دفعات تحت الحساب نصفها نقداً ونصفها بشيكات من النزلاء | ٧/٢٣ |
| ٣٥٠٠ | دفعات نهائية مسددة من النزلاء بشيكات | ٧/٢٤ |
| ٢٠٠٠ | متحصلات نقداً - إيرادات المطعم | ٧/٢٥ |
| ٤٠٠ | متحصلات خلال الأسبوع من المغسلة | ٧/٢٦ |
| ١٥٠ | متحصلات خلال الأسبوع من التليفون | ٧/٢٧ |

وكانت الأرصدة فى بداية الأسبوع كما يلى:

النقدية بالخبزينة ٤٠٠٠ ج ورصيد النقدية بالبنك ١٥٠٠٠ ج.

المطلوب:

إثبات العمليات السابقة فى اليومية المساعدة المناسبة وإجراء قيد اليومية العامة.

الفصل الرابع

مخرجات نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق

الأهداف التعليمية:

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغى أن يكون الطالب قادراً على:

- ١ - معرفة مخرجات نظام المعلومات المحاسبى فى الفندق من قوائم مالية وتقارير.
- ٢ - إعداد قائمة الدخل لكل قسم من الأقسام التشغيلية فى الفندق.
- ٣ - إعداد قائمة الدخل للفندق ككل.
- ٤ - إعداد قائمة المركز المالى للفندق.

الفصل الرابع

مخرجات نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق

تمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق الناتج النهائى لعمليات تشغيل النظام المحاسبى وتتضمن القوائم المالية والتقارير للفندق.

وتمثل المعلومات التى تتضمنها القوائم المالية والتقارير بيانات ومعاملات مالية خضعت لعمليات تشغيل وتحليل وتبويب وتلخيص وعرض وذلك من خلال وحدات التشغيل المتمثلة فى الدفاتر والسجلات المحاسبية الخاصة بالفندق.

ويهدف إعداد القوائم المالية فى الفنادق إلى:

١- تحديد نتيجة نشاط الفندق من ربح أو خسارة خلال الفترة المالية.

٢- تحديد المركز المالى للفندق فى نهاية الفترة المالية.

٣- توفير المعلومات اللازمة للرقابة وتقييم الأداء.

٤- توفير البيانات اللازمة للتخطيط والرقابة.

وتتمثل تلك القوائم المالية والتقارير فيما يلى:

أولاً: القوائم المالية:

أ - قائمة الدخل.

ب- قائمة الدخل الشامل.

ج- قائمة المركز المالى (الميزانية).

د - قائمة التدفقات النقدية.

هـ - قائمة التغيرات فى حقوق الملكية.

وسوف يقتصر الشرح على قائمة الدخل وقائمة المركز المالى للفندق فقط.

ثانياً: التقارير:

- أ- التقرير اليومي لإيرادات الغرف.
- ب- التقرير اليومي لإيرادات المطعم.
- ج- التقرير اليومي لإيرادات المغسلة.
- د- التقرير اليومي لإيرادات التليفون.

أولاً: القوائم المالية:

أ- قائمة الدخل:

هي قائمة تتضمن بنود الإيرادات والمصروفات الخاصة بالفندق ويتم إعدادها عن فترة زمنية معينة (ربع سنوية أو سنوية) لتحديد نتيجة أعمال الفندق من ربح أو خسارة، ويمكن إعداد قائمة الدخل كما يلي:

١- قائمة الدخل لكل قسم من الأقسام التشغيلية في الفندق.

٢- قائمة الدخل للفندق ككل.

أ- قائمة الدخل لكل قسم من الأقسام التشغيلية في الفندق:

يشتمل نشاط الفندق على عدد من الأنشطة ويختلف عدد هذه الأنشطة من فندق إلى آخر حسب حجم وطبيعة نشاط الفندق، ويقوم كل قسم بأداء نشاط معين داخل الفندق ولذلك يتم إعداد قائمة بإيرادات ومصروفات كل قسم من أقسام الفندق على حده لتحديد نتيجة نشاطه من ربح أو خسارة.

• قائمة الدخل لقسم الغرف:

توضح إيرادات ومصروفات قسم الغرف لتحديد نتيجة نشاط القسم من ربح أو خسارة عن فترة زمنية معينة بصورة دقيقة تساعد الإدارة في الرقابة والتخطيط واتخاذ القرارات حيث يعتبر قسم الغرف من أهم الأنشطة التشغيلية بالفندق، ويتم توضيح بنود إيرادات ومصروفات قسم الغرف وكيفية تحديد صافى ربح أو خسارة القسم في قائمة الدخل التالية:

قائمة الدخل لقسم الغرف عن الفترة المنتهية فى - / - / -

| | | الإيرادات: |
|------|--|-----------------------------------|
| XX | XX | إيرادات غرف نزلاء عاديين |
| | XX | إيرادات غرف نزلاء مجموعات |
| | XX | إيرادات غرف نزلاء دائمون |
| | XX | إيرادات تأجير صالات وقاعات عامة |
| | XX | إجمالي الإيرادات |
| | (XX) | (-) المسموحات والخصومات |
| | | صافى إيرادات الغرف |
| | | (يخصم) المصروفات المباشرة: |
| | | المرتبات والأجور وملحقاتها: |
| | XX | المرتبات والأجور |
| | XX | مزايا العاملين |
| | XX | إجمالي المرتبات والأجور وملحقاتها |
| | | المصروفات الأخرى: |
| | XX | لوازم غرف |
| XX | مهام تنظيف غرف | |
| XX | البياضات (المستهلكة) | |
| XX | الغسيل والكي | |
| XX | المطبوعات والأدوات كتابية | |
| XX | مصروفات حجز غرف | |
| XX | عمولة وكلاء السياحة | |
| XX | ملابس العمال | |
| XX | مصروفات أخرى | |
| | إجمالي المصروفات أخرى | |
| (XX) | إجمالي المصروفات المباشرة | |
| XXX | صافى الربح أو الخسارة (نتيجة نشاط قسم الغرف) | |

ملاحظات:

١ - مزايا العاملين تشمل المزايا العينية (مثل قيمة الوجبات الغذائية والمشروبات المجانية المقدمة لموظفى قسم الغرف) وهى تضاف إلى المرتبات والأجور، وكذلك التأمينات الإجتماعية الخاصة بالعاملين فى القسم.

٢ - البياضات المستهلكة (مصروف لقسم الغرف)

= قيمة البياضات فى ١/١ بالاستعمال والمخازن + المشتريات - قيمة البياضات فى ٢/٣١ بالاستعمال والمخازن.

مثال تطبيقي (١)

فيما يلي البيانات الخاصة بقسم الغرف بفندق السعادة عن السنة المالية المنتهية في
٢٠١٩/١٢/٣١: (الأرقام بالجنيهات)

١٠٠٠٠٠ إيرادات غرف نزلاء عاديين - ٢٠٠٠٠٠ إيرادات غرف نزلاء مجموعات - ٥٠٠٠٠ إيرادات
غرف نزلاء دائمون - ٧٥٠٠٠ إيرادات صالات وقاعات - ١٥٠٠٠ مسموحات - ٥٠٠٠٠ المرتبات
والأجور - ١٠٠٠٠ مزايا العاملين - ١٥٠٠٠ لوازم غرف - ٦٠٠٠ مهمات تنظيف غرف -
٥٠٠٠٠ البياضات والمفروشات - ١٠٠٠٠ الغسيل والكي - ٣٥٠٠ مصروفات حجز غرف -
٦٠٠٠ عمولات مدفوعة - ٥٠٠٠ ملابس العمال - ٣٠٠٠ مصروفات متنوعة. فيذا علمت أن:

- ١- تتضمن إيرادات الصالات والقاعات ١٠٠٠٠ ج مبلغ محصل مقدما نظير دورة ستعقد في
مايو ٢٠٢٠.
- ٢- قدرت البياضات والمفروشات على أساس الجرد الفعلي آخر السنة بمبلغ ٤٥٥٠٠ ج.
- ٣- هناك عمولات مستحقة قيمتها ٢٠٠٠ ج.
- ٤- نصيب قسم الغرف من المطبوعات والأدوات الكتابية يقدر بمبلغ ٢٥٠٠ ج لم يتم إثباته حتى نهاية
السنة.

المطلوب: إعداد قائمة الدخل لقسم الغرف عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

الحل: تمهيد الحل:

١- إيراد الصالات والقاعات = إيراد محصل + إيراد مستحق - إيراد مقدم

$$= ٧٥٠٠٠ + \text{صفر} - ١٠٠٠٠ = ٦٥٠٠٠ \text{ ج}$$

٢- البياضات المستهلكة (مصروف لقسم الغرف)

= قيمة البياضات في ١/١ بالإستعمال والمخازن + المشتريات - قيمة البياضات في ١٢/٣١ بالإستعمال والمخازن.

$$= ٥٠٠٠٠ + \text{صفر} - ٤٥٥٠٠ = ٤٥٠٠ \text{ ج}$$

٣- عمولات = مصروف مسدد + مصروف مستحق - مصروف مقدم

$$= ٦٠٠٠ + ٢٠٠٠ - \text{صفر} = ٨٠٠٠ \text{ ج}$$

٤- يتم إضافة قيمة المطبوعات والأدوات الكتابية بمبلغ ٢٥٠٠ ج إلى المصروفات الأخرى طالما لم يتم
إثباتها حتى نهاية السنة.

قائمة الدخل لقسم الغرف عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١

| | | الإيرادات: |
|---------|----------|-------------------------------|
| | ١٠٠٠٠٠ | إيرادات غرف نزلاء عاديين |
| | ٢٠٠٠٠٠ | إيرادات غرف نزلاء مجموعات |
| | ٥٠٠٠٠ | إيرادات غرف نزلاء دائمون |
| | ٦٥٠٠٠ | إيرادات صالات وقاعات * |
| | ٤١٥٠٠٠ | إجمالي إيرادات الغرف |
| | (١٥٠٠٠) | (-) المسموحات |
| ٤٠٠٠٠٠٠ | | صافي إيرادات الغرف |
| | | (يخصم) المصروفات المباشرة: |
| | ٥٠٠٠٠ | المرتببات والأجور |
| | ١٠٠٠٠ | مزايا العاملين |
| | ١٥٠٠٠ | لوازم غرف |
| | ٦٠٠٠ | مهام تنظيف غرف |
| | ٤٥٠٠ | البياضات (المستهلكة) * |
| | ١٠٠٠٠ | الغسيل والكي |
| | ٣٥٠٠ | مصروفات حجز غرف |
| | ٨٠٠٠ | عمولات مدفوعة * |
| | ٥٠٠٠ | ملابس العمال |
| | ٣٠٠٠ | مصروفات متنوعة |
| | ٢٥٠٠ | المطبوعات والأدوات الكتابية * |
| | (١١٧٥٠٠) | إجمالي المصروفات المباشرة |
| | ٢٨٢٥٠٠ | صافي ربح قسم الغرف |

• قائمة الدخل لقسم المطعم:

تتضمن هذه القائمة إيرادات ومصروفات قسم المطعم (الطعام والمشروبات) لتحديد نتيجة نشاط القسم من ربح أو خسارة عن فترة زمنية معينة، وتأخذ قائمة الدخل الشكل التالي:

قائمة الدخل لقسم المطعم عن الفترة المنتهية في - / - -

| | | | الإيرادات: |
|-------|------------|----|---|
| | | XX | مبيعات الطعام والمأكولات |
| | | XX | مبيعات المشروبات |
| | XX (XX) | | إجمالي الإيرادات |
| | XX | | (-) المسموحات والخصومات |
| | XX | | صافي الإيرادات |
| | XX | | (+) رسوم الدخول |
| | XX | | إيجار صالات الطعام |
| XXX | | | الإجمالي |
| | XX | | (يخصم) تكلفة المبيعات: |
| | XX | XX | تكلفة الطعام المستخدم |
| | (XX) | XX | (-) تكلفة وجبات العاملين |
| | | | (-) مبيعات مخلفات المطبخ |
| | XX | | صافي تكلفة مبيعات الطعام |
| | XX | | (+) تكلفة مبيعات المشروبات |
| (XXX) | | | صافي تكلفة المبيعات |
| XXX | | | مجموع الربح |
| | | | (يخصم) المصروفات المباشرة: |
| | | | المرتبات الأجر وملحقاتها: |
| | | XX | المرتبات والأجر |
| | | XX | مزايا العاملين |
| | XX | | إجمالي المرتبات الأجر وملحقاتها |
| | | | المصروفات الأخرى: |
| | | XX | إهلاك أدوات ومهمات المطعم |
| | | XX | إهلاك الصيني والزجاج والفضيات |
| | | XX | البياضات (المستهلكة) |
| | | XX | مهمات تنظيف |
| | | XX | تكاليف وقود (غاز وكهرباء) |
| | | XX | مصروفات ضيافة وموسيقى |
| | | XX | مستلزمات المطعم الأخرى |
| | XX | | إجمالي المصروفات الأخرى |
| (XXX) | | | إجمالي المصروفات المباشرة |
| XXX | | | صافي الربح أو الخسارة (نتيجة نشاط المطعم) |

مثال تطبيقي (٢)

فيما يلي البيانات الخاصة بقسم المطعم بفندق الأمل عن السنة المالية المنتهية في
٢٠١٩/١٢/٣١: (الأرقام بالجنيهات)

١٠٠٠٠٠ مبيعات الطعام والمأكولات - ٦٠٠٠٠ مبيعات المشروبات - ٢٠٠٠٠ مسموحات على
مبيعات الطعام والمشروبات - ١٠٠٠٠ رسم دخول المطعم - ٦٠٠٠٠ مواد غذائية في ١/١ -
٢٠٠٠٠ مشتريات مواد غذائية خلال العام - ١٠٠٠٠ تكلفة مبيعات المشروبات - ٩٠٠٠
المرتبات والأجور - ١٠٠٠٠ مزايا للعاملين - ٤٠٠٠٠ أدوات ومهمات المطعم - ٨٠٠٠٠ الصينى
والزجاج والفضيات - ١٠٠٠ مهمات تنظيف - ١٥٠٠ تكاليف وقود (غاز وكهرباء) - ٢٠٠٠
مصروفات ضيافة وموسيقى - ١٥٠٠ مستلزمات المطعم أخرى.

وعند الجرد في نهاية العام تبين الآتى:

- ١- رصيد المواد الغذائية المتبقية في ١٢/٣١ بلغ ٤٠٠٠٠ جنيه.
 - ٢- تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين في الأقسام المختلفة بلغت ١٠٠٠٠ جنيه منها ٢٠٠٠ جنيه تخص العاملين بقسم المطعم.
 - ٣- نسبة الإهلاك السنوى لأدوات ومهمات المطعم ، والصينى والزجاج والفضيات ١٠٪.
- المطلوب: إعداد قائمة الدخل لقسم المطعم عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

الحل: تمهيد الحل:

$$\begin{aligned} & ١- \text{تكلفة الطعام المستخدم} \\ & = \{ \text{مواد غذائية في ١/١} + \text{مشتريات مواد غذائية} - \text{مواد غذائية في ١٢/٣١} \} \\ & = ٦٠٠٠٠ + ٢٠٠٠٠ - ٤٠٠٠٠ = ٤٠٠٠٠ \text{ جنيه} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & ٢- \text{صافى تكلفة مبيعات الطعام} \\ & \text{تكلفة الطعام المستخدم (-) (تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين في الأقسام المختلفة)} \\ & = ٤٠٠٠٠ - ١٠٠٠٠ = ٣٠٠٠٠ \text{ جنيه} \end{aligned}$$

- ٣- المواد الغذائية التى إستهلكها العاملين بقسم المطعم ٢٠٠٠ جنيه تضاف إلى مزايا العاملين بصفتها مزايا عينية (وجبات غذائية مجانية).

٤- إهلاك الأصل = قيمة الأصل x نسبة الإهلاك x المدة

$$\begin{aligned} \text{إهلاك أدوات ومهمات المطعم} &= ٤٠٠٠٠ \times \frac{10}{100} \times ١ = ٤٠٠٠ \text{ جنيه} \\ \text{إهلاك الصينى والزجاج والفضيات} &= ٨٠٠٠٠ \times \frac{10}{100} \times ١ = ٨٠٠٠ \text{ جنيه} \end{aligned}$$

قائمة الدخل لقسم المطعم عن السنة المنتهية فى ٢٠١٩/١٢/٣١

| | | الإيرادات: | |
|----------|---------|------------|-----------------------------------|
| | | ١٠٠٠٠ | مبيعات طعام ومأكولات |
| | | ٦٠٠٠ | مبيعات مشروبات |
| | ١٦٠٠٠٠ | | إجمالى الإيرادات |
| | (٢٠٠٠٠) | | (-) المسموحات والخصومات |
| | ١٤٠٠٠٠ | | صافى الإيرادات |
| | ١٠٠٠٠ | | (+) رسم دخول المطعم |
| ١٥٠٠٠٠ | | | الإجمالى |
| | | | (يخصم) <u>تكلفة المبيعات:</u> |
| | | ٤٠٠٠٠ | تكلفة الطعام المستخدم |
| | | (١٠٠٠٠) | (-) تكلفة وجبات العاملين |
| | | ٣٠٠٠٠ | صافى تكلفة مبيعات الطعام |
| | | ١٠٠٠٠ | (+) تكلفة مبيعات المشروبات |
| (٤٠٠٠٠٠) | | | صافى تكلفة المبيعات |
| | | | مجمل الربح |
| | | | (يخصم) <u>المصروفات المباشرة:</u> |
| | | ٩٠٠٠ | المرتبات والأجور |
| | | ٣٠٠٠ | المزايا للعاملين |
| | | ٤٠٠٠ | أدوات ومهمات مطعم |
| | | ٨٠٠٠ | صينى وخرف وزجاج وفضيات |
| | | ١٠٠٠ | مهمات تنظيف |
| | | ١٥٠٠ | تكاليف وقود (غاز و كهرباء) |
| | | ٢٠٠٠ | مصروفات ضيافة وموسيقى |
| | | ١٥٠٠ | مستلزمات مطعم أخرى |
| (٣٠٠٠٠٠) | | | إجمالى المصروفات المباشرة |
| ٨٠٠٠٠ | | | صافى ربح قسم المطعم |

• قائمة الدخل لقسم المغسلة:

توضح إيرادات ومصروفات قسم المغسلة (مقابل خدمات الغسيل والتنظيف والكي والصباغة وغيرها المؤداه لنزلاء الفندق أو العملاء والمترددین علیه) لتحديد نتيجة نشاط القسم من ربح أو خسارة عن فترة زمنية معينة، مع مراعاة أن تكلفة غسيل وكي بياضات الفندق وملابس العمال يجب أن تخصم من مصروفات قسم المغسلة وتوزع على أقسام الفندق الأخرى، وتأخذ هذه القائمة الشكل التالي:

قائمة الدخل لقسم المغسلة عن الفترة المنتهية في - / - / -

| | | <u>الإيرادات:</u> | |
|-------|------|-------------------|--|
| | XX | XX | إيرادات غسيل وكي للنزلاء |
| | | XX | إيرادات غسيل وكي لأطراف خارجية |
| XXX | XX | | إجمالي الإيرادات |
| | (XX) | | (-) المسموحات والخصومات |
| | | | <u>صافي الإيرادات</u> |
| | | | <u>(تخصم) المصروفات المباشرة:</u> |
| | | | <u>المرتبات والأجور وملحقاتها:</u> |
| | | XX | مرتبات وأجور العاملين |
| | | XX | مزايا العاملين |
| | XX | | إجمالي المرتبات الأجور وملحقاتها |
| | | | <u>المصروفات الأخرى:</u> |
| | | XX | مهمات غسيل |
| | | XX | شماعات |
| | | XX | ملابس للعاملين |
| | | XX | أدوات كتابية ومكتبية |
| | XX | | إجمالي المصروفات الأخرى |
| (XXX) | | | <u>إجمالي المصروفات المباشرة</u> |
| XXX | | | صافي الربح أو الخسارة (نتيجة نشاط المغسلة) |

مثال تطبيقي (٣)

فيما يلي البيانات المستخرجة من دفاتر فندق الحياة والمتعلقة بقسم المغسلة عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١: (الأرقام بالجنيهات)

٧٠٠٠ إيرادات غسيل وكى للنزلاء - ٩٠٠٠ إيرادات غسيل وكى لأطراف خارجية - ١٠٠٠ مسموحات - ٢٥٠٠ مرتبات وأجور للعاملين - ٧٠٠ مزايا العاملين - ٦٠٠ مهمات غسيل - ٤٠٠ شماعات - ٥٠٠ ملابس للعاملين - ٣٠٠ أدوات كتابية.

المطلوب: إعداد قائمة الدخل لقسم المغسلة عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

الحل:

قائمة الدخل لقسم المغسلة عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١

| | | الإيرادات: |
|--------|--------|--------------------------------|
| | ٧٠٠٠ | إيرادات غسيل وكى للنزلاء |
| | ٩٠٠٠ | إيرادات غسيل وكى لأطراف خارجية |
| | ١٦٠٠٠ | إجمالي إيرادات المغسلة |
| | (١٠٠٠) | (-) المسموحات |
| ١٥٠٠٠ | | صافي إيرادات المغسلة |
| | | (يخصم) المصروفات المباشرة: |
| | ٢٥٠٠ | مرتبات وأجور للعاملين |
| | ٧٠٠ | مزايا العاملين |
| | ٦٠٠ | مهمات غسيل |
| | ٤٠٠ | شماعات |
| | ٥٠٠ | ملابس للعاملين |
| | ٣٠٠ | أدوات كتابية |
| (٥٠٠٠) | | إجمالي المصروفات المباشرة |
| ١٠٠٠٠ | | صافي ربح قسم المغسلة |

• قائمة الدخل قسم التليفون:

توضح إيرادات ومصروفات قسم التليفون (مقابل المكالمات المحلية والداخلية والدولية وغيرها للنزلاء أو عملاء الفندق والمترددین عليه) لتحديد نتيجة نشاط القسم من ربح أو خسارة عن فترة زمنية معينة، وتأخذ هذه القائمة الشكل التالي:

قائمة الدخل لقسم التليفون عن الفترة المنتهية في - / - / -

| | | الإيرادات: | |
|-------|------------|------------|---|
| | | XX | إيرادات المكالمات المحلية |
| | | XX | إيرادات المكالمات الداخلية |
| | | XX | إيرادات المكالمات الدولية |
| | | XX | إيرادات أخرى... |
| | XX (XX) | | إجمالي الإيرادات |
| | | | (-) المسموحات والخصومات |
| XX | | | صافي الإيرادات |
| | | | (يخصم) تكلفة المكالمات: |
| | | XX | تكلفة المكالمات المحلية |
| | | XX | تكلفة المكالمات الداخلية |
| | | XX | تكلفة المكالمات الدولية |
| | | XX | إشتراكات دورية |
| (XX) | | | إجمالي تكلفة المكالمات |
| XXX | | | مجمل الربح |
| | | | (يخصم) المصروفات المباشرة: |
| | | | المرتبات والأجور وملحقاتها: |
| | | XX | المرتبات والأجور |
| | | XX | مزايا العاملين |
| | XX | | إجمالي الأجور وملحقاتها |
| | | | المصروفات الأخرى: |
| | | XX | مصروفات معدات |
| | | XX | أدوات كتابية ومكتبية |
| | | XX | ملابس عاملين |
| | | XX | مصروفات متنوعة |
| | XX | | إجمالي المصروفات الأخرى |
| (XXX) | | | إجمالي المصروفات المباشرة |
| XXX | | | صافي الربح أو الخسارة (نتيجة نشاط التليفون) |

مثال تطبيقي (٤)

فيما يلي البيانات الخاصة بقسم التليفون بأحد الفنادق الكبرى عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١ (الأرقام بالجنيهات)

١٥٠٠٠ إيرادات المكالمات المحلية - ١٨٠٠٠ إيرادات المكالمات الداخلية - ١٤٠٠٠ إيرادات المكالمات الدولية - ١٣٠٠٠ إيرادات إتصالات أخرى - ١٥٠٠٠ المسموحات - ٥٠٠٠ تكلفة المكالمات المحلية - ٣٠٠٠ تكلفة المكالمات الداخلية - ٢٥٠٠ تكلفة المكالمات الدولية - ٢٠٠٠ تكلفة إتصالات أخرى - ٢٥٠٠ إشتراكات دورية - ٣٠٠٠ أجور ومرتببات - ١٥٠٠ مزايا العاملين - ٩٠٠ مصروفات معدات - ١٥٠٠ أدوات كتابية ومكتبية - ١٣٠٠ ملابس عاملين - ٨٠٠ مصروفات متنوعة.

المطلوب: إعداد قائمة الدخل لقسم التليفون عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

الحل:

قائمة الدخل لقسم التليفون عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١

| | | الإيرادات: | |
|--|---------|------------|----------------------------|
| | | ١٥٠٠٠ | إيرادات المكالمات المحلية |
| | | ١٨٠٠٠ | إيرادات المكالمات الداخلية |
| | | ١٤٠٠٠ | إيرادات المكالمات الدولية |
| | | ١٣٠٠٠ | إيرادات إتصالات أخرى |
| | ٦٠٠٠٠ | | إجمالي إيرادات التليفون |
| | (١٥٠٠٠) | | (-) المسموحات |
| | ٤٥٠٠٠ | | صافي إيرادات التليفون |
| | | | (يخصم) تكلفة المكالمات: |
| | | ٥٠٠٠ | تكلفة المكالمات المحلية |
| | | ٣٠٠٠ | تكلفة المكالمات الداخلية |
| | | ٢٥٠٠ | تكلفة المكالمات الدولية |
| | | ٢٠٠٠ | تكلفة إتصالات أخرى |
| | | ٢٥٠٠ | إشتراكات دورية |
| | (١٥٠٠٠) | | إجمالي تكلفة المكالمات |

| | | | |
|--------|------|--|----------------------------|
| ٣٠٠٠٠ | | | مجمّل الربح |
| | | | (يخصم) المصروفات المباشرة: |
| | ٣٠٠٠ | | أجور ومرتبّات |
| | ١٥٠٠ | | مزايا العاملين |
| | ٩٠٠ | | مصروفات معدات |
| | ١٥٠٠ | | أدوات كتابية ومكتبية |
| | ١٣٠٠ | | ملابس عاملين |
| | ٨٠٠ | | مصروفات متنوعة |
| (٩٠٠٠) | | | إجمالي المصروفات المباشرة |
| ٢١٠٠٠ | | | صافي ربح التليفون |

ويمكن إعداد قائمة الدخل لأي قسم من أقسام الفندق الأخرى مثل حمام السباحة ومركز الغوص وغيرها من الأقسام لتحديد نتيجة نشاط كل قسم من ربح أو خسارة.

ونلاحظ أنه من خلال القوائم السابقة يمكن حصر إيرادات أهم أقسام الفندق والتي تساهم بقدر كبير في ربحية الفندق، ولكن في كثير من الفنادق تتحقق بعض الإيرادات التي تنشأ من مصادر أخرى غير الأقسام الرئيسية للفندق مثل إيرادات إيجارات المحلات المؤجرة للغير (مثل محلات بيع الزهور والتحف والمجوهرات والذهب ومكاتب الخطوط الجوية.... إلخ) والإيرادات المتنوعة (مثل الخصم المكتسب وإيراد بيع أوراق مالية.... إلخ).

٢ - قائمة دخل الفندق ككل:

هي قائمة تتضمن بنود الإيرادات والمصروفات الخاصة بالفندق ككل عن فترة زمنية معينة لتحديد نتيجة نشاط الفندق من ربح أو خسارة ، ويتم إعدادها بإتباع الخطوات التالية:

١ - تحديد صافى إيرادات الأقسام التشغيلية مخصوما منه مصروفات التشغيل المرتبطة بها للوصول إلى صافى دخل التشغيل، ثم يضاف إليه الإيرادات الأخرى (مثل: إيرادات إيجارات المحلات).

٢ - خصم جميع المصروفات غير المباشرة والتي لا يمكن توزيعها على الأقسام التشغيلية للوصول إلى صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة، (وهذه المصروفات غير المباشرة تشمل: المصروفات الإدارية والعمومية، ومصروفات الصيانة والإصلاح، ومصروفات الدعاية والإعلان ... وغيرها).

٣ - خصم التكاليف الثابتة من صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة للوصول إلى صافى الدخل قبل الضريبة،

(ومن أمثلة التكاليف الثابتة: إهلاك الأصول الثابتة، والضرائب العقارية، والتأمين وغيرها)

٤ - خصم ضريبة الدخل من صافى الدخل قبل الضريبة للوصول إلى صافى الربح أو الخسارة النهائى للفندق.

ويتم إعداد قائمة الدخل للفندق وفقا لأحد الطريقتين التاليتين:

- قائمة الدخل بصورة تفصيلية حسب الأقسام التشغيلية بالفندق.
- قائمة الدخل بصورة إجمالية للفندق ككل.

وفيما يلى يتم توضيح كيفية إعداد كل قائمة:

قائمة الدخل حسب أقسام الفندق عن الفترة المنتهية فى - / - / -

| الإجمالى | فرعى | أخرى | قسم التليفون | قسم المغسلة | قسم المطعم | قسم الغرف | البيان |
|----------|------|------|--------------|-------------|------------|-----------|---------------------------------------|
| X | | X | X | X | X | X | صافى الإيرادات (المبيعات) |
| X | | X | X | X | X | X | (تخصم) تكلفة المبيعات |
| X | | X | X | X | X | X | مجمل دخل التشغيل |
| | | | | | | | (تخصم) <u>المصروفات المباشرة:</u> |
| X | | X | X | X | X | X | إجمالى المرتبات والأجور وملحقاتها |
| X | | X | X | X | X | X | إجمالى المصروفات الأخرى للأقسام |
| XX | | XX | XX | XX | XX | XX | صافى دخل التشغيل |
| XX | | | | | | | (تضاف) الإيرادات الأخرى |
| XXX | | | | | | | إجمالى دخل الفندق |
| | XX | | | | | | (تخصم) <u>المصروفات غير المباشرة:</u> |
| | XX | | | | | | مصروفات إدارية وعمومية |
| | XX | | | | | | مصروفات دعاية وإعلان |
| | XX | | | | | | مصروفات الصيانة والإصلاح |
| | XX | | | | | | مصروفات |
| (XXX) | | | | | | | إجمالى المصروفات غير المباشرة |
| XXX | | | | | | | صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة |
| | XX | | | | | | (تخصم) <u>التكاليف الثابتة:</u> |
| | XX | | | | | | إهلاك الأصول الثابتة |
| | XX | | | | | | الضرائب العقارية |
| | XX | | | | | | أخرى |
| (XXX) | | | | | | | إجمالى التكاليف الثابتة |
| XXX | | | | | | | صافى الدخل قبل الضريبة |
| (XXX) | | | | | | | (تخصم) ضريبة الدخل |
| XXXX | | | | | | | صافى ربح أو خسارة الفندق |

قائمة الدخل للفندق ككل عن الفترة المنتهية في - / - / -

| | | |
|--------------|----|--|
| | | الإيرادات: |
| | XX | صافى إيرادات قسم الغرف |
| | XX | صافى إيرادات قسم المطعم |
| | XX | صافى إيرادات قسم المغسلة |
| | XX | صافى إيرادات قسم التليفون |
| | XX | صافى إيرادات أقسام تشغيلية أخرى |
| XX | | إجمالى الإيرادات |
| | | (يخصم) تكاليف التشغيل: |
| | XX | قسم الغرف |
| | XX | قسم المطعم |
| | XX | قسم المغسلة |
| | XX | قسم التليفون |
| | XX | أقسام تشغيلية أخرى |
| (XX) | | إجمالى تكاليف التشغيل |
| | | صافى دخل التشغيل |
| XXX | | (يضاف) الإيرادات الأخرى: |
| | XX | إيجارات المحلات |
| | XX | أخرى..... |
| XXX | | |
| XXX | | إجمالى دخل الفندق |
| | | (يخصم) المصروفات غير المباشرة: |
| | XX | مصروفات إدارية وعمومية |
| | XX | مصروفات دعائية وإعلان |
| | XX | مصروفات الصيانة والإصلاح |
| | XX | مصروفات القوى المحركة والإتارة |
| | XX | مصروفات |
| (XXX) | | إجمالى المصروفات غير المباشرة |
| XXX | | صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة |

| | | |
|-------|----|--------------------------|
| | | (يخصم) التكاليف الثابتة: |
| | XX | الضرائب العقارية |
| | XX | تأمين ضد الحريق |
| | XX | إهلاك الأصول الثابتة |
| | XX | أخرى..... |
| (XXX) | | إجمالي التكاليف الثابتة |
| XXX | | صافي الدخل قبل الضريبة |
| (XXX) | | (تخصم) ضريبة الدخل |
| XXX | | صافي ربح أو خسارة الفندق |

مثال تطبيقي (٥)

فيما يلي بعض الأرصدة المستخرجة من دفاتر فندق الصفا عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١: (الأرقام بالجنيهات)

- ١- صافي إيرادات الأقسام: ١٠٠٠٠٠٠٠ قسم الغرف، ٩٠٠٠٠٠٠ قسم المطعم، ٦٠٠٠٠٠ قسم المغسلة، ٩٠٠٠٠٠ قسم التليفون.
- ٢- تكلفة المبيعات: ٣٥٠٠٠٠٠ قسم المطعم، ٢٠٠٠٠٠ قسم التليفون.
- ٣- إجمالي المرتبات والأجور: ٢٥٠٠٠٠٠ قسم الغرف، ٧٥٠٠٠٠ قسم المطعم، ٣٠٠٠٠٠ قسم المغسلة، ٥٠٠٠٠٠ قسم خدمات التليفون.
- ٤- المصروفات المباشرة: ١٥٠٠٠٠٠ قسم الغرف، ٦٠٠٠٠٠ قسم المطعم، ٥٠٠٠٠ قسم المغسلة، ٥٠٠٠٠ قسم التليفون.
- ٥- إيجارات المحلات لهذا العام بلغت ٣٩٥٠٠٠ جنيه.
- ٦- المصروفات غير المباشرة: ١٠٠٠٠٠٠ مصروفات إدارية وعمومية، ٩٠٠٠٠٠ مصروفات دعائية وإعلان، ٤٠٠٠٠٠ مصروفات صيانة، ٧٠٠٠٠٠ مصروفات القوى المحركة والإتارة.
- ٧- الأعباء الثابتة: ٣٠٠٠٠٠ ضرائب عقارية، ٢٠٠٠٠٠ تأمين ضد الحريق، ١٠٠٠٠٠٠ إهلاك الأصول الثابتة.

المطلوب: ١- إعداد قائمة الدخل حسب أقسام الفندق عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

٢- إعداد قائمة الدخل الإجمالية للفندق ككل عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

الحل: ١ - قائمة الدخل حسب أقسام الفندق عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١

| الإجمالي | فرعى | قسم التليفون | قسم المغسلة | قسم المطعم | قسم الغرف | البيان |
|----------|--------|--------------|-------------|------------|-----------|---------------------------------------|
| ٢٠٥٠٠٠٠ | | ٩٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ٩٠٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠٠٠ | صافى الإيرادات (المبيعات) |
| ٣٧٠٠٠٠ | | ٢٠٠٠٠ | - | ٣٥٠٠٠٠ | - | (تخصم) تكلفة المبيعات |
| ١٦٨٠٠٠٠ | | ٧٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ٥٥٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠٠٠ | مجمل دخل التشغيل |
| | | | | | | (تخصم) <u>المصروفات المباشرة:</u> |
| ٤٠٥٠٠٠ | | ٥٠٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ | ٧٥٠٠٠ | ٢٥٠٠٠٠ | إجمالي المرتبات والأجور وملحقاتها |
| ٢٢٠٠٠٠ | | ٥٠٠٠ | ٥٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ١٥٠٠٠٠ | إجمالي المصروفات الأخرى للأقسام |
| ١٠٥٥٠٠٠ | | ١٥٠٠٠ | ٢٥٠٠٠ | ٤١٥٠٠٠ | ٦٠٠٠٠٠ | صافى دخل التشغيل |
| ٣٩٥٠٠٠ | | | | | | (تضاف) الإيرادات الأخرى |
| ١٤٥٠٠٠٠ | | | | | | إجمالي دخل الفندق |
| | | | | | | (تخصم) <u>المصروفات غير المباشرة:</u> |
| | ١٠٠٠٠٠ | | | | | مصروفات إدارية وعمومية |
| | ٩٠٠٠٠ | | | | | مصروفات دعائية وإعلان |
| | ٤٠٠٠٠ | | | | | مصروفات الصيانة والإصلاح |
| | ٧٠٠٠٠ | | | | | مصروفات القوى المحركة والإتارة |
| (٣٠٠٠٠٠) | | | | | | إجمالي المصروفات غير المباشرة |
| ١١٥٠٠٠٠ | | | | | | صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة |
| | | | | | | (تخصم) <u>التكاليف الثابتة:</u> |
| | ٣٠٠٠٠ | | | | | الضرائب العقارية |
| | ٢٠٠٠٠ | | | | | تأمين ضد الحريق |
| | ١٠٠٠٠٠ | | | | | إهلاك الأصول الثابتة |
| (١٥٠٠٠٠) | | | | | | إجمالي التكاليف الثابتة |
| ١٠٠٠٠٠٠ | | | | | | صافى الدخل قبل الضريبة |
| - | | | | | | (تخصم) ضريبة الدخل |
| ١٠٠٠٠٠٠ | | | | | | صافى ربح الفندق |

❖ ملاحظة: يتم تحديد تكاليف التشغيل (المصروفات المباشرة) لكل قسم بصورة إجمالية كما يلي:

تكاليف التشغيل للقسم =

تكلفة المبيعات للقسم + المرتبات والأجور وملحقاتها للقسم + المصروفات المباشرة الأخرى للقسم

تكاليف تشغيل قسم الغرف = صفر + ٢٥٠٠٠٠ + ١٥٠٠٠٠ = ٤٠٠٠٠٠ ج

تكاليف تشغيل قسم المطعم = ٣٥٠٠٠٠ + ٧٥٠٠٠ + ٦٠٠٠٠ = ٤٨٥٠٠٠ ج

تكاليف تشغيل قسم المغسلة = صفر + ٣٠٠٠٠ + ٥٠٠٠ = ٣٥٠٠٠ ج

تكاليف تشغيل قسم التليفون = ٢٠٠٠٠ + ٥٠٠٠٠ + ٥٠٠٠ = ٧٥٠٠٠ ج

٢- قائمة الدخل للفندق لكل عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١

| | | |
|----------|---------|------------------------------------|
| | | <u>الإيرادات:</u> |
| | ١٠٠٠٠٠٠ | صافى إيرادات قسم الغرف |
| | ٩٠٠٠٠٠ | صافى إيرادات قسم الطعام والمشروبات |
| | ٦٠٠٠٠ | صافى إيرادات قسم المغسلة |
| | ٩٠٠٠٠ | صافى إيرادات قسم التليفون |
| ٢٠٥٠٠٠٠ | | إجمالى الإيرادات |
| | | <u>يخصم) تكاليف التشغيل:</u> |
| | ٤٠٠٠٠٠ | قسم الغرف |
| | ٤٨٥٠٠٠ | قسم الطعام والمشروبات |
| | ٣٥٠٠٠ | قسم المغسلة |
| | ٧٥٠٠٠ | قسم خدمات التليفون |
| (٩٩٥٠٠٠) | | إجمالى تكاليف التشغيل |
| ١٠٥٥٠٠٠ | | صافى دخل التشغيل |
| ٣٩٥٠٠٠ | | <u>يضاف) الإيرادات الأخرى:</u> |
| | | إيجارات المحلات |
| ١٤٥٠٠٠٠ | | إجمالى دخل الفندق |

| | | |
|----------|--------|--|
| | | (يخصم) <u>المصروفات غير المباشرة:</u> |
| | ١٠٠٠٠٠ | مصروفات إدارية وعمومية |
| | ٩٠٠٠٠ | مصروفات دعائية وإعلان |
| | ٤٠٠٠٠ | مصروفات الصيانة والإصلاح |
| | ٧٠٠٠٠ | مصروفات القوى المحركة والإتارة |
| (٣٠٠٠٠٠) | | إجمالي المصروفات غير المباشرة |
| ١١٥٠٠٠٠ | | <u>صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة</u> |
| | | (يخصم) <u>التكاليف الثابتة:</u> |
| | ٣٠٠٠٠ | الضرائب العقارية |
| | ٢٠٠٠٠ | تأمين ضد الحريق |
| | ١٠٠٠٠٠ | إهلاك الأصول الثابتة |
| (١٥٠٠٠٠) | | إجمالي التكاليف الثابتة |
| ١٠٠٠٠٠٠ | | <u>صافى الدخل قبل الضريبة</u> |
| - | | (تخصم) ضريبة الدخل |
| ١٠٠٠٠٠٠ | | <u>صافى ربح الفندق</u> |

ب- قائمة المركز المالى للفندق:

هى قائمة توضح المركز المالى للفندق فى تاريخ معين (نهاية الفترة المالية)، حيث تبين مصادر أموال الفندق وكيفية إستخدامه لهذه الأموال، ولقائمة المركز المالى جانبان:

جانب الخصوم وحقوق الملكية والذى يوضح مصادر الأموال، وجانب الأصول والذى يوضح إستخدامات الفندق لهذه الأموال وتوزيعها على مختلف أنواع الأصول (مثل أراضى الفندق والمباني والأثاث والمفروشات وأدوات المطعم والكافتيريا.... وغيرها)، ويجب أن يتساوى الجانبان وفقا للمعادلة المحاسبية:

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

ولا تختلف قائمة المركز المالى فى الفنادق عن تلك التى تعد فى المنشآت التجارية، وتأخذ هذه القائمة الشكل التالى:

قائمة المركز المالي للفندق في - / - / -

| (الخصوم) | | (الأصول المتداولة) | |
|------------------------------------|------------|----------------------------------|------------|
| قروض طويلة الأجل | xx | نقدية بالبنك | xx |
| أوراق الدفع | xx | نقدية بالخبزينة | xx |
| الدائنون | xx | مدينون | xx |
| قروض قصيرة الأجل | xx | أوراق مالية | xx |
| (أرصدة دائنة أخرى) | | المخزن العام (أرصدة آخر المدة) | xx |
| مصروفات مستحقة | xx | مخزن المؤن (أرصدة آخر المدة) | xx |
| إيرادات مقدمة | xx | مخزن المشروبات (أرصدة آخر المدة) | xx |
| إجمالي الخصوم | xxx | | |
| | | (أرصدة مدينة أخرى) | |
| | | مصروفات مقدمة | xx |
| | | إيرادات مستحقة | xx |
| | | إجمالي الأصول المتداولة | xxx |
| (حقوق الملكية) | | (الأصول الثابتة) | |
| رأس المال | xx | x مباني الفندق | |
| (+) صافي الربح | xx | x (-) مخصص الإهلاك | |
| أو (-) الخسارة | (xx) | | xx |
| حقوق الملكية | xxx | | |
| | | x أثاث | |
| | | x (-) مخصص الإهلاك | |
| | | | xx |
| | | سيارات ووسائل نقل | xx |
| | | آلات ومعدات | xx |
| | | أدوات ومهمات فندقية | xx |
| | | أدوات مائدة | xx |
| | | صيني وفضيات وزجاج | xx |
| | | مفروشات | xx |
| | | إجمالي الأصول الثابتة | xxx |
| إجمالي الخصوم وحقوق الملكية | xxx | إجمالي الأصول | xxx |

ثانياً: التقارير:

عبارة عن مجموعة التقارير الدورية التي يتم إعدادها من واقع المعاملات المالية التي تتم بالفندق ومن أهمها التقارير اليومية التي يقوم بإعدادها كل قسم بالفندق، وتتضمن التقارير ما يلي:

أ- التقرير اليومي لإيرادات الغرف:

يوضح تفاصيل الإيرادات اليومية للغرف وأسماء النزلاء وفترة الإشغال ويفيد في معرفة أنواع الغرف التي يتم إشغالها وفترات الإشغال، ويأخذ التقرير الشكل التالي:

التقرير اليومي لإيرادات الغرف

يوم - / - / -

| الإجمالي | رسوم الخدمة | إيراد الغرف | سعر الغرفة | فترة الإشغال | إسم النزيل | تفاصيل إيراد الغرف | | |
|----------|-------------|-------------|------------|--------------|------------|--------------------|----------|---------|
| | | | | | | المفردة | المزدوجة | الأجنحة |
| | | | | | | | | |
| x x | x | x | | | | x | x | x |

المراجعة :

مسئول الحسابات :

ب - التقرير اليومي لإيرادات المطعم:

يوضح هذا التقرير تفاصيل إيرادات المطعم من مأكولات ومشروبات أثناء الوجبات وقيمة رسوم الخدمة والمسدد نقدا وقيمة المرحل لحساب النزلاء، ويأخذ التقرير الشكل التالي:

التقرير اليومي لإيرادات المطعم

يوم - / - / -

| رقم فاتورة | | | مأكولات | | | مشروبات | | | أخرى | | | رسوم الخدمة | | | المسدد نقدا | | | على حساب النزيل | | | | | | |
|------------|-----|--------|---------|------|-------|---------|------|------|-------|-------|------|-------------|-------|-------|-------------|------|---------|-----------------|--------|------|--------|-----|-----|--|
| رقم | اسم | إجمالي | عشاء | غذاء | إفطار | مجموع | عشاء | غذاء | إفطار | مجموع | عشاء | غذاء | إفطار | مجموع | القيمة | رسوم | الضرائب | إجمالي | القيمة | رسوم | إجمالي | رقم | اسم | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

المراجعة :

مسئول الحسابات :

ج- التقرير اليومي لإيرادات مغسلة النزلاء:

يوضح التقرير الإيراد اليومي لمغسلة النزلاء ونوع وقيمة كل خدمة تخص مغسلة النزلاء من (غسيل وكى وصباغة إلخ) وقيمة رسوم الخدمة والمسدد نقدا وقيمة ما يتم تحميله على حساب النزيل، ويأخذ التقرير الشكل التالي:

التقرير اليومي لإيرادات مغسلة النزلاء

يوم - / - / -

| على حساب النزيل | | | | | المحصل نقدا | | | القيمة | البيان | رقم الفاتورة |
|-----------------|------------|----------|-------------|--------|---------------|---------|-------------|--------|--------|--------------|
| اسم النزيل | رقم الغرفة | الإجمالي | رسوم الخدمة | القيمة | إجمالي المحصل | الضرائب | رسوم الخدمة | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

المراجعة :

مسئول الحسابات :

د- التقرير اليومي لإيرادات التليفون:

يوضح هذا التقرير المكالمات التليفونية التي تمت للنزلاء وأنواعها (محلية وداخلية ودولية وغيرها) ومدة المكالمة وسعر الدقيقة وإجمالي تكلفة المكالمة وقيمة رسوم الخدمة والمسدد نقدا وقيمة ما يتم تحميله على حساب النزيل، ويأخذ التقرير الشكل التالي:

التقرير اليومي لإيرادات التليفون

يوم - / - / -

| على حساب النزيل | | | | | المحصل نقدا | | | القيمة | البيان | رقم الفاتورة |
|-----------------|------------|----------|-------------|--------|---------------|---------|-------------|--------|--------|--------------|
| اسم النزيل | رقم الغرفة | الإجمالي | رسوم الخدمة | القيمة | إجمالي المحصل | الضرائب | رسوم الخدمة | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

المراجعة :

مسئول الحسابات :

مثال تطبيقي (٦)

ظهرت الأرصدة الآتية بميزان المراجعة لأحد الفنادق عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١:
(الأرقام بالجنيهات)

٦٠٠٠٠٠ إيرادات الغرف، ٤٠٠٠٠٠ إيرادات المطعم، ١٦٠٠٠٠ إيرادات المغسلة، ٢٠٠٠٠٠
إيرادات التليفون، ٢٠٠٠٠٠ إيجارات وإيرادات أخرى، ٦٠٠٠٠٠ مسموحات الغرف، ٤٠٠٠٠٠ مسموحات
المطعم، ٤٠٠٠٠ مسموحات التليفون، ١٦٠٠٠٠ مصروفات قسم الغرف، ٦٠٠٠٠٠ مصروفات قسم
المطعم، ٣٦٠٠٠٠ مصروفات قسم المغسلة، ٢٠٠٠٠٠ مصروفات قسم التليفون، ٢٠٠٠٠٠٠ تكلفة
مبيعات الطعام والمشروبات، ٤٠٠٠٠٠ تكلفة المكالمات، ٥٠٠٠٠٠ مرتبات وأجور قسم الغرف،
٦٠٠٠٠٠ مرتبات وأجور قسم المطعم، ٣٦٠٠٠٠ مرتبات وأجور قسم المغسلة، ٣٠٠٠٠٠ مرتبات وأجور
قسم التليفون، ١٠٠٠٠٠٠ مصروفات الإدارية والعمومية، ٦٠٠٠٠٠٠ مصروفات تسويقية، ٥٠٠٠٠٠
مصروفات الصيانة، ٤٤٠٠٠٠ مصروفات القوى المحركة والإتارة، ١٠٠٠٠٠٠ ضرائب عقارية، ١٠٠٠٠٠
تأمينات، ٤٠٠٠٠٠٠٠ مباني، ١٠٠٠٠٠٠٠٠ أثاث.

وعند الجرد تبين ما يلي:

- ١- هناك أجور تخص قسم الغرف مدفوعة عن شهر مارس ٢٠٢٠ قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه.
- ٢- تتضمن تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين بأقسام الفندق كما يلي:
٢٠٠٠٠٠ الغرف، ١٦٠٠٠٠٠ المطعم، ١٢٠٠٠٠٠ المغسلة، ١٢٠٠٠٠٠ التليفون.
- ٣- هناك مصروفات عمومية وإدارية لم تدفع بعد بمبلغ ١٠٠٠٠٠٠ جنيه.
- ٤- هناك إيرادات بمبلغ ٢٠٠٠٠٠٠ جنيه لم تقيد حتى ١٢/٣١ منها ١٢٠٠٠٠٠ جنيه تخص قسم
الغرف، ٨٠٠٠٠٠٠ جنيه تخص قسم المطعم.
- ٥- تقدر نسبة إهلاك المباني والأثاث ١٠٪، ٢٠٪ على التوالي.

المطلوب:

- ١- إعداد قائمة الدخل للفندق حسب الأقسام، وقائمة الدخل الإجمالية للفندق ككل عن الفترة المنتهية
في ٢٠١٩/١٢/٣١.
- ٢- بيان الأثر على قائمة المركز المالي في ٢٠١٩/١٢/٣١.

الحل:

• تمهيد الحل:

١- تحديد إجمالي المرتبات والأجور وملحقاتها:

إجمالي المرتبات والأجور وملحقاتها =

(رصيد المرتبات والأجور من ميزان المراجعة + المرتبات والأجور المستحقة - المرتبات والأجور المقدمة) + تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين.

قسم الغرف = ٥٠٠٠٠ + صفر - ٢٠٠٠ + ٢٠٠٠٠ = ٦٨٠٠٠ جنيه

قسم المطعم = ٦٠٠٠٠ + صفر - صفر + ١٦٠٠٠ = ٧٦٠٠٠ جنيه

قسم المغسلة = ٣٦٠٠٠ + صفر - صفر + ١٢٠٠٠ = ٤٨٠٠٠ جنيه

قسم التليفون = ٣٠٠٠٠ - صفر - صفر + ١٢٠٠٠ = ٤٢٠٠٠ جنيه

٢- تحديد صافي تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات:

صافي تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات

= تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات - تكلفة الوجبات الغذائية المقدمة للعاملين بأقسام الفندق

= ٢٠٠٠٠٠ - (١٢٠٠٠ + ١٢٠٠٠ + ١٦٠٠٠ + ٢٠٠٠٠) = ١٤٠٠٠٠ جنيه

٣- تحديد المصروفات الإدارية والعمومية التي تخص الفترة:

المصروف الذي يخص الفترة

= رصيد المصروف من ميزان المراجعة + المصروف المستحق - المصروف المقدم

∴ المصروفات الإدارية والعمومية التي تخص الفترة

= ١٠٠٠٠٠ + ١٠٠٠٠٠ + صفر = ١١٠٠٠٠ جنيه

٤- تحديد إجمالي الإيرادات التي تخص الفترة:

• ملاحظة: الإيرادات التي لم تقيد تعتبر إيرادات مستحقة.

الإيراد الذي يخص الفترة

= رصيد الإيراد من ميزان المراجعة + الإيراد المستحق - الإيراد المقدم

إجمالي إيرادات قسم الغرف = ٦٠٠٠٠٠ + ١٢٠٠٠٠ - صفر = ٧٢٠٠٠٠ جنيه

إجمالي إيرادات قسم المطعم = ٤٠٠٠٠٠ + ٨٠٠٠٠ - صفر = ٤٨٠٠٠٠ جنيه

٥- تحديد صافي الإيرادات:

صافي الإيرادات = إجمالي الإيرادات - المسموحات

صافي إيرادات قسم الغرف = ٦٠٠٠٠ - ٧٢٠٠٠٠ = ٦٦٠٠٠٠ جنيه

صافي إيرادات قسم المطعم = ٤٠٠٠٠ - ٤٨٠٠٠٠ = ٤٤٠٠٠٠ جنيه

صافي إيرادات قسم المغسلة = صفر - ١٦٠٠٠٠ = ١٦٠٠٠٠ جنيه

صافي إيرادات قسم التليفون = ٢٠٠٠٠٠ - ٤٠٠٠ = ١٩٦٠٠٠ جنيه

٦- حساب الإهلاك:

قسط الإهلاك = قيمة الأصل × معدل الإهلاك × المدة

إهلاك المباني = ٤٠٠٠٠٠٠ × $\frac{10}{100}$ × ١ = ٤٠٠٠٠٠٠ جنيه

إهلاك الأثاث = ١٠٠٠٠٠٠ × $\frac{20}{100}$ × ١ = ٢٠٠٠٠٠٠ جنيه

٧- تحديد التكاليف الثابتة:

التكاليف الثابتة = الضرائب العقارية + التأمينات + إهلاك المباني + إهلاك الأثاث

التكاليف الثابتة = ١٠٠٠٠٠ + ١٠٠٠٠٠ + ٤٠٠٠٠٠٠ + ٢٠٠٠٠٠٠ = ٦٢٠٠٠٠٠ جنيه

قائمة الدخل حسب أقسام الفندق عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١

| الإجمالي | فرعى | قسم التليفون | قسم المغسلة | قسم المطعم | قسم الغرف | البيان |
|--------------|-----------|--------------|-------------|------------|-----------|---------------------------------------|
| ١٤٥٦.٠٠٠ | | ١٩٦.٠٠٠ | ١٦.٠٠٠ | ٤٤٠.٠٠٠ | ٦٦.٠٠٠ | صافى الإيرادات (المبيعات) |
| ١٨.٠٠٠ | | ٤.٠٠٠ | - | ١٤.٠٠٠ | - | (تخصم) تكلفة المبيعات |
| ١٢٧٦.٠٠٠ | | ١٥٦.٠٠٠ | ١٦.٠٠٠ | ٣٠.٠٠٠ | ٦٦.٠٠٠ | مجمل دخل التشغيل |
| | | | | | | (تخصم) <u>المصروفات المباشرة:</u> |
| ٢٣٤.٠٠٠ | | ٤٢.٠٠٠ | ٤٨.٠٠٠ | ٧٦.٠٠٠ | ٦٨.٠٠٠ | إجمالي المرتبات والأجور وملحقاتها |
| ٢٧٦.٠٠٠ | | ٢.٠٠٠ | ٣٦.٠٠٠ | ٦.٠٠٠ | ١٦.٠٠٠ | إجمالي المصروفات الأخرى للأقسام |
| ٧٦٦.٠٠٠ | | ٩٤.٠٠٠ | ٧٦.٠٠٠ | ١٦٤.٠٠٠ | ٤٣٢.٠٠٠ | صافى دخل التشغيل |
| ٢.٠٠٠.٠٠٠ | | | | | | (تضاف) الإيرادات الأخرى |
| ٩٦٦.٠٠٠ | | | | | | إجمالي دخل الفندق |
| | | | | | | (تخصم) <u>المصروفات غير المباشرة:</u> |
| | ١١.٠٠٠ | | | | | مصروفات إدارية وعمومية |
| | ٦.٠٠٠ | | | | | مصروفات دعائية وإعلان |
| | ٥.٠٠٠ | | | | | مصروفات الصيانة والإصلاح |
| | ٤٤.٠٠٠ | | | | | مصروفات القوى المحركة والإتارة |
| (٢٦٤.٠٠٠) | | | | | | إجمالي المصروفات غير المباشرة |
| ٧٠٢.٠٠٠ | | | | | | صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة |
| | | | | | | (تخصم) <u>التكاليف الثابتة:</u> |
| | ١.٠٠٠ | | | | | الضرائب العقارية |
| | ١.٠٠٠ | | | | | تأمين ضد الحريق |
| | ٤.٠٠٠.٠٠٠ | | | | | إهلاك المباني |
| | ٢.٠٠٠.٠٠٠ | | | | | إهلاك الأثاث |
| (٦٢.٠٠٠.٠٠٠) | | | | | | إجمالي التكاليف الثابتة |
| ٨٢.٠٠٠ | | | | | | صافى الدخل قبل الضريبة |
| --- | | | | | | (تخصم) ضريبة الدخل |
| ٨٢.٠٠٠ | | | | | | صافى ربح الفندق |

قائمة الدخل للفندق ككل عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١

| | | <u>الإيرادات:</u> |
|----------|--------|--|
| | ٦٦٠٠٠٠ | صافى إيرادات قسم الغرف |
| | ٤٤٠٠٠٠ | صافى إيرادات قسم الطعام والمشروبات |
| | ١٦٠٠٠٠ | صافى إيرادات قسم المغسلة |
| | ١٩٦٠٠٠ | صافى إيرادات قسم التليفون |
| ١٤٥٦٠٠٠ | | إجمالى الإيرادات |
| | | ❖ (يخصم) تكاليف التشغيل: |
| | ٢٢٨٠٠٠ | قسم الغرف |
| | ٢٧٦٠٠٠ | قسم الطعام والمشروبات |
| | ٨٤٠٠٠ | قسم المغسلة |
| | ١٠٢٠٠٠ | قسم التليفون |
| (٦٩٠٠٠٠) | | إجمالى تكاليف التشغيل |
| ٧٦٦٠٠٠ | | صافى دخل التشغيل |
| | | (يضاف) الإيرادات الأخرى: |
| ٢٠٠٠٠٠ | | إيجارات المحلات |
| ٩٦٦٠٠٠ | | إجمالى دخل الفندق |
| | | (يخصم) المصروفات غير المباشرة: |
| | ١١٠٠٠٠ | مصروفات إدارية وعمومية |
| | ٦٠٠٠٠ | مصروفات دعائية وإعلان |
| | ٥٠٠٠٠ | مصروفات الصيانة والإصلاح |
| | ٤٤٠٠٠ | مصروفات القوى المحركة والإتارة |
| (٢٦٤٠٠٠) | | إجمالى المصروفات غير المباشرة |
| ٧٠٢٠٠٠ | | صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة |

| | | |
|-----------|--------|--------------------------|
| | | (يخصم) التكاليف الثابتة: |
| | ١٠٠٠٠ | الضرائب العقارية |
| | ١٠٠٠٠ | تأمين ضد الحريق |
| | ٤٠٠٠٠٠ | إهلاك المباني |
| | ٢٠٠٠٠٠ | إهلاك الأثاث |
| (٦٢٠٠٠٠٠) | | إجمالي التكاليف الثابتة |
| ٨٢٠٠٠٠ | | صافي الدخل قبل الضريبة |
| - | | (تخصم) ضريبة الدخل |
| ٨٢٠٠٠٠ | | صافي ربح الفندق |

❖ ملاحظة:

يتم تحديد تكاليف التشغيل (المصروفات المباشرة) لكل قسم بصورة إجمالية كما يلي:

تكاليف التشغيل للقسم =

تكلفة مبيعات القسم + المرتبات والأجور وملحقاتها للقسم + المصروفات المباشرة الأخرى

للقسم

تكاليف تشغيل قسم الغرف = صفر + ٦٨٠٠٠ + ١٦٠٠٠٠ = ٢٢٨٠٠٠ ج

تكاليف تشغيل قسم المطعم = ١٤٠٠٠٠ + ٧٦٠٠٠ + ٦٠٠٠٠ = ٢٧٦٠٠٠ ج

تكاليف تشغيل قسم المغسلة = صفر + ٤٨٠٠٠ + ٣٦٠٠٠ = ٨٤٠٠٠ ج

تكاليف تشغيل قسم التليفون = ٤٠٠٠٠ + ٤٢٠٠٠ + ٢٠٠٠٠ = ١٠٢٠٠٠ ج

قائمة المركز المالي للفندق في ٢٠١٩/١٢/٣١

| (الخصوم) | | (الأصول المتداولة) | |
|-------------------------------|-------|---------------------------|---------|
| أرصدة دائنة أخرى | | أرصدة مدينة أخرى | |
| مصروفات إدارية وعمومية مستحقة | ١٠٠٠٠ | مصروف أجور مقدمة | ٢٠٠٠ |
| | | إيرادات قسم الغرف مستحقة | ١٢٠٠٠٠ |
| | | إيرادات قسم المطعم مستحقة | ٨٠٠٠٠ |
| (حقوق الملكية) | | (الأصول الثابتة) | |
| صافى الربح | ٨٢٠٠٠ | ٤٠٠٠٠٠٠ مبانى الفندق | |
| | | ٤٠٠٠٠٠٠ (-) مخصص الإهلاك | |
| | | ————— | ٣٦٠٠٠٠٠ |
| | | ١٠٠٠٠٠٠ أثاث الفندق | |
| | | ٢٠٠٠٠٠٠ (-) مخصص الإهلاك | |
| | | ————— | ٨٠٠٠٠٠٠ |

مثال تطبيقي (٧)

فيما يلي الأرصدة المستخرجة من دفاتر أحد الفنادق عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١:

(الأرقام بالآلاف جنيه)

١٢٠٠٠٠ قيمة الأراضي، ١٢٠٠٠٠ قيمة المباني، ١٠٠٠٠٠ قيمة الأثاث، ١٠٠٠٠٠ قيمة الأجهزة والمعدات، ١٣٠٠٠ النقدية بالبنوك، ٢٤٠٠٠ تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات، ٦٠٠٠ تكلفة المكالمات، ١٦٠٠ أجور العاملين بقسم الغرف، ١٦٠٠ أجور العاملين بقسم المطعم، ٢٠٠ أجور العاملين بقسم التليفون، ٢٠٠٠ مصروفات أخرى لأقسام التشغيل (٦٠٠ قسم الغرف، ١٢٠٠ قسم المطعم، ٢٠٠ قسم التليفون)، ٦٠٠ مصروفات إدارية وعمومية، ٤٠٠ مصروفات دعائية وإعلان، ٤٠٠ مصروفات الصيانة والإصلاح، ٢٠٠ مصروفات القوى المحركة والإتارة، ١٠٠٠ التكاليف

الثابتة، ٤٠٠٠٠ إيرادات قسم الغرف، ٣٢٠٠٠ إيرادات قسم المطعم، ٨٠٠٠ إيرادات قسم التليفون،
١١٠٠٠ إيجارات وإيرادات أخرى، ٣٠٠٠٠٠ رأس المال، ١٠٠٠٠٠٠ قرض سندات طويلة الأجل.

فإذا علمت أن:

١- تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين ١٠٠٠ جنيه تقسم بين قسم الغرف وقسم المطعم وقسم التليفون
بنسبة ٤٠٪، ٥٠٪، ١٠٪ على التوالي.

٢- هناك إيرادات مستحقة قيمتها ٣٠٠٠ جنيه تخص قسم المطعم.

٣- تستهلك المباني بنسبة ٥٪، والأثاث بنسبة ١٠٪، والأجهزة والمعدات بنسبة ٢٠٪ سنويا.

المطلوب:

١- إعداد قائمة الدخل للفندق حسب الأقسام عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

٢- إعداد قائمة الدخل الإجمالية للفندق ككل عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

٣- إعداد قائمة المركز المالي للفندق في ٢٠١٩/١٢/٣١.

الحل:

• تمهيد الحل:

١- تحديد صافي تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات:

صافي تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات

= تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات - تكلفة الوجبات الغذائية المقدمة للعاملين بأقسام الفندق

$$= ٢٤٠٠٠ - ١٠٠٠ = ٢٣٠٠٠ جنيه$$

٢- تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين (١٠٠٠ جنيه) تقسم بين الأقسام كما يلي:

$$\text{قسم الغرف} = \frac{40}{100} \times ١٠٠٠ = ٤٠٠ جنيه$$

$$\text{قسم المطعم} = \frac{50}{100} \times ١٠٠٠ = ٥٠٠ جنيه$$

$$\text{قسم التليفون} = \frac{10}{100} \times ١٠٠٠ = ١٠٠ جنيه$$

٣- تحديد إجمالي الأجور وملحقاتها:

إجمالي الأجور وملحقاتها للقسم = أجور القسم + الوجبات الغذائية المقدمة للعاملين بالقسم

$$\text{إجمالي الأجور وملحقاتها لقسم الغرف} = ١٦٠٠ + ٤٠٠ = ٢٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{إجمالي الأجور وملحقاتها لقسم المطعم} = ١٦٠٠ + ٥٠٠ = ٢١٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{إجمالي الأجور وملحقاتها لقسم التليفون} = ٢٠٠ + ١٠٠ = ٣٠٠ \text{ جنيه}$$

٤- تحديد إجمالي الإيرادات التي تخص الفترة:

الإيراد الذي يخص الفترة

$$= \text{رصيد الإيراد من ميزان المراجعة} + \text{الإيراد المستحق} - \text{الإيراد المقدم}$$

$$\text{إجمالي إيرادات قسم المطعم} = ٣٢٠٠٠ + ٣٠٠٠ - \text{صفر} = ٣٥٠٠٠ \text{ جنيه}$$

٥- حساب الإهلاك:

$$\text{قسط الإهلاك} = \text{قيمة الأصل} \times \text{معدل الإهلاك} \times \text{المدة}$$

$$\text{إهلاك المباني} = ١٢٠٠٠٠ \times \frac{5}{100} \times ١ = ٦٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{إهلاك الأثاث} = ١٠٠٠٠٠ \times \frac{10}{100} \times ١ = ١٠٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{إهلاك الأجهزة والمعدات} = ١٠٠٠٠٠ \times \frac{20}{100} \times ١ = ٢٠٠٠٠ \text{ جنيه}$$

قائمة الدخل حسب أقسام الفندق عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١

| الإجمالي | فرعى | قسم التليفون | قسم المطعم | قسم الغرف | البيان |
|----------|--------|--------------|------------|-----------|---------------------------------------|
| ٨٣.٠٠٠ | | ٨.٠٠٠ | ٣٥.٠٠٠ | ٤.٠٠٠ | صافى الإيرادات (المبيعات) |
| ٢٩.٠٠٠ | | ٦.٠٠٠ | ٢٣.٠٠٠ | - | (تخصم) تكلفة المبيعات |
| ٥٤.٠٠٠ | | ٢.٠٠٠ | ١٢.٠٠٠ | ٤.٠٠٠ | مجمل دخل التشغيل |
| | | | | | (تخصم) <u>المصروفات المباشرة:</u> |
| ٤٤.٠٠ | | ٣.٠٠ | ٢١.٠٠ | ٢.٠٠٠ | إجمالي المرتبات والأجور وملحقاتها |
| ٢.٠٠٠ | | ٢.٠٠ | ١٢.٠٠ | ٦.٠٠ | إجمالي المصروفات الأخرى للأقسام |
| ٤٧٦.٠٠ | | ١٥.٠٠ | ٨٧.٠٠ | ٣٧٤.٠٠ | صافى دخل التشغيل |
| ١١.٠٠٠ | | | | | (تضاف) الإيرادات الأخرى |
| ٥٨٦.٠٠ | | | | | إجمالي دخل الفندق |
| | | | | | (تخصم) <u>المصروفات غير المباشرة:</u> |
| | ٦.٠٠ | | | | مصروفات إدارية وعمومية |
| | ٤.٠٠ | | | | مصروفات دعائية وإعلان |
| | ٤.٠٠ | | | | مصروفات الصيانة والإصلاح |
| | ٢.٠٠ | | | | مصروفات القوى المحركة والإتارة |
| (١٦.٠٠) | | | | | إجمالي المصروفات غير المباشرة |
| ٥٧٠.٠٠ | | | | | صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة |
| | | | | | (تخصم) <u>التكاليف الثابتة:</u> |
| | ١.٠٠٠ | | | | التكاليف الثابتة |
| | ٦.٠٠٠ | | | | إهلاك المباني |
| | ١.٠٠٠٠ | | | | إهلاك الأثاث |
| (٣٧.٠٠٠) | ٢.٠٠٠٠ | | | | إهلاك الأجهزة والمعدات |
| | | | | | إجمالي التكاليف الثابتة |
| ٢.٠٠٠٠ | | | | | صافى الدخل قبل الضريبة |
| - | | | | | (تخصم) ضريبة الدخل |
| ٢.٠٠٠٠ | | | | | صافى ربح الفندق |

قائمة الدخل للفندق ككل عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١

| | | |
|---------|-------|--|
| | | الإيرادات: |
| | ٤٠٠٠٠ | صافى إيرادات قسم الغرف |
| | ٣٥٠٠٠ | صافى إيرادات قسم المطعم |
| | ٨٠٠٠ | صافى إيرادات قسم التليفون |
| ٨٣٠٠٠ | | إجمالي الإيرادات |
| | | (يخصم) تكاليف التشغيل: |
| | ٢٦٠٠ | قسم الغرف |
| | ٢٦٣٠٠ | قسم المطعم |
| | ٦٥٠٠ | قسم التليفون |
| (٣٥٤٠٠) | | إجمالي تكاليف التشغيل |
| ٤٧٦٠٠ | | صافى دخل التشغيل |
| | | (يضاف) الإيرادات الأخرى: |
| ١١٠٠٠ | | إيجارات المحلات |
| ٥٨٦٠٠ | | إجمالي دخل الفندق |
| | | (يخصم) المصروفات غير المباشرة: |
| | ٦٠٠ | مصروفات إدارية وعمومية |
| | ٤٠٠ | مصروفات دعائية وإعلان |
| | ٤٠٠ | مصروفات الصيانة والإصلاح |
| | ٢٠٠ | مصروفات القوى المحركة والإنارة |
| (١٦٠٠) | | إجمالي المصروفات غير المباشرة |
| ٥٧٠٠٠ | | صافى الدخل قبل التكاليف الثابتة |
| | | (يخصم) التكاليف الثابتة: |
| | ١٠٠٠ | الضرائب العقارية |
| | ٦٠٠٠ | إهلاك المبانى |
| | ١٠٠٠٠ | إهلاك الأثاث |
| | ٢٠٠٠٠ | إهلاك الأجهزة والمعدات |
| (٣٧٠٠٠) | | إجمالي التكاليف الثابتة |
| ٢٠٠٠٠ | | صافى الدخل قبل الضريبة |
| - | | (تخصم) ضريبة الدخل |
| ٢٠٠٠٠ | | صافى ربح الفندق |

قائمة المركز المالى للفندق فى ٢٠١٩/١٢/٣١

| (الخصوم) | | (الأصول المتداولة) | |
|-----------------------------|---------|-------------------------|---------|
| قروض سندات طويلة الأجل | ١٠٠٠٠٠ | نقدية بالبنك | ١٣٠٠٠ |
| | | (أرصدة مدينة أخرى) | |
| | | إيرادات المطعم المستحقة | ٣٠٠٠ |
| (حقوق الملكية) | | (الأصول الثابتة) | |
| رأس المال | ٣٠٠٠٠٠ | أراضى | ١٢٠٠٠٠ |
| (+) صافى الربح | ٢٠٠٠٠ | المباني ١٢٠٠٠٠ | |
| | | مخصص الإهلاك (٦٠٠٠) | |
| | | ————— | ١١٤٠٠٠ |
| | | الأثاث ١٠٠٠٠٠ | |
| | | مخصص الإهلاك (١٠٠٠٠) | |
| | | ————— | ٩٠٠٠٠ |
| | | الأجهزة والمعدات ١٠٠٠٠٠ | |
| | | مخصص الإهلاك (٢٠٠٠٠) | |
| | | ————— | ٨٠٠٠٠ |
| إجمالى الخصوم وحقوق الملكية | ٤٢٠٠٠٠٠ | إجمالى الأصول | ٤٢٠٠٠٠٠ |

تمارين غير محلولة على الفصل الرابع

تمرين (١)

فيما يلي البيانات الخاصة بقسم الغرف بفندق النور عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١ : (الأرقام بالجنيهات)

٢٠٠٠٠٠ إيرادات غرف نزلاء عاديين - ٤٠٠٠٠٠ إيرادات غرف نزلاء مجموعات - ١٠٠٠٠٠
إيرادات غرف نزلاء دائمون - ١٥٠٠٠٠ إيرادات صالات وقاعات - ٣٠٠٠٠ مسموحات - ١٠٠٠٠٠
المرتبات والأجور - ٢٠٠٠٠ مزايا العاملين - ٣٠٠٠٠ مهمات غرف - ١٢٠٠٠ مهمات تنظيف
غرف - ١٠٠٠٠٠ البياضات والمفروشات - ٢٠٠٠٠ الغسيل والكي - ٧٠٠٠ مصروفات حجز
غرف - ١٢٠٠٠ عمولات مدفوعة - ١٠٠٠٠ ملابس العمال - ٦٠٠٠ مصروفات متنوعة. فإذا علمت أن:

- ١ - تتضمن إيرادات الصالات والقاعات ٢٠٠٠٠ ج مبلغ محصل مقدا نظير دورة ستعقد في أبريل ٢٠٢٠.
- ٢ - قدرت البياضات والمفروشات على أساس الجرد الفعلي آخر السنة بمبلغ ٩١٠٠٠ ج.
- ٣ - هناك عمولات مستحقة قيمتها ٤٠٠٠ ج.
- ٤ - نصيب قسم الغرف من المطبوعات والأدوات الكتابية يقدر بمبلغ ٥٠٠٠ ج لم يتم إثباته حتى نهاية السنة.

المطلوب: إعداد قائمة الدخل لقسم الغرف عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

تمرين (٢)

فيما يلي البيانات الخاصة بقسم المطعم بفندق السعادة عن السنة المالية المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١ : (الأرقام بالجنيهات)

٣٠٠٠٠٠ مبيعات الطعام والمأكولات - ١٨٠٠٠٠ مبيعات المشروبات - ٦٠٠٠٠ مسموحات على
مبيعات الطعام والمشروبات - ٣٠٠٠٠ رسم دخول المطعم - ١٨٠٠٠٠ مواد غذائية في ١/١ -
٦٠٠٠٠ مشتريات مواد غذائية خلال العام - ٣٠٠٠٠ تكلفة مبيعات المشروبات - ٢٧٠٠٠

المرتبات ولأجور - ٣٠٠٠ مزايا للعاملين - ١٢٠٠٠٠ أدوات ومهمات المطعم - ٢٤٠٠٠٠ الصينى والزجاج والفضيات - ٢٠٠٠ مهمات تنظيف - ٤٠٠٠ تكاليف وقود (غاز وكهرباء) - ٧٠٠٠ مصروفات ضيافة وموسيقى - ٥٠٠٠ مستلزمات المطعم أخرى.

وعند الجرد فى نهاية العام تبين الآتى:

- ١- رصيد المواد الغذائية المتبقية فى ١٢/٣١ بلغ ١٢٠٠٠٠ جنيه.
- ٢- تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين فى الأقسام المختلفة بلغت ٣٠٠٠٠ جنيه منها ٦٠٠٠ جنيه تخص العاملين بقسم المطعم.
- ٣- نسبة الإهلاك السنوى لأدوات ومهمات المطعم ، والصينى والزجاج والفضيات ١٠٪.

المطلوب: إعداد قائمة الدخل لقسم المطعم عن السنة المنتهية فى ٢٠١٩/١٢/٣١.

تمرين (٣)

فيما يلى البيانات المستخرجة من دفاتر فندق الحياة والمتعلقة بقسم المغسلة عن السنة المالية المنتهية فى ٢٠١٩/١٢/٣١: (الأرقام بالجنيهات)

٣٥٠٠٠ إيرادات غسيل وكى للنزلاء - ٤٥٠٠٠ إيرادات غسيل وكى لأطراف خارجية - ٥٠٠٠ مسموحات - ١٢٥٠٠ مرتبات وأجور للعاملين - ٣٥٠٠ مزايا العاملين - ٣٠٠٠ مهمات غسيل - ٢٠٠٠ شماغات - ٢٥٠٠ ملابس للعاملين - ١٥٠٠ أدوات كتابية.

المطلوب: إعداد قائمة الدخل لقسم المغسلة عن السنة المنتهية فى ٢٠١٩/١٢/٣١.

تمرين (٤)

فيما يلى البيانات الخاصة بقسم التليفون بأحد الفنادق عن السنة المالية المنتهية فى ٢٠١٩/١٢/٣١: (الأرقام بالجنيهات)

٣٠٠٠٠ إيرادات المكالمات المحلية - ٣٦٠٠٠ إيرادات المكالمات الداخلية - ٢٨٠٠٠ إيرادات المكالمات الدولية - ٣٩٠٠٠ إيرادات إتصالات أخرى - ٣٠٠٠٠ المسموحات - ١٠٠٠٠ تكلفة

المكالمات المحلية السيارات - ٦٠٠٠ تكلفة المكالمات الداخلية - ٥٠٠٠ تكلفة المكالمات الدولية -
٤٠٠٠ تكلفة إتصالات أخرى - ٥٠٠٠ إشتراكات دورية - ٦٠٠٠ أجور مرتبات - ٣٠٠٠ مزايا
العاملين - ١٤٠٠ مصروفات معدات - ٣٠٠٠ أدوات كتابية ومكتبية - ٢٦٠٠ ملابس عاملين -
٢٠٠٠ مصروفات متنوعة.

المطلوب: إعداد قائمة الدخل لقسم خدمات السيارات عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

تمرين (٥)

فيما يلي بعض الأرصدة المستخرجة من دفاتر فندق الأمل عن السنة المالية المنتهية في
٢٠١٩/١٢/٣١: (الأرقام بالجنيهات)

١- صافى إيرادات الأقسام: ٥٠٠٠٠٠ قسم الغرف، ٤٥٠٠٠٠ قسم المطعم، ٣٠٠٠٠ قسم
المغسلة، ٤٥٠٠٠ قسم التليفون.

٢- تكلفة المبيعات: ١٧٥٠٠٠ قسم المطعم، ١٠٠٠٠ قسم التليفون.

٣- إجمالي المرتبات والأجور: ١٢٥٠٠٠ قسم الغرف، ٣٧٥٠٠ قسم المطعم، ١٥٠٠٠ قسم
المغسلة، ٢٥٠٠٠ قسم التليفون.

٤- المصروفات المباشرة: ٧٥٠٠٠ قسم الغرف، ٣٠٠٠٠ قسم المطعم، ٢٥٠٠ قسم المغسلة،
٢٥٠٠ قسم التليفون.

٥- إيجارات المحلات لهذا العام بلغت ١٩٧٥٠٠ جنيه.

٦- المصروفات غير المباشرة: ٥٠٠٠٠ مصروفات إدارية وعمومية، ٤٥٠٠٠ مصروفات دعائية
وإعلان، ٢٠٠٠٠ مصروفات صيانة، ٣٥٠٠٠ مصروفات القوى المحركة والإتارة.

٧- الأعباء الثابتة: ١٥٠٠٠ ضرائب عقارية، ١٠٠٠٠ تأمين ضد الحريق، ٥٠٠٠٠ إهلاك الأصول
الثابتة.

المطلوب: إعداد قائمة الدخل حسب أقسام الفندق عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.

تمرين (٦)

ظهرت الأرصدة الآتية بميزان المراجعة لأحد الفنادق عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١:
(الأرقام بالجنيهات)

١٢٠٠٠٠٠ إيرادات الغرف، ٨٠٠٠٠٠٠ إيرادات المطعم، ٣٢٠٠٠٠٠ إيرادات المغسلة، ٤٠٠٠٠٠٠ التليفون، ٤٠٠٠٠٠٠ إيجارات وإيرادات أخرى، ١٢٠٠٠٠٠ مسموحات الغرف، ٨٠٠٠٠٠ مسموحات المطعم، ٨٠٠٠٠ مسموحات التليفون، ٣٢٠٠٠٠٠ مصروفات قسم الغرف، ١٢٠٠٠٠٠ مصروفات قسم المطعم، ٧٢٠٠٠٠ مصروفات قسم المغسلة، ٤٠٠٠٠٠٠ مصروفات قسم التليفون، ٤٠٠٠٠٠٠ تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات، ٨٠٠٠٠٠٠ تكلفة المكالمات، ١٠٠٠٠٠٠٠ مرتبات وأجور قسم الغرف، ١٢٠٠٠٠٠٠ مرتبات وأجور قسم المطعم، ٧٢٠٠٠٠٠ مرتبات وأجور قسم المغسلة، ٦٠٠٠٠٠٠٠ مرتبات وأجور قسم التليفون، ٢٠٠٠٠٠٠٠ مصروفات الإدارية والعمومية، ١٢٠٠٠٠٠٠ مصروفات تسويقية، ١٠٠٠٠٠٠٠ مصروفات الصيانة، ٨٨٠٠٠٠٠ مصروفات القوى المحركة والإتارة، ٢٠٠٠٠٠٠٠ ضرائب عقارية، ٢٠٠٠٠٠٠٠ تأمينات، ٨٠٠٠٠٠٠٠ مبانى، ٢٠٠٠٠٠٠٠٠ أثاث.

وعند الجرد تبين ما يلى:

- ١- هناك أجور تخص قسم الغرف مدفوعة عن شهر مارس ٢٠٢٠ قدرها ٤٠٠٠٠ جنيه.
- ٢- تتضمن تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين بأقسام الفندق كما يلى:
٤٠٠٠٠٠٠ الغرف، ٣٢٠٠٠٠٠٠ المطعم، ٢٤٠٠٠٠٠٠ المغسلة، ٢٤٠٠٠٠٠٠ التليفون.
- ٣- هناك مصروفات عمومية وإدارية لم تدفع بعد بمبلغ ٢٠٠٠٠٠٠ جنيه.
- ٤- هناك إيرادات بمبلغ ٤٠٠٠٠٠٠٠ جنيه لم تقيد حتى ٣١ / ١٢ / ٢٠١٩ منها ٢٤٠٠٠٠٠٠ جنيه تخص قسم الغرف، ١٦٠٠٠٠٠٠ جنيه تخص قسم المطعم.
- ٥- تقدر نسبة إهلاك المبانى والأثاث ١٠٪ ، ٢٠٪ على التوالي.

المطلوب:

- ١- إعداد قائمة الدخل للفندق حسب الأقسام ، وقائمة الدخل الإجمالية للفندق ككل عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.
- ٢- بيان الأثر على قائمة المركز المالى في ٢٠١٩/١٢/٣١.

تمرين (٧)

فيما يلي الأرصدة المستخرجة من دفاتر أحد الفنادق عن السنة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١:
(الأرقام بالآلف جنيه)

٦٠٠٠٠ قيمة الأراضي، ٦٠٠٠٠ قيمة المباني، ٥٠٠٠٠ قيمة الأثاث، ٥٠٠٠٠ قيمة الأجهزة
والمعدات، ٦٥٠٠ النقدية بالبنوك، ١٢٠٠٠ تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات، ٣٠٠٠ تكلفة
المكالمات، ٨٠٠ أجور العاملين بقسم الغرف، ٨٠٠ أجور العاملين بقسم المطعم، ١٠٠ أجور
العاملين بقسم التليفون، ١٠٠٠ مصروفات أخرى لأقسام التشغيل (٣٠٠ قسم الغرف، ٦٠٠ قسم
المطعم، ١٠٠ قسم التليفون)، ٣٠٠ مصروفات إدارية وعمومية، ٢٠٠ مصروفات دعائية وإعلان،
٢٠٠ مصروفات الصيانة والإصلاح، ١٠٠ مصروفات القوى المحركة والإنارة، ٥٠٠ التكاليف الثابتة،
٢٠٠٠٠ إيرادات قسم الغرف، ١٦٠٠٠ إيرادات قسم المطعم، ٤٠٠٠ إيرادات قسم التليفون، ٥٥٠٠
إيجارات وإيرادات أخرى، ١٥٠٠٠٠ رأس المال، ٥٠٠٠٠٠ قرض سندات طويلة الأجل.

فإذا علمت أن:

- ١- تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين ٥٠٠ جنيه تقسم بين قسم الغرف وقسم المطعم وقسم التليفون
بنسبة ٤٠ % ، ٥٠ % ، ١٠ % على التوالي.
- ٢- هناك إيرادات مستحقة قيمتها ١٥٠٠ جنيه تخص قسم المطعم.
- ٣- تستهلك المباني بنسبة ٥ % ، والأثاث بنسبة ١٠ % ، والأجهزة والمعدات بنسبة ٢٠ % سنويا.

المطلوب:

- ١- إعداد قائمة الدخل للفندق حسب الأقسام عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.
- ٢- إعداد قائمة الدخل الإجمالية للفندق ككل عن الفترة المنتهية في ٢٠١٩/١٢/٣١.
- ٣- إعداد قائمة المركز المالي للفندق في ٢٠١٩/١٢/٣١.

الفصل الخامس

تقييم الأداء فى الفنادق

الأهداف التعليمية:

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل ينبغى أن يكون الطالب قادراً على:

- ١- التعرف على ماهية عملية تقييم الأداء.
- ٢- الإلمام بأهم المؤشرات المالية المستخدمة لتقييم الأداء.
- ٣- التعرف على كيفية حساب وتحليل بعض المؤشرات المالية لتقييم أداء الفندق.

الفصل الخامس

تقييم الأداء فى الفنادق

يعتبر تقييم الأداء عملية هامة للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة لدى الفندق لتحقيق الأهداف المخططة، ومدخل رقابى على أوجه نشاط الفندق للتحقق من فاعليتها وتحقيقها للنتائج المستهدفة بهدف تحديد الإنحرافات وتحليلها وإتخاذ الإجراءات المصححة.

وتعتبر المؤشرات المالية من أهم الأساليب المستخدمة فى تقييم الأداء حيث توفر معلومات تساعد فى تفسير مدى قدرة الفندق على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الربحية المطلوبة.

ومن هذه المؤشرات ما يلى:

أ- مؤشرات الربحية.

ب- مؤشرات الأداء.

ج- نسب كفاءة التشغيل.

أ- مؤشرات الربحية:

تستخدم فى تقييم الأداء حيث يهتم المستثمر فى مجال الفنادق بتحقيق الفندق للربحية وعائد مناسب يفوق تكلفة رأس المال.

١- معدل العائد على حقوق الملكية:

يهتم المستثمرون وأصحاب حقوق الملكية بهذا المؤشر، حيث يعبر رأس المال عن المبالغ التى أستثمرها أصحاب حقوق الملكية وأى أرباح محتجزة لتحقيق عائد يفوق العائد من الإستثمار فى أى مجال آخر مثل الإيداع فى البنوك أو الإستثمار فى أذون الخزانة.

ويتم حساب هذا المعدل كما يلى:

$$\text{معدل العائد (صافى الربح) على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

مثال تطبيقي (١)

توافرت لديك البيانات التالية لإحدى الفنادق الكبرى:

- حقوق الملكية ٢٠٠ مليون ج.

- صافي الربح عام ٢٠١٨ كان ٣٥ مليون ج، تم توزيع ١٠ مليون ج والباقي تم احتجازه.

- صافي الربح عام ٢٠١٩ كان ٢٠ مليون ج.

فإذا علمت أن: بلغ معدل العائد على رأس المال المستثمر في السوق عام ٢٠١٨ ١٣٪ وعام ٢٠١٩ كان ١٠٪.

المطلوب: تقييم وإبداء رأيك في هذا الإستثمار خلال عامي ٢٠١٨ ، ٢٠١٩ .

الحل:

ملاحظة: معدل العائد على رأس المال المستثمر في السوق هو العائد الناتج من الإستثمار في البنوك.

عام ٢٠١٨:

$$\text{معدل العائد (صافي الربح) على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$
$$= \frac{35 \text{ مليون ج}}{200 \text{ مليون ج}} \times 100 = 17.5\%$$

التعليق: يفضل الإستثمار في هذا الفندق لأنه إستثمار ناجح حيث يحقق معدل عائد على حقوق الملكية بنسبة ١٧.٥٪ وهو أكبر من معدل العائد على رأس المال المستثمر في السوق بنسبة ١٣٪.

عام ٢٠١٩:

$$\text{معدل العائد (صافي الربح) على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية + الأرباح المحتجزة}} \times 100$$
$$= \frac{20 \text{ مليون ج}}{200 \text{ مليون ج} + 25 \text{ مليون ج}} \times 100 = 8.89\%$$

(٣٥ مليون ج صافي ربح عام ٢٠١٨ - ١٠ مليون ج توزيع من صافي الربح)

$$= \frac{20 \text{ مليون ج}}{225 \text{ مليون ج}} \times 100 = 8.89\%$$

التعليق: معدل العائد على حقوق الملكية بنسبة ٨.٨٩٪ أقل من معدل العائد على رأس المال المستثمر في السوق بنسبة ١٠٪ ولذلك لا يفضل الإستثمار في هذا الفندق لأنه إستثمار غير فعال، وأن الإستثمار في البنوك أفضل.

٢- معدل العائد على الأصول:

يعبر عن أداء الإدارة وقدرتها في إستخدام الموارد من خلال قيمة ما يساهم به كل جنيه من الأصول في صافي ربح الفندق.

ويتم حساب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل العائد (صافي الربح) على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

مثال تطبيقي (٢)

بلغ إجمالي الأصول في عام ٢٠١٨ لأحد فنادق القاهرة ١٠٠ مليون ، وصافي الربح ٢٥ مليون وفي عام ٢٠١٩ بلغ صافي الربح ١٥ مليون ج. المطلوب: إبداء رأيك في أداء إدارة الفندق.

الحل:

$$\text{معدل العائد (صافي الربح) على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

$$\text{عام ٢٠١٨} = \frac{25 \text{ مليون ج}}{100 \text{ مليون ج}} \times 100 = 25\%$$

$$\text{عام ٢٠١٩} = \frac{15 \text{ مليون ج}}{100 \text{ مليون ج}} \times 100 = 15\%$$

التعليق: حققت الإدارة معدل عائد على الأصول عام ٢٠١٨ بلغ ٢٥٪ إلا أن هذا المعدل قد تناقص في عام ٢٠١٩ إلى ١٥٪ لذلك فإن أداء إدارة هذا الفندق يتناقص ، حيث أن زيادة معدل العائد على الأصول يعتبر مؤشر على قدرة الإدارة في تحقيق الأرباح.

٣- معدل العائد على الإيرادات:

يقيس قدرة وكفاءة وفاعلية الأداء التشغيلي بالفندق من فترة زمنية لأخرى.

ويتم حساب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل العائد (صافي الربح) على الإيرادات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{الإيرادات}} \times 100$$

مثال تطبيقي (٣)

توافرت لديك البيانات التالية المستخرجة من دفاتر أحد الفنادق الكبرى:

- عام ٢٠١٨ كان صافي الإيرادات ٨٠ مليون ج وصافي الربح ٢٥ مليون ج.

- عام ٢٠١٩ كان صافي الإيرادات ٦٠ مليون ج وصافي الربح ١٥ مليون ج.

المطلوب : تقييم وإبداء رأيك في أداء إدارة الفندق.

الحل:

$$\text{معدل العائد (صافي الربح) على الإيرادات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{صافي الإيرادات}} \times 100$$

$$\text{عام ٢٠١٨} = \frac{25 \text{ مليون ج}}{80 \text{ مليون ج}} \times 100 = 31.25\%$$

$$\text{عام ٢٠١٩} = \frac{15 \text{ مليون ج}}{60 \text{ مليون ج}} \times 100 = 25\%$$

التعليق: معدل العائد على الإيرادات في عام ٢٠١٨ كان ٣١.٢٥٪ وإنخفض عام ٢٠١٩ إلى ٢٥٪

لذلك لا يفضل الإستثمار في هذا الفندق نتيجة لإنخفاض أداء إدارة الفندق.

ب- مؤشرات الأداء:

يمكن تقييم أداء الفنادق من خلال استخدام مؤشرات للأداء مثل مقياس تكلفة العاملين والذي يتم

حسابه كما يلي:

$$\text{مقياس تكلفة العاملين} = \frac{\text{إجمالي أجور العاملين}}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}} \times 100$$

مثال تطبيقي (٤)

بلغ إجمالي الأجور والمرتبات العاملين بأحد الفنادق ٤ مليون ج ، وإجمالي الإيرادات لهذا الفندق

٩ مليون ج.

المطلوب : إبداء رأيك في أداء إدارة الفندق.

الحل:

$$\text{مقياس تكلفة (أجور) العاملين} = \frac{\text{إجمالي أجور العاملين}}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}} \times 100$$

$$= \frac{4 \text{ مليون}}{9 \text{ مليون}} \times 100 = 44.4\%$$

التعليق: بلغت نسبة أجور العاملين ٤٤.٤٪ من إجمالي إيرادات الفندق وهي نسبة مرتفعة، ويجب على إدارة الفندق تخفيض أجور العاملين وزيادة نسبة الإشغال لزيادة إجمالي إيرادات الفندق.

ج- نسب كفاءة التشغيل:

تستخدم النسب التالية لتقييم الأداء:

١- نسب توضح العلاقة بين إجمالي تكاليف التشغيل المباشرة لقسم معين من أقسام الفندق وإجمالي

إيرادات القسم حيث تحدد مدى كفاءة التشغيل لكل قسم من أقسام الفندق كما يلي:

$$\text{نسبة تكاليف القسم} = \frac{\text{إجمالي تكاليف تشغيل القسم}}{\text{إجمالي إيرادات القسم}} \times 100$$

٢- نسب توضح العلاقة بين إجمالي التكاليف غير المباشرة وإجمالي إيرادات الفندق كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{نسبة التكاليف الإدارية والعمومية} &= \frac{\text{إجمالي التكاليف الإدارية والعمومية}}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}} \times 100 \\ \text{نسبة التكاليف التسويقية} &= \frac{\text{إجمالي التكاليف التسويقية}}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}} \times 100 \\ \text{نسبة تكاليف الصيانة} &= \frac{\text{إجمالي تكاليف الصيانة}}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}} \times 100 \end{aligned}$$

مثال تطبيقي (٥)

توافرت لديك البيانات الآتية لفندق السعادة:

- ١- ١٠٠ مليون ج حقوق ملكية (عبارة عن رأس مال وإحتياطات) - ٣٥ مليون ج أصول ثابتة (عبارة عن مباني وأثاث وأدوات ومعدات الأقسام) - ٢٥ مليون ج أصول متداولة.
- ٢- في عام ٢٠١٨ : ٤٠ مليون ج صافى الإيرادات - ١٥ مليون ج صافى الربح وقد تم إحتجاز ١٠ مليون ج وتوزيع الباقي - معدل العائد على رأس المال في السوق ١٧٪.
- ٣- في عام ٢٠١٩ : ٣٠ مليون ج صافى الإيرادات - ١١ مليون ج صافى الربح قبل الضريبة - ١ مليون ج ضريبة - معدل العائد الناتج من الإستثمار في البنوك ٨٪.
- ٤- بلغ إجمالي إيرادات الفندق في عام ٢٠١٩ : ٤٠ مليون ج (منها ١٠ مليون ج إيرادات الغرف ، ١٦ مليون ج إيرادات المطعم).
- ٥- بلغ إجمالي أجور العاملين في عام ٢٠١٩ : ٢١ مليون ج.
- ٦- كانت تكاليف تشغيل قسم الغرف ٤ مليون ج ، قسم المطعم ٨ مليون ج.
- ٧- كانت تكاليف التشغيل غير المباشرة (٢ مليون ج مصروفات إدارية وعمومية ، ٥ مليون ج مصروفات تسويقية ، ٣ مليون ج صيانة).

المطلوب:

تقييم أداء الفندق مع التعليق على النتائج.

الحل:

١- معدل العائد على حقوق الملكية:

عام ٢٠١٨:

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{معدل العائد (صافي الربح) على حقوق الملكية}$$
$$15\% = 100 \times \frac{15}{100} =$$

عام ٢٠١٩:

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية + أرباح محتجزة}} = \text{معدل العائد (صافي الربح) على حقوق الملكية}$$
$$100 \times \frac{11 - 1 \text{ ضرائب}}{100 + 10 \text{ أرباح محتجزة}} =$$
$$9.1\% = 100 \times \frac{10}{110} =$$

التعليق: بلغ معدل العائد على حقوق الملكية لعام ٢٠١٨ ١٥٪ أقل من معدل الإستثمار في السوق ١٧٪ لذلك يفضل الإستثمار في السوق (البنوك) ، بينما في عام ٢٠١٩ معدل عائد على حقوق الملكية ٩.١٪ أكبر من معدل الإستثمار في السوق ٨٪ لذلك يفضل الإستثمار في الفندق.

٢- معدل العائد على الأصول:

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{معدل العائد (صافي الربح) على الأصول}$$
$$25\% = 100 \times \frac{15}{60} = 100 \times \frac{15}{35 \text{ أ.ث} + 25 \text{ أ.م}} = \text{عام ٢٠١٨}$$
$$16.67\% = 100 \times \frac{10}{60} = 100 \times \frac{11-1}{35 \text{ أ.ث} + 25 \text{ أ.م}} = \text{عام ٢٠١٩}$$

التعليق: بلغ معدل العائد على الأصول عام ٢٠١٨ ٢٥٪ وانخفض في عام ٢٠١٩ إلى ١٦.٦٧٪ مما يعنى انخفاض أداء إدارة الفندق.

٣- معدل العائد على الإيرادات:

$$\text{معدل العائد (صافى الربح) على الإيرادات} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب}}{\text{صافى الإيرادات}} \times 100$$

$$\text{عام ٢٠١٨} = 100 \times \frac{15}{40} = 37.5\%$$

$$\text{عام ٢٠١٩} = 100 \times \frac{1-11}{30} = 33.3\%$$

التعليق: بلغ معدل العائد على الإيرادات في عام ٢٠١٨ ٣٧.٥٪ وانخفض في عام ٢٠١٩ إلى ٣٣.٣٪، لذلك على الإدارة زيادة إيرادات الفندق لتحسين المعدل.

ب- مؤشرات الأداء:

$$\text{مقياس تكلفة العاملين عام ٢٠١٩} = \frac{\text{إجمالى أجور العاملين}}{\text{إجمالى إيرادات الفندق}} \times 100$$

$$= 100 \times \frac{21}{40} = 52.5\%$$

التعليق: بلغت نسبة أجور العاملين ٥٢.٥٪ من إجمالى إيرادات الفندق وهى تعتبر نسبة مرتفعة، لذلك ينبغى لإدارة الفندق تخفيض أجور العاملين وزيادة نسبة الإشغال لزيادة إجمالى إيرادات الفندق.

ج- نسب كفاءة التشغيل:

$$١- \text{نسبة تكاليف القسم} = \frac{\text{إجمالى تكاليف تشغيل القسم}}{\text{إجمالى إيرادات القسم}} \times 100$$

$$\text{قسم الغرف} = 100 \times \frac{4}{10} = 40\%$$

$$\text{قسم المطعم} = 100 \times \frac{8}{16} = 50\%$$

التعليق: تمثل كفاءة التشغيل لكل من قسم الغرف وقسم المطعم بنسبة ٤٠% ، ٥٠% على التوالي.

$$2 - \text{نسبة التكاليف الإدارية والعمومية} = 100 \times \frac{\text{إجمالي التكاليف الإدارية والعمومية}}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}}$$

$$5\% = 100 \times \frac{2}{40} =$$

$$\text{نسبة التكاليف التسويقية} = 100 \times \frac{\text{إجمالي التكاليف التسويقية}}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}}$$

$$12.5\% = 100 \times \frac{5}{40} =$$

$$\text{نسبة تكاليف الصيانة} = 100 \times \frac{\text{إجمالي تكاليف الصيانة}}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}}$$

$$7.5\% = 100 \times \frac{3}{40} =$$

التعليق: توضح النسب ٥% ، ١٢.٥% ، ٧.٥% العلاقة بين كل من (التكاليف الإدارية والعمومية والتكاليف التسويقية وتكاليف الصيانة) وإجمالي إيرادات الفندق على التوالي، ويلاحظ ارتفاع نسبة التكاليف التسويقية مما يتطلب من إدارة الفندق العمل على تخفيضها.

تمارين غير محلولة على الفصل الخامس

تمرين (١)

توافرت لديك البيانات التالية لفندق الأمل:

- حقوق الملكية ٤٠٠ مليون ج.
- صافى الربح عام ٢٠١٨ كان ٧٠ مليون ج، تم توزيع ٢٠ مليون ج والباقى تم احتجازه.
- صافى الربح عام ٢٠١٩ كان ٤٠ مليون ج.

فإذا علمت أن: بلغ معدل العائد على رأس المال المستثمر فى السوق عام ٢٠١٨ ١٥٪ وعام ٢٠١٩ كان ١٠٪.

المطلوب : تقييم وإبداء رأيك فى هذا الإستثمار خلال عامى ٢٠١٨ ، ٢٠١٩ .

تمرين (٢)

- بلغ إجمالى الأصول فى عام ٢٠١٨ لأحد فنادق القاهرة ٢٠٠ مليون، و صافى الربح ٣٥ مليون وفى عام ٢٠١٩ بلغ صافى الربح ٣٠ مليون ج.
- المطلوب : إبداء رأيك فى أداء إدارة الفندق.

تمرين (٣)

توافرت لديك البيانات التالية المستخرجة من دفاتر أحد الفنادق الكبرى:

- عام ٢٠١٨ كان صافى الإيرادات ٩٠ مليون ج و صافى الربح ٤٠ مليون ج.
 - عام ٢٠١٩ كان صافى الإيرادات ١٠٠ مليون ج و صافى الربح ٤٥ مليون ج.
- المطلوب : تقييم وإبداء رأيك فى أداء إدارة الفندق.

تمرين (٤)

بلغ إجمالى أجور والمرتببات العاملين بأحد الفنادق ٣ مليون ج، وإجمالى الإيرادات لهذا الفندق ١٢ مليون ج.

المطلوب : إبداء رأيك فى أداء إدارة الفندق.

تمرين (٥)

توافرت لديك البيانات الآتية لأحد الفنادق بالقاهرة:

١- ١٠٠ مليون ج حقوق ملكية، ٤٥ مليون ج أصول ثابتة، ٢٥ مليون ج أصول متداولة.

٢- فى عام ٢٠١٨:

٥٠ مليون ج صافى الإيرادات، ١٥ مليون ج صافى الربح وقد تم احتجازه ٥ مليون ج وتوزيع

الباقى، معدل العائد على رأس المال فى السوق ١٣٪.

٣- فى عام ٢٠١٩:

٤٠ مليون ج صافى الإيرادات، ١٢ مليون ج صافى الربح قبل الضريبة، ٢ مليون ج ضريبة، معدل

العائد الناتج من الإستثمار فى البنوك ١١٪.

المطلوب:

تقييم أداء هذا الفندق مع التعليق على النتائج بإستخدام مؤشرات الربحية.

تمرين (٦)

توافرت لديك البيانات الآتية لفندق النور:

١- بلغ إجمالى إيرادات الفندق فى عام ٢٠١٩:

٥٠ مليون ج (منها ٢٥ مليون ج إيرادات الغرف ، ١٦ مليون ج إيرادات المطعم).

٢- بلغ إجمالى أجور العاملين فى عام ٢٠١٩: ١٥ مليون ج.

٣- كانت تكاليف تشغيل قسم الغرف ١٥ مليون ج ، قسم المطعم ٨ مليون ج.

٤- كانت تكاليف التشغيل غير المباشرة:

٥ مليون ج مصروفات إدارية وعمومية، ١٢ مليون ج مصروفات تسويقية، ١٠ مليون ج صيانة.

المطلوب:

تقييم أداء هذا الفندق مع التعليق على النتائج بإستخدام مؤشرات الأداء ونسب كفاءة التشغيل.

تمرين (٧)

توافرت لديك البيانات الآتية لأحد الفنادق الكبرى بالقاهرة:

١- ٢٠٠ مليون ج حقوق ملكية، ٧٠ مليون ج أصول ثابتة، ٥٠ مليون ج أصول متداولة.

٢- في عام ٢٠١٨:

٨٠ مليون ج صافى الإيرادات، ٣٠ مليون ج صافى الربح وقد تم احتجاز ٢٠ مليون ج وتوزيع

الباقى، معدل العائد على رأس المال فى السوق ١٤٪.

٣- فى عام ٢٠١٩:

٦٠ مليون ج صافى الإيرادات، ٢٢ مليون ج صافى الربح قبل الضريبة، ٢ مليون ج ضريبة، معدل

العائد الناتج من الإستثمار فى البنوك ١٠٪.

٤- بلغ إجمالى إيرادات الفندق فى عام ٢٠١٩:

٨٥ مليون ج (منها ٤٥ مليون ج إيرادات الغرف ، ٣٠ مليون ج إيرادات المطعم).

٥- بلغ إجمالى أجور العاملين فى عام ٢٠١٩: ٣٠ مليون ج.

٦- كانت تكاليف تشغيل قسم الغرف ١٥ مليون ج ، قسم المطعم ١٠ مليون ج.

٧- كانت تكاليف التشغيل غير المباشرة (٥ مليون ج مصروفات إدارية وعمومية، ١٢ مليون ج

مصروفات تسويقية، ٨ مليون ج صيانة).

المطلوب:

تقييم أداء هذا الفندق مع التعليق على النتائج بإستخدام:

١- مؤشرات الربحية.

٢- مؤشرات الأداء ونسب كفاءة التشغيل.

بنك الأسئلة

للقسم الثانى: نظام المعلومات المحاسبية فى الفنادق

• ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة الخاطئة:

- (١) يتميز نشاط الفنادق بمجموعة من الخصائص الواجب مراعاتها عند تصميم النظام المحاسبى لقطاع الفنادق. ()
- (٢) يقصد بموسمية نشاط الفنادق أن حجم النشاط الفندقى يختلف من موقع إلى موقع جغرافى آخر ولا يتصف بالثبات. ()
- (٣) يهتم النظام المحاسبى فى قطاع الفنادق بالبيانات المالية فقط ولا يهتم بالبيانات الإحصائية. ()
- (٤) أساس نشاط الفنادق أنه نشاط تجارى فى حين يعتبر النشاط الخدمى للفندق نشاط ثانوى. ()
- (٥) تتأثر نظم المحاسبة فى الفنادق بمبادئ محاسبة المنشآت ذات الأقسام عند تحديد نتائج أنشطة الفندق. ()
- (٦) يقصد بجغرافية نشاط الفنادق أن حجم نشاط الفندق يختلف باختلاف المواسم على مدار العام. ()
- (٧) يعتمد نشاط الفنادق بشكل كبير على العنصر الآلى لتقديم أفضل خدمة فندقية ولا يعتمد على العنصر البشرى. ()
- (٨) يشترط أن يتصف النظام المحاسبى للفندق بالمرونة حتى يكون قادراً على مواجهة جميع التغيرات فى حجم النشاط. ()
- (٩) تتوقف قدرة النظام المحاسبى فى تحقيق أهدافه على ضرورة توافر مجموعة من المقومات الأساسية. ()
- (١٠) دليل حسابات الفندق هو كشف يحتوى على جميع حسابات الفندق المستخدمة حالياً فقط مبوبة بطريقة سليمة ومنظمة. ()
- (١١) المستندات هى أدلة مادية تثبت وتؤيد صحة وسلامة التعاملات المالية داخل الفندق. ()

- (١٢) تؤثر الطريقة المحاسبية التي يعتمد عليها النظام المحاسبى للفندق على عدد ونوعية الدفاتر والسجلات المستخدمة. ()
- (١٣) تتمثل عمليات التشغيل لنظام المعلومات المحاسبى فى العمليات المحاسبية التى تتم فى السجلات والدفاتر المحاسبية. ()
- (١٤) تعتبر الطريقة الأمريكية هى الطريقة المحاسبية المناسبة للتطبيق فى الفنادق. ()
- (١٥) يتم إثبات مجموع دفتر اليومية المساعدة فى اليومية العامة أول بأول. ()
- (١٦) يخصص دفتر اليومية العامة لإثبات جميع العمليات التى ليس لها يوميات مساعدة والعمليات الخاصة بالتسويات الجردية فقط. ()
- (١٧) تتم المطابقة بين إيرادات الغرف بدفتر أستاذ تحليل إيرادات الفندق مع الإيرادات بدفتر أستاذ تحليل إيرادات الغرف أولاً بأول وذلك للرقابة على العمليات. ()
- (١٨) يمثل الرصيد النهائى لحساب إجمالى المدينين المبالغ المستحقة على الفندق للموردين ولم يتم سدادها حتى نهاية الفترة. ()
- (١٩) تقوم الفنادق بإمسك حسابات إجمالية بدفتر الأستاذ العام لإحكام الرقابة على المعاملات واكتشاف الأخطاء. ()
- (٢٠) يخصص دفتر يومية خزينة المصروفات النثرية لإثبات جميع المصروفات النثرية سواء ما يخص الفندق أو ما يخص النزلاء. ()
- (٢١) بطاقة النزيل توضح اسم النزيل وعنوانه ورقم الغرفة وتاريخ الوصول وتاريخ المغادرة. ()
- (٢٢) يعتبر دفتر الأمن وسجل الوصول والمغادرة وفاتورة النزيل من الدفاتر والسجلات الإحصائية. ()

(٢٣) يتم تقييم الأداء للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة لدى الفندق لتحقيق الأهداف المخططة. ()

(٢٤) تستخدم المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حيث توفر معلومات تساعد في تفسير مدى قدرة الفندق على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الربحية المطلوبة. ()

(٢٥) من مؤشرات الأداء "معدل العائد على الإيرادات". ()

(٢٦) يتم حساب "معدل العائد على حقوق الملكية" كما يلي: ()

مجمل الربح

حقوق الملكية

(٢٧) يعبر معدل العائد على الأصول عن أداء الإدارة وقدرتها في استخدام الموارد من خلال قيمة ما يساهم به كل جنيه من الأصول في صافي ربح الفندق. ()

(٢٨) يقيس معدل العائد على حقوق الملكية قدرة وكفاءة وفاعلية الأداء التشغيلي بالفندق من فترة زمنية لأخرى. ()

(٢٩) يجب على إدارة الفندق عند ارتفاع نسبة أجور العاملين أن تعمل على تخفيض أجور العاملين أو زيادة نسبة الإشغال لزيادة إجمالي إيرادات الفندق. ()

(٣٠) تعتبر "نسب كفاءة التشغيل" من المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء في الفندق. ()

• اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية:

(٣١) دليل الحسابات هو كشف أو قائمة بالحسابات المستخدمة بالفندق ومقسم إلى مجموعات متجانسة حسب طبيعتها من:

أ- أصول - خصوم - حقوق الملكية.

ب- مصروفات - إيرادات.

ج- أصول - خصوم.

د- أصول - خصوم - حقوق الملكية - إيرادات - مصروفات.

(٣٢) من المستندات التي تستخدم للتعامل مع الغير خارج الفندق:

أ - فاتورة النزيل.

ب- البونات.

ج- أمر التوريد.

د- إيصال إستلام نقدية.

(٣٣) من المستندات الخارجية التي تعتبر مصدر للقيود المحاسبية:

أ - القوائم الصادرة من وزارة السياحة بأسعار الغرف.

ب- قوائم أسعار الوجبات والمشروبات.

ج- فواتير شراء المستلزمات السلعية والمؤن.

د - قوائم أسعار الخدمات.

(٣٤) عند إعداد " فاتورة النزيل " إذا علمت أن إجمالي المستحق على النزيل ٢٠٧٥ جنيه وأن رسوم

الخدمة ٢٤٩ جنيه وضريبة القيمة المضافة ٣٢٥.٣٦ جنيه والدفعات المسددة تحت الحساب

٤٠٠ جنيه ، فإن الباقي المستحق تحصيله من النزيل هو:

أ - ٥٧٤.٣٦ جنيه

ب- ٢٢٤٩.٣٦ جنيه

ج - ٢٦٤٩.٣٦ جنيه

د - ٢٣٢٤ جنيه

(٣٥) عند إعداد " فاتورة النزيل " إذا علمت أن إجمالي المستحق على النزيل ٤١٥٠ جنيه وأن رسوم

الخدمة ٤٩٨ جنيه وضريبة القيمة المضافة ٦٥٠.٧٢ جنيه ، فإن المستحق تحصيله من النزيل

هو:

أ - ١١٤٨.٧٢ جنيه

ب- ٤٦٤٨ جنيه

ج- ٤٤٩٨.٧٢ جنيه

د- ٥٢٩٨.٧٢ جنيه

(٣٦) عند إعداد "يومية إيرادات المطعم" إذا علمت أن مجموع إيرادات المطعم ٤٠٥٠٠ جنيه ،

ورسوم الخدمة ٤٨٦٠ جنيه والضرائب عن البيع النقدي ٢٢٨٤.٢١ جنيه، فإنه عند إجراء قيد

اليومية العامة اللازم لتسجيل مجموع يومية إيرادات المطعم يجعل ح/ المدينون (النزلاء) مدين ب :

أ - ٤٧٦٤٤.٢١ جنيه

ب- ٤٨٦٠ جنيه

ج- ٢٢٨٤.٢١ جنيه

د - ٤٠٥٠٠ جنيه

(٣٧) عند إعداد "يومية إيرادات المغسلة " إذا علمت أن مجموع إيرادات المغسلة ٤٣٠٠٠ جنيه، ورسوم الخدمة ٥١٦٠ جنيه ، والضرائب عن البيع النقدي ٢٤٥٦.١٣ جنيه ، فإنه عند إجراء قيد اليومية العامة اللازم لتسجيل مجموع يومية إيرادات المغسلة يجعل ح/ دائنون متنوعون- مصلحة الضرائب:

- أ - مدين بـ ٢٤٥٦.١٣ جنيه
ب- دائن بـ ٢٤٥٦.١٣ جنيه
ج- دائن بـ ٥١٦٠ جنيه
د - مدين بـ ٥١٦٠ جنيه

(٣٨) إذا علمت أن رصيد النقدية بالبنك في بداية الأسبوع بلغ ٣٠٠٠ جنيه ، وكانت المقبوضات بشيك خلال الأسبوع ٣٧٣٢ جنيه ، فإنه عند إجراء قيد اليومية لإثبات إجمالي المقبوضات النقدية خلال الأسبوع يجعل ح/ النقدية بالبنك:

- أ - مدين بـ ٣٧٣٢ جنيه
ب- مدين بـ ٦٧٣٢ جنيه
ج- دائن بـ ٣٧٣٢ جنيه
د - مدين بـ ٣٠٠٠ جنيه

(٣٩) إذا علمت أن إجمالي إيرادات الغرف للنزلاء بلغ ٣٠٠٠٠ جنيه وقد تم تحصيلها نقداً بعد السماح بخصم قدره ١٠٪ ، فإن المبلغ المحصل نقداً هو:

- أ - ٣٠٠٠٠ جنيه.
ب- ٢٧٠٠٠ جنيه.
ج- ٣٠٠٠٠ جنيه.
د- ٣٣٠٠٠ جنيه.

(٤٠) في ٢٠١٩/١٢/٣١ بلغ رصيد أجور ومرتببات قسم الغرف ٦٠٠٠٠ جنيه ، وعند الجرد تبين أن هناك أجور ومرتببات تخص قسم الغرف مستحقة قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه ، فإن رصيد أجور ومرتببات قسم الغرف عند إعداد قائمة الدخل يكون:

- أ - ٢٠٠٠٠ جنيه.
ب- ٤٠٠٠٠ جنيه.
ج- ٨٠٠٠٠ جنيه.
د- ٦٠٠٠٠ جنيه.

(٤١) بلغ رصيد مصروف الدعاية والإعلان للفندق في ٢٠١٩/١٢/٣١ ٥٠٠٠٠ جنيه ، وعند الجرد تبين أن هناك مصروف دعاية وإعلان مدفوع مقدم عن شهر مارس ٢٠٢٠ قدره ١٠٠٠٠ جنيه ، فإن رصيد مصروف الدعاية والإعلان عند إعداد قائمة الدخل يكون:

- أ - ٦٠٠٠٠ جنيه.
ب- ١٠٠٠٠ جنيه.
ج- ٥٠٠٠٠ جنيه.
د- ٤٠٠٠٠ جنيه.

(٤٢) إذا علمت أن رصيد المواد الغذائية فى ٢٠١٩/١/١ ٥٠٠٠٠ جنيته، ومشتريات المواد الغذائية خلال العام ١٦٠٠٠٠ جنيته، ورصيد المواد الغذائية فى ٢٠١٩/١٢/٣١ ٦٠٠٠٠ جنيته، وبلغ إستهلاك موظفى الفندق من المواد الغذائية ما قيمته ١٠٠٠٠ جنيته ، فإن قيمة المواد الغذائية المستهلكة بقسم المطعم هى:

- أ - ١٠٠٠٠ جنيته. ب- ١٤٠٠٠٠ جنيته.
ج- ٢١٠٠٠٠ جنيته. د- ١٥٠٠٠٠ جنيته.

(٤٣) بلغ رصيد المواد الغذائية فى ١/١ ٦٠٠٠٠ جنيته ، مشتريات المواد الغذائية خلال العام ٢٠٠٠٠ جنيته ، المواد الغذائية المتبقية فى ١٢/٣١ ٤٠٠٠٠ جنيته ، تكلفة الوجبات الغذائية للعاملين فى الأقسام المختلفة ١٠٠٠٠ جنيته ، ١٠٠٠٠ جنيته تكلفة مبيعات المشروبات ، فإن صافى تكلفة مبيعات الطعام والمشروبات لقسم المطعم تبلغ:

- أ - ٤٠٠٠٠ جنيته. ب- ٧٠٠٠٠ جنيته.
ج- ٥٠٠٠٠ جنيته. د- ٨٠٠٠٠ جنيته.

(٤٤) فى ٢٠١٩/١٢/٣١ بلغ رصيد إيرادات قسم الغرف ٢٤٠٠٠٠ جنيته، وتبين أن هناك إيرادات بمبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيته لم تقيد حتى ١٢/٣١ منها ٦٠٠٠٠ جنيته تخص قسم الغرف ، فإن رصيد إيرادات قسم الغرف عند إعداد قائمة الدخل يكون:

- أ - ١٨٠٠٠٠ جنيته. ب- ٦٠٠٠٠٠ جنيته.
ج- ٣٤٠٠٠٠ جنيته. د- ٣٠٠٠٠٠ جنيته.

(٤٥) إذا علمت أن تكاليف تشغيل قسم المطعم بلغت ٢٧٦٠٠٠ جنيته ، وكانت تكلفة مبيعات القسم ١٤٠٠٠٠ جنيته ، والمرتبات والأجور وملحقاتها للقسم ٧٦٠٠٠ جنيته ، فإن المصروفات المباشرة الأخرى للقسم تبلغ:

- أ - ١٣٦٠٠٠ جنيته. ب- ٢٠٠٠٠٠ جنيته.
ج- ٦٠٠٠٠ جنيته. د- ٢١٦٠٠٠ جنيته.

(٤٦) إذا علمت أن قيمة البياضات والمفروشات بالإستعمال والمخازن فى ٢٠١٩/١/١ ٥٠٠٠٠ جنيته ، ومشتريات البياضات والمفروشات خلال العام ٢٥٠٠٠ جنيته، والبياضات والمفروشات بالإستعمال والمخازن فى ٢٠١٩/١٢/٣١ ٦٠٠٠٠ جنيته ، فإن قيمة البياضات والمفروشات المستهلكة بقسم الغرف هى:

- أ - ١٥٠٠٠ جنيته. ب- ٥٠٠٠٠ جنيته.
ج- ٧٥٠٠٠ جنيته. د- ٢٥٠٠٠ جنيته.

(٤٧) فى ٢٠١٩/١٢/٣١ بلغ رصيد إيرادات الصالات والقاعات ١٠٠٠٠٠٠ جنيه ، وعند الجرد تبين أن إيرادات الصالات والقاعات تتضمن ٢٠٠٠٠٠ جنيه مبلغ محصل مقدما نظير حفلة ستعقد فى مارس ٢٠٢٠ ، فإن رصيد إيرادات الصالات والقاعات عند إعداد قائمة الدخل يكون:

- أ - ١٠٠٠٠٠٠ جنيه.
ب - ٨٠٠٠٠٠ جنيه.
ج - ١٢٠٠٠٠٠ جنيه.
د - ٢٠٠٠٠٠ جنيه.

(٤٨) إذا علمت أن إجمالى دخل الفندق يبلغ ٤٥٠٠٠٠٠ جنيه وأن مجمل دخل التشغيل يبلغ ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه ، وأن صافى دخل التشغيل يبلغ ٣٥٠٠٠٠٠ جنيه ، فإن الإيرادات الأخرى للفندق تبلغ:

- أ - ٨٠٠٠٠٠٠ جنيه.
ب - ١٥٠٠٠٠٠ جنيه.
ج - ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه.
د - ١٠٠٠٠٠٠ جنيه.

(٤٩) إذا علمت أن حقوق الملكية يبلغ ٢٠٠ مليون جنيه وأن صافى الربح بلغ ٧٠ مليون جنيه، وتم توزيع ٢٠ مليون جنيه والباقى تم إحتجازه، فإن معدل العائد على حقوق الملكية يبلغ:

- أ - ٣٥٪.
ب - ٤٥٪.
ج - ٢٥٪.
د - ١٠٪.

(٥٠) إذا علمت أن إجمالى الأجور والمرتببات العاملين بأحد الفنادق بلغ ٣ مليون جنيه ، وإجمالى الإيرادات لهذا الفندق ٨ مليون جنيه وصافى الإيرادات ٧ مليون جنيه ، فإن نسبة تكلفة العاملين تبلغ:

- أ - ٣٣.٣٪.
ب - ٤٢.٨٪.
ج - ٢٠٪.
د - ٣٧.٥٪.

المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات المحاسبية

١/١- تعريف نظم المعلومات المحاسبية.

١/٢- العوامل التي تؤثر على نظم المعلومات المحاسبية.

١/٣- دور نظم المعلومات المحاسبية في إعداد تقارير الأداء.

١/٤- مناهج قياس وإعداد المعلومات المحاسبية.

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات المحاسبية

١/١- تعريف نظم المعلومات المحاسبية:

يمكن تعريف نظم المعلومات المحاسبية بأنها: "أحد مكونات تنظيم إداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لإتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية كالجهاز الحكومية والدائنين والمستثمرين وإدارة المنشأة".

أى أن نظم المعلومات المحاسبية تختص بتسجيل ومعالجة البيانات المالية والإقتصادية والتقارير عنها لعدة أطراف داخلية وخارجية، كما يلاحظ أننا يمكن أن نميز بين عدة نظم معلومات محاسبية، حيث نجد أن هناك نظام معلومات المحاسبة المالية (Financial Accounting Information System) يختص بتسجيل ومعالجة البيانات المالية والتقارير عنها لخدمة الأطراف الخارجية كالجهاز الحكومية والبنوك والمقرضين والمستثمرين، وذلك من خلال إعداد القوائم والتقارير المالية التى توضح نتيجة نشاط المنشأة والمركز المالى لها.

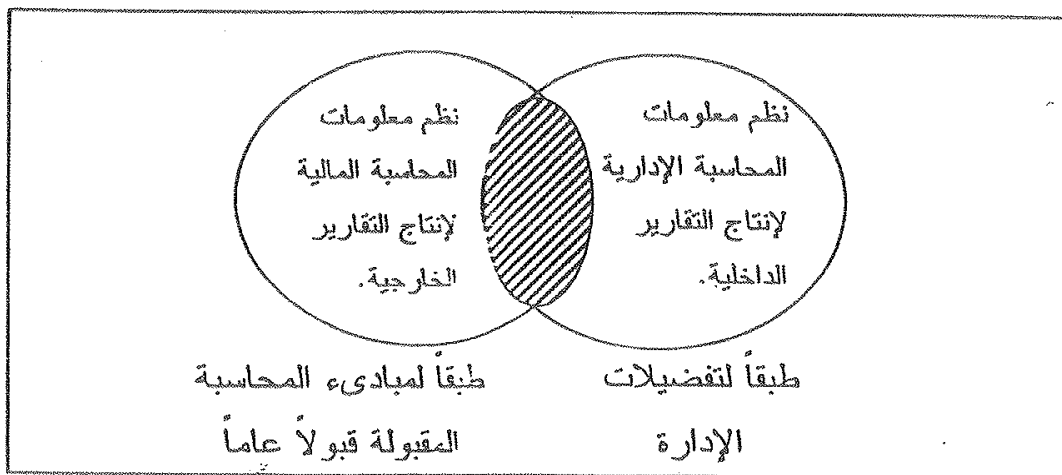
أيضاً نجد نظام معلومات المحاسبة الإدارية (Managerial Accounting Information System) الذى يختص بتسجيل ومعالجة البيانات المالية التى تساعد إدارة المنشأة فى قياس تكلفة نشاطها ومنتجاتها، وفى تخطيط عملياتها، وإتخاذ القرارات المتعلقة باستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة للمنشأة، بما يحقق أفضل إستخدام ممكن لتلك الموارد.

ويلاحظ أن كافة نظم المعلومات المحاسبية لجميع المنشآت تخضع للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً والتي يشار إليها بالمصطلح Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) وطبقاً لهذه المبادئ فإن الأحداث أو العمليات التي تتم ولها تأثير نقدي على المنشأة يجب التعرف عليها وتسجيلها كعملية محاسبية.

ومع ذلك فإن هناك بعض الأحداث التي قد تتجاوز حدود المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، مثل إعداد الموازنات التخطيطية على أسس تقديرية، وهذا معناه ضرورة التعرف على الأحداث المالية المتوقعة مستقبلياً، ومن ثم تقدير الآثار النقدية المترتبة عليها وهذا في حد ذاته يعتبر خروجاً عن المبادئ المحاسبية ذات القبول العام.

مما سبق يتضح لنا أن نظام معلومات المحاسبة المالية يختص بتسجيل وتشغيل البيانات المالية والتقارير عنها للأطراف الخارجية، بينما نظام معلومات المحاسبة الإدارية يختص بتسجيل البيانات وتشغيلها بهدف توفير المعلومات للأطراف الداخلية.

ويوضح الشكل رقم (1) نظام المعلومات المحاسبية، الذي يوضح مدى تداخل نظام معلومات المحاسبة المالية ونظام معلومات المحاسبة الإدارية.



شكل رقم (1)

نظام المعلومات المحاسبية

حيث نجد أن نظام معلومات المحاسبة المالية يهدف إلى إنتاج تقارير للأطراف الخارجية التي ترتبط بعلاقات مع المنشأة، وهذه التقارير تعد وفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً بينما نظام المعلومات المحاسبة الإدارية يهدف إلى إنتاج تقارير للأطراف الداخلية لتسيير نشاط المنشأة وبناء خططها ومتابعة تنفيذها.

ويشير الجزء المظلل إلى التداخل بين النظامين، والذي يعنى أن كلاً من النظامين يشتركان في بعض المكونات الرئيسية لها، حيث نجد أن هناك بيانات تعتبر ضمن مكونات نظام معلومات المحاسبة المالية، ونظام معلومات المحاسبة الإدارية، مثل بيانات العملاء وبيانات المخزون على سبيل المثال، حيث نجد أن نظام معلومات المحاسبة المالية يتضمن بيانات عن مفردات المخزون وفي نفس الوقت مثل هذه البيانات تستخدمها الإدارة عند اتخاذ قراراتها بشأن تحديد حجم الطلب، أو الكمية الإقتصادية للشراء. أى أن بيانات المخزون تخدم كلاً من الأطراف الداخلية والخارجية معاً.

كما أن بيانات العملاء نجد أنها ضمن البيانات التي يتضمنها نظام معلومات المحاسبة المالية، حيث أنها تساعد عند تقييم حجم المديونية لهؤلاء العملاء عند إعداد القوائم المالية خاصة قائمة المركز المالى، بينما تستخدمها إدارة المنشأة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن هؤلاء العملاء، أى يمكن أن يتم منح الائتمان بقدر محدود من المخاطرة أو يمكن أن يتم منح الائتمان بقدر عالى من المخاطرة.

وبالتالى فتلك البيانات يمكن الإستعانة بها عند إعداد التقارير الداخلية والخارجية معاً.

١/٢- العوامل التي تؤثر على نظم المعلومات المحاسبية:

نتيجة للتطورات المتلاحقة والتقدم المستمر في أنظمة الشركات أدى ذلك إلى وجود صعوبات تواجه المحاسب عند القيام بمهامه، من أجل ذلك أصبح من الأهمية بمكان ضرورة أن يكون المحاسب على دراية ببعض مجالات المعرفة الأخرى مثل التحليل السلوكي والأساليب الكمية والكمبيوتر.

١/٢/١- التحليل السلوكي Behavioral Analysis:

أي يجب أن يأخذ المحاسب في الاعتبار العوامل السلوكية التي يواجهها الأفراد عند القيام بأداء وظائفهم، فليست العبرة بإعداد نظم سليمة بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى قبول هؤلاء الأفراد لتلك النظم. ويظهر ذلك عند إعداد الموازنات حيث يجب أن لا تكون تلك الموازنات دون المستوى أو عالية المستوى بل يجب أن تتناسب مع قدرات المنفذين حتى لا تصيبهم بالإحباط.

وهذا يستلزم ضرورة تشجيع الأفراد على المشاركة في إعداد تلك الموازنات، أو المشاركة عند تصميم أي نظام، أو المشاركة عند إجراء أي تعديل على أي نظام قائم. بمعنى مطالبة الأفراد بتقديم مقترحاتهم فيما يتعلق باختصاصاتهم ومسئوليات عملهم. وبالتالي من السهل تنفيذ أي عمل ساهم الأفراد في تخطيطه.

بالإضافة إلى ما سبق يجب أن يكون المحاسب على دراية تامة بالخصائص السيكولوجية لمستخدمي المعلومات وطريقة استخدام تلك المعلومات في إتخاذ القرارات وذلك حتى يتم تصميم النظام الملائم لتوصيل المعلومات المناسبة لإتخاذ القرارات السليمة.

١/٢/٢ - الأساليب الكمية Quantitative Methods:

يجب على المحاسب استخدام الطرق والوسائل الإحصائية والتحليلية المختلفة، التي تؤدي إلى رفع كفاءة المعلومات التي تزود بها الإدارة، مثل التحليل الإحصائي والبرمجة الخطية ونظرية المباريات وصفوف الإنتظار، وجداول المدخلات والمخرجات ونظرية الاحتمالات وما إلى ذلك من الأساليب الإحصائية والكمية.

١/٢/٣ - الحاسب الآلي Computers:

نتيجة استخدام نظم معالجة البيانات إلكترونياً، أدى ذلك إلى تغير في وظيفة المحاسب من حيث إنخفاض الوقت والعمل الروتيني الذي كان يؤدي أثناء عميات التسجيل اليدوي، وبالتالي استخدام الحاسب الآلي أدى إلى إنجاز الأعمال وتوفير الوقت الذي يمكن استثماره في تحليل المعلومات والمساعدة في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

ويلاحظ أنه يجب التعاون بين المحاسب وقسم معالجة البيانات، حيث يمثل جزء كبير من المعلومات التي يعالجها قسم معالجة البيانات بيانات محاسبية، وبالتالي يجب أن يكون المحاسب على دراية بإمكانيات الحاسب في معالجة البيانات بكفاءة وفاعلية.

١/٣ - دور نظم المعلومات المحاسبية في إعداد وتقارير الأداء.

سبق أن وضحنا أن نظم المعلومات المحاسبية تختص بالتعرف على الأحداث المالية وتسجيلها وتبويبها وتلخيصها وإعداد التقارير المحاسبية عليها، ويلاحظ أن تلك العملية تتم بأحد الطريقتين:

إما أنها تتم باستخدام الحاسبات الآلية، وإما أنها تتم يدوياً. وفي تلك الحالات يتم تدفق البيانات والمعلومات حيث يتم استخدام المعلومات الناتجة بواسطة الأطراف الداخلية والخارجية، وغالباً تتم عملية تدفق البيانات والمعلومات في صورة تقارير تعرف بتقارير الأداء والتي تهدف إلى قياس مدى نجاح أو فشل الإدارات المختلفة في تحقيق أهداف المنشأة.

ويلاحظ أنه يتم تدفق المعلومات في اتجاهين متباينين هما:-

- تدفق المعلومات من القمة للقاعدة Top-Down Flow.

- تدفق المعلومات من القاعدة للقمة Bottom-up Flow.

١/٣/١ - تدفق المعلومات من القمة للقاعدة:

Top-Down Information Flow

والذي يتحقق من خلال توصيل نتائج الأحداث التي تدور في قمة الهيكل الإداري للمنظمة إلى قاعدته في صورة أهداف وسياسات واستراتيجيات، وبالتالي يجب على نظم المعلومات المحاسبية توفير الإمكانيات اللازمة لتسجيل تلك الأحداث وتلخيصها والتقرير عنها إلى قاعدة الهيكل الإداري.

ويعتبر نظام الموازنات التخطيطية هو الذي يحقق عملية تدفق المعلومات من القمة إلى القاعدة.

ويتم تصميم نظام الموازنات من خلال الهيكل التنظيمي، ويتطلب ذلك قيام الإدارة العليا برسم وتطوير السياسات التي تتعلق بأهداف المنشأة، وتوصيل تلك السياسات ووضع الأهداف للمنشأة، بصورة دورية توفر للإدارة قوائم كمية لخطط المنشأة التي تغطي فترة أو عدة فترات مستقبلية.

ويلاحظ أن عملية تدفق المعلومات التي تتم من خلال الموازنات

تستلزم ضرورة توافر:

- هيكل تنظيمي سليم يمكن من التميز بين قطاعات النشاط المختلفة داخل المنشأة، ويحقق إمكانية خضوع كل فرد في المنشأة إلى مستوى إداري معين. ويحدد العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء بصورة دقيقة، وهذا يؤدي إلى سهولة التعرف على خطوط الاتصال داخل المنشأة من خلال الهيكل التنظيمي، وتحديد التوصيف الوظيفي لكل وظيفة حيث يساعد ذلك على تحديد السلطات والمسئوليات لكل وظيفة.

- قوائم السياسات والأهداف التي تحدد تصورات الإدارة والسلوك الواجب إتباعه لتنفيذ تلك التصورات، وبالتالي تعتبر قوائم السياسات دليل العمل لكافة العاملين بالمنشأة ولذلك يجب أن تتصف تلك القوائم بالشمول والإلزام.

ويلاحظ أنه في بعض المنشآت تقوم الإدارة العليا بها بإعداد دليل عن الأهداف التي ترغب في تحقيقها مع التأكيد على ضرورة الإلتزام بها لتحقيق أهداف المنشأة.

كما يلاحظ في بعض الأحيان أن دليل الأهداف يتم إعداده في صورة كمية ويقوم برنامج الموازنة على ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف فرعية يتولى تنفيذها عدة قطاعات من قطاعات المنشأة.

أى أن الأهداف الشاملة تترجم للمستويات الدنيا فى الهيكل التنظيمى إلى أهداف تفصيلية ومحددة.

ويجب أن نشير إلى أن الهيكل التنظيمى وقوائم السياسات والأهداف تبدأ من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا، وبالتالي فهو يمثل تدفق للمعلومات من أعلى إلى أسفل ويكون التدفق فى شكل أكثر تحديداً وتفصيلاً كلما تدرج إلى المستويات الأدنى.

١/٣/٢ - تدفق المعلومات من القاعدة للقمة:

Bottom-Up Information Flow:

يتحقق من خلال تدفق نتائج الأحداث التى تدور فى قاعدة الهيكل الإدارى إلى قمته فى صورة نتائج ممارسة المستويات الدنيا فى الهيكل التنظيمى للنشاطات التنفيذية المختلفة مقارنة بالخطط والأهداف والسياسات المحددة مسبقاً.

لذلك يجب على نظام المعلومات المحاسبية أن يوفر الوسائل والأدوات التى تمكن من تسجيل الأحداث وتلخيصها وتحليلها ومقارنتها بالخطط المحددة مسبقاً، وإعداد التقارير عنها لترفع إلى قمة الهيكل الإدارى للمنشأة، أى أن تدفق المعلومات من القاعدة للقمة هو النتيجة المترتبة على الأحداث التى تتحقق عند المستويات الدنيا فى الهيكل التنظيمى.

ويعتبر نظام محاسبة المسئولية مثلاً لعملية تدفق المعلومات من

القاعدة للقمة.

ويقوم نظام محاسبة المسؤولية بتسجيل وقياس الأداء في كل قطاع أو كل قسم ويتم القياس في صورة قيمة مثل قياس الإيرادات والمصروفات. كما يمكن القياس في صورة كمية مثل كميات الإنتاج أو ساعات التشغيل.

والتقارير الناتجة عن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية تشتمل على مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف الذي سبق تحديده من خلال نظام الموازنات.

إتباع نظام محاسبة المسؤولية يحقق الكثير من المزايا السلوكية والتي تنتج عن محاسبة الأقسام على أساس مسؤوليتها المحددة في ضوء السلطة المخولة لمديريها، هذه الأقسام يطلق عليها اصطلاح مراكز المسؤولية Responsibility Centers.

وتتفاوت نوعية مركز المسؤولية حسب خصائص وطبيعة النشاط الذي يتولى هذا المركز تنفيذه.

- فقد يكون النشاط الذي يؤديه المركز ممثل في التحكم والرقابة على التكاليف التي تتحقق داخل المركز في هذه الحالة يطلق عليه مركز تكلفة Cost Center ، وبالتالي تتولى الإدارة العليا مساءلة وتقييم أداء المدير المسئول عن هذا المركز في صورة مقارنة التكاليف الفعلية المحققة بالتكاليف المخططة عن تلك الفترة.

- وقد يكون النشاط الذي يؤديه المركز يختص بتحقيق الإيرادات وبالتالي يمكن تحديد الأرباح الناتجة عن نشاطات كل مركز بمقابلة التكاليف والإيرادات لكل مركز لتحديد الأرباح الخاصة بكل مركز. وفي هذه الحالة يطلق عليه مركز الربحية Profit Center .

- وقد يكون النشاط الذي يؤديه المركز يختص بتحديد مقدار الاستثمارات التي يحتاجها المركز. وفي هذه الحالة يطلق عليه مركز الاستثمار Investment Center .
والشكل التالي يوضح تقارير المسؤولية لمراكز التكلفة لإحدى الشركات.

تقارير المسؤولية لمراكز التكلفة

| | | |
|-------------|--------------------------|------------------|
| ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ | مدير عام الشركة | مدير عام الشركة |
| | مدير عام..... | |
| | مدير عام..... | |
| | مدير عام الإنتاج | |
| | المجموع | |
| ٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠ | | |
| ٦٠,٠٠٠,٠٠٠ | مدير عام الإنتاج | مدير عام الإنتاج |
| | مصنع رقم ١ | |
| | مصنع رقم ٢ | |
| | مصنع رقم ٣ | |
| | المجموع | |
| ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ | | |
| ١٠,٠٠٠,٠٠٠ | مدير مصنع ٣ | مدير مصنع ٣ |
| | رئيس قسم الإنتاج أ | |
| | ب..... | |
| | ج..... | |
| | المجموع | |
| ٦٠,٠٠٠,٠٠٠ | | |
| ١٠,٠٠٠,٠٠٠ | رئيس قسم الإنتاج أ | رئيس قسم إنتاج أ |
| | مواد | |
| | أجور | |
| | تكاليف صناعية غير مباشرة | |
| | | |
| ١٠,٠٠٠,٠٠٠ | | |

شكل رقم (٢) تقارير المسؤولية لمركز التكلفة

١/٤ - مناهج قياس وإعداد المعلومات المحاسبية:

على الرغم من التطور الذي حدث في الفترة الأخيرة، إلا أن الفكر المحاسبى ارتبط بمنهج تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية بهدف تحديد نتيجة النشاط والمركز المالى للمنشأة فى نهاية كل فترة مالية.

ولهذا نجد أن مناهج إعداد المعلومات المحاسبية وأساليب القياس المحاسبى لم تتطور إلا بظهور أساليب القياس الكمية، وظهور التقنيات الحديثة للحاسبات الإلكترونية، وما صاحب ذلك من تأثيرات على عناصر النظام المحاسبى حيث تغير أشكال المستندات والدفاتر وأسلوب إعداد التقارير والقوائم والحسابات الختامية.

لذلك نجد أن من الضرورة أن نشير إلى أن أى منهج لإعداد المعلومات المحاسبية يجب أن يوفر المعلومات الملائمة والمناسبة لأغراض مستخدمى تلك المعلومات.

ولقد ظهرت فى الآونة الأخيرة مجموعة من مناهج القياس المحاسبى وإعداد المعلومات والمحاسبية تهدف إلى توفير المعلومات المحاسبية بحيث تتوافر فى تلك المعلومات خصائص جودة تلك المعلومات بحيث تكون مناسبة وملائمة لأغراض مستخدميها. من هذه المناهج ما يلى:-

The Inductive Approach:

يقوم هذا المنهج على الملاحظة والاستنتاج العلمي للظواهر، بحيث يمكن استخلاص النتائج التي تعتمد على أحداث حدثت فعلاً وتكون هذه النتائج قابلة للتطبيق.

ويستخدم هذا المنهج في القياس المحاسبي من خلال ملاحظة البيانات المالية المرتبطة بوقائع معينة، واستنتاج مجموعة من العلاقات مما يساعد على استخلاص مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عملية إعداد المعلومات المحاسبية لأغراض مختلفة.

ويلاحظ أن المنهج الاستقرائي لا يتقيد بنماذج محدودة مسبقاً وإنما تتم عملية الملاحظة والتتبع لظاهرة معينة بحرية تامة، ويتم تحديد الملاحظات التي يرى أنها ملائمة لإستنتاج القواعد والمبادئ التي تلبي احتياجات مستخدمي المعلومات.

ويوجه لهذا المنهج مجموعة من الإنتقادات منها:-

١- عدم إمكانية استخدامه بصورة مستقلة عند إنتاج المعلومات حيث يفضل تطبيقه في ظل مفاهيم منهج آخر من مناهج إعداد المعلومات، هذه المفاهيم تمثل قواعد استرشادية عند تحديد البيانات التي سيتم ملاحظاتها، أو عند استخلاص القواعد والمبادئ المحاسبية التي سيتم استخلاصها.

٢- عدم وجود نماذج محدودة مسبقاً تساعد في تحديد وتتبع نوعية وطبيعة البيانات المحاسبية التي سيتم ملاحظاتها، ومن ثم تحديد العلاقة بينها لإنتاج القواعد والمبادئ المحاسبية.

٣- عند تتبع ظاهرة معينة أو بيانات محاسبية معينة قد يتأثر المتبع لما هو مطبق فعلاً من قواعد ومبادئ محاسبية، وبالتالي لا يستطيع استخلاص القواعد والمبادئ التي تساعد على تحقيق المتطلبات الفعلية لمستخدمي المعلومات المحاسبية.

١/٤/٢ - منهج الاستنباطي:

The Deductive Approach:

يرتكز هذا المنهج على تحديد أهداف واستخدامات القوائم والتقارير المالية والمعلومات المحاسبية من واقع البيئة التي يعمل فيها النظام المحاسبى، ثم تحديد القيود المفروضة على هذه الأهداف بأسلوب يساعد على استنتاج القواعد والإجراءات المحاسبية التي تحكم عملية إعداد المعلومات المحاسبية.

أى أن خطوات المنهج الاستنباطي تتمثل فى:-

- ١- تحديد أهداف واستخدامات القوائم المالية والتقارير المحاسبية.
- ٢- تحديد القيود المفروضة والمحددات التي تحكم تحقيق أهداف واستخدامات المعلومات المحاسبية.
- ٣- استنتاج المفاهيم والقواعد والمبادئ التي يركز عليها النظام المحاسبى وذلك من واقع القوائم والتقارير المحاسبية والتي تمثل مخرجات النظام المحاسبى.

ويوجه لهذا المنهج مجموعة من الإنتقادات يمكن إيجازها فيما يلي
١- هذا المنهج يقوم على افتراضات للأهداف واستخدامات التقارير والقوائم المحاسبية، وهذا يؤدي إلى استنتاج قواعد ومبادئ قد لا تتفق مع أغراض مستخدمي القوائم والتقارير المحاسبية لمخرجات للنظام المحاسبى. أى هذا المنهج لا يعتمد على أسس فعلية وواقعية.

٢- عدم الاعتماد على أسس فعلية وواقعية يؤدي إلى التوصيل إلى نتائج وتقارير غير سليمة، وبالتالي فإن مستخدمي تلك المعلومات المحاسبية ستكون قراراتهم غير سليمة.

٣/٤/١ - منهج الأحداث:

The Events Approach:

يعتمد هذا المنهج على افتراض أن القوائم المالية والتقارير المحاسبية توجه إلى أطراف متعددة من مستخدمي المعلومات المحاسبية وبالتالي يجب أن تفيد أكبر عدد من هؤلاء المستخدمين، وهذا يتطلب ضرورة أن تحتوى تلك القوائم والتقارير على تفاصيل كثيرة وقليل من الإجماليات وبالتالي يمكن للمستخدم أن يقوم بإعداد تلك الإجماليات بنفسه طبقاً لإحتياجاته.

وبالتالى فإنه طبقاً لهذا المنهج لا تعبر قائمة المركز المالى عن قيمة مالية أو مركز مالى فى لحظة معينة، ولكنها تمثل وسيلة اتصال غير مباشرة للأحداث الإقتصادية التى وقعت منذ بداية النشاط حتى تاريخ إعداد الميزانية.

وأيضاً لا تعبر قوائم النتيجة عن نتيجة النشاط من ربح أو خسارة وإنما تمثل وسيلة إتصال مباشرة تتعلق بأحداث نشاط المنشأة.

ولذلك فإن الإهتمام طبقاً لهذا المنهج لا ينصب على صافي الربح أو الخسارة وإنما ينصب على وصف تفاعلات أحداث النشاط التي أدت إلى تحقيق هذا الربح أو الخسارة.

مما سبق يمكن القول أنه وفقاً لمنهج الأحداث يسعى النظام المحاسبي إلى توفير معلومات عن الأحداث الإقتصادية التي تواجه المنشأة، وبالتالي يمكن لكافة الأطراف المختلفة المستخدمة للمعلومات المحاسبية من استخلاص المعلومات المناسبة والملائمة والتي تساعد على إتخاذ قرارات سليمة.

وهذا جعلنا نستنتج أن منهج الأحداث يتعامل مع الأحداث الإقتصادية المرتبطة بالبيئة، والأحداث الفعلية التي حدثت للمنشأة وبالتالي فهو يتميز بالواقعية ويتجنب ما لم يقع من أحداث، وهذا على عكس المنهج الاستنباطي.

وبالرغم من ذلك فإن هذا المنهج يوجه له إنتقادين من وجهة نظر معدى ومستخدمى المعلومات المحاسبية يمكن إيجازهم فيما يلى:-

١- من وجهة نظر معدى المعلومات المحاسبية فإن إعداد المعلومات المحاسبية بصورة تفصيلية عن الأحداث الإقتصادية الفعلية المرتبطة بالمنشأة، والتي تمكن الطوائف المختلفة من المستخدمين من اختيار ما يتفق مع احتياجاتهم لإتخاذ القرارات قد لا يكون ممكناً من الناحية العملية.

٢- من وجهة نظر مستخدمى المعلومات المحاسبية فإن إعداد المعلومات المحاسبية بهذه الصورة التفصيلية وطبقاً لهذا المنهج يلقى على عائق مستخدمى تلك المعلومات عبء فهم وتفسير العديد من مفردات المعلومات المحاسبية لإختيار ما يتفق مع احتياجاتهم الفعلية.

١/٤/٤ - منهج نظرية الاتصال:

The Communication Theory Approach:

حيث أن المحاسبة تعتبر نظام متكامل لعملية الاتصال نجد أن الكثير من المهتمين بهذا المجال ينادون بتطبيق هذا المنهج لتطوير نظرية المحاسبة.

حيث يتطلب هذا المنهج:-

- ١- تحديد نوعية المعلومات الواجب إعدادها وذلك عن طريق معرفة احتياجات مستخدمى تلك المعلومات.
- ٢- تحديد طريقة الاتصال التى تتناسب وطبيعة وحجم هيكل إتخاذ القرارات.
- ٣- تحديد الأسلوب الواجب إتباعه فى تفسير المعلومات المتولدة عن النظام المحاسبى.

وهذا يظهر أن المحاسبة ترتبط بمفهوم وطبيعة المعلومات ووسيلة توصيل تلك المعلومات لمستخدميها، ولذلك يجب أن يتوافر فى تلك المعلومات الخصائص الآتية:-

أ- الملائمة:

أى يجب على معد المعلومات المحاسبية أن يأخذ فى اعتباره عند إعداد المعلومات المحاسبية أهداف ونوعية المعلومات التى يحتاجها مستخدمى تلك المعلومات، كما يجب مراعاة الطريقة المحاسبية المستخدمة فى إعداد المعلومات، وما يتولد عنها من معلومات قد تكون لها فائدة لمستخدميها وقت استلامهم تلك المعلومات.

ب- الموضوعية:

أى عدم تحيز المعلومات المتولدة عن النظام المحاسبى لمصلحة فئة على حساب فئة أخرى وهذا التحيز ينتج من استخدام أساليب وقواعد محاسبية غير مناسبة لطبيعة مستخدمى تلك المعلومات أو قد تتفق مع فئة معينة دون باقى الفئات.

ج- القابلية للقياس:

أى ضرورة أن تركز المعلومات المتولدة عن النظام المحاسبى للقابلية للقياس الكمى لما لها من قيمة تفوق المعلومات المتولدة عن استخدام الأسلوب الوصفى فى إعداد التقارير المحاسبية.

د- القابلية للتحقق:

أى يجب أن تكون المعلومات المحاسبية قابلة للتحقق بمعنى إذا قام محاسب ذو قدرات معينة إلى فحص هذه المعلومات فإنه يتوصل إلى نتائج مطابقة للنتائج التى يتوصل إليها محاسب آخر ذو قدرات مماثلة. مع السماح ببعض الخلافات فى حدود معينة، وبالتالي يجب أن تركز تلك المعلومات المحاسبية على قواعد قياس تقوم على مفاهيم محددة.

The Behavioral Approach:

يعتمد هذا المنهج على ضرورة أخذ العلاقات السلوكية في الاعتبار عند إعداد المعلومات المحاسبية، وذلك لأن المحاسبة وسيلة توفير المعلومات والتي تستخدم في إتخاذ مجموعة مختلفة من القرارات. والتي تتخذ بمعرفة أفراد ذوي سلوك مختلف ويعملون في ظروف مختلفة وأن القرارات التي ستتخذ سوف يكون لها تأثيرات مختلفة على سلوك الأفراد وعلى كفاءة أدائهم.

لذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند إعداد المعلومات المحاسبية الحوافز الإنسانية والجوانب السلوكية للقرارات الإدارية والجوانب الإجتماعية التي تؤثر في البيئة التي يعمل فيها النظام المحاسبي.

وبالتالي فإن مدى ملائمة القواعد والمبادئ المستخدمة في إعداد المعلومات المحاسبية تتوقف على التأثير السلوكي الناتج عن القرارات المستخدمة باستخدام تلك المعلومات.

ولذلك يمكن القول أنه طبقاً لهذا المنهج أن النظام المحاسبي في هذه الحالة يعتبر نظام مفتوح يمكنه التعامل مع البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها.

The Systems Approach:

طبقاً لهذا المنهج تعتبر المنشأة نظام، ينقسم هذا النظام إلى أجزاء يعمل كل منها من خلال هدف معين ويتم تنسيق هذه الأهداف بما يحقق أهداف المنشأة.

لذلك يجب دراسة أجزاء النظام وتحقيق التكامل والتنسيق بين مكونات النظام.

لذلك يعتبر منهج النظم أسلوب لحل المشكلات الإدارية باستخدام مفاهيم نظرية النظم، حيث يتم تحديد النظام الرئيسى والنظم الفرعية المرتبطة بأى مشكلة، وبناء النموذج اللازم لحل تلك المشكلة وذلك بالتنسيق بين النظم الفرعية المكونة للنظام الرئيسى.

يقوم منهج النظم على عدة ركائز أساسية يتم استخدامها فى تحديد وتوصيف المشكلات، وبناء النماذج اللازمة لحلها، هذه المقومات هى:-

١- تحديد الأهداف يعتبر تحديد الأهداف والفهم الواضح لها من أهم الركائز التى يركز عليها منهج النظم، وتعتبر الخطوة الأولى فى تطبيق وظهور الكثير من المشاكل بكون ناتج عن عدم التحديد الواضح لأهداف النظام وتحديد أجزائه، وكيفية التنسيق بين بعضها البعض.

٢- تحديد الوسائل والأساليب التى تمكن من تحقيق تلك الأهداف، حيث قد يتوافر الكثير من الأساليب والوسائل، وبالتالي يجب فحص مزايا وعيوب كل أسلوب ودراسة كل من التكلفة والعائد الخاص بكل أسلوب واختيار أنسبها.

٣- النظرة الشمولية أى يجب النظر إلى النظام ككل بنظرة شاملة بمعنى
قد يختلف أهداف النظام الرئيسى عن أهداف النظم الفرعية المكونة
له، وبالتالي يجب النظر إلى المشكلة والأهداف المراد تحقيقها من
وجهة نظر النظام الرئيسى.

٤- استخدام أسلوب فريق العمل حيث يتطلب تطبيق منهج النظم
ضرورة فحص البدائل من وجهة نظر متباينة، وذلك بالاعتماد على
فريق عمل حيث يكون لكل عضو فيه خبرته وثقافته وعلمه، والتي
قد تختلف من عضو لآخر مما يؤدي إلى إثراء النقاش حول
المشكلة موضع الدراسة وإضافة إبعاد جديدة لها، وهذا أفضل عن
حالة الاعتماد على فرد واحد فى دراسة مشكلة ما وتحديد أبعادها.

دور المعلومات في اتخاذ القرارات

مقدمة:

عملية اتخاذ القرار تعنى بها المفاضلة بين عدة بدائل متاحة في ضوء الموارد المتاحة المحدودة وذلك لاختيار أحد هذه البدائل.

وهذا معناه وجود عدة بدائل في ظل موارد محدودة ونادرة ويراد استخدام هذه الموارد المحدودة للنادرة في إنتاج بديل واحد هذا البديل سوف يحقق أقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة.

وهنا تلعب نظم المعلومات المحاسبية دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار لاختبار البديل المناسب الذي يحقق هدف الإدارة وذلك بتوفير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار.

خصائص المعلومات:

وتختلف خصائص المعلومات حسب احتياجات الإدارة والغرض من استخدامها وفقاً للمستوى الإداري الذي تقدم له تلك المعلومات فكلما أجهنا إلى المستويات العليا نجد أن المعلومات المقدمة تكون أقل تفصيلاً وأوسع مجالاً وتغطي فترة أطول عن المعلومات التي تقدم للمستويات الدنيا تكون أكثر تفصيلاً وفترة أقصر نسبياً وتمتاز بالدقة ويعبر عنها بصورة كمية وتعطى مجالاً أضيق من العمليات.

لذلك يجب أن نتصف تلك المعلومات بالخصائص الآتية:-

١- الملائمة :

أي الملائمة بين المعلومات والقرار المعروض وأهداف الشركة أي مدى مناسبة المعلومات التي تمثل مخرجات النظام لحل المشكلات التي يواجهها النظام مستقبلاً ونساعد في المفاضلة بين البدائل.

٢- القابلية للقياس الكمي:

أي إمكانية عرض مخرجات النظام في شكل كمي وذلك حتى يمكن قياسها في صورة كمية في حين أن المعلومات الوصفية فيتم التعبير عنها في شكل عبارات أو أهداف عامة.

٣- الموضوعية:

أي درجة الوثوق في تلك المعلومات التي يتبعها النظام وتقدم للمستويات الإدارية ويجب أن لا تكون متحيزة لفئة على حساب فئة أخرى لذلك يجب توافر الثقة في حجم وسلامة المعلومات إلى جانب الموضوعية في القياس وتوافر المستندات المؤيدة للحقائق التي يتم إثباتها في الدفاتر ثم يتم تبويبها وتلخيصها وعرضها في القوائم المالية التي تقدم للمستخدمين سواء الخارجيين أو الداخليين.

٤- الدقة والوضوح في العرض:

أي يجب أن تكون تلك المعلومات خالية من الأخطاء وبالتالي اكتساب تلك المعلومات المصدقية عند التطبيق لذلك يجب أن تتصف بالوضوح حتى يمكن استخدامها من قبل العاملين بسهولة ويسر.

5- التركيز:

أي يجب أن تكون تلك المعلومات المقدمة للمستخدمين أكثر تركيزاً وأن تبعد عن التشتيت والحشو بمعلومات لا فائدة منها وبالتالي فإن درجة التفصيل في المعلومات ترجع إلى المستوى الإداري المقدمة إليه.

6- نطاق التغطية:

أي النطاق الذي يجب أن تغطيه المعلومات، حيث المعلومات ذات النطاق الأوسع هي التي تغطي عدة مجالات عن الشركة.

7- المرونة:

يجب أن تتصف مخرجات النظام بالمرونة بحيث بحوث تسمح توسعات في الحسابات التي يشملها النظام بالإضافة إلى فاعلية المعلومات للتعديل حسب الحاجة إلى تلك المعلومات حيث تستخدم تلك المعلومات في المساعدة في اتخاذ القرارات التي تختلف من وقت لآخر ومن نشاط لآخر.

8- القابلية للمقارنة:

أي إمكانية استخدام تلك المعلومات في المقارنات وتقييم الأداء على مدى زمني معين لاستنتاج مدى التغير الذي يحدث في بند معين وحتى يمكن أن نقول تلك المعلومات تتصف بالقابلية للمقارنة يجب أن تتميز بما يلي:-

- تماثل عرض المعلومات وعدم التغير من سنة لآخرى أو من فترة لآخرى بمعنى أن لا يتغير الشكل أو الترتيب أو الأسلوب المستخدم في العرض.

-- ثبات الأساليب المستخدمة في الإجراءات المحاسبية المطبقة مثل ثبات سياسة التسعير للمصرف من المخازن أو طرق حساب الإهلاك ... الخ حتى تتم المقارنة بأسلوب سليم يعطى نتائج غير مضللة تساعد في اتخاذ القرارات.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل تتمثل فيما يلي: --

١- وضع الأهداف سواء كانت العامة أو الفرعية والتي تريد المنشأة تحقيقها مثل تحقيق ربح معين أو الوصول إلى مركز تسويقي معين أو مركز تنافسي معين.

٢- تحديد المشكلات التي تواجه المنشأة في تحقيق تلك الأهداف.

٣- التعرف على البدائل التي تساعد في حل تلك المشكلات في ظل الموارد المتاحة.

٤- تجميع المعلومات المناسبة لكل بديل وترتيبها وتصنيفها في ضوء الأهداف الموضوعية.

٥- تقييم وترتيب الأولويات لتلك البدائل في ضوء إمكانيات تنفيذها.

٦- اختيار البديل المناسب بعد تقييم البدائل ككل.

٧- اختبار صحة اختيار البديل من خلال التغذية المرتدة التي تعطى مؤشر لنجاح البديل أو فشله في حل المشكلة واتخاذ الإجراءات لتعديل البديل ومعرفة معوقات تطبيقه.

أنواع القرارات وتطبيقاتها:-

تنقسم القرارات إلى عدة أقسام حسب الغرض المطلوب منها، من هذه

التقسيمات ما يلي:-

١- تقسيم القرارات حسب الفترة الزمنية التي تعطىها:

تنقسم تلك القرارات إلى:

- قرارات طويلة الأجل: وهي التي ترتبط بالسياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل مثل قرار الاستحواذ على أحد الأصول الثابتة أو قرار خاص بإدخال منتج جديد أو فتح فرع جديد.
- قرارات متوسطة الأجل: أي قرارات تتخذ في فترات متقاربة من ٣-٥ سنوات مثل الحملات الإعلانية.
- قرارات قصيرة الأجل: هي القرارات المتعلقة بالتخطيط التكتيكي والخاصة بالوسائل المختلفة التي تمكن من تحقيق الأهداف والسياسات الموضوعية والمفاضلة بين البدائل المتعلقة على الحصول على الموارد الجارية وأستغلالها في النشاط الجارى الخاص للفترة الحالية.

٢- تقسيم القرارات حسب طبيعتها:

تنقسم تلك القرارات إلى:

- قرارات روتينية: أي قرارات تأخذ صفة التكرارية وتتخذ خلال فترات شبه دورية - وتكون مرتبطة بالنشاط الجارى للمنشأة مثل تحديد كمية الإنتاج أو المبيعات الشهرية طبقاً لحجم الطلب المتوقع ومستوى المخزون.
- قرارات شبه روتينية: قرارات غير متكررة وإن تكررت تكون على فترات متباعدة مثل قرار قبول أو رفض طلبية معينة أو قرار إدخال منتج جديد أو إلغاء منتج قائم.

- قرارات استراتيجية: هي القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للشركة مثل إنشاء مصنع جديد أو افتتاح فرع جديد ولا تتكرر إلا على فترات متباعدة.

٣- تقسيم القرارات حسب درجة التأكد:

حيث تنقسم تلك القرارات إلى:

- قرارات تتخذ في حالة التأكد: وهي تكون أمام متخذ القرار عدة بدائل في ظل حالة طبيعة واحدة وبالتالي فهي قرارات تتخذ في حالة وجود معلومات مؤكدة عن النتائج التي يحققها كل بديل، حيث يكون متخذ القرار على دراية تامة بتكاليف وإيرادات كل بديل في وجود حالة طبيعية واحدة.

وهنا سوف يختار متخذ القرار البديل الذي يحقق أكبر إيراد أو أقل تكاليف أو أكبر

عائد.

ضع علامة (√) أو خطأ (×) أمام كل عبارة من العبارات الآتية:

- ١- نظام معلومات المحاسبة المالية هو مرادف لنظام المعلومات المحاسبية الإدارية. ()
- ٢- نظام معلومات المحاسبة المالية يهتم بتسجيل ومعالجة البيانات بغرض مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات وقياس تكلفة المنتجات. ()
- ٣- نظام معلومات المحاسبة الإدارية يهتم بتسجيل ومعالجة البيانات المالية والتقرير عنها لخدمة الأطراف الخارجية والداخلية بإظهار نتيجة النشاط والمركز المالي. ()
- ٤- نظام معلومات المحاسبة المالية ونظام معلومات المحاسبة الإدارية نظامان مكملان لبعضهما البعض مما يساعد على اتخاذ القرارات بصورة سليمة. ()
- ٥- التحليل السلوكي أحد العوامل المؤثرة على نظم المعلومات المحاسبية. ()
- ٦- يجب على المحاسب أن يكون على دراية بكلاً من بعض الأساليب الكمية ونظم معالجة البيانات إلكترونياً مما يؤدي إلى رفع كفاءة المعلومات التي تزود بها الإدارة. ()
- ٧- يعتبر نظام الموازنات التخطيطية مثال لتدفق البيانات من قمة الهيكل التنظيمي إلى القاعدة. ()
- ٨- الهيكل التنظيمي السليم يساعد في تدفق البيانات من القمة للقاعدة. ()
- ٩- يجب على الإدارة أن تحدد سياساتها وأهدافها بصورة سليمة مما يسهل من إعداد الموازنات التخطيطية. ()
- ١٠- تدفق البيانات والمعلومات من القاعدة للقمة هو النتيجة النهائية المترتبة على الأحداث التي تحققت عند المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي. ()
- ١١- يعتبر نظام محاسبة المسؤولية مثال لعملية تدفق المعلومات من القاعدة للقمة. ()
- ١٢- نظام محاسبة المسؤولية يمكن من قياس الأداء في كل قطاع أو إدارة أو قسم. ()
- ١٣- اتباع نظام محاسبة المسؤولية تحقيق الكثير من المزايا السلوكية للأفراد. ()

- ١٤- أى منهج من مناهج إعداد المعلومات المحاسبية يجب أن يوفر معلومات ملائمة ومناسبة لأغراض مستخدمي المعلومات. ()
- ١٥- المنهج الاستقرائي المستخدم فى إعداد المعلومات المحاسبية يركز على تحديد أهداف واستخدامات التقارير المالية والمعلومات المحاسبية عن واقع البيئة. ()
- ١٦- المنهج الاستنباطي المستخدم فى إعداد المعلومات المحاسبية يعتمد على الملاحظة والاستنتاج العلمي للظواهر. ()
- ١٧- يعتمد منهج الأحداث فى إعداد المعلومات المحاسبية على افتراض أن القوائم المالية توجه إلى أطراف متعددة من مستخدمي المعلومات المحاسبية. ()
- ١٨- منهج الأحداث يتميز بالواقعية حيث يتعامل مع الأحداث المرتبطة بالبيئة والأحداث العقلية التي حدثت للمنشأة. ()
- ١٩- منهج الأحداث والمنهج الاستنباطي يتميزان بالواقعية. ()
- ٢٠- يعتبر منهج نظرية الاتصال مناسب لتطوير نظرية المحاسبة. ()
- ٢١- المعلومات المحاسبية حتى تناسب رغبات مستخدميها يجب أن تتصف بالملائمة فقط. ()
- ٢٢- الموضوعية كأحد خصائص المعلومات تعنى الفاعلية للمقياس الكمي. ()
- ٢٣- القابلية للتحقق والقابلية للقياس والموضوعية حكمهم معاني مترادف لخصائص المعلومات المحاسبية. ()
- ٢٤- طبقا للمنهج السلوكي يعتبر النظام المحاسبي نظام مفتوح يمكن التعامل مع البيئة. ()
- ٢٥- منهج النظم هو المنهج الأمثل لإعداد المعلومات المحاسبية. ()

الفصل الثانى

دور المعلومات فى اتخاذ القرارات

مقدمة:

عملية اتخاذ القرار نعى بها المفاضلة بين عدة بدائل متاحة فى ضوء الموارد المتاحة المحدودة وذلك لاختيار أحد هذه البدائل.

وهذا معناه وجود عدة بدائل فى ظل موارد محدوده ونادرة ويراد أستخدام هذه الموارد المحدودة النادرة فى إنتاج بديل واحد هذا البديل سوف يحقق أقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة.

وهنا تلعب نظم المعلومات المحاسبة دوراً هاماً فى عملية اتخاذ القرار لاختبار البديل المناسب الذى يحقق هدف الإدارة وذلك بتوفير المعلومات التى تساعد فى اتخاذ القرار.

خصائص المعلومات:

وتختلف خصائص المعلومات حسب احتياجات الإدارة والغرض من أستخدامها وفقاً للمستوى الإدارى الذى تقدم له تلك المعلومات فكلما أجهنا إلى المستويات العليا نجد أن المعلومات المقدمة تكون أقل تفصيلاً وأوسع مجالاً وتغطى فترة أطول عن المعلومات التى تقدم للمستويات الدنيا تكون أكثر تفصيلاً وفترات أقصر نسبياً وتمتاز بالدقة ويعبر عنها بصورة كمية وتعطى مجالاً أضيق من العمليات.

لذلك يجب أن تتصف تلك المعلومات بالخصائص الآتية:-

١- الملائمة :

أي الملائمة بين المعلومات والقرار المعروض وأهداف الشركة أي مدى مناسبة المعلومات التي تمثل مخرجات النظام لحل المشكلات التي يواجهها النظام مستقبلاً ونساعد في المفاضلة بين البدائل.

٢- القابلية للقياس الكمي:

أي إمكانية عرض مخرجات النظام في شكل كمي وذلك حتى يمكن قياسها في صورة كمية في حين أن المعلومات الوصفية فيتم التعبير عنها في شكل عبارات أو أهداف عامة.

٣- الموضوعية:

أي درجة الوثوق في تلك المعلومات التي يتبعها النظام وتقدم للمستويات الإدارية ويجب أن لا تكون متحيزة لفئة على حساب فئة أخرى لذلك يجب توافر الثقة في حجم وسلامة المعلومات إلى جانب الموضوعية في القياس وتوافر المستندات المؤيدة للحقائق التي يتم إثباتها في الدفاتر ثم يتم تبويبها وتلخيصها وعرضها في القوائم المالية التي تقدم للمستخدمين سواء الخارجيين أو الداخليين.

٤- الدقة والوضوح في العرض:

أي يجب أن تكون تلك المعلومات خالية من الأخطاء وبالتالي اكتساب تلك المعلومات المصدقية عند التطبيق لذلك يجب أن تتصف بالوضوح حتى يمكن استخدامها من قبل العاملين بسهولة ويسر.

٥- التركيز:

أي يجب أن تكون تلك المعلومات المقدمة للمستخدمين أكثر تركيزاً وأن تبعد عن التشتيت والحشو بمعلومات لا فائدة منها وبالتالي فإن درجة التفصيل فى المعلومات ترجع إلى المستوى الإدارى المقدمة إليه.

٦- نطاق التغطية:

أي النطاق الذى يجب أن تغطيه المعلومات، حيث المعلومات ذات النطاق الأوسع هى التى تغطى عدة مجالات عن الشركة.

٧- المرونة:

يجب أن تتصف مخرجات النظام بالمرونة بحيث يحدث توسع فى الحسابات التى يشملها النظام بالإضافة إلى فاعلية المعلومات للتعديل حسب الحاجة إلى تلك المعلومات حيث تستخدم تلك المعلومات فى المساعدة فى اتخاذ القرارات التى تختلف من وقت لآخر ومن نشاط لآخر.

٨- القابلية للمقارنة:

أي إمكانية استخدام تلك المعلومات فى المقارنات وتقييم الأداء على مدى زمنى معين لاستنتاج مدى التغير الذى يحدث فى بند معين وحتى يمكن أن نقول تلك المعلومات تتصف بالقابلية للمقارنة يجب أن تتميز بما يلى:-

- تماثل عرض المعلومات وعدم التغير من سنة لآخرى أو من فترة لآخرى بمعنى أن لا يتغير الشكل أو الترتيب أو الأسلوب المستخدم فى العرض.

- ثبات الأساليب المستخدمة فى الإجراءات المحاسبية المطبقة مثل ثبات سياسة التسعير للمنصرف من المخازن أو طرق حساب الإهلاك ... الخ حتى تتم المقارنة بأسلوب سليم يعطى نتائج غير مضللة تساعد فى اتخاذ القرارات.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل تتمثل فيما يلى:-

- ١- وضع الأهداف سواء كانت العامة أو الفرعية والتي تريد المنشأة تحقيقها مثل تحقيق ربح معين أو الوصول إلى مركز تسويقي معين أو مركز تنافسي معين.
- ٢- تحديد المشكلات التي تواجه المنشأة فى تحقيق تلك الأهداف.
- ٣- التعرف على البدائل التي تساعد فى حل تلك المشكلات فى ظل الموارد المتاحة.
- ٤- تجميع المعلومات المناسبة لكل بديل وترتيبها وتصنيفها فى ضوء الأهداف الموضوعية.
- ٥- تقييم وترتيب الأولويات لتلك البدائل فى ضوء إمكانيات تنفيذها.
- ٦- اختيار البديل المناسب بعد تقييم البدائل ككل.
- ٧- اختبار صحة اختيار البديل من خلال التغذية المرتدة التي تعطى مؤشر لنجاح البديل أو فشله فى حل المشكلة واتخاذ الاجراءات لتعديل البديل ومعرفة معوقات تطبيقه.

أنواع القرارات وتطبيقاتها:-

تنقسم القرارات إلى عدة أقسام حسب الغرض المطلوب منها، من هذه التقسيمات ما يلى:-

١- تقسيم القرارات حسب الفترة الزمنية التي تعطىها:

تنقسم تلك القرارات إلى:

- **قرارات طويلة الأجل:** وهى التى ترتبط بالسياسات العامة والتخطيط الاستراتيجى طويل الأجل مثل قرار الاستحواذ على أحد الأصول الثابتة أو قرار خاص بإدخال منتج جديد أو فتح فرع جديد.
- **قرارات متوسطة الأجل:** أى قرارات تتخذ فى فترات متقاربة من ٣-٥ سنوات مثل الحملات الإعلانية.
- **قرارات قصيرة الأجل:** هى القرارات المتعلقة بالتخطيط التكتيكي والخاصة بالوسائل المختلفة التى تمكن من تحقيق الأهداف والسياسات الموضوعية والمفاضلة بين البدائل المتعلقة على الحصول على الموارد الجارية وأستغلالها فى النشاط الجارى الخاص للفترة الحالية.

٢- تقسيم القرارات حسب طبيعتها:

تنقسم تلك القرارات إلى:

- **قرارات روتينية:** أى قرارات تأخذ صفة التكرارية وتتخذ خلال فترات شبه دورية - وتكون مرتبطة بالنشاط الجارى للمنشأة مثل تحديد كمية الإنتاج أو المبيعات الشهرية طبقاً لحجم الطلب المتوقع ومستوى المخزون.
- **قرارات شبه روتينية:** قرارات غير متكررة وإن تكررت تكون على فترات متباعدة مثل قرار قبول أو رفض طلبية معينة أو قرار إدخال منتج جديد أو إلغاء منتج قائم.

- قرارات استراتيجية: هي القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للشركة مثل إنشاء مصنع جديد أو افتتاح فرع جديد ولا تتكرر إلا على فترات متباعدة.

٣- تقسيم القرارات حسب درجة التأكد:

حيث تنقسم تلك القرارات إلى:

- قرارات تتخذ في حالة التأكد: وهي تكون أمام متخذ القرار عدة بدائل في ظل حالة طبيعة واحدة وبالتالي فهي قرارات تتخذ في حالة وجود معلومات مؤكدة عن النتائج التي يحققها كل بديل، حيث يكون متخذ القرار على دراية تامة بتكاليف وإيرادات كل بديل في وجود حالة طبيعية واحدة.

وهنا سوف يختار متخذ القرار البديل الذي يحقق أكبر إيراد أو أقل تكلفة أو أكبر عائد.

مثال (١) : بغرض توافر البيانات الآتية عن شركة أحمد وهبة لإنتاج الأجهزة الكهربائية (الأرقام بالآلاف جنيه).

| العائد | التكلفة | الإيراد | البديل |
|--------|---------|---------|--------|
| ١٥٠ | ٢٠٠ | ٣٥٠ | أ |
| ٢٠٠ | ١٠٠ | ٢٨٠ | ب |
| ١٧٠ | ٨٠ | ٢٥٠ | ج |

المطلوب تحديد أفضل بديل:

أولاً يلاحظ أن بيانات هذه الحالة لا يوجد بها أي حالات طبيعية وبالتالي فهذه حالة تأكد.

- عند المفاضلة على أساس الإيراد يتم اختيار البديل صاحب أكبر إيراد وبالتالي يكون الاختيار البديل (أ) ٣٥٠ أكبر إيراد.
- عند المفاضلة على أساس التكلفة يتم اختبار البديل صاحب أقل تكلفة وبالتالي يكون الاختبار للبديل (جـ) ٨٠ أقل تكلفة.
- عند المفاضلة على أساس العائد يتم اختبار البديل صاحب أكبر عائد وبالتالي يكون الاختبار للبديل (ب) ٢٠٠ أكبر عائد.

قرارات تتخذ في حالة المخاطرة:

وهنا يكون أمام متخذ القرار عدة بدائل و عدة حالات طبيعية لها احتمالات للحدوث وبالتالي يكون أمام متخذ القرار عدة قيم للتكاليف و عدة قيم للإيرادات لكل بديل وبالتالي سيكون أمامه عدة قيم للعوائد لكل بديل وبالتالي لا نستطيع أن يقطع بصورة مؤكدة أي من تلك النتائج سوف تتحقق لذلك فإن متخذ القرار سوف يلجأ إلى مقياس القيمة المتوقعة لعوائد كل بديل حيث القيمة المتوقعة لعوائد كل بديل:-

$$= \text{مح العائد} \times \text{الاحتمال}$$

وسوف يختار متخذ القرار البديل صاحب أكبر قيمة متوقعة للعائد.

مثال (٢): مدير الإنتاج في شركة أحمد وهبة لإنتاج الأجهزة الكهربائية يدرس إمكانية إنتاج أحد الأجهزة في ظل الموارد المتاحة من بين ثلاث بدائل من تلك الأجهزة ويسعى لاتخاذ قرار المفاضلة بين تلك البدائل وقد أستخرجت البيانات الآتية التي نوضحها مصفوفة العائد لتلك البدائل في ظل ثلاث حالات طبيعية (كساد، رواج، نمو) بإحتمالات ٢٠% ، ٥٠% ، ٣٠% على التوالي (الأرقام بالألف جنيه).

| ٣٠% نمو | ٥٠% رواج | ٢٠% كساد | حالات الطبيعة بدائل |
|---------|----------|----------|------------------------|
| ٢٠- | ١٠٠ | ٧٥ | أ |
| ٣٠ | ١١٠ | ١٠٠ | ب |
| ٤٠ | ١٥٠ | ٥٠ | ج |

المطلوب اختيار البديل الأفضل.

يلاحظ أولاً أن متخذ القرار أمامه عدة بدائل في ظل عدة حالات طبيعية معها احتمالات لذلك فنحن في حالة مخاطرة وبالتالي سوف يعتمد متخذ القرار على مقياس القيمة المتوقعة لعوائد كل بديل للمفاضلة بين البدائل حيث القيمة المتوقعة لعوائد كل بديل = مج العائد × الاحتمال.

$$\therefore \text{البديل أ} = \frac{٢٠}{١٠٠} \times ٧٥ + \frac{٥٠}{١٠٠} \times ١٠٠ + \frac{٣٠}{١٠٠} \times (٢٠ -)$$

$$= ١٥ + ٥٠ - ٦ = ٥٩$$

$$\text{البديل ب} = \frac{٢٠}{١٠٠} \times ١٠٠ + \frac{٥٠}{١٠٠} \times ١١٠ + \frac{٣٠}{١٠٠} \times ٣٠$$

$$= ٢٠ + ٥٥ + ٩ = ٨٤$$

$$\text{البديل ج} = \frac{٢٠}{١٠٠} \times ٥٠ + \frac{٥٠}{١٠٠} \times ١٥٠ + \frac{٣٠}{١٠٠} \times ٤٠$$

$$= ١٠ + ٧٥ + ١٢ = ٩٧$$

∴ يتم اختيار البديل (ج) صاحب أكبر قيمة متوقعة للعائد (٩٧)

أستخدام أسلوب شجرة القرارات:

يعتبر أسلوب شجرة القرارات أحد الأساليب التي تستخدم في عرض وتحليل عناصر أأخاذ القرار حيث تساعد في أبراز تلك العناصر في شكل شجري بالإضافة إلى تقييم أثر الاحتمالات على النتائج.

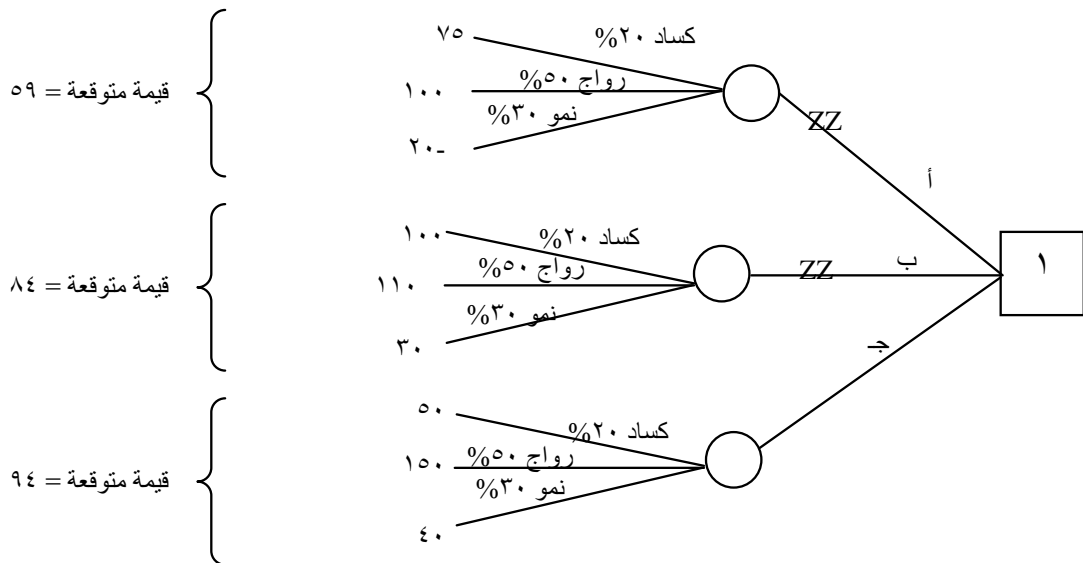
وتتكون شجرة القرارات من:-

١- نقطة قرار ويعبر عنها في شكل مربع □ وهذا معناه أننا في حالة قرار ويخرج منها دائماً فروع الاستراتيجيات التي تعبر عن البدائل المراد المفاضلة بينهم.

٢- نقاط أحداث ويعبر عنها في شكل O دائرة وهذا يدل على وجود إأتمال بحدث معين، ويخرج منها دائماً فروع الأحداث التي تعبر عن الاحتمالات الموجودة لكل حالة طبيعية.

٣- فروع الاستراتيجيات التي تخرج من نقطة القرار وتعبر عن البدائل المتاحة.

٤- فروع الأحداث والتي تعبر عن فروع الأحداث أي احتمالات حدوث حالات الطبيعة ويمكن تطبيق مكونات تلك الشجرة على المثال السابق كما يلي:-



معنى ذلك ذلك اختيار البديل جـ وأخذ العلامة ($\sqrt{}$) أم العلامة (Z) فمعناه أستبعاد هذا البديل حيث القيمة المتوقعة للعائد لهذا البديل أقل من الآخر الذى تم أختماره.

قرارات تتخذ فى حالة عدم التأكد:

هنا يكون أمام متخذ القرار عدة بدائل وعدة حالات طبيعية بدون احتمالات وبالتالي فإن متخذ القرار لا يستطيع تقدير احتمال تحقيق عوائد كل بديل فى كل حالة من حالات الطبيعة ولكن يكون أمام متخذ القرار فقط إيرادات وتكاليف ومن ثم عوائد كل بديل بدون وجود احتمال لتحقيق أي منهما.

وبالتالى فإن متخذ القرار يلجأ إلى الأساليب الاحصائية الآتية:-

١- معيار أقصى الأقصى للعائد [مقياس التفاؤل].

٢- معيار أقصى الأدنى للعائد [مقياس التشاؤم].

٣- معيار تخفيض الضياع لأدنى حد ممكن (مقياس الأسف).

٤- معيار تساوى الاحتمالات.

مثال (٣): بغرض أن مدير الانتاج لشركة أحمد وهبة لإنتاج الأجهزة الكهربائية يريد المفاضلة بين البدائل الثلاث أ ، ب ، جـ فى ظل حالات الطبيعة كساد، رواج، نمو وكانت مصفوفة العائد الآتية تعبر عن عوائد كل بديل (الأرقام بالألف جنيه).

| نمو | رواج | كساد | حالات الطبيعة |
|-----|------|------|---------------|
| | | | البدائل |
| ٢٠٠ | ٥٠ | ٣٥ | أ |
| ٥٥ | ٣٠ | ٥٠ | ب |
| ٧٥ | ٤٠ | ٢٥ | ج |

المطلوب اختبار البديل الأفضل.

يلاحظ أولاً أن متخذ القرار أمام عدة بدائل وعدة حالات طبيعية بدون احتمالات .: نحن فى حالة عدم تأكد وبالتالي سوف يعتمد متخذ القرار على معايير عدم التأكد الآتية:-

١- معيار أقصى الأقصى للعائد: [مقياس التفاؤل]

وفيه يتم اختيار أفضل عائد أفقياً لكل بديل ثم تختار أكبر أكبر عائد

أ ← ٥٠

ب ← ٥٥ .: نختار البديل (ج) صاحب أكبر أكبر عائد

ج ← ٧٥

٢- معيار أقصى الأدنى للعائد: (مقياس التشاؤم)

وفيه يتم اختبار أقل عائد لكل بديل أفقياً ثم تختار أكبر أقل عائد

أ ← ٢٠

ب ← ٣٠ .: تختار البديل (ب) صاحب أكبر أقل عائد

ج ← ٢٥

ح - معيار تخفيض الضياع لأدنى حد ممكن (مقياس الأسف)

وهنا يعتمد متخذ القرار على فكرة تكلفة الفرص البديلة وبالتالي يتم أعداد

جدول حسب الضياع كما يلي:

جدول حساب الضياع

| مجموعة الضياع | نمو | رواج | كساد | حالات الطبيعة |
|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | | | | البدائل |
| ١١٠ | $٩٥ = (٢٠-) - ٧٥$ | $٥٠ - ٥٠ =$ صفر | $١٥ = ٣٥ - ٥٠$ | أ |
| ٤٠ | $٢٠ = ٥٥ - ٧٥$ | $٢٠ = ٣٠ - ٥٠$ | $٣٠ - ٥٠ =$ صفر | ب |
| ٣٥ | $٧٥ - ٧٥ =$ صفر | $١٠ = ٤٠ - ٥٠$ | $٢٥ = ٢٥ - ٥٠$ | ج |

تم أعداد هذا الجدول طبقاً للخطوات الآتية:-

- اختيار أكبر عائد لكل حالة طبيعية رأسياً.

- طرح باقى العوائد من أكبر عائد.

- جمع نواتج الطرح أفقياً.

- اختيار البديل الأفضل صاحب أقل مجموع ضياع وهو البديل (ج) ٣٥.

د- معيار تساوى الاحتمالات:

أي يفترض متخذ القرار تساوى احتمالات كل حالة من حالات الطبيعة

ليصبح مجموعهما واحد صحيح أي أن احتمال كل حالة فى هذا المثال: $٣/١$ ، ثم يتم

تطبيق مقياس القيمة المتوقعة للعائد.

$$لـ أ = \frac{١}{٣} \times ٣٥ + \frac{١}{٣} \times ٥٠ + \frac{١}{٣} \times (٢٠-) = ٢١.٦٧$$

$$لـ أ = \frac{1}{3} \times 55 + \frac{1}{3} \times 30 + \frac{1}{3} \times 50 = 45$$

$$جـ = \frac{1}{3} \times 75 + \frac{1}{3} \times 40 + \frac{1}{3} \times 25 = 46.67$$

∴ البديل (جـ) هو الأفضل صاحب أكبر قيمة متوقعة في حالة تساوى الاحتمالات:

قياس قيمة المعلومات:

عندما يواجه متخذ القرار بمشكلة معينة ويريد أن يتخذ قرار معين بشأنها فإنه قد يكون بحاجة إلى معلومات عن تلك المشكلة وبالتالي قد تلجأ إلى شراء تلك المعلومات أي أنه سوف يتحمل تكلفة اقتناء تلك المعلومات وبالتالي سوف تتم المفاضلة بين نظام معلومات وآخر عن طريق ما ينتجه هذا النظام من معلومات تكون مميزة وفي نفس الوقت بتكلفة أقل.

وبصفة عامة فإن قيمة المعلومات تقاس بمدى تغييرها في سلوك متخذ القرار بعد استبعاد تكلفة الحصول على تلك المعلومات.

أي أنه لكي يكون هناك قيمة للمعلومات لا بد أن تغير من سلوك متخذ القرار.

القروض الأساسية لقياس قيمة المعلومات:

يخضع قياس قيمة المعلومات لعدة قروض أساسية هي: (1)

١- أن المعلومات تقلل من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار وبالتالي فهو يحتاج إلى المعلومات للوصول إلى أكبر قدر من الثقة في سلامة القرار .

٢- تعتمد قيمة المعلومات على توافر الشخص الذي له خلفية كافية عن موضوع القرار حتى يمكن استخدام تلك المعلومات، فالشخص الأكبر خبرة يحتاج إلى قدر أقل من المعلومات نظراً لقلّة درجة عدم التأكد لديه عن الشخص الأقل خبرة في هذا المجال.

٣- أن قيمة المعلومات تتحقق من زيادتها للقيمة المتوقعة لنواتج القرار الذي يجب أخذه.

٤- المعلومات التي تحقق أكبر قدر من القيمة المتوقعة للنواتج ستكون هي الأفضل من وجهة نظر متخذ القرار.

٥- على متخذ القرار أن يقارن بين قيمة المعلومات (الزيادة في قيمة النواتج) وبين تكلفة الحصول على تلك المعلومات إذ يجب أن تكون قيمة المعلومات أكبر من تكلفتها أو مساوية لها على الأقل.

∴ قيمة المعلومات الكاملة - الزيادة في قيمة النواتج - تكلفة الحصول على المعلومات
الزيادة من قيمة النواتج = قيمة النواتج في حالة توافر معلومات كاملة - قيمة النواتج في حالة عدم توافر معلومات كاملة.

مثال (٤): أمام شركة أحمد وهبة ثلاث بدائل أ ، ب ، ج ويتم المفاضلة بينما لاختبار أيهم وكانت عوائد البدائل كما يلي:-

البديل (أ) تحقق عائد قدره ٣٠٠.٠٠٠

البديل (ب) تحقق عائد قدره ٤٠٠.٠٠٠

البديل (ج) تحقق عائد قدره ٣٥٠.٠٠٠

وقد توافرت لدى مدير الإنتاج معلومات عن البدائل الثلاث كانت بياناتها كما يلي:-

البديل (أ) تحقق عائد قدره ٢٨٠.٠٠٠

البديل (ب) تحقق عائد قدره ٣٢٠.٠٠٠

البديل (ج) تحقق عائد قدره ٤١.٠٠٠

وقد تكلف الحصول على تلك المعلومات مبلغ ٣٠.٠٠٠ - هل ننصح بالحصول على

تلك المعلومات أم لا ولماذا ؟

من بيانات المثال يتضح أن:-

| البديل | العائد قبل الحصول على المعلومات | العائد بعد الحصول على المعلومات |
|--------|---------------------------------|---------------------------------|
| أ | ٣٠٠.٠٠٠ | ٢٨٠.٠٠٠ |
| ب | ٤٠٠.٠٠٠ | ٣٢٠.٠٠٠ |
| ج | ٣٥٠.٠٠٠ | ٤١.٠٠٠ |

قبل الحصول على المعلومات كان متخذ القرار سوف يختار البديل (ب)

بعد الحصول على المعلومات كان متخذ القرار سوف يختار البديل (ج)

∴ المعلومات غيرت من سلوك تخذ القرار

∴ هذه المعلومات لها قيمة يتم حسابها كما يلي:

قيمة المعلومات = الزيادة فى قيمة النواتج - تكلفة الحصول على المعلومات

الزيادة فى قيمة النواتج = قيمة النواتج فى حالة توافر معلومات كاملة

- قيمة النواتج فى حالة عدم توافر معلومات كاملة

$$90000 = 320000 - 410000 =$$

∴ قيمة المعلومات = 90000 - 30000 [تكلفة الحصول على المعلومات]

$$60000 =$$

∴ القيمة موجبة ∴ ننصح بالحصول على تلك المعلومات حيث أنها تحقق قيمة

للمعلومات موجبة قدرها 60000 جنيه.

مثال (5) : بفرض نفس بيانات المثال السابق وأن متخذ القرار توافرت لديه

معلومات عن البدائل الثلاث كانت بيانها كما يلى:-

البديل (أ) يحقق عائد قدره 280000

البديل (ب) يحقق عائد قدره 410000

البديل (ج) يحقق عائد قدره 320000

وكانت تكلفة الحصول على المعلومات مبلغ 30000 - هل يتضح بالحصول على

تلك المعلومات أم لا ولماذا ؟

من بيانات المثال يتضح أن:

| العائد قبل الحصول على المعلومات | العائد بعد الحصول على المعلومات | البديل |
|---------------------------------|---------------------------------|--------|
| ٣٠٠.٠٠٠ | ٢٨٠.٠٠٠ | أ |
| ٤٠٠.٠٠٠ | ٤١٠.٠٠٠ | ب |
| ٣٥٠.٠٠٠ | ٣٢٠.٠٠٠ | ج |

قبل الحصول على المعلومات متخذ القرار سوف يختار البديل (ب)

بعد الحصول على المعلومات متخذ القرار سوف يختار البديل (ب) ايضاً

أي أن المعلومات لم تغير من سلوك متخذ القرار : هذه المعلومات ليس لها قيمة ويمكن إثبات ذلك كما يلي:

قيمة المعلومات = الزيادة في قيمة النواتج - تكلفة الحصول على المعلومات

الزيادة في قيمة النواتج = قيمة النواتج في ظل توافر معلومات كاملة

- قيمة النواتج في ظل عدم توافر معلومات كاملة

$$= ٤١٠.٠٠٠ - ٤١٠.٠٠٠ = \text{صفر}$$

$$\therefore \text{قيمة المعلومات} = \text{صفر} - ٣٠٠.٠٠٠ = - ٣٠٠.٠٠٠$$

قيمة المعلومات سالبة وهذا معناه أن متخذ القرار لم يستفيد من هذه المعلومات وبالتالي فإن تكلفة الحصول عليها يعتبر بالنسبة له خسارة.

∴ ننصح بعدم الحصول على تلك المعلومات.

مثال (٦) : تدرس شركة أحمد وهبة لإنتاج الأجهزة الكهربائية موقف إنتاج أحد أنواع الثلاجات وذلك لاتخاذ قرار المفاضلة بين ثلاث بدائل هي:

(١ s) الأبقاء على الانتاج، (٢ s) تعديل مواصفاته ، (٣ s) استبداله بمنتج آخر.

وعند دراسة السوق وجد أن الطلب خلال الفترة القادمة يمر بثلاث احتمالات متوقعة للطلب وهي ثبات الطلب بإحتمال ٥٠% وزيادة الطلب بإحتمال (٢٠%) ونقص الطلب بإحتمال (٣٠%) وكانت عوائد المنتج للبدائل الثلاث في ظل حالات الطلب المتوقعة كما يلي: (الأرقام بالألف جنيه).

مصفوفة العائد

| حالات الطبيعة البدائل | ثبات الطلب ٥٠% | زيادة الطلب ٢٠% | نقص الطلب ٣٠% |
|--------------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| ١ s | ٥٠ | ٧٥ | ٤٠ |
| ٢ s | ٦٠ | ٨٠ | ٥٠ |
| ٢ s | ٤٥ | ٧٠ | ٣٥ |

وقد توافرت لدى الشركة فرص للحصول على المعلومات إضافية تكلفتها ٢٠٠٠ جنيه وكانت نتيجتها الحصول على تقديرات أكثر دقة للبدائل المختلفة وأصبح موقف العائد لكل بديل وفي ظل حالات الطلب المتوقعة كما يلي والأرقام بالألف جنيه.

| حالات الطبيعة البدائل | ثبات الطلب ٥٠% | زيادة الطلب ٥٠% | نقص الطلب ٣٥% |
|--------------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| ١ s | ٥٠ | ٨٠ | ٣٥ |
| ٢ s | ٦٠ | ٥٠ | ٧٠ |
| ٢ s | ٤٥ | ٤٠ | ٩٥ |

وقد أمكن لمتخذ القرار تحديد احتمال ظهور كل حالة طلب من الحالات
الثلاث بنسبة ٣٠% ، ٢٠% ، ٥٠% على التوالي:

المطلوب: حساب قيمة المعلومات الكاملة وهل يتضح بالحصول على تلك المعلومات
أم لا؟

١- طبقاً لبيانات التمرين يتضح أننا في حالة مخاطرة حيث أمام متخذ القرار عدة
بدائل وعدة حالات طبيعية معها احتمالات .: سوف تعتمد على مقياس القيمة
المتوقعة لكل بديل قبل وبعد الحصول على المطلوب.

٢- القيمة المتوقعة للعوائد للبدائل قبل الحصول على المعلومات.

$$= \text{مجد العائد} \times \text{الإحتمال}$$

$$1 \text{ S} = \frac{30}{100} \times 40 + \frac{20}{100} \times 70 + \frac{50}{100} \times 50 =$$

$$= 52 = 12 + 15 + 25$$

$$2 \text{ S} = \frac{30}{100} \times 50 + \frac{20}{100} \times 80 + \frac{50}{100} \times 60 =$$

$$= 61 = 15 + 16 + 30$$

$$3 \text{ S} = \frac{30}{100} \times 35 + \frac{20}{100} \times 70 + \frac{50}{100} \times 45 =$$

$$= 47 = 10.5 + 14 + 22.5$$

٣- القيمة المتوقعة للعوائد البدائل بعد الحصول على المعلومات

$$= \text{مج العائد} \times \text{الاحتمال}$$

$$\frac{50}{100} \times 35 + \frac{20}{100} \times 80 + \frac{30}{100} \times 50 = 1S$$

$$48.5 = 17.5 + 16 + 15 =$$

$$\frac{50}{100} \times 70 + \frac{20}{100} \times 50 + \frac{30}{100} \times 60 = 2S$$

$$63 = 35 + 10 + 18 =$$

$$\frac{50}{100} \times 90 + \frac{20}{100} \times 40 + \frac{30}{100} \times 45 = 3S$$

$$69 = 47.5 + 8 + 13.5 =$$

٤- وضع النتائج السابقة كما يلي:

| البديل | العائد قبل الحصول على المعلومات | العائد بعد الحصول على المعلومات |
|--------|---------------------------------|---------------------------------|
| أ | ٥٢ | ٤٨.٥ |
| ب | ٦١ | ٦٣ |
| ج | ٤٧ | ٦٩ |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

متخذ القرار قبل الحصول على المعلومات كان سيختار البديل (s ٢) صاحب أكبر قيمة متوقعة وبعد الحصول على المعلومات كان سيختار البديل (s ٣) صاحب أكبر قيمة متوقعة.

∴ المعلومات غيرت من سلوك متخذ القرار

∴ المعلومات لها قيمة يمكن حسابها كما يلي:

قيمة المعلومات = الزيادة في قيمة النواتج - تكلفة الحصول على المعلومات

الزيادة في قيمة النواتج = قيمة النواتج في ظل توافر معلومات كاملة

- قيمة النواتج في ظل عدم توافر معلومات كاملة

$$٦٠٠٠ = ٦٣٠٠٠ - ٦٩٠٠٠ =$$

$$∴ قيمة المعلومات = ٦٠٠٠ - ٢٠٠٠ = ٤٠٠٠$$

قيمة المعلومات موجبة أي أن الشركة تحقق أرباح نتيجة استخدامها لتلك المعلومات قدرها ٤٠٠٠ جنيه

∴ يتضح بالحصول على تلك المعلومات.

حالات قسم دور المعلومات فى اتخاذ القرارات

السؤال الأول:

يدرس أحد المصانع موقف إحدى منتجاته من التليفزيون ١٤ بوصة وذلك لاتخاذ قرار المفاضلة بين ثلاث بدائل هي:- د: الإبقاء على المنتج كما هو، د: تعديل مواصفات المنتج الحالى، د: استبدال المنتج بمنتج آخر حديث وعند دراسة الطلب فى الأسواق خلال الفترة القادمة فإن هناك ثلاثة احتمالات متوقعة (حالات الطبيعة) وهى:- ثبات الطلب (ث) واحتمال حدوثها ٥٠%، زيادة الطلب (ز) واحتمال حدوثها ٣٠%، نقص الطلب (ص) واحتمال حدوثها ٢٠%.

وقد حصلت الشركة على معلومات توضح العائد المرتبط بكل بديل من بدائل القرار ولكل حالة من حالات الطبيعة (بآلاف الجنيهات) كما يلى:-

| الأحداث المتوقعة (حالات الطبيعة) | | | بدائل القرار |
|----------------------------------|----|----|--------------|
| ص | ز | ث | |
| ٢٠ | ٣٥ | ٢٥ | ١د |
| ٢٥ | ٤٠ | ٢٨ | ٢د |
| ٢٢ | ٣٠ | ٢٣ | ٣د |

هذا وقد توافر لدى المشروع فرصة الحصول على معلومات إضافية تكلفتها ١٠٠٠ ج وكانت من نتائجها الحصول على تقديرات أكثر دقة للبدائل المختلفة بحيث أصبح موقف العائد الناتج من كل بديل ولكل حالة من حالات الطبيعة (بآلاف الجنيهات) كما يلى:-

| الأحداث المتوقعة (حالات الطبيعة) | | | بدائل القرار |
|----------------------------------|----|----|--------------|
| ص | ز | ث | |
| ٢٠ | ٣٥ | ٢٦ | ١د |
| ٢٥ | ٤٠ | ٢٩ | ٢د |
| ٢٣ | ٤٠ | ٣٥ | ٣د |

السؤال الثاني:

إذا كان عائد البدائل الثلاثة المتاحة أمام أحد المديرين لحل مشكلة ما في ظل حالات الطبيعة المتوقعة ح₁، ح₂، ح₃، توضحها المصفوفة الآتية: (الأرقام بالآلاف الجنيهات)

| | | حالات الطبيعة | | |
|----------------|----------------|----------------|----|--|
| | | بدائل | | |
| ح ₃ | ح ₂ | ح ₁ | | |
| ٢٠ | ٣٥ | ٢٥ | ١د | |
| ٢٥ | ٤٠ | ٢٨ | ٢د | |
| ٣٢ | ٣٠ | ٢٣ | ٣د | |

المطلوب:

- ١- في أي حالة نحن من حالات إتخاذ القرار ولماذا؟ وكيف يمكن المفاضلة بين البدائل الثلاثة في هذه الحالة؟
- ٢- بفرض أن متخذ القرار قدر نسبة حدوث حالات الطبيعة هي ٥٠%، ٣٠%، ٢٠% على التوالي ففي أي حالة أصبح ولماذا وكيف يمكن المفاضلة بين البدائل؟ استخدم أسلوبين على الأقل.
- ٣- بفرض أننا في ظل حالة التأكد وضح كيف يمكن المفاضلة بين البدائل؟

الإجابة:

السؤال الرابع:

توافرت لديك البيانات الآتية لإحدى الشركات تفاضل بين ثلاث بدائل ١د، ٢د، ٣د، في ظل حالتين طبيعيتين ١ح، ٢ح، وقد كان احتمال حدوث تلك الحالات على التوالي هي ٣٠%، ٧٠% وكانت العوائد توضحها المصفوفة الآتية: (الأرقام بألاف الجنيهات).

| ٢ح | ١ح | حالات الطبيعة |
|----|----|---------------|
| | | بدائل |
| ٣٥ | ٢٦ | ١د |
| ٤٠ | ٢٩ | ٢د |
| ٣٠ | ٣٥ | ٣د |

وقد أمكن للشركة الحصول على معلومات من إحدى المكاتب الإستشارية مقابل دفع مبلغ ١٠٠٠ جنيهه وأشارت تلك المعلومات أن احتمال حدوث حالات الطبيعة هي ٦٠%، ٤٠% وأن العوائد تمثلها المصفوفة الآتية:

| ٢ح | ١ح | حالات الطبيعة |
|----|----|---------------|
| | | بدائل |
| ٢٠ | ٣٥ | ١د |
| ٢٥ | ٤٠ | ٢د |
| ٢٢ | ٣٠ | ٣د |

هل تنصح الشركة بالحصول على تلك المعلومات أم لا ولماذا؟

الإجابة:

السؤال الخامس:

إذا كانت البدائل المتاحة أمام أحد المديرين لحل مشكلة ما هي ١د، ٢د، ٣د وذلك في ظل ثلاث حالات طبيعية هي ح١، ح٢، ح٣ توضحها المصفوفة الآتية (الأرقام بالآلاف الجنيهات).

| حالات الطبيعة | بدائل | | |
|---------------|-------|-----|------|
| | ح١ | ح٢ | ح٣ |
| ١د | ٢٠ | صفر | ٥ |
| ٢د | ٣٢ | ١٢ | (٨-) |
| ٣د | ٣٦ | ٨ | ٢٠ |

المطلوب:

- ١- تحديد في أي حالة نحن من حالات إتخاذ القرار ولماذا كان يمكن المفاضلة بين البدائل في ظل تلك الحالة؟
- ٢- بفرض أن متخذ القرار قدر أن نسبة حدوث حالات الطبيعة ح١، ح٢، ح٣ هي ٦٠%، ٢٥%، ١٥% ففي أي حالة أصبح من حالات إتخاذ القرار ولماذا وكيف يمكن المفاضلة بين تلك البدائل (إستخدام أسلوبين على الأقل).
- ٣- ما هي الفروض الأساسية لقياس قيمة المعلومات؟

الإجابة:

السؤال السادس:

إذا كان عائد البدائل الثلاثة المتاحة أمام أحد المديرين لحل مشكلة ما في ظل حالات الطبيعة المتوقعة ح^١، ح^٢، ح^٣، توضحها المصفوفة الآتية: (الأرقام بالآلاف الجنيهات)

| | | حالات الطبيعة | | |
|----------------|----------------|----------------|----|--|
| | | بدائل | | |
| ح ^٣ | ح ^٢ | ح ^١ | | |
| ٢٠ | ٣٥ | ٢٥ | ١د | |
| ٢٥ | ٤٠ | ٢٨ | ٢د | |
| ٣٢ | ٣٠ | ٢٣ | ٣د | |

المطلوب:

- ١- في أي حالة نحن من حالات إتخاذ القرار ولماذا؟ وكيف يمكن المفاضلة بين البدائل الثلاثة في هذه الحالة؟
- ٢- بفرض أن متخذ القرار قدر نسبة حدوث حالات الطبيعة هي ٥٠%، ٣٠%، ٢٠% على التوالي ففي أي حالة أصبح ولماذا وكيف يمكن المفاضلة بين البدائل؟ أستخدم أسلوبين على الأقل.
- ٣- بفرض أننا في ظل حالة التأكد وضح كيف يمكن المفاضلة بين البدائل؟

الإجابة:

السؤال السابع:

إذا كان عائد البدائل الثلاثة المتاحة أمام أحد المديرين لحل مشكلة ما (١د، ٢د، ٣د) في ظل حالات الطبيعة المتوقعة (ح١، ح٢، ح٣) توضحها المصفوفة التالية (الأرقام بألاف الجنيهات):

| ح٣ | ح٢ | ح١ | حالات الطبيعة |
|-------|-----|----|---------------|
| | | | بدائل |
| (٢-) | صفر | ١٠ | ١د |
| (٨-) | ١٢ | ١٦ | ٢د |
| (٢٠-) | ٨ | ١٨ | ٣د |

المطلوب:

- ١- تحديد في أي حالة يكون متخذ القرار ولماذا؟ وكيف يمكن المفاضلة بين البدائل في هذه الحالة؟
- ٢- بفرض أن متخذ القرار قدر أن نسبة حدوث حالات الطبيعة هي ٥٠%، ٣٠%، ٢٠% على التوالي ففي أي حالة أصبح.
- ٣- وضح من شكل خريطة تدفق مراحل عملية إتخاذ القرار وما هي أنواع القرارات؟

الإجابة:
