

## المحور الخامس : تحليل الانحرافات في رقم الأعمال

1- **تعريف تحليل الانحرافات في رقم الأعمال:** هي عملية قياس ومقارنة رقم الأعمال المحقق مع رقم الأعمال المقدر (الإيرادات الحقيقية مع الإيرادات المتوقعة) بغرض الكشف عن الانحرافات وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها.

2- **أهمية تحليل انحرافات رقم الأعمال:** تكمن هذه الأهمية في:

- تحديد وفهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أو نقص الإيرادات؛
- توفر معلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية أفضل؛
- يساهم في عملية التخطيط المستقبلي من خلال تعديل وتحسين التوقعات؛
- تحسين الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة؛
- يساعد في تحديد المنتجات أو الأسواق التي يمكن الاستفادة منها أكثر.

3- **أسباب الانحراف في رقم الأعمال:** هناك عدة عوامل تؤدي إلى هذا الانحراف منها أسباب داخلية وأخرى خارجية:

- **أسباب داخلية:** من بين هذه الأسباب:
  - أخطاء في التخطيط؛
  - كفاءة وفعالية الوظيفة التسويقية
  - كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج؛
  - مشاكل في التمويل؛
- **أسباب خارجية:**
  - تغير سلوك المستهلك اتجاه سلع وخدمات المؤسسة بسبب تغير ذوقه؛
  - تغير الطلب السوقي نتيجة عوامل الطلب كالدخل مثلا أو تغير في أسعار السلع البديلة..؛
  - شدة المنافسة وظهور منتجات بديلة.

## المحور الخامس : تحليل الانحرافات في رقم الأعمال

### 4- كيفية حساب الانحراف في رقم الأعمال:

- أولا: حساب الانحراف الإجمالي لرقم الأعمال = رقم الأعمال الحقيقي - رقم الأعمال المقدر (المخطط)

$$E/CA = CA_R - CA_P$$

نعلم أن رقم الأعمال هو سعر البيع في الكمية المباعة وبالتالي نحصل على العلاقة التالية:

$$E/CA = Q_R P_R - Q_P P_P$$

بحيث:

$E/CA$ : الانحراف في رقم الأعمال

$Q_R$ : الكمية المباعة الحقيقية

$P_R$ : سعر البيع الحقيقي

$Q_P$ : الكمية المباعة المقدر

$P_P$ : سعر البيع المقدر

- ثانيا: تحليل الانحرافات في رقم الأعمال: هناك نوعين من الانحرافات في رقم الأعمال :
  - انحراف في السعر البيع: هو الفرق بين سعر البيع الفعلي (الحقيقي) للسلع والخدمات وسعر البيع المقدر أو المتوقع، ويمكن حسابه بالشكل الآتي:  $E/P = (P_R - P_P) Q_R$
  - انحراف في الكمية المباعة: هو الفرق بين الكمية المباعة فعليا والكمية المقدر للبيع وينتج هذا الانحراف لسببين هما:

✓ انحراف تركيبة المبيعات  $E/COM$ : يسبب تغير في تركيبة المبيعات إلى انحراف رقم

الأعمال، ونقصد بتركيبية المبيعات النسب المئوية المخططة لكل منتج مباع، مثلا في بداية النشاط يخطط مسئولو المؤسسة بيع الكميات التالية 100 وحدة من منتج "أ"، و400 وحدة من المنتج "ب"، و500 وحدة من المنتج "ج"، وبالتالي 10% تمثل مبيعات منتج "أ"، 40% مبيعات "ب" و50% مبيعات "ج"، لكن المؤسسة حققت فعليا المبيعات التالية 200 وحدة من "أ"، 500 وحدة من "ب" و300 وحدة من "ج"، أي 20% من "أ"، و50% من "ب" و30% من "ج"، نلاحظ من خلال ما سبق أن هناك انحراف في النسب المئوية للمنتجات المباعة، أي هناك انحراف في تركيبة المبيعات المخططة.

## المحور الخامس : تحليل الانحرافات في رقم الأعمال

يمكن حساب الانحراف في التركيبة بالشكل التالي:  $E/COM = (Q_R - Q_M)P_P$

$E/COM$  : الانحراف في تركيبة المبيعات

$Q_M$  : الكمية المباعة الفعلية في حال احترام تركيبة المبيعات المقدرة ويمكن حسابها بالشكل التالي:  $Q_M =$

$$\frac{Q_P}{\sum Q_P} \sum Q_R$$

✓ انحراف في حجم المبيعات  $E/V$  : في الحقيقة أن تغير في تركيبة المبيعات ينتج عنه تغير في

حجم المبيعات كذلك، ويمكن حساب هذا الانحراف بالشكل التالي:

$$E/V = (Q_M - Q_P)P_P$$

الاحظة هامة للتأكد فإن: الإنحراف الإجمالي = الانحراف في السعر + الانحراف في التركيبة + الانحراف في الحجم

$$E/CA = E/P + E/COM + E/V$$

تصريف: لذلك لدينا مؤسسة ما تقدم ثلاث خدمات

بيانات الخدمات المقدرة

الخصائص المقدرة	الخدمات	دراسات	إدارة أعمال	سير العمليات
عدد الخدمات المباعة	80	160	300	
سعر الخدمة	47750	90000	96600	

بيانات الخدمات الحقيقية

الخصائص الحقيقية	الخدمات	دراسات	إدارة أعمال	سير العمليات
عدد الخدمات المباعة	100	150	280	
سعر الخدمة	47000	90500	95000	

المطلوب: ① حسب الإحصاءات الإجمالية لربح الأعمال؟

② حسب إحصاءات السعر والكثافة؟

① حساب الانحراف الإجمالي لرتبة الأعمال

الانحراف	رتبة الأعمال المقدم			رتبة الأعمال المحتملة			الخدمات
	رتبة المقدم	$P_p$	$\Phi_p$	رتبة المحتملة	السهم المحتملة $P_R$	$\Phi_R$	
+880000 مقبول	3820000	47770	80	4700000	47000	100	دراسات
-820000 مرفوض	1440000	90000	160	13576000	90000	100	إدارة أعمال
-2380000 مرفوض	28980000	96600	300	26600000	95000	280	سير العمل
-2325000 مرفوض	4720000	الإجمالي $\Sigma$		44876000	الإجمالي $\Sigma$		

② حساب انحرافات

$$E/p = (P_R - P_p) \Phi_R$$

- انحراف السعر

الانحراف السعر	الكمية المحتملة $\Phi_R$	$\Delta P$	السهم المقدم $P_p$	السهم المحتملة $P_R$	الخدمات
-71000 مرفوض	100	-750	47770	47000	دراسات
+75000 مقبول	100	+500	90000	90000	إدارة أعمال
-448000 مرفوض	280	-1600	96600	95000	سير العمل
-448000					

$$E/v = (\Phi_{min} - \Phi_p) P_p$$

انحراف الحد المسموح

- انحراف في الكمية ينقسم إلى

$$E_{com} = (P_R - \Phi_{min}) P_p$$

انحراف الشركة المبتدئة

① انحراف الحد المسموح

بالمنوع حسب النظام التقديري

② انحراف الكمية الفعلية في حالة إصدار الترقية

$\Phi_{min}$ : الكمية الفعلية في حالة إصدار الترقية المقدم، وذلك في حالتها الكمية المقدم، في حالة إصدار الترقية السابقة

$$\Phi_{mix} = \frac{\Phi_p \cdot \sum \Phi_R}{\sum \Phi_p}$$

للـ  $\Phi_{mix}$  للـ  $\Phi_{mix} = \frac{\Phi_p}{\sum \Phi_p} \cdot \sum \Phi_R = \frac{80}{540} \times 530 = 78,52 = \Phi_{mix}$  للـ  $\Phi_{mix}$

للـ  $\Phi_{mix}$  للـ  $\Phi_{mix} = \frac{\Phi_p}{\sum \Phi_p} \cdot \sum \Phi_R = \frac{160}{540} \cdot 530 = 157,04 = \Phi_{mix}$  للـ  $\Phi_{mix}$

للـ  $\Phi_{mix}$  للـ  $\Phi_{mix} = \frac{\Phi_p}{\sum \Phi_p} \cdot \sum \Phi_R = \frac{200}{540} \cdot 530 = 294,44 = \Phi_{mix}$  للـ  $\Phi_{mix}$

- حساب! زمرات في تركيبة الجيالك

$$E_{com} = (\Phi_R - \Phi_{mix}) P_p$$

الخصائص	$P_p$	$D\Phi$	$\Phi_{mix}$	$\Phi_R$	الخصائص
مقبول	47770	21,48	78,52	100	الـ $\Phi_{mix}$
مرفوض	90.000	-7,04	157,04	160	الـ $\Phi_{mix}$
مرفوض	96600	-14,44	294,44	280	الـ $\Phi_{mix}$
					-1002834

$$E_v = (\Phi_{mix} - \Phi) P_p$$

- حساب الـ  $\Phi_{mix}$  في حجم الجيالك

الخصائص	$P_p$	$D\Phi$	$\Phi_p$	$\Phi_{mix}$	الخصائص
مرفوض	47770	-1,48	80	78,52	الـ $\Phi_{mix}$
مرفوض	90.000	-2,92	160	157,04	الـ $\Phi_{mix}$
مرفوض	96600	-2,56	200	294,44	الـ $\Phi_{mix}$
					-874166

للتأكد

$$E/CA = E/p + E_{com} + E_v = -1002834 - 874166 - 448000 = -2325000$$