

## المحور الخامس: أسعار التنازل الداخلية

## تمهيد:

إن المؤسسة تتكون من عدة وحدات، وكل وحدة تقوم بوظيفتها المنوطة إليها، ومنه منتجات أو خدمات إحدى الوحدات تعد مادة خام بالنسبة لوحدة أو قسم آخر وهكذا، حتى يتم المنتج أو الخدمة النهائية وتصريفه خارج المؤسسة، أين يتم التعامل ما بين هذه الوحدات في مجال الأسعار بأسعار التنازل الداخلي.

## أولاً: تعريف أسعار التنازل الداخلي

أسعار التنازل الداخلية هي تلك القيمة التي يحملها مركز مسؤولية لمركز مسؤولية آخر داخل المؤسسة مقابل السلع والخدمات التي استفاد منها المركز الأخير (سلع أو خدمات وسيطية) لإنتاج سلع أو خدمات.

فهي عبارة عن القيمة التي يتم بناء عليها تحويل أو تبادل السلع والخدمات فيما بين الوحدات والأقسام الفرعية للمؤسسة، بمعنى التبادلات التي تقيم بها التبادلات بين مراكز أو وحدات المسؤولية، وتبين مقدار مساهمة كل مركز أو وحدة في نتيجة المؤسسة.

## - تعريف مراكز المسؤولية:

مركز المسؤولية هو وحدة أو قسم أو فرقة عمل... وغيرها، على رأسه شخص (مسؤول مركز) له حرية اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير هذا المركز لتحقيق أهداف محددة من خلال مجموعة من الإمكانيات المالية والمادية والبشرية الضرورية لتحقيق ذلك، من خلال تفويضه صلاحيات أو سلطة اتخاذ القرارات (اللامركزية).

## ثانياً: أهداف نظام أسعار التنازل الداخلية

تساعد أسعار التنازل الداخلية في عملية تقييم أداء مراكز المسؤولية، تهدف إلى:

- ضبط التسيير الداخلي للتدفقات من أجل تحديد الوضعية الاقتصادية لكل مركز أو وحدة؛

- تقييم الأداء لمراكز المسؤولية وإبراز مساهمتها في الإنتاج الإجمالي والنتيجة الإجمالية؛

- وضوح المسؤوليات والأهداف للمسويات الإدارية المختلفة؛

- تحفيز المسؤولين على احترام المخططات والأهداف المسطرة، والمساهمة في تحقيق قيمة للمؤسسة؛

- نظام أسعار التنازل يهدف إلى نقل قيود السوق داخل المؤسسة من أجل تحريك وتحفيز مسؤولي مراكز المسؤولية؛

- تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الملائمة حول التكلفة والربح والشراء أو التصنيع أو الاستغناء عن أي مركز؛

- كما أن أسعار التنازل الداخلية تسعى كذلك للتقليل من الضرائب، ومعدلات الجمارك.

## ثالثاً: مبادئ نظام أسعار التنازل الداخلي

نظام أسعار التنازل الداخلي تعمل على تطبيق مبدأ علاقات المورد/ الزبون داخليا بين الأقسام أو الوحدات أو الفروع التي تنتمي إلى نفس المؤسسة ذات الهدف العام.

وتجدر الإشارة أن الأسعار لا تؤثر على نتائج المؤسسة ككل، فهذه الأخيرة لا تتحمل التكلفة ولا تستفيد من الإيراد، ذلك لأنه ما يعتبر كإيراد لأحد الوحدات سيكون عبارة عن مصروف لوحدة أخرى، وبالتالي فإن تقييم هذه الأسعار الداخلية سيؤثر على هذه الوحدات وليس على المؤسسة ككل.

إن وجود نظام أسعار التنازل يفرض تحقيق اللامركزية على مستوى المؤسسة، وهذا لترشيد القرارات بالنسبة للوحدات، مما سيحقق أهداف المؤسسة ككل. لكن تحقيق أهداف الوحدات من خلال الصلاحيات الممنوحة قد تصطدم بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، في هذه الحالة تتدخل المديرية العامة (المركز) وتحاول أن تزيل

التناقض في الأهداف، أي ستستعمل المؤسسة المركزية لتعديل وضبط اللامركزية. فالوحدات ستكون لها كل الصلاحيات في تسيير وترشيد قراراته لكن دون إهمال الهدف العام للمؤسسة؛ وبهذا نظام أسعار التنازل الداخلية يعمل بمبدأين متناقضين:

- **مبدأ الاستقلالية:** بمعنى إعطاء استقلالية للوحدات لاتخاذ القرارات وعدم ارتباطها بالوحدات الأخرى، وبالتالي تحقيق اللامركزية؛

- **مبدأ تطابق الأهداف:** أهداف الوحدات مستنبطة من أهداف المؤسسة ككل، فلا يجب أن تكون أهداف الوحدات متناقضة مع أهداف المؤسسة ككل، وبالتالي تدخل المركزية لضبط اللامركزية. فحسب هذين المبدأين لا توجد مركزية مطلقة، فلكي لا يحدث تناقض تضطر المؤسسة للعودة إلى نظام مركزية القرار لتسيير اللامركزية الممنوحة فقط بهدف العودة لتطابق أهداف الوحدات وأهداف المؤسسة ككل، وليس الحد من اللامركزية، بمعنى احترام المبدأين مع دون الإخلال في أي منهما.

#### رابعاً: طرق تحديد أسعار التنازل الداخلية

ليس هناك طريقة محددة في تحديد أسعار التنازل الداخلية، لكن الأكثر شيوعاً واستعمالاً تتمثل في:

##### 1- طريقة سعر السوق:

يعد سعر السوق أمثل الأسس لتحديد أسعار التنازل الداخلية، لأنه يحدد من أطراف خارجية عن المؤسسة بناء على قوى السوق من العرض والطلب، وبهذا تعد هذه الطريقة مقياساً موضوعياً لتقييم التحويلات بين الوحدات، وهو ما يؤدي إلى التقليل من الصراعات بين هذه الوحدات.

تستعمل هذه الطريقة عادة عند توفر سوق منافسة كاملة، بمعنى عندما يكون اعتماد الأقسام على بعضها البعض أقل ما يمكن، وهدف هذه الطريقة هو تقييم أداء الوحدات وفقاً لمؤشرات مالية مرتبطة بأحداث السوق، وتساعد على تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتعتبر مقياساً موضوعياً لقياس أداء الوحدات.

##### 2- طريقة سعر السوق المعدل:

عادة يتم تعديل سعر السوق قبل الاعتماد عليها كأسعار تنازل داخلية ليعكس الظروف والأوضاع الداخلية التي تصاحب تحويل هذه السلع والخدمات فيما بين الأقسام، فغالبا ما يتم تحديدها أقل بقليل من أسعار السوق بمقدار ما تحمله من تكاليف التسويق لهذه السلع موضع التنازل، لأن بين الأقسام تنتقل السلع والخدمات دون الحاجة إلى هذه التكاليف، والتي تشمل تكاليف التخزين، تكاليف التغليف، تكاليف الإشهار... الخ، بمعنى أن المشتري الداخلي سيستفيد من تخفيض في سعر السوق بمقدار تكاليف تسويق المنتج أو الخدمة محل التبادل.

##### 3- طريقة التكلفة الفعلية:

تعد طريقة التكلفة الفعلية أو التاريخية الأكثر شيوعاً واستخداماً في تحديد أسعار التنازل الداخلية، خاصة في ظل عدم وجود أسعار للمنتج أو شبيهه له في السوق، ذلك لأن تتميز بأنها يمكن تحديدها بدقة. إن أسعار التنازل المحسوبة بهذه الطريقة تسمح للوحدة البائعة من تغطية كافة التكاليف مع تحقيق هامش ربح معين.

4- **طريقة سعر التكلفة المتغيرة:** هناك من يحدد أسعار التنازل على أساس التكلفة المتغيرة، عندما ينعقد وجود السوق الخارجي للمنتج الوسيط المتنازل عنه.

5- **طريقة السعر التفاوضي:** السعر التفاوضي هو ذلك السعر الذي يتحدد نتيجة المساومة بين البائع والمشتري، ومن ثم فإن الأخذ بهذا السعر التفاوضي في تحديد أسعار التنازل الداخلية معناه إعطاء كل قسم كامل الحرية في التفاوض وتقرير سعر منتج سواء كان سلعة أو خدمة، وتتم هذه الطريقة عندما يكون لكل طرف (وحدة) عدد من البدائل.

6- **طريقة السعر بالربح المستهدف:** تستخدم هذه الطريقة لتحديد أسعار التنازل الداخلي عندما يكون القسم البائع له قوة تفاوضية وله عدة بدائل مقارنة بالقسم المشتري للمنتج الوسيط.