



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أهمية تطبيق أسعار التحويل لقياس الأداء في الشركات السودانية

" دراسة حالة شركة سكر كنانة "

عاصم عبد الرحمن أحمد يوسف

أحمد هاشم أحمد يوسف

جامعة كسلا - العلوم الادارية

جامعة المغتربين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسعار التحويل في الشركات السودانية، وتقويم تجربة بعض الشركات في تطبيق أسعار التحويل. تتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام الشركات السودانية بتطبيق أسعار التحويل بالرغم من أهمية أسعار التحويل، وأن التطبيق المحدود لأسعار التحويل في بعض الشركات لا يساعد على قياس الأداء في الشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لتحديد مشكلة البحث، والمنهج التاريخي لاستعراض بعض الدراسات السابقة، ومنهج دراسة الحالة للوقوف على تجربة بعض الشركات في تطبيق أسعار التحويل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الأنواع المختلفة لأسعار التحويل يمكن أن تستخدم لقياس أداء الأقسام في الشركات الصناعية السودانية، وأن أسعار التحويل المطبقة في بعض الشركات لو استخدمت لقياس أداء الأقسام فلن تؤدي إلى عدالة في تقييم الأداء. أهم توصيات الدراسة أن تتبنى الشركات الصناعية السودانية أسعار التحويل المناسبة لطبيعة نشاطها وطبيعة منتجاتها.

ABSTRACT:

The study aimed at identifying the application of transfer pricing in Sudanese companies; as well as assessing the experience of some companies in the application of transfer pricing. The problem of the study stems from the lack of interest in applying transfer pricing by Sudanese companies despite its importance; since the limited application of the transfer pricing in some of the companies might not help in measuring the performance of companies. The study relied on deductive approach to define the research problem, the historical approach to review some of the previous studies, and the case study approach to determine the experience of some companies in the application of transfer pricing. The most important findings of the study indicated that different types of transfer pricing can be used to measure the performance of departments in Sudanese industrial companies; also the applied transfer pricing in some companies, if used to measure the performance of the departments will not lead to a fair performance assessment. The most important recommendations of the study call for the Sudanese industrial companies to adopt transfer pricing appropriate to the nature of their activity and products.

الكلمات المفتاحية : اسعار التحويل - قياس الاداء - العائد علي الاستثمار .
المقدمة :

تعتبر أسعار التحويل من أدوات المحاسبة الإدارية المهمة التي تحتاجها الإدارة في الشركات متعددة الأقسام أو التي يمر إنتاجها بعدة مراحل، وذلك لمتابعة الأداء في تلك المراحل أو الأقسام. ومن خلال أسعار التحويل تستطيع إدارة الشركة تقويم أداء أقسامها ومراحلها المختلفة، ومن ثم يكون لديها أساساً عادلاً للتحفيز، وتوفر أسعار التحويل للأقسام قدراً من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات الإدارية.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية أسعار التحويل للشركة وأقسامها، إلا أن الشركات السودانية لا تهتم بتطبيق أسعار التحويل، و أن التطبيق المحدود لأسعار التحويل في بعض الشركات لا يساعد على قياس الأداء في تلك الشركات.

أهمية الدراسة العلمية والعملية:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في أنها من الدراسات القليلة التي تناولت أسعار التحويل في الشركات المحلية متعددة الأقسام بينما تناولت معظم البحوث والدراسات أسعار التحويل في الشركات متعددة الجنسيات وعلاقة أسعار التحويل بالضرائب.

أما أهمية الدراسة العملية فتتمثل في أنها تتناول أحد مفاهيم المحاسبة الإدارية الحديثة التي تلبي العديد من الأغراض الإدارية في الشركات. وتحاول الدراسة لفت انتباه إدارات الشركات السودانية للاهتمام بأسعار التحويل وما تحققه من مزايا للشركات والعاملين فيها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسعار التحويل في الشركات السودانية، وتقييم تجربة بعض الشركات في تطبيق أسعار التحويل. والتأكيد على ضرورة تطبيق الشركات السودانية لأسعار التحويل وفقاً لطبيعة نشاطها وطبيعة منتجاتها.

فرضيات الدراسة:

تتلخص فرضيات الدراسة في أن هنالك تطبيق لأسعار التحويل في بعض وحدات شركة سكر كنانة. وأن أسعار التحويل المطبقة في بعض وحدات الشركة تساعد على قياس الأداء في هذه الوحدات.

منهجية الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي لتحديد مشكلة الدراسة، والمنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة، ومنهج دراسة الحالة وذلك في دراسة حالة شركة سكر كنانة.

واعتمدت الدراسة على نوعين من المعلومات، المعلومات الأولية وتم الحصول عليها من بيانات شركة سكر كنانة. والمعلومات الثانوية وتم الحصول عليها من الكتب والدوريات والمواقع الإلكترونية.

الدراسات السابقة:

(Ljilja Antić & Vesna Jablanović, 2000) تناولت الدراسة بعض خصائص طرق أسعار التحويل، من حيث قدرتها على تحقيق اتساق الهدف، التحفيز، الاستقلال الذاتي للأقسام وتقييم الأداء. أظهرت الدراسة أن أسعار التحويل على أساس التكلفة المتغيرة أو الكلية، قد تؤدي إلى اتساق الهدف ولكنها لا تساعد على التحفيز وتقييم الأداء. وأن

أسعار التحويل على أساس التكلفة زائداً هامش ربح قد لا تؤدي لاتساق الهدف ولكنها تفي باحتياجات التحفيز والاستقلال الذاتي وتقييم الأداء. أما أسعار السوق والأسعار التفاوضية فإنها تستوفي المعايير الأربعة لأسعار التحويل. (Jamal A Et al, 2008) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أسعار التحويل وأهدافها في الشركات الأردنية، واختبار بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على تحديد أسعار التحويل. أظهرت الدراسة عدم وجود أية عوامل تؤثر على تحديد أسعار التحويل، وأن الشركات الأردنية تستخدم التكلفة كأساس لأسعار التحويل أكثر من الأسس الأخرى، وأظهرت الدراسة أيضاً عدم اهتمام الشركات الأردنية بالأهداف المتعلقة بأسعار التحويل.

مفهوم وأهمية وأهداف أسعار التحويل:

عرف سعر التحويل بأنه السعر المحدد للسلع والخدمات المحولة عبر مراكز الربحية أو مراكز الاستثمار. ويصدر هذا السعر فقط عندما تكون هناك تحويلات مقدرة من السلع والخدمات بين المراكز، وكلما كانت التحويلات المنتجة كبيرة كلما زادت أهمية أسعار التحويل كأداة لقياس الأداء (Lane K. Anderson, Donald K. Clancy, 1999). كما عرفت أسعار التحويل بأنها الأسعار المفروضة على السلع المنتجة بواسطة أحد الأقسام والمحولة لقسم آخر. وهذه الأسعار تؤثر على إيرادات القسم المحول وتكاليف القسم المستلم. ونتيجة لذلك سوف تتأثر الربحية والعائد على الاستثمار وتقييم الأداء في كلا القسمين (Limina Guan. Et al, 2009). من التعريفين السابقين تتضح دواعي تطبيق أسعار التحويل وتأثيرها على إيرادات وتكاليف الأقسام وبالتالي دورها في قياس أداء الأقسام.

تتمثل أهمية أسعار التحويل في أنها تساعد على تخصيص موارد الوحدات الاقتصادية، واتخاذ القرارات المثلى في الأقسام والإدارات، وتوفير أساساً عادلاً ومنطقياً لتقييم أداء الأقسام، وتساعد في التحفيز نحو تحقيق أهداف الأقسام والشركة ككل (أسامة الحارث، 2004).

تسعى أسعار التحويل لتحقيق عدة أهداف منها توافق الأهداف، والذي بدوره يضمن التخصيص الأمثل لموارد التنظيم، والاستقلال الذاتي المحدود للأقسام، وتقييم أداء الأقسام (جودة عبد الرؤوف زغول، 1997).

طرق أسعار التحويل:

هنالك عدة طرق لتحديد أسعار التحويل أهمها:

1. أسعار السوق:

سعر السوق هو سعر تبادل السلع والخدمات في السوق، ويتم استخدامه عند توفر سوق منافسة كاملة. ولأن هذا السعر يتحدد على أساس العرض والطلب على السلعة فلا يمكن لأي قسم أن يستغل الآخر. ويتم استخدامه في الشركات التي يتمتع رؤساء أقسامها بحرية اتخاذ القرارات (محمد تيسير، 2007). من أهم مزايا أسعار السوق أنها تعتبر مقياساً موضوعياً لقياس أداء الأقسام، وأنها تمثل مؤشرات أداء ممتازة وذلك لأنها لا يمكن التلاعب فيها بواسطة الأفراد الذين لديهم منفعة في حسابات الربح. ومن عيوب أسعار السوق أنها عندما تكون هنالك طاقة فائضة فإنها لا تؤدي إلى اتساق الأهداف (Arnold Schneider, Harold M.) (Sollenberger, 2008).

2. التكلفة الكلية:

يعتبر هذا الأسلوب امتداد لإجراءات تحديد تكلفة الوحدات المنتجة. ويتم استخدامه في العادة عند تحويل المنتجات الوسيطة من مركز تكلفة إلى آخر. ومن عيوبها أنها تؤدي إلى نقل الكفاءة أو عدم الكفاءة في الإنتاج من القسم المحول إلى القسم المحول إليه.

3. التكلفة المتغيرة:

يرى البعض أن التكلفة المتغيرة تعتبر تقريب مقبول للتكلفة الحدية، ويرى هؤلاء أنه يجب بيع الإنتاج عندما تتساوى تكلفته الحدية مع إيراداته (محمد تيسير، 2007).

من ميزات التكلفة المتغيرة أنها تكون بديلاً لسعر السوق عندما لا يوجد سعر سوق للمنتج المحول (James Jiambalva 2001) ، ومن ميزات أيضاً أنها تؤدي إلى زيادة نشاط الأقسام المشتريّة ونتيجة لذلك يزيد نشاط الأقسام البائعة، ويزداد إنتاج الشركة وأرباحها إلى الحد الأعلى. ومن عيوبها أنها بمرور الوقت تتجه التكلفة المتغيرة في أقسام البيع إلى الانخفاض بينما تتجه التكلفة الثابتة إلى الازدياد، وازدياد النزاع بين مدراء أقسام الشراء ومدراء أقسام البيع (Lane k . Anderson, Donald K. Clancy, 1999).

4. التكلفة المعيارية:

تعد التكاليف المعيارية أساساً فعالاً وعادلاً في تحديد أسعار التحويل، ذلك لأن أسعار التحويل المحسوبة على أساس التكلفة الفعلية تسمح للقسم البائع بتغطية كافة التكاليف التي تتضمن تكاليف عدم الكفاءة، وعليه فإن الاعتماد على التكاليف الفعلية كأساس لتحديد أسعار التحويل الداخلية يكون من شأنه توفير نوع من التحفيز البسيط للعمل بكفاءة، بعكس الحال فإن الاعتماد على التكاليف المعيارية كأساس لتحديد أسعار التحويل الداخلية قد يكون من شأنه توفير نوع من الحفز الضروري والمهم للعمل بكفاءة عالية (ليستراي هيتجر، 1988).

ومن ميزات التكاليف المعيارية أنها تمكن من وضع أسس لقياس الأداء اعتماداً على مراكز المسؤولية المشاركة في التحويلات الداخلية. ومن عيوبها أنه يمكن لمركز المسؤولية المشتري أن يقرر الشراء من أي مصدر آخر خارج الشركة إذا كانت مراكز المسؤولية غير مرغمة على التعاون فيما بينها (Borina Budugan, Inliana Georgescu, 2010).

5. الأسعار التفاوضية:

أسعار التفاوض هي تلك الأسعار التي تتحدد نتيجة المساومة بين البائع والمشتري. ومعنى ذلك إعطاء كل قسم كامل حريته في التفاوض وتقدير سعر منتج سواء كان سلعة أو خدمة، وفي نفس الوقت فإنه ما لم يتم الاتفاق على هذا السعر فإن لكل قسم كامل الحرية في دخول الأسواق الخارجية إما لتصريف إنتاجه أو لتلبية احتياجاته (ليستراي هيتجر، 1988).

ومن ميزات الأسعار التفاوضية أنها تحفز على الاستقلال الذاتي في اتخاذ القرار، ولها أثر كبير على تحفيز مدراء الأقسام (Borina Budugan, Inliana Georgescu, 2010).

ومن عيوبها أنها تستهلك وقت المديرين المشتركين في عملية التفاوض، خاصة إذا كان حجم الصفقات كبيراً، وتؤدي إلى النزاع بين الأقسام وتجعل قياس أداء ربحية الأقسام يتأثر بمهارات التفاوض لدى المديرين (Robert S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, 1998).

مما تقدم يرى الباحثان تنوع أسعار التحويل ولكل سعر من هذه الأسعار ظروف معينة يمكن تطبيقه عند توفرها. ولكل منها ميزات وعيوب مصاحبة لتطبيقه. فكل شركة يمكنها تطبيق السعر الذي يناسب نشاطها وطبيعة منتجاتها.

أسعار التحويل وقياس الأداء:

من العرض السابق لأسعار التحويل يتضح أن أسعار التحويل على أساس سعر السوق إن وجدت يمكن أن تستخدم كأداة لقياس أداء الأقسام وذلك لأنها تتحدد وفقاً لقوى العرض والطلب خارج الشركة دون تدخل من إدارة الشركة أو مديري الأقسام، ولأن تطبيقها غالباً ما يكون مصحوباً بقدر من الحرية والاستقلال الذاتي للأقسام. أما الأسعار التفاوضية فتصلح لقياس أداء الأقسام إذا توفرت للأقسام ظروف معينة كحرية اتخاذ القرارات وتكافؤ الفرص في الحصول على المعلومات. وتوفر الأساس الذي يتم على أساسه التفاوض، فالأقسام يمكن أن تتفاوض على أساس سعر السوق إن وجد، وفي هذه الحالة يمكن أن تتفق على سعر يقل عن سعر السوق، وفي حالة تعذر الحصول على سعر السوق فيمكن أن تتفاوض الأقسام على التكلفة وهنا تظهر أهمية تطبيق نظام التكاليف المعيارية.

أما أسعار التحويل على أساس التكلفة فيمكنها أن تكون أداة لقياس أداء الأقسام وخاصة في الحالات التي لا يمكن فيها تطبيق أسعار السوق أو الأسعار التفاوضية. وفي هذه الحالة تلجأ الشركة إلى تطبيق التكاليف المعيارية كأساس لتحديد أسعار التحويل بين الأقسام، ذلك لأن استخدام التكاليف الفعلية الكلية أو المتغيرة لا يساهم في قياس الأداء لأنه قد ينقل عدم الكفاءة من قسم لآخر ولا يحفز الأقسام لضبط ورقابة تكاليفها. ويمكن أن يساهم إضافة هامش ربح للتكلفة المحولة من قسم لآخر في قياس أداء الأقسام ولكن لا بد أن يكون ذلك مصحوباً بتطبيق نظام التكاليف المعيارية حتى لا يؤدي لارتفاع تكلفة المنتج، لأن مزيداً من التكلفة يعني مزيداً من الهامش.

الدراسة التطبيقية:

لمعرفة أهمية تطبيق أسعار التحويل لقياس الأداء في الشركات السودانية تم اختيار شركة سكر كنانة باعتبارها من أهم الشركات السودانية والتي يمر الإنتاج فيها بعدة مراحل، ولديها وحدات مختلفة لديها نوع من الاستقلالية وبيئتها نوع من التحويلات المقدر.

تضم شركة سكر كنانة المحدودة خمس وحدات أعمال رئيسية هي: مصنع السكر، مصنع العلف الحيواني، مصنع الإيثانول، المزرعة الإنتاجية والغابات و وحدة كنانة للمعدات والتصنيع.

واهتمت الدراسة بمنتجات الشركة الفرعية من الموالص والبقاص والعلف لأنهما تتم معالجتهما داخل الشركة لإنتاج منتجات ذات قيمة أكبر كالإيثانول والأعلاف لإنتاج الألبان واللحوم. أما المنتج الرئيسي السكر فلا يتم تحويله داخلياً لإنتاج منتج آخر ويبيع للأطراف الخارجية.

ولمعرفة الطريقة التي تسعر بها التحويلات بين وحدات الشركة ركزت الدراسة على التحويلات بين وحدة السكر و وحدة العلف و وحدة المزرعة الإنتاجية و الجدول (1) يوضح طريقة حساب تكلفة أنواع العلف المنتج في وحدة العلف.

جدول رقم (1) تكلفة الطن المنتج في وحدة العلف للموسم الإنتاجي 2012، 2013

بيان	الطلوب	تركيز الحليب	التسمين	الفراخ الصغير	الفراخ الكبير
البقاس	28.73	-	23.41	-	-
DI- Chloro phosphate	2.98	3.00	2.98	-	-
يوريا UREA	53.81	53.81	53.81	-	-
ملح SALT	5.20	5.20	5.20	4.16	-
ذرة	351.26	461.66	481.73	1,308.69	1,348.84
أمياز	359.47	392.71	199.68	610.15	499.21
ردة	81.91	257.40	93.60	17.55	52.65
مولاص	83.30	97.19	96.36	-	-
جولات	72.70	72.70	72.70	72.70	72.70
خيط	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
اسبيرات المصنع	12.33	12.33	12.33	12.33	12.33
اسبيرات الكهرباء	5.53	5.53	5.53	5.53	5.53
زيت طبخ	3.73	3.73	3.73	3.73	3.73
فيرنس FURNACE	23.23	-	23.23	-	-
مرتيبات	25.36	25.36	25.36	25.36	25.36
مأموريات	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
أدوات مكتنية	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
إهلاك	41.65	41.65	41.65	41.65	41.65
صيانة	12.33	12.33	12.33	12.33	12.33
مصروفات عربات	10.78	10.78	10.78	10.78	10.78
مصروفات كهرباء	13.25	13.25	13.25	13.23	13.25
المجموع (تكلفة الإنتاج)	1,188.09	1,469.18	1,178.21	2,138.76	2,098.91

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات شركة سكر كنانة 2014

من الجدول (1) تتضح مكونات أنواع العلف المصنع بوحدة العلف، ويظهر من ضمن المكونات البقاس والمولاص المحولان من وحدة السكر، حيث يدخل البقاس ضمن مكونات علف أبقار الحلوب وأبقار التسمين، بينما يدخل المولاص ضمن علف أبقار الحلوب وأبقار التسمين وأبقار تركيز الحليب. ويعني ذلك أن وحدة العلف في حاجة إلى البقاس والمولاص الذين يشكلان جزءاً أساسياً من العلف المنتج لبعض أنواع العلف، ولو لم يتوفر البقاس والمولاص في وحدة السكر فإن تصنيع العلف بدونهما قد يؤثر على تكلفة وجودة العلف المنتج، أو قد يتعذر الحصول عليهما من مصدر آخر وإن تحقق ذلك فسوف يكون بتكلفة أعلى. ويوضح الجدول أن البقاس والمولاص يحولان إلى وحدة العلف بسعر معين. ولكن عند مقارنة تكلفة البقاس والمولاص مع تكلفة المدخلات الأخرى كالذرة والأمياز يتضح أنها تقل عنها. وهذا يدل على أنها تحول من وحدة السكر بتكلفة منخفضة. وبما أن وحدة العلف تحقق أرباحاً من مبيعاتها داخل وخارج الشركة، فإذا تم قياس أدائها على أساس ماتحققه من أرباح، فإن وحدة السكر لن تستفيد عند قياس أدائها من تحويلاتها لوحدة العلف.

من التحليل السابق يتضح أن هنالك تحويلات بين وحدة السكر ووحدة العلف وأن هذه التحويلات تسعر بسعر معين. وهذا يثبت فرضية أن هنالك تطبيق لأسعار التحويل في بعض وحدات شركة سكر كنانة ويوضح الجدول (2) سعر البيع والكميات المباعة من العلف في وحدة العلف

جدول رقم (2) سعر البيع والكميات المباعة من العلف في موسم 2012، 2013

بيان	الطوب	تركيز الحليب	التسمين	الفراخ الصغير	الفراخ الكبير
سعر البيع للمزرعة الإنتاجية	1,414	1,748	1,402	3,405	3,495
سعر البيع للسوق	1,513	1,871	1,500	3,644	3,740
الكمية المباعة في السوق	56334	5000	6171	743	1569
الكمية المباعة للمزرعة	3666	0	3829	924	1764

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات شركة سكر كنانة 2014

يتضح من الجدول (2) أن هنالك تحويلات من وحدة العلف إلى وحدة المزرعة الإنتاجية بالإضافة إلى المبيعات في السوق المحلي. ويتضح كذلك أن التحويلات للمزرعة الإنتاجية لها سعر محدد كالمبيعات في السوق المحلي إلا أن سعر البيع للمزرعة الإنتاجية يقل قليلاً من سعر البيع في السوق المحلي وذلك لما تحققه وحدة العلف من وفورات في مصاريف البيع والتوزيع والترحيل وهذا يمثل سعر بيعاً معدلاً وهو أحد أنواع أسعار التحويل. وعند مقارنة سعر بيع الطن للمزرعة الإنتاجية مع تكلفة الطن المنتج و الموضحة بالجدول (1) يتضح أن وحدة العلف تحقق أرباحاً من مبيعاتها للمزرعة الإنتاجية. وعند مقارنة حجم المبيعات للمزرعة الإنتاجية مع حجم المبيعات للسوق الخارجي، يتضح أن حجم المبيعات للمزرعة الإنتاجية يمثل 6% من مبيعات علف الطوب، 38% من مبيعات علف التسمين، 55% من مبيعات علف الفراخ الصغير و 53% من مبيعات علف الفراخ الكبير وهو ما يدل على أن هنالك تحويلات داخلية مقدره.

وبما أن وحدات الشركة يمكنها تحقيق أرباح عند تحديد سعر لتحويلات الداخلية. ويمكنها كذلك زيادة حجم مبيعاتها عن طريق التحويلات الداخلية مما ينعكس على معدل العائد على الاستثمار فيها. في هذه الحالة يمكن للشركة أن تعتمد على سياسة أسعار التحويل كمؤشر لقياس أداء وحداتها. وهذا يثبت أن أسعار التحويل المطبقة في بعض وحدات شركة سكر كنانة يمكن أن تساعد على قياس أداء هذه الوحدات.

النتائج:

1. أن الأنواع المختلفة لأسعار التحويل يمكن أن تستخدم كأداة لقياس أداء الأقسام في الشركات الصناعية، إذا استخدمت الشركة النوع الذي يناسبها.
2. هنالك تحويلات مقدره بين وحدات شركة سكر كنانة.
3. أن هنالك تسعير للتحويلات، خاصة المنتجات التي أضيفت لها بعض الإضافات و أجريت عليها بعض العمليات الإضافية حتي تصبح منتجاً مكتملاً كالعلف.
4. أن البقاس والمواص يعاملان كمخلفات تصنيع وأن أي عائد منهما يعتبر ربحاً. لذلك يسعران بسعر منخفض عند تحويلهما من وحدة السكر للوحدات الأخرى.

5. أن فكرة قيام الوحدات الأخرى هو للتخلص من مخلفات وحدة السكر للاستفادة منها في صناعات أخرى تدر أرباح إضافية للشركة.
6. أن أسعار التحويل بالشركة إذا استخدمت لقياس أداء وحدات الشركة قد تؤدي إلى عدم العدالة في تقييم الأداء لأن وحدة السكر لن تستفيد من تحويلاتها للوحدات الأخرى لسعرها المنخفض، بينما تستفيد بعض الوحدات من السعر المنخفض للمدخلات كما في وحدة الإثانول التي تعتمد على الموالص كمدخل أساسي.

التوصيات:

1. أن تتبنى الشركات السودانية سياسة أسعار التحويل المناسبة وفقاً لطبيعة نشاطها وطبيعة منتجاتها.
2. أن تهتم الشركة أكثر بالقياس والموالص وذلك باعتبارها منتجين وسيطين يدخلان في صناعات مهمة كالإثانول والعلف.
3. أن تهتم الشركة بالوحدات الأخرى غير وحدة السكر بأن تعطي هذه الوحدات قدرًا من الحرية في اختيار استثماراتها ومدخلاتها من خارج الشركة.
4. أن تعطي الوحدات الحرية في التفاوض لتحديد أسعار التحويلات فيما بينها.
5. أن تستخدم الشركة أسعار التحويل لقياس الأداء في وحداتها المختلفة.
6. أن تحاول الشركة تطبيق أسعار التحويل على منتجها الرئيسي السكر عبر مراحل الإنتاجية، وأن تدرس الشركة إمكانية أن تكون مزرعة إنتاج السكر وحدة قائمة بذاتها تقوم بتسعير تحويلاتها لمصنع السكر.

المراجع:

1. Ljilja Antić, Vesna Jablanović, (2000) «Criteria for Evaluating Transfer Pricing Methods» Economics and Organization, Vol. 1, No 8, pp 62, 70
2. Jamal A. Et al,(2008) «Transfer Pricing in Jordanian Manufacturing Companies», Journal of Applied Science, Vol.11, No.2, pp 313, 328.
3. Lane K. Anderson, Donald K. Clancy, (1999) Cost Accounting (Irwin: Boston), p 719
4. Limina Guan. Et al, (2009) Cost Management, Sixth Edition,(Cengage Learning: New Zealand), P 349.
5. أسامة الحارث، (2004) المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، (دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان)، ص 408.
6. جودة عبد الرؤوف زغول، (1997) (تسعير التحويلات الداخلية في المنظمات الدرجية: نموذج مقترح لتحقيق التوافق بين الاستقلال الذاتي المحدود لوحدات الأداء الداخلية والصالح العام للتنظيم)، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الأول. ص 6.
7. محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، (2007) المحاسبة الإدارية الطبعة الرابعة (دار وائل للنشر: عمان)، ص 304.
8. Arnold Schneider, Harold M. Sollenberger, (2008) Managerial Accounting, First Edition, (Dame,Thomson Learning: Ohio) P, 499.
9. James Jiambalva, (2001) Managerial Accounting,(John Wiley & Sons: New York), P 380.
10. Lane K. Anderson, Donald K. Clancy, (1999), Cost Accounting (Irwin: Boston), p 719.
11. ليستراي هيتجر، سيبرج ماتولنتش، (1408هـ ، 1988)، المحاسبة الإدارية، ترجمة أحمد حجاج، (دار المريخ للنشر: الرياض)، ص 474

12. Borina Budugan, Inliana Georgescu, (2010) «the role of internal assignment prices in the evaluation of the transactions between profit centres », Stiinte Economice, H11, P22, P44, p20.
13. Robert S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, (1998) Advanced Management Accounting, Third Edition(Prentice Hall, Inc: New Jersey), P, 461.