

جامعة 08 ماي 1945
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
السنة: أولى ماستر
تخصص: إدارة مالية
الإمتحان النهائي في مقياس التخطيط والرقابة المالية
تاريخ الإمتحان: 2024/01/18

التمرين الأول: إشرح المصطلحات التالية:

الموازنات التقديرية الرأسمالية، الرقابة المالية، الهامش على التكلفة المتغيرة، بطاقة الداء المتوازن.

التمرين الثاني: أكمل ما يلي:

- 1/ من بين محددات عملية إتخاذ القرار المالي التي لا بد أن يأخذها المدير المالي بعين الإعتبار مايلي:
أ-..... ب-..... ج-.....
- 2/ تكمن أهمية الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:
أ-..... ب-..... ج-.....
- 3/ يتميز التخطيط المالي الجيد ب:
أ-..... ب-..... ج-.....
- 4/ تتميز الموازنات التقديرية بجملة من الخصائص من بينها:
أ-..... ب-..... ج-.....
- 5/ يظهر ارتباط الرقابة المالية بالتخطيط المالي من خلال :
أ-..... ب-..... ج-.....
- 6/ تمر عملية تصميم وإعداد الموازنات التقديرية بثلاث مراحل هي:
أ-..... ب-..... ج-.....
- 7/ تقوم عملية الرقابة المالية الجيدة على عدة مبادئ من بينها:
أ-..... ب-..... ج-.....
- 8/ تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية هي:
أ-..... ب-..... ج-..... د-.....
- 9/ تتمثل إستخدامات الموازنات التقديرية التشغيلية في عملية التخطيط المالي في مايلي:
أ-..... ب-..... ج-.....
- 10/ يتم إستخدام التحليل المالي للقيام بعملية الرقابة المالية من خلال:
أ-..... ب-..... ج-.....

التمرين الثالث

تعد عتبة المردودية من بين أدوات التخطيط المالي الهامة التي تساعد الإدارة في الحصول على المعلومات الخاصة بسلوك التكاليف والأرباح للمؤسسات الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة.

المطلوب:

- 1/ مالمقصود بعتبة المردودية؟
- 2/ ماهي الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر حتى نتمكن من تحقيق عتبة المردودية؟
- 3/ ماهي الإفتراضات التي يتم إعتمادها لتحديد عتبة المردودية؟
- 4/ كيف يمكن حساب عتبة المردودية باستخدام الطرق الثلاثة؟

بالتوفيق والسداد
الإجابة النموذجية لامتحان النهائي في مقياس التخطيط والرقابة المالية

التمرين الأول: إشرح المصطلحات التالية:

الموازنات التقديرية الرأسمالية: وتشمل كل خطط التمويل الخاصة بأنشطة الاستغلال أو المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها ، وتتكون هذه الموازنة من: موازنة الاستثمار وتتعلق بتحديد التكاليف الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها ، موازنة الخزينة توضح موازنة الخزينة كل المبالغ المتوقعة استلامها" المقبوضات "وكذا المبالغ المتوقعة دفعها" المدفوعات "خلال فترة الموازنة

الرقابة المالية: هي الرقابة على الأنشطة والممارسات الإدارية ذات الطابع المالي والتي تتعمق بقبض وصرف الأموال داخل الشركة من خلال التأكد من أن جميع الممارسات والحركات التي يغلب عليها حقوق مالية قد تمت وفق الأنظمة واللوائح والقوانين الخاصة بالشركة ,ويحدث ذلك من خلال الرقابة على تجهيز السجلات والقوانين والقوائم المالية وفق إتباع أساليب المحاسبة المتعارف عليها قانونياً وعملياً فهذا بدوره يفسر طبيعة العلاقة التكاملية الشاملة بين الأنظمة والقوانين والمبادئ المالية والمحاسبة والإدارية التي تقود إلى تحقيق الهدف منه هذا النوع من الرقابة , للمحافظة على الممتلكات المالية للشركات.

الهامش على التكلفة المتغيرة: يمثل الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة، ويستخدم الهامش على التكلفة المتغيرة لقياس عتبة المردودية.

بطاقة الأداء المتوازن: أداة إدارية تقوم بترجمة إستراتيجية المنظمة ورؤيتها و أهدافها إلى مؤشرات كمية مالية وغير مالية مصنفة ضمن أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) ومتابعة تنفيذها ليتم في نهاية السنة تقييم ما تم التوصل إليه من نتائج و أداء ومقارنته مع ما هو مستهدف مما يسهل على المدراء والمسؤولين معرفة والكشف عن الانحرافات إن وجدت.

التمرين الثاني: أكمل ما يلي (يتم احتساب ثلاث اجابات فقط)

1/ من بين محددات عملية إتخاذ القرار المالي التي لابد أن يأخذها المدير المالي بعين الإعتبار مايلي:

- أ- القرار شيء حتمي فعند ظهور مشكل معين يلزم على متخذ القرار البث فيه وإن لم يفعل ذلك فقد يتفاقم المشكل ليصبح أزمة؛
- ب- القرارات في المنظمة لا تأخذ نفس الأهمية فقرار تبني نظام للجودة بالمنظمة أهم بكثير من قرار نقل عامل من ورشة الى ورشة أخرى؛

ت- القرارات قد تتخذ بشكل فردي من قبل متخذ القرار أو المشرف في العمل وقد تتخذ بشكل جماعي عن طريق الاجتماعات كالتفاوض مع ممثلي العمال حول الأجور؛
ث- جودة القرار لا يمكن معرفتها إلا بعد تحليل نتائج هذا القرار على الواقع.

2/ تكمن أهمية الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:

- أ- تعدد وتشعب الأنشطة الإدارية أدى إلى اعتماد الإدارة على التحليلات والتقارير لضبط الرقابة على هذه الأنشطة.
- ب- الفحص الدوري المستمر الذي يعتبر صعب على نظام الرقابة يؤدي إلى تقليل عمليات التزوير والاحتيال.
- ت- ظهور الشركات متعددة الجنسيات التي يكون لها فروع في عدة دول وتنوع الأنشطة التي يمكن أن تمارسها هذه الشركات زاد الاهتمام والتوجه إلى تصميم نظام رقابي وفعال.

3/ يتميز التخطيط المالي الجيد ب:

ترشيد الإنفاق، المرونة، المشاورة، التوقيت، الشمولية، الاستمرارية، المتابعة، الوضوح، السرية، الواقعية.

4/ تتميز الموازنات التقديرية بجملة من الخصائص من بينها:

- أ- الموازنة هي ترجمة مالية وكمية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها؛
- ب- الموازنة تكون خلال فترة زمنية مستقبلية محددة وغالبا ما تكون سنة؛
- ت- تقوم الموازنة بتوزيع المسؤوليات على مختلف الأقسام بحيث يجب على كل العمال الالتزام بها لتحقيق الأهداف الموضوعه؛
- ث- تمكن الموازنة من إجراء مقارنة بين الأهداف المخطط لها والنتائج المتوصل إليها ومن ثم تحديد الانحرافات والعمل على تعديلها في الوقت المناسب.

5/ يظهر ارتباط الرقابة المالية بالتخطيط المالي من خلال :

- أ- لا يمكن القيام بعمليات الرقابة إلا إذا كان هناك خطة وأهداف محددة؛
- ب- تعدل الرقابة ومن خلال المقاييس التي تتجسد عادة في عملية التخطيط على سلامة التنفيذ للخطة الموضوعه وعلى مدى الالتزام بتنفيذها؛
- ت- لا تقتصر الرقابة على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بغية معالجتها بل تكشف عن صحة عملية التخطيط وما يتبعها من سياسات وإجراءات، وعمى قدرة الخطة على تحقيق الأهداف المحددة.

6/ تمر عملية تصميم وإعداد الموازنات التقديرية بثلاث مراحل هي:

- أ- مرحلة تحديد الأهداف
- ب- مرحلة التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية
- ت- مرحلة الاعتماد على الموازنة

7/ تقوم عملية الرقابة المالية الجيدة على عدة مبادئ من بينها:

- أ- الحياد والاستقلالية: حتى تتجسد الرقابة وتؤدي أدوارها المحددة لابد من توفر القدر اللازم من الحياد الذي يجب أن يتحراه القائمون بالرقابة، لذلك تم وضع شروط خاصة للمراقب فرداً كان أو هيئة حددها الدستور والقوانين واللوائح المختلفة والمتعلقة بواجب التحفظ والحياد والالتزام بواجب السر المهني.
- ب- الكفاءة المهنية: إذ يجب على القائمين بالرقابة أن يكونوا من ذوي الكفاءة ومن ذوي التخصص والمهارات اللازمة لتدقيق الحسابات ومراجعة العمليات؛
- ت- نظام الرقابة: حتى تكون الرقابة فعالة يجب أن يعتمد على نظام رقابي ميسور الفهم ومتطابق مع الواقع، ويسهل فيم إجراءات الرقابة وتبسيطها، كما يجب أن نراعي مبدأ الاقتصاد في تكاليف عملية الرقابة

8/ تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية هي:

- أ- **البعد المالي:** يركز هذا البعد على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم وهل تحقق المنظمة عائداً مناسباً على الاستثمار، وهل تزيد قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟
- ب- **بعد الزبائن:** يعتبر التعرف على زبائن المنظمة ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد في تحقيق نجاحها، لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها
- ت- **بعد العمليات الداخلية:** وهذا البعد يعمل على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العملاء لكل من العميل وحاملي الأسهم، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات
- ث- **بعد النمو والتعلم:** ويختص هذا البعد بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعلم والنمو بالمنظمة مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج،...

9/ تتمثل استخدامات الموازنات التقديرية التشغيلية في عملية التخطيط المالي في مايلي:

- أ- موازنة المبيعات: التخطيط لكمية البيع المحتملة خلال فترة زمنية معينة؛
- ب- موازنة الإنتاج: التخطيط لكمية الإنتاج لمواجهة متطلبات البيع خلال فترة زمنية معينة؛
- ت- موازنة اللتموين: التخطيط لكمية المواد الأولية التي تحتاجها عملية الإنتاج؛
- ث- موازنة اليد العاملة: التخطيط للاحتياجات اللازمة من اليد العاملة للقيام ببرنامج الإنتاج؛
- ج- موازنة الخزينة: التخطيط لحركة المدفوعات والمقبوضات النقدية المتوقعة ومقدار الرصيد النقدي خلال فترة معينة.

10/ يتم استخدام التحليل المالي للقيام بعملية الرقابة المالية من خلال:

- أ- تقدير وتحديد الحاجة إلى الأموال بمعنى تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو؛
- ب- تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال المطلوبة؛
- ت- العمل على توفير الأموال بالوقت المناسب أي عند ظهور الحاجة إليها وأن يتم ذلك بأقل تكلفة ممكنة؛
- ث- وضع الخطط المالية: وذلك من خلال صياغة كل الأهداف والسياسات بما يتلاءم مع الخطط العامة للمؤسسة.

التمرين الثالث

تعد عتبة المردودية من بين أدوات التخطيط المالي الهامة التي تساعد الإدارة في الحصول على المعلومات الخاصة بسلوك التكاليف والأرباح للمؤسسات الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة.

المطلوب:

1/ ما المقصود بعتبة المردودية؟

عتبة المردودية هي " نقطة توازن إنتاجية تتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية أي لا يتحقق ربح ولا خسارة، وكلما ابتعدت المؤسسة عن عتبة المردودية إلى الأعلى تحقق إيرادات أكثر والعكس. وعليه فإن عتبة المردودية هي النقطة التي يكون فيها رقم الأعمال خارج ال رسم يساوي إجمالي التكاليف أي التكاليف المتغيرة والثابتة.

2/ ماهي الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر حتى تتمكن من تحقيق عتبة المردودية؟

- يجب أن تتساوى الوحدات المنتجة والمباعة خلال الفترة؛
- ثبات سعر بيع الوحدة خلال الفترة؛
- يجب التمييز بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

3/ ماهي الافتراضات التي يتم إعتمادها لتحديد عتبة المردودية؟

لتحديد عتبة المردودية يتم الاعتماد على عدة افتراضات أساسية، تتمثل فيما يلي :

- تقسيم عناصر التكاليف إلى تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة؛
- ثبات معدل التكلفة المتغيرة للوحدة أي يكون تغير إجمالي التكاليف المتغيرة بنسبة ثابتة مع تغير حجم النشاط؛
- ثبات التكلفة الثابتة الإجمالية مهما تغير حجم النشاط؛

- ثبات سعر بيع الوحدة مهما بلغ حجم الوحدات المباعة؛
- أن يغطي التحليل منتجا وحيدا أو ثبات نسبة التشكيل البيعي في حالة تعدد المنتجات؛
- لا يوجد مخزون أول المدة أو آخر مدة ومن ثم يتساوى حجم الإنتاج مع حجم المبيعات؛
- المؤسسة تعمل في ظل ظروف التأكد، أي تستطيع التنبؤ بدقة بالتغيّرات التي تحدث في التكلفة والحجم والربح.

4/ كيف يمكن حساب عتبة المردودية باستخدام الطرق الثلاثة؟.

هناك ثلاث طرق شائعة الاستخدام لتحديد عتبة المردودية وتتمثل في:

أ- تحديد عتبة المردودية باستخدام طريقة المعادلة :

تحدد عتبة المردودية حسابيا من خلال المعادلة التالية:

عتبة المردودية = التكاليف الثابتة (/ سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة)

فمن خلال هذه المعادلة يمكن حساب عتبة المردودية بالقيمة

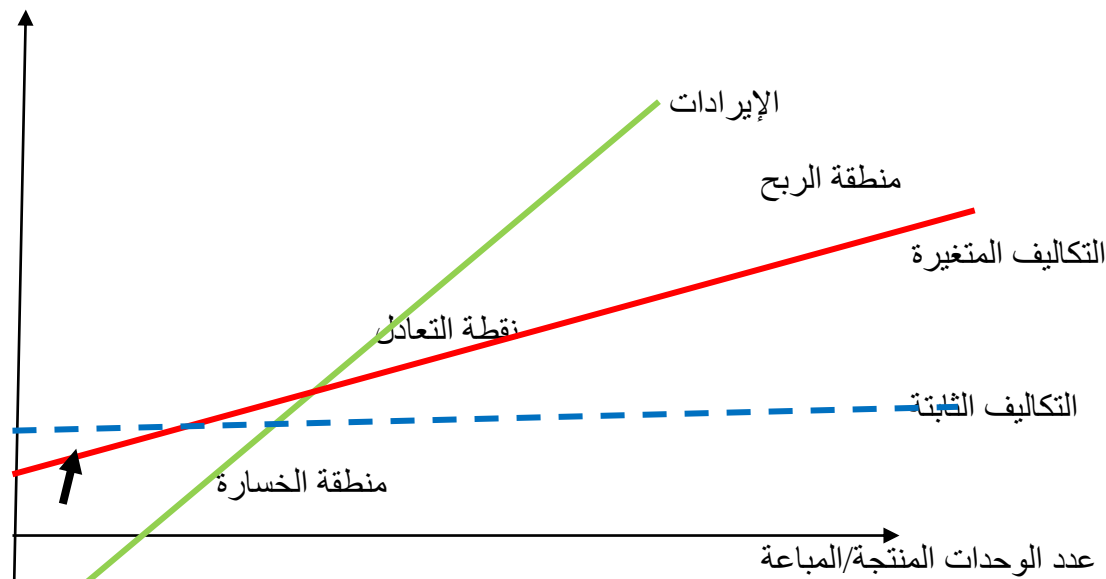
ب- تحديد عتبة المردودية باستخدام طريقة الهامش على التكلفة المتغيرة

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، أو ما يسمى بعائد المساهمة للوحدة الواحدة، والذي يتمثل في فرق بين سعر بيع الوحدة وتكلفتها المتغيرة، وتعبّر بالمعادلة التالية:

الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

ج- تحديد عتبة المردودية باستخدام طريقة الرسم البياني

يمكن استخراج عتبة المردودية بطريقة الرسم البياني، وذلك باعتبار محور الفواصل "الأفقى" ممثلاً لعدد الوحدات أي مستوى النشاط بالوحدات، ومحور الترتيب "العمودي" يمثل المبالغ، ويتم تحديد خطوط التكاليف والإيرادات والوحدات المنتجة وتكون عتبة المردودية هي نقطة التقاء خط إجمالي التكاليف مع إجمالي الإيرادات.



5/ كيف تتم عملية التخطيط المالي باستخدام عتبة المردودية؟

تعتبر عتبة المردودية أداة الإدارة في وضع الخطط ويتم ذلك عن طريق ما يلي :

- تقدير كمية المبيعات اللازمة لتحقيق الربح المخطط في حالة ثبات السعر؛
- تحديد المزيج البيعي في حالة بيع عدة أصناف ذات هوامش ربح مختلفة بحيث تحقق المؤسسة أكبر ربح في ضوء تشكيلة المنتجات وتشكيلة المبيعات المثلى؛
- التخطيط للسياسة السعرية المرنة بالنسبة للمنتجات الجديدة والتي تتلاءم مع ظروف السوق والمؤسسة.
- تحديد أنسب سعر بالنسبة لمنتج جديد في ظل ظروف السوق وظروف المؤسسة، مع وضع سياسة سعرية مرنة تتلاءم مع مختلف الظروف؛
- تعد عتبة المردودية أساساً لتحديد بيانات المستقبل والتنبؤ بها، وذلك بالاعتماد على تحليل تاريخي لبيانات الماضي، فهو يحدد سلوك التكاليف والإيرادات للمستويات الإنتاجية والبيعية المختلفة؛