

التمرين الأول: إشرح المصطلحات التالية:

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

• يتميز التخطيط المالي الجيد ب:

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

• 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.

• 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

• 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 عائدا 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،...

• تتمثل استخدامات الموازنات التقديرية التشغيلية في عملية التخطيط المالي في ما يلي:

- 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.

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 الإي ا ردادات 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 الرسم يساوي إجمالي التكاليف أي التكاليف المتغيرة والثابتة.

2/ ماهي الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر حتى نتمكن 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 إعتماها 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 بالتغير في التكاليف في الحجم 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، وتعبر بالمعادلة التالية:

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

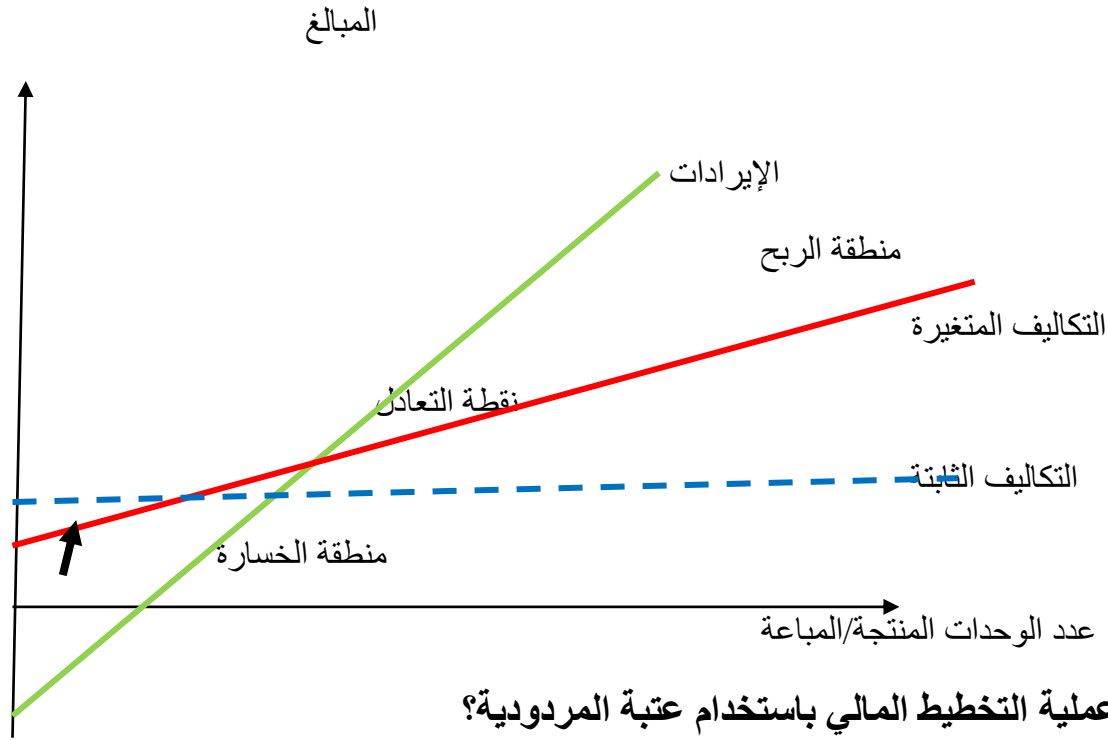
ج- تحديد عتبة المردودية باستخدام طريقة الرسم البياني

يمكن استخراج عتبة المردودية بطريقة الرسم البياني، وذلك باعتبار محور الفواصل "الأفقي" ممثل 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؛