

### القسم (أ)

هذا القسم مكون من 25 سؤال، أحب علي جميع الأسئلة باختبار رقم الإجابة الصحيحة مستخدماً كراسة الإجابة لتدوين إجاباتك.

جميع الأسئلة تحمل درجات متساوية (2 درجة لكل سؤال)

- 1- أي العبارات التالية عن التكلفة المتغيرة صحيحة:
  - أ- التكلفة المتغيرة تتغير بتغير حجم النشاط.
  - ب- التكلفة المتغيرة هي تكلفة لا يمكن تجنبها.
  - ج- التكلفة المتغيرة هي تكلفة ليست ملائمة لاتخاذ القرار.
  - د- التكلفة المتغيرة تكون ثابتة علي المدى الطويل.
- 2- البيانات التالية مستخلصة من موازنة المصروفات غير المباشرة للقسم

(س)

الطاقة المخطط لها (حسب الموازنة)	50%	80%
موازنة المصروفات غير مباشرة	100,000 جنيه	130,000 جنيه
بناءً علي المعلومات أعلاه ، فإن موازنة المصروفات غير المباشرة عندما يكون حجم النشاط المخطط 85% هي:		

- أ- 115,000 جنيه
  - ب- 120,000 جنيه
  - ج- 135,000 جنيه
  - د- 160,000 جنيه
- 3- في إحدى خطوات أسلوب التكلفة المستهدفة ، يتم احتساب الفرق بين التكلفة الحالية والتكلفة المستهدفة ، هذا الفرق يسمى:

- أ- الفجوة المستهدفة.
  - ب- فجوة التكلفة.
  - ج- فرق التكاليف
  - د- السعر المستهدف.
- 4- المدير الذي يكون مسؤولاً عن إدارة وحدة بها تكاليف وإيرادات في آن واحد، هو في الواقع مسؤول عن:

- أ- مركز تكلفة
- ب- مركز إيرادات
- ج- مركز ربحية.
- د- مركز استثمار.

5- هامش مساهمة الوحدة هو الفرق بين :

- أ- سعر البيع وإجمالي تكلفة الوحدة.
- ب- سعر البيع والتكلفة المتغيرة للوحدة.

- ج- سعر البيع وتكلفة المواد للوحدة.  
د- سعر البيع التكلفة الثابتة للوحدة.  
6- نصيب الوحدة من التكلفة الثابتة عادة يرتفع بسبب:  
أ- زيادة حجم الإنتاج.  
ب- انخفاض حجم الإنتاج.  
ج- انخفاض التكلفة المتغيرة للوحدة.  
د- ارتفاع التكلفة المتغيرة للوحدة.  
7- أي أنواع التكلفة التالية يمثل تكلفة فرصة بديلة  
أ- التكلفة الغارقة.  
ب- التكلفة المعيارية.  
ج- التكلفة الملائمة لإتخاذ القرار.  
د- التكلفة غير الملائمة لإتخاذ القرار.  
8- إحدى الوحدات الحكومية مسئولة عن مراقبة أداء المدارس التي تقدم خدمات تعليمية للتلاميذ في سن 11 الي 18 سنة، وهناك وحدة مستقلة تشرف علي وضع الإمتحانات النهائية التي بموجبها يتم إختيار التلاميذ للمرحلة الجامعية حيث تشرف نفس الإدارة علي عملية التقييم. أما مدراء المدارس فهم مسؤولون عن تدريس التلاميذ وإعدادهم للإمتحانات.  
أي العبارات التالية بخصوص إدارة الأداء في ظل هذه المعطيات أكثر دقة؟  
أ- يمكن تقييم أداء مدراء المدارس فقط بناءا علي المؤشرات المالية.  
ب- المؤشرات غير المالية يمكن تزويرها بواسطة مدراء المدارس.  
ج- من حيث المبدأ يمكن مقارنة معدلات النجاح بالإمتحانات النهائية في المدارس المختلفة.  
د- ليس من الضروري قياس الأداء المالي للمدارس.  
9- أي العبارات التالية صحيح؟  
أ. المعلومة تمثل وسيلة مفهامة لتحقيق الميزة التنافسية.  
ب. تكلفة الاستثمار في نظم المعلومات دائما تفوق القيمة المتوقعة من تطبيق تلك النظم.  
ج. ليس من الممكن قياس القيمة التي يمكن إضافتها عند تطوير نظم المعلومات.  
أ- ا و ا  
ب- ا و ا  
ج- ا و ا  
د- كل ما ذكر  
10- شركة علي وشك تقديم منتجها الجديد، حيث تقوم باستخدام نوعين من العمالة في تصنيع هذا المنتج، علما بأن إنتاج الوحدة الواحدة يستغرق 5 ساعات عمل من العمالة

المهرة وكذلك 5 ساعات عمل من العمالة شبه المهرة، حالياً يتوفر العامل الماهر بتكلفة 10 جنيه للساعة ولكل علي الشركة أن تستبدله بعامل آخر بتكلفة 9 جنيه للساعة حتي يقوم بالعمل الذي ينجزه العامل الماهر حالياً، أما العامل غير الماهر فيدفع له بمعدل 5 جنيهات للساعة ويمكن إستبداله بذات التكلفة.

ماهي التكلفة الملائمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتج الجديد؟

- أ- 45 جنيه
- ب- 50 جنيه
- ج- 70 جنيه
- د- 75 جنيه

11- العبارات التالية تخص الموازنة علي أساس الصفر.

- 1) إن الهدق من الموازنة علي أساس الصفر هو تحقيق مكاسب علي المدى الطويل وإن كان ذلك أحياناً يتم علي حساب الربحة في المدى القصير.
- 2) أحد العوامل التي تعيق استخدام الموازنة علي أساس الصفر هو احتمال عدم توفر المهارة المطلوبة لدي المدراء. أي العبارتين أعلاه صحيح؟

- أ- 1 فقط صحيحة
- ب- 2 فقط صحيحة
- ج- كلاهما خطأ
- د- كلاهما صحيح

12- أي مقومات الأداء التالية يصعب قياسه في منظمة غير ربحية متعددة الأهداف؟

- أ- الأداء المالي.
- ب- الأداء الاقتصادي.
- ج- الكفاءة.
- د- الفعالية.

13- أي من التالي يمثل خاصية من خصائص التغذية الراجعة؟

- أ- تستخدم أساساً لأغراض التخطيط.
- ب- هي بيانات ثانوية.
- ج- تأتي من مصادر داخل المؤسسة.
- د- تتكون في مجملها من بيانات مالية.

14- أي من سياسات التسعير التالية تمثل السياسة الأنسب لتسعير

منتج جديد يتسم طلبه بعدم المرونة تجاه السعر؟

- أ- التكلفة زايد هامش الربح
- ب- سياسة إغراق السوق

ج- سياسة التغلغل في السوق

د- سياسة السعر التفضيلي

15- أياً من المعلومات التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرار التصنيع أو البيع للمنتجات المشتركة:

1- إجمالي قيمة التكاليف المشتركة

2- قيمة المبيعات النهائية للمنتج بعد المعالجة

أ- كلا المعلوماتين

ب- لا يؤخذ أي منهما

ج- المعلومة رقم (1) فقط

د- المعلومة رقم (2) فقط

16- شركة موسيس Mouse Co على وشك البدء في إنتاج

منتج جديد ، حيث كان من المتوقع أن تستغرق الوحدة الأولى

300 ساعة ، ومن المتوقع أن يصل تأثير منحى التعلم إلى

75%. وقد تم الآن إنتاج أول 8 وحدات ، كما هو متوقع حيث

استغرقت الوحدة الأولى 300 ساعة وبلغ إجمالي الوقت

للوحدات الثمانية 823.2 ساعة.

ما هو المعدل الفعلي للتعلم الذي حدث؟

أ- 70%

ب- 70.7%

ج- 75%

د- 76.5%

17- تقوم إحدى الشركات بتصنيع منتج واحد حيث تقوم ببيعه

مقابل 20 جنيه للوحدة ، وتبلغ تكلفة الوحدة من المواد 5

جنيهات، و تكلفة التشغيل الإجمالية 80,000 جنيه سوداني

في الشهر، كما تستغرق كل وحدة ساعتين من ساعات عمل

الماكينة، ويقتصر عدد ساعات الماكينة على 20,000 ساعة

كل شهر.

ماهي نسبة محاسبة المخرجات لهذا المنتج؟

أ- 2.500

ب- 1.250

ج- 5.000

د- 1.875

18- تفكر إحدى الشركات في إنتاج منتج جديد(المنتج دوت)

وقد قررت الإدارة استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لتقييم

جدوي هذا المنتج.

البيانات التالية تخص المنتج دوت:

سعر البيع المستهدف 18 جنيه للوحدة

هامش الربح المستهدف 25% من التكلفة

## التكلفة الحالية 15 جنيه للوحدة

فجوة التكلفة هي :

أ- 1.25 جنيه

ب- 0.60 جنيه

ج- 0.25 جنيه

د- 1.75 جنيه

19- يتطلب إنجاز أحد العقود 100 ساعة من عمل العمال المهرة ، الذين يدفع لهم أجر بمعدل 5 جنيه للساعة ، وهم حالياً يعملون في إنتاج منتج آخر حيث يستغرق إنتاج الوحدة الواحدة منه عدد ساعتين عمل ، ويبلغ هامش مساهمة الوحدة من هذا المنتج 8 جنيه.

ماهي تكلفة العمل الملائمة لهذا العقد؟

أ- 1,300 جنيه

ب- 900 جنيه

ج- 400 جنيه

د- 800 جنيه

20- طلب من إحدى الشركة تقديم عطاء لعقد معين حيث تحتاج إلي عدد 2,000 كيلو جرام من مادة معينة ويتوفر حالياً بمخازن الشركة كمية 1,500 كيلو جرام وليس لدي الشركة أي إستخدامات أخرى لهذه الكمية ولكن يمكن بيعها بسعر 9 جنيه للكيلو . تكلفة الشراء للوحدات الجديدة تبلغ 10 جنيه للكيلو جرام ، أما الوحدات المتوفرة حالياً فقد تم شراؤها بسعر 8 جنيه للكيلو جرام.

ماهي تكلفة المواد الملائمة؟

أ- 18,500 جنيه

ب- 18,000 جنيه

ج- 17,000 جنيه

د- 20,000 جنيه

21- أي العبارتين التاليتين صحيحة؟

1. نقطة التعادل هي النقطة التي تزيد فيها الإيرادات عن إجمالي التكاليف.

2. يمكن حساب نقطة التعادل لمزيج (خليط) المنتجات.

أ- كلا العبارتين صحيحتين.

ب- كلا العبارتين خطأ

ج- العبارة رقم (1) فقط صحيحة

**د- العبارة رقم (2) فقط صحيحة**

22- بدأت إحدى الشركات في إنتاج منتج جديد حيث استغرق إنتاج أول وحدة عدد 25 ساعة إنتاج، وحددت الشركة منحني التعلم بمعدل 75%. كم يستغرق إنتاج عدد 7 وحدات إضافية (يرجى التقريب الي أقرب عدد صحيح)؟

أ- 59 ساعة

ب- 84 ساعة

ج- 175 ساعة

د- 200 ساعة

23- تقوم شركة جوفلين بتطوير منتج جديد، وتنوي استخدام اسلوب التكلفة المستهدفة، حيث حددت سعر البيع المستهدف بـ 140 جنيه للوحدة وهامش الربح المستهدف بـ 40% على التكلفة. ماهي التكلفة المستهدفة للوحدة الواحدة من هذا المنتج؟

أ- 196 جنيه

ب- 84 جنيه

ج- 100 جنيه

د- 40 جنيه

24- العبارات التالية تخص التكلفة علي أساس النشاط ومحرك التكلفة:

1. محرك التكلفة هو أي عامل يتسبب في تغير تكلفة النشاط
2. محرك التكلفة للمصروفات المتغيرة في الأمد الطويل هو حجم النشاط
3. الطريقة التقليدية لتحميل التكلفة تميل إلي تحميل تكاليف أقل للمنتجات التي يقل حجم الانتاج فيها

أي العبارات أعلاه صحيحة؟

أ- (1) و (3) فقط

ب- (2) و (3) فقط

ج- (1) و (2) فقط

د- كلها صحيحة

25- ويفر المحدودة تقوم بطباعة نوعين من المجلات الأسبوعية، كريستال كورير (والتي تبلغ عدد 40,000 نسخة تتم طباعتها في عملية تشغيل أسبوعية واحدة) وبلاس باجيل (بإجمالي عدد 25,000 نسخة يتم توزيعها علي عمليتي تشغيل في الأسبوع الواحد) تكلفة اعداد آلات التشغيل تبلغ 2,150 جنيه في الأسبوع، شركة ويفر تستخدم أسلوب التكلفة علي أساس النشاط وفي هذه الحالة فإن محرك التكلفة هو عدد مرات عمليات التشغيل.

ماهي تكلفة إعداد الآلات للنسخة الواحدة من مجلة بلاس باجيل ؟

أ- 0.018 جنيه

- ب- 0.033 جنيه  
ج- 0.043 جنيه  
د- 0.057 جنيه

50  
درجة

القسم (ب)  
أجب علي جميع الأسئلة

السؤال الأول:

**مجمع ألفا الصناعي هو أحد أقسام شركة كونكويت حيث قامت إدارة المجمع بوضع خطة للثلاث سنوات التالية كالآتي:**

السنة الثالثة مليون جنيه	السنة الثانية مليون جنيه	السنة الأولي مليون جنيه	
13.20	14.85	16.50	<b>الربح قبل الفوائد والضرائب</b>
		132.0	<b>إجمالي قيمة الأصول في</b>
143	137.50	0	<b>بداية السنة</b>
9.2%	10.8%	12.5%	<b>معدل العائد علي الإستثمار</b>

مجلس إدارة شركة كونكويت أخطر إدارة المجمع بأن خطتهم غير مقبولة بسبب انخفاض الربحية ، وبالتالي فإن الفريق الإداري يدرس حالياً مشروعين منفصلين لتحسين الربحية. المشروع (أ)

وهذا المشروع يتطلب مصروفات إيرادية في السنتين الأولى والثانية تليها تدفقات نقدية موجبة في السنة الثالثة.

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
50.5 ( مليون جنيه	50.5 ( مليون جنيه	22 مليون جنيه
<b>التدفقات النقدية</b>		

المشروع (ب)

وهذا يتمثل في شراء ماكينة جديدة في السنة الأولى ينتج عنها توفير في تكاليف العمالة في السنتين الثانية والثالثة.

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
75.5 ( مليون جنيه	5 مليون جنيه	10 مليون جنيه
<b>التدفقات النقدية</b>		

المشروعان مستقلان عن بعضهما ، ونسبة لمحدودية السيولة فيمكن اختيار واحد منهما فقط ، علماً بأن تكلفة رأس المال 10٪. يتم تقييم إداء إدارة مجمع ألفا حالياً بناءً على معدل العائد علي الاستثمار (تقريباً إلى منزلتين عشريتين) ، وقد اقترح أحد أعضاء مجلس الإدارة أن يتم اعتماد الدخل المتبقي كمقياس أداء إضافي. يحق لفريق إدارة مجمع ألفا الحصول على مكافأة تساوي 25٪ من رواتبهم (إجمالي 275000 جنيه سوداني سنويًا) وعن زيادة إضافية بنسبة 1٪ في معدل العائد علي الاستثمار (أعلى من 10٪) يحق لهم أيضًا الحصول على مكافأة إضافية بنسبة 2.5٪ من رواتبهم ، ومع ذلك ؛ يجب ألا تتجاوز المكافأة الإجمالية 50٪ من المرتبات السنوية لفريق الإدارة .

بالنسبة للخطة الأولية ، فقد تم حساب المكافأة من فريق الإدارة بشكل صحيح بمبلغ 82,800 جنيه للسنة الأولى و 68,750 للسنة الثانية و لا شيء للسنة الثالثة.

هناك بعض المخاوف داخل مجلس إدارة كونكويت حول نظام قياس الأداء الحالي، وتعتقد أغلبية أعضاء مجلس الإدارة أنه غير فعال لأنه يغري مديري الأقسام بالتلاعب في المؤشرات المالية لتأمين مكافأتهم ، وبالتالي فإن مجلس الإدارة يدرس حالياً مدى ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن كحزمة مكتملة لتقييم أداء الأقسام وتقليل المخاطر التي تنجم عن قصر النظر في تحصيل الأداء.



المطلوب:

(أ)

(1) أحسب معدل العائد علي الإستثمار ومكافئة فريق الإدارة بمجمع ألفا للثلاث سنوات ولكل من المشروعين (أ) و(ب).

6)

(درجات)

(2) ناقش تأثير نظام قياس الأداء الحالي علي قرارات الإدارة في المفاضلة بين المشروعين.

6)

(درجات)

(ب) أذكر ثلاثة أسباب تدفع بمجلس الإدارة إلي أن يعتمد الدخل المتبقي كمقياس إضافي لتقييم أداء مدراء الأقسام.

(6 درجات)

(ج) وضح بإجاز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ، وناقش كيف يمكن أن يساهم تقديم بطاقة الأداء المتوازن في معالجة المشاكل المصاحبة لنظام قياس الأداء الحالي والخاص بالأقسام في شركة كونكويت.

(7 درجات)

السؤال الثاني:

شركة ناي تقوم بتصنيع ثلاثة منتجات وتقوم ببيعها لعدد من متاجر التجزئة ، حيث يعتمد الانتاج بدرجة كبيرة علي العمل الآلي وتتم برمجة الآلات لانتاج كميات كبيرة في كل مرة من مرات التشغيل، يتم شحن المنتجات الي العملاء بكميات أقل قليلاً من كميات الإنتاج، فيما يلي تفاصيل الانتاج عن أحد الأشهر:

المنتج (أ) المنتج (ب) المنتج (ج)

225,000.0 100,00 50,000.

وحدات الإنتاج

0	0.00	00	ساعات إنتاج الآله
	0.20	0.30	للوحة الواحدة
	2,000.0		حجم دفعات الإنتاج
3,750.00	0	1,250	(وحدات)
	1,000.0	1,000.0	حجم دفعات الشحنات
2,500.00	0	0	(وحدات)

تم توظيف نوعين من العمالة غير المباشرة - 4 مفتشين لمراقبة الجودة (بتكلفة 4000 جنيه للفرد في الشهر) و 9 إداريين (بتكلفة شهرية تبلغ 3,500 جنيه لكل منهم). كل موظف يعمل 180 ساعة في الشهر.

دور موظفي مراقبة الجودة هو فحص عينة من كل دفعة من الإنتاج المنتجة. وقت الفحص القياسي هو 4 ساعات لكل دفعة. يقوم الإداريون بتنفيذ مهمتين - أعمال معالجة الشحنات (تستغرق 3 ساعات لكل دفعة يتم شحنها) ومراقبة الإنتاج (بمعدل 1 ساعة من وقت المسؤول لكل 600 وحدة إنتاج).

بالإضافة إلى آلات الإنتاج (التي لديها طاقة تبلغ 100,000 ساعة إنتاج في الشهر) ، هناك نوعان إضافيان من الآلات المتخصصة التي تقوم بإعداد الإنتاج الآلي وإجراءات تحميل الشحن الآلي وفيما يلي تفاصيلهما:

جهاز الشحن	جهاز التركيب	
ساعة 520	ساعة 800	الطاقة الشهرية
ساعة لكل شحنة 2	ساعات لكل 5 دفعة إنتاج	معدل الإستخدام

المطلوب:

- (أ) **وضح** بإيجاز مفهوم الموازنة علي أساس النشاط. (5 درجات)
- (ب) **مستخدماً** أسلوب الموازنة علي أساس النشاط ، **تقييم** مدى توظيف الموارد المتاحة حالياً وكفايتها لتغطية متطلبات الانتاج الشهري، وعلق علي العجز أو الفائض في الطاقة المستغلة. (14 درجة)
- (ج) **وضح** ثلاثة أسباب يمكن أن ترجح استخدام الموازنة علي أساس النشاط مقارنة بالطريقة التقليدية للموازنة. (6 درجات)

إدارة الأداء- دورة ديسمبر 2018 (F5)

الأحيات  
القسم (أ):

السؤال	رقم الإجابة الصحيحة	السؤال	رقم الإجابة الصحيحة
1	أ	14	ث
2	ت	15	ث
3	ب	16	أ
4	ت	17	ث
5	ب	18	ب
6	ب	19	ت
7	ت	20	أ
8	ت	21	ث
9	أ	22	ب
10	ت	23	ت
11	ث	24	ث
12	أ	25	ث
13	أ		

القسم (ب):

الإجابة علي السؤال الأول:  
ت- (i) معدل العائد علي الإستثمار ومكافئات الادارة

المشروع (أ):

السنة الثالثة مليون جنيه	السنة الثانية مليون جنيه	السنة الأولي مليون جنيه	
13.2	14.85	16.5	الربح قبل الفوائد والضرائب
22	(5.5)	(5.5)	الأرباح الإضافية
35.2	9.35	11	الربح قبل الفوائد والضرائب المعدل
143	137.5	132	إجمالي قيمة الأصول في بداية السنة
24.62%	6.80%	8.33%	معدل العائد علي الإستثمار
128,012.50	27,500.00	27,500.00	مكافئات الادارة

\* مكافاة الإدارة عن السنتين الأولي والثانية = 275,000 جنيه \*  
 %10 = 27,500 جنيه  
 \* مكافاة الإدارة عن السنة الثالثة: ((%2.5\*%14.62)+%10) = 128,012.50 جنيه  
 = 275,000 جنيه  
 المشروع (ب):

السنة الثالثة مليون جنيه	السنة الثانية مليون جنيه	السنة الأولي مليون جنيه	
13.2	14.85	16.5	الربح قبل الفوائد والضرائب
10	5		الأرباح الإضافية
23.2	19.85	16.5	الربح قبل الفوائد والضرائب المعدل
143	137.5	132	إجمالي قيمة الأصول في بداية السنة
5.75	5.75	5.75	الإستثمارات الإضافية
148.75	143.25	137.75	إجمالي قيمة الأصول المعدلة

معدل العائد علي الإستثمار	12%	14%	16%
مكافئات الادارة	41,250	55,000.	68,750.0
	.00	00	0
مكافئة الإدارة عن السنة الأولى: $(10\% + (2\% * 2.5\%))$	41,250 جنيه = 275,000		
مكافاة الإدارة عن السنة الثانية: $(10\% + (4\% * 2.5\%))$	55,000 جنيه = 275,000		
مكافاة الإدارة عن السنة الثالثة: $(10\% + (6\% * 2.5\%))$	68,750 جنيه = 275,000		

- (ii) تأثير نظام المكافآت الحالي على اختيار الإدارة:
- سيختار فريق الإدارة المشروع (أ) الذي سيتمكن الفريق من الحصول على مكافأة أعلى ، وسيكون إجمالي مكافأة المديرين في حالة اختيار المشروع (أ) 183,012 جنيه سوداني مقارنة بمبلغ 165,000 جنيه في حالة اختيار المشروع (ب). لذلك فإن المدراء سيختارون المشروع (أ) بالتأكيد. يتضمن المشروع (ب) استثمار بمبلغ 5.75 مليون جنيه الشيء الذي يزيد من قيمة الأصول وبالتالي انخفض معدل العائد علي الاستثمار.
- من وجهة نظر أداء الشركة ، لا يمثل الاختيار أعلاه أفضل إجراء لترشيد أموال الشركة. وبالنظر إلى محدودية التدفقات النقدية ، ستميل الشركة إلى تعزيز الربحية الإجمالية ، وبالتالي سيتم اختيار المشروع الذي يحقق ربحًا أعلى لتحسين الربحية للقسم (وبالتالي الشركة ككل). إذا قمنا بمقارنة إجمالي الربح المعدل قبل الفوائد والضرائب لمجمّع ألفا ، سيكون 59.55 مليون جنيه سوداني إذا قام المديرين باختيار المشروع (ب) و 55.55 مليون جنيه سوداني إذا تم اختيار المشروع (أ) لذلك يجب إختيار المشروع (ب).
- ث- أسباب استخدام الدخل المتبقي كمقياس كمقياس إضافي للأداء:
- ت- إن استخدام أكثر من مقياس أداء سيققل من فرص التحيز الإداري والتلاعب في النتائج.
- ث- يقيس الدخل المتبقي مخاطر قرارات الاستثمار ، فانخفاض الدخل المتبقي يشير إلى مخاطر مالية أعلى والعكس صحيح.
- ج- الدخل المتبقي يأخذ في الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة في حالة زيادة الاستثمارات في القسم المعني.

(ج) بطاقة الأداء المتوازن:

تمثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نظامًا استراتيجيًا للتخطيط والإدارة تستخدمه المؤسسات في:

- توصيل رسالة المنشأة وماترغب في تحقيقه
- التوفيق بين العمل اليومي الذي يقوم به الجميع مع الإستراتيجية العامة للمنشأة
- تحديد أولويات المشاريع والمنتجات والخدمات.
- قياس ورصد التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية.

تقترح BSC أن ننظر إلى المنظمة من أربعة جوانب، وأن نطور الأهداف ، والمقاييس (KPIs) ، والمبادرات (الإجراءات) بالنسبة لكل جانب من هذه الجوانب:

جانب الأداء المالي: غالباً ما يُطلق عليه اسم الذمة أو أي اسم آخر أكثر ملاءمة في القطاع العام ، ينظر هذا الجانب إلى الأداء المالي واستخدام الموارد المالية.

العملاء / أصحاب المصلحة: ينظر هذا الجانب إلى أداء المنشأة من وجهة نظر العميل أو أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين الذين تم تصميم المنظمة لخدمتهم.

جانب العمليات الداخلية: ويعرض الأداء التنظيمي من خلال مستوي الجودة والكفاءة المتعلقة بمنتجات المنشأة أو خدماتها أو غير ذلك من العمليات التجارية الرئيسية.

القدرات التنظيمية (التي تسمى في الأصل بالتعليم والنمو): ويهتم هذا الجانب بالأداء التنظيمي من خلال رأس المال البشري والبنية التحتية والتكنولوجيا والثقافة المؤسسية وغيرها من القدرات التي تعتبر مفاتيح الأداء المتميز. في حالة Conquet ، فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن سيمكن الشركة من:

- ب- تحسين محتوى تقارير الأداء: يتم قياس أداء الإدارة حالياً وفقاً لمقياس مالي واحد ؛ ستقدم بطاقة الأداء المتوازن نظرة شاملة لأداء الأقسام.
- ث- التوفيق بين أهداف المنشأة وأهداف الإدارة: تقديم بطاقة الأداء المتوازن سيعطي منظورا أفضل لتحديد الأهداف والمواءمة بينها وبين أهداف المدراء علي المستوي الشخصي (مثل الحصول علي مكافأة والترقي)، حيث إن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ في الاعتبار الآثار السلوكية لعدم مواءمة أهداف

المديرين مع تلك التي تخضع المنظمة ، حاليا أهداف إدارة Conquet لا تتماشى مع أهداف الشركة. ج- تعزيز قيمة تقارير الأداء؛ إن قياس الأداء من وجهات نظر متعددة يعطي الفرصة لإضافة جانب استراتيجي لإدارة الأداء ، وسوف ينظر في جوانب الأداء التشغيلية والتكتيكية والأهداف طويلة الأمد وفي نفس الوقت يعطي فرصة لمقارنة النتائج المالية مع المقومات التقنية والتنظيمية بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر العلامة التجارية للشركة ، ونوعية المنتجات والخدمات والقدرة التشغيلية.

الإجابة علي السؤال الثاني:

ب- مفهوم التكلفة علي أساس النشاط:

هو بديل لنظام تحميل التكاليف التقليدي والذي يستخدم لتتبع التكاليف الي الوحدات المنتجة من منتج معين أو وحدات تاخدمات التي يتم تقديمها. تتضمن ABC تحديد العوامل (محركات التكلفة) التي "تسبب" أو "تدفع" تكاليف الأنشطة الرئيسية للمنظمة. يتم توزيع وتخصيص النفقات العامة لمراكز تكلفة النشاط أو "مجموعات التكاليف". من مراكز تكلفة النشاط هذه ، حيث يتم بعد ذلك استيعاب التكاليف العامة في تكاليف المنتجات

على أساس استخدامها للنشاط المعين. معدل تحميل التكلفة لكل نشاط هو مقدار ماتستهلكه الوحدة التي يتم انتاجها من محرك التكلفة لهذا النشاط.

بالنسبة لتكاليف النشاطات التي يبدو أنها تتعلق بحجم الإنتاج ، سيكون محرك التكلفة مرتبطاً بالحجم (ساعات العمل أو الماكينة).

بالنسبة لتكاليف النشاطات التي لا يبدو أنها تتعلق بحجم الإنتاج ، يتم تحديد محرك تكلفة مختلف لكل نشاط علي حده ويكون المحرك مرتبط بالانتاج مثل عدد عمليات الإنتاج أو عدد الطلبات المستلمة.

ث- تقييم مدي توظيف الموارد المتاحة حالياً:

مستوي النشاط الشهري:

الإجمالي	المنتج (ج)	المنتج (ب)	المنتج (أ)	
125,000.00	90,000.00	20,000.00	15,000.00	عدد ساعات عمل الآلات
150.00	60	50	40	عدد دفعات الانتاج
240.00	90	100	50	عدد الشحنات التي تم تنفيذها

عدد ساعات الانتاج = عدد الوحدات المنتجة \* عدد ساعات الآلة لكل وحدة

عدد دفعات الانتاج = عدد الوحدات المنتجة \ عدد وحدات كل دفعة من دفعات الانتاج

عدد الشحنات = عدد الوحدات المنتجة \* عدد الوحدات في كل شحنة

متطلبات الانتاج:

فحص الجودة : 150 دفعة \* 4 ساعات فحص = 600 ساعة فحص

الإشراف : 240 دفعة \* 3 ساعات إشراف = 720 ساعة إشراف

+ 375,000 وحدة \ 600 ساعة = 1,345 ساعة

إشراف

الآليات :



الإنتاج = 125,000 ساعة (أعلاه)  
الإعداد = 150 دفعة \* 5 ساعات = 750 ساعة  
الشحن = 240 شحنة \* 2 ساعة = 480 ساعة  
تقييم استخدام الموارد:  
- العمالة:

الإشراف	فحص الجودة	عدد العمال الحاليين
9.00	4.00	عدد ساعات العمل
180.00	180.00	إجمالي الموارد المتاحة (عدد العمال * الساعات)
1,620.00	720.00	متطلبات الإنتاج
1,345.00	600.00	الفائض
275.00	120.00	

ث- الماكينات:

الشحن	الإعداد	الإنتاج	الطاقة الحالية
520	800	100,000.0	0
480	750	125,000.0	0
40	50	25,000.00	الفائض\العجز

من ما سبق ، من الواضح أن الشركة لديها طاقة إنتاجية قليلة جدًا. وما لم يتم إزالة هذا الاختناق ، لن يتم تحقيق مستويات الإنتاج المحددة في الموازنة لبعض أو كل المنتجات الثلاثة.

ومن الواضح أيضا أن الشركة لديها فائض من الإداريين. توظف الشركة حاليا 9 مديرين ، وهذا العدد يساوي 1.5 أكثر مما تحتاجه الشركة وبما أن تكلفة توظيف مشرق واحد هي 3,500 جنيه في الشهر ، فإن تكلفة هذه الطاقة الاحتياطية تبلغ 5,250 جنيه في الشهر. يجب على الشركة أن تنظر في كيفية تجنب هذه التكلفة المؤقتة. قد يكون التسريح أحد الخيارات لكن فقط بعد أن تنظر NYE Co في النتائج الكاملة على المدى الطويل (بما في ذلك مدفوعات إنهاء الخدمات).

ج) ثلاث مزايا للموازنة علي أساس النشاط (أي ثلاثة من هذه القائمة أو مزايا أخرى)

- a. يرتبط تخصيص الموارد بخطة استراتيجية للمستقبل يتم إعدادها بعد التفكير في استراتيجيات بديلة. تميل الموازنات التقليدية إلى التركيز على الموارد والمدخلات بدلاً من التركيز على الأهداف والبدائل.
- b. يتم تشجيع الأنشطة الجديدة ذات الأولوية العالية بدلاً من التركيز على نموذج التخطيط الحالي. تركز الموازنة القائمة على النشاط على الأنشطة وهذا يسمح بتحديد تكلفة كل نشاط. كما يسمح بترتيب الأنشطة حيث تحد القيود المالية من مجموعة الأنشطة التي يمكن تحقيقها.
- c. هناك المزيد من التركيز على الكفاءة والفعالية والطرق البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الموازنة القائمة على النشاط مما يساعد في استيعاب فلسفة الجودة الشاملة.
- d. تجنب التخفيضات التعسفية في مجالات موازنة محددة من أجل تحقيق الأهداف المالية العامة. يمكن تحديد الأنشطة غير ذات القيمة المضافة على أنها الأنشطة التي يجب حذفها.