

القسم (أ)

هذا القسم مكون من 20 سؤال، أحب علي جميع الأسئلة باختيار رقم الإجابة الصحيحة مستخدماً كراسة الإجابة لتدوين إجاباتك.
جميع الأسئلة تحمل درجات متساوية (2 درجة لكل سؤال)

- 1- أي الخطوات التالية لا يؤدي إلي تعظيم العائد علي مدار دورة حياة المنتج:
- (أ) تصميم التكلفة بناءً علي خصائص المنتج.
(ب) تقليل فترة تطوير المنتج (الفترة بين بداية التصميم وتقديم المنتج للسوق).
(ج) زيادة الفترة التي يمكن أن يحقق فيها المنتج نقطة التعادل.
(د) إستطالة عمر المنتج (زيادة فترة بقاء المنتج في السوق).
- 2- الجملتين التاليتين تخصان الموازنة علي أساس الصفر "العدم".
(1) الموازنة علي أساس الصفر "العدم" هي الموازنة التي لا يطرأ عليها تغيير طوال فترة سريانها بغض النظر عن التغير الذي يطرأ علي مستوي النشاط الفعلي.
(2) يقوم أسلوب الموازنة علي أساس الصفر "العدم" علي مقارنة التكاليف الإضافية مع الفوائد التي تتحقق نتيجة القيام بالأنشطة المتعلقة بتلك التكاليف.
أي الجملتين صحيح؟
- (أ) الجملة رقم (1) فقط.
(ب) الجملة رقم (2) فقط.
(ج) كلاهما خاطئ.
(د) كلاهما صحيح.
- 3- إستغرق إنتاج الوحدة الأولي من أحد المنتجات الجديدة عدد 160 ساعة عمل حيث بلغت تكلفة العمالة 3,200 جنيه، الآن وقد تم إنتاج عدد 4 وحدات ويُعتقد أن معدل منحنى التعلم وسط العمال هو 75% ، فإن التكلفة المتوقعة لإنتاج الوحدة الخامسة هي:
- (أ) 1,004 جنيه
(ب) 1,231 جنيه
(ج) 1,641 جنيه
(د) 1,800 جنيه
- 4- أي الخصائص التالية يمكن أن تكون ميزة من مزايا إستخدام جداول البيانات لأغراض إعداد الموازنات:
- (أ) إمكانية تتبع البيانات (المراجعة التتبعية) .
(ب) توفر نموذج معقد لإعداد الموازنات .
(ج) تتيح فرص أوسع لمشاركة العاملين في إعداد الموازنات .
(د) إمكانية إستخدام تحليل الحساسية لإختبار العلاقة بين بنود الموازنة .
- 5- في أي من بيئات الإنتاج التالية يكون إستخدام أسلوب التكلفة المعيارية أكثر جدوي؟

- أ) بيئة الإنتاج الغزير حيث تكون خصائص المنتج موحدة.
 ب) بيئة الإنتاج عند الطلب (الإنتاج في الوقت المحدد) (JIT).
 ج) بيئة الإنتاج المبنية على التكلفة المستهدفة.
 د) بيئة الإنتاج المبنية على إدارة الجودة الشاملة (TQM).
 6- البيانات الآتية تخص أحد مراكز الإستثمار والذي يمثل قسم إنتاجي قائم بذاته في إحدى الشركات الكبرى:

جنيه	صافي الأصول المتداولة
125,000	الأصول غير المتداولة
400,000	الربح قبل خصم مصروف الإهلاك
85,000	مصروف الإهلاك
15,000	معدل العائد على الإستثمار هو:
	أ) 3.3%
	ب) 13.3%
	ج) 16.7%
	د) 20.8%

- 7- أي العبارات التالية -بخصوص أسلوب التكلفة على أساس النشاط- غير صحيح؟
 أ) تقل فاعلية أسلوب التكلفة على أساس النشاط عندما تشكل التكاليف الإنتاجية المتغيرة الجزء الأقل من إجمالي تكاليف الإنتاج.
 ب) عند إتباع نظام التكلفة على أساس النشاط ، فإن أنسب محرك تكلفة للتكاليف التي تتغير مع حجم الإنتاج غالباً ما يكون ساعة العمل المباشر أو ساعة دوران الآلة.
 ج) التكاليف على أساس النشاط ليست بالضرورة أن تكون ملائمة لاتخاذ القرار.
 د) أسلوب التكلفة على أساس النشاط هو أحد أساليب تحميل التكاليف.

- 8- شركة تنتج عدد من المنتجات وتستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة ، لوحظ أن هناك فجوة تكاليف خاصة بالمنتج "س" ، حيث تحاول الإدارة سد تلك الفجوة. أي الخطوات التالية يصلح لمعالجة فجوة التكاليف الخاصة بالمنتج "س"؟
 أ) إستخدام الوقت الإضافي في العمليات الإنتاجية.
 ب) إحلال المواد الخام المستخدمة في الإنتاج بأخري أقل تكلفة.
 ج) زيادة سعر بيع المنتج "س".
 د) التفاوض لتقليل تكلفة إيجار مكاتب الشركة.

- 9- أي التكاليف البيئية التالية تُصنّف ضمن تكاليف البيئة الخارجية؟
 أ) رسوم التراخيص .
 ب) دفعيات الغرامات.
 ج) تكلفة مراقبة انبعاث الغازات.

(د) التكلفة الناتجة عن الإزحام المروري-

10- إحدى الشركات تستخدم المادة "س" بشكل منتظم ، حيث يوجد في مخازن الشركة حالياً عدد 500 كيلو جرام تم شراؤها قبل أسبوعين بمبلغ 1,500 جنيه، حيث يمكن إعادة بيعها اليوم بسعر 2 جنيه للكيلوجرام ، حيث يبلغ سعر الشراء اليوم 3.25 جنيه للكيلو جرام ولكن يتوجب شراء عدد 1,000 كيلو جرام علي الأقل للحصول علي هذا السعر.
كم تبلغ تكلفة عدد 600 كيلو جرام لتلبية طلبية مستعجلة خاصة بأحد العملاء؟

- (أ) 1,325 جنيه
(ب) 1,825 جنيه
(ج) 1,950 جنيه
(د) 3,250 جنيه

11- الموازنة التي يتم تحديثها باستمرار كلما انقضت إحدى فتراتها بإضافة فترة جديدة (شهر، ربع سنة ... الخ) تسمى:

- (أ) الموازنة علي أساس الصفر (العدم).
(ب) الموازنة المستمرة.
(ج) الموازنة الفترية.
(د) الموازنة المرنة.

12- أي من معايير التكلفة التالية يمكن إستخدامه لتتبع الأداء علي المدى الطويل؟

- (أ) المعيار القابل للتحقق.
(ب) المعيار الأساسي.
(ج) المعيار الحالي.
(د) المعيار المثالي.

13- أي الحالات التالية لا يمكن أن تكون سبباً في حدوث إنحراف إيجابي لتكلفة إستخدام المواد المباشرة؟

- (أ) إستخدام مواد ذات جودة أعلي من تلك التي تتطلبها خصائص المنتج المعيارية
(ب) إنخفاض معدل تلف المواد
(ج) ارتفاع مستوى فحص الجودة لدي المورد
(د) عندما تكون نسبة المدخلات إلي المخرجات (الإنتاجية) الفعلية أقل من المخططة (حسب الموازنة).

14- أي العبارات الآتية يوضح مفهوم المعيار الأساسي لإعداد الموازنات؟

- (أ) هو المعيار الذي يظل ثابتاً علي مدار فترة من الزمن.
(ب) هو المعيار الذي يُبنى علي المعدل الحالي للأسعار.
(ج) هو المعيار الذي تم وضعه لأداء مثالي بحيث لا يوجد تلف طبيعي، أو فقد أو توقف مؤقت للماكينات.
(د) هو المعيار الذي يتجاهل خبرات العاملين.

15- إحدى الشركات عليها أن تختار بين أربعة مشاريع مستقلة عن بعضها البعض بحيث لا يمكن تنفيذ خليط أو جزء منها، حيث يعتمد العائد من كل مشروع علي حالة

الطلب ، وفيما يلي ملخص للعوائد التي يمكن تحقيقها من كل مشروع باختلاف حالة الطلب

حالة الطلب	المشروع (أ)	المشروع (ب)	المشروع (ج)	المشروع (د)
ضعيف	SDG 400,000	SDG 700,000	SDG 450,000	SDG 360,000
متوسط	SDG 470,000	SDG 550,000	SDG 500,000	SDG 400,000
عالي	SDG 600,000	SDG 300,000	SDG 800,000	SDG 550,000

إذا كانت الشركة تستخدم معيار أقصى الأذني لاتخاذ القرار، فإنها سوف تختار:

(أ) المشروع (أ).

(ب) المشروع (ب).

(ج) المشروع (ج).

(د) لمشروع (د).

16- تبلغ قيمة المبيعات التي تحقق نقطة التعادل لشركة زينو 160,000 جنيه، حيث تكون التكاليف المتغيرة في هذا المستوى من النشاط مبلغ 100,000 جنيه، كم سيكون معدل الزيادة في نسبة هامش المساهمة إذا تمكنت الشركة من تقليل التكاليف المتغيرة عند نقطة التعادل بمبلغ 20,000 جنيه؟

(أ) 37.5%

(ب) 60%

(ج) 12.5%

(د) 26%

17- تكلفة الفرصة البديلة هي أفضل مثال ل:

(أ) التكلفة الغارقة.

(ب) التكلفة المعيارية.

(ج) التكلفة الملائمة لاتخاذ القرار.

(د) التكلفة الغير ملائمة Irrelevant لاتخاذ القرار.

18- نصيب الوحدة من التكلفة الثابتة عادة ينخفض بسبب:

(أ) زيادة حجم الإنتاج.

(ب) انخفاض حجم الإنتاج.

(ج) انخفاض التكلفة المتغيرة للوحدة.

(د) ارتفاع التكلفة المتغيرة للوحدة.

19- شركة تنتج منتج واحد، حيث تبلغ تكلفة إنتاج عدد 4,000 وحدة مبلغ 20,000 جنيه، كما تبلغ تلكلفة إنتاج عدد 20,000 وحدة مبلغ 40,000 جنيه، فإذا علمت أن إجمالي التكاليف الثابتة تظل علي ما هي عليه -دون تغيير- عند مستوى النشاط أعلاه ، فماهي التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة؟

(أ) 0.80 جنيه

(ب) 1.20 جنيه

(ج) 1.25 جنيه

(د) 2.00 جنيه

20- شركة تنتج منتج واحد، حيث يبلغ سعر بيعه مبلغ 20 جنيه للوحدة الواحدة وتلكلفة المواد الخادم للوحدة هي 5 جنيه ، علماً بأن إجمالي تكلفة المصنع الشهرية (المصروفات التشغيلية) هي 80,000 جنيه وتحتاج الوحدة الواحدة لعدد 2 ساعة آلة ، فيما تبلغ عدد الساعات الكلية 20,000 ساعة في الشهر. نسبة محاسبة المخرجات (الإنجاز) (TPAR) لهذا المنتج هي:

(أ) 2.50

(ب) 1.25

(ج) 5.00

(د) 1.875

القسم (ب)

أجب علي جميع الأسئلة

السؤال الأول:

تقوم شركة الدوحة بتصنيع وبيع المنتجات الكيماوية ، حيث استلمت الشركة طلبية مستعجلة من أحد الزبائن المهمين (الطبية رقم 1551)، هذه الطبية يجب تليتها بأسرع مايسر حيث يتطلب إنجازها عدد 100 وحدة من مادة الزيخ وهي مادة سامة نادرا ما يتم إستخدامها بواسطة شركة الدوحة، ولكن الشركة تحتفظ بعدد 75

وحدة من تلك المادة في مخازنها، تم شراؤها بمبلغ 300 جنيه ، وليس لدي الشركة أي إستخدام لها كما وأنه بسبب القيود القانونية لايمكن للشركة إعادة بيع هذه الكمية، قبل أسبوع من تاريخ الطلبية رقم 1551 ، قامت وحدة الأمن والسلامة بالشركة بتحديد كميات الزيغ أعلاه(ال 75 وحدة) كمصدر خطر علي السلامة العامة وتم إحطار مدير المستودع بوجوب اتلافها حيث ستكلف عملية التخلص منها مبلغ 2,000 جنيه، حالياً يمكن للشركة أن تشتري أي كمية من هذه المادة بسعر 310 جنيه للوحدة.

بالإضافة للمواد فإن الطيبة رقم 1551 تحتاج كذلك لعدد 200 ساعة عمل من فريق المهندسين و 300 ساعة عمل من فريق الفنيين، ويبلغ معدل الأجر للمهندسين 20 جنيه للساعة الواحدة وللغنيين 10 جنيه للساعة الواحدة، ولكن فريق المهندسين يعمل حالياً في مهمة أخرى لإنجاز مشروع يعود علي الشركة ب 30 جنيه عن كل ساعة يقضيها فيه هذا الفريق ولذا يجب سحب الفريق حتي يتثني إنجاز الطلبية رقم 1551 .

تلكفة التغليف وفحص الجودة الخاصة بالطيبة رقم 1551 هي 5,250 جنيه، وقد عرض الزبون مبلغ 25,000 جنيه كمقابل لإنجاز هذه الطلبية، الجدير بالذكر أن سياسة شركة الدوحة تقتضي عدم قبول أي طلبية مستعجلة مالم تصل نسبة صافي الربح الي إجمالي التلكفة 25% علي الأقل.

المطلوب:

1- إعداد قائمة بالتكاليف الملائمة لإتخاذ القرار بخصوص الطلبية رقم 1551.

8)

(درجات)

2- أحسب صافي الربح المتوقع من الطيبة رقم 1551 وإسداء النصح لإدارة شركة الدوحة بقبول أو رفض هذه الطيبة علي الربح المحتسب أعلاه.

5)

(درجات)

3- بافتراض أن كمية ال 75 وحدة غير موجودة في مخازن الشركة عند إستلام الطيبة :
أ. أحسب إجمالي التلكفة المائمة لاتخاذ القرار والخاصة بالطلبية رقم 1551

(4 درجات)

أ. توضيح أثر التغير في تكلكفة المواد الخام (I- above) أعلاه علي قرار الشركة بقبول أو رفض الطلبية رقم 1551.

(3 درجات)

السؤال الثاني:

فيما يلي ملخص لإجمالي المصروفات غير المباشرة المستخلصة من جداول بيانات الموازنة السنوية لشركة أبوري، إحدى الشركات الصغيرة التي تعمل في مجال إنتاج المعدات البلاستيكية الخاصة بالحدائق:

مصرفات إدارة المصنع	قسم التشغيل	قسم صب القوالب	
1,050	500	1,600	المصرفات المتغيرة (ألف جنيه)
1,750	850	2,500	المصرفات الثابتة (ألف جنيه)
			الطاقة المخططة (حسب الموازنة):
	600	800	عدد ساعات الآلة /المصنع (ألف ساعة) /الطاقة الفعلية:
	800	1,200	عدد ساعات الآلة /المصنع (ألف ساعة)

لأغراض إعادة توزيع مصرفات إدارة المصنع ، يعتبر معدل التغير في المصروفات المتغيرة متنسقاً مع تغيير عدل ساعات الآلة في كل قسم، حيث تتم إعادة توزيع مصرفات إدارة المصنع الثابتة علي أساس عدد الساعات حسب الطاقة الفعلية. درجت الشركة-حسب سياستها الراسخة- علي تحديد سعر البيع بإضافة هامش ربح بنسبة 25% الي 35% علي إجمالي التكلفة الصناعية. تفكر الشركة حالياً في تحديد سعر بيع أحد منتجاتها الجديدة والذي وصلت عملية التصميم مراحل متقدمة ، حيث يتوقع أن يكون حجم السوق لهذا المنتج 200,000 وحدة سنوياً وتأمل الشركة في الإستحواذ علي صحة سوقية تقدر ب 10% من إجمالي حجم السوق وكذلك تنوي إجراء بعض التعديلات التي تجعل منتجها يتفوق علي منتجات المنافسين التي بتاع حالياً بسعر يتراوح بين 90 و 100 جنيه للوحدة. حسب تقديرات إدارة تطوير المنتج فإن تكلفة الوحدة من المواد الخام هي 9 جنيه وستحتاج الوحدة الي عدد 3 ساعات عمل (4 ساعات آلة) في قسم صب القوالب و 3 ساعة عمل(3 ساعة آلة) في قسم التشغيل و يبلغ معدل ساعة العمل هو 5 جنيه و 5.5 جنيه في القسمين علي التوالي.

تشير تقديرات الإدارة الي أن هناك تكاليف ثابتة خاصة بهذا المنتج تتمثل في 20,000 جنيه مصروف إشراف، إهلاك للمعدات الجديدة بمبلغ 120,000 جنيه ومصروف إعلان بمبلغ 27,000 جنيه. وربما تم تضمين هذه التكاليف في الموازنة أعلاه.

بسبب موقف تطوير المنتج أعلاه فإن الإدارة لاتري ضرورة لإعادة مراجعة مستوي النشاط المخطط (الطاقة المخططة حسب الموازنة) وبالتالي ليس من المحتمل إضافة أي ساعات آلة إضافية.

المطلوب:

- 1- إعداد قائمة تكاليف للمنتج الجديد باستخدام كل من طريقتي التكلفة الحدية والتكلفة الكلية بحيث ستاعد علي إتخاذ قرار التسعير. (درجة 10)
- 2- التعليق علي نتيجة معلومات التكاليف كما في (1) أعلاه ، واقتراح نطاق لتحديد سعر المنتج الجديد. (5 درجات)
- 3- وضع بايجاز الدور الذي يمكن أن تقوم به التكاليف في تسعير المنتجات. (5 درجات)

السؤال الثالث:

تقوم شركة تراسكو المحدودة بإنتاج وبيع منتج واحد التسعين " ، وهو محلول يستخدم في المعامل الطبية، يبلغ إجمالي حجم السوق المحلي له 1,000,000 وحدة سنوياً، وتمتلك الشركة حصة تقدر ب 25% من إجمالي حجم السوق المحلي. في بداية العام 2017 ، كانت موازنة مبيعات الشركة مساوية لحصتها السوقية بسعر بيع قدره 40جنيه للوحدة وهامش مساهمة بقيمة 10 جنيه للوحدة ، بينما كانت موازنة المصروفات العامة الثابتة 100,000 جنيه للسنة. كجزء من جهودها الرامية إلى توطيد الصناعات الدوائية والطبية ، فرضت الحكومة موجهاً وقيود جديدة أدت إلى الحد من الواردات من العديد من المنتجات الطبية ، ومن بينها التسعين ، وبالتالي وجد بعض منافسي تراسكو أنفسهم خارج السوق ، وقد أعلنت الهيئة الوطنية للإمدادات الطبية أن الفجوة في سوق السلع الدوائية عموماً يتوقع أن تصل الي نسبة 10% بسبب زيادة الطلب وخفض الواردات ، ودعت الشركات المصنعة المحلية (مثل تراسكو) إلى زيادة إنتاجها لتغطية هذه الفجوة ، وبناءً علي هذا الإعلان فقد قررت شركة تراسكومراجعة موازنة مبيعاتها وزيادة حجم المبيعات بنسبة 10% ، دون إجراء أي تغيير علي سعر البيع المدرج في الموازنة أو نسبة هامش المساهمة أو المصروفات العامة الثابتة. خلال السنة ، حققت الشركة مبيعات بقيمة 12,150,000 جنيه بحجم مبيعات يبلغ 270,000 وحدة ، وكان إجمالي المساهمة 2,700,000جنيه، وبلغت المصروفات الثابتة 105,000 جنيه.

في بداية الاجتماع السنوي لتقييم الأداء ؛ إبتدر مدير المبيعات - والذي يحق له الحصول على راتب شهرين إذا تجاوزت الإيرادات الفعلية إيرادات الموازنة بنسبة 10% أو أكثر- الاجتماع قائلاً حققنا إيرادات فعلية تفوق الإيرادات المخطط لها حسب الموازنة بنسبة 10% ، بالنسبة لي ؛أعتقد أن هذه نتيجة رائعة فهذا هو المؤشر الأكثر دقة لقياس أدائنا و في تقديري فإن أي مؤشر أداء آخر يتناقض مع هذه النتيجة لايعكس الأداء بصورة صحيحة " ، أجاب علي هذا التعليق المدير المالي قائلاً" أعتقد أنك تغاضيت عن تحليل الأداء ، فتحقيق هذه الزيادة في الإيرادات الفعلية كان على حساب حجم المبيعات وهامش الربح الإجمالي ، هناك تدهور جدير بالملاحظة هنا ، فعلى الرغم من أن بعض منافسينا خرجوا من السوق ، إلا أننا فشلنا في حماية حصتنا في السوق بالإضافة إلى نسبة هامش الربح الإجمالي ، دعنا نرى الأرقام المفصلة التي يمكن أن نحكم عليها " ، سيطر هذا الأمر على اجتماع مجلس الإدارة ، وبناءً عليه قرر المجلس تأجيل تصديق حافز الأداء الخاص بمدير ، كما طلب مجلس الإدارة أيضاً من المدير المالي إعداد تحليل مفصل لإنحرافات المبيعات والأرباح قبل اتخاذ قرار بشأن حافز أداء مدير المبيعات.

المطلوب:

- (أ) إعداد قائمة مقارنة توضح الموازنة الأصلية والموازنة المعدلة (لتي تمت مراجعته) بإضافة 10% لحجم المبيعات) لشركة تراسكو عن العام 2017. (4 درجات)
- (ب) إعداد قائمة التشغيل التي توضح الفرق بين صافي الربح المخطط (حسب الموازنة) وصافي الربح الفعلي للعام 2017 ، علي أن تتضمن هذه القائمة تحليل تفصيلي لإنحراف حجم المبيعات يوضح الإنحراف في التخطيط والإنحراف التشغيلي. (10 درجة)
- (ج) مناقشة مدي ملائمة نسبة زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المخططة (ب 10% علي الأقل كما موضح أعلاه) كمقياس ، ووحيد لأداء مدير المبيعات وتحفيزه براتب شهرين وكذلك توضيح التبعات السلوكية المترتبة علي استخدام هذا المقياس . (6 درجات)

إدارة الأداء- دورة يونيو 2018

الأجابات

القسم (أ):

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

القسم (ب):

الإجابة علي السؤال الأول:

21- قائمة التكاليف الملائمة لاتخاذ القرار-الطلبية رقم 1551

جنيه	جنيه	
		تكلفة المواد:
	(2,000)	الوحدة الموجودة بالمخزن (75 وحدة)
	<u>7,750</u>	الوحدات الإضافية (25 وحدة*310 جنيه)
5,750		
		تكلفة العمالة:
	6,000	فريق المهندسين(200 ساعة *30 جنيه)
	<u>3,000</u>	فريق الفنيين(300 ساعة *10 جنيه)
9,000		
<u>5,250</u>		مصروفات أخرى
<u>20,000</u>		إجمالي التكلفة الملائمة لاتخاذ القرار

22- الربح المتوقع:

جنيه	
25,000	الإيرادات المتوقعة
(20,000)	يطرح: التكاليف الملائمة لاتخاذ القرار
<u>5,000</u>	الربح المتوقع

الربح المتوقع والبالغ قدره 5,000 جنيه ، يعادل 25% من التكلفة الملائمة لاتخاذ القرار ، وهذا يمثل الحد الأدنى للربحية علي الطلبات المستعجلة الذي يمكن قبوله بواسطة الشركة، ومن هذا المنطلق ، فإنه يمكن للشركة أن تقبل هذه الطلبية ، لكن يجب توخي الحذر عند تنفيذ الطلبية حتي تتجاوز التكلفة الفعلية مبلغ 20,000 جنيه وعندها تكون الربحية أقل مما كان متوقعاً .

23- أثر تكلفة المواد:

(3) إذا كانت تلك الوحدات الـ 75 وحدة، غير متوفرة في المخزن ، فإن التكلفة الملائمة لاتخاذ القرار والخاصة بالمواد الخام في هذه الحالة ستكون تكلفة الشراء الحالية ، وهي 310 جنيه للوحدة وعليه سيكون إجمالي التكلفة الملائمة لاتخاذ القرار كالتالي:

جنيه	
31,000	تكلفة المواد(100 وحدة*310 جنيه)
9,000	تكلفة العمالة (كما في (أ) أعلاه)
<u>5,250</u>	المصروفات الأخرى
<u>45,250</u>	إجمالي التكلفة الملائمة لاتخاذ القرار
	(4) إذا لم تمتلك شركة الواحة 75 وحدة في مخازنها، فإن إجمالي التكاليف الملائمة لاتخاذ القرار الصلة سيقفز إلى 45,250 جنيه بدلاً من 20,000 جنيه سوداني ، وبالتالي ستكون النتيجة المتوقعة خسارة 20,250 جنيهًا (25,000 جنيه - جنيه 45,250) بدلاً من ربح قدره 5,000 جنيه ولن يتم قبول هذه الطلبية ؛ يجب أن نلاحظ

أن السعر المعروض من قبل الزبون أقل من تكلفة المواد الخام وهو أمر غير منطقي ، ولكن علينا أيضًا أن نعتبر أن هذا العميل هو أحد العملاء المهمين للشركة، وبالتالي ؛ قد يكون على علم مسبق بوجود هذه الكمية وفي سياق تعزيز العلاقة بين الطرفين ربما تكون الشركة قد وافقت على تخفيض هامش الربحية إلى الحد الأدنى حتي تتمكن من خدة هذا العميل والاستفادة من التكلفة الغارقة (التي تم تكبدها لشراء هذه الكمية).

الإجابة علي السؤال الثاني:

مصرفا ت إدارة المصنع 000 جنيه	قسم التشطيب 000 جنيه	قسم صب القوالب 000 جنيه
---	----------------------------	-------------------------------

المصروفات المتغيرة

1,050	500	1,600	التوزيع المبدئي
(1,050)	450	600	إعادة توزيع مصروفات المصنع (بنسبة 800:600)
-	950	2,200	إجمالي المصروفات المتغيرة
	600	800	عدد ساعات دوران الآلة (000 ساعة)
	جنيه للساعة	جنيه للساعة	معدل تحميل المصروفات المتغيرة (إجمالي التكلفة ÷ عدد الساعات)
	1.58	2.75	

المصروفات الثابتة

1,750	850	2,500	التوزيع المبدئي
-1,750	700	1,050	إعادة توزيع مصروفات المصنع (بنسبة 1,200:800)
-	1,550	3,550	إجمالي المصروفات الثابتة
	600	800	عدد ساعات دوران الآلة (000 ساعة)
	جنيه للساعة	جنيه للساعة	معدل تحميل المصروفات الثابتة (إجمالي التكلفة ÷ عدد الساعات)
	2.58	4.44	معلومات التكاليف الخاصة بقرار التعسير:

جنيه للوحة 9.00	جنيه للوحدة	تكلفة المواد المباشرة
	10.00	تكلفة الأجور المباشرة: قسم صب القوالب (2 ساعة * 5 جنيه)
	16.50	قسم صب القوالب (3 ساعة * 5.5 جنيه)
26.50		المصروفات المتغيرة: قسم صب القوالب (4 ساعة * 2.75 جنيه)
	11.00	قسم صب القوالب (3 ساعة * 1.58 جنيه)
<u>15.74</u>		إجمالي التكلفة الصناعية المتغيرة
51.24		المصروفات المتغيرة: قسم صب القوالب (4 ساعة * 4.44 جنيه)
	17.76	قسم صب القوالب (3 ساعة * 2.58 جنيه)
<u>25.50</u>		التكلفة الصناعية الكلية
<u>76.74</u>		4- قائمة التكاليف للمنتج الجديد:

التسعير علي أساس التكلفة الكلية ، يجب أن يُبنى علي أساس 76.74 جنيه كتكلفة كلية للوحدة بالإضافة لهامش ربح يتراوح بين 25% و 35% ، وعليه فيمكن تحديد السعر في أعلي نطاق بهامش ربح 35% وأدني نطاق بهامش ربح 25% والمتوسط بهامش ربح 30% كالآتي:

هامش ربح 25% هامش ربح 30% هامش ربح 35%

جنيه للوحدة	جنيه للوحدة	جنيه للوحدة	التكلفة الكلية
76.74	76.74	76.74	هامش الربح
<u>26.86</u>	<u>23.02</u>	<u>19.19</u>	سعر البيع
<u>103.60</u>	<u>99.76</u>	<u>95.93</u>	

هناك تكاليف إضافية أخرى تخص هذا المنتج بالتحديد، وهذه يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار التسعير، وهي كالاتي :

التكاليف الحدية للمنتج

جنيه للوحدة	000 جنيه	
51.24		التكلفة المتغيرة للوحدة
	20.00	تكاليف حدية ثابتة: الإشراف
	120.00	الإهلاك
	<u>27.00</u>	الإعلان
	167.00	
<u>8.35</u>		متوسط تكلفة الوحدة (167,000 جنيه ÷ 20,000 وحدة)
<u>59.59</u>		إجمالي التكلفة الحدية

ورقة عمل:

عدد الوحدات = حجم السوق * الحصة السوقية = 200,000 وحدة * 10% = 20,000 وحدة

5- معلومات التكاليف أعلاه، تعطي عدد من الخيارات لتحديد سعر بيع المنتج فيما يلي ملخص لكل منها:

التكلفة الصناعية المتغيرة

وتبلغ تكلفة التصنيع المتغيرة 51.24 جنيه لكل وحدة، وإذا تم بيع المنتج بسعر أقل من هذا المستوى لن يكون هناك أي مساهمة في النفقات العامة الثابتة. ونظرًا لأن السعر السائد في السوق هو ما بين 90 جنيه و 100 جنيه ، فإن هذا السعر المنخفض قد يشير إلى أن المنتج ذو جودة رديئة.

التكلفة الحدية

تبلغ التكلفة الحدية لكل وحدة 59.59 جنيهاً، ويجب أن تحدد الإدارة سعرًا أعلى من هذا المستوى للتأكد من تغطية جميع التكاليف المرتبطة بهذا المنتج بما أن متوسط تكلفة الوحدة هذا مبني على تحقيق حجم مبيعات سنوي يصل إلى 20,000 وحدة.

التكلفة الصناعية الكلية:

تبلغ تكلفة التصنيع الكلية لكل وحدة 76.74 جنيه، إن السعر المبني على هذه التكلفة سيضمن تغطية جميع التكاليف على المدى الطويل ، إذا تم تحقيق الحجم السنوي من المبيعات والبالغ 20,000 وحدة و بما أن أسعار المنافسين تتراوح ما بين 90 جنيه و 100 جنيه ، فمن الممكن أن تنافس الشركة بسعر محسوب على أساس التكلفة الكلية. باستخدام سياسة الشركة المعتادة والتي تحدد هامش الربح بين 25% و 35% ، فإن نطاق الأسعار المقترح هو 95.93 جنيه سوداني إلى 103.60 جنيه لكل وحدة وبالنظر إلى النطاق السعري الحالي لمنتجات المنافسين و حقيقة أنه من المتوقع أن يُقدم المنتج ببعض التحسينات التي تجعله يتفوق على منتجات المنافسين ، فإن السعر باتجاه الطرف الأعلى من النطاق المقترح سيكون مناسبًا.

6- بشكل عام ، يجب أن يتجاوز السعر المقدر للمنتج تكلفة إنتاج هذا المنتج. ومع ذلك فهناك عدد من الطرق المختلفة للتسعير قائمة على أساس التكلفة ، وكل منها مناسب في ظروف مختلفة.

التكلفة الكلية كأساس للتسعير

فالتسعير على أساس التكلفة الكلية (نموذج التكلفة الكلية + هامش ربح) يضمن تغطية التكلفة الإجمالية التي تم كبُدخا في سبيل إنتاج المنتج وهذه الطريقة تصلح في حالات معينة ، على سبيل المثال ، إذا كانت إحدى المؤسسات لديها طاقة غير مستغلة ، فقد يكون من المناسب استخدام هذه الطريقة.

التكلفة الحدية كأساس للتسعير

في بعض الأحيان تلجأ الشركات لتسعير منتجاتها بأدنى سعر ممكن وهذا ربما يكون لأسباب استراتيجية ، فيمكن استخدام حد أدنى للسعر يعتمد على التكاليف الملائمة لاتخاذ القرار كأساس للتسعير، ولكن يجب ألا تغيب عن نظوة الإدارة عن الحاجة إلى تغطية التكاليف الثابتة على المدى الطويل.

وبغض النظر عن أي أساس للتكلفة ، فمن المهم أن نقدر أن السعر القائم على التكلفة لا يقدم سوى نقطة انطلاق لقرارات الإدارة حيث أن التكلفة هي أحد العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار عند اتخاذ قرار تحديد السعر حيث تشمل العوامل الأخرى التي يجب مراعاتها أهداف الشركة وحدة المنافسة في السوق الذي تعمل به وأثر ذلك السعر على حجم الطلب على سلعها.

الإجابة علي السؤال الثالث:

الموازنة الأصلية والمعدلة:

الموازنة المعدلة	الموازنة الأصلية	حجم المبيعات (ورقة عمل (1))
وحدة 275,000.00	وحدة 250,000.00	
جنيه 40.00	جنيه 40.00	
11,000,000.00	10,000,000.00	سعر بيع الوحدة
(8,250,000.00)	(7,500,000.00)	إيرادات المبيعات
2,750,000.00	2,500,000.00	التكاليف المتغيرة (ورقة عمل (2))
(100,000.00)	(100,000.00)	هامش المساهمة
2,650,000.00	2,400,000.00	المصروفات الثابتة
		صافي الأرباح

أوراق عمل:

4- حجم المبيعات

الموازنة الأصلية = حجم السوق * الحصة السوقية = 1,000,000 وحدة * 25% = 250,000 وحدة

الموازنة المعدلة = حجم مبيعات الموازنة الأصلية * 110% = 250,000 * 110% = 275,000 وحدة

5- إجمالي التكاليف المتغيرة = عدد الوحدات * التكلفة المتغيرة للوحدة
التكلفة المتغيرة للوحدة = سعر بيع الوحدة - هامش مساهمة الوحدة = 40 جنيه - 10 جنيه = 30 جنيه

إجمالي التكاليف المتغيرة:

في الموازنة الأصلية = 250,000 وحدة * 30 جنيه للوحدة = 7,500,000 جنيه
في الموازنة المعدلة = 275,000 وحدة * 30 جنيه للوحدة = 8,250,000 جنيه

IV. قائمة التشغيل:

جنيه	جنيه	صافي الربح المخطط
2,400,000.00		
		إنحراف حجم المبيعات:
	إيجاب	إنحراف تخطيط (ورقة عمل (1))
	ي 250,000.00	
		إنحراف تشغيل (ورقة عمل (2))
	سلب	
	ي (50,000.00)	
إيجاب		
ي 200,000.00		إنحراف سعر البيع (ورقة عمل (3))
1,350,000.00		إنحراف التكاليف المتغيرة (ورقة عمل (4))
إيجاب		إنحراف المصروفات الثابتة (ورقة عمل (5))
ي (1,350,000.00)		
سلب		
(5,000.00)		
<u>2,595,000.00</u>		صافي الربح الفعلي

أوراق عمل :

(ت) إنحراف تخطيط حجم المبيعات:

250,000 وحدة	حجم المبيعات حسب الموازنة الأصلية
275,000 وحدة	(-) حجم المبيعات حسب الموازنة المعدلة
25,000 وحدة إيجابي	إنحراف تخطيط حجم المبيعات (بالكميات)
10 جنيه	هامش مساهمة الوحدة

إنحراف تخطيط حجم المبيعات

$$= \text{الكميات} * \text{هامش مساهمة الوحدة} = 10 * 25,000 = 250,000 \text{ جنيه}$$

(إيجابي)

(ث) إنحراف تشغيل حجم المبيعات:

275,000 وحدة	حجم المبيعات حسب الموازنة المعدلة
270,000 وحدة	(-) حجم المبيعات الفعلية
5,000 وحدة سلب	إنحراف تخطيط حجم المبيعات (بالكميات)
10 جنيه	هامش مساهمة الوحدة

الإنحراف التشغيلي لحجم المبيعات

$$= \text{الكميات} * \text{هامش مساهمة الوحدة} = 10 * 5,000 = 50,000 \text{ جنيه}$$

(سلب)

(ج) إنحراف سعر البيع:

سعر بيع الوحدة المخطط (حسب الموازنة) 40 جنيه
(-) سعر بيع الوحدة الفعلي (12,150,000 جنيه ÷ 270,000 وحدة) 45 جنيه
إنحراف سعر بيع الوحدة 5 جنيه (إيجابي)
عدد وحدات المبيعات الفعلية 270,000 وحدة
إنحراف سعر البيع = 270,000 وحدة * 5 جنيه = 1,350,000 جنيه (إيجابي)

(ح) إنحراف التكاليف المتغيرة:

التكاليف المتغيرة للوحدة حسب الموازنة (ورقة عمل (1) - (أ)) 30 جنيه
(-) التكاليف المتغيرة الفعلية (12,150,000 جنيه - 2,700,000) ÷ 270,000 وحدة) 35 جنيه
إنحراف التكاليف المتغيرة للوحدة 5 جنيه (سلبي)
عدد وحدات المبيعات الفعلية 270,000 وحدة
إنحراف التكاليف المتغيرة = 270,000 وحدة * 5 جنيه = 1,350,000 جنيه (سلبي)

(خ) إنحراف المصروفات الثابتة:

المصروفات الثابتة حسب الموازنة 100,000 جنيه
المصروفات الثابتة الفعلية 105,000 جنيه
إنحراف المصروفات الثابتة 5,000 جنيه (سلبي)

٧. أداء مدير المبيعات:

إن استخدام الموانات التخطيطية لإدارة وقياس الأداء بشكل عام له بعض المزايا ، لكنه في الوقت نفسه لديه بعض العوائق، فعلى الرغم من أنه يقدم إرشادات واضحة للأفراد المسؤولين عن تحقيق أهداف الموازنة لتحسين الأداء ، إلا أنه يمكن أن يصبح عاملاً مشجعاً للتلاعب بنتائج الأداء ؛ ففي الغالب المديرون هم الذين يضعون الموازنة أو الأهداف ليسو بالضرورة أن يكونوا مسؤولين عن تحقيق أهداف هذه الموازنة.

ففي حالة شركة تراسكو ، لا يتضح من المعلومات المتاحة ما إذا كان مدير المبيعات قد شارك في تحديد الهدف المتمثل بتحقيق إيرادات مبيعات فعلية تزيد عن إيرادات الموازنة بنسبة 10% على الأقل ؛ لكن ربط هذا الهدف بشكل واضح بالحافز السنوي لمدير المبيعات شكل دافعاً قوياً لدي المدير مما دفعه لبذل قصارى جهده لتحقيق هذا الهدف.

قد لا تتطابق أهداف المنظمة ككل - كما تم التعبير عنها في الموازنة - مع الطموحات الشخصية للمديرين، ومرة أخرى ، يكون إعداد أهداف غير متناسقة أمراً خطيراً ، حيث ركز مدير المبيعات على تحقيق الإيرادات الفعلية التي تتجاوز الإيرادات المدرجة في الموازنة بنسبة 10% على الأقل حتى يتمكن من تأمين مكافأته السنوية ، في الوقت الذي انخفض فيه كل من نسبة هامش المساهمة و صافي الربح بنسبة 3% (هامش المساهمة من 25% إلى 22% و الصافي الربح من 24% إلى 21%) مما تسبب في خسارة بلغت 55,000 جنيه سوداني للشركة ممثلة في انخفاض صافي الربح.

أخيراً؛ يتم قياس الأداء في ظروف مختلفة وبواسطة أشخاص مختلفين ففي حالة شركة تراسكو، كان تركيز مجلس الإدارة على الأداء الإستراتيجي للشركة المتمثلة الحصة السوقية ونسب الربحية ، في حين كان إهتمام مدير المبيعات منصباً على الهدف التشغيلي أو التكتيكي المتمثل في تحقيق مستوى معين من الإيرادات ، وبالتالي ؛ كان رد فعل كل من الطرفين على نتائج الأداء مختلفاً ، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فقد تمكن مجلس الإدارة من تحديد اختلالات أداء الشركة من خلال مقارنة نتائج الأداء مع أهداف الموازنة.