

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير.

قسم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وجباية 2023

الإجابة النموذجية لامتحان مراقبة التسيير الدورة العادية.

الأجوبة النظرية: (5نقاط)

- لا يتم تجزئة انحراف المصاريف الثابتة كما نفع مع المصاريف المتغيرة لأن المصاريف الثابتة لا تتأثر بالكميات المباعة (حجم النشاط) كما هو الحال مع المصاريف المتغيرة، وبالتالي لا يمكن تحليلها إلى انحراف كمية وسعر، حيث لا يمكن إرجاع سبب انحراف التكاليف الثابتة لحجم المبيعات. (1ن)

- نلجأ إلى تحليل انحراف الهامش إلى مكوناته الجزئية عندما يكون ملائمة من أجل الكشف عن انحرافات غير ملائمة لا يظهرها انحراف الهامش، وعندما يكون غير ملائم نلجأ إلى تحليله من أجل الكشف عن المسؤول الفعلي عن هذا الانحراف (مديرية المبيعات أو رجال البيع). (1ن)

- يحسب انحراف الهامش بناء على التكلفة المقدرة من أجل إعفاء القسم التجاري من انحراف في التكاليف ليس هو المسؤول عنه. (1ن)
- معادلة مصاريف رجال البيع من الشكل: $y=10.5+0.033x$ ، طبيعة هذه المصاريف هي مصاريف شبه ثابتة، وتتكون من جزئين هما الجزء المتغير من المعادلة وهو: $0.033 X$ ويمثل المصاريف المتغيرة لرجال البيع، والمتمثل في العمولات، والتي تتغير بتغير حجم المبيعات، والجزء الثابت هو: 10.5 و ن، ويمثل المصاريف الثابتة لرجال البيع، والمتمثل في أجور رجال البيع ، والتي لا تتأثر بحجم المبيعات. (2ن)
وبالتالي المصاريف شبه الثابتة لرجال البيع هي:

حل التمرين الأول:

- حساب الانحرافات الجزئية لانحراف الهامش:

بما أن المنتجين غير مستقلين فإن انحراف الهامش يتكون من ثلاثة انحرافات جزئية وهي انحراف السعر، انحراف الحجم وانحراف المزيج. (0.5ن)

- لحساب انحراف الحجم وانحراف المزيج لا بد من حساب الهامش المتوسط التقديري:

$$MMP = \frac{\sum Mp * Qp}{\sum Qp} = \frac{\sum (pp - cup) * Qp}{\sum Qp} = \frac{(600-400)200 + (850-650)150}{200+150} = 200 \text{ (1ن)}$$

المنتج B	المنتج A	
(850-650)=200 <u>(0.25ن)</u>	600-400=200(0.25ن)	الهامش المقدر الوحدوي $Mp=Pp-Cup$ <u>(0.5ن)</u>
(820-850)200=6000 - غ. ملائم <u>(0.25ن)</u>	(550-600)150=-7500 غير ملائم <u>(0.25ن)</u>	انحراف السعر $E/P=(PR-Pp)QR$ <u>(0.5ن)</u>
(200-150)200= 10000+	(150-200)200=-10000	انحراف الحجم

<u>(0.25 ن)</u> ملائم	<u>(0.25 ن)</u> غير ملائم	<u>(0.5 ن) E/Q=(QR-Qp)MMP</u>
$(200-150) (200-200)=0$ انحراف مقبول <u>(0.25 ن)</u>	$(150-200) (50-29.2)=0$ انحراف معدوم <u>(0.25 ن)</u>	انحراف المزيج <u>(0.5 ن) E/C=(QR-Qp)(MP-MMP)</u>
$(-6000)+(+10000)+(0)=$ 4000 غ ملائم <u>(0.25 ن)</u>	$(7500-)+(10000-)+(0)=$ - 17500 غير ملائم <u>(0.25 ن)</u>	الانحراف على الهامش $E/M= E/P + E/Q+ E/C$
$(17500-)+(4000+)= -13500$ غير ملائم <u>(0.25 ن)</u>		الانحراف الإجمالي على الهامش $EG/M= E/M_A+E/M_B$

التعليق :

- نلاحظ أن انحراف السعر للمنتجين A و B غير ملائم وبالتالي أداء مالي غير جيد (0.25 ن) تعود مسؤوليته على مديرية المبيعات. (0.25 ن) والتي حققت أسعار أقل من المقدرة في الموازنة، لذلك ننصح هذه الأخيرة بإعادة النظر في تقديراتها للأسعار بدراسة المرونة السعرية للمنتجين لتقدير السعر الذي يتقبله العميل لشراء أكبر كمية ممكنة. (0.25 ن) بالمقابل حقق المنتج A (الحاسب التقليدي) انحراف حجم غير ملائم مما يعني أداء مالي غير جيد (0.25 ن) تعود مسؤوليته على رجال البيع، وهذا نتيجة تحقيق مبيعات أقل من المقدرة بالرغم من انخفاض الأسعار الفعلية عما قدر (0.25 ن)، مما يعني أن هذا المنتج بلغ مرحلة الانحدار من دورة حياته فمهما خفضنا الأسعار لا تزيد الكمية المباعة بل تنخفض. (0.25 ن)

بينما حقق المنتج B (الحاسب المحمول) انحراف حجم ملائم، مما يعني أداء مالي جيد تعود مسؤوليته على رجال البيع، وهذا نتيجة تحقيق مبيعات أكبر من المقدرة، مما يعني أن هذا المنتج يحقق رواجاً في السوق على حساب الحاسب التقليدي. (0.25 ن)

أما عن انحراف المزيج فقد حقق المنتجين انحرافاً معدوماً، مما يعني أداء مالي مقبول تقع مسؤوليته على رجال البيع، نتيجة كون الهامش المقدر للمنتجين مساوياً للهامش التقديري المتوسط، وعموماً هي فرصة يفترض استغلالها حيث تم استغلالها بالنسبة للحاسب المحمول وباعت المؤسسة أكبر مما قدر، بينما ضيعت المؤسسة الفرصة حيث باعت أقل مما قدر من المنتج A (الحاسب التقليدي). (0.5 ن)

- بالنسبة للمنتج A انحراف السعر والحجم يؤثران معاً على انحراف الهامش بحيث أخذنا قيم سالبة أدى إلى الحصول على انحراف هامش سالب، أما بالنسبة للمنتج B انحراف الحجم هو الأكثر تأثيراً على انحراف الهامش حيث كان موجباً وبقيمة مطلقة كبيرة أدى إلى انحراف هامش موجب لهذا المنتج. (0.5 ن)

- نلاحظ أن المنتج A هو الأكثر تأثيراً على أداء القسم التجاري لأن قيمته المطلقة كبيرة وهو سالب أدى إلى الحصول على انحراف هامش كلي غير ملائم. (0.5 ن)

4. النصيحة: ننصح المؤسسة بإعادة النظر في كمية الإنتاج من المنتج A (الحاسب التقليدي) لكونه بلغ مرحلة الانحدار، وزيادة الإنتاج من المنتج B (الحاسب المحمول) لأنه يلاقي رواجاً في السوق. (0.5 ن)

التمرين الثاني: 5 نقاط

حساب انحراف المصاريف المتغيرة للبيع والتوزيع:

لدينا:

$$E/DV = DVG_{pi} - DVG_{Ri} \quad (0.25 \text{ ن})$$

ولدينا

$$DVG_{pi} = (Q_{pi} * V_{upi}) \quad \text{و} \quad DVG_{Ri} = (V_{uRi} * Q_{Ri}) \quad (0.25 \text{ ن})$$

إذن:

$$DVG_{pi} = 120 * 110 = 13200 \quad (0.25 \text{ ن})$$

$$DVG_{Ri} = 115 * 120 = 13800 \quad (0.25 \text{ ن})$$

إذن انحراف المصاريف المتغيرة للبيع والتوزيع تساوي:

$$E/DV = DVG_{pi} - DVG_{Ri} = 13200 - 13800 = -600 \quad (0.5 \text{ ن}) \quad \text{انحراف غير -}$$

ملائم

إذن هو انحراف غير ملائم ما يعني أداء مالي غير جيد (وعدم تحكم في التكاليف مبدئياً) (0.25) ولكن للتأكد من هذا الحكم يجب تحليل هذا الانحراف إلى مكوناته الجزئية: انحراف الكمية وانحراف التكلفة الوحديوية. (0.25 ن)

البيانات	الحسابات
انحراف التكلفة الوحديوية $E/Vu = (v_{up} - v_{uR})QR$ (0.5 ن)	ملائم $120 = 600 + (120 - 150)$ (0.25 ن)
انحراف الكمية $E/Q = (Q_{pi} - Q_{Ri})v_{up}$ (0.5 ن)	غ م $1200 = 1200 - (120 - 110)$ (0.25 ن)
انحراف مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة	غ م $600 = (-1200) + (+600)$ (0.25 ن)

- نلاحظ أن المنتج حقق انحراف تكلفة وحدوية ملائم ما يعني أداء مالي جيد وتحكم في هذه المصاريف، (0.25 ن) تعود

مسؤوليته للجهات المنفقة لهذا المصروف (0.25 ن) بينما حقق انحراف كمية غير ملائم وهذا راجع إلى بيع كميات

أكبر مما قدر تعود مسؤوليته لرجال البيع، (ن0.5) أي أن انحراف المصاريف المتغيرة غير الملائم كان نتيجة زيادة الكميات المباعة وليس التكلفة الوحشية وهذا طبيعي فكلما زادت المبيعات زادت المصاريف المتغيرة. (ن0.25)