

السنة الجامعية: 2021 - 2022

المستوى: ثالثة ليسانس

التخصص: إدارة مالية

المدة: ساعة ونصف



جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

يوم : 2023/05/21

الاسم واللقب:

الفوج:

الحل النموذجي لامتحان الدورة العادية في مقياس الإستراتيجية والتخطيط المالي نموذج 1

التمرين الأول: (8 نقاط): أجب عما يلي (الإجابة تكون على ورقة الأسئلة)

<p>لماذا تعرف الوضعية التي تتقاطع فيها الإدارة الكفؤة مع الإستراتيجية غير الفعالة بالموت السريع ضمن مصفوفة الإدارة الإستراتيجية؟</p>	<p>لأن الإدارة تتميز بالكفاءة اللازمة لاكتشاف الخلل الموجود في صياغة الاستراتيجية وبالتالي تسارع إلى عملية الغاء تلك الاستراتيجية وتعديلها في أقرب وقت</p>
<p>ما هي المخاطر التي تهتم بها الرافعة المالية؟ ومتى يكون تأثيرها ايجابيا؟</p>	<p>تعالج الرافعة المالية هيكل التمويل، فكلما زاد اعتماد المؤسسة على مصادر تمويل خارجية تزايدت درجة الرفع المالي والعكس بالعكس. وبالتالي، فإن الرفع المالي يقيس الأثر الإيجابي أو السلبي لمديونية المؤسسة على مردوديتها المالية. ويكون تأثير الرفع المالي إيجابيا إذا كان معدل العائد على الاستثمار للأموال المقترضة أكبر من معدل الفائدة كما تعبر درجة الرفع المالي عن نسبة التغير التي تحدث في العائد على السهم العادي بسبب تغير الربح التشغيلي.</p>
<p>ما هي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة التي تمر بمراحل طويلة من النمو المتميز وتتضاعف أحجامها وحجم أعمالها؟</p>	<p>استراتيجية التوقف المؤقت</p>
<p>لما يكون هناك فرص خارجية مهمة ونقاط ضعف داخلية كثيرة ضمن تحليل SWOT تتبع المنظمة استراتيجية؟</p>	<p>تتبع المنظمة استراتيجية تحول نحو خدمات وأسواق جديدة</p>
<p>ما هي وضعية الأشكالية ضمن مصفوفة الصياغة والتطبيق للاستراتيجية؟</p>	<p>وضعية الأشكالية هي الوضعية التي يكون فيها التطبيق ضعيف يتقاطع مع صياغة جيدة ضمن مصفوفة الصياغة والتطبيق للاستراتيجية</p>

الحل النموذجي لامتحان الدورة العادية في مقياس الإستراتيجية والتخطيط المالي نموذج 1

<p>لأن الادارة لا تتميز بالكفاءة اللازمة لاكتشاف الخلل الموجود في صياغة الاستراتيجية وبالتالي تعمل على الاستمرار في تطبيق استراتيجية لا تتناسب مع منظماتها وتحتاج إلى وقت طويل لاكتشاف الخلل و الغاء تلك الاستراتيجية أو تعديلها في أقرب وقت</p>	<p>لماذا تعرف الوضعية التي تتقاطع فيها الإدارة غير الكفوة مع الإستراتيجية غير الفعالة بالموت البطيء ضمن مصفوفة الإدارة الإستراتيجية؟</p>
<p>تعالج الرافعة المالية هيكل التمويل، فكلما زاد اعتماد المؤسسة على مصادر تمويل خارجية تزايدت درجة الرفع المالي والعكس بالعكس. وبالتالي، فإن الرفع المالي يقيس الأثر الإيجابي أو السلبي لمديونية المؤسسة على مردوديتها المالية. ويكون تأثير الرفع المالي إيجابيا إذا كان معدل العائد على الاستثمار للأموال المقترضة أكبر من معدل الفائدة كما تعبر درجة الرفع المالي عن نسبة التغير التي تحدث في العائد على السهم العادي بسبب تغير الربح التشغيلي.</p>	<p>ما هي المخاطر التي تهتم بها الرافعة المالية؟ ومتى يكون تأثيرها ايجابيا؟</p>
<p>عدم اجراء أي تغيير هي مفروضة على المؤسسة مدتها غير معروفة تتناسب مع المؤسسات التي لا تملك موارد مالية لاجراء تغيير التوقف المؤقت: هي اختيارية مدتها معروفة وتتناسب مع المؤسسات التي تمر بمراحل طويلة من النمو مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الأنفاس</p>	<p>ما هو الفرق بين استراتيجية التوقف المؤقت واستراتيجية عدم إجراء أي تغيير ؟</p>
<p>استراتيجية تنوع الأسواق والخدمات</p>	<p>لما يكون هناك مخاطر خارجية محدقة ونقاط قوة داخلية كثيرة ضمن تحليل SWOT تتبع المنظمة استراتيجية؟</p>
<p>التكامل العمودي الخلفي هو سيطرة المؤسسة على نشاط مورديها</p>	<p>ماذا نقصد باستراتيجية التكامل العمودي الخلفي</p>

السؤال الثاني (14 نقطة): (الإجابة على ورقة الإجابة)

مصدر التمويل الذي تختاره المؤسسة بناء على تكلفة كل مصدر:

البديل الأول: تكلفة القرض: القرض المطلوب = 1000000 دج

الرصيد المعوض = $0,1 \times 1000000 = 100000$ دج

الفائدة = القرض المطلوب + الرصيد المعوض) × معدل الفائدة = $0,08 \times 1100000 = 88000$ دج

القرض الحقيقي المتحصل عليه = $1000000 - 88000 = 912000$ دج

معدل الفائدة الحقيقي = $\frac{\text{الفائدة الحقيقية}}{\text{القرض الحقيقي المتحصل عليه}} = \frac{88000}{912000} = 9.6\%$

البديل الثاني: التمويل بطرح أسهم

$$\text{تكلفة الأسهم العادية} = \frac{\text{عائدات الأسهم السنوية}}{\text{سعر السهم}} = \text{حيث أن عائدات الأسهم العادية} = \frac{\text{الأرباح المتوقعة}}{\text{عدد الأسهم العادية}} = \frac{80000}{2000} = 40$$

$$\text{تكلفة الأسهم} = \frac{40}{500} = 8\%$$

بالنظر إلى تكلفة البديلين فإن تكلفة البديل الثاني هي الأفضل لأنها أقل من تكلفة البديل الأول.

الاستراتيجيات التي تعتمد على المؤسسة في طرحها لمنتجاتها

- المنتج القديم استراتيجية اختراق السوق من خلال مواصلة طرح منتجات حالية في أسواق حالية
- المنتج الجديد استراتيجية تنمية المنتج من خلال طرح منتجات جديدة في أسواق حالية

الجواب الثاني: الميزانية التقديرية للخزينة

جدول المقبوضات:

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	
252000	248000	232000	213000	210000	195000	مبيعات الكلية
126000	124000	116000	106500	105000	97500	المبيعات الأتية
126000	124000	116000	106500	105000	97500	الباقي (لايجمع)
62000	58000	53250	52500	48750	63000	50% مؤجلة لشهر
58000	53250	52500	48750	63000	62000	50% مؤجلة لشهرين
246000	235250	221750	207750	216750	222500	المجموع

جدول المدفوعات:

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	
132000	127000	114000	109000	110000	113000	المشتريات
26400	25400	22800	21800	22000	22600	20% آتية
91200	87200	88000	90400	105600	101600	80% مؤجلة لشهرين
62500	58000	58000	59000	55500	57000	تكاليف الإنتاج والتوزيع
30000	30000	30000	30000	30000	30000	الأجور
47750			27250			الضريبة
257850	200600	198800	228950	213100	211200	مجموع

جدول الخزينة

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	
246000	235250	221750	207750	216750	222500	المقبوضات
257850	200600	198800	228950	213100	211200	المدفوعات
(11850)	34650	22950	(21200)	3650	11300	الرصيد
60050	25400	2450	23650	20000	8700	رصيد أولي
48200	60050	25400	2450	23650	20000	الرصيد النهائي

التعليق: نلاحظ أن رصيد الخزينة كان موجبا خلال الفترة وفي تزايد وهذا راجع لتزايد مبيعات المنتج الجديد رغم انخفاض مبيعات

المنتج القديم وانخفاض في الشهر الأخير بسبب تكلفة الضرائب في الشهر الأخير

وضعية المنتجات على مصفوفة BCG:

أقلب الورقة

المنتج القديم :

$$75000 = \frac{450000}{6} = \frac{\text{مجموع المبيعات لكل الفترات}}{\text{عدد الفترات}} = \text{معدل مبيعات المنتج القديم}$$

$$86000 = \frac{516000}{6} = \text{معدل مبيعات المنتج القديم للمنافسين}$$

$$\text{الحصة السوقية للمنتج القديم} = \frac{\text{معدل مبيعات القديم}}{\text{معدل مبيعات المنافس}} = \frac{75000}{86000} = 0.87 \text{ بما أنها أقل من 1 فهي منخفضة}$$

$$\text{معدل النمو السوقي للمنتج القديم} = \frac{\text{معدل المبيعات - المبيعات للشهر الاساس}}{\text{المبيعات للشهر الاساس}} = \frac{85000}{(85000-75000)} = 0.11 \text{ أي } -11\%$$

بما أن معدل نمو الصناعة منخفض عن معدل السوق (5%) والحصة السوقية منخفضة فإن المنتج القديم يقع في خانة الوضع المضطرب وعلى المؤسسة اتباع استراتيجية الانكماش معه أي الانسحاب من انتاجه شيئاً فشيئاً

المنتج الجديد :

$$150000 = \frac{900000}{6} = \frac{\text{مجموع المبيعات لكل الفترات}}{\text{عدد الفترات}} = \text{معدل مبيعات المنتج الجديد}$$

$$147500 = \frac{885000}{6} = \text{معدل مبيعات المنتج الجديد للمنافسين}$$

$$\text{الحصة السوقية للمنتج القديم} = \frac{\text{معدل مبيعات القديم}}{\text{معدل مبيعات المنافس}} = \frac{150000}{147500} = 1.02 \text{ بما أنها أكثر من 1 فهي مرتفعة}$$

$$\text{معدل النمو السوقي للمنتج الجديد} = \frac{\text{معدل المبيعات - المبيعات للشهر الاساس}}{\text{المبيعات للشهر الاساس}} = \frac{110000}{(110000-150000)} = 0.36 \text{ أي } 36\%$$

بما أن معدل نمو الصناعة (36%) مرتفع عن معدل السوق (20%) والحصة السوقية مرتفعة فإن المنتج الجديد يقع في خانة النجوم وعلى المؤسسة اتباع استراتيجية التوسع والارتفاع وهذا من خلال تحويل كل الأموال المستثمرة في المنتج القديم بعد الانسحاب منه إلى المنتج الجديد

حساب عتبة المردودية:

إيجاد معاملات الترجيح:

$$W_{\text{المنتج القديم}} = \frac{2}{5} \quad W_{\text{المنتج الجديد}} = \frac{3}{5}$$

نعلم أن مبيعات المنتج القديم = 450000 دج وسعر البيع = 100 دج (من المعطيات)

$$SR = Q \times P \quad Q = \frac{\text{المبيعات}}{\text{السعر}} \leftarrow Q_{\text{المنتج القديم}} = \frac{450000}{100} = 4500 \text{ UNIT}$$

نعلم أن مبيعات المنتج الجديد = 900000 دج وسعر البيع = 45 دج (من المعطيات)

$$SR = Q \times P \quad Q = \frac{\text{المبيعات}}{\text{السعر}} \leftarrow Q_{\text{المنتج الجديد}} = \frac{900000}{45} = 20000 \text{ UNIT}$$

إيجاد التكلفة المتغيرة للوحدوية للمنتوجين:

التكاليف المتغيرة للمنتج القديم = 390000 دج (من الجدول مجموع التكاليف المتغيرة = المشتريات+مصاريف الانتاج والتوزيع + الضريبة)

$$CVU = \frac{CV}{Q} = \frac{390000}{4500} = 86.67 \text{ دج}$$

التكاليف المتغيرة للمنتج الجديد = 740000 دج (من الجدول مجموع التكاليف المتغيرة = المشتريات+مصاريف الانتاج والتوزيع + الضريبة)

$$CVU = \frac{CV}{Q} = \frac{740000}{20000} = 37 \text{ دج}$$

السعر الموزون:

$$Wp = \sum_{j=1}^n w_j \times p_j = 2/5 \times 100 + 3/5 \times 45 = 27 + 40 = 67$$

التكلفة الموزونة

$$Wcv = \sum_{j=1}^n w_j \times cv_j = 2/5 \times 86.67 + 3/5 \times 37 = 34.668 + 22.2 = 56.87$$

وعليه نقطة التعادل

$$Q_{sr} = \frac{cf}{wp - wcv} = \frac{\text{مجموع الأجر}}{67 - 56.87} = \frac{180000}{10.13} = 17769 \text{ unites}$$

$$SR = Q_{sr} \times wp = 17769 \times 67 = 1190523 \text{ DA}$$

كل منتج على حدا

$$\text{المنتج القديم} = 1190523 \times \frac{2}{5} = 476209 \text{ دج}$$

$$\text{المنتج الجديد} = 1190523 \times \frac{3}{5} = 714314 \text{ دج}$$