الإجابة النموذجية لامتحان مقياس مراقبة التسيير في القطاع العمومي تخصص إدارة ميزانية

1- الأجوبة النظرية: 5 نقاط

- الفرق بين المؤسسة العمومية الاقتصادية والمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري أن الأولى تهدف للربح وهي من الشكل شركة مساهمة مثل شركة صيدال، بينما الثانية فلا تهدف للربح بالدرجة الأولى بل إلى خدمة المصلحة العامة مثل الديوان الوطني للتطهير.

- الفرق بين طبيعة الأهداف في المؤسسات العامة والخاصة ، هو أن أهداف القطاع العام سياسية بالدرجة الأولى، مما يجعل مؤشرات الأداء واسعة ومتنوعة جدًا (زيادة الأمن والاستقرار خفض البطالة وغيرها...) حيث تصبح عملية ترجمة الأهداف السياسية إلى أهداف دقيقة، قابلة للقياس عملية صعبة، مما يعني صعوبة ممارسة مراقبة تسيير على نظام ذو أهداف غامضة، هذا عكس المؤسسات الخاصة التي تضع أهدافا واضحة يمكن قياسها ومقارنتها مع النتائج القابلة للقياس بدورها.

- أحد أسباب التحول نحو التسيير العمومي الجديد هو الأزمات الاقتصادية الناتجة عن توجهات القطاع العمومي في التسيير التقليدي وأهمها انخفاض معدل الربحية والعائد على الأصول، انخفاض المعدل السنوي للتوظيف، عدم استغلال كل الطاقات المتاحة، عجز عام ومديونية مرتفعة وأزمات مالية حادة وانخفاض معدلات الإنتاج القومي مقارنة بالنمو السكاني، ضعف صادرات القطاع العمومي الصناعي.

- لا يتم تجزئة انحراف المصاريف الثابتة كما نفعل مع المصاريف المتغيرة لأن المصاريف الثابتة لا تتأثر بالكميات المباعة كما هو الحال مع المصاريف المتغيرة، وبالتالي لا يمكن تحليلها إلى انحراف كمية وسعر، حيث لا يمكن إرجاع سبب انحراف التكاليف الثابتة لحجم المبيعات.

- الفرق بين انحراف رقم الأعمال وانحراف الهامش أن الأول لا يعبر عن الأداء المالي للقسم التجاري بدقة، فالمؤسسة يهمها تحقيق هوامش أكبر، أكثر من تحقيق رقم أعمال أكبر، مما يدفعها لضرورة حساب انحراف الهامش للحكم على أدائها المالي بدقة .

- نلجأ إلى تحليل انحراف الهامش إلى مكوناته الجزئية عندما يكون ملائما 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).

- **المصاريف شبه الثابتة هي مصاريف مكونة من جزئين أو نوعين من المصارف جزء ثابت لا يتغير بحجم المبيعات وجزء متغير يتغير بتغير حجم المبيعات.**

2. التمرين الأول: تقدير المعادلة من الشكل الأسي: (5 نقاط)

المعادلة من الشكل الأسي هي من الشكل: $y=ba^x$ وبتحويلها إلى دالة لوغارتمية تكون كما يلي: $\text{Log}.y=\log(b)+x\log(a)$.

وبوضع: $\log(b)=B$ و $\log(a)=A$ نتحصل على معادلة من الشكل الخطي: $\text{Log}\,y=Ax+B$

إذن تكون الحسابات اللازمة كما يلي:

x_i	y_i	$\log y_i$	$x \log y_i$	$x i^2$
1	100	2	2	1
2	250	2.4	4.8	4
3	350	2.54	7.62	9
4	900	2.95	11.8	16
5	1500	3.18	15.9	25
6	3800	3.58	21.48	36
7	6000	3.78	26.46	49
8	13000	4.11	32.88	64
9	25000	4.4	39.6	81
10	55000	4.74	47.4	100
55	/	33.68	209.94	385

$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n} = \frac{55}{10} = 5.5$ / $\overline{\log y} = \frac{\sum \log yi}{n} = \frac{33.68}{10} = 3.37$

$A = \frac{\sum x_i \log y_i - n\bar{x}\,\overline{\log.y}}{\sum x_1^2 - n\bar{x}^2}$

$A = \frac{209.94 - 10 \times 3.37 \times 5.5}{385 - 10 \times 5.5^2} = 0,3$

$B = 3.37 - 0.3 \times 5.5 = 1,72$

$A = \log(a) \Longleftrightarrow a = 10^A = 10^{0,3} = 1,99$

$B = \log(b) \Longleftrightarrow b = 10^B = 10^{1.72} = 52.48$

$$y = 52.48 \times 1,99^x$$

تكون التقديرات للثلاثيان الثالث والرابع كما يلي:

$y_{11} = 52.48 \times 1,99^{11} = 101713.28$ (x=11)

$y_{12} = 52.48 \times 1,99^{12} = 202409.43$ (x=12)

4. تعديل التقدير: **ملغى**

التمرين الثاني: (10 نقاط)

1- العلاقة: 0.5 نقطة

العلاقة بين المنتج A آلات تصوير تقليدية و B آلات تصوير رقمية هي علاقة تنافسية أي أن المنتجين غير مستقلين

العلاقة بين انحراف المنتج B آلات تصوير رقمية و **المنتجC بطاقات ذاكرة** هي علاقة تكاملية أي أن المنتجين غير مستقلين أيضا.

2- حساب انحراف الهامش لكل منتج ثم الانحراف الكلي للهامش: يحسب انحراف الهامش لكل منتج على حدا ثم نجمع الانحرافات للحصول على الانحراف الكلي. **1 نقطة**

الانحراف الكلي على الهامش للمنتجات A و B وC =انحراف الهامش للمنتج A + انحراف الهامش للمنتج B+ انحراف الهامش للمنتجC.

المنتجات	المنتجA آلات تصوير تقليدية	المنتجB آلات تصوير رقمية	المنتجC بطاقات ذاكرة
انحراف الهامش $E/M=(P_R-Cu_P)Q_R-(P_P-Cu_P)Q_P$	(245-200)900-(250-200)1000= -95000غ .م	(820-720)570-(850-720)500= -8000غ.م	(80-50)480-(80-50)400= +2400م
الانحراف الكلي على الهامش	EG/Mغ.ملائم - 15100=(2400+)+(-4000) + -95000= EG/M=E/M(A)+ E/M(B) + E/M(C)		

نلاحظ أن كلا من المنتج A **آلات تصوير تقليدية** والمنتج B **آلات تصوير رقمية** حققا انحراف هامش غير ملائم مما يعني أداء مالي غير جيد تعود مسؤوليته على القسم التجاري، بينما حقق المنتج C بطاقات الذاكرة انحراف ملائم مما يعني أداء مالي جيد للقسم التجاري بخصوص المنتج C الذي حقق هامش أكبر بقليل من المقدر، إلا أنه لم يتمكن من تغطية العجز في انحراف الهامش الذين حققه كلا من آلات التصوير التقليدية والرقمية، مما أدى إلى تحقيق انحراف هامش إجمالي غير ملائم مما يعني أداء مالي عام غير جيد للقسم التجاري.

وبالتالي فإنه بالرغم من أن انحراف الهامش للمنتج A كان غير ملائم، إلا أن الأثر المالي للمنتج (B) والموضح بانحراف ملائم للهامش مقدر بـ 14000 ∈ أدى إلى تحقيق أداء مالي إجمالي إيجابي للمؤسسة.**0.5 نقطة**

3- تحليل انحراف الهامش إلى مكوناته الأساسية: انحراف الحجم وانحراف السعر وانحراف المزيج:

لأجل تحديد المسؤوليات بدقة والكشف عن انحرافات أخرى جزئية قد تكون غير ملائمة نلجأ إلى تحليل انحراف الهامش إلى مكوناته الجزئية. ولأن المنتجات الثلاثة غير مستقلة أي مترابطة فيما بينها، لذلك فإن انحراف الهامش يتكون من ثلاث أنواع من الانحرافات الجزئية وهي: انحراف الحجم، وانحراف السعر ، وانحراف المزيج. وتعطى بالعلاقات التالية:

E/P=(PR-Pp)QR// E/Q=(QR-Qp)MMP // E/C=(QR-Qp)(Mp-MMp)

بحيث MMp يمثل الهامش التقديري المتوسط الوحدوي، ويعطى بالعلاقة التالية:

1نقطة

$$MMp=\frac{\sum(\mathbf{Pp-Cup})*Qp}{\sum Qp}=\frac{\sum Mp*Qp}{\sum Qp}$$

$$MMp=\frac{(250-200)1000+(850-720)500+(80-50)400}{1000+500+400}$$

$$=\frac{(50)1000+(130)500+(30)1000}{1000+500+400}=\frac{127000}{1900}=67$$

والجدول التالي يوضح هذه الانحرافات وكيفية حسابها: 3 نقاط

البيان	المنتج A	المنتج B	المنتج C
الهامس المقدر Mp=Pp-Cup الوحدوي	(250-200)=50	(850-720)=130	(80-50)=30
انحراف السعر E/P=(PR-Pp)QR	غ.م-4500=900(245-250)	غ.م -17100=750(820-850)	م 0=480(80-80)
انحراف الحجم E/Q=(QR-Qp)MMP	غ م6700-=67(900-1000)	م 4690=67(570-500)	م 5360=67(480-400)
انحراف المزيج E/C=(QR-Qp)(Mp-MMp)	(900-1000)(50-67)= 1700+ ملائم	(570-500)(130-67)= 4410+م	(480-400)(30-67)= 2960- غ.م
الانحراف على الهامش E/P+E/Q +E/C	(4500-)+ (-6700)+(+ 1700) 9500- غ.م	(17100-)+ (4690+)+(+ 4410) 8000- غ.م	(0)+ (5360+)+(- 2960) 2400 م=
الانحراف الإجمالي على الهامش $EG/M= E/M_A+E/M_B+E/M_C$	غ.م - 15100=(2400+)+(4000-) + (95000-)=EG/M		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كلا من المنتجين AوB أي الآلات التقليدية والرقمية حقق انحراف سعر غير ملائم مما يعني أداء مالي غير جيد تقع مسئوليته على مديرية البيع، حيث حققت هذه الأخيرة أسعار أقل من المقدرة في الموازنة، بينما حققت بطاقات الذاكرة الأسعار المقدرة مما يعني انحراف صفري وأداء مالي مقبول بالنسبة لمديرية لبيع بالنسبة لهذا المنتج..

بينما حققت آلات التصوير التقليدية انحراف حجم غير ملائم مما يعني أداء مالي غير جيد تعود مسؤوليته على رجال البيع، وهذا نتيجة عدم تحقيق على الأقل المبيعات المقدرة، وذلك لصالح آلات التصوير الرقمية التي حققت انحراف حجم ملائم حيث باعت أكثر

مما تم توقعه، أي تحول العملاء نحو آلات التصوير الرقمية، وكنتيجة لذلك فقد حققت بطاقات الذاكرة انحراف حجم ملائم حيث باعت المؤسسة منها أكثر مما هو مقدر لأنهما منتجان متكاملان، مما يعني أداء مالي جيد لرجال البيع بالنسبة لآلات التصوير الرقمية وبطاقات الذاكرة بعكس آلات التصوير التقليدية.

أما عن انحراف المزيج فقد حقق المنتج A ألات التصوير التقليدية انحرافا ملائم، مما يعني أداء مالي جيد تقع مسؤوليته على رجال البيع، نتيجة كون الهامش المقدر للمنتج أقل من المتوسط مما يعني ضرورة التريث وعدم البيع بكميات كبيرة لأن الهوامش ستكون قليلة، وهذا ما حدث فعلا حيث باعت المؤسسة أقل مما قدر أي أنه قرار صائب.

كما حقق المنتج B آلات التصوير الرقمية انحراف مزيج ملائم مما يعني أداء مالي جيد تقع مسؤوليته على رجال البيع، ناتج عن كون الهامش المقدر للمنتج أكبر من المتوسط مما يعني وجود فرصة يجب استغلالها، وهذا ما حدث فعلا فالمؤسسة باعت أكثر مما قدر واستغلت فرصة الهوامش الكبيرة المتوقعة وهو قرار صائب.

بينما حقق المنتج C أي بطاقات الذاكرة انحراف مزيج غير ملائم ناتج عن كون الهامش المقدر تحقيقه أقل من المتوسط حيث يفترض التريث في البيع لكن المؤسسة باعت أكبر مما قدر، لكن لا يمكن اعتبار هذا قرار غير صائب لأن بطاقات الذاكرة تتبع مبيعات آلات التصوير الرقمية، وبما أن هذه الأخيرة بيعت بكميات كبيرة نتيجة الهوامش الكبيرة فيجب أن يتبعها بيع بطاقات الذاكرة بنفس الوتيرة حتى وإن كان ذلك بهوامش أقل من المتوسط لاسيما وأن هامشها ضئيل بالنسبة لآلات التصوير الرقمية، كما أن هامش آلات التصوير أكبر بكثير من هامش بطاقات الذاكرة مما يجعل الهامش المتوسط كبير لا يمكن تداركه من خلال بطاقات الذاكرة.

كما نلاحظ أن الانخفاض في سعر آلات التصوير التقليدية عما هو مقدر لم يحقق ارتفاعا في المبيعات الفعلية ولم يعد هناك إقبال عليها، مما أدى إلى تحقيق انحراف هامش غير ملائم، مما يعني أن هذا المنتج بدأ في التراجع، لصالح آلات التصوير الرقمية،

بالمقابل فإن انخفاض سعر آلات التصوير الرقمية أدى إلى ارتفاع الكميات المباعة منها إلا أن ذلك لم يكن بالقدر الذي يحقق هوامش أكبر من المقدرة مما حقق انحراف هامش غير ملائم، أي أداء مالي غير جيد للقسم التجاري تعود مسؤوليته لمديرية البيع التي عليها إعادة النظر في الأسعار المقدرة ودراسة المرونة السعرية لهذا المنتج بالتعاون مع رجال البيع لتحقيق أحسن توليفة(سعر، كمية) التي بإمكانها تحقيق هوامش أكبر وأداء مالي أحسن.4 نقاط