

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير.

قسم التسيير، تخصص إدارة الميزانية 2023/2022

الإجابة النموذجية لامتحان مراقبة التسيير في القطاع العمومي.

الأجوبة النظرية: 5 نقاط

- الفرق بين انحراف النتيجة وانحراف الهامش أن الأول يقوم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة ككل بينما الثاني يقوم بتقييم أداء القسم التجاري، التعليل: انحراف النتيجة يحسب على أساس التكاليف الفعلية وانحراف الهامش يحسب على أساس التكاليف المقدرة.
- 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 مراقبة التسيير في المؤسسات العامة والخاصة من حيث تحديد الأهداف وقياس النتائج، هو أن أهداف القطاع العام سياسية بالدرجة الأولى، مما يجعل مؤشرات الأداء واسعة جداً (زيادة الأمن مثلاً...) 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 أهدافاً 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 نفع 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 يهتمها 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 ملائماً 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).

التمرين الأول: (7ن)

1- تقدير معادلة المصاريف شبه الثابتة : $y=ax+b$ الجدول: (2ن)

المبيعات X	مصاريف رجال البيع Y	X ²	XY
500	33	250000	16500
510	33.5	260100	17085
530	34	280900	18020
550	35	302500	19250
600	36	360000	21600
640	38	409600	24320
650	39	422500	25350
670	40	448900	26800
700	42	490000	29400
720	43	518400	30960
6070	373.5	3742900	229285

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n} = \frac{6070}{10} = 607 / \bar{y} = \frac{373.5}{10} = 37.35$$

$$a = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2} = \frac{229285 - 10*607*37.35}{3742900 - 10*607^2} / a = 0.044$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x} = 37.35 - 0.044*607 / b = 10.642$$

$$(2 \text{ ن}) \quad y = 0.044x + 10.642$$

إذن المعادلة هي:

بحيث الجزء المتغير من المعادلة هو: $0.044X$ ويمثل المصاريف المتغيرة لرجال البيع والمتمثل في العمولات، والتي تتغير بتغير حجم المبيعات، وبما أن مبيعات الفترة الموالية تقدر ب 740 فإن المصاريف المتغيرة لرجال البيع تقدر ب: $32.56 = 0.044(740)$ والجزء الثابت هو: 10.642 و ن، ويمثل المصاريف الثابتة والمتمثل في أجور رجال البيع، والتي لا تتأثر بحجم المبيعات. (1 ن)

وبالتالي المصاريف شبه الثابتة لرجال البيع هي: $y = 10.642 + 32.56 = 43.202$

2. إعداد موازنة المصاريف: (2 ن)

المبالغ	البيان
	<u>المصاريف المتغيرة:</u>
740*0.044= 32.56	عمولات: (0.044 من المبيعات)
740*0.05= 37	مصاريف متغيرة أخرى: (0.05 من المبيعات)
69.56	مجموع المصاريف التقديرية المتغيرة لقسم البيع
	<u>المصاريف الثابتة</u>
10.642	الأجور
40	مصاريف أخرى ثابتة
50.642	مجموع المصاريف التقديرية الثابتة لقسم البيع
120.202	مجموع المصاريف التقديرية لقسم البيع

التمرين الثاني: 8 نقاط

1. حساب انحراف الهامش : الجدول 1.5 نقطة

المنتجات	المنتج A	المنتج B
انحراف الهامش لكل منتج $E/M = (P_R - C_{UP})Q_R - (P_P - C_{UP})Q_P$ (0.5 ن)	$(61000 - 40000)190 - (60000 - 40000)200 =$ <u>(0.25 ن)</u> انحراف غير ملائم 10000 -	$(22000 - 15000)140 - (21000 - 15000)150 = 980000 - 900000$ 80000 + انحراف ملائم <u>(0.25 ن)</u>
الانحراف الكلي على الهامش EG/M (0.25 ن)	انحراف ملائم $EG/M = (+80000) + (-10000) = +70000$ (0.25 ن)	

التعليق: 1 نقطة : نلاحظ أن انحراف الهامش للمنتج A غير ملائم مما يعني أداء مالي غير جيد (0.25 ن) تعود مسؤوليته للقسم التجاري. (0.25 ن) بينما انحراف الهامش للمنتج B ملائم، مما يعني أداء مالي جيد تعود مسؤوليته للقسم التجاري. (0.25 ن) حيث

غطى المنتج B على العجز الذي حققه المنتج A. مما أدى إلى تحقيق انحراف هامش إجمالي ملائم مما يعني أداء مالي جيد عموماً للقسم التجاري. (0.25 ن)

2. تحليل انحراف الهامش إلى مكوناته الأساسية:

بما أن المنتجين مستقلين فإن انحراف الهامش يتكون من انحرافين جزئيين: انحراف السعر، وانحراف الكمية. (0.25 ن)

$$E/M = E/P + E/Q$$

والجدول التالي يوضح هذه الانحرافات وكيفية حسابها: 2.5 نقاط

البيان	المنتج A	المنتج B
الهامش المقدر الوحدوي $M_p = P_p - C_{up}$ (0.25 ن)	(60000-40000)=20000 (0.25 ن)	(21000-15000)=6000 (0.25 ن)
انحراف السعر $E/P = (P_R - P_p) Q_R$ (0.25 ن)	ملائم + 190000 = 190 (61000-60000) (0.25 ن)	ملائم + 140000 = 140 (22000-21000) (0.25 ن)
انحراف الكمية $E/Q = (Q_R - Q_p) M_P$ (0.25 ن)	20000 = -200 (190-200) (0.25 ن) غ ملائم	6000 = -60 (140-150) (0.25 ن) غ ملائم
الانحراف على الهامش $E/M = E/P + E/Q$ (0.25 ن)	(190000+) + (-200000) غ م. 10000 = -	(+140000) + (60000-) ملائم +80000 =
الانحراف الإجمالي على الهامش $E_G/M = E/M_A + E/M_B$		ملائم +70000 = (+10000) + (80000)

التعليق: (2 نقاط)

- نلاحظ أن انحراف السعر للمنتجين A و B ملائم وبالتالي أداء مالي جيد (0.25 ن) تعود مسؤوليته على مديرية المبيعات. (0.25 ن)

بالمقابل انحراف الكمية للمنتج A و B غير ملائم أي أداء مالي غير جيد (0.25 ن) تعود مسؤوليته على رجال البيع، (0.25 ن)

- نلاحظ أنه بالرغم من أن انحراف السعر للمنتج A ملائم إلا أنه لم يغطي العجز الذي حققه انحراف الكمية مما أدى إلى تحقيق انحراف هامش غير ملائم للمنتج A. مما سبق يتبين أن المسؤولين الفعليين عن انحراف الهامش غير ملائم للمنتج A هم رجال البيع، لأن انحراف الكمية كان غير ملائم (سالب) بقيمة مطلقة أكبر من انحراف السعر الملائم مما أدى إلى تحقيق انحراف هامش غير ملائم. (0.5 ن)

- نلاحظ أن انحراف السعر للمنتج B ملائم بحيث غطى العجز الذي حققه انحراف الكمية (غير الملائم) مما أدى إلى تحقيق انحراف هامش ملائم للمنتج B. مما يبين أن المسؤول الفعلي عن انحراف الهامش الملائم للمنتج B هي مديرية المبيعات حيث حققت انحراف سعر ملائم بقيمة مطلقة أكبر من انحراف الكمية، مما أدى إلى تحقيق انحراف هامش ملائم. (0.5 ن)

3- أ. المنتج الأكثر تأثيراً على أداء القسم التجاري الذي حقق انحراف هامش كلي ملائم هو المنتج B لأنه حقق انحراف هامش ملائم بقيمة مطلقة أكبر من قيمة انحراف الهامش غير الملائم (السالب) للمنتج A. (0.5 ن)

ب. النصيحة: بالعودة للانحرافات السابقة نجد أن المنتج A والمنتج B حققا انحراف كمية غير ملائم مما يعني أن المشكلة تكمن في رجال البيع حيث يجب تحسين قدرتهم التفاوضية مع العملاء حتى تحقق مبيعات أكبر مما يعني هوامش أكبر وأداء مالي أحسن لمديرية البيع والمؤسسة ككل. كما يمكن أن تكون المشكلة في عملية التقدير مما يعني إعادة النظر في تقدير الأسعار والكميات الممكن بيعها من خلال دراسة سلوك المستهلك ومرونة السعر لمعرفة السعر الذي يحقق للمؤسسة أكبر مبيعات. (0.5 ن)