

امتحان في مقياس مراقبة التسيير العمومي

ملاحظة: لوضوح الخط وتنظيم الإجابة تقدير خاص

أجب على الأسئلة التالية:

1. لماذا تلجأ بعض المؤسسات إلى إعداد ميزانية مستمرة في بعض الأحيان؟ (2 اسطر على الأكثر) 2 نقاط
2. ما الذي يجعل الرقابة باستخدام لوحة القيادة أجدى على المدى القصير من بقية الأدوات؟ (4 اسطر على الأكثر) 2 نقاط
3. يركز نظام مراقبة التسيير الحديث على ثلاثة مفاهيم أساسية، وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء في المؤسسة، اشرح الفرق بينها باختصار؟ 3 نقاط

4. اكتب معاني الرموز والكلمات التالية باللغة الانجليزية: 2 نقاط

• 3E's:

• NPM:

• مراقبة التسيير العمومي:

• لوحة القيادة:

5. ما المقصود بمفهوم الرقابة بالاستثناء للانحرافات؟ (3 اسطر على الأكثر) 3 نقاط

6. أثناء مراقبة التسيير لا تعتبر الانحرافات الإيجابية محبذة دائما، لماذا؟ (3 اسطر على الأكثر) 2 نقاط

تقريب 6 نقاط نتيج إحدى الشركات الصناعية منتجين (ك، ل) وفيما يلي ملخص لبعض بيانات العام الماضي (المبالغ بالدينار)

المبيعات	البيان	المنتج (ك)	المنتج (ل)
90000		90000	60000
التكاليف الصناعية:	منها ثابتة	20000	15000
	منها متغيرة	60000	45000
التكاليف التسويقية:	منها ثابتة	9000	6000
	منها متغيرة	3000	2000
التكاليف الإدارية:	منها ثابتة	3000	3750
	منها متغيرة	1000	1250

1) وتعتقد إدارة المؤسسة تحقيق خسائر من إنتاج وبيع المنتج (ل)، ولذلك فكرت أن التوقف عن إنتاجه سوف يؤدي لزيادة أرباح الشركة بمقدار الخسائر التي يتسبب فيها هذا المنتج، فهل توافقها الرأي؟ ولماذا؟ علما أن التكاليف الثابتة الصناعية للمنتج (ل) ستخفض بمبلغ 50000 دج في حالة حذفه. 3 نقاط

2) إذا علمت أن كمية الإنتاج الحالي من المنتج (ك) تقدر ب 5000 وحدة والطاقة الإنتاجية المتاحة تكفي لإنتاج 8800 وحدة، وتقدم أحد العملاء لمدير الشركة بطلب لشراء 3200 وحدة إضافية من المنتج (ك) بسعر 150 دج للوحدة علما انه سيترتب على قبول هذه الطلبية الإضافية تكاليف صناعية فقط وتكاليف تعبئة وتغليف قدرها 12 دج للوحدة الواحدة. بالاعتماد على نظرية التكاليف المتغيرة، هل تنصح بقبول هذه الطلبية الإضافية أم لا؟ وما أثر قبول أو رفض هذه الطلبية على أرباح الشركة؟ 3 نقاط

بالتوفيق

## الإجابة على أسئلة امتحان الدورة العادية

1. لماذا تلجأ بعض المؤسسات إلى إعداد ميزانية مستمرة في بعض الأحيان؟ 2 اسطر على الأكثر 2نقاط  
تلجأ المؤسسات أحيانا الى اعداد الميزانية المستمرة لأنها تعمل في ظروف تتميز بحالة عدم التأكد الشديدة.
2. ما لذي يجعل الرقابة باستخدام لوحة القيادة أجدى على المدى القصير من بقية الأدوات؟ 2نقاط  
الجواب لأنها تسمح بالمتابعة والرقابة الانية أي الفورية وليس بعد مرور مدة من التنفيذ والتأخر في اكتشاف الانحرافات.
3. يرتكز نظام مراقبة التسيير الحديث على ثلاثة مفاهيم أساسية، وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء في المؤسسة، اشرح الفرق بينها باختصار؟ 3نقاط  
الثلاثة مفاهيم الأساسية للتسيير العمومي الحديث هي الكفاءة والفعالية والملائمة  
الكفاءة فتقارن الموارد المستخدمة مع النتائج المتوصل اليها، اما الفعالية فتقارن النتائج المتوصل اليها مع الأهداف المسطرة في حين تقارن الملائمة أو الاقتصاد الموارد المستخدمة مع الأهداف المسطرة.
4. مالمقصود بالرموز والكلمات التالية باللغة الانجليزية: 2نقاط  
• 3E's: Efficiency, Effectiveness, Economy  
• NPM: New Public Management  
• مراقبة التسيير العمومي: Public Management Control  
• لوحة القيادة Dash Board
5. مالمقصود بمفهوم الرقابة بالاستثناء للانحرافات؟ (3 اسطر على الأكثر) 3نقاط  
المقصود بالرقابة بالاستثناء للانحرافات معناه التركيز على الانحرافات المهمة فقط لانها ذات تأثير كبير لأن الاهتمام بالانحرافات الصغيرة قد يتطلب مجهودات وموارد كبيرة تكون المؤسسة في غنى عنها ويجب ان تسخرها لدراسة الانحرافات المهمة التي تؤثر بشكل كبير على نتائج المؤسسة.
6. أثناء مراقبة التسيير لا تعتبر الانحرافات الإيجابية محبذة دائما، لماذا؟(3 اسطر على الأكثر) 2نقاط  
الانحرافات الإيجابية يمكن أن تعني حسن إدارة وضغط على التكاليف إلا أن كثرة وجودها يمكن أن يعني أن معدلات الأداء التي تضعها الإدارة هي في الحقيقة أقل من الواقع .

### حل التمرين

- حتى يمكن إتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بأفضلية حذف المنتج (ل) من عدمه يتم تحديد صافي ربح الشركة في الحالتين:
- الحالة الاولى: إنتاج (ك) ، وإنتاج (ل) [ الوضع الحالي]
- الحالة الثانية: إنتاج (ك) فقط وحذف المنتج (ل)
- لذلك يتم إعداد جدول الأرباح المقارن للوضعين الحالي والمقترح.
- يلاحظ: عند حذف المنتج (ل) تستمر الشركة في تحمل كافة تكاليفه الثابتة فيما عدا سيتم حذف (50000 ج) من التكاليف الصناعية الثابتة لأنه نص صراحة على أنها تكاليف ثابتة خاصة بالمنتج (ل)

المطلوب الأول :

البيــــــــــــــــان	الوضع الحالي: إنتاج المنتجين (ك + ل) (1)	الوضع المقترح: إنتاج المنتج (ك) فقط (2)
إيراد المبيعات	1500.000	900.000
(-) التكاليف المتغيرة		
صناعية	1050000 = 450000 + 600000	600000
تسويقية	50000 = 20000 + 30000	30000
إدارية	22500 = 12500 + 10000	10000
	<b>1122500 =</b>	<b>640000 =</b>
هامش المساهمة	377500	260000
(-) التكاليف الثابتة:		
صناعية	350000 = 150000 + 200000	300000 = *100000 + 200000
تسويقية	150000 = 60000 + 90000	150000
إدارية	67500 = 37500 + 30000	67500
	<b>567500 =</b>	<b>517500</b>
صافي الربح (الخسارة)	<b>(- 190000)</b>	<b>(- 257500)</b>

يجب عدم التخلي عن المنتج "ل" لان الخسائر ستزداد من 190000 الى 257500 بسبب تحميل كل التكاليف الثابتة للمنتج "ك" فقط.

**المطلوب الثاني:** هذا القرار متعلق بقرار قبول أو رفض الطلبية الخاصة :

لتحديد ما إذا كان من الأفضل للشركة قبول أم رفض الطلبية نقوم بحساب الربح الحدي (ربح الوحدة) المترتب على قبول هذه الطلبية:

الربح الحدي للوحدة من الطلبية = سعر بيع الوحدة من الطلبية - التكاليف الملائمة (المتغيرة) للوحدة من الطلبية  
سعر بيع الوحدة من الطلبية **150** دج

(-) التكلفة الملائمة للوحدة من الطلبية وتشمل:

(1) التكلفة الصناعية المتغيرة للوحدة (أنظر الملاحظة) 120  
(2) تكلفة التعبئة والتغليف الإضافية للوحدة من الطلبية 10

= الربح الحدي للوحدة من الطلبية **20** دج

إذا يجب قبول الطلبية الخاصة لأنه يترتب عليها زيادة صافي ربح الشركة بمقدار = 3000 وحدة × 20 دج = 60000 دج

**ملاحظات:**

- لم تؤخذ أي تكاليف ثابتة في الاعتبار عند اتخاذ قرار قبول أو رفض الطلبية لأنها تكاليف غارقة تتحملها الشركة في جميع الأحوال (سواء تم قبول أو رفض الطلبية)
- لم يؤخذ في الاعتبار من التكاليف المتغيرة سوى التكلفة الصناعية للوحدة وذلك لأن قبول الطلبية لن يُحمل الشركة تكاليف تسويقية أو إدارية متغيرة وهذا حسب معطيات التمرين.
- التكلفة الصناعية المتغيرة للوحدة تم حسابها كما يلي:  
إجمالي التكاليف الصناعية المتغيرة حالياً للمنتج (ك) ----- 600000 دج  
(÷) كمية الإنتاج الحالية من المنتج (ك) ← (معطى في المطلوب) ----- ÷ 5000 وحدة  
إذا التكلفة الصناعية المتغيرة للوحدة ----- = 120 دج
- تم إضافة تكلفة التعبئة والتغليف (10 دج) لأنها خاصة بوحدات الطلبية فقط .