

تصحيح امتحان مراقبة التسيير

السنة الثالثة – تخصص محاسبة (2025/2024)

حل التمرين الأول: (8 ن)

1. حساب التكلفة المتغيرة والهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة، وكذا مبلغ الأعباء الثابتة (2 ن)

55,25	رقم الأعمال
17,25	الأعباء المتغيرة للوحدة:
1,65	البلاستيك (15 كغ × 1,15)
14,25	الملمون (0,5 لتر × 3,3)
	اليد العاملة المباشرة (1,25 س × 11,4)
(33,15)	مجموع الأعباء المتغيرة للوحدة
22,1	الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة (MCV)
120000	مجموع الأعباء الثابتة:
48720	إهلاك آلة الحقن
12500	الإشهار
	مصاريف ثابتة أخرى
181220	المجموع الكلي للأعباء الثابتة

2. إذا كان هدف المؤسسة هو بيع 12000 منتج، فما هو نتيجة النشاط؟ (1,5 ن)

البيان	الكمية	السعر الوحدوي	المبلغ
رقم الأعمال	12000	55,25	663000
-مجموع الأعباء المتغيرة	12000	33,15	(397800)
=الهامش الإجمالي على التكلفة المتغيرة	12000	22,1	265200
-الأعباء الثابتة			(181220)
=النتيجة			83980

3. رقم الأعمال وعدد الوحدات التي يجب على المؤسسة بيعها لتحقيق ربح قدره 100000 دج: (1 ن)

هناك عدة طرق للإجابة عن السؤال:

نرمز لعدد الوحدات المباعة بـ X:

معادلة النتيجة: $Y = aX + b$

النتيجة = الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة $\times X$ - الأعباء الثابتة

$$100000 = 22,1 \times X - 181220$$

$$281220 = 22,1 \times X$$

$$X = 281220 / 22,1 = 12724,88 \text{ وحدة}$$

ومنه:

رقم أعمال = 663000 دج 12000 وحدة

رقم أعمال = ؟ 12724,88 وحدة

إذن:

رقم الأعمال المطلوب = $12000 / (12724,88 \times 663000) = 703049,62$ دج

4. تحديد عتبة المردودية بالقيمة والكمية (1 ن)

• العتبة بالقيمة = رقم الأعمال $\times$ الأعباء الثابتة / الهامش على التكلفة المتغيرة

$$= (663000 \times 181220) / 265200 = 453050$$

• العتبة بالكمية = $453050 / 55,25 = 8200$

تعليق: عند تحقيق رقم أعمال بـ 453050 دج، أو عند بيع 8200 وحدة من المنتج يمكن للمؤسسة أن تغطي كل تكاليفها (الثابتة والمتغيرة). (0.5 ن)

5. حساب هامش الأمان ومؤشر الأمان (1 ن)

• هامش الأمان = رقم الأعمال - عتبة المردودية

$$= 663000 - 453050 = 209950 \text{ دج}$$

• مؤشر الأمان = هامش الأمان / رقم الأعمال

$$= 209950 / 663000 = 0.3166 (31.66 \%)$$

تعليق: بما أن المؤسسة تهدف إلى إنتاج 12000 وحدة، بينما عتبة المردودية لا تتجاوز 8200 وحدة، فهذا يعني أن لديها هامش أمان جيد ومؤشر أمان إيجابي، مما يدل على أن وضعها المالي مريح ويمكنها تحمّل انخفاض في رقم الأعمال يصل إلى 209950 دج أو 31,66% دون تسجيل خسائر. (1 ن)

حل المقيمين الثاني (٨٨)

الجدول (البيانات)

الفرد	x_i	y_i	x_i^2	$x_i y_i$
1	4	140	16	560
2	6	180	36	1080
3	7	220	49	1540
4	9	250	81	2250
5	10	305	100	3050
6	12	350	144	4200
7	15	361	225	5415
8	17	370	289	6290
9	80	2176	940	24385

① حساب قيمة المبيعات بدلالة مندوبي المبيعات :
معادلة الانحدار الخطي :

$$y = ax + b$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{80}{8} = 10 \quad (0,5)$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{2176}{8} = 272 \quad (0,5)$$

$$a = \frac{\sum x_i y_i - n \cdot \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sum x_i^2 - n(\bar{x})^2} \quad (0,5)$$

$$a = \frac{24385 - (8 \times 10 \times 272)}{940 - (8)(10)^2}$$

$$= \frac{2625}{140} = 18,75 \quad (0,5)$$

$$b = \bar{y} - a \bar{x} \quad (0,5)$$

$$= 272 - 18,75(10) = 84,5 \quad (0,5)$$

لذا فإن معادلة خط الاتجاه العام تكون :
 $y = 18,75x + 84,5$ (0,5)

② - حساب المبيعات المتوقعة عند زيادة عدد مندوبي المبيعات من 18 إلى 26 مندوب مبيعات :

أ - $x_i = 18$ ، نعوض قيمة x في المعادلة الخطية نجد :

$$x_{18} = 18,75(18) + 84,5 = 422 \quad (0,1)$$

ب - $x_i = 26$ ، نعوض قيمة x في المعادلة الخطية نجد :

$$x_{26} = 18,75(26) + 84,5 = 572 \quad (0,1)$$

هذا يعني أنه بزيادة عدد مندوبي المبيعات من 18 إلى 26 مندوب
يزيد حجم المبيعات 18 وحدة ، أي من 422 إلى 572 (0,5)

وما خلال زيادة عدد مندوبي المبيعات إلى 26 مندوب ترتفع مبيعات
المؤسسة تقديراً بنسبة 168 وحدة أي 16800000 دينار (0,5)

الجزء النظري: (4 ن)

ج1: تعريف مراقبة التسيير: (1 ن)

تشير مراقبة التسيير في مفهومها الحديث إلى نظام إداري يُستخدم لمساعدة المديرين على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتعتمد على أدوات التخطيط، وقياس مختلف الأداءات، وتحليل الفجوات، والمساعدة في اتخاذ القرار. وتهدف إلى موازنة السلوك الفردي والجماعي مع توجهات المؤسسة.

ج2: الأسس الثلاث لمراقبة التسيير: الفعالية، الكفاءة، والملاءمة (1ن)

- الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، بصرف النظر عن الموارد المستخدمة.
- الكفاءة تشير إلى تحقيق الأهداف باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، أي تحسين العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة.
- الملاءمة تعني أن الأهداف والإجراءات المعتمدة تتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما في ذلك القيود والفرص وتوقعات الأطراف المعنية.

ج3: تعريف الموازنة التقديرية كأداة من أدوات مراقبة التسيير (1ن)

تُعد الموازنة التقديرية تصورا كميا للأنشطة المستقبلية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة. وهي تترجم الخيارات الاستراتيجية إلى أهداف كمية (مثل المبيعات، التكاليف، الاستثمارات...) وتُستخدم كمرجع لتسيير المؤسسة. كما تتيح مقارنة الإنجازات بالتوقعات، وتحديد الانحرافات، واتخاذ قرارات تصحيحية.

4. وفورات الحجم وعلاقتها بالتكاليف الثابتة (1ن)

تشير وفورات الحجم إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج عند زيادة حجم الإنتاج الكلي. ويرجع هذا الانخفاض أساسًا إلى توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة. فكلما زاد النشاط، قلّ تأثير التكاليف الثابتة على التكلفة الإجمالية، مما يُحسن الربحية والتنافسية.