

جامعة باتنة 01 الحاج لخضر



Faculté : Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département Sciences Financières et Comptables

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبية

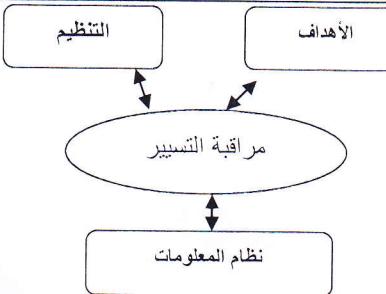
مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث، لـ م د 2020/2019

20/209Concours d'accès au doctorat 3^e cycle, LMD 201

Spécialité :	Audit et Contrôle de Gestion	تدقيق ومراقبة التسيير	الاختصاص
--------------	------------------------------	-----------------------	----------

Variante :	01	الخير رقم:
------------	----	------------

Epreuve :	Contrôle de Gestion	مراقبة التسيير	اختبار:
Durée :	ساعتان	المدة:	المعامل:
Date :	2019/11/02	التاريخ:	التوقيت: Coefficient : 03 Heure : :0051



الجزء النظري: 6 ن

1- اشرح العلاقة بين العناصر الموضحة في الشكل التالي:

2- ما الفرق بين المصطلحات التالية:

- القيم الفعلية، القيم المصححة والقيم المقدرة؟

3- تعد الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير، باعتبارها ترجمة مالية لخطوة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة.

- ماهي أهداف الموازنات التقديرية؟

- وما هي مبادئ تشكيلها.

الجزء التطبيقي: 14 ن

تعنى المؤسسة الوطنية للأسمنت المتخصصة في صناعة وبيع نوعين من الأسمنت (الأسمنت العادي والأسمنت الأبيض) إلى الحفاظ على حصتها السوقية خاصة بعد دخول منافسين أجانب طرحاً نفس المنتجات وأسعار تنافسية. ولمواجهة مثل هذا الخطر الذي يهدد بقاءها في السوق قرر مجلس الإدارة عقد اجتماع طارئ يناقش فيه سبل الخروج من هذا المأزق. ومن بين الأمور التي نوقشت مسألة السعر الذي يعد جد مرتفع مقارنة بأسعار المنافسين وتقرر وباقتراح من مراقب التسيير اعتماد طريق التكلفة المستهدفة لحل مثل هذا المشكل. ويتم اعتماد سعر المنافسين على أن يتم العمل على تخفيض ما يمكن

تخفيضه من التكاليف باستعمال الأساليب المعروفة في ذلك.

ونتيجة لهذا القرار قام مسؤول المبيعات بتفحص ودراسة التقارير الفصلية التفصيلية لقسم المبيعات لسنة 2018 وتحصل على المعلومات التالية:

• الملف الأول توقعات قسم المبيعات للمؤسسة:

- بالنسبة للأسعار: وكما تقر في الاجتماع سيتم اعتماد أسعار المنافسين في تقييم المبيعات والعمل على تخفيض التكاليف والتي بلغت قيمتها المتوقعة (اي التكلفة المستهدفة) ما يلي:
 - الأسمنت العادي: 280 دج للكيس الواحد;
 - الأسمنت الأبيض: 320 دج للكيس الواحد.

- ويتوقع ان يصل هامش الربح المستهدف نسبة 25% من التكلفة المستهدفة لكل منتج.
2. بالنسبة للكميات: قام مسؤول المبيعات بدراسة احصائية للمبيعات الفصلية للمنتجين لسنة 2018 وتحصل على المعلومات التي يلخصها الجدول الموجي:

الوحدة: 1000 كيس

الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	المنتجات
126	63	45	38	الاسمنت العادي
40	35	28	25	الاسمنت الأبيض

- الملف الثاني انجازات قسم المبيعات للفصل الأول من سنة 2019:
حقق قسم المبيعات خلال الفصل الأول المبيعات التالية:

1. حجم المبيعات:

- الاسمنت العادي: 130000 كيس.
- الاسمنت الأبيض: 50000 كيس.

2. أسعار البيع:

بلغت على التوالي 320 دج و 450 دج للكيس الواحد.

المطلوب:

باعتبارك مراقبا للتسهير حاول مساعدة مسؤول المبيعات على:

1. اعداد موازنة المبيعات للمنتجين للفصل الأول من سنة 2019، بالاعتماد على طريقة التقدير الأنسب لذلك.
2. تقييم أداء قسم المبيعات (تحليل الانحرافات) في حالة كون المنتجين مستقلين وفي حالة كونهما متربطين.

ملاحظات:

- اعتماد رقمين وراء الفاصلة إلا في حالة وجود ثلاثة ارقام بالضبط (يمنع منعا باتا التقرير).
- اعتماد النموذج في التقدير على اعتباره يتمتع بالصحة والمصداقية.

بال توفيق

جامعة باتنة 01 الحاج لخضر



كلية:
Faculté : Sciences Economiques, Commerciales et
Sciences de Gestion

العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Département Sciences Financières et Comptables

العلوم المالية والمحاسبية

كلية:

قسم:

مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث، لـ م د 2019/2020
20/209Concours d'accès au doctorat 3^e cycle, LMD 201

Spécialité :	Audit et Contrôle de Gestion	تدقيق ومراقبة التسيير	الاختصاص
--------------	------------------------------	-----------------------	----------

Variante :	01	ال الخيار رقم:
Epreuve :	Contrôle de Gestion	الحل النموذجي مراقبة التسيير
Durée :	ساعتان	المدة:
Date :	2019/11/02	التاريخ:

الجزء النظري: 6

الاجابة على السؤال الأول: (3 نقاط)

- تعبر علاقة مراقبة التسيير بنظام المعلومات مهمة جداً إذ أن نظام المعلومات هو المسؤول عن توفير المعلومات عن كل الوظائف والعمليات والنتائج المحققة في المؤسسة والتي يستخدمها مراقب التسيير في عملية المقارنة والمتتابعة والمراقبة وذلك لتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.(نقطة واحدة)

-تعبر علاقة مراقبة التسيير بالأهداف علاقة أساسية إذ أن هدف مراقب التسيير هو مقارنة الأهداف المسطرة بالنتائج المحققة من أجل استخراج الانحرافات وتصحيحها(إذ ان الاهدافمكون ااسي في كل من لوحة القيادة، الموازنة...) . ويشرط في الاهداف ما يلي: الموضوعية، الواقعية، القابلية للقياس وأن يتم ربطه بخطة زمنية. (نقطة واحدة)

-تعبر العلاقة بين مراقبة التسيير والتنظيم، في انه كلما كان التنظيم فعالاً (وضوح المهام والمسؤوليات) في المؤسسة كلما سهل على مراقب التسيير متابعة الانحرافات والتحديد الدقيق عن المسؤول عنها. (نقطة واحدة)

الاجابة على السؤال الثاني: (نقطة واحدة) 0.25 لكل عنصر

- يمكن الفرق في الفترة المعتمدة فالقيم الفعلية هي القيم التي تحققت فعلاً في الفترات الماضية. أما القيم المصححة عبارة عن قيم مقدرة للماضي ولنفس فترات التي تحققت فيها القيم الفعلية، والقيم التقديرية عبارة عن تقديرات للمستقبل باستعمال معادلة الاتجاه العام

الاجابة على السؤال الثالث: (2 نقطة)

1- أهداف الميزانية التقديرية: (نقطة واحدة) (يكفي ذكر 4 أهداف 0.25 لكل هدف)

- توفر الميزانية التقديرية بيان واضح ومحدد الأهداف لتقييم الأداء في كل مستويات المؤسسة:

- تعتبر نظام انذار مبكر للمشاكل المرتبطة، مما يمكن المسيرين من اتخاذ الاجراءات المناسبة لحل المشاكل قبل وقوعها:

- تسهل الربط بين الأنشطة والأقسام في المؤسسة، من خلال ربط أهداف كل جزء بالأهداف الكلية للمؤسسة:

- تساعد على وعي الإدارة والمسيرين بكل الظروف ومدى تأثير العوامل الخارجية على المبيعات والأداء:

- تحفز العمال على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة واستخدام أموال وموارد المشروع أحسن استخدام:

- تنمية روح العمل الجماعي بين العاملين من خلال مشاركتهم في اعداد الموازنة التقديرية.

2- مبادئ تشكيل الموازنات التقديرية: (نقطة واحدة)

- الشمولية: لأنها خطة جامعة لمختلف عمليات ونشاطات المؤسسة: (0.2 نقطة)

- التقدير: لأنها خطة تقدير لأهم النشاطات المراد تنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية: (0.2 نقطة)

- التوقيت: حيث يتم تقسيم فترة الموازنة إلى فترات جزئية: (0.2 نقطة)

- المرونة: أي القابلية على التكيف مع تغير الظروف الداخلية والخارجية: (0.2 نقطة)

-ربط التقديرات بمراكز المسؤوليات: لتحديد المسؤولية في حالة حدوث أخطاء في التقدير. (0.2 نقطة)

الجزء التطبيقي: 14 ن

الاجابة على المسألة:

اولاً: اعداد موازنة المنتجين:

بالنظر الى تطور المبيعات الفصلية للمنتجين خلال سنة 2018 نلاحظ ان التطور كان طبيعيا وخطيا معادلته من الشكل:

$$y = ax + b$$

حساب المعاملات a و b باستعمال طريقة المربعات الصغرى

الاسمنت العادي				الاسمنت الايبوكسي			
x	y	xy	x^2	x	y	xy	x^2
1	38	38	1	1	25	25	1
2	45	90	4	2	28	56	4
3	63	189	9	3	35	105	9
4	126	504	16	4	40	160	16
10	272	821	30	10	128	346	30

4.068
نقطة

الاسمنت العادي	الاسمنت الايبوكسي
$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{10}{4} = 2.5, \bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{272}{4} = 68$	$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{10}{4} = 2.5, \bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{128}{4} = 32$
$a = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n(\bar{x})^2}$	$a = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n(\bar{x})^2}$
$= \frac{821 - 4(2.5)(68)}{30 - 4(2.5^2)}$	$= \frac{346 - 4(2.5)(32)}{30 - 4(2.5^2)}$
$= 28.2$	$= 5.2$
$b = \bar{y} - a\bar{x} = 68 - 28.2(2.5) = -2.25$	$b = \bar{y} - a\bar{x} = 32 - 5.2(2.5) = 19$
ومنه معادلة الاتجاه العام: $y = 18.9x + 13$	ومنه معادلة الاتجاه العام: $y = 5.2x + 19$
تقدير برنامج المبيعات للفصل الأول من سنة 2019: • برنامح المبيعات للفصل الأول من سنة 2019:	تقدير برنامج المبيعات للفصل الأول من سنة 2019: $y_5^* = 5.2 * 5 + 19 = 45$ برنامح المبيعات للفصل الأول = 45000 كيس

4.972
نقطة

$y_5^* = 18.9 * 5 + 13 = 107.5 \approx 108$ برنامج المبيعات للفصل الأول = 108000 كيس <ul style="list-style-type: none"> حساب سعر البيع المستهدف <p>سعر البيع المستهدف = التكلفة المستهدفة + هامش الربح المستهدف</p> <p>هامش الربح المستهدف = 0.25 * التكلفة المستهدفة</p> <p>هامش الربح المستهدف = 320 * 0.25 = 80</p> <p>سعر البيع المستهدف = 80 + 320 = 400</p> <p>سعر البيع المستهدف = 400 دج</p> <ul style="list-style-type: none"> موازنة المبيعات للفصل الأول من سنة 2019 <p>برنامِج المبيعات * سعر البيع المستهدف</p> <p>برنامِج المبيعات * سعر البيع المستهدف = 18000000 = 400 * 45000 دج</p>	<ul style="list-style-type: none"> حساب سعر البيع المستهدف <p>سعر البيع المستهدف = التكلفة المستهدفة + هامش الربح المستهدف</p> <p>هامش الربح المستهدف = 0.25 * التكلفة المستهدفة</p> <p>هامش الربح المستهدف = 320 * 0.25 = 80</p> <p>هامش الربح المستهدف = 80 + 320 = 400</p> <p>سعر البيع المستهدف = 400 دج</p> <ul style="list-style-type: none"> موازنة المبيعات للفصل الأول من سنة 2019 <p>برنامِج المبيعات * سعر البيع المستهدف</p> <p>برنامِج المبيعات * سعر البيع المستهدف = 18000000 = 400 * 45000 دج</p>
---	---

ثانياً: تقييم أداء قسم البيع

1. تقييم أداء قسم البيع في حالة كون المنتجين مستقلين:

1. حساب الهوامش:

نقطة 0.904		حساب الهامش التقديري			حساب الهامش الفعلي			المنتجات
الهامش التقديري MP=PP-CP	التكلفة المستهدفة CP	سعر البيع التقديري PP	الهامش الفعلي MR=PR-CP	التكلفة المستهدفة CP	سعر البيع الفعلي PR			
70	280	350	40	280	320	الاسمنت العادي		
80	320	400	130	320	450	الاسمنت الايبس		

حساب الانحراف الاجمالي للمبيعات:

$$EG/V = \sum_{i=1}^n [QR_i(PR_i - CP_i) - QP_i(PP_i - CP_i)] \dots \dots \dots (3)$$

$$EG/V = [130000(320-280) - 139000(350-280)] + [50000(450-320) - 450000(400-320)]$$

$$EG/V = [(130000*40) - (139000*70)] + [(50000*130) - (45000*80)]$$

$$= (5200000 - 9730000) + (6500000 - 3600000)$$

$$= -4530000 + 2900000$$

$$= 1630000 \text{ دج (ملايين)}$$

نقطة 0.452

- تحليل الانحراف حسب في حالة المنتجين مستقلين:

تم تحليل الانحراف الاجمالي الى انحرافين: انحراف في الكميات وانحراف في الأسعار

نقطة	انحراف الأسعار $E/P = (PR-PP)QR$	انحراف الكميات $E/Q = (QR-QP)(PP-CP)$ $E/Q = (QR-QP)MP$	المنتجات
1.582	(320-350) 130000 = -3900000 DF (450-400) 50000 = 2500000 F - 1400000 DF	(130000-139000) 70 = - F (50000-45000) 80 = 400000 F F230000- 540000 F	الاسمنت العادي الاسمنت الأبيض المجموع

من التحليل يتبيّن أن سبب الانحراف الملائم يعود الانحراف الملائم للكميات للمنتجين وتقع مسؤوليته على ممثلي البيع باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن عملية البيع.

- تحليل الانحراف حسب في حالة المنتجين متراقبين:

يتم تحليل الانحراف الإجمالي إلى ثلاثة انحرافات حسب طريقة مرجعية الكميات المادية:

- انحراف في الحجم: وهو الفرق بين الحجم الفعلي والحجم التقديرى. مقيماً بواسطة الهامش المتوسط التقديرى

- انحراف في المزيج: وهذا الأخير أثر الفروق في الهامش بالنسبة للهامش المتوسط التقديرى على فروق الكميات.

- انحراف في الأسعار: ويبقى نفسه كالحالة السابقة.

1. حساب الهامش المتوسط التقديرى MMP بالعلاقة التالية:

$$MMP = \sum_{i=1}^n QP_i (PP_i - CP_i) / \sum_{i=1}^n QP_i$$

$$MMP = \frac{(108000 * 70) + (45000 * 80)}{108000 + 45000}$$

2.034
نقطة

$$MMP = 72.94$$

انحراف الأسعار $E/P = (PR-PP)QR$	انحراف المزيج $E/C = (QR_i - QP_i)(MP - MMP)$	انحراف الحجم $(QR_i - QP_i) MMP$	المنتجات
(320-350) 130000 = -3900000 DF	(130000-139000) (70-72.94) = - 26460 DF	(130000-139000) 72.94 = 656460 F	الاسمنت العادي
(450-400) 50000 = 2500000 F	(50000-45000) (80-72.94) = 35300 F	(50000-45000) 72.94 = 364700 F	الاسمنت الأبيض
- 1400000 DF	-29380 DF	1969380 F	المجموع
		540000 F	

من خلال الجدول أعلاه يتبيّن أن سبب الانحراف الملائم هو الانحراف الملائم للحجم والذي تقع مسؤوليته على ممثلي البيع باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن عملية البيع.