***جامعة باجي مختار عنابة***

***كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير***

***قسم علوم التسيير***

***السنة الأولى ماستر تخصص ريادة الأعمال***

***الإجابة النموذجية للمادة التعليمية مراقبة التسيير للمؤسسات الريادية***

***مسؤول المادة: د.محمد عامر طوارف***

***السؤال الأول: أجب عن أحد السؤالين:***

1. العلاقة بين: التكلفة، السعر، والقيمة:

- التكلفة هي إجمالي النفقات التي تتحملها الشركة لتنفيذ الأنشطة اللازمة لإنتاج وتقديم المنتجات أو الخدمات للعملاء.(0.5ن)
- السعر هو القيمة الذي يحددها مانح السلعة أو الخدمة، والذي يدفعه العميل (الزبون) مقابل الحصول على تلك السلعة أو الخدمة. (0.5ن)
- القيمة هي المبلغ الذي يرغب العملاء(الزبائن) في دفعه مقابل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة. (0.5ن)

تعتبر التكلفة من العوامل الداخلية للمؤسسة وبالتالي تسعى المؤسسة إلى التحكم في التكاليف قدر الإمكان لضمان تحقيق هامش ربح والذي يمثل الفرق بين التكلفة والسعر، لأن السعر يحدد بناء على السوق في أغلب الأحيان (إلى في حالات مثل الاحتكار). أما القيمة فيحددها العميل وبالتالي تسعى المؤسسة إلى خلق قيمة للعميل مما يجعله مستعد لدفع سعر أكبر من أجل اقتناء ذلك المنتج مما يزيد من هامش ربح المؤسسة. (3ن)

2. **تسمح مراقبة التسيير بتحقيق استراتيجية المؤسسة**، فبعد تحديد الأطر العامة للاستراتيجية ونشرها وترجمتها إلى أهداف جزئية على مختلف مراكز المسؤولية للمؤسسة يتسنى على المسيرين بالتعاون مع مراقب التسيير العمل على انشاء خططهم العملية التي عادة ما تكون على شكل برامج متوسطة المدى. تصف هذه البرامج الأهداف والاحتياجات المستقبلية بشكل رقمي، وذلك بتواصل دائم مع مراقب التسيير والادارة العليا

للمؤسسة كما تعمل مراقبة التسيير على تحديد المؤشرات والقياسات الملائمة التي تسمح لمراقب التسيير والمسيرين **متابعة تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف**. كما يزود نظام مراقبة التسيير الإدارة العليا بمختلف التقارير والمعلومات الملائمة التي تساعد على **متابعة تنفيذ الاستراتيجية واتخاذ القرارات التحسينية**. (4.5ن بناء على الكلمات المفتاحية)

***السؤال الثاني:***

| الهدف | متغيرات العمل | المؤشرات |
|---|---|---|
| زيادة رضا العمال بنسبة 10% | تحسين ظروف العمل**(0.75ن)** | عدد الشكاوي الشهرية بخصوص ظروف العمل**(0.75ن)** |
| تحسين جودة المنتجات**(0.75ن)** | فحص الجودة في كل مرحلة من مراحل الانتاج**(0.75ن)** | عدد المنتجات المعيبة/الإنتاج الكلي |
| زيادة رقم الأعمال بنسبة 10%**(0.75ن)** | البحث عن زبائن جدد | رقم الأعمال زبائن جدد/رقم الأعمال الزبائن الحاليين**(0.75ن)** |

***السؤال الثالث:***

1. حساب عتبة المردودية:

التكاليف الثابتة للمنتج A= 1500000−100000=1400000.

$TMCV_A$=3000000/1500000x100=50%.

SR=cf/TMCV

$SR_A$=2800000 **(0.75ن)**

معناه أن المؤسسة عندما تصل مبيعاتها إلى 2800000 فهي لا تحقق لا ربح ولا خسارة بالنسبة للمنتج A. أي أنها القيمة التي تسمح للمؤسسة تغطية تكاليفها الثابتة، وعندما يتجاوز رقم أعمال المؤسسة هذه القيمة تحقق أرباح. **(0.75ن)**

.$TMCV_B$=100x2000000/650000=32.5%

$SR_B$=2153846 **(0.75ن)**

معناه أن المؤسسة عندما تصل مبيعاتها إلى 2153846 فهي لا تحقق لا ربح ولا خسارة بالنسبة للمنتج B. أي أنها القيمة التي تسمح للمؤسسة تغطية تكاليفها الثابتة، وعندما يتجاوز رقم أعمال المؤسسة هذه القيمة تحقق أرباح. فعلى المؤسسة أن تسعى إلى بلوغ عتبة المردودية وتجاوزها لتستطيع تحقيق أرباح تضمن استمراريتها. **(0.75ن)**.

.2

الهامش على التكلفة الثابتة الخاصة للمنتج B=

MCS= CAS−CS =2000000−(200000+1350000)=450000. **(1ن)**

عندما تقوم المؤسسة بالتخلي عن المنتج B ستنخفض النتيجة الاجمالية بقيمة 450000 أي ستصبح خسارة بمبلغ 400000 بعدما كانت ربح بقيمة 50000 **(1ن)**. وبالتالي ننصح المؤسسة بعدم التخلي عن المنتج B لأنه يساهم في تغطية جزء من التكاليف الثابتة المشتركة **(1ن)**.

3. قيمة الانحراف= 2100000−2000000= 100000 وهو انحراف سلبي. **(0.5ن)**

ذكر 3 عوامل **(0.5نx3)**: مثلا: ارتفاع تكاليف صيانة الآلات – زيادة رواتب الإدارة –اقتناء آلات أو أصول جديدة.

4. يحلل الطالب كل ثلاثي على حدى حيث يقارن في كل مرة بين رقم الأعمال التقديري، ورقم الأعمال الحقيقي للمؤسسة.**(0.5نx4)**. ثم يذكر على الأقل مبادرتين تسمحان بتحسين رقم أعمال المؤسسة.**(0.5نx2)**.