



الجمهورية العربية السورية

وزارة التربية والتعليم
إدارة الامتحانات والاختبارات
قسم الامتحانات العامة

٤١٥٤

٢
٢

امتحان شهادة الدراسة الثانوية العام لعام ٢٠١١ / الدورة الثنوب

(ونيقة محمية / محدود)

مدة الامتحان : $\frac{30}{1}$: $\frac{1}{1}$ س

اليوم والتاريخ : الثلاثاء ٢٠١١/١/١٨

المبحث : أساسيات الإدارة / المستوى الثالث

الفرع : الإدارة العامة (المسار الأول + الثاني)

ملحوظة : أجب عن الأسئلة الآتية جميعها وعددها (٥) ، علماً بأن عدد الصفحات (٢).

السؤال الأول : (١٨ علامة)

(١٢ علامة)

(أ) وضّح المقصود بكل مما يأتي :

- ١- الإنتاجية المكتنية
- ٢- خرائط مراقبة الجودة
- ٣- حل المشكلة
- ٤- القرارات المنجمية

(٦ علامات)

(ب) يُعد أسلوب شجرة القرارات واحداً من الأساليب الكمية في اتخاذ القرار ،

اذكر خطوات اتخاذ القرار وفقاً لهذا الأسلوب



السؤال الثاني : (١٨ علامة)

(٦ علامات)

(أ) فيما يأتي قائمتين، تتضمن القائمة الأولى معايير رقابية طبقاً لأسلوب التقييم،

فيما تتضمن القائمة الثانية مؤشرات تُشير إلى هذه المعايير

القائمة الثانية

القائمة الأولى

- ١- معايير تاريخية.
- ٢- معايير مقارنة.
- ٣- معايير فنية.
- ٤- تعتمد على الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط.
- ٥- مقارنة معايير الأداء الحالي بالأداء السابق.
- ٦- مصممة لقياس نتائج التكلفة والوقت والكمية.
- ٧- مقارنة المعدلات الحالية لأداء المؤسسة بمعدلات الأداء في المؤسسات المنافسة.

المطلوب: انقل إلى دفتر إجابتك أرقام المعايير الرقابية في القائمة الأولى، ثم اختر من القائمة الثانية رمز

المؤشر الذي يشير إلى المعيار الذي يناسبه.

(ب) إن استخدام نسب الإنتاجية لا يقدم شيئاً يذكر ما لم تتم مقارنتها بنسب مماثلة كأساس للمقارنة. (٦ علامات)

اذكر ثلاثة أسس للمقارنة يمكن أن تستخدمها المؤسسة لهذه الغاية.

يتبع الصفحة الثانية ...

الصفحة الثانية

ج) يتضمن الجدول الآتي مقارنة بين الأساليب النوعية في اتخاذ القرارات (أسلوب دلفاي، أسلوب المجموعة الاسمية):

(٦ علامات)

الأسلوب	أسلوب المجموعة الاسمية	أسلوب دلفاي
الخصائص		
معرفة المشاركين لبعضهم		
المقابلة بين المشاركين	يتقابل المشاركون وجهاً لوجه	
التصال بين الأفراد المشاركين	تتم الاتصالات بين المشاركين مباشرة	

المطلوب: انقل إلى دفتر إجابتك الجدول أعلاه مقارناً بين أسلوب دلفاي و أسلوب المجموعة الاسمية من حيث: (معرفة المشاركين لبعضهم، المقابلة بين المشاركين، الاتصال بين الأفراد المشاركين).

السؤال الثالث: (١٨ علامة)

- أ) تعتمد عملية الرقابة على تحديد معايير الأداء والأهداف، اذكر الإجراءات الاحترازية (٦ علامات) التي يجب مراعاتها عند وضع المعيار.
- ب) أراد مستثمر عربي استثمار أمواله في الأردن في أحد المشاريع الاستثمارية وفقاً لمعلومات توصل إليها وذلك في ظل وجود منافسة مختلفة حسب الجدول أدناه. (٦ علامات)

حالات الطبيعة	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
البدائل (المشاريع)			
مركز تجاري	٧٥	١٥	١٨٠
مصنع مواد غذائية	٩٠	١٢	٢١٠
مصنع ملابس	٨١	١٠	٢٧٠

المطلوب: ساعد هذا المستثمر العربي لاتخاذ القرار المناسب في اختيار المشروع المناسب

وفقاً لمعيار لابلان مبيئاً خطوات اتخاذ القرار (رياضياً)، علماً بأن المقارنة تتم بين الأرباح.

- ج) إن استخدام الرقابة بالحاسوب يضع العاملين تحت ضغط نفسي وعصبي لشعورهم بأن (٦ علامات) سلوكهم خاضع للرصد الفوري بصورة مستمرة. اذكر ثلاثة إجراءات تلجأ إليها المؤسسات لتخفيف هذا الضغط.

السؤال الرابع: (١٢ علامة)

يتكون هذا السؤال من (٦ فقرات، لكل فقرة أربع إجابات، واحدة فقط منها صحيحة، انقل إلى دفتر إجابتك رقم الفقرة ورمز الإجابة الصحيحة لها على الترتيب:

١- تشير العبارة " التمثيل الرياضي لتحديد المزيج المثالي من استخدام واستثمار عناصر الإنتاج والموارد

المتاحة لأي مؤسسة إنتاجية " إلى واحداً من الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، هو:

أ) البرمجة الخطية (ب) صفوف الانتظار (ج) نظرية الألعاب (د) أسلوب النقاط

يتبع الصفحة الثالثة ...

الصفحة الثالثة

٢- تُستمد عملية اتخاذ القرار من:

- (أ) عملية صنع القرار.
(ب) حل المشكلة.
(ج) الخبرات العملية والإبداعات الشخصية.
(د) التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار.

٣- من مراحل حل المشكلة التي يتم فيها الكشف عن الانحرافات وتصحيحها، هي مرحلة:

- (أ) التنفيذ (ب) المتابعة والتقييم (ج) الاختيار (د) وضع البدائل

٤- من أنواع الرقابة حسب الوقت والتي تكون قبل البدء بالنشاط، هي الرقابة:

- (أ) المتزامنة (ب) الوقائية (ج) العلاجية (د) المستمرة

٥- الوسيلة الأكثر رسمية للحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين، هي:

- (أ) التقارير الإحصائية (ب) التقارير الشفوية

- (ج) الملاحظات الشخصية (د) التقارير المكتوبة



٦- تابع مدير الإنتاج العمل فوجد أن أرقام التنفيذ (٦٠٠٠) وحدة إنتاجية وأرقام الخطة (٨٠٠٠) وحدة

إنتاجية، هذا الموقف يدل على الرقابة على:

- (أ) الكمية (ب) التكاليف (ج) الجودة (د) الوقت

السؤال الخامس: (١٤ علامة)

(أ) أعط مثلاً واحداً على كل مما يأتي:

(٤ علامات)

١- قرار مهيكّل

٢- قرار غير مهيكّل

(ب) اقرأ الموقف الإداري الآتي، ثم أجب عن الأسئلة التي تليها:

(١٠ علامات)

تابع البنك المركزي الأردني أعمال بنك القمة - عمان، وأرسل ختمة خطية لمدير بنك القمة على بريده الإلكتروني ضمنه نتائج المتابعة، مما جعل مدير بنك القمة يقارن الموازنة التقديرية لكل قسم بالميزانية الفعلية، فوجد انحرافاً سلبياً بصورة متكررة لم يكن للعاملين علاقة بذلك فأصدر قراراً بفصل بعض الموظفين الأمر الذي استدعى تدخل مجلس إدارة البنك بإعادة الموظفين المفصولين.

١- استنتج قراراً جماعياً حدث في هذا الموقف.

٢- وفقاً للرقابة على مستوى الإدارات والأقسام، ما نوع الرقابة الذي استخدمه

مدير بنك القمة في هذا الموقف ؟

٣- وفقاً للرقابة حسب الجهة التي تقوم بها، ما نوع الرقابة التي استخدمها البنك المركزي في هذا الموقف ؟

٤- إلى ماذا تُعزى أسباب الانحرافات السلبية في الرقابة التي حدثت في بنك القمة في هذا الموقف ؟

٥- وفقاً لهذا الموقف، هل كان قرار مدير بنك القمة صائباً ؟ برر إجابتك.

انتهت الأسئلة



صفحة رقم (١)

الإدارة العامة للمعلومات / البريد

المبحث : أساسيات الإدارة / المستوى الثالث

الفرع : الإدارة المعلوماتية (المرحلة الأولى + الثانية)

الإجابة النموذجية لتمرين

مدة الامتحان : ٣٠ دقيقة
التاريخ : ١٨ / ١١ / ٢٠١١ م

الإجابة النموذجية :

رقم الصفحة
في الكتاب

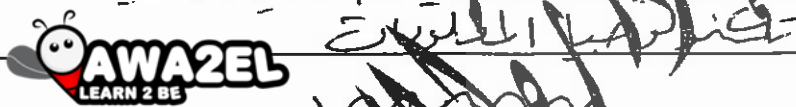
الإجابة السؤال الأول (١٨ علامة)

فرع (١) توضيح مفاهيم

للإدارة أربعة مفاهيم $3 \times 3 = 9$ علامة

نقطة (١) الانتاجية المتسبة : انجاز المهام

التي تلبي احتياجات المنظمة بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة



نقطة (٢) ضوابط مراقبة الجودة : إحدى الوسائل

الذاتية التي تضمن جودة العمل في مجال الإنتاج

نقطة (٣) حل المشكلة : هي عملية استخدام

المعلومات ، والمعرفة ، والقدرة على حل مشكلة

تم تحديدها مسبقاً

ممنوعة

نقطة (٤) القرارات الحقيقية : هي التي

ذات العلاقة بالحقائق والبيانات المتاحة

وفقاً لاستراتيجية المنظمة

فرع (٥) خطوات اتخاذ القرار بأسلوب شجرة القرارات (١٠)

(٣ خطوات $2 \times 3 = 6$ علامة)

١- تحديد المسارات الاحتمالية المتاحة لتخذ القرار في مواجهة مشكلة

أو هدف أو وصف قرار محدد مع ما به النتائج المترتبة لاختيار هذا القرار

٢- تقدير احتمالات حدوث كل من النتائج المترتبة من تحديد قيمة لكل

منها ثم ضلوعها من ضرب النتائج المترتبة من درجة تحديد

٣- تحديد المسار والبدل الذي يتوقع له أكبر قيمة متوقعة

وتكون عادةً ضرراً لا فائدة من الاضطرار

إجابة السؤال الثاني : (١٨ علامة)

٢- قائمتين ثلاثة خيارات الآ علامته = ٦ علامات ، ١٤ -

١. معايير تاريخية : (ن) مقارنة معايير الأداء
الحالي بالأداء السابق .

٢. معايير مقارنة : (د) مقارنة المبيعات الحالية
للاداء - - - -



٣. معايير مالية : (P) تعتمد على الربح - - - -

٤. مقارنة الأداء باستخدام نسبة الانشائية ٤٤ -
(٣٦ - ٤٤ = ٨ علامات)

١- مقارنة نسبة الانشائية للعام الحالي بنسبة
الانشائية للعام السابق حيث تم نسبة
المقارنة الى عدد القوائم المتأخر عنها نتائج
الأداء من المؤسسة عبر الزمن

٢- مقارنة نسبة الانشائية للعام الحالي مع
نسبة الانشائية للعام السابق أو
مقارنة مصنع مع مصنع المؤسسة أو مقارنتها
أو مقارنة نتائج الأداء مع المؤسسة مع نتائج
الأداء لمؤسسة أخرى مماثلة .

٣- مقارنة نسبة الانشائية مع المؤسسة بنسبة
مماثلة (أو مثالية) تعتمد على المؤسسة معيارها
فقد ترس المؤسسة أنه النسبة المقارنة لهؤلاء

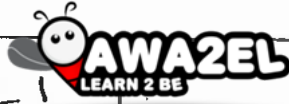
المبيعات ١٨٠٠٠ بينما نجد المؤسسة أنه النسبة لعقلية
لم تتجاوز ١٠٠ وهذا دليل الخرافة التي واقع
في نتائج الأعمال يتطلب دراسة لاسباب واتخاذ
اجراءات تصحيحية منهجية .

رقم الصفحة
في الكتاب

تابع السؤال الثاني فرع (ج)

حدد سبب مقارنة سبب أسلوب دلفاي وأساليب المجموعة لأصحاب

٢٨٦ -



٢٨٨

أسلوب
أسلوب دلفاي

أسلوب
المجموعة لأصحاب

الأسلوب

لا تعرف أي مشاكل
المشاركين الآخرين

كل عضو يعرف من كان
من المجموعة

المقابلة بين الأعضاء
معرفة المشاركين لبعضهم

لا يتقابل المشاركون
وجهياً لوجه

يتقابل المشاركون ووجهياً
لوجه

المقابلة بين الأعضاء
معرفة المشاركين لبعضهم

اتتم الاتصالات بين الأضراس
أتم خلال الاستفسارات المتتالية
أو تنفيذ الرأى من طرف المجموعة أو المحلل

اتتم الاتصالات بين الأضراس
أتم خلال الاستفسارات المتتالية
أو تنفيذ الرأى من طرف المجموعة أو المحلل

الاتصال بين الأضراس
"المشاركين"

إجابة السؤال الثالث: (١٨ علامة)

فرع (P) الإجراءات الاحترافية (٣ علامات = ٦ علامة) ٢٨٩

١- صيانة المحار بصورة جيدة لا تحقق الهدف

٢- أهدى بناء المحار على التحليل المقارن الذي تقوم به المؤسسة مستقاً

٣- مقارنة معايير الأداء المتوقعة بالمعايير المصنفة
في المؤسسات المنافسة أو المؤسسات
المتشابهة.

← تابع سؤال ٣

رقم الصفحة
في الكتاب

تابع سؤال (٣) فرع (١) اتخاذ قرار وفقاً لمعيار لايبلاس

٢٨.

الحل: " ٦ خيارات "

القيمة المتوقعة للبديل الأول

$$\frac{1}{3} \times 180 + \frac{1}{3} \times 150 + \frac{1}{3} \times 70 =$$

$$135 = 60 + 50 + 25 =$$



القيمة المتوقعة للبديل الثاني

$$\frac{1}{3} \times 90 + \frac{1}{3} \times 120 + \frac{1}{3} \times 90 =$$

$$140 = 30 + 40 + 70 =$$

القيمة المتوقعة للبديل الثالث

$$\frac{1}{3} \times 70 + \frac{1}{3} \times 110 + \frac{1}{3} \times 110 =$$

$$177 = 23 + 37 + 117 =$$

١. وفقاً لهذا المعيار، الاختيار البديل الثالث الذي يحيل أعلى قيمة = 177

٢. القرار: انصح هذا المنتج لهذا البديل الثالث " مصنع ملابس "

فرع (ب) إجراءات تخفيض الصنف التسعير للدائمين (٣) = ٤٤٤

١- إعدام الموظفين مستقبلاً بأن أداؤهم والسلوكيات المرافقة له تخضع لمراقبة اللكترونية دائمة .

٢- توزيع منشورات دعوية كوضع سيارات المؤسسة في هذه الحالات .

٣- إقصاء الأنشطة الحرة (عناصر لتجاع الحرص) فقط لعمليات الرصد، لا للردن واستثناء الأنشطة الأخرى .

رقم الصفحة
في الكتاب

إجابة السؤال الرابع إختياره متعدد (١٢ علامة)

٦ فقرات \times علامة = ١٢ علامة

٢٩٦ - ١ (أ) الرخصة الوظيفية

٢٨٣ - ٢ (د) التقويض الرسمي والتقويض لمخترع القراء

٢٦٦ - ٣ (ب) المتابعة والتقسيم

٢٢٥ - ٤ (ج) الوقائية

٢١٧ - ٥ (هـ) التقارير المكتوبة

٢٢٧ - ٦ (١) للمتابعة



إجابة السؤال الخامس (١٤ علامة)

مربع (م) الخطأ صواباً ، مثال \times = ٤ علامات

١ - قرار يسهل: ذلك المظهر، الاطباء، صرف ادراتهم

قرارات تتعلق بغيرهم من اذاتهم

٢ - قرار غير يسهل: القراءات التي تحت رتبة حدود لوزنات

كالا رتقاي الفاضل في أسفا (نظرا) افضال لعالمية

انخفاض حاد في سعر العروات، تعطيل آلات تصنيع

السبعم، اختيار شكل ارنوب للعقا، ... (أي شكل يظهر)

مربع (ن) الموعظة الاداري (٥ \times علامة = ٥ علامات)

١ - قرار مجلس الادارة باعارة الموظفين المضررين

٢ - الرقابة على الشكايف

٣ - الرقابة الخارجية

٤ - (المبار نفسه) أو (ظروف استثنائية) لا علامة - ٥٥٥

كما بالعالمية أو المصار " الصلابة تعذر عم السبعم

٥ - لا ، لأن الاخراف الذي ظهر ليس للعاملين

٢٧٨ - ٢٧٣ علامة ٥

٢٨٢