عزيزي الطالب :

تأكد وأنت تقرأ هذه السطور بأنك تملك الآن في يديك **أداة فعالة** ستوصلك بإذن الله تعالى للتفوق في النجاح ، فقد تم ابتكار أسلوب جديد يساعد الطالب على فهم المادة وحفظها بأقل وجهد ووقت من خلال :

. استخدام تنسيق يبين اهم الكلمات التي يجب التركيز عليها عند الحفظ

. استخدام درجات تقييمة لأهمية كل معلومة ومدى احتمالية أن تأتي في الامتحان الوزاري

. الشمولية في عرض جميع المعلومات وإعادة ضبطها ليسهل دراستها

. إظهار جميع الأسئلة الوزارية السابقة المتعلقة بكل معلومة ورد عليها سؤال وزاري سابق

الأوائل في أساسيات الإدارة

حسام عواد

ولا يعلم أن النجاح يعتمد على ثلاثة أمور تجمعهم كلمة **رفق** :

فالراء هي الرغبة الصادقة التي تدفعك لبذل الجهد ، **والفاء** هي فرصتك طوال السنة التي يجب ان تستثمرها من خلال تنظيم الوقت ، **والقاف** هي قدرتك التي تتطور باستمرار من خلال الحصة الصفية ومتابعتك لجميع الأسئلة واوراق العمل .

وتذكر دائما أن بداية الغيث قطرة ، ومشوار الألف ميل يبدأ بخطوة ،وبداية النجاح رغبة وفرصة ، قرر أن تنجح لتنجح ، واتعبْ تنلْ، وجِدْ تجدْ ، فإن من كانت بدايته محرقة كانت نهايته مشرقة ، لذا فادرس المادة ورقة ورقة .

يمكنك الحصول عليها من موقع الأوائل التعليمي

www.awa٢el.net

اول موقع متخصص بطلبة الثانوية العامة ويتضمن جميع ما يحتاجه الطالب في مختلف المواد

الوحدة الخامسة

الرقابة

(المستوى الثالث)

مفهوم الرقابة

ورد عن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه قال يوما لمن حوله ((أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ، ثم أمرته بالعدل ؟ أكنت قضيت ما علي ؟؟ قالوا : نعم ، قال : لا ، حتى أنظر في عمله ، أعمل بما أمرته أم لا))

أ) ما هو المنهج الذي يتضمن هذا الموقف ؟ المنهج الإسلامي (الفكر الإسلامي)

ب) ما هو المفهوم الإداري الذي يمكن استنباطه من عبارة (حتى أنظر في عمله) ؟ الرقابة

ج) ما هو رأيك بعلاقة المنهج الإسلامي بالإدراة ؟

المنهج الإسلامي تضمن الكثير من الأفكار والمفاهيم الإدارية ذات القابلية للتطبيق في كل زمان ومكان ، حيث ورد في السيرة النبوية الكثير من المواقف التي لها ارتباط بالعديد من الوظائف الإدارية ومنها الرقابة

سؤال : وضح المقصود **بالرقابة؟** وزاري ٢٠٠٥ + ٢٠١٠ .

هي العملية التي يتم من خلالها **التأكد** من أن خطط المؤسسة تنفذ حسب ما أعدت لها باتجاه **تحقيق الأهداف**

و تتم من خلال : أ) التأكد من أن نتائج التنفيذ تتطابق مع الأهداف الموضوعة

ب) اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات في حالة عدم التطابق

سؤال : للرقابة أهداف متنوعة ، اذكرها ؟ .

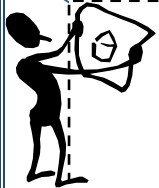
١. **تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ**

أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها (نتائج الأداء التنفيذي تحقق الأهداف المرسومة) مع أخذ مستوى تسامح مع الإنحراف بين النتائج والأهداف يعادل ٥ % .

٢. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية** : في حال كون النتائج لا تساوي الأهداف (مع مراعاة مستوى التسامح مع الأخطاء) تبدأ عملية اتخاذ الاجراءات التصحيحة التي تتضمن استخدام خط (التغذية الراجعة) للعودة لمرحلتي التنفيذ والتخطيط لمعرفة مصدر الخطأ وإجراء التصحيح اللازم

مستوى التسامح : يجب أخذ مستوى تسامح بين الإنحرافات والأداء ما يعادل ٥% مثلا أي أن نتيجة الأداء في إنجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف مع زائد أو نقصان ٥%

ملاحظة : توجد أمثلة على سلع وخدمات لا يسمح بها بأي مستوى تسامح مثل صناعة الأدوية والمطارات والمفاعلات النووية

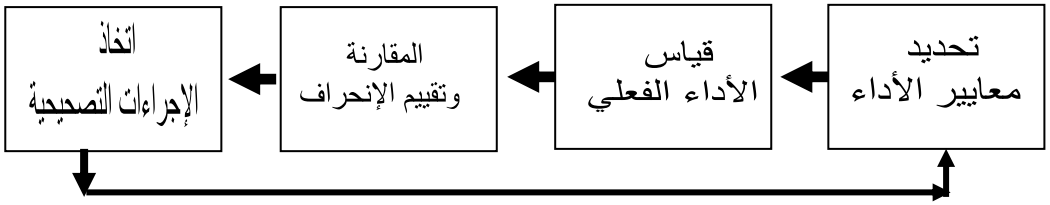


☐من لا يملك تصور لمستقبله

☐لا يملك خطة لحاضره

☐ولن يترك ذكرى مشرقة لماضيه

خطوات عملية الرقابة

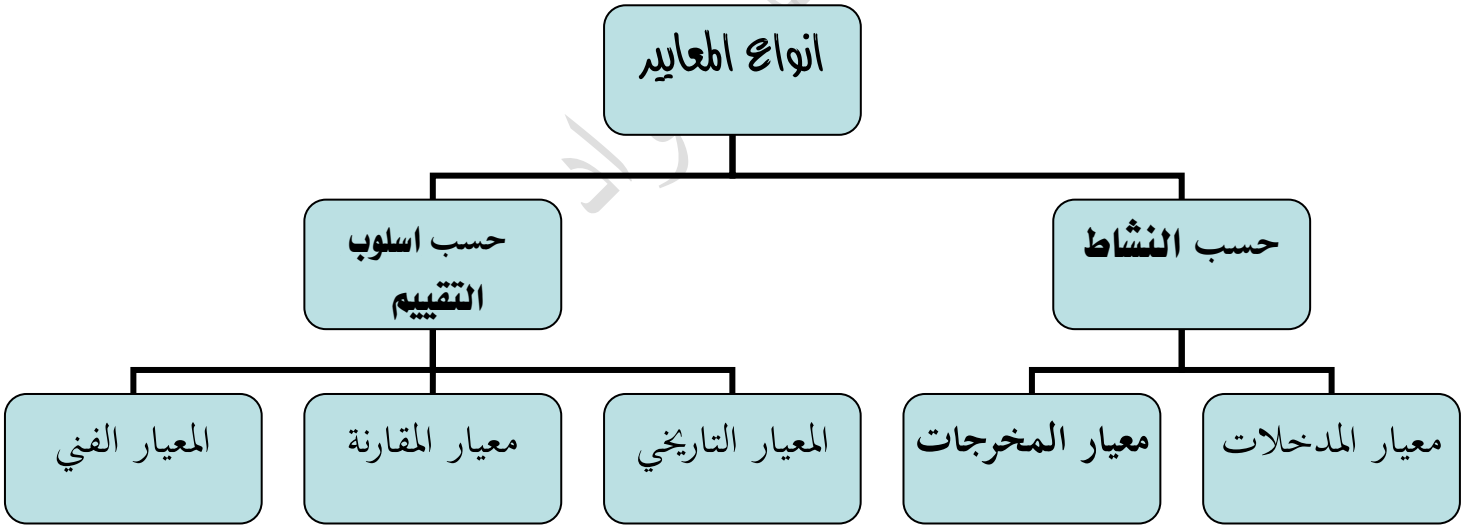


سؤال أذكر مراحل وخطوات **عملية الرقابة** ؟ وزاري ٢٠٠٨ (٨ علامات) .

١. تحديد معايير الأداء
٢. قياس الأداء الفعلي
٣. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة في الخطوة الأولى
٤. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الخطوة الأولى : تحديد معايير الأداء

تعتمد عملية الرقابة دائما على تحديد معايير الأداء والأهداف ، وهذا يعني أن عملية الرقابة تبدأ مع عملية التخطيط ، وفي هذه الخطوة يتم تحديد معايير الأداء



سؤال : ما الفرق بين مفهوم **الأداء** وبين مفهوم **معايير الأداء** ؟ وزاري٢٠١٠

الأداء : القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتصف بالكفاءة والفاعلية

معايير الأداء : مستوى الأداء المطلوب تحقيقه لهدف معين

سؤال : ما هي **الشروط الاحترازية الواجب مراعاتها عند تحديد معايير الأداء** ؟

. **صياغة** المعيار بصورة جيدة لا تحتمل اللبس

. بناؤه على **التحليل المقارن** الذي تقوم به المؤسسة ، ويتم من خلاله مقارنة معايير الأداء مع معايير المؤسسات المنافسة أو المشابهة مع ملاحظة أن غياب هذا التحليل من الممكن أن يقود لتبني معايير غير مناسبة

سؤال :أذكر **أنواع المعايير** المستخدمة في الرقابة ؟

١. المعايير **حسب النشـــــاط** : أ) معايير مدخلات ب) معايير مخرجات

٢. المعايير **حسب أسلوب التقييم** : أ) معايير تاريخية ب) معايير فينة ج) معايير مقارنة

سؤال : وضح المقصود **بمعايير المدخلات ؟**

هي المعايير المصممة **لقياس جهود العاملين** الواجب بذلها لأداء المهمات التي يطلبها التنفيذ، **أو مواصفات المواد الداخلة** في عملية الأنتاج **مثال** ١ : مدى التزام الموظف بالقوانين والإجراءات المحددة من قبل المؤسسة عند قيامه بالمهمات المطلوبة منه **مثال** ٢ : أن تحدد إدارة الإنتاج مواصفات ومقاييس معينة لقطع الغيار أو المواد الأولية (مدخلات الأنتاج) التي قد تدخل في صناعة المنتج لكي يكون مقبولا ومناسبا للزبائن :: ملاحظة : هذه المعايير تعتمد على قياس الجهود التي تصب في أداء المهمات

سؤال : وضح المقصود **بمعايير المخرجات ؟**

معايير مصممة **لقياس نتائج الأداء** من حيث التكلفة والوقت والكمية ...

مثال: أن يطلب من العامل انتاج ما معدله (١٠٠) وحدة يوميا ، لذا فإن هذا الكمية تصبح معيارا للعامل تدله على الكمية الواجب تحقيقها يوميا قبل الانتهاء من العمل

وضح المقصود **بالمعايير التاريخية ؟** *سؤال وزاري ٢٠٠٧/١/١٧ (٣ علامات)*

هي المعايير التي تقوم على **مقارنة** معايير **الأداء الحالي** بالأداء **السابق**

مثال: إن بلغ متوسط انتاج العامل في العام الحالي (٣٠) وحدة يوميا ، وكان متوسط الإنتاج في العام السابق (٣٥) وحدة فإن هناك انحرافا سلبيا مقداره (٥) وحدات يوميا

وضح المقصود **بمعايير المقارنة ؟** *سؤال وزاري ٢٠٠٦/١/٨ (ثلاثة علامات)*

هو المعيار الذي يقوم **بمقارنة المعدلات الحالية** لأداء المؤسسة بمعدلات الأداء في **المؤسسات المنافسة** أو المشابهة لها .

مثال: إذا كان متوسط انتاج العامل في المؤسسات المنافسة (٣٠) وحدة يوميا ، وهو ما يتماثل مع المعدل الحالي للمؤسسة ، فلا يعد ذلك انحرافا حتى وإن كان المعدل في العام السابق (٣٥) وحدة يوميا لهذه المؤسسة

وضح المقصود **بالمعايير الفنية ؟** *سؤال وزاري ٢٠٠٦/١/٢١ (علامتان)*

- هي المعايير **المعتمدة** على **الدراسات والوسائل العلمية** في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط
- **مثال:**. تحديد المؤسسة مدة (٢٠) دقيقة لأنتاج وحدة واحدة

. تحديد المؤسسة ثلاثة مراحل معينة لأنتاج وحدة واحدة

- تطبق المعايير الفنية على أساليب وعمليات الإنتاج والمواد والآلات ومعدات السلامة
- من الأمثلة على المعايير الفنية تلك التي تقدم من قبل إدارة الإنتاج مثل: معايير قدرة احتمال الآلات ، مستويات الجودة المقبولة ومواصفات العطاء المستخدمة من الإدارة الهندسية

إذا تعلقت همة أحدكم بالثريا نالها

الخطوة الثانية : قياس الأداء الفعلي

تتضمن قيام المديرين والمسؤولين عن عمليات الرقابة بقياس الأنجاز الفعلي ليتسنى لهم أن يقرروا ما إذا كان هذا الإنجاز متفقا مع المعايير الموضوعة .

لا بد من التأكيد على أن القياس يجب أن يكون **دقيقا** لدرجة يمكن بواسطتها ضبط أي فرقات بين الأداء لفعلي والأداء المتوقع كما حدد أصلا في الخطة.

ملاحظة : كلما كانت المعايير واقعية ومناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد الأنشطة الواجب على كل فرد القيام بها سهلت عملية القياس فمثلا قد يكون المطلوب إنتاج ٣٠ وحدة يوميا بينما الواقع الفعلي ٢٥ وحدة .

سؤال : يعتبر النشاط التعليمي من الأنشطة التي يصعب وضع معيار لقياسها ، علل ذلك ؟..

النشاط التعليمي يصعب قياسه وخاصة من طرف من يتولى التدريس

- لأن التعليم **عملية مستمرة** تتطلب **تراكما** معرفيا وتفاعلا عن قرب بين المعلم والطالب متلقي المعرفة .
- لأن كفاءة العملية التعليمية **لا تتوقف** على مهارات المعلم بل تعتمد أيضا على درجة **الاستعداد الذهني** للطالب وقدرته على الأستيعاب والتحليل

سؤال : تعتبر عملية قياس أداء مدير العلاقات العامة من الأنشطة التي يصعب قياسها ، علل ذلك ؟..

- لأنها **تعتمد** في أغلب الأحول على **معطيات غير كمية** (سلوكية) وغير ملموسة ؛ كالاتصالات والعلاقات الشخصية والمعلومات

وهنا يثار سؤالين هامين كيف نقيس الأداء ؟ وما الذي سيتم قياسه في الأداء تحديدا ؟

ملاحظة : تزداد صعوبة قياس الأداء كلما صعدنا إلى أعلى في المستويات الإدارية في المؤسسة

كيف نقيس الأداء ؟

سؤال : أذكر **مصادر قياس الأداء الفعلي** ؟ (مصادر المعلومات) ؟ سؤال وزاري ٢٠٠٥/١/١٧ (٦ علامات)

١. **التقارير المكتوبة** ٢. **التقارير الإحصائية** ٣. **التقارير الشفوية** ٤. **الملاحظة الشخصية**

سؤال : تعتمد الإدارة الحديثة الناجحة **على نظم المعلومات في عملية الرقابة** وقياس الأداء ، بين ذلك ؟

- هناك علاقة **اعتمادية تبادلية** بين مؤسسات الأعمال ونظم معلوماتها المختلفة (كنظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار) وهذه العلاقة تعني أن أنشطة مؤسسات الأعمال (ومنها الأنشطة الرقابية) تعتمد على نظم المعلومات ويتم تطبيق تلك النظم على قواعد وسياسات واجرءات المؤسسة التي تستخدمها

هل تعبت من الدراسة ؟؟
شعورك بالتعب دليل على جهدك
وجهدك سيكون الوسيلة الأمثل

سؤال : تعد **التقارير المكتوبة** مصدرا من مصادر بيانات أداء العاملين ، بين ذلك ؟ *سؤال وزاري ٢٠٠٦/٧/١١ (٣ علامات)*

- لأنها الوسيلة الأكثر **رسمية** للحصول على معلومات أداء العاملين
- ينتج **من قيام الرئيس المباشر** بكتابة تقرير يرفعه للمستوى الإداري الأعلى حول حجم الأنجاز المحقق ومعدلات الأداء الحالية
- يجب أن يكون التقرير **شاملا** لتجنب المستوى الأعلى لأستدعاء كاتب التقرير
- يعتبر التقرير المطبوع **بمثابة مرجع** يستعان به في حالة حدوث انحرافات
- يتم الإعتماد عليه في مكافأة أو معاقبة العاملين بالمؤسسة بما يتعلق بالأداء
- يتم استخدام برمجية معالج النصوص (WORD PROCESSING) في كتابة التقارير لرفع الأنتاجية المكتبية

سؤال : وضح المقصود **بالإنتاجية المكتبية** ؟

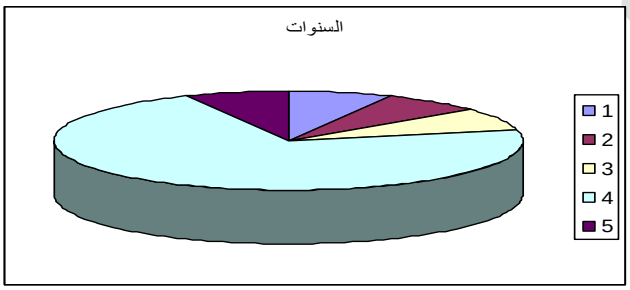
انجاز المهمات الكتابية والتحليلية في **وقت قصير** باستخدام **تكنولوجيا المعلومات**

سؤال : تعتبر **التقارير الإحصائية** مصدرا من مصادر بيانات أداء العاملين ، بين ذلك ؟

- تتضمن المعلومات والمعطيات المعتمدة على **بيانات الأداء** التي تخضع لمعالجة **وتحليل احصائي** لأستخراج مؤشرات دقيقة
- يتم **الإستعانة بقدرات الحواسيب** والبرمجيات الإحصائية مثل : تطبيقات الجداول EXCEL وبرامج التحليل الإحصائي : مثل برنامج SPSS وبرنامج MINITAP ▪ يمكن **تمثيلها على شكل بياني** لأثراء المعلومات والتعبير عنها بصورة مرئية ذات معنى

مثال : يشير الجدول التالي لحجم المبيعات خلال عدة سنوات متتالية تم تمثيلها بشكل بياني

السنوات	المبيعات
الأولى	١٠٠٠٠
الثانية	١١٠٠٠
الثالثة	١٨٠٠٠
الرابعة	١٥٠٠٠
الخامسة	١٤٠٠٠



سؤال : تعتبر **التقارير الشفوية** مصدرا من مصادر بيانات أداء العاملين ، بين ذلك ؟

- يتم الحصول على المعلومات من خلال **المقابلات** بين (المدير المعني والمستويات الإدارية العليا)أو الأجتماعات والمؤتمرات
- **لا تتسم** بالشكل **الرسمي** ولكنها تعطي معلومات تفصيلية لا يتاح تضمينها في التقارير المكتوبة
- **مثال :** تقديم مربي الصف معلومات عن الطالب لولي أمره لا تظهر في التقارير المكتوبة

سؤال : تعتبر **الملاحظة الشخصية** مصدرا من مصادر بيانات أداء العاملين ، بين ذلك ؟

- تتمثل بقيام **الرئيس** المباشر **بملاحظات أداء المرؤوسين** شخصيا لمعرفة مدى تقدمهم و الجهد المبذول في الأداء ومستوى الإنجاز المتحقق
- **يعاب** عليه وجود **التحيز الإدراكي** : **(أي أن مديرا قد يلاحظة بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في مرؤوسيه بحيث لا يدرك مدير آخر الجوانب نفسها)**
- **لا تعطي** بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الإعتماد عليها في التقييم **لأنها تعتمد على الحكم الشخصي** للملاحظ

التحيز الإدراكي : رؤية جوانب أدائية من زاوية معينة دون رؤيتها من زوايا أخرى

سؤال : ما الأمور التي يتم قياسها في الأداء تحديدا ؟

- تختلف الأشياء الخاضعة للقياس باختلاف طبيعة الأنشطة التي تمارسها كل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة

مثال : يعتمد مدير الأنتاج على معايير كمية (عدد الوحدات المنتجة في اليوم لكل عامل أوعدد الوحدات المنتجة في الساعة بينما يعتمد مدير شؤون العاملين على معايير شخصية للحكم على الأداء كسلو ك العامل وعلاقته بزملائه

قضية مناقشة : هل تختلف المعايير التي تستخدمها المؤسسات للحكم على سلوك أداء العاملين باختلاف حجم تلك المؤسسات ونوعها ؟ برر إجابتك

إن حجم المؤسسة وطبيعة عملها يحددان المعايير التي تستحدم للحكم على سلوكيات أداء العاملين فمثلا لو كان عدد الموظفين ٤٠ موظف فيمكن مراقبة دوامهم من حيث الحضور والغياب ولكن لو كان العدد ١٠٠٠ موظف فلا بد حينئذ استخدام نظم معلومات تعتمد على التكنولوجيا والحاسوب لمراقبة الدوام .

الخطوة الثالثة :مقارنة النتائج مع المعايير

سؤال : تعتبر **مقارنة النتائج مع المعايير** إحدى أهم خطوات الرقابة ، **وضح ذلك** ؟..

- تتمثل هذه الخطوة **بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف** والمعايير المحددة في مرحلة التخطيط
- تعد مهمة في **اختبار كفاءة العملية** الرقابية وقدرتها على ضبط أي انحرافات بين مستويات الأداء المتوقعة والفعلية
- **تتطلب** المقارنة **كفاءة** في تحديد التصرف والعلاج المطلوب لمواجهة الفجوة بين النتائج الفعلية والمخطط لها

تستخدم المعادلة الرقابية الآتية في احتساب درجة الإنحراف :

درجة الإنحراف (الفرق بين المخطط والفعلي) = الأداء الفعلي (الأداء الذي تم قياسه) – الأداء المخطط له (الأداء المتوقع)

درجة الأنحراف = الأداء الفعلي ـ الأداء المخطط له

. يمكن أن يكون ناتج المعادلة قيمة سالبا أي انحراف سلبي مثال :

الإنتاج الفعلي ٤٠ وحدة – الأداء المخطط له ٥٠ وحدة (مع الأخذ بعين الإعتبار هامش التسامح بالأخطاء ٥%)

. يمكن أن يكون ناتج المعادلى قيمة إيجابية أي أنحراف إيجابي (الأداء الفعلي يفوق الأداء المتوقع)

الإنتاج الفعلي ٦٠ وحدة – الأداء المخطط له ٥٠ وحدة

. إذا كان ناتج المعادلة يساوي صفر فإن هذا يعد مؤشرا على أن الأداء الفعلي يعادل الأداء المتوقع وفي هذه الحالة لا داعي لاتخاذ أية اجراءات تصحيحية

الخطوة الرابعة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

سؤال : تعد **الإجراءات التصحيحة** من الخطوات الهامة في العملية الرقابية ، وضح ذلك ؟.

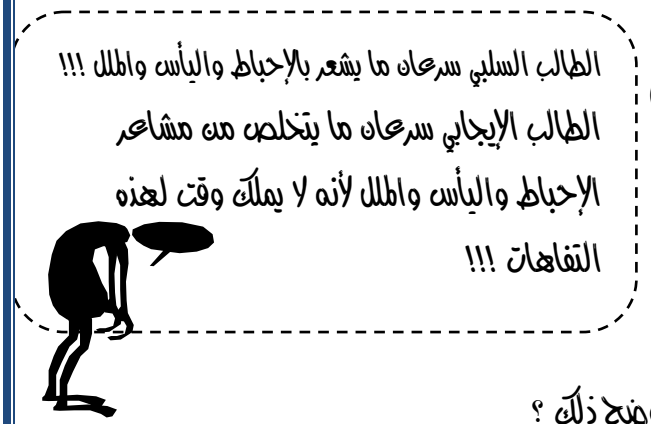
تشير معادلة الرقابة أنه كلما زاد الفرق بين مستويات الانجاز المتوقع و مستويات الإنجاز الفعلي زادت الحاجة للإجراءات التصحيحية و زادت أهميتها

اتخاذ الإجراءات التصحيحة تعد خطوة هامة في العملية الرقابية التي من خلالها تتمكن الإدارة من تصحيح **الإنحرافات** وتصحيح الأخطاء وسد الفجوة بين الإنجاز المتوقع والفعلي

الرقابة تعد وسيلة وليست غاية : فهي وسيلة **تأكد وتصحيح** : بحيث تؤكد على الإلتزام بالمبدأ(المعيار والخطة الموضوعة) والقيام بالإجراءات التصحيحية في حال الإنحراف عن المعايير

أسباب الإنحرافات في الرقابة وطرق معالجتها

ظهور الإنحرافات وخصوصا السالبة منها يعني أن التنفيذ يسير بطريقة لا تتناسب مع التوقعات مما يتطلب دراسة الأسباب تمهيدا لوضع العلاج المناسب لاحقا



سؤال : أذكر **اسباب الانحراف** في الرقابة ؟ سؤال وزاري ٢٠٠٦/١/٨ (٦ علامات)

١. أسباب مصدرها **المعيار** نفسه
٢. أسباب مصدرها **العاملون** أنفسهم
٣. أسباب مصدرها **ظروف إستثنائية** لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار

سؤال : هناك أكثر من سبب لحدوث الإنحراف منها : **المعيار نفسه** ، وضح ذلك ؟

- قد يكون المعيار المحدد في الخطة **غير ملائم** أو **غير واقعي** بالنسبة للعاملين

مثال : معيار يصعب تحقيقه ينتج عنه انحراف سالب فكأن يطلب من عامل ما لا يقدر عليه

العلاج : **التركيز** على المعيار بحيث يصبح **ممكن الوصول** إليه

- لذا يجب الأخذ بعين الإعتبار خبرات ومؤهلات العاملين وقدرتهم على إنجازها عند وضع الاهداف

سؤال : كيف يمكن أن يكون **العاملون** أنفسهم سببا لحدوث الإنحراف ؟

يحدث انحراف سلبي بسبب العاملين **للأسباب** التالية :

- **النقص** في **قدرات** العاملين ومهاراتهم
- **عدم اهتمام** العمال بالقيام بعملهم على الوجه الصحيح

في كلا الحالتين يكون الإنحراف في الغالب سالبا

علاج السبب الأول : **تدريب** العاملين على الطريقة الصحيحة في العمل من أجل تحسين مستواهم وتنمية قدراتهم

علاج السبب الثاني : **معرفة السبب الحقيقي** وعلاجه فقد يكون السبب تدني الروح المعنوية أو لطبيعة العلاقة السيئة مع رؤسائهم

سؤال : تتعرض المؤسسة **لظروف استثنائية** لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار تؤدي لحدوث الإنحراف ، وضح ذلك ؟

- قد تنشأ ظروف تجعل الإنجاز **منحرفا عن المعيار** ولا علاقة للعاملين أو المعيار فيه

مثل : ظروف الطقس ، الإضطربات السياسية ، الركود الإقتصادي ....

العلاج : العمل على إزالة هذه الظروف أو إحتوائها أو التكيف معها اذا كان متوقعا أن تدوم طويلا ولم تستطع المؤسسة تعديلها او احتوائها

سؤال : من المهم **التركيز على الإنحراف الموجب** وعدم الإقتصار على الإنحراف السالب ، علل ذلك ؟

- يجب البحث عن أسباب الإنحراف الموجب ومعرفتها بدقة للإستفادة منها كدروس لتحسين الأداء مستقبلا
- سواء كان الإنحراف موجبا أم سالبا يجب اتخاذ الإجراء التصحيحي من السبب الحقيقي للإنحراف لكي يكون العلاج جذري

سؤال : للرقابة أنواع عدة ، اذكرها حسب التصنيف الملائم ؟

أولا : **الرقابة حسب الوقت** الذي تتم فيه وتتضمن : أ) **الرقابة الوقائية** ب) **الرقابة المتزامنة** ج) **الرقابة العلاجية**

ثانيا : **الرقابة حسب الجهة** التي تقوم بها وتتضمن : أ) **الرقابة الداخلية** ب) **الرقابة الخارجية**

١. الرقابة حسب الوقت الذي تتم فيه

سؤال وزاري ٢٠٠٥/١/١٧ (٤ علامات)

سؤال : يوجد ثلاثة أنواع من **الرقابة حسب معيار الوقت** الذي تتم فيه عملية الرقابة ،اذكر نوعين منها ؟

أ) **الرقابة الوقائية** ب) **الرقابة المتزامنة** ج) **الرقابة العلاجية**

سؤال : اشرح **الرقابة الوقائية** في ضوء دراستك لوحدة الرقابة ؟

- هي رقابة تمارس قبل **بدء النشاط** للتأكد من سير العمل **باتجاه تنفيذ ما خطط** له، وأن **الموارد المطلوبة** للتنفيذ قد خصصت المستوى المطلوب قبل بدء النشاط لمنع حدوث أخطاء أثناء عمليات التنفيذ
- **متطلباتها** : . **تتطلب طرقا ابتكارية في التفكير** ، والمبادرة الإدارية الفعالة للتنبؤ بحدوث المشاكل قبل وقوعها
- لأنها تتعلق بالمرحل الأولى للنشاط فإنها تقلل الأخطاء أثناء التنفيذ(**علل**) ، وتقلل الإنحرافات ، وتقلل تكاليف تصحيحها
- **مثال:** الإعتناء بمستوى عال من الجودة في مجال انتاج الدواء كالتأكد من مواصفات المواد الأولية من حيث مطابقتها لمعايير الجودة العالمية ، والتأكد من جاهزية الأدوات والآلات ، والتأكد من شروط النظافة المطلوبة

ملاحظة : لا يمكن الاستغناء عن الرقابة المتزامنة والرقابة العلاجية والإقتصار على الرقابة الوقائية فقط

سؤال : اشرح دور **الرقابة المتزامنة** في تقليل الأخطاء ؟

- هي الرقابة التي تتم أثناء **تنفيذ النشاط** ، وتتطلب إحكام **العمليات الرقابية** على النشاط أثناء عملية تنفيذه لمنع الإنحرافات عن المخطط له مسبقا
- **فوائـــدها**(جدوى الرقابة المتزامنة) : تصحيح نتائج الأداء مباشرة أثناء العمل لمنع لإنحرافات التي تظهر نهاية الإنتاج . تجنب الهدر والأخطاء غير المتوقعة في إنتاج السلع
- **مثال انتاج الدواء :** الرقابة على ما يحدث فعليا خلال الانتاج ، كمراقبة أنشطة محددة للتأكد من صحة العمل كما هو مخطط ، من خلال كادر مؤهل علميا وفنيا يقوم بالمراقبة المباشرة عن طريق : الملاحظة ، فحص العينات بالحاسوب وتوثيق النتائج

مسألة مناقشة : ناقش جدوى الرقابة المتزامنة في حالة حدوث إنحراف خلال العملية الإنتاجية ؟

عند حدوث الإنحرافات فإن تكلفة الانحراف عند اكتشافه تكون أقل من كلفة اكتشافه نهاية العملية الإنتاجية ، كما أن كشف الإنحراف في أثناء العملية الإنتاجية يمكن المسؤولين من تعديل خططهم وتدارك الخطأ في الإنتاج قبل إنتاج الوحدات كلها معيبة

سؤال : بين دور **الرقابة العلاجية** في الرقابة على العملية الإنتاجية ؟.

- تتم بعد تنفيذ النشاط وإنهاء المهمات لمعالجة الإنحرافات بعد حدوثها،**وتركز على النتائج** لا على المدخلات والمخرجات
- **فوائد الرقـــــابة العلاجية** : ١. تحديد المسؤولية في حال حدوث الإنحرافات
  ٢. تحديد طبيعة الإنحرافات وأسبابها الحقيقية
  ٣. تحديد سبل العلاج لتلافي حدوث أخطاء في المرات القادمة
  ٤. تقييم ومكافأة الأداء أحيانا ومسائلة من تسبب في حدوث الإنحرافات أو الخطأ
- **مثال انتاج الدواء** : فحص المنتج بعد انتهاء عملية الإنتاج ومطابقتها للمعايير المحددة مسبقا قبل توريدها للأسواق
  . متابعة سجل التصنيع الذي يتضمن الوثائق المتعلقة بالمنتج لمعرفة أسباب الإنحراف واتخاذ ما يلزم وقد بتطلب الأمر اتلاف المنتج

٢. الرقابة حسب الجهة التي تقوم بها

سؤال : وضح المقصود **بالرقابة الداخلية** ؟ .

- تتمثل في قيام المؤسسة بمراقبة عملياتها ونشاطاتها بواسطة **أجهزة داخلية** (قسم أو إدارة)تسمى بقسم أو إدارة التدقيق الداخلي وهو شائع في المؤسسات المالية وفي الشركات المساهمة العامة

سؤال : اذكر ثلاثة من **مهام الرقابة الداخلية** ، التدقيق الداخلي ؟ . سؤال وزاري ٢٠٠٥/٦/٢١ (علامتان)

١. **الكشف** عن مدى **استفادة الإدارة** من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية الموضوعة تحت تصرفه
٢. **الكشف** عن **الأخطاء** وسوء التصرف وحالات الإنحراف والإهمال والعمل على إزالتها أو الحد منها
٣. **الكشف** عن **الإحتياطيات** غير المستغلة داخل المؤسسة
٤. **الكشف** عن **الصعوبات** التي تواجهها المؤسسة في تنفيذها لخططها المختلفة
٥. **المساعدة** في الوصول لأعلى مستوى من الفاعلية الممكنة لنظام الحوافز

سؤال : وضح مفهوم **الرقابة الخارجية** ؟.

- يقوم بهذا الدور **أجهزة** من **خارج المؤسسة** تهدف للتأكد من قيام المؤسسة بواجبها نحو المجتمع بالشكل الصحيح
- الرقابة الخارجية تكمل عمل الرقابة الداخلية حيث تعتبر رقابة **إجمالية** من حيث الشكل **وفي بعض الأحيانا** تكون **تفصيلية**
- من أهم الأجهزة التي تقوم بالرقابة الخارجية :**أجهزة الرقابة التشريعية** ، **أجهزة الرقابة القضائية** ، **أجهزة الرقابة الإدارية** ، بعض **الوزارات** (وزارة المالية ، وزارة الصناعة والتجارة) **وبعض الدواوين** (ديوان المحاسبة ، ديون الخدمة المدينة)
- **يقوم البنك المركزي بالرقابة على المصارف التجارية والمؤسسات المالية**

تمارس بوساطة أجهزة أو تنظيمات متخصصة يتولى كل منها الرقابة على نوع معين النشاط الذي تزاوله المؤسسة بما يكفل الإطمئنان إلى أن تصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة لا تشكل إخلالا أو خروجا عن القواعد أو القوانين المقررة ، وأن أداء المؤسسة كلها يسير بشكل صحيح نحو الأهداف الإجتماعية والاقتصادية المتوخاة من حيث الكم والزمان والاساليب المستخدمة

سؤال : أذكر اثنين من **الاجهزة الخارجية** التي تقوم بالرقابة على المؤسسات الرسمية في الأردن ؟ سؤال وزاري ٢٠٠٦/١/٨ (٣ علامات)

أجهزة الرقابة التشريعية ، أجهزة الرقابة القضائية ، أجهزة الرقابة الإدارية ، بعض الوزارات (وزارة المالية ، وزارة الصناعة والتجارة) وبعض الدواوين (ديوان المحاسبة ، ديوان الخدمة المدينة)

سؤال : " الرقابة أيا كان نوعها ينبغي ألا يكون هدفها الأساسي تصيد الأخطاء وفرض العقوبات " **بين رأيك في هذا القول** ؟ ..

أوافق على هذا القول لأن الرقابة يجب أن تهدف إلى :

. **زرع الثقة** في نفوس العاملين لمساعدتهم في العمل الإيجابي

. **لفت انتباه المديرين إلى نواحي القوة أو الضعف** في تنفيذ الخطط المختلفة مع اقتراح الحلول المناسبة للمشاكل

.**تجنب تكرار حدوث الأخطاء** بما يحقق مصلحة العاملين والمؤسسة

أدوات الرقابة

تعتمد فاعلية الرقابة ونجاحها على طبيعة الأدوات التي يتم استخدامها ، حيث يتم اختيار الأدوات الأكثر ملائمة لأهداف الرقابة ، مما يقود في النهاية إلى إنجاز وظيفة الرقابة على أفضل وجه ويسهل أيضا من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع ، ويقود لتشخصي الإنحرافات ووصف العلاج الملائم .

من لم يخطط للنجاح فقد خطط للفشل

سؤال : اذكر أدوات الرقابة مصنفة تصنيفا مناسبا ؟.

١. **مستوى المؤسسة** :أ) الحسابات الختامية (الدخل ، الميزانية العمومية) ب) المراجعة الإدارية ج) نسب الإنتاجية

٢. الرقابة على **مستوى الإدارات**:

أ) الرقابة على الكمية ب) الرقابة على الجودة

ج) الرقابة على التكاليف د) الرقابة على الوقت

٣. الرقابة على **مستوى الأفراد** : أ) الرقابة الذاتية ب) تقارير الأداء

١ الرقابة على مستوى المؤسسة :

سؤال : أذكر **أنواع الرقابة** على مستوى المؤسسة ؟. سؤال وزاري ٢٠٠٥/٦/٢١ (٦ علامات)

١. **الحسابات الختامية** ٢. **المراجعة الإدارية** ٣. **نسب الإنتاجية**

سؤال : ما **أهداف الرقابة** على **مستوى المؤسسة** ؟ .

.التأكد أن المؤسسة تسير حسبما خطط لها كالتأكد من أن الأهداف على مستوياتها المتعددة تنجز حسب الخطة الموضوعة ، باستخدام أدوات تقيس الإنجاز العام للمؤسسة في نهاية الفترات التخطيطية ، حيث تظهر على شكل نتائج محددة في الحسابات الختامية للمؤسسة .

١. الحسابات الختامية :

سؤال : تعتبر **قائمة الدخل** من الحسابات الختامية التي تستخدم **كأداة رقابية** ، وضح ذلك ؟.

قائمة الدخل : هي **كشف** يبين صافي دخل المؤسسة من نشاطها التشغيلي وغير التشغيلي وهي نوعين :

أ) **قائمة الدخل التقديرية** : تعد في **بداية السنة** كأداة تخطيط

ب) **قائمة الدخل الحقيقية (الفعلية)** : تعد في **نهاية الفترة** المحاسبية للوصول إلى نتائج نشاط المؤسسة

وتتم الرقابة من خلال مقارنة الأرصدة الموجودة في قائمة الدخل التقديرية بالأرصدة الناتجة عن قائمة الدخل الفعلية وإذا ظهر أي انحراف بينهما فإن ذلك يمثل انحرافا لا بد من دراسته وتحديد حجمه وأسبابه وعلاجه

مثال على المقارنة في قائمة الدخل :

الأرقام التقديرية	الأرقام الفعلية	البيان
٦٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	صافي المبيعات
٩٠٠٠	٥٠٠٠	إيراد فوائد دائنة
٦٩٠٠٠	٥٥٠٠٠	إجمالي الإيرادات
(٢٥٠٠٠)	(٣٠٠٠٠)	تكلفة البضاعة المبيعة
(١٠٠٠٠)	٩٠٠٠	مصاريف تشغيلية
٣٥٠٠٠	٣٩٠٠٠	إجمالي المصروفات
٣٤٠٠٠	١٦٠٠٠	صافي الربح

ملاحظة :. يوجد إنحراف بين صافي الربح في قائمة الدخل التقديرية وصافي الربح في قائمة الدخل الفعلية لذا تحتاج المؤسسة إلى إجراء تصحيحي حسب إمكانياتها وظروفها .

. يمكن إعداد هذه القوائم حاسوبيا بطريقة ميسرة من خلال برامج محاسبية مثل (ITAC)

سؤال : تعتبر **الميزانية العمومية** من الحسابات الختامية التي تستخدم كأداة رقابية ، وضح ذلك ؟.

الميزانية العمومية : كشف يبين **ما للمؤسسة من أصول وما عليها من التزامات** في نهاية الفترة المالية لبيان الموقف المالي لها وهي نوعين :

أ) **الموازنة التقديرية** : **تصور مستقبلي لأصول وخصوم** المؤسسة المتوقعة في بداية الفترة المالية.

ب) **الميزانية الفعلية** : قائمة تظهر فيها **الأرصدة الفعلية** لكل من الأصول والخصوم الناتجة عن النشاط الحقيقي للمؤسسة وبيان الموقف المالي.

تتم الرقابة من خلال مقارنة تقديرات المؤسسة للموازنة التقديرية خلال عام قادم بالأرقام الفعلية للميزانية العمومية الفعلية نهاية الفترة الزمنية وحساب الفرق بين الأرقام لتحليل الانحرافات ومعرفة أوجه الزيادة والنقص وتأثيره على المؤسسة لتجنب ذلك في المستقبل ومحاسبة المقصرين وفق التقصير وحجمه

. كانت الميزانيات تعد سابقا بشكل يدوي وأصبح متاحا اعداها حاسوبيا باستخدام التكنلوجيا مثل برنامج ITAC

مثال على المقارنة بين الميزانية العمومية وبين الموازنة :

الأصول	الأرقام التقديرية	الأرقام الفعلية	الخصوم	الأرقام التقديرية	الأرقام الفعلية
نقدية	١٠٠	٥٠	دائنون	٣٠٠	١٥٠
أوراق قبض	٢٠٠	٥٠	أوراق دفع	٣٥٠	١٥٠
بضاعة	٣٥٠	٤٠٠	مستحقات	١٠٠	٥٠
الأصول المتداولة	٦٥٠	٥٠٠	الخصوم المتداولة	٥٥٠	٣٥٠
مباني	١٨٠٠	١٧٠٠	رأس المال	١٩٠٠	١٨٥٠
مجموع الأصول	٢٤٥٠	٢٢٠٠	إجمالي الخصوم	٢٤٥٠	٢٢٠٠

وضح المقصود **بالمراجعة الإدارية** ؟ . سؤال وزاري ٢٠٠٥/٦/٢٦ (علامتان)

- **قوائم مطولة** للغاية تتضمن جميع **الممارسات المعيارية** التي ترغب الإدارة العليا بتطبيقها في عملية تقييم أنشطة المؤسسة في جميع المجالات (الإنتاجيةوالتسويقية والتمويلية وغيرها) لتحقيق نتائج وإنجازات وسلوكيات تعبر عن المستوى المناسب للأداء
- تستخدم في التعبير عن **مقاييس الوضع الراهن** والفعلي للنتائج و الإنجازات وغالبا ما يضعها المديرون المعنيون
- تستخدم في **تشخيص مشاكل الأداء** وتحديد نقاط القوة والضعف في الجوانب المختلفة للمؤسسة

مثال على قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية :

المجالات	الأسئلة	نعم	إلى حد ما	لا
مركز الشركة	هل حصة الشركة في السوق في نمو			
	هل منتجات الشركة متطورة باستمرار			
	هل تحقق الشركة عائدا عاليا مقارنة بباقي الشركات			
الإنتاج	هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة			
	هل الطاقة مستغلة بشكل جيد			
	هل لدى الشركة أنظمة سليمة لتخطيط ومراقبة الإنتاج			
التسويق	هل منتجات الشركة في بداية نموها			
	هل أسعار الشركة تنافسية			
التمويل	هل لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الإستثمارات الجديدة			
	هل لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال			
المعلومات	هل لدى الشركة نظام متكامل للمعلومات			
	هل تستخدم الشركة الحسابات الآلية			
فلسفة الإدارة	هل مديرو الشركة مبتكرون ومبدعون في قراراتهم			
	هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذ القرار			
الموارد البشرية	هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط			
المواد	هل لدى الشركة انظمة كاملة للرقابة على المخزون			
	هل لدى الشركة علاقات طيبة مع الموردين			

سؤال : اشرح مفهوم **الرقابة نسب الإنتاجية** ؟ .

- تشير إلى **مقدار** ما تحقق من **نتائج مخطط** لها باستخدام **الموارد المتاحة** ويعبر عنها رياضيا بقيمة لها **بسط و مقام**

يث يشير **البسط** (لنتائج الأداء المختلفة) أما **المقام** فيشير (للموارد المستخدمة لتحقيق تلك النتائج) ثم يتم المقارنة بين ما تم استخدام من موارد لتوليد النتائج إلى يتم التوصل للنسب الإنتاجية

- يتم تطوير وتصميم نسب الإنتاجية بما يلائم طبيعة العمل نتائج الأداء والموارد، وتصمم بعض المؤسسات النسب بناء على انتاجية الإدارات والوحدات والفروع والآلات لأحكام الرقابة الفعالة عليها
- تظهر أهمية النسب الإنتاجية فقط بإجراء المقارنات

- تظهر **أهمية النسب الإنتاجية** من خلال المقارنة كالتالي : وزاري .

١) **مقارنة نسب الإنتاجية للعام الحالي بنسب الإنتاجية للعام السابق** : تشير المقارنة إلى مدى التقدم أو التأخر في نتائج الأداء في المؤسسة عبر الزمن

٢) **مقارنة نسب الإنتاجية في نشاط معين مع نسب الإنتاجية في نشاط مماثل** ، أو مقارنة مصنع للمؤسسة مع مصنع آخر مماثل ، أو مقارنة نتائج الأداء في المؤسسة مع نتائج أداء لمؤسسة مماثلة

٣) **مقارنة نسب الإنتاجية في المؤسسة بنسب معيارية تعتمدها المؤسسة معيارا:** كأن ترى أن النسب المعيارية لعوائد المبيعات (٨%) بينما لا تتجاوز النسب الفعلية (٢%) مما يشر لأنحراف سلبي في نتائج الأعمال يتطلب اجراءات تصحيحية

حسام عواد

٢. الرقابة على مستوى الإدارات والأقسام :

١. الرقابة الكمية **٢. الرقابة على الجودة** **٣. الرقابة على التكاليف** **٤. الرقابة على الوقت**

سؤال : اشرح **أنواع الرقابة** على مستوى الإدارات والأقسام ؟ ...

١. **الرقابة على الكمية** : يتم **بمقارنة الأرقام المطلوب تحقيقها** في الخطة مع **الأرقام الناتجة عن التنفيذ الفعلي** ، وتحديد لإنحراف لتحديد أسبابه ومعالجته فإذا كان التركيز على الكمية تكون رقابة كمية

مثال : يبين الإنحراف بين الفعلي(التنفيذ) والمقدر(الخطة) ومقدار الإنحراف وسبب الإنحراف

بيان	أرقام التنفيذ	أرقام الخطة	الإنحراف	ملاحظات /السبب
الصنف ١	٦٠٠٠	٨٠٠٠	(٢٠٠٠)	توقف الآلات لمدة أسبوعين
الصنف ٢	٥٢٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠	تغطية سوق جديد
الصنف ٣	١٠٥٠٠	١١٠٠٠	(٥٠٠)	استقالة رجل البيع

الطالب الذي يتعب في بداية الفصل يطمئن في نهايته

٢. **الرقابة على الجودة** : تعنى **بالإهتمام بالمحافظة على قدر عال** من **الجودة** عند انتاج المنتج .

. تبدأ الرقابة على الجودة بتحديد **معايير** مثل : الحجم ، اللون ، الملمس ، التشطيب ، الأبعاد ، جودة التعبئة وغيرها وقد توضع معايير مثالية يتم وضع حد أدنى أو أعلى لها وفي حدود هذه المعايير يقبل المنتج وخارج حدودها يرفض

سؤال : وضح المقصود **بمفهوم الجودة** ؟.

هي **مجموعة من الصفات** التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم

وقد مر بعدة **مراحل** :

أ) **الفحص** : فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة

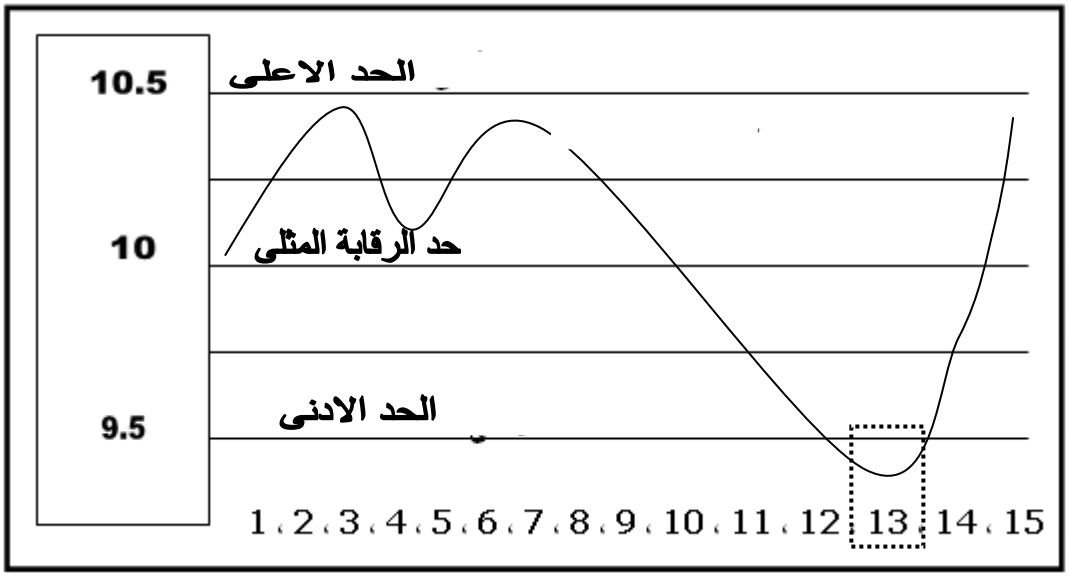
ب) **ضبط الجودة** : تخطيط فحص العمليات منذ بداية انتاج المنتج او الخدمة مما ساعد على كشف الأخطاء مبكرا ولكن لم يمنع تكرار حدوثه

ج) **توكيد الجودة** : بالتركيز على متطلبات العميل الذي أصبح هدف ومحور المؤسسات مما نشأ عنه سهولة وتعريف وتفادي المشاكل منذ البداية وزاد من توكيد الجودة للعميل

سؤال : وضح المقصود **بخرائط الجودة** ؟.

هي إحدى **الوسائل ذائعة الإنتشار** لمراقبة الجودة في مجال الإنتاج حيث من الممكن قياس جودة المنتج حسب مجموعة من الخصائص **كالبعد والمادة والحجم واللون** وغيرها تساعد على مقارنة الخصائص الفنية لمنتج معين يتم انتاجه حاليا مع الخصائص الموضوعة مسبقا للجودة قبل بدء التصنيع

مثال على خرائط الجودة :



الخريطة السابقة لعمود صغير يستخدم لأحدى الماكنات يجب أن يكون مقاس قطره (١٠سم) ويسمح بوجود نسبة سماح (٥%) زيداة أو نقصانا ، لذا يجب أن يكون العمود ما بين (١٠,٥) و(٩,٥) وإذا ما تجاوز الحدين السابقين يعد انحرافا، ويلاحظ من الخريطة بن هناك (١٥) عينة واحدة فقط خرجت عن المحدد وأدت إلى أنحراف .

مثال على متابعة المردودات من التالف :

يوضح الجدول التالي كيفية مقارنة الأرقام المخططة بالأرقام الفعلية للمردودات والتالف في إحدى إدارات الإنتاج ، مع العلم بأنه يمكن للأقسام تحديد معايير جودة على شكل نسب مئوية

كتحديد نسبة تالف قدرها (٢%) من المنتجات على شكل تالف .

البيان	المردودات أو التالف المخطط	المدودات أو التالف الفعلي	الإنحراف	السبب
صنف١	٧٠ وحدة	١٠٠	٣٠	سوء تغليف
صنف٢	٣٥ وحدة	٤٠	٥	خلل في الآلات
صنف٣	٩٥ وحدة	٩٣	(٢)	مستوى الإلتزام في التنفيذ

سؤال : وضح المقصود **بالرقابة على التكاليف** ؟ ...

الرقابة التي تتم من خلال **مقارنة الميزانية التقديرية** للقسم أو النشاط **بالميزانية الفعلية** ، بحيث تعطي الميزانية التقديرية معايير للرقابة فيما يتعلق بالإنفاق والتكاليف في بنود الميزانية ، فإذا زاد الإنفاق الفعلي عن المقدر عد دليلا على سوء التنفيذ وانحرافه عما هو مخطط

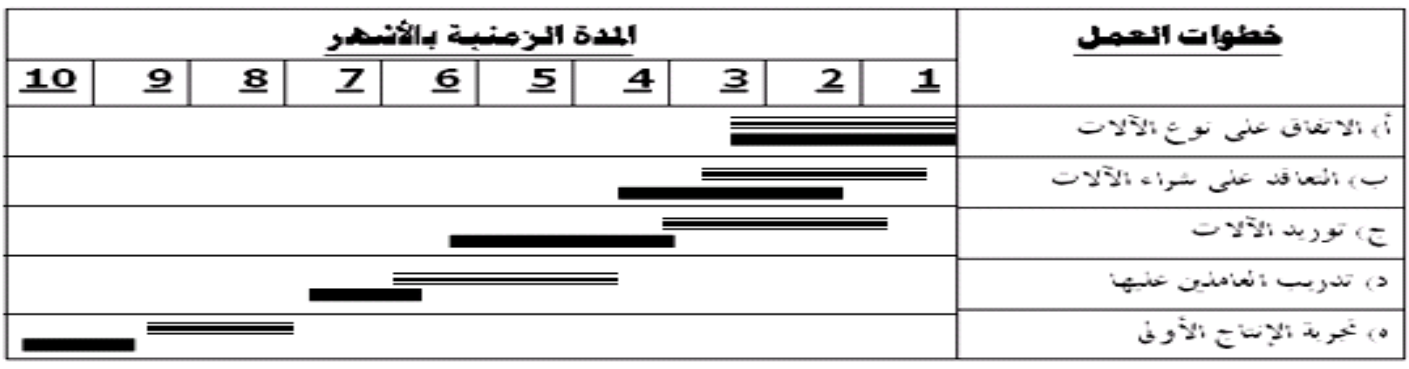
مثال : يوضح الجدول التالي مقارنة جزء من موازنة التكاليف التقديرية مع الميزانية لفعلية للتكاليف مع مقدار الإنحراف وسببه

البيان	التكاليف الفعلية	التكاليف المخططة	الإنحراف	ملاحظات / السبب
الصنف ١	١٥٠	١٠٠	٥٠	ارتفاع كلفة التغليف
الصنف ٢	٥١	٥١	–	مستوى التزام العاملين
الصنف ٣	٢٥	٢٣	٢	أخطاء في التغليف
الصنف ٤	٨٠	٩٠	(١٠)	مستوى كفاءة العاملين
المجموع	٢٠٦	٢٦٤	٤٢	

سؤال : وضح المقصود **بالرقابة على الوقت** ؟ ...

الرقابة التي تتم من خلال **مقارنة الزمن التقديري** لأنتاج المنتج **مع الزمن الفعلي** لذلك واحتساب الإنحراف

مثال : يمثل الشكل التالي خريطة زمنية لتنفيذ برنامج شراء آلات جديدة لأحد الأقسام من حيث مقارنة الزمن المقدر والمشار إليه بخط أسود فاتح مع الزمن الفعلي والمشار إليه بخط أسود غامق



٣. الرقابة على مستوى الأفراد :

تهدف إدرة أي مؤسسة لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في الأنشطة التي تمارس في الإدارات والأقسام المتنوعة فيها ومع ذلك فإنه في أحسن الظروف وفي أكثر الإدارات إنتاجية نشاهد أمثلة من الاداء المنخفض الذي قد يعود السبب في انخفاضه لعوائق مصدرها (مستويات المواد أو الآلات أو التنظيم إلخ .... كما قد يرجع السبب إلى الأفراد العاملين في المؤسسة انفسهم حيث من الممكن أن يكون أداء الأفراد من الاسباب الرئيسية في انخفاض الأداء ووجود الإنحرافات عما هو مخطط له (علل) لأن الأفراد هم الذين يتحكمون في الموارد والآلات والمواد ، ولذا ينصب اهتمام الإدارة على إيجاد آليات للرقابة على أداء الأفراد ومنها : الرقابة الذاتية على الأداء ، تقارير الاداء

الإرادة هى الفارق الوحيد بين الناجح و الآخرين

سؤال : وضح المقصود **بالرقابة لذاتية** ؟ ..

تعد من أنشطة الرقابة التي يقوم بها الفرد **شعوريا أو لاشعوريا** لتقييم أدائه وسلوكياته ذات العلاقة بالعمل من خلال :

رقابة الضمير وهو : الوازع الفطري لدى الإنسان الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الفرد من خلال رقابة الإنسان على نفسه رقابة نابعة من إيمانه بالله تعالى.

سؤال : تكلم عن **الإرتباط** ما بين **الدين الإسلامي وبين الرقابة الذاتية ؟**

. اهتم الفكر الإسلامي **بغرس** مفهوم الرقابة الذاتية لدى الإنسان التي تنسجم مع **مراقبة الله تعالى** لع في كل مجالات الحياة كما ورد في الحديث الشريف : " اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك "

.تعتبر الرقابة الذاتية من وجهة نظر الإسلام **خط الدفاع الأول لتجنب الإنحراف السلبي** ويدعو أن يكون كل شخص رقيبا على نفسه لقول عمرين الخطاب رضي الله عنه " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا "

سؤال : اذكر **فوائد رقابة** الفرد لنفسه في تحقيق نتائج هامة للفرد والمؤسسة و المجتمع ؟ *سؤال وزاري ٢٠٠٦/٨ (٤ علامات)*

١. المقدرة على **معرفة أوجه القصور** بشكل مباشر، لأن الفرد أدرى وأقدر على معرفة نقاط قوته أو ضعفه
٢. **المعالجة الفعالة لأوجه القصور**، حيث إن الفرد يكون قادرا على معرفة أوجه العلاج للمشكلات التي تواجهه
٣. **تقلل الإعتماد على الرقابة** الخارجية وتخفف من أساليبها المعقدة
٤. تساعد على **تطوير الأداء** لأن الفرد الناضج يسعى للتغلب على أخطائه، ويطور قدراته وإمكاناته لمنع تكرار الخطأ
٥. يعمل على **تحقيق التطور والتقدم المتسارع** إن انتشرت الرقابة الذاتية من قبل المديرين لأنهم قدوة للعاملين

سؤال : وضح المقصود **بتقارير الأداء** ؟.

تقييم أداء العاملين احد اهم الانشطة التي يقوم بها المدير لكي يحدد درجة كفاءة مرؤوسيه وفعاليتهم في أداء العمل حيث يهدف لتشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء الضعيف

ينال ذوو الأداء الجيد مكافآت وحوافز معينة مثل (الإعتراف بهذا الأداء والشكر والعلاوة والترقية والمعاملة الطيبة)

ذوو الأداء الضعيف قد يحتاجون لمزيد من التوجيه ، ويشكل ضعف أدائهم عقبة في سبيل تقدمهم الوظيفي في المستقبل

سؤال : يستخدم المدير **مؤشرات مختلفة لتقييم أداء العاملين** ، اذكر مؤشرين منها ؟ *سؤال وزاري ٢٠٠٦/٨ (٤ علامات)* .

١. معدلات أو عدد ساعات التأخير
٢. عدد الشكاوي من العملاء المتعاملين مع المرؤوسين
٣. عدد حالات النزاع والصراع مع الزملاء
٤. عدد وحدات الإنتاج التي أنتجها الفرد

أدوات رقـابية تستخدم حاليا في مؤسسات الأعمال بنطاق واسع

أ) نظم الرقابة بالحاسوب **ب) الإدارة بالتجوال**

سؤال : من أهم الأدوات الرقابية ما يعرف **بنظم الرقابة بالحاسوب** ، اشرح ذلك ؟...

- هي **نظم رقابية تعمل من خلال الحاسوب** تأخذ **أشكالا** عدة مثل : **العدسات الإلكترونية** المتصلة بالحاسوب ومثبتة في أقسام مختلفة **للقيام بالرصد والتسجيل** الفوري وتخزين الأداء الملاحظ داخل ملفات إلكترونية داخل الحاسوب **لتوفير تغذية راجعة** تساعد على تصحيح الإنحرافات .
- من أهم **تطبيقات النظم** : **نظم مراقبة الدوام ومراقبة المخزون ومراقبة الجودة ومراقبة العمل** على خطوط الإنتاج
- تتميز بإمكانية **المتابعة الفورية** للأداء من خلال شاشة الحاسوب المتصلة بالمديرين لمعرفة الأداء الفعلي بدلا عن التقارير الرسمية المكتوبة وهذا يزيد القدرة على دراسة بدائل الحلول المختلفة ويرفع من مستوى اتخاذ القرار وإحكام الرقابة الفعالة على الإنجاز

مثال : يمكن لمدير التسويق متابعة موظفي خدمة العملاء أثناء تفاعلهم مع الجمهور لرصد كيفية قيامهم بالرد على شكاوي العملاء من خلال أنظمة رقابية حاسوبية .

سؤال : أذكر الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة **لتخفيض التوتر والضغط النفسي** على العاملين لاستخدام نظم الرقابة على الحاسوب ؟

١. **إعلام الموظفين** مسبقا بأن أداؤهم والسلوكات المرافقة له تخضع لمراقبة إلكترونية دائمة
٢. توزيع **منشورات دورية** توضح سياسات المؤسسة في هذه المجالات
٣. **إخضاع الأنشطة الحرجة** (عناصر النجاح الحرجة) فقط لعمليات الرصد الإلكتروني واستثناء الأنشطة الأخرى

سؤال : وضح المقصود بمفهوم **عناصر النجاح الحرجة** ؟

الأنشطة او الأجزاء من الأنشطة التنفيذية ذات الأهمية البالغة لنجاح عمليات التنفيذ

سؤال : وضح المقصود **بالإدارة بالتجوال** ؟ . *سؤال وزاري ٢٠٠٦/١٨ (ثلاثة علامات)*

- **أسلوب رقابي واتصالي** يتم كم خلال متابعة المدير **بوجوده شخصيا** في مواقع العمل او من خلال المتابعة بواسطة **شاشة طرفية** مرتبطة بشبكة حاسوبية محلية لمتابعة سير العمل بواسطة الصوت والصورة .
- **يتيح فرصة التفاعل المباشر** بين المدير و المرؤسين والمتبعة عن قرب وتبادل المعلومات وإعطاء التعليمات عند الحاجة

سؤال : تفضل المؤسسات الصغيرة **أسلوب الإدارة بالتجوال كأداة رقابة** ، علل ذلك ؟ *سؤال وزاري ٢٠٠٨/٢/٢١ (٣ علامات)*

١. **ترشيد** التكاليف المصاحبة للنظم الرقابية الشاملة
٢. **عدم توافر الخبرة** والدراسة الفنية لتطبيق تلك لنظم الشاملة
٣. **عدم القدرة المالية** للمؤسسة على تطبيق نظم رقابية شاملة

النجاح ٩٩% تعب وجهد والباقي حظ

خصائص نظام الرقابة الفعال

سؤال : أذكر **خصائص نظام الرقابة الفعال** ؟ .

١. **دقة المعلومات**	٢. **توافر المعلومات**	٣. **التركيز على عناصر النجاح الحرجة**
٤. **التوقيت الملائم**	٥. **المرونة**	٦. **التكامل** ٧. **قابلية الفهم**
٨. **الملائمة**	٩. **الإتصال**	١٠. **التعاون** ١١. **الجدوى الإقتصادية**

سؤال : اشرح **خصائص نظام الرقابة الفعال** ؟ (يأتي السؤال على إحدى النقاط) ...

١. **دقة المعلومات** : يجب أن تكون **المعلومات المتداولة** في أي نظام **دقيقة** كي تكون نافعة ومفيدة لتجنب اتخاذ قرارات خاطئة ، كقيام بعض المديرين كتقدير حجم الإنتاج بأقل مما يجب لتكون مؤشرات الأداء التنفيذية جيدة أو تخفيض أرقام الإستهلاك لزيادة الربح بطريقة غير حقيقية ، وبذلك يعمد المديرين لتجميل إنجازاتهم على حساب دقة المعلومات

٢. **توافر المعلومات** : لا بد من توافر معلومات كافية عن (**الخطط والبرامج وجداول العمل والأرقام التقديرية وخرائط التخطيط والتنفيذ الفعلي لها**) لمعرفة ما حدث فعلا وما يحدث حاليا وما قد يحدث مستقبلا لاكتشاف الإنحرافات ومعالجتها

٣. **التركيز على عناصر النجاح الحرجة** : **عمليا لا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا تسمح بإحكام الرقابة نفسها على كل شيء يتم تنفيذه** ، لذا يتم الرقابة على الجوانب الهامة (الحرجة) من التنفيذ التي يجب الرقابة عليها بأعلى مستوى لضمان نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها

٤. **التوقيت الملائم** : يتميز النظام الرقابي **بتوفير المعلومات في الوقت المناسب** وعند الحاجة لاستخدامها

مثال : مدير الجودة يحتاج بيانات يومية عن الجودة ، ومدير المخازن يحتاج بيانات شهرية عن كمية المواد الخام المتاحة ، ومديرو الإدارات العليا يحتاجون بيانات ربع سنوية أو سنوية لممارسة عملهم الرقابي

٥. **المرونة** : استخدام معايير رقابة تتناسب مع الظروف ، فإن تغيرت الظروف تتغير المعايير

مثال : تخفيض معدل الهالك في مصنع ألبسة من (٤%) إلى (٢%) نتيجة لزيادة الكفاءة في الإنتاج

٦. **التكامل** : أي أن **يتكامل النظام الرقابي مع باقي الأنظمة الإدارية** في المؤسسة وخاصة مع نظام التخطيط ، فكل عناصر التخطيط يمكن أن تكون أدوات رقابية جيدة .

مثال : إذا خطط لتصميم برنامج لدائرة الإنتاج خلال(٦٠يوم) واستغرق التصميم فعليا (٤٠يوم) فإن هناك انحرافا سلبيا قدره(٢٠يوم)

٧. **قابلية الفهم** : يجب أن يتضمن نظام **الرقابة تعليمات محددة تبين لمن يمارسون الرقابة** ما يجب فعله في حال تخطي معايير الرقابة مما يمكنهم ذاتيا من معالجة المشاكل قبل استفحالها

مثال : قيام رئيس قسم المخازن بإعادة الطلب : إذا وصلت الكمية المتوافره لديه إلى المعدل المحدد للقيام بالشراء

٨. **الملائمة** : **يجب أن يلائم النظام الرقابي ظروف المؤسسة** ، فالمؤسسة الكبيرة تعتمد أنظمة معلومات متقدمة تتبع جهازا رقابيا مستقلا في حين تعتمد المؤسسة الصغيرة إسناد عملية الرقابة للمعني في التنفيذ، لذا يتناسب النظام الرقابي مع هو موجود في المؤسسة من هيكل تنظيمي ، عدد مستويات تنظيمية ، نظام اتصالات ، أنظمة معلومات ....

٩. **الإتصال** : يجب على من يمارس الدور الرقابي وهو يقوم **بعملية جمع المعلومات** بالإتصال مع الآخرين لجمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة والإنحرافات لذا يجب ان يتمتع بأساليب ومهارات الإتصال

١٠. **التعاون** : يجب أن يتم التعاون بين من يقوم بالرقابة ومن يخضع للرقابة ، من خلال تبادل المعلومات اللازمة

١١. **الجدوى الإقتصادية** : يجب أم يحقق النظام الرقابي **عائدا يفوق تكاليفه** وهذا يتطلب تصميم نظام رقابي مناسب للعمل ودون إسهاب في التفاصيل غير مفيدة .

مجالات استخدام الرقابة

تعد الرقابة الإدارية ضرورية لنجاح أي نشاط تقوم به المؤسسة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسبما خطط له وأن يكون طبقا لما هو مطلوب ، لذلك تعتبر عملية ملازمة للنشاطات كافة وفيما يلي بعض المجالات التي تستخدم فيها الرقابة

سؤال : وضح مجال استخدام الرقابة في : المشتريات ، المخزون ، الرقابة المالية ، الموارد البشرية ، التسويق ؟.

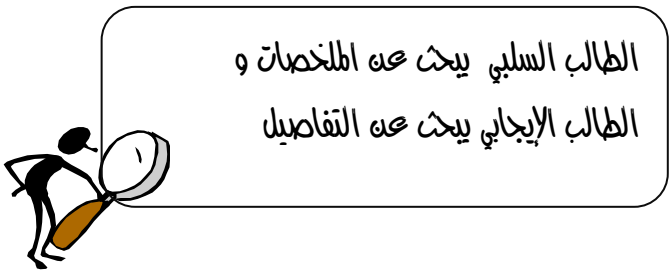
١. **المشتريات** : تستخدم للتأكد من **سلامة المشتريات وجودتها** ، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة بالكمية المحددة ، واستلامها في الوقت المحدد

٢. **المخزون** : من خلال **متابعة المخزون** من حيث (الكمية الواردة والصادرة والرصيد) وتعمل على حماية المخزون من أخطار التلف والتقادم ، وساعدت التكنولوجيا باستخدام برمجيات خاصة على الحصول على تقارير بشكل دقيق في أي وقت

٣. **الرقابة المالية** : تعمل على **مراقبة التدفقات النقدية** الداخلة والخارجة من صندوق المؤسسة ، والتأكد من سلامة استخدامها من خلال حواسيب وبرمجيات خاصة تظهر تقارير لمعرفة أية انحرافات مالية

٤. **الموارد البشرية** : للتأكد من مدى **إلتزام العاملين** بتطبيق القواعد والأنظمة في كل إدارة أو قسم مثل : استخدام بطاقات خاصة مبرمجة لضبط دوام العاملين

٥. **التسويق** : للتأكد من **مستوى الطلب على منتجات** المؤسسة من قبل العملاء ورضاهم وكما هو مقدر في خطة المبيعات ، وللتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وباستخدام الإنترنت لمزيد من التواصل



دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة

سؤال : وضح دور **تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة** ؟

١.**نظام تتبع أداء العاملين من خلال النظم الحاسوبية** :

مثل : متابعة دوام العاملين باستخدام بطاقات خاصة يتم إدخالها في آلة معينة مرتبطة مع الحاسوب لمساعدة المدير في معرفة مدى التزام العاملين بالدوام

٢. **التقارير بجميع أشكالها** :

يقوم البرنامج الحاسوبي بإصدار التقارير بناء على طلب الإدارة وتساعد متخد القرار بالاحاطة بسير العملية الادارية

٣.**الاستفسارات** :

يتم باستخدام نظم خاصة مثل : نظم تتبع أداء تأليف الكتب المدرسية في وزارة التربية والتعليم من خلال أداء فرق العمل ذات العلاقة بعملية التأليف ، ومراقبة أداء المؤلفين ، ومن لهم علاقة بالمتابعة والاشراف على التأليف وتحديد الانجاز ومدى مطابقته مع الخطط الموضوعة

٤. **التحليل المالي الرياضي والإحصائي** :

هنالك نظم حاسوبية عديدة تمكن من تحديد معايير مالية واحصائية تمكن المديرين من متابعة سير العملية المالية واتخاذ الاجراءات الاحصائية المناسبة في الوقت المناسب

٥. **البرمجيات المستخدمة في عملية الرقابة** : تم تطوير برمجيات رقابية في العديد من المؤسسات كالمطارات والبنوك والفنادق وغيرها ومنها :

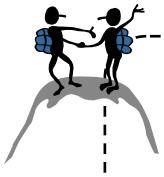
أ) بصمة الإبهام

ب) بصمة العين

ج) شدة التوتر الصوتي

د) التعرف على التوقيع الإليكتروني

ه) قراءة المعلومات المتعلقة بجواز السفر



صديقك قد يصحبك إلى القمة وقد يسحبك إلى القاع ، ولذا فعليك انتقائه جيدا في مرحلة الثانوية العامة

دور أهمية الرقابة عند حدوث الإنحراف ؟ للاطلاع والاستزادة عن الانحراف في الراقابة ...

. تؤثر **الفجوة الزمنية** بين وقت وضع الخطة واقرارها وتحديد الأهداف وبين وقت التنفيذ ، وخلال تلك الفترة تستجد تطورات وظروف غير متوقعة يترتب عليها حدوث انحرافات وهنا تظهر عملية الرقابة لتحديد هذا الانحراف

. تؤثر **التغيرات في بيئة العمل** مثل (تصرفات المنافسين ، الأجراءات ، السياسات الحكومية ، الوضع السياسي السائد) تؤثر سلبا أو ايجابا في الأداء ، لذا يتم قياس التأثيرات في الأداء ومعالجة الانحرفات

.**اختلاف الأهداف التنظيمية** للمؤسسة عن الأهداف الشخصية للعاملين ، فالكثير من التوقعات والأهداف الشخصية لأفراد المؤسسة قد تتعارض مع ما تسعى إليه المؤسسة .وعليه فإن من مهمات وظيفة الرقابة السعي للتأكد أن جهود العاملين وأداؤهم موجه بالدرجة الأولى نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ، ونحو محاولة إيجاد التوافق بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين وإحداث أكبر قدر ممكن من التوافق بينهما .من خلال الرقابة يتم التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة والأساليب التي تنفذ بها وما إذا كانت هنالك بدائل أفضل لتحقيقها

الوحدة الخامسة

اتخاذ القرارات وحل المشكلات

(المستوى الثالث)

لا تقلق على المستقبل ..تكفيك متاعب الحاضر

مفـهوم القــرار

سؤال : ما المقصود **باتخاذ القرار** ؟

هي عملية **إدارية** هادفة تتضمن **المفاضلة** بين مجموعة من البدائل **واختيار** البديل الأنسب **لمواجهة** موقف ما لحل مشكلة ما للوصول إلى غاية محددة .

سؤال : ما هي أهمية اتخاذ القرار ؟ أو ما علاقة اتخاذ القرار بالسلطة القانونية ؟

. اتخاذ القرار في المؤسسات الرسمية جزء من ممارسة السلطة القانونية وتفعيل أدوار الأفراد ومجموعات العمل في مستويات التنظيم .

. تمكن السلطة القانونية المستمدة من المركز الوظيفي الأفراد من اتخاذ القرار

. تمنح الأفراد شرعية وقدرة على إلزام المعنيين وتنفيذ الإجراءات والتعليمات لتحقيق الأهداف

سؤال : تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من البدائل الايجابية والسلبية ، وضح ذلك ؟

. أي ان متخذ القرار يتبنى بديلا محددا بين مجموعة من البدائل المتاحة عند وجود مشكلة ما تستدعي حل أي وجود حاجة لدفع متخذ القرار وحفزه على التصرف بطريقة مناسبة للموقف .

ملاحظة : المشكلة تأخذ عدة أشكال : قضايا علمية أو أهداف مرغوبة أو مظاهر خلل أو معالجات لأوضاع محددة أو ردود فعل لمتغيرات داخلية وخارجية

علل : المؤسسة شبكة متكاملة ونظام معقد لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحويل الموارد والمدخلات إلى قرارات ملموسة ؟

لأن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا عملية مستمرة تتكامل وتسير جنبا إلى جنب مع بقية الوظائف الإدارية ، فمختلف النشاطات والأعمال التي تقوم بها أي مؤسسة ما هي إلا مجموعة من القرارات .

مراحل عملية اتخاذ القرار

سؤال : وضح المقصود **بمفهوم حل المشكلة** ؟

هي عملية استخدام المعلومات و المعرفة و الحدس لحل المشكلة التي يتم تحديدها مسبقا .

سؤال : أذكر مراحل عملية **حل المشكلة** ؟

١- تحديد المشكلة بجمع البيانات وتحليلها

٢- وضع البدائل وتطويرها

٣- اختيار البديل الأنسب

٤- تنفيذ الحل

٥- متابعة وتقييم النتائج

مراحل عملية **اتخاذ القرار**

١- تحديد المشكلة بجمع البيانات وتحليلها

٢- وضع البدائل وتطويرها

٣- اختيار البديل الأنسب

عملية اتخاذ القرار جزء من عملية حل المشكلة

الخطوة الأولى : تحديد المشكلة :

.يتم فيها البحث عن حالات تستدعي اتخاذ القرار حيث يتم التفريق بين اعرض المشكلة وأسبابها الحقيقية

. يتم فيها استكشاف البيئة وجمع البيانات المرتبطة بالمشكلة وتحليلها

. يجب أن تكون البيانات دقيقة وكاملة وإبرازها بشكل واضح

ملاحظة ✍: جمع البيانات وتحليلها للكشف عن المشكلةتقود إلى فعالية القرار لتحديد وصياغة المشكلة المراد حلها بشكل دقيق فقد تبتكر حلولا جديدة إلا أن هذه الحلول لا تسهم بحل المشكلة

مثال : يمكن أن نأتي بحلول عديدة لمشكلة كيفية زيادة فروع المؤسسة إلا أننا قد نقوم بصياغة المشكلة على النحو التالي:

كيف أتجنب فتح فروع جديدة بالاستفادة من خدمات التجارة الإلكترونية

الخطوة الثانية : وضع البدائل : وضع البدائل وتطويرها وتقويم النتائج المتوقع حدوثها لكل بديل .

. ينبغي الإحاطة بالمشكلة وتطويعها للحل ، وأن تكون البدائل حقيقية تتماشى مع واقع المؤسسة وإمكاناتها المتاحة .

. من الضروري تطوير معايير ونماذج قادرة على تقويم البدائل حيث تختلف بدائل حل المشكلة في :

جودتها ، وكلفتها المالية والبشرية والزمنية ،وقدرتها على مواجهة المشكلة ،وشرعيتها القانونية ، وملائمتها للظروف البيئية ومدى تطبيقها)

. يجب أن تسفر المقارنة بين البدائل عن سلم للأولويات بحيث يتم ترتيب البدائل وفقا لأهميتها النسبية ومدى انطباق المعايير على كل منها ومن الافضل إعطاء أوزان نسبية للمعايير لتسهيل المفاضلة بينها

الخطوة الثالثة : اختيار البديل الأنسب : . يتم فيها "مرحلة الإختيار" تسوية الأهداف والمصالح المتضاربة

. يتم فيها إدارة عمليات اتخاذ القرار الجماعي .

. يتم فيها إتاحة مجموعة من بدائل الحل و ترتيب كل بديل وفقا لمعايير موضوعية تساعد بالاختيار

ملاحظة ✍: في مرحلة الاختيار تأتي الصلاحية التقديرية والاجتهاد لمتخذ القرار من أجل تحديد البديل الملائم لموقف القرار ولمتطلبات العمل وظروفه

الخطوة الرابعة : التنفيذ : هي مرحلة وضع القرار موضع التنفيذ من خلال توضيح القرار (للأفراد أو الجماعات الذين لهم علاقة بالقرار) و بناء الرأي الجماعي حول أهمية القرار و خلق نوع من الالتزام لمتابعة القرار

ملاحظة ✍ : لا بد من التنبه جيدا إلى أن القرار مفهوم وواضح لجميع المعنيين بالتنفيذ حتى يتم تنفيذ القرار بالشكل المطلوب دون ورود أخطاء بسبب عدم فهم آلية القرار .

الخطوة الخامسة : المتابعة والتقييم :

. هي مرحلة متابعة عملية تنفيذ القرار ضمن الشروط المطلوبة ومتابعة كل من يعمل على تنفيذ القرار

. تتضمن الكشف عن الإنحرافات وتصحيح القرار

. لها أهمية كبيرة في استبعاد الأخطاء في بدايتها ووضع الاحتياطيات الضرورية لتنفيذ القرار

. تمثل تغذية راجعة لمتخذ القرار لإعادة النظر في قراره إذا اقتضى الأمر ذلك .

قضية مناقشة : هل ينبغي أن تمر مختلف أنواع القرارات بالمراحل السابقة ؟

القرارات المؤسسية الهامة يجب أن تمر بهذه المراحل لضمان مستوى عال من النجاح ، ولكن الكثير من القرارات المتخذة تمربهذه المراحل وتكن سريعة بحيث لا يشعر بها الفرد مثل القرارات اليومية وكذلك قد يواجه الفرد بمحدودية البدائل وهنا يجبر على البديل المتاح وهذا لا يعتبره البعض قراره لأن الظروف تحكمت في الفرد

أنواع القرارات

ملاحظة : تختلف القرارات باختلاف الاهداف والأنشطة ومجالات العمل والأساليب وطبيعة الظروف وتتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة مؤثرات واتجاهات (سياسية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية وقانونية ونفسية وتربوية وإعلامية) يتم مراعاتها عند دراسة المشكلة ولذا تتعد طرق تصنيف القرار وأساليبه .

سؤال ما هي **أنواع القرارات** تبعا لتصنيفاتها ؟

أنواع القرارات							
حسب **درجة الهيكلة** :	أ) مهيكلة		ب) شبه مهيكلة		ج) غير مهيكلة		
حسب **جهة اتخاذ القرار** :	أ) فردية	ب) جماعية	ج) مجتمعية	د) مؤسسية	هـ) دولية		
حسب **حالات القرار** :	أ) التأكد		ب) عدم التأكد		ج) المخاطرة		
حسب **المدخل الفكري** :	أ) عقلاني		ب) تدرجي				

أولا : القرارات حسب درجة الهيكلة

١- مهيكلة ٢- شبه مهيكلة ٣- غير مهيكلة

سؤال : عدد **المستويات الإدارية** ؟ وبين **نوع القرارات** التي تصدر منها ؟

١- إدارة عليا تتخذ قرارات غير مهيكلة .

٢- إدارة وسطى تتخذ قرارات شبه مهيكلة.

٣- إدارة دنيا تتخذ قرارات مهيكلة.

تعلم من الآخرين تصبح أفضل منهم
فالسعيد من اتعظ بغيره والشقي من
اتعظ بنفسه

١. القرارات المهيكلة :

سؤال : عرف القرارات المهيكلة ؟

هي القرارات *المبرمجة* أو التقليدية أو *الروتينية* التي تتخذ وفقا لقواعد إجرائية *محددة مسبقا* .

ملاحظة : يمكن إلغاء القرار المهيكل أو تعديله دون أن يترتب على اتخاذه اية آثار سلبية على المؤسسة

سؤال : أعط مثالا على القرارات المهيكلة ؟

. الإشراف على سير العمل . . قرارات تتعلق بدوام الموظفين وإجازاتهم . . صرف الرواتب شهريا .

٢.القرارات غير المهيكلة :

سؤال : عرف القرارات غير المهيكلة ؟

القرارات *غير المبرمجة* التي عادة ما تقوم بمعالجة المشاكل *غير المتكررة* وتتميز بأنها جديدة لها آثار هامة على نشاط المؤسسة

ملاحظة : في القرار غير المهيكل يصعب تحديد المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار أو طريقة اتخاذه أو معايير تقويمه

سؤال : أعط مثالا على قرار غير مهيكل ؟

الارتفاع المفاجئ في اسعار النفط ، الانخفاض الحاد في اسعار العملات ، اضراب العاملين ، تعطل آلة ما ،تعيين مدير بسبب وفاة مدير آخر ، اختيار شكل الغلاف ولون السلعة

سؤال : تتصف القرارات غير المهيكلة بالتعقيد وعدم التكرار وارتفاع درجة المخاطرة ، علل ذلك ؟

لأنها عادة ما تتخذ في ظل ظروف متغيرة غير معروفة

ملاحظة : القرار غير المهيكل يعتمد على الخبرة والحدس والمحاولة والخطا

سؤال : فرق بين خصائص القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة ؟

القرارات المهيكلة	القرارات غير المهيكلة
بسيطة	معقدة وغامضة
بيانات مؤكدة نسبيا	بيانات غير مؤكدة نسبيا
متكررة	غير متكررة (جديدة) ليس لها مماثل يقاس عليه
ظروف ثابتة	ظروف متغيرة أو ديناميكية
وجود إجراءات ومعايير جاهزة	لا توجد معايير وإجراءات جاهزة
لا تحتاج إلى تفكير وجهد ذهني	تحتاج إلى جهد ذهني كبير وتفكير وإبداع
تتخذ عادة من قبل الإدارة الدنيا	تتخذ عادة من قبل الإدارة العليا

حسام عواد

٣. القرارت شبه المهيكلة :

سؤال : عرف القرارات شبه المهيكلة ؟

هي قرارات تجمع خصائصها بين خصائص القرارات المهيكلة وغير المهيكلة ، حيث أن المعلومات التي يتطلبها القرار وإجراءات اتخاذه معروفة (مهيكلة) إلا أن جوانب أخرى تعتمد على تقدير متخذ القرار ورأيه (غير مهيكلة) .

مثال : عند اتخاذ قرار انتاج سلة معينة بناء على معلومات دقيقة حول السلعة (مهيكل) إلا أن القرار يحتاج لتقدير متخذ القرار وحدسه وخبراته في أماكن التوزيع والعرض مثلا (غير مهيكل)

ثانيا : القرارات حسب جهة اتخاذ القرار :

١. القرارات الفردية :

سؤال : وضح المقصود **بالقرارات الفردية** ؟

القرارات التي يقوم باتخاذها فرد أو شخص محدد وفقا للدور الوظيفي المرسوم له بناء على القوانين والأنظمة ومتطلبات التخصص والخبرة وغيرها من قواعد العمل الرسمي.

سؤال : ما علاقة القرارات الشخصية لمتخذ القرار بالقرارات الفردية في العمل الإداري ؟

.الفرد مسئول عن اتخاذ القرارات الشخصية إلا أنه ما يهمنا هو الصفة الرسمية والدور الوظيفي لمتخذ القرار

. كل شخص يتخذ في كل لحظة من حياته قرارات عديدة ومتنوعة تمثل خياراته الشخصية والخاصة به أما في مجال العمل الإداري

فيتم تفويض صلاحيات إلى الأفراد لاتخاذ قرارات محددة في إطار الشرعية القانونية والتخصص الوظيفي تحت طائلة المسؤولية العامة

سؤال : أعط **مثالا** لقرار فردي ؟

قيام المدير العام لدائرة السير بتعيين مديرا لقسم الترخيص وفقا لتخصصه الوظيفي (مديرا عاما لدائرة السير) ووفقا لنظام المؤسسة وبما يتناسب مع السلطة المفوضة إليه من الإدارة العليا .

٢. القرارات الجماعية :

سؤال : وضح المقصود بالقرارات الجماعية ؟

هي تلك القرارات التي تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وسلطتهم وفقا للاختصاص القانوني والإداري

ملاحظة : يتخذ القرار الجماعي شكل لجنة ، هيئة ،وحدة تنظيمية ، أو أي مسمى قانوني آخر لمجموعة عمل مخولة بدراسة بديل(قرار) وتحليله واختياره في مجال وظيفي أو مهني ، وفي العادة تتخذ القرارات الجماعية بإجماع أفراد اللجنة أو أغلبية الأصوات

مثال : تشكيل لجنة صيادلة في مصنع أدوية لإنتاج دواء .. **مثال :** القرارات التي يتم اتخاذها في ظل الكوارث الطبيعية .

سؤال ما الذي **يميز القرارات الجماعية** عن القرارات الفردية ؟

. تتيح القرارات الجماعية **فرصا أكثر** لجمع المعلومات وتحليلها والخبرة والمعرفة والمفاضلة بين الآراء

. القرارات الجماعية **أكثر كلفة** من القرارات الفردية من حيث الوقت والجهد والمال **ولكن تبرر** حينما تكون الفائدة الإحتمالية للقرارات الجماعية أكبر من كلفتها

سؤال : أذكر **أحد الشواهد الواردة في الشريعة الإسلامية** على دور الشورى في عملية اتخاذ القرارات الجماعية ؟

. قوله تعالى " وأمرهم شورى بينهم " وقوله تعالى " وشاورهم في الأمر إذا عزمت فتوكل على الله "

. قال أبو هريرة – رضي الله عنه – " ما رأيت أحدا أكثر مشاورة لأصحابه من رسول الله ، صلى الله عليه وسلم " فقد استشارهم في :أ- معركة بدر الكبرى : حين قال " أشيروا علي أيها الناس " وكرر ذلك أكثر من مرة ، فأشار عليه الصحابي الجليل الحُباب بن المنذر في غزوة بدر بتغيير موقع المعسكر ، فاتخذ قرارا بذلك ، واستشار أيضا الملسمين بشأن أسرى بدر .

ب- معركة الخندق : استشار النبي – صلى الله عليه وسلم – أصحابه فأشار عليه الصحابي الجليل سلمان الفارسي بحفر الخندق حول المدينة فكان ذلك ، وتم خذلان المشركين وانتصار المسلمين بفضل الله .. مارس الصحابة رضوان الله عليهم الشورى بعد وفاة الرسول – صلى الله عليه وسلم – لاختيار من يخلفه ، فتم اختيار أبو بكر الصديق رضي الله عنه بالشورى .

٣.القرارات المؤسسية أو التنظيمية :

سؤال : عرف **القرارات المؤسسية** ؟

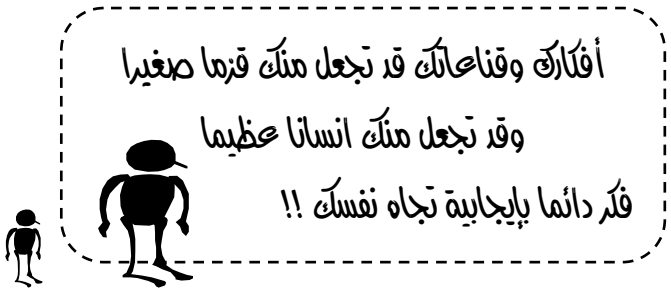
قرارات تتخذ على مستوى المؤسسة وتشير إلى مجموعة الخيارات ذات العلاقة بالسياسات العامة والاستراتيجيات في المؤسسة .

سؤال : عرف **القرارات الاستراتيجية** ؟

القرارات الهامة المتلعقة بالمدى البعيد وتقع مسؤولية وسلطة اتخاذ القرارات المؤسسية ضمن اختصاص الإدارة العليا في المؤسسة

سؤال : ما هي الجهة الإدارية التي تتخذ القرارات المؤسسية ؟

الإدارة العليا **مثال** : اتخاذ قرار بفتح فروع إقليمية للمؤسسة



٤. القرارات المجتمعية :

سؤال : عرف **القرارات المجتمعية** ؟

هي القرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقا لدستور الدولة .

سؤال : ما هي خصائص القرارات المجتمعية ؟

. الطبيعة الإستراتيجية .

. التأثير الواسع في جميع نواحي الحياة المجتمعية .

.تشارك في صياغتها وتحديد بدائلها القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا .

سؤال : عدد الجهات التي تتخذ القرارات المجتمعية

– القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا وهي :

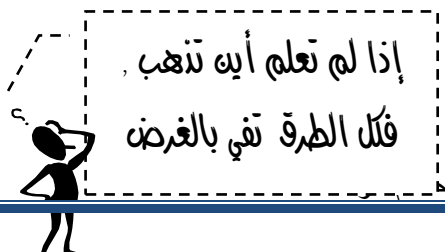
.السلطة التشريعية (مجلس الأمة) . السلطة التنفيذية (رئيس الدولة ومجلس الوزراء وكبار رجال الدولة) .

.السلطة القضائية .مختلف فعاليات المجتمع المدني وهيئاته (الأحزاب والنقابات وغيرهم) .

سؤال : أعط مثلا يتخذ فيه قرارا مجتمعيا ؟

. إعطاء قرار بفتح مستشفى حكومي في منطقة ما . تخفيض الأسعار

. زيادة أسعر المحروقات . اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة مرض معد .



٥.القرارات الدولية :

سؤال : عرف **القرارات الدولية** ؟

هي القرارات ذات العلاقة بالمجتمع الدولي وجميع الهيئات الشرعية التي تعمل وفقا للقانون الدولي .

سؤال : ما هي صفات **القرارات الدولية** ؟

. تتصف بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية لهذه الهيئات والمؤسسات .

. يشارك في صياغتها وتبني قراراتها الهيئات السياسية والمنظمات الدولية والإقليمية .

سؤال : أعط مثالا لجهات تتخذ قرارات دولية ؟

. هيئة الأمم المتحدة . منظمة اليونسكو التابعة لهيئة الأمم المتحدة . جامعة الدول العربية .

ثالثا : القرار حالات اتخاذ القرار

ملاحظة : تتأثر القرارات بطبيعة الظروف المتغيرة في مرحلة دراسة القرارات وتصميمها أو مرحلة تنفيذها وتقويمها وعادة ما يكون تأثيرات المتغيرات البيئية على القرارات المهيكلة محدودا في حين يكون الأثر على القرارات غير المهيكلة أو الإبتكارية كبيرا ، كما أن ارتفاع وتيرة المتغيرات البيئية (كما ونوعا) يتطلب قرارات على درجة مرتفعة من الابتكار والتجديد ويحتم توظيف الخبرات المهنية والمعرفية والمعلوماتية وأساليب التحليلي المتطورة عند اتخاذ قرار

سؤال : ما المقصود **بحالات الطبيعة** ؟

هي تلك الظروف أو المتغيرات المحتملة الحدوث التي قد تواجه متخذ القرار

سؤال : عدد ثلاث حالات لاتخاذ القرارات ؟

١.التأكد . **٢. عدم التأكد .** **٣. المخاطرة .**

١.حالة التأكد :

سؤال : حدد إلى ماذا تشير **حالة التأكد** ؟

تشير حالة التأكد إلى أن متخذ القرار يكون **على علم تام بكل المعلومات** اللازمة لاتخاذ هذا القرار ، بالإضافة إلى **معرفته التامة** بكل **البدائل** الممكنة ونتائج كل بديل ومعايير المفاضلة بينها وفي هذه الحالة يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأنسب الذي يعود على المؤسسة **بأعلى عائد ممكن** .

مثال : ان تعرض السلعة ذاتها على الفرد بأسعار مختلفة فيختار السعر الأقل لانه السعر الانسب

البدائل	سعر السلعة بالدينار
مركز تسوق ١	١٤
مركز تسوق ٢	١٢

يكون متخذ القرار متأكد من نتيجة كل بديل فالمنطق يقتضي باختيار شراء السلعة من مركز تسوق٢ لأنه يعرضها بأقل الاسعار

٢. حالة عدم التأكد :

سؤال : حدد لماذا تشير **حالة عدم التأكد** ؟

تشير حالة عدم التأكد إلى أن متخذ القرار **لا يكون لديه أية معلومات** عن القرار المراد اتخاذه علما بأن لهذا القرار بدائل مختلفة ، ولكل بديل نتائج مختلفة أيضا ، إلا أن احتمالات كل نتيجة غير معروفة .

ملاحظة : في حالة عدم التأكد يكون متخذ القرار يكون أمام موقف غامض ، فهو لا يملك المعلومات الكافية عن القرار المراد اتخاذه لذا يستخدم معيارالتفاؤل أو التشاؤم أو لابلاس .

سؤال : أذكر أهم **المعايير** التي تستخدم للتخلص من الصعوبة التي تواجه متخذ القرار في حالة عدم التأكد ؟

١. معيار التفاؤل ٢. معيار التشاؤم ٣. معيار لا بلاس .

حسام عواد

أ) معيار التفاؤل :

سؤال : إلامَ يشير معيار **التفاؤل** ؟

يشير معيار التفاؤل إلى أن متخذ القرار **يفترض أن البيئة تعمل لصالحه** ، ولذلك فإنه يختار البديل الذي يحقق (البديل) الذي يحقق له **أعلى ربحية** عند المقارنة بين الأرباح ، والبديل الذي **يحقق أدنى تكلفة** ، عند المقارنة بين التكاليف .

سؤال : متى يستخدم معيار التفاؤل ؟

يفضل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تكون فيها **الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المتوقعة** .

مثال ١ : يريد مستثمر عربي اختيار البديل الأنسب في ضوء حالات الطبيعة التالية :

البديل / حالة الطبيعة	ركود اقتصادي	ثبات اقتصادي
محل ملابس	٤٥٠٠	٥١٠٠
محل خلويات	٥٠٠٠	٤٧٠٠
سوبر ماركت	٣٨٠٠	٤٠٠٠
الارقام تشير للأرباح		

المطلوب : اختيار البديل الأنسب حسب معيار التفاؤل ؟

١. اختيار اعلى ربح لكل بديل : أ) محل ملابس ٥١٠٠ ، محل خلويات ٥٠٠٠ ، سوبر ماركت ٤٠٠٠

٢. اختيار أعلى ربح بينهم ٥١٠٠

٣. اختيار البديل الأول (محل ملابس) لأنه يعطي أعلى ربحية

مثال ٢ : يريد مستثمر عربي اختيار البديل الأنسب في ضوء حالات الطبيعة التالية :

حالة الطبيعة / البديل	فندق	مدرسة
ركود اقتصادي	٣٨٥٠	٢٤٧٠
ثبات اقتصادي	٤١٠٠	٢٨٥٠
نشاط اقتصادي	٣٦٥٠	٣٦٥٠
الارقام تشير للتكاليف		

المطلوب : اختيار البديل الأنسب حسب معيار التفاؤل ؟

١. اختيار أقل كلفة لكل بديل :أ) الفندق ٣٦٥٠ ب) المدرسة ٢٤٧٠

٢. اختيار أقل كلفة بينهما ٢٤٧٠

٣. القرار : اختيار البديل الثاني (مدرسة) لأنها تعطي أقل كلفة

ملاحظة : عند الحل نركز على البديل ولا نركز على حالة الطبيعة فلا علاقة لها بالحل

ب) معيار التشاؤم :

سؤال : إلامَ يشير **معيار التشاؤم** ؟

يشير إلى أن متخذ القرار يفترض **أن البيئة لا تعمل لصالحه** ، ولذلك فإنه يختار (البديل) **الذي يجنبه أكبر خسارة ممكنة** . وهنا يتم اختيار البديل الذي يحقق أدنى قيمة بالنسبة للأرباح المتوقعة عند المقارنة بين الأرباح ، والبديل الذي يحقق أعلى النواتج عند المقارنة بين التكاليف ، ثم يتم اختيار البديل الذي يمثل أدنى قيمة من التكاليف .

سؤال : متى يستخدم **معيار التشاؤم** ؟

يفضل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تكون فيها **الخسارة عالية بالنسبة للأرباح المتوقعة** .

مثال ٣ : يريد مستثمر عربي اختيار البديل الأنسب في ضوء حالات الطبيعة التالية :

حالة الطبيعة / البديل	مطعم	مخبز	صيدلية
منافسة قوية	٢١٠٠	٨٥٠	١٨٨٠
منافسة متوسطة	٣١٠٠	٣٥٢٠	٣٤٥٠
منافسة ضعيفة	٣٤٠٠	٤٥٠٠	٤٠٠٠
الارقام تشير للأرباح			

المطلوب : اختيار البديل الأنسب حسب معيار التشاؤم ؟

١. اختيار أقل ربح لكل بديل : أ) مطعم ٢١٠٠ ب) مخبز ٨٥٠ ج) صدلية ١٨٨٠

٢. اختيار أعلى ربح بينهم ٢١٠٠

٣. القرار : اختيار البديل الأول (مطعم)

مثال ٤ : يريد مستثمر عربي اختيار البديل الأنسب في ضوء حالات الطبيعة التالية :

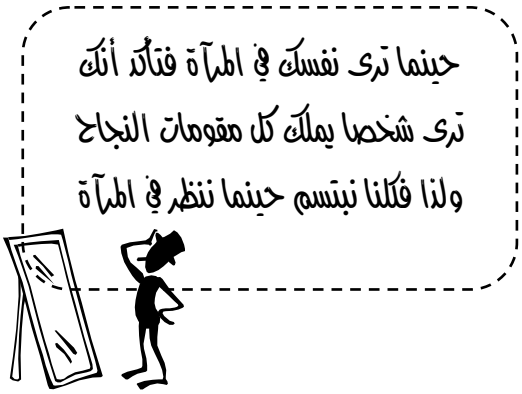
حالة الطبيعة / البديل	منافسة قوية	منافسة ضعيفة
مطبعة	٢٥٨٠	٢٦٥٠
محل ملابس	٢٤٠٠	٢١٠٠
الأرقام بالتكاليف		

المطلوب : اختيار البديل الأنسب حسب معيار التشاؤم؟

١. اختيار أعلى كلفة لكل بديل : أ) مطبعة ٢٦٥٠ ب) محل ملابس ٢٤٠٠

٢. اختيار أقل كلفة بينهما ٢٤٠٠

٣. القرار : اختيار البديل الثاني محل ملابس



حسام عواد

ج)معيار لابلاس :

سؤال : إلامَ يشير معيار لا بلاس ؟

يشير إلى أن متخذ القرار **يفترض أن احتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية** ، لذا تتم المفاضلة على أساس أفضل القيم المتوقعة ، بحيث يتم اختيار (البديل) الذي يحقق أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح ، والبديل الذي يحقق أدنى النتائج بين الأرباح .

الحل يكون بأعطاء كل حالة من حالات الطبيعة قدرا متساويا من الاحتمالات بحيث تكون لكل حالة من حالات الطبيعة نسبة : ١ /عدد الحالات أو (نجمع الأرباح المتعلقة بكل مشروع أو بديل ونقسم على عدد الأرباح) أو التكاليف

مثال ٥ : يريد مستثمر أجنبي اختيار البديل الأنسب حسب البيانات التالية :

البديل	ركود اقتصادي	ثبات اقتصادي
محل ملابس	٤٥٠٠	٥١٠٠
محل خلويات	٥٠٠٠	٤٧٠٠
سوبر ماركت	٣٨٠٠	٤٠٠٠

المطلوب أ) اختيار البديل الأنسب حسب معيار لابلاس اذا كانت الارقام بالأرباح

ب) اختيار البديل الأنسب حسب معيار لابلاس اذا كانت الارقام بالكلفة

أولا : **الحل بافتراض أن الأرقام السابقة تشير للأرباح** :

١. نحسب معدل الربح لكل بديل (جمع الأرباح لكل بديل وقسمتها على عددها)

أ.محل ملابس (٤٥٠٠+٥١٠٠) / ٢ = ٩٦٠٠ / ٢ = ٤٨٠٠

ب. محل خلويات : (٥٠٠٠+٤٧٠٠)/٢= ٩٧٠٠/٢= ٤٨٥٠

ج. سوبر ماركت : (٣٨٠٠+٤٠٠٠)/٢ = ٧٨٠٠/٢=٣٩٠٠

٢. نختار البديل الذي يعطي أعلى ربح : ٤٨٥٠

٣. نختار البديل الثاني محل خلويات

ثانيا : **الحل بافتراض أن الأرقام السابقة تشير للتكاليف** :

. نحسب معدل الكلفة لكل بديل (جمع التكاليف لكل بديل وقسمتها على عددها)

أ.محل ملابس (٤٥٠٠+٥١٠٠) / ٢ = ٩٦٠٠ / ٢ = ٤٨٠٠

ب. محل خلويات : (٥٠٠٠+٤٧٠٠)/٢= ٩٧٠٠/٢= ٤٨٥٠

ج. سوبر ماركت : (٣٨٠٠+٤٠٠٠)/٢ = ٧٨٠٠/٢=٣٩٠٠

٢. نختار البديل الذي يعطي أقل كلفة : ٣٩٠٠

٣. نختار البديل الثالث : سوبر ماركت

حسام عواد

٣. اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة :

سؤال : ما المقصود **بحالة المخاطرة** ؟

تشير هذه الحالة إلى أن متخذ القرار يتوافر لديه عدة بدائل ، ولكل بديل نتائج مختلفة ، واحتمال كل نتيجة منها معروفة أو ممكن حسابها ، إلا أنه لا يعرف أي حالة ستحدث .

سؤال : كيف يتم التصرف في ظل حالة المخاطرة ؟

يلجأ متخذ القرار إلى أساليب تقديرية أساسها **نظرية الاحتمالات** في دراسة وتحليل خيارات وبدائل القرار، حيث يحاول تحديد درجة المخاطرة المحسوبة التي تنشأ عن كل من البدائل المتاحة بهدف المفاضلة بينها واختيار أقلها مخاطرة .

مثال ٦ :

يتوقع مدير مصنع ملابس ارتفاع سعر القطن المستورد خلال أسبوع ، وفقا لذلك كان مدير المصنع أمام ثلاثة اختيارات هي :

أ)تخزين القطن المتوافر لديها لمدة سنة ب)تخزين القطن المتوافر لديها لمدة ستة أشهر

ج) تخزين القطن المتوافر لديها لمدة ثلاثة أشهر .

وبناءً على ذلك تتوقع المؤسسة حدوث حالتين من حالات الطبيعة ، حالة ارتفاع الأسعار واحتمال حدوثها (٠,٤) وحالة ثبات الأسعار واحتمال حدوثها (٠,٦) أما الربح المتوقع فهو كالتالي :

حالات الطبيعة / البدائل	ارتفاع الأسعار الاحتمال = ٠,٤	ثبات الأسعار الاحتمال= ٠,٦
التخزين لمدة سنة	٢١٠٠٠ دينار	١٠٠٠٠ دينار
التخزين لمدة ستة أشهر	١٥٠٠٠ دينار	١٣٠٠٠ دينار
التخزين لمدة ثلاثة أشهر	٩٠٠٠ دينار	١٦٠٠٠ دينار

بوجود هذه الاحتمالات يمكن استخدام معيار استخراج القيمة المتوقعة لكل بديل .

وفقا لهذا المعيار فإن القيمة المتوقعة = مجموع حاصل ضرب النتائج في احتمال حدوثه لكل بديل .

في المثال السابق القيمة المتوقعة للبدائل الثلاثة كما يلي :

البديل الأول (التخزين لمدة سنة) :

= (٠,٤ x ٢١٠٠٠) + (٠,٦ x ١٠٠٠٠) = ١٤٤٠٠ دينار

البديل الثاني (التخزين لمدة ستة أشهر) :

= (٠,٤ x ١٥٠٠٠) + (٠,٦ x ١٣٠٠٠) = ١٣٨٠٠ دينار

البديل الثالث (التخزين لمدة ثلاثة أشهر)

= (٠,٤ x ٩٠٠٠) + (٠,٦ x ١٦٠٠٠) = ١٣٢٠٠ دينار

بناءً على هذه النتائج يتم اختيار البديل الأنسب وهو الأعلى قيمة وهو البديل الأول (التخزين لمدة سنة) .

مثال ٧: ترغب إدارة مصنع العودة التجارية باختيار البديل الأنسب بين صناعة مادة أولية في المصنع وبين شرائها من مورد خارجي في ضوء حالات الطبيعة واحتمال حدوث كل حالة:

حالة الطبيعة / البديل	صناعة المادة الأولية	شراء المادة الاولية
ارتفاع الأسعار (٣٠%)	١٢٠٠	١٨٠٠
انخفاض الأسعار (٧٠%)	٩٠٠	٨٠٠
الأرقام تشير للتكلفة		

المطلوب : اختيار البديل الذي يعطي أقل كلفة للمصنع السابق ؟

أ) كلفة بديل صناعة المادة : (١٢٠٠x ٣٠%) + (٩٠٠ X ٧٠%) = ٣٦٠+٦٣٠=٩٩٠ دينار

ب) كلفة بديل شراء المادة : (١٨٠٠x ٣٠%) + (٨٠٠ X ٧٠%) = ٥٤٠+٥٦٠=١١٠٠ دينار

نختار البديل الذي يعطي أقل كلفة وهو البديل الأول (صناعة المادة الأولية)

رابعا : القرارات حسب المدخل الفكري

أذكر نوعين من أنواع القرارات حسب **المدخل الفكري** ؟

١. المدخل العقلاني ٢. المدخل التدريجي

١.القرارات العقلانية الرشيدة:

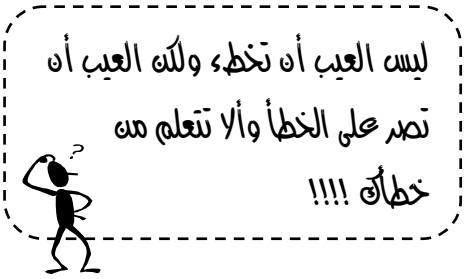
سؤال : عرف **القرارات العقلانية** ؟

هي القرارات التي ترتكز على منطق التفكير العلمي والعقلاني الذي تتوافر فيه متطلبات أساسية أهمها :

. رغبة متخذ القرار وميله إلى العقلانية أسلوبا إلى التحليل والتفكير المنطقي وقدرة متخذ القرار المهنية والمعرفية .

. توافر نظام معلومات متطور .

. الملائمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية .



ملاحظة : تخضع القرارات العقلانية لحلقات متسلسة منطقيا تشمل :

. تحديد مشكلة القرار بدقة . تطوير بدائل معالجتها

. المفاضلة بين هذه البدائل وفقا لمعايير مدروسة وترتيبها واختيار الأنسب.

٢.القرارات التدرجية :

سؤال : عرف **القرارات التدرجية** ؟

إجراء تعديلات **جزئية** على الأوضاع القائمة وتقديم حلول عملية مُرضية للمشكلات والبحث عن معالجات مباشرة للمشكلات حال ظهورها .

سؤال : علامَ ترتكز **القرارات التدرجية** ؟

أن يكون متخذ القرار **مدركا للمحددات والقيود والمشكلات** التي لا تسمح بتطبيق كامل للأسلوب العقلاني مثل :

. نقص في البيانات والمعلومات

.صعوبة حصر البدائل الممكنة كافة .

. صعوبة قياس المعلومات بدقة ومعرفة نتائجها وآثارها .

. ارتفاع درجة المخاطرة في البيئة الخارجية التي تتسم بالتعقيد والتغير الدائم .

مثال ١ : عند اتخاذ قرار بإدخال التكنولوجيا في إحدى المؤسسات يبدأ المدير بتأهيل العاملين في مجال التكنولوجيا بتدريبهم على استخدام الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية وفي مرحلة أخرى يقوم بإدخال جزء من التكنولوجيا التي تدرب عليها العاملون وهكذا يتدرج في اتخاذ القرار – وزاري ٢٠٠٩

مثال ٢ : عندما يرغب شخص ما بالانتقال من مكان سكنه الحالي إلى سكن آخر يبدأ بالبحث عن السعر الذي يناسبه للإيجار ، ويهيئ أبناءه للانتقال ، ويبحث في إمكانية تسجيل الأبناء في مدارس قريبة من المنزل ثم يقرر الانتقال .

اتخاذ القرار وصنعه

ملاحظة : إن أساس العمل الإداري يرتكز على مجموعة الخيارات التي تتبناها المؤسسة في عملها اليومي وفي مختلف الأجيال الزمنية والأبعاد الموضوعية والإستراتيجية ويمكن التمييز بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار ورغم أنهما متشابهان من حيث ترابطهما وتكاملهما إلا أن الفرق بينهما دقيق حيث يلاحظ في معظم أدبيات الإدارة أن مفهوم اتخاذ القرار يتضمن مفهوم صنع القرار دون الفصل بينهما إلا الفرق بينهما دقيق

سؤال : فرق بين عملية اتخاذ القرار و عملية صنع القرار ؟

اتخاذ القرار : عملية مستمدة من :

.التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار .

. دور متخذ القرار التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي .

. المواقف التي تملي على متخذ القرار التصرف لفعل القرار واتخاذ البديل الذي يراه مناسبا له .

صنع القرار : عملية مستمدة من :

. القدرة المهنية والتقنية على تحديد المشكلة

. عملية جمع البيانات التي لها علاقة بالمشكلة وترتيبها وتصنيفها .

. عملية وضع البدائل وتطويرها وتحليلها وتقويمها .

ملاحظة : في عملية صنع القرار تتجلى خصائص متخذ القرار العلمية والمهنية وخبراته العلمية وإبداعاته الشخصية في بناء وصياغة القرار .

مثال : احتاجت مؤسسة ماكنة تصوير فقام الموظف بتحديد مواصفات الآلة وجمع البيانات والأسعار ودراسة جميع البدائل وسلم تقريرا للمدير يوصي بشراء آلة محددة فوافق المدير وأمر بالتنفيذ

الموظف : صانع للقرار المدير : متخذ القرار

ملاحظة : تظهر حاجة اكبر للتكامل والتنسيق بيع اتخاذ القرار وصنعه عندما تتعدد الأطراف المشاركة فيها وخصوصا عند تكليف خبراء من خارج المؤسسة بصنع قرارات محددة ، حيث يكون اتخاذ القرار محصورا داخل البناء الرسمي للمؤسسة بينما يمكن أن يكون صنعه داخليا أو خارجيا

الأساليب النوعية والكمية في اتخاذ القرار

أساليب اتخاذ القرار			
الأساليب النوعية :	أ) أسلوب دلفاي	ب) أسلوب المجموعة الأسمية	
الأساليب الكمية	أ)نقطة التعادل	ب) شجرة القرارات	ج) أسلوب النقاط
أساليب كمية متقدمة	أ) البرمجة الخطية	ب) نظرية الألعاب	ج)صفوف الإنتظار

أولا : الأساليب النوعية أو الوصفية :

سؤال : عرف **الأساليب النوعية ؟**

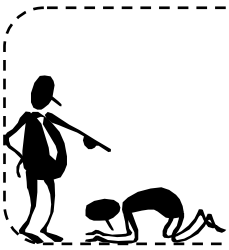
هي الأساليب التي تقوم على تحديد الأهداف والمشكلة من خلال وصفها وبيان نوعيتها وآثارها المختلفة .

سؤال : أذكر **خصائص الأساليب النوعية ؟**

. تميل **للصبغة المعيارية أو المثالية** (أي إلى ما يجب أن تكون عليه الأهداف وحلول المشكلة)

. تفتقر إلى **الصفة العملية** والإجرائية لصعوبة قياس الأهداف النوعية .

مثل : أسلوب دلفاي . أسلوب المجموعة الاسمية



أ) . أسلوب دلفاي :

سؤال : كيف يتم **تطبيق أسلوب دلفاي ؟**

تتشكل لجنة تضم مجموعة من الأشخاص الذين يُكلفون رسميا ببحث وتحليل مشكلة أو موقف قرار معين بغية تطوير بدائل لحل المشكلة وتوصية بها للجهة المعنية للأخذ برأي اللجنة في اتخاذ القرار المناسب .

سؤال : أذكر أهم صفات أسلوب دلفاي ؟

.**الموضوعية** لأنه يتم به إخفاء أسماء المشاركين فيه .

. **تكرار** تداول الآراء بين المشتركين .

.**التغذية المعلوماتية** المستمرة بين أعضاء مجموعة دلفاي .

مثال : تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة .

سؤال : يمر أسلوب دلفاي بخطوات متسلسلة منطقيا ، عددها ؟

١.**تحديد الهدف** أو المشكلة مبدئيا من قبل الجهة المعنية بها .

٢.**تشكيل فريق من الخبراء من داخل المؤسسة وخارجها** بناءً على أسس الكفاءة والتخصص والخبرة مع الحرص على إخفاء هوية المشاركين عن بعضهم (الموضوعية) .

٣.**طرح مجمعة من الأسئلة على كل مشارك من خلال استبانة** يتم توزيعها عليهم لبيان رأي كل منهم في المشكلة ، ثم يعاد توزيع خلاصة الإجابات على الخبراء أنفسهم لإعادة دراستها والتعليق عليها والمفاضلة بينها ، ثم إعادتها إلى منسق الفريق .ويتم أيضا إعداد خلاصة جديدة بالآراء ويعاد توزيعها على المشتركين لإعطاء تحليل جديد بناءً على أسس موضوعية .

٤.**تقديم تقرير شامل للجهة المختصة يتضمن خلاصة رأي المجموعة** في المشكلة وبدائل حلها لتمكين متخذي القرار من إجراء اللازم لمواجهة المشكلة .

حسام عواد

ب)المجموعة الأسمية :

سؤال : عرف **المجموعة الاسمية** ؟

عبارة عن **مجموعة من الأشخاص** (**فريق**) **يجتمعون** معا لحل مشكلة معينة ، ولكن نقاشهم وتفاعلهم مقيد بإجراءات محددة لا تسمح بالنقاش المباشر أو المكشوف بين الأعضاء . **مثال** : ظهور شركة منافسة بشكل قوي

سؤال : كيف يتم حل المشكلة **بالمجموعة الاسمية** ؟

١. **يجتمع المشاركون على شكل فريق أو لجنة** ويدوّن كل منهم آراءه وتصوراته حول المشكلة على ورق .

٢. **يقوم كل عضو بتقديم فكرة** أو حل للمشكلة ويتم تسجيل كل الأفكار المقدمة على ورق عرض أو سبورة ، وتمنع المناقشة أو التعليق أثناء العرض وتسمح بعده .

٣. **تناقش المجموعة الأفكار والآراء المطروحة بقصد التوضيح** والشرح والتحليل وتقويم هذه الآراء والأفكار .

٤. **يقوم كل مشترك بشكل سري بترتيب الأفكار** وتصنيفها وفقا الأولويات التي يراها مناسبة .

٥. **يتم اتخاذ القرار من خلال تبني المجموعة لفكرة** أو البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب تراكمي بين البدائل المختلفة .

سؤال : بمَ يتميز أسلوب المجموعة الاسمية ؟

أنها تسمح بالاجتماع الرسمي لأعضائها دون التقييد التفكير والتعبير الحر عن الآراء .

أسلوب المجموعة الاسمية	أسلوب دلفاي
كل مشترك يعرف من يشاركه في المجموعة	لا يعرف أي مشارك المشتركين الآخرين
يتقابل المشاركون وجها لوجه	لا يتقابل المشاركون وجها لوجه
تتم الاتصالات بين الأفراد مباشرة	تتم الاتصالات بين الأفراد من خلال الاستقصاءات المكتوبة والتغذية الراجعة عن طريق المنسق أو المحلل (غير مباشرة)

لا تقارن نفسك بالآخرين فظروفهم غير

ثانيا : الأساليب الكمية :

سؤال : أذكر تسميات أخرى للأساليب الكمية ؟ علل ذلك ؟

١. الطرق الرياضية أو القياسية ٢. أدوات التحليل الكمي ٣. بحوث العمليات .

تسمى كذلك لارتكازها على الأدوات الرياضية والإحصائية والقياس المادي والكمي للمتغيرات .

ملاحظة : تتضمن الأساليب الكمية ترجمة كل المشكلات والأهداف النوعية إلى كمية قابلة للقياس الموضوعي .

سؤال : أعط أمثلة للأساليب الكمية ؟

١. **تحليل نقطة التعادل** ٢. **شجرة القرارات** ٣. **أسلوب النقاط** .

١.تحليل نقطة التعادل :

سؤال : عرف تحليل **نقطة التعادل** ؟

عملية تبين مستويات مختلفة من الربح أو الخسارة المرافقة لمستويات بيع أو إنتاج مختلفة وتقود إلى تحديد مستوى المبيعات الذي تتساوى فيه مستويات الربح والخسارة (إيرادات المبيعات = تكلفة الإنتاج).

سؤال : كيف تحسب نقطة التعادل ؟

- تحسب بناءً على المتغيرات التالية : ١- تحديد التكلفة الثابتة ٢- التكاليف المتغيرة .
٣- التكاليف الكلية ٤- الإيرادات الإجمالية (المبيعات) ٥- الأرباح .
٦- الخسائر ٧- تحديد عائد المساهمة للوحدة .

تعريفات هامة :

.**التكلفة الثابتة** : **التكاليف التي تتحملها المؤسسة بغض النظر عن حجم مبيعاتها** . مثل : تكلفة المباني والمعدات التي لا تتغير مهما زاد حجم المبيعات أو قل .

.**التكاليف المتغيرة** :**التكاليف التي تتزايد وتتغير بتغير مستوى أو حجم المبيعات** "تكاليف شراء المواد الخام والتغليف وغيرها

.**التكاليف الكلية** : **حاصل جمع التكاليف الثابتة والمتغيرة للمبيعات** .

.**الإيرادات الإجمالية** : **القيمة المترتبة على مبيعات الإنتاج والتي تتزايد طرديا مع الزيادة في حجم المبيعات** .

.**الأرباح** : **هي الفرق بين الإيرادات الإجمالية والتكلفة الإجمالية** .

.**الخسائر** : **الفرق السلبي بين الإيرادات والتكاليف ، وتتحقق عندما تزيد التكاليف على الإيرادات.**

.**عائد المساهمة للوحدة الواحدة** = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

.تحسب **نقطة التعادل** وفقا للمعادلة التالية :

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{عائد المساهمة للوحدة الواحدة}}$$

مثال ٨: بلغت الكلفة الثابتة في مصنع أغذية ٢٤٠٠ دينار والكلفة المتغيرة ٤ دينار ويباع المنتج بسعر ١٢ دينار المطلوب : تحديد نقطة التعادل ؟

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / (سعر البيع – تكاليف متغيرة)

= ٢٤٠٠ / (١٢ – ٤) = ٢٤٠٠/ ٨ = ٣٠٠ وحدة

مثال ٩ : بلغت التكاليف الثابتة في مصنع سجاد ٩٠٠٠ دينار في حين بلغ عائد المساهمة ٣دينار

المطلوب : تحديد نقطة التعادل ؟

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / عائد المساهمة

= ٩٠٠٠ / ٣ = ٣٠٠٠ سجادة

مثال ١٠ : طلب مدير مصنع الوليد لصناعة القمصان الرجالية تحديد نقطة التعادل من خلال البيانات التالية المتعلقة بكلفة إنتاج القميص الواحد :

قماش ٢,٥ دينار ، ٢٥٠ فلس أزرار ، الإيجار السنوي ٣٨٠٠ دينار ، ٥٠ فلس خيوط ، ٢٠٠ فلس كوي ، تأمين المصنع ٦٠٠ دينار ، ٥٠٠ فلس تغليف ، ١٠٠٠ إستهلاك سنوي ، ويباع القميص الواحد بسعر ٨ دنانير أردني

المطلوب : أ) تحديد نقطة التعادل ب) تحديد مدى أهمية نقطة التعادل للإدارة

الحل :

نحدد التكلفة الثابتة : ٣٨٠٠ إيجار + ٦٠٠ تأمين + ١٠٠٠ استهلاك = ٥٤٠٠دينار

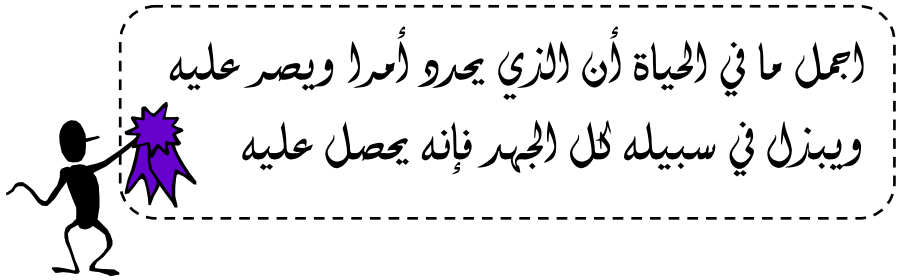
نحدد التكلفة المتغيرة : ٢,٥ دينار + (٢٥٠ فلس + ٥٠ فلس + ٢٠٠فلس +٥٠٠فلس) =

٢,٥ دينار + ١ دينار = ٣,٥ دينار

نطبق قانون نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / (سعر البيع – تكاليف متغيرة) =

٥٤٠٠ / (٨- ٣,٥) = ٥٤٠٠- ٤,٥ = ١٢٠٠ قميص رجالي

ب) أهمية نقطة التعادل : إذا أنتجنا ١٢٠٠ قميص فإننا لا نربح ولا نخسر ، وإذا أنتجنا أكثر من ذلك نربح وإذا أنتجنا أقل من ذلك نخسر

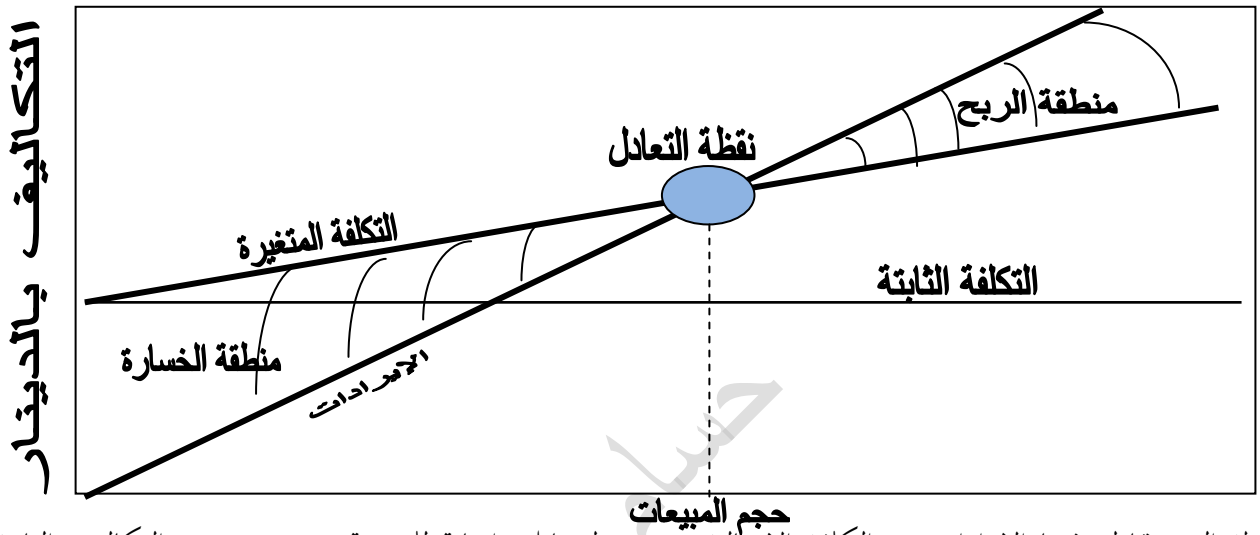


مثال ١١ : يرغب مصنع ملابس معرفة حجم المبيعات الذي يحقق له نقطة التعادل ، وقد افترض أنه سيبيع وحدة الإنتاج الواحدة (الملابس) بعشرة دنانير ، ويبلغ إجمالي التكلفة الثابتة السنوية ستين ألف دينار ، بينما التكلفة المتغيرة لكل قطعة ملابس مباعة تساوي أربعة دنانير .

الحل : عائد الربح للوحدة الواحدة = ١٠ – ٤ = ٦ دنانير

نقطة التعادل بالوحدات = ٦٠٠٠٠ / ٦ = ١٠٠٠٠ وحدة (قطعة ملابس)

وهذا يعني أنه على المصنع بيع عشرة آلاف قطعة ملابس بسعر عشرة دنانير للقطعة الواحدة ، حتى يصل إلى نقطة التعادل التي تتساوى عندها إيرادات المبيعات مع التكلفة الإجمالية ، أي دون ربح أو خسارة ، وبيع عدد أقل من قطع الملابس سيؤدي إلى خسارة ، بينما إنتاج عدد أكبر من عشرة آلاف وحدة سيؤدي إلى تحقيق أرباح . والشكل التالي يوضح أوضاع التعادل والربح أو الخسارة :



النقطة التي تتقاطع فيها الإيرادات مع الكلفة الاجمالية وهي خط مائل (إشارة للمتغيرة) يخرج من عند التكاليف الثابتة فتلك النقطة التي يحدث فيها التقاطع تسمى نقطة التعادل وبالتالي يمكن تحديد من خلالها حجم المبيعات المطلوب

٢. شجرة القرارات :

سؤال : عرف **شجرة القرارات** ؟

عبارة عن تمثيل شبكي وبياني تبين سلسلة من البدائل الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار والآثار والنتائج المترتبة على تبني أي من المسارات البديلة .

ملاحظة : تستخدم شجرة القرارات في أوضاع عدم التأكد أو المخاطرة تقوم نظرية الاحتمالات على تحديد القيمة المتوقعة لأي بديل يختاره متخذ القرار ، وبعد ذلك يتم المفاضلة بين هذه البدائل الاحتمالية بناءً على مفهوم القيمة المتوقعة .

سؤال : ما هي الخطوات التي يتم اتباعها لاختيار البديل الأفضل بناءً على مفهوم القيمة المتوقعة ؟

١. **تحديد المسارات الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار** في مواجهة مشكلة أو هدف أو موقف قرار محدد مع بيان النتائج المتوقعة لاختيار أي من هذه المسارات .

٢. **تقدير احتمالات حدوث كل من النتائج** المتوقعة وتحديد قيمة لكل منها من خلال حاصل ضرب النتائج المتوقعة منها في درجة أو نسبة احتمال حدوثها .

٣. **تحديد المسار والبديل الذي يتوقع له أكبر قيمة متوقعة** ويكون عادة هو الاختيار الأمثل.

سؤال : ما المقصود بمفهوم **نقطة القرار** ؟

نقطة البداية في موقف قرار تنطلق منها المسارات و الخيارات الإحتمالية أمام متخذ القرار

مثال: عرض عليك أحد الأصدقاء مشكلة اختيار مشروع له بعد حصوله على درجة الباكالوريوس في نظم المعلومات الإدارية ، وتلقيه العديد من البرامج التدريبية في مجال برمجة الحاسوب وصيانته ، وكانت المشكلة محددة باختيار مشروع من بين ثلاثة مشروعات هي : مشروع تصميم نظم معلومات إدارية ، مشروع تدريب على برمجيات حاسوب ، مشروع صيانة أجهزة الحاسوب ، وبعد دراسة المشكلة وتحليلها وجدت نفسك أمام ثلاثة احتمالات للعوائد خلال عامين :

كلفة البديل	العائد أعلى ٠,٢	العائد مساوي ٠,٦	العائد أقل ٠,٢
مشروع تصميم نظم بكلفة ٢٧٠٠٠ دينار	٢٢٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٤٠٠٠
مشروع تدريب على البرمجيات بكلفة ٣٠٠٠٠ دينار	١٨٠٠٠	١٥٠٠٠	١٢٠٠٠
تكلفة مشروع صيانة الحاسوب بكلفة ٢٥٠٠٠ دينار	٢١٠٠٠	١٧٠٠٠	١٤٠٠٠

الحل: يتم أولا حساب العوائد المتوقعة من خلال أن نقوم بـ ضرب " نسبة العائد " في عائد المشروع ثم جمع النواتج

كلفة البديل	العائد أعلى ٠,٢	العائد مساوي ٠,٦	العائد أقل ٠,٢	مجموع العوائد لكل مشروع
مشروع تصميم نظم بكلفة ٢٧٠٠٠ دينار	٠,٢ X ٢٢٠٠٠ = ٤٤٠٠	٠,٦ X ٢٠٠٠٠ = ١٢٠٠٠	٠,٢ X ١٤٠٠٠ = ٢٨٠٠	٤٠٠+١٢٠٠٠+٢٨٠٠ = **١٩٢٠٠**
مشروع تدريب على البرمجيات بكلفة ٣٠٠٠٠ دينار	٠,٢ X ١٨٠٠٠ = ٣٦٠٠	٠,٦ X ١٥٠٠٠ = ٩٠٠٠	٠,٢ X ١٢٠٠٠ = ٢٤٠٠	٣٦٠٠+٩٠٠٠+٢٤٠٠ = **١٥٠٠٠**
تكلفة مشروع صيانة الحاسوب بكلفة ٢٥٠٠٠ دينار	٠,٢ X ٢١٠٠٠ = ٤٢٠٠	٠,٦ X ١٧٠٠٠ = ١٠٢٠٠	٠,٢ X ١٤٠٠٠ = ٢٨٠٠	٤٢٠٠+١٠٢٠٠+٢٨٠٠ = **١٧٢٠٠**

ثم نحسب معدل العائد الإستثماري لكل بديل من خلال قسمة مجموع العوائد للمشروع على كلفته كما يلي :

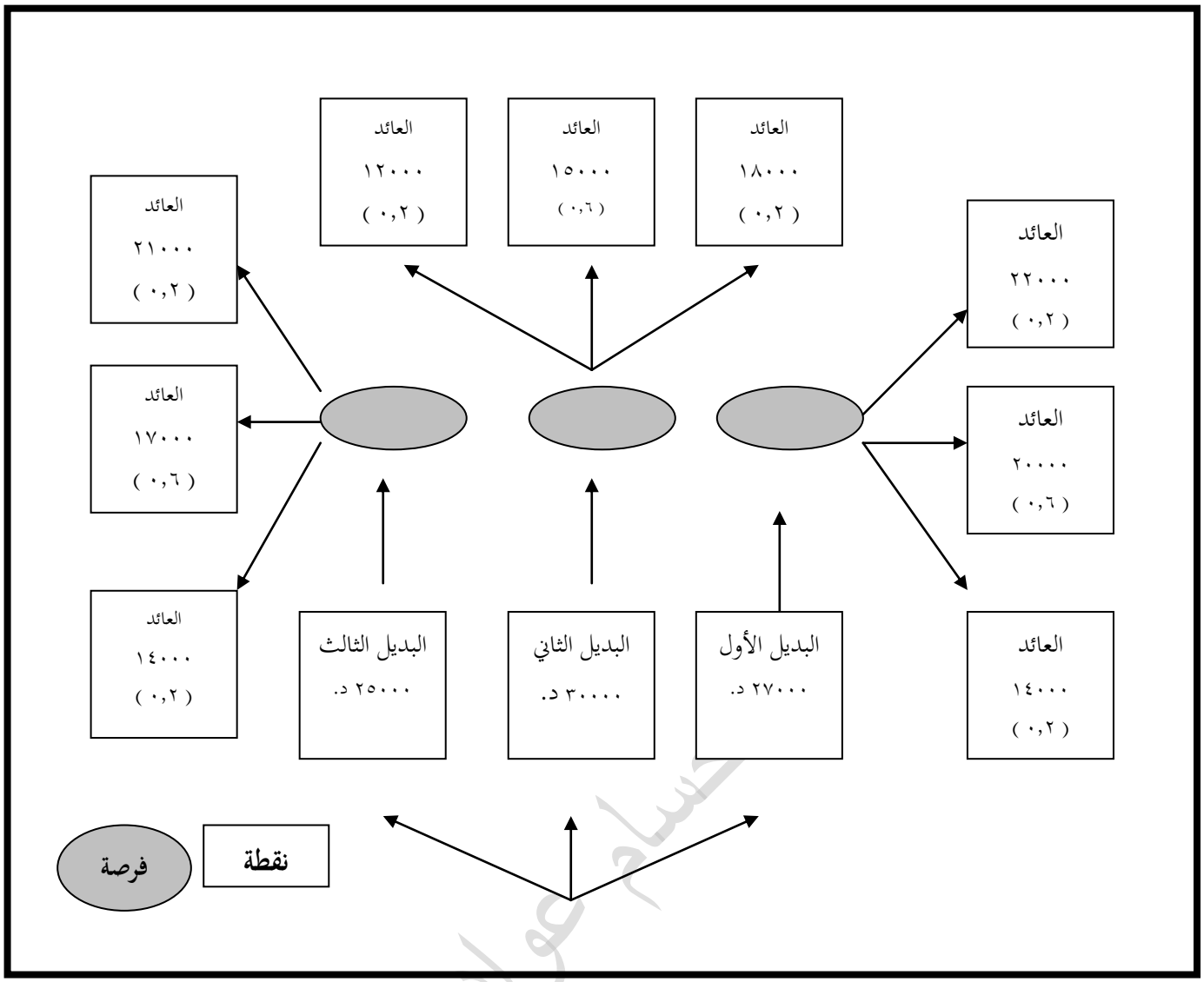
معدل العائد الاستثماري للبديل الأول = ١٩٢٠٠ / ٢٧٠٠٠ = ٧١,١١ % " البديل الأفضل"

معدل العائد الاستثماري للعائد الثاني = ١٥٠٠٠ / ٣٠٠٠٠ = ٥٠ %

معدل العائد الاستثماري للبديل الثالث = ١٧٢٠٠ / ٢٥٠٠٠ = ٦٨,٨ %

بناءً على مبدأ إجمالي العوائد المتوقعة ومعدل العائد الاستثماري ، **فإن البديل الأول هو الأفضل** إذا توافرت إمكانية تمويل مشروع تصميم نظم معلومات إدارية بمبلغ ٢٧٠٠٠ دينار ، وفي حالة عدم توافر هذه الإمكانية يمكن اختيار البديل الثالث كونه أقل تكلفة ، ويأتي بالدرجة الثانية من حيث معدل العائد الاستثماري .

والشكل التالي يبين شجرة القرار التي توضح الخيارات المتاحة أمامك لحل مشكلة المفاضلة بين المشاريع الثلاثة :



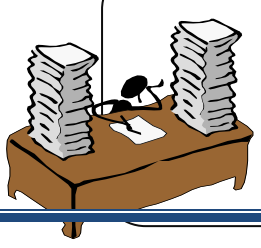
من خلال الشكل السابق أجب عما يلي من أسئلة :

أ) كم بديل يظهر بالشكل السابق ؟ الإجابة : ٣ بدائل

ب) ما اسم الشكل السابق ؟ الإجابة : شجرة القرارات

ج) إلام تشير الدائرة الرمادية بالشكل ؟ الإجابة : فرصة

د) ماذا تسمى النقطة التي تنطلق منها المسارات الإحتمالية ؟ الإجابة : نقطة القرار



حتى لا تتراكم عليك الدروس في مختلف المواد
فخطط ونظم خطتك ثم نفذ وأنجز بشكل مستمر
واحذر التسويف والتأجيل

أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار

ملاحظة : تعد المعلومات والبيانات الأساس والمنطلق الموضوعي لعملية اتخاذ القرار لأنه من دونها يصبح القرار مجرد تقديرات شخصية وعشوائية يمكن أن تصيب ويمكن أن تخطئ حيث لا بد من الاستعانة بالوسائل التقنية لغايات اتخاذ القرار بسبب تكاثر المعلومات والبيانات في العصر الحديث بشكل تجاوز القدرات الإنسانية في التعامل معها للسيطرة على ثورة المعلومات والمعرفة وتسخيرها لخدمة متخذ القرار .

سؤال : عرف **مصطلح تكنولوجيا المعلومات ؟**

عملية الدمج بين المعلومات والتقنية التي تمثل مجالا علميا وتطبيقيا يخدم جميع مجالات الحياة الإنسانية .

ملاحظة : تتضمن تكنولوجيا المعلومات جوانب معرفية ومعلوماتية وبيانات وأدوات وأجهزة ووسائل إلكترونية ورقمية للاتصال وتبادل المعلومات والخدمات .

. تلعب دورا حيويا في تعزيز قدرات متخذي القرارات في مجالات الحياة جميعها .

. تسهم في تفعيل القرارات من حيث التصميم والتنفيذ والتقويم والمتابعة والسرعة والدقة والسهولة وغير ذلك .

. باستخدام الحاسوب يمكن تحليل البيانات المدخلة لتحديد البدائل والمقارنة بينها ثم اختيار الأفضل .

سؤال : عدد أوجه استخدامات الحاسوب في عملية اتخاذ القرار ؟

١. **يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة .**

٢. **برمجة وأتمتة القرارات وأنظمة العمل وتسهيل استخدامها وتطبيقها** مما ينعكس إيجابا على الأداء الفردي والمؤسسي ، وزيادة فعاليته ورفع كفايته وتطويره باستمرار .

٣. **تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال بالجمهور** من خلال التطبيقات العملية المختلفة في هذا المجال وخصوصا الإنترنت والحكومة الإلكترونية .

٤. المساعدة في إجراء الدراسات وتحليل بياناتها وتنظيم تقاريرها وحفظها وتعديلها وتبادلها بين الجهات المعنية بها بسهولة وفعالية .

٥. **عقد المؤتمرات والاجتماعات وتبادل الآراء** والمعرفة والمعلومات والخبرات وغيرها من خلال الأشكال المختلفة لاستخدامات الحاسوب والانترنت .

٦. **تعزيز نظم الاتصال والرقابة وتفعيلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة .**

٧. **تسهيل استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات .**

٨. **بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي (أسلوب التماثل) .**

سؤال : أعط مثالا لكل مما يلي :

أ) – مساهمة الحاسوب في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة ؟

ب) – مساهمة الحاسوب في برمجة وأتمتة القرارات وأنظمة العمل وتسهيل استخدامها وتطبيقها؟

ج) – عقد المؤتمرات باستخدام الحاسوب ؟

د) – أسلوب التماثل ؟

الإجابات :

أ) برمجة عمليات توفير المواد ، التأكد من توافر المواد في المستودعات لاستخدامها عند الحاجة ، إعطاء تقارير في الوقت المناسب

ب) برمجة القرارات المتعلقة بالزيادة السنوية على راتب الموظف تتناسب مع درجته أو وظيفته .

ج) عقد المؤتمرات عن بعد .

د) تصميم نموذج سيارة وإجراء التعديلات المناسبة عليها من حيث الشكل والحجم واللون ... الخ .

سؤال : يساهم الحاسوب في تسهيل استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات علل ذلك ؟

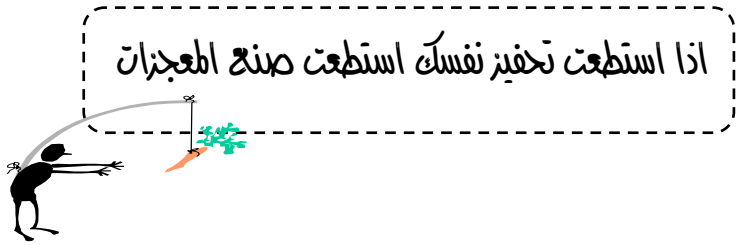
بسبب قيام الأساليب الكمية على مفاهيم وأساليب ونماذج رياضية وإحصائية وقياسية ونظامية معقدة تتضمن كميات ونوعيات هائلة من المعلومات والبيانات والمتغيرات التي تفوق القدرات الشخصية (اليدوية والفكرية التقليدية) للأفراد

سؤال : وضح كيف يساهم الحاسوب في تسهيل استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات ؟

يمكّن الحاسوب من إجراء جميع العمليات الذهنية والحسابية والتنظيمية اللازمة لاتخاذ القرارات بسهولة وفعالية ، كما يمكّن تصميم القرارات على شكل برامج سهلة التطبيق والتنفيذ والمتابعة .

ملاحظة : أسلوب التماثل يفيد في سرعة التعديل وفي التقليل من تكلفة إنتاج عدد كبير من المنتجات التجريبية .

حسام عواد



حل المشكلة بأساليب ابتكارية

ملاحظة : يعد اتخاذ القرار عملية منطقية هادفة تتمحور أساسا حول مشكلة أو هدف يستدعي التصرف بشكل من الأشكال الملائمة للموقف ، ونظرا للعلاقة الحتمية والطبيعية الوثيقة بين عملية اتخاذ القرار والمشكلة فقد تم وصفها بعملية حل المشكلة لأن جوهرها وهدفها ومؤداها النهائي يقوم على إيجاد المعالجة الملائمة للمشكلة ، وبما أن كثيرا من المشكلات لا تتكرر وتتصف بالحدة أي تكون غير مسبوقة فهي تحتاج لدرجة من الابتكار لمواجهتها والتفكير ببدائل علاجها

سؤال : ما هي مبررات الابتكار في حل عملية حل المشكلة ؟

١. **أن كثيرا من المشكلات الإدارية لا تتكرر غالبا** بالمضمون والشكل والحجم والحدة والآثار والمتطلبات نفسها .

٢. **تغير الظروف المحيطة بالمشكلة يضيف بعدا جديدا** إليها حتى لو كانت متكررة .

٣. **التطور المعرفي والمعلوماتي والخبراتي والسلوكي لمتخذ القرار** يؤثر في تعامله وإدراكه لموقف القرار ومتطلباته وبدائله .

٤. **التطور التنظيمي وتغير فلسفة المؤسسة** وأهدافها وبنائها الهيكلي وقياداتها الإدارية .

٥. **توفير وسائل وأساليب ونظم وتكنولوجيا معلومات حديثة** تمكّن من فهم وتحليل المشكلة بدقة وشمول وتقديم حلول متقدمة لها .

سؤال : بين أهم ما يتضمنه الابتكار في حل المشكلات ؟

استخدام جميع الوسائل والأساليب المساعدة والداعمة لحل المشكلة واتخاذ القرار بما فيها الطرق النوعية والكمية وتكنولوجيا المعلومات .

سؤال : بين الصفات المشتركة بين الطرق النوعية والكمية وتكنولوجيا المعلومات ؟

١. اتباعها المنهجية العلمية في خطواتها والبحث والتحليل المنطقي .

٢. الاستناد إلى المعلومات والبيانات وأدوات التحليل العلمي والموضوعي .

٣. استخدام تكنولوجيا المعلومات ببعديها المعرفي والتقني (المعلومات والبرامج والأجهزة والنظم).

الابتكار أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة

يمكنك أن تبتكر وتنظم للتوجيهي على أساس مرحلة تحدي لا مرحلة متاعب

الحالات الإدارية

وزاري صيفي ٢٠٠٧ (٩علامات)

اقرأ الموقف الإداري الآتي ثم أجب عن الاسئلة التي تليه :

تأكد مدير المواصفات في مصنع الشفاء للأدوية من مطابقة المواد الأولية للمواصفات العالمية وتم تشكيل لجنة مختصة لمعالجة أية أخطاء تظهر بعد إنتاج الدواء وعلى أثر ذلك قررت اللجنة المتخصة إتلاف (١٠%) من الدواء المنتج لعدم مطابقته للمواصفات وقرر مدير المبيعات توزيع المنتجات المتبقية على الزبائن

١. استنتج نوعين للرقابة وفقا لمعيار الرقابة حسب الوقت تم استخدامها في الموقف السابق ؟

٢. وفقا لمعيار جهة اتخاذ القرار ، ما نوع القرار الذي اتخذته اللجنة المختصة في الموقف السابق ؟

٣. وفقا لمعيار درجة الهيكلة في اتخاذ القرار ما نوع القرار الذي اتخذه مدير المبيعات في هذا الموقف

الإجابة :

١. الرقابة الوقائية ، الرقابة العلاجية

٢. نوع القرار حسب جهة اتخاذ القرار : قرار جماعي

٣. القرار الذي اتخذه مدير المبيعات : قرار مهيكل

حسام عواد

وزاري شتوي ٢٠٠٧ (٩علامات)

اقرأ الموقف الإداري الآتي ثم أجب عن الاسئلة التي تليه :

اصدر مدير عام مصنع القمة قرارا بزيادة الإنتاج بواقع ٢٠% ووضع خطة لتنفيذ ذلك ثم طلب من مدير الإنتاج متابعة ذلك بمقارنة الخطة الموضوعة مع أرقام الإنتاج الفعلية على ألا يقبل المنتج الا ضمن المواصفات المحددة في الخطة ونفذت ادارة الإنتاج هذا القرار حسب الخطة

١. وفقا لمعيار درجة الهيكلة في اتخاذ القرار ، ما نوع القرار المتخذ في هذا الموقف ؟

٢. استنتج أداتين للرقابة استخدمتها إدارة الإنتاج في هذا الموقف

الإجابة :

١. نوع القرار : قرار غير مهيكل

٢. أداتين رقابيتين : الرقابة على الكمية ، الرقابة على الجودة

وزاري صيفي ٢٠٠٨ (٨علامات) :

اقرأ الموقف الإداري الآتي ثم أجب عن الاسئلة التي تليه :

قرر مدير عام مؤسسة الأسواق تعديل لون غلاف السلعة التي ينتجونها من اللون الأصفر إلى اللون الأخضر وتعيين مديرا للإنتاج بدلا من المدير السابق الذي قدم استقالته فجأة على أن يتم متابعة العمل من قبل مدير الإنتاج الجديد وذلك بوجوده شخصيا في مواقع العمل المختلفة

١. وفقا لمعايير جهة اتخاذ القرار ، مانوع القرار الذي اتخذه المدير العام في هذا الموقف ؟

٢. وفقا لمعايير درجة الهيكلة، مانوع القرار الذي اتخذه المدير العام في هذا الموقف ؟

٣. استنتج الأداء الرقابية التي سوف يستخدمها مدير الإنتاج الجديد

الإجابة :

١. حسب جهة اتخاذ القرار : قرار فردي

٢. حسب درجة الهيكلة : قرار تغيير اللون وقرار تعيين مدير للإنتاج : قرار غير مهيكل

٣.الأداة الرقابية المستخدمة : الرقابة بالتجوال أو الإدارة بالتجوال

وزاري شتوي ٢٠٠٨ (٨علامات)

اقرأ الموقف الإداري الآتي ثم أجب عن الاسئلة التي تليه :

نتيجة لعملية الرقابة التي تمت في مؤسسة الأمل قدم مدير الإنتاج تقريرا أظهر فيه أن هناك انحرافا سلبيا في الإنتاج بصورة متكررة فقرر مدير المؤسسة فصل ثلاثة من العاملين علما أن لم تحدث ظروف استثنائية أثرت على العمل ولم يكن للعاملين علاقة بذلك الإنحراف

١. لماذا يعزى الإنحراف السلبي للإنتاج في هذا الموقف

٢. اقترح حلا لمعالجة هذا الانحراف السلبي في الإنتاج

٣. وفقا لمعيار جهة اتخاذ القرار ، ما نوع القرار الذي اتخذه مدير المؤسسة في هذا الموقف

٤. وفقا لهذا الموقف ، هل كان قرار مدير المؤسسة صائبا ؟ برر إجابتك

الإجابة :

١. سبب الإنحراف : المعيار نفسه

٢. إعادة النظر في هذا المعيار بحيث يتناسب مع خبرات وقدرات ومؤهلات العاملين

٣. قرار فردي

٤. غير صائب ، فكان يجب على لمدير البحث عن الأسباب الحقيقية وراء تكرار الإنحراف السلبي في الإنتاج والعمل على معالجته بمشاركة المختصين

وزاري صيفي ٢٠٠٩ (٨علامات)

اقرأ الموقف الإداري الآتي ثم أجب عن الاسئلة التي تليه :

قدم مدير المبيعات في مؤسسة الاقصى تقريرا للمدير العام مبينا فيه انحرافا سلبيا في عمليات البيع مما أدى لقيام المدير العام بتوجيه عقوبة الإنذار لثلاثة من العاملين في قسم المبيعات لضعف قدرتهم على أداء أعمالهم وقرر متابعة دوام العاملين بصورة مستمرة

١. لماذا يعزى سبب الإنحراف السلبي في عمليات البيع في الموقف السابق ؟

٢. اقترح حلا لمعالجة الإنحراف السلبي في عمليات البيع في الموقف السابق ؟

٣.وفقا لمعيار جهة اتخاذ القرار ما نوع القرار الذي اتخذه المدير العام ؟

٤. وفقا لدرجة الهيكلة ، استنتج قرارا مهيكلا في الموقف السابق ؟

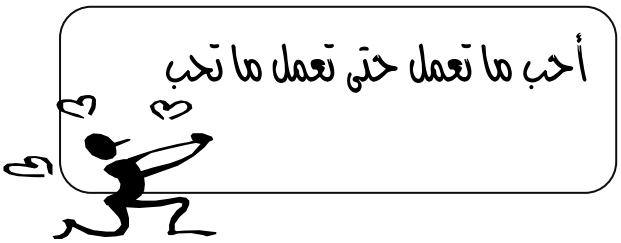
الإجابة :

١. اسباب مصدرها العاملون

٢. تدريب العاملين وتأهيلهم لتحسين مستواهم وتنمية قدراتهم

٣. قرار فردي

٤. متابعة دوام العاملين



قام مدير عام مؤسسة المشرق بمقارنة معدلاء الأداء الحالية للمؤسسة بمعدلات أداء المؤسسات المنافسة بناء على تقرير مديري الإدارات حول معدلات الأداء الحالي ، استنتج المدير العام أن العاملين غير مهتمين بأداء أعمالهم على أكفأ وجه ، فأصدر قرارا بمتابعة أداء العاملين من خلال عدسات إلكترونية متصلة بالحاسوب وأصدر قرارا بشراء آلة جديدة بدلا عن الآلة التي تعطلت فجأة .

١. استنتج معيار الأداء الذي استخدمه المدير العام في هذا الموقف ؟

٢. ما مصدر المعلومات الذي استند عليه المدير العام لقياس الاداء في الموقف السابق ؟

٣. استنتج قرار غير مهيكل اتخذه المدير العام في الموقف السابق ؟

٤. ما نوع القرار الذي اتخذه المدير العام في هذا الموقف وفقا لجهة اتخاذ القرار ؟

الإجابة : ١.معيار الأداء : معيار المقارنة

٢.مصدر معلومات : التقارير المكتوبة

٣.قرار غير مهيكل : شراء آلة جديدة

٤.القرار حسب الجهة : قرار فردي

أ) اقرأ الموقف الإداري لآتي ثم أجب عن الاسئلة التي تليه :

أصدرت السلطة التشريعية في الأردن قرار (قانونا) يسمح للمؤسسات الأجنبية بفتح فروع لها داخل الأردن مما جعل مدير عام مؤسسة الصقر يتخذ قرار بفتح فرع جديد للمؤسسة في الأردن

١. استنتج قرار استراتيجي في الموقف السابق ؟

٢. استنتج قرار مجتمعي في الموقف السابق ؟

٣. استنتج قرار فردي في الموقف السابق ؟

الإجابة :

١. فتح فروع للمؤسسة في الأردن

٢. إصدار السلطة التشريعية في الأردن (قانونا) يسمح للمؤسسات الأجنبية بفتح فروع لها داخل الأردن

٣. قرار مدير عام مؤسسة الصقر بفتح فرع جديد للمؤسسة في الأردن

ب) اقرأ الموقف الإداري الآتي ثم أجب عن الاسئلة التي تليه : وزاري شتوي ٢٠١٠ (٤علامات)

تأكد مدير الإنتاج في مؤسسة النجوم للمواد الغذائية من مطابقة المواد الأولية للمواصفات العالمية وشكل لجنة لمعالجة أي أخطاء تظهر بعد انتاج المواد الغذائية وعلى أثر ذلك قررت اللجنة المختصة اتلاف ٢% من المواد المنتجة لعدم مطابقته للمواصفات

١.وفقا لمعيار الرقابة حسب الوقت استنتج نوعين للرقابة تم استخدامها في هذا الموقف ؟

٢. وفقا لمعيار درجة الهيكلة في اتخاذ القرار ، ما نوع القرار الذي اتخذه مدير الانتاج في هذا الموقف ؟

الإجابة :

١. الرقابة الوقائية ، الرقابة العلاجية

٢. قرار مهيكل

قرر مدير عام مؤسسة الفكر تعيين مدير حسابات جديد بسبب الاستقالة المفاجئة للمدير السابق ووافق على إجازة مدير المبيعات لمدة أسبوع . قدم مدير الإنتاج تقريرا على برمجية معالجة النصوص للمدير العام حول الأداء الفعلي للعاملين في مديريته حدد فيه حجم الإنجاز المتحقق ووضع معيار قارن فيه معدلات الأداء الحالي بمعدلات الأداء في المؤسسات المنافسة

١. استنتج مصدر المعلومات الذي استخدمه مدير الإنتاج لقياس الأداء الفعلي للعاملين ؟ التقارير المكتوبة

٢. استنتج قرارا مهيكلا ظهر في الموقف السابق ؟ إعطاء إجازة لمدة أسبوع لمدير المبيعات

٣. استنتج قرارا غير مهيكل ظهر في الموقف السابق ؟ تعيين مدير حسابات جديد أو الاستقالة المفاجئة لمدير الحسابات

٤. استنتج قرارا فرديا ظهر في الموقف السابق ؟ إعطاء إجازة لمدة أسبوع لمدير المبيعات أو تعيين مدير حسابات جديد أو الاستقالة المفاجئة لمدير الحسابات

حسام عواد

حالات إدارية من الكتاب المدرسي

حالة إدارية رقم (١) :

دعا مدير عام مؤسسة الإخلاص لإنتاج المنظفات الكيماوية مديري الإدارات المختلفة لمناقشة مشكلة انخفاض مبيعاتها المستمرة لأحد أنواع مساحيق الغسيل ، وفي نهاية الاجتماع تم التوصل إلى مجموعة من البدائل التي يمكن من خلالها وقف هذا الانخفاض ، منها زيادة كمية المسحوق في العبوة الكرتونية متوسطة الحجم ، تكثيف الحملات الإعلامية ، وضع جوائز داخل العبوة الكرتونية ، تخفيض الأسعار . وبعد دراسة هذه البدائل والمفاضلة بينها بما يتوافق مع حاجة السوق اتخذ المدير قرارا بزيادة الكمية في العبوة الكرتونية ذات الحجم المتوسط مع الإبقاء على سعرها كما هو .

سؤال : ما مفهوم القرار كما تستنتجه من النص ؟

حالة إدارية رقم (٢) :

مما يرويه المقريزي – عالم التاريخ المسلم – حول مسألة استحداث " التاريخ الهجري " أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه جمع وجوه الصحابة ، وعرض عليهم مسألة أن الأموال قد كثرت في بيت مال المسلمين ، وأن ما يتم اقتسامه منها غير قابل للتوقيت ، واستشارهم في الكيفية المناسبة لضبط تاريخ دخولها إلى بيت المال وخروجها منه أول السنة ، وسألهم عن أنسب وقت لهذا الأمر ، فقالوا : شهر رجب ، فإن أهل الجاهلية كانوا يعظمونه . وقال آخرون : ذو الحجة فيه الحج . وقال آخرون : الشهر الذي خرج فيه من مكة . وقال آخرون : الشهر الذي قدم فيه . قال قائل : اكتبوا على تاريخ الروم، فقيل : إنه يطول ، وإنهم يكتبون من عند ذي القرنين ، فقالوا : يجب أن يعرف ذلك من رسوم الفرس ، فاستحضر عمر الهرمزان وسأله عن ذلك فقال : إن لنا حسابا نسميه " ماه روز " معناه حساب الشهور والأيام ، وبينه لهم ، فأراد عمر رضي الله عنه والناس أن يكتبوا من مبعث رسول الله صلى الله عليه وسلم ، ثم قالوا من عند وفاته ، ثم قالوا من مولده ، وقال علي رضي الله عنه : منذ خرج النبي صلى الله عليه وسلم من أرض الشرك (يوم هاجر) .

فاتفقوا على أن يكون المبدأ من سنة الهجرة ، وكانت الهجرة النبوية من مكة إلى المدينة في ربيع الأول فقال : بأي شهر نبدأ فنصيره ؟ فقال عثمان : أرخوا من المحرم أول السنة ، وهو شهر حرام وأول الشهور في العدة وهو منصرف الناس عن الحج .

سؤال : حلل الموقف السابق موضحا مراحل عملية اتخاذ القرار ، ونوع القرار الذي تم اتخاذه .

موقف إداري رقم (٣) :

طلب مدير مدرستك من مجلس الطلبة الاجتماع لاتخاذ قرار يتعلق باختيار قطعة أرض من بين ثلاث قطع ، بهدف القيام بعمل تطوعي يشترك فيه طلبة المدرسة في زراعة الأشجار الحرجية . اجتمع المجلس في الموعد المحدد ، وبعد المناقشة أوصى بقطعة الأرض التي تقع على بعد كيلومتر واحد جنوب المدرسة . وبناء على تقرير اللجنة ، قرر مدير المدرسة قيام الفريق التطوعي في المدرسة بزراعة الأرض التي أوصى بها المجلس .

سؤال : ١. خلال مفهوم القرار الذي مر معك سابقا ، وضح مدى انسجام عناصره مع العناصر التي تضمنها هذا الموقف ؟ ٢. حدد الجهة التي صنعت القرار والجهة التي اتخذته ؟

٣. يتضمن الموقف عملية قانونية رسمية وعملية أخرى مهنية . وضح ذلك .

٤. ما البدائل التي أتيحت للمجلس ليختار من بينها ؟ برأيك ما الأمور التي أخذها المجلس بعين الاعتبار حتى أوصى بقطعة الأرض تلك ؟

مادة أساسيات الإدارة (مستوى ثالث)

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يلي :

١. للتأكد من مستوى الطلب على منتجات المؤسسة من قبل العملاء ورضاهم وكما هو مقدر في خطة المبيعات يعتبر مثالا على الرقابة في مجال:

أ) الموارد البشرية ب) المشتريات ج) المخزون د) التسويق

٢. للتأكد من مدى إلتزام العاملين بتطبيق القواعد والأنظمة في كل إدارة أو قسم يعتبر مثالا على الرقابة في مجال :

أ) الموارد البشرية ب) المشتريات ج) المخزون د) التسويق

٣. أن يحقق النظام الرقابي عائدا يفوق تكاليفه تشير لخاصية من خصائص نظام الرقابة الفعال وهي :

أ) الدقة ب) التركيز على العناصر الحرجة ج) التكامل د) الجدوى الاقتصادية

٤. تخفيض معدل الهالك في مصنع ألبسة من (٤%) إلى (٢%) نتيجة لزيادة الكفاءة في الإنتاج مثالا على احدى خصائص نظام الرقابة الفعال :

أ) دقة المعلومات ب) التكامل ج) الملائمة د) المرونة

٥. أسلوب رقابي واتصالي يتم كم خلال متابعة المدير بوجوده شخصيا في مواقع العمل او من خلال المتابعة بواسطة شاشة طرفية يشير لمفهوم :

أ) الرقابة الذاتية ب) تقارير الأداء ج) الادارة بالتجوال د) نظم الرقابة بالحاسوب

٦.تشير رقابة الضمير وهو : الوازع الفطري لدى الإنسان الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الفرد إلى أداة رقابية هي :

أ) الرقابة الذاتية ب) تقارير الأداء ج) الادارة بالتجوال د) نظم الرقابة بالحاسوب

٧. الرقابة التي تتم من خلال مقارنة الزمن التقديري لأنتاج المنتج مع الزمن الفعلي لذلك واحتساب الإنحراف تشير لأداة رقابية :

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

٨. الرقابة التي تتم من خلال مقارنة الميزانية التقديرية للقسم أو النشاط بالميزانية الفعلية تشير لأداة رقابية على مستوى الأقسام هي الرقابة على :

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

٩. قيام المؤسسة بتحديد نسبة تالف لتكون معيارا يشير لأداة رقابية على مستوى الأقسام هي :

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

١٠. إحدى الوسائل ذائعة الإنتشار لمراقبة الجودة في مجال الإنتاج حيث من الممكن قياس جودة المنتج حسب مجموعة من الخصائص تشير لمفهوم

أ) الخرائط الزمنية ب) توكيد الجودة ج) الفحص د) خرائط الجودة

١١. عملية التركيز على متطلبات العميل الذي أصبح هدف ومحور المؤسسات يشير لمفهوم :

أ) الفحص ب) ضبط الجودة ج) توكيد الجودة د)خرائط الجودة

١٢. تعتبر عملية الرقابة على الكمية من أدوات الرقابة على مستوى :

أ) المؤسسة ب) المجتمع ج) الوحدات والاقسام د) الافراد

١٣. مقدار ما تحقق من نتائج مخطط لها باستخدام الموارد المتاحة من خلال قسمة البسط على المقام يشير لمفهوم :

أ) الانتاجية المكتبية ب) النسب الإنتاجية ج) المراجعة الادارية د) المعيار

١٤. قوائم مطولة للغاية تتضمن جميع الممارسات المعيارية التي ترغب الإدارة العليا بتطبيقها في عملية التقييم :

أ) الانتاجية المكتبية ب) النسب الإنتاجية ج) المراجعة الادارية د) المعيار

١٥. تصور مستقبلي لأصول وخصوم المؤسسة المتوقعة في بداية الفترة المالية تشير لأداة :

أ) الدخل الفعلية ب) الميزانية ج) الموازنة د) الدخل المقدرة

١٦. تعتبر المراجعة الإدارة من إحدى أدوات الرقابة على مستوى :

أ) المؤسسة ب) المجتمع ج) الوحدات والاقسام د) الافراد

١٧. تمثل وزارة المالية إحدى الهيئات التي تقوم بنوع من انواع الرقابة هو :

أ) الرقابة الداخلية ب) الرقابة الخارجية ج) الرقابة المتزامنة د) جميع ماذكر صحيح

١٨. نوع الرقابة التي تتم بعد تنفيد النشاط وأداء المهمات هي الرقابة :

أ) الوقائية ب) المتزامنة ج) العلاجية د) الداخلية

١٩. نوع الرقابة التي تتطلب طرقا ابتكارية في التفكير ، والمبادرة الإدارية الفعالة للتنبؤ بحدوث المشاكل هي :

أ) الوقائية ب) المتزامنة ج) العلاجية د) المباشرة

٢٠. من الاسباب التي تؤدي لحدوث الانحراف اثناء عملية الرقابة :

أ) المعيار نفسه ب) العاملون ج) الظروف الاستثنائية د) جميع ما ذكر صحيح

٢١. يتم احتساب درجة الانحراف حسب المعادلة التالية :

أ) الأداء الفعلي – الأداء المتوقع ب) الأداء المتوقع – الأداء الفعلي

ج) الأداء الفعلي / الأداء المتوقع د) الأداء المتوقع / الأداء الفعلي

٢٢. ملاحظة المدير لبعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في مرؤوسيه لايدركها مدير آخر تشير لمفهوم :

أ) الاداء ب) عناصر النجاح الحرجة ج) الإنتاجية المكتبية د) التحيز الادراكي

٢٣. مصدر قياس الاداء الفعلي الذي يتسم بأنه تفصيلي وغير رسمي هو :

أ) التقارير المكتوبة ب) التقارير الشفوية ج) التقارير الاحصائية د) الملاحظة الشخصية

٢٣. مصدر قياس الاداء الفعلي الذي يعاب عليه التحيز الأدراكي هو :

أ) التقارير المكتوبة ب) التقارير الشفوية ج) التقارير الاحصائية د) الملاحظة الشخصية

٢٤. مصدر قياس الأداء الفعلي الذي يعتبر مرجع يمكن الرجوع عليه عند حدوث انحراف ويعتبر الاكثر رسمية هو

أ) التقارير المكتوبة ب) التقارير الشفوية ج) التقارير الاحصائية د) الملاحظة الشخصية

٢٥. عملية انجاز المهمات الكتابية والتحليلية في وقت قصير باستخدام تكنولوجيا المعلومات تشير إلى :

أ) الاداء ب) عناصر النجاح الحرجة ج) الإنتاجية المكتبية د) التحيز الادراكي

٢٦. هناك علاقة بين مؤسسات الأعمال ونظم معلوماتها المختلفة وهذه العلاقة تكون :

أ) افقية ب) عمودية ج) عكسية د) اعتمادية تبادلية

٢٧. تشير قدرة احتمال الآلات على احد المعايير هو :

أ) معيار المقارنة ب) المعيار الفني ج) المعيار التاريخي د) معيار المدخلات

٢٨. اذا زاد معدل الانتاج في المؤسسة عن مؤسسة منافسة ٨ وحدات فإننا نكون قد استخدمنا :

أ) معيار المقارنة ب) المعيار الفني ج) المعيار التاريخي د) معيار المدخلات

٢٩. أن يطلب من العامل انتاج ما معدله (١٠٠)وحدة يوميا تشير لاستخدام :

أ) معيارالمدخلات ب) المعيار التاريخي ج) ممعيار المقارنة د) معيار المخرجات

٣٠. تحديد المؤسسة ثلاثة مراحل معينة لأنتاج وحدة واحدة تشير لاستخدام :

أ) معيار المقارنة ب) المعيار الفني ج) المعيار التاريخي د) معيار المدخلات

٣١. اذا ظهر وجود انحراف سالب بين العام الحالي في الاداء وبين العام السابق فإننا نكون قد استخدمنا :

أ) معيارالمدخلات ب) المعيار التاريخي ج) معيار المقارنة د) معيار المخرجات

٣٢. المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهمات أو مواصفات المواد الداخلة تشير :

أ) معيار المقارنة ب) المعيار الفني ج) المعيار التاريخي د) معيار المدخلات

٣٣. مستوى الأداء المطلوب تحقيقه لهدف معين يشير لمفهوم :

أ) الأداء ب) معيار الأداء ج) القرار ج) توكيد الجودة

٣٤. المعيار الذي يقوم بمقارنة المعدلات الحالية لأداء المؤسسة بمعدلات الأداء في المؤسسات المنافسة هو :

أ) معيار المقارنة ب) المعيار الفني ج) المعيار التاريخي د) معيار المدخلات

٣٥. العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن خطط المؤسسة تنفذ حسب ما أعدت لها باتجاه تحقيق الأهداف تسمى :

أ) الرقابة ب) الأداء ج) معيار الأداء د) القرار

٣٦. من شروط تحديد معيار الأداء أن يكون :

أ) صياغته بصورة جيدة ب) صياغته بصورة لا تحتمل اللبس ج) بناؤه على التحليل المقارن د) جميع ما ذكر صحيح

٣٧. من الأنشطة التي يصعب وضع معيار لقياس أدائها نشاط :

أ) التعليم ب) المصارف ج) المصانع د) التجارة

٣٨. يستخدم برنامج MINITAP لقياس الاداء الفعلي عند استخدام :

أ) التقارير المكتوبة ب) التقارير الشفوية ج) التقارير الاحصائية د) الملاحظة الشخصية

٣٩. التأكد من مواصفات المواد الأولية ومن جاهزية الأدوات ومن شروط النظافة يشير لنوع من انواع الرقابة هو :

أ) الرقابة الوقائية ب) الرقابة المتزامنة ج) الرقابة العلاجية د) جميع ماذكر صحيح

٤٠. الرقابة التي تعمل على تصحيح نتائج الأداء مباشرة أثناء العمل لمنع لإنحرافات التي تظهر نهاية الإنتاج هي :

أ) الرقابة الوقائية ب) الرقابة المتزامنة ج) الرقابة العلاجية د) الرقابة الخارجية

٤١. تستخدم النسب الانتاجية خلال قسمة البسط على المقام حيث :

أ) يشير البسط لنتائج الأداء أما المقام فيشير للموارد ب) يشير البسط للموارد أما المقام فيشير لنتائج الأداء

ج) يشير البسط للكميات ويشير البسط على التكاليف د) يشير البسط للتكاليف ويشير البسط على الكميات

٤٢. الأنشطة او الأجزاء من الأنشطة التنفيذية ذات الأهمية البالغة لنجاح عمليات التنفيذ تشير لمفهوم :

أ) المشكلة ب) الانتاجية المكتبية ج) عناصر النجاح الحرجة د) النسب الانتاجية

٤٣. عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الأنسب تشير لمفهوم :

أ) الرقابة ب) القرار ج) المشكلة د) تقارير الاداء

٤٤. عملية تحديد المشكلة + وضع البدائل + اختيار البديل الأنسب هي مراحل وخطوات :

أ) اتخاذ القرار ب) حل المشكلة ج) الرقابة د) جميع ما ذكر صحيح

٤٥. هي القرارات المبرمجة أو التقليدية أو الروتينية التي تتخذ وفقا لقواعد إجرائية محددة مسبقا هي القرارات :

أ) المهيكلة ب) شبه المهيكلة ج) غير المهيكلة د) الفردية

٤٦. القرارات التي يعاب عليها بأنها معقدة وغامضة هي :

أ) المهيكلة ب) شبه المهيكلة ج) غير المهيكلة د) الفردية

٤٧. تعتبر عملية صرف الرواتب شهريا مثالا على :

أ) المهيكلة ب) شبه المهيكلة ج) غير المهيكلة د) الجماعية

٤٨. قرار انتاج سلعة تتضمن معلومات دقيقة في جزء منها ومعلومات غامضة في جزء آخر مثال على :

أ) المهيكلة ب) شبه المهيكلة ج) غير المهيكلة د) الفردية

٤٩. القرارات التي تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وفقا للاختصاص القانوني والإداري هي القرارات :

أ) الفردية ب) الجماعية ج) المؤسسية د) المجتمعية

٥٠. قيام المدير العام لدائرة السير بتعيين مديرا لقسم الترخيص وفقا لتخصصه الوظيفي يعتبر مثال على :

أ) الفردية ب) الجماعية ج) الاستراتيجية د) المجتمعية

٥١. قرار الادارة بفتح فروع إقليمية للمؤسسة يعتبر مثالا على :

أ) الفردية ب) الجماعية ج) المؤسسية د) المجتمعية

٥٢. هي القرارات الهامة التي تتعلق بالمدى البعيد وتتخذ على مستوى الادارة العليا هي :

أ) الفردية ب) الجماعية ج) الاستراتيجية د) المجتمعية

٥٣ . القرارات التي تتصف بأنها ذات طبيعة استراتيجية هي :

أ) المؤسسية ب) المجتمعية ج) الدولية د) جميع ما ذكر صحيح

٥٤. تعتبر قرارات مجلس الأمة مثالا على :

أ) الفردية ب) الجماعية ج) المؤسسية د) المجتمعية

٥٥. من الأمثلة على الهيئات التي تتخذ قرارات دولية :

أ) مجلس الأمة ب) الأحزاب ج) النقابات د) منظمة اليونسكو

٥٦. متخذ القرار يتوافر لديه عدة بدائل ، ولكل بديل نتائج مختلفة ، واحتمال كل نتيجة منها معروفة ، إلا أنه لا يعرف أي حالة ستحدث :

أ) معيار التفاؤل ب) المشكلة ج) حالة الطبيعة د) الانتاجية المكتبية

٥٧.هي تلك الظروف أو المتغيرات المحتملة الحدوث التي قد تواجه متخذ القرار تسمى :

أ) معيار التفاؤل ب) المشكلة ج) حالة الطبيعة د) الانتاجية المكتبية

٥٨. عندما يكون متخذ القرار يفترض أن البيئة تعمل لصالحه فإنه يشير لاستخدام معيار :

أ) التفاؤل ب) التشاؤم ج) لابلاس د) حالة لمخاطرة

٥٩. المعيار الذي يفضل استخدامه في الحالات التي تكون فيها الخسارة عالية بالنسبة للأرباح المتوقعة :

أ) التفاؤل ب) التشاؤم ج) لابلاس د) حالة لمخاطرة

٦٠. يشير إلى أن متخذ القرار يفترض أن احتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية هو معيار :

أ) التفاؤل ب) التشاؤم ج) لابلاس د) حالة لمخاطرة

٦١. إجراء تعديلات جزئية على الأوضاع القائمة وتقديم حلول عملية مُرضية تشير إلى :

أ) القرارات المهيكلة ب) القرارات الفردية ج) القرارات العقلانية د) القرارات التدرجية

٦٢. القرارات التي ترتكز على منطق التفكير العلمي والعقلاني هي :

أ) القرارات الرشيدة ب) القرارات الفردية ج) القرارات المهيكلة د) القرارات التدرجية

٦٣. الأساليب التي تقوم على تحديد الأهداف والمشكلة من خلال وصفها وبيان نوعيتها :

أ) الأساليب النوعية ب) الأساليب الكمية ج) شجرة القرارات د) صفوف الانتظار

٦٤. الأسلوب الذي يشكل لجنة تُكلف رسميا ببحث وتحليل مشكلة لتطوير بدائل لحل المشكلة وتوصية الحل للجنة اتخاذ القرار هو أسلوب :

أ) دلفاي ب) المجموعة الاسمية ج) النقاط د) البرمجة الخطية

٦٥. عبارة عن مجموعة من الأشخاص يجتمعون معا لحل مشكلة معينة بدون نقاش مباشر أو مكشوف بين الأعضاء

أ) دلفاي ب) المجموعة الاسمية ج) النقاط د) البرمجة الخطية

٦٦. جميع التكاليف التي تتحملها المؤسسة بغض النظر عن حجم مبيعاتها تسمى :

أ) التكاليف الاجمالية ب) التكاليف الثابتة ج) التكاليف المتغيرة د) عائد المساهمة

٦٧. الفرق بين سعر البيع والتكلفة المتغيرة يسمى :

أ) نقطة تعادل ب) ربح ج) خسارة د) عائد المساهمة

٦٨. التكاليف التي تتزايد وتتغير بتغير مستوى أو حجم المبيعات تسمى :

أ) التكاليف الاجمالية ب) التكاليف الثابتة ج) التكاليف المتغيرة د) عائد المساهمة

٦٩. تمثيل شبكي وبياني تبين سلسلة من البدائل الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار والآثار المترتبة على تبني أي من المسارات البديلة هو أسلوب :

أ) دلفاي ب) المجموعة الاسمية ج) النقاط د) شجرة القرارات

٧٠. نقطة البداية في موقف قرار تنطلق منها المسارات و الخيارات الإحتمالية أمام متخذ القرار تسمى :

أ) نقطة القرار ب) نقطة التعادل ج) أسلوب النقاط د) اتخاذ القرار

٧١. تمثيل رياضي لتحديد المزيج المثالي من استخدام واستثمار عناصر الإنتاج والموارد المتاحة لأي مؤسسة إنتاجية يسمى :

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

٧٢. هي نماذج رياضية تساعد في تحديد أفضل استراتيجية في حالات المنافسة المحدودة .

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

٧٣. الفرضية التي تبنى على كون عملية التأخير في تنظيم الخدمة للزبون تكون مكلفة لكن تكلفة منع التأخير قد تكون أكثر تستخدم في :

أ) اسلوب النقاط ب) صفوف الانتظار ج) اسلوب التماثل د) البرمجة الخطية

٧٤. عملية الدمج بين المعلومات والتقنية التي تمثل مجالا علميا وتطبيقيا يخدم جميع مجالات الحياة الإنسانية تشير لمصطلح :

أ) النسب الانتاجية ب) الإنتاجية المكتبية ج) تكنولوجيا المعلومات د) اللعبة

٧٥. عملية بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي تشير لاسلوب :

أ) اسلوب التماثل ب) اسلوب دلفاي ج) شجرة القرارات د) المجموعة الاسمية

٧٦. من مبررات الابتكار واحدة مما يلي :

أ) تكرار المشكلات الادارية ب) ثبات الطروف المحيطة بالمشكلة

ج) ثبات فلسفة المؤسسة د) التطور المعرفي والخبراتي

٧٧. من اوجه استخدام الحاسوب في عملية اتخاذ القرار :

أ) عقد المؤتمرات والاجتماعات ب) تعزيز نظم الاتصال والرقابة

ج) تسهيل استخدام الاساليب الكمية د) جميع ما ذكر صحيح

٧٨. يتم احتساب معدل العائد الاستثماري في شجرة القرارات :

أ) العوائد المتوقعة/التكاليف ب) العائد المتوقع X نسبة العائد

ج) التكاليف / العوائد المتوقعة د) التكاليف X نسبة العائد

٧٩. بلغت الكلفة الثابتة في مصنع أغذية ٢٤٠٠ دينار والكلفة المتغيرة ٤ دينار ويباع المنتج بسعر ١٢ دينار فإن نقطة التعادل تبلغ :

أ) ٣٠٠ وحدة ب) ١٢٠٠ وحدة ج) ٣٠٠ دينار د) ١٢٠٠ دينار

٨٠. طلب مدير مصنع الوليد لصناعة القمصان الرجالية تحديد نقطة التعادل من خلال البيانات التالية المتعلقة بكلفة إنتاج القميص الواحد : قماش ٢,٥ دينار ، ٢٥٠ فلس أزرار ، الإيجار السنوي ٣٨٠٠ دينار ، ٥٠ فلس خيوط ، ٢٠٠ فلس كوي ، تأمين المصنع ٦٠٠ دينار ، ٥٠٠ فلس تغليف ، ١٠٠٠ إستهلاك سنوي ، ويباع القميص الواحد بسعر ٨ دنانير أردني فإن نقطة التعادل تبلغ :

أ) ١٠٠٠ قميص ب) ١١٠٠ قميص ج) ١٢٠٠ قميص د) ١٣٠٠ قميص

الإجابة الصحيحة

١. د) التسويق ٢. أ) الموارد البشرية ٣. د) الجدوى الاقتصادية ٤.د) المرونة ٥.ج) الادارة بالتجوال

٦. أ) الرقابة الذاتية ٧.د) الوقت ٨. أ) التكاليف ٩. ج) الجودة ١٠.د) خرائط الجودة

١١.ج) توكيد الجودة ١٢.ج) الوحدات والاقسام ١٣.ب) النسب الإنتاجية ١٤.ج) المراجعة الادارية

١٥.ج) الموازنة ١٦.أ) المؤسسة ١٧.ب) الرقابة الخارجية ١٨.ج) العلاجية ١٩. أ) الوقائية

٢٠. د) جميع ما ذكر صحيح ٢١.أ) الأداء الفعلي – الأداء المتوقع ٢٢. د) التحيز الادراكي

٢٣. ب) التقارير الشفوية ٢٣. د) الملاحظة الشخصية ٢٤. أ) التقارير المكتوبة ٢٥. ج) الإنتاجية المكتبية

٢٦.د) اعتمادية تبادلية ٢٧. ب) المعيار الفني ٢٨. أ) معيار المقارنة ٢٩.د) معيار المخرجات

٣٠.ب) المعيار الفني ٣١. ب) المعيار التاريخي ٣٢. د) معيار المدخلات ٣٣.ب) معيار الأداء

٣٤. أ) معيار المقارنة ٣٥. أ) الرقابة ٣٦. د) جميع ما ذكر صحيح ٣٧. أ) التعليم

٣٨.ج) التقارير الاحصائية ٣٩. أ) الرقابة الوقائية ٤٠ . ب) الرقابة المتزامنة

٤١. أ) يشير البسط لنتائج الأداء أما المقام فيشير للموارد ٤٢. ج) عناصر النجاح الحرجة

٤٣.ب) القرار ٤٤. أ) اتخاذ القرار ٤٥.أ) المهيكلة ٤٦. ج) غير المهيكلة ٤٧. أ) المهيكلة

٤٨. ب) شبه المهيكلة ٤٩.ب) الجماعية ٥٠. أ) الفردية ٥١. ج) المؤسسية ٥٢. ج) الاستراتيجية

٥٣ . د) جميع ما ذكر صحيح ٥٤. د) المجتمعية ٥٥. د) منظمة اليونسكو ٥٦.د) حالة المخاطرة

٥٧. ج) حالة الطبيعة ٥٨. أ) التفاؤل ٥٩. ب) التشاؤم ٦٠.ج) لابلاس ٦١. د) القرارات التدرجية

٦٢.أ) القرارات الرشيدة ٦٣. أ) الأساليب النوعية ٦٤. أ) دلفاي ٦٥. ب) المجموعة الاسمية

٦٦. ب) التكاليف الثابتة ٦٧. د) عائد المساهمة ٦٨. ج) التكاليف المتغيرة ٦٩. د) شجرة القرارات

٧٠. أ) نقطة القرار ٧١. د) البرمجة الخطية ٧٢.ج) نظرية الألعاب ٧٣. ب) صفوف الانتظار

٧٤. ج) تكنولوجيا المعلومات ٧٥. د) اسلوب التماثل ٧٦. د) التطور المعرفي والخبراتي

٧٧. د) جميع ما ذكر صحيح ٧٨. أ) العوائد المتوقعة/التكاليف

٧٩. أ) ٣٠٠ وحدة نقطة التعادل = الثابتة /(سعر البيع–متغيرة) = ٢٤٠٠/(١٢–٤) = ٢٤٠٠/٨=٣٠٠ وحدة

٨٠. ج) ١٢٠٠ قميص

قضية مناقشة :حضر أحد العملاء لمقابلة رئيس قسم التسهيلات في أحد البنوك بهدف طلب الموافقة على تمويل إقامة مشروع تجاري صغير بمبلغ ٧٥٠٠ دينار علما أن المبلغ المطلوب أقل من السقف المحدد من البنك

وضح نوع القرار الذي سيتخذ وفقا لدرجة الهيكلة

١. معرفة سمعة العميل الجيدة وثبات دخله الشهري وقدرته على تقديم ضمانات ولكن الجدوى الاقتصادية التي قدمها تدل على وجود مخاطر تنافسية في السوق

٢. معرفة سمعة العميل الجيدة وثبات دخله الشهري وقدرته على تقديم ضمانات ومؤشرات الجدوى الاقتصادية جيدة

٣. العمل غير معروف ودخله الشهري غير محدد وهو قادر على تقديم ضمانات ولم يقدم دراسة جدوى اقتصادية

المطلوب:افترض أنك مدير التسهيلات كيف تتخذ القار المناسب في الحالات الثلاث السابقة

الحالة الأولى : قرار شبه مهيكل لأن البيانات محدودة وواضحة ومعقولة وفي حالة وجود مخاطر تنافسية في السوق فإن هذا القرار يتطلب تدخل الإدارة الوسطى

الحالة الثانية : قرار مهيكل لأن القرار واضح والبيانات محددة ولا يوجد مخاطرة لذا فيمكن اتخاذ القرار من الإدارة الدنيا

الحالة الثالثة : قرار غير هيكل لأن كثيرا من البيانات غير معروفة وغير محددة كالعميل ودخله ولوجود مخاطرة عالية يجب على الإدارة العليا اتخاذ القرار

- إن أحسنت فمن الله عز وجل وإن قصرت فمن نفسي -

"تمت بحمد الله"