

# المراجعة

## التفائية

### الافاره 3م

نسخة ٢٠١٥ شقو يه

# عاهر جرابعه

**القرار الجماعي** : قرارات تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الافراد وسلطاتهم وفقا للاختصاص القانوني والاداري

**الموازنة التقديرية** : تصور مستقبلي لاصول المؤسسة وخصومها المتوقعة في بداية الفترة المالية

**شجرة القرار** : تمثيل شكبي وبياني تبين سلسلة من البدائل الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار والاثار الناتجة عن تبني اي مسار  
**تكنولوجيا المعلومات** : عملية الدمج بين المعلومات والتقنية ويمثل مجالا علميا تطبيقيا يخدم جميع مجالات الحياة الانسانية  
**الاداء** : القدرة على تحقيق الاهداف باستخدام الموارد المتاحة باسلوب يتصف بالكفاءة والفاعلية

1

**س: تفضل المؤسسات صغيرة الحجم استخدام مدخل الادارة بالتجوال كاسلوب رقابي اذكر الاسباب ؟**

1. ترشيد التكاليف المصاحبة للنظم الرقابية الشاملة 2. عدم توافر الخبرة والدراسة لتطبيق نظم رقابية شاملة
3. عدم القدرة المالية للمؤسسة على تطبيق نظم رقابية شاملة

**س: مراحل حل المشكلة ؟ مراحل اتخاذ القرار ( 1+2+3 )**

1. تحديد المشكلة 2. وضع البدائل وتطويرها 3. الاختيار 4. التنفيذ 5. المتابعة والتقييم

**س: ماهي نتائج رقابة الفرد لنفسه ؟**

1. معرفة اوجه القصور ومعالجتها بشكل فاعل ومباشر (علل) : لان الفرد ادري بنفسه واقدر على معرفة نقاط ضعفه وقوته
2. تساعد على تطوير الاداء (علل) : الفرد الناضج لا يقوم فقط بمعرفة اخطائه يسعى للتغلب عليها وتطوير قدراته لمنع تكراره
3. تقليل الاعتماد على الرقابة الخارجية 4. تشهد المؤسسة تطورا وتقدما

**س: اجراءات احترازية عند وضع المعيار ؟**

1. صياغته بصورة جيدة لا تختمل اللبس
2. يتم بناؤه على **التحليل المقارن** الذي تقوم به المؤسسة مسبقا بمقارنة معيار الاداء بالمطبق بالمؤسسة المنافسة

**س: علل يتم وصف اتخاذ القرار بعملية حل المشكلة ؟** لان جوهرها وهدفها النهائي يقوم على ايجاد المعالجة الملائمة للمشكلة ولانها لا تتكرر وتتصف بالجدية أي غير مسبوقه في تحتاج لدرجة من الابتكار لمواجهةها والتفكير ببدائل لعلاجها

**س: ماهي مجالات الرقابة ؟**

1. على المشتريات 2. على المخزون 3. على المالية 4. موارد بشرية 5. تسويق : التأكد من مستوى الطلب / الدعاية

**س: دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة ؟**

1. التقارير بجميع اشكالها 2. الاستفسارات 3. التحليل المالي والرياضي والاحصائي 4. برمجيات رقايبه

**س: اسباب الانحرافات السلبيه في عملية الرقابة ؟**

1. العاملون انفسكم : مثال 1. نقص في قدراتهم 2. غير مهتمين بعملهم

علاج الاول : تدريبهم من اجل تحسين مستواهم وتنمية قدراتهم / علاج الثاني : تحسين علاقاتهم برؤوساهم

2. **المعيار نفسه** : مثال ان تطلب العامل مهمة اعلى من قدراتهم علاج: اعادة النظر بالمعيار نفسه ليلائم قدرتهم

3. **ظروف استثنائية** : مثال ركود اقتصادي و اضطراب سياسي / الطقس علاج: احتوائها / التكيف معها / ازالة تأثيرها

**س: أعط امثلة على أنشطة يصعب وضع معيار لقياس الاداء الفعلي ؟**

1. **النشاط التعليمي ( علل )** : فالتعليم عملية مستمرة تتطلب تراكما معرفيا وتفاعلا عن قرب بين المعلم والطالب

وتعتمد على استعداد ذهني لدى الطالب ولا تتوقف على مهارة المعلم 2. **كلما صعدنا لاعلى بالمستويات الادارية العليا**

الانتاجية المكتتبية : انجاز المهمات الكتابية والتحليلية بكفاءة وفاعلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات  
قرار مهيكمل : القرارات المبرمجة أو القرارات التقليدية أو القرارات الروتينية التي تتخذ وفقاً لقواعد إجرائية محددة مسبقاً  
اتخاذ القرار : عملية ادارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة بدائل واختيار البديل الانسب لحل مشكلة او الوصول لغاية  
الايادات الاجمالية : القيمة المترتبة على مبيعات الانتاج التي تتزايد طردياً مع الزيادة في حجم المبيعات

## 2

س : خطوات عملية الرقابة ؟

١. تحديد معايير الادار ٢. قياس الاداء الفعلي ٣. مقارنة معايير الاداء ٤. اتخاذ الاجراءات التصحيحية

س : خطوات اسلوب شجرة القرار ؟ ( تمثيل شبكي او بياني تبين سلسله من البدائل الاحتمالية امام متخذ القرار واثارها والنتائج )

١. تقدير المسارات الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار في مواجهة المشاكل مع بيان النتائج المتوقعة
٢. تقدير احتمالات حدوث كل من النتائج المتوقعة وتحديد القيمة لكل منها ( ضرب النتائج منها بدرجة حدوثها )
٣. تحديد المسار والبديل الذي يتوقع له اكبر قيمه متوقعه ويكون عادة هو الاختيار الانسب

أنواع الرقابة حسب الوقت ؟ ١. وقائية ٢. متزامنة ٣. علاجية

**وقائيه :** تمارس قبل بدء النشاط للتأكد من أن العمل يسير باتجاه تنفيذه له وان الموارد المطلوبة للتنفيذ قد تم تخصيصها بالمستوى المطلوب ( تنبؤ / مراحل أولى )

س : علل تتطلب الرقابة الوقائية طرق ابتكارية وروحاً تتسم [ بالمبادرة الفعالة ] [ عرف ]

تسعى للتعنبؤ بحدوث المشكلة قبل وقوعها الفعلي اي الحل المسبق للمشكلة التي تعترض التنفيذ **متزامنه**

**علاجيه :** تتم بعد تنفيذ النشاط وانهاء المهمات ( علل ) لأنها تهتم بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها وتركز على النتائج وليس على المدخلات ( % / اتلاف )

مراحل فحص الجودة ؟

١. الفحص :

فصل المنتجات المعيبة عن المقبولة

٢. ضبط الجودة :

تخطيط فحص العمليات منذ بداية انتاج المنتج لكشف الأخطاء

٣. توكيد الجودة :

التركيز على متطلبات العميل الذي أصبح هدفها ومحورها

**خصائص دلفاي :** تتم الاتصالات بينهم من خلال المنسق

بالتغذية الراجعة / لا يتقابل المشاركون وجها لوجه /

لا يعرفون بعضهم

**خصائصها الاسمييه :** تتم الاتصالات بين الافراد مباشرة /

يتقابل المشاركون وجها لوجه / كل مشترك يعرف من يشاركه

س : ما هي معايير الأداء الرقابية ؟

١. **حسب النشاط :**

أ. مدخلات :

مصممه لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لإداء المهمات التنفيذ

ب. مخرجات :

مصممه لقياس نتائج الأداء من حيث الوقت والتكلفة والكمية

٢. **حسب اسلوب التقييم :**

أ. **معايير تاريخيه :**

مقارنة الأداء الحالي بالاداء السابق

ب. **معايير فنيه :**

تعتمد على الدارسات والوسائل العمليه في احتساب وقت وحركة النشاط

ج. **معايير مقارنة :**

مقارنة معايير الاداء في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة او المشابهة

س : أنواع أو أدوات الرقابة على مستوى المؤسسة ؟

١. **كسابات ضمانية :** تتكون من مجموعة من قوائم وادوات محاسبية مثل قائمة الدخل أو ميزانية عمومية

٢. **نسب انتاجية :** قيمة لها بسط ومقام وهي مقدار ما تحقق من نتائج باستخدام الموارد المتاحة له

٣. **مراجعة ادراية :** أحد اساليب الرقابة الحديثة . قوائم مطولة للغاية تتضمن الممارسات المعيارية كافة تطلبها الاداره العليا

س : ما هي المتطلبات الاساسية للقرارات العقلانية ؟

١. رغبة متخذ القرار وميله للعقلانية ٢. القدرة المهنية والمعرفية ٣. توافر نظام معلومات متطور ٤. ملائمة سياسية واقتصادية

التكاليف الكلية : حاصل جمع التكاليف الثابتة والمتغير للمبيعات

**الرقابة المتزامنة:** رقابة تتم اثناء تنفيذ النشاط وتتطلب احكام العملية الرقابية اثناء عملية التنفيذ لمنع حدوث **انحرافات الميزانية الفعلية:** قائمة تظهر الارصدة الفعلية لكل من اصولها وخصومها الناتجة عن النشاط الحقيقي وبيان الموقف المالي **التغذية الراجعة:** هي رد فعل او استجابة المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل **درجة الانحراف:** الفرق بين الاداء الفعلي والمتوقع والاداء المخطط له باستخدام المعادله = الاداء الفعلي - الاداء المخطط له

س : تصنف القرارات بناء على عدة معايير واسس ؟

١. **درجة الهيكلية :** ١. مهيكلي ٢. غير مهيكلي ٣. شبه مهيكلي

٢. **جهة اتخاذ القرار :** ١. فردي ٢. جماعي ٣. مؤسسي أو تنظيمي أو استراتيجي ٤. مجتمعي ٥. دولي

٣. **حالات القرار :** ١. تأكد ٢. عدم التأكد (**معايير**) : ١. **تفاوض** ٢. **تفاوض** ٣. **لابلاس** ٣. المخاطرة

٤. **المدخل الفكري :** ١. عقلائي ٢. تدريجي

س : من يتولى مهمة الرقابة الخارجية على المؤسسات الحكومية في الاردن ؟ ( البنك المركزي يراقب على المصارف )

١. أجهزة الرقابة التشريعية ٢. أجهزة الرقابة الادارية ٣. أجهزة الرقابة القضائية ٤. الوزارات ٥. الدوايين

س : وسائل مراقبة الجودة ؟ ١. **خرائط مراقبة الجودة :** وسيلة ذائعة الانتشار لمراقبة الجودة ٢. **أرقام المردودات من العملاء**

س : تعد الرقابة وسيلة وليست غاية ؟

فهي وسيلة تاكد وتصحيح اي التاكد من الالتزام بالمبدأ والمخطط الموضوعة والقيام بالاجراءات التصحيحية عند **الانحراف**

س : نظم الرقابة بالحاسوب تضع العاملين تحت ضغط نفسي وعصبي ؟

لشعورهم بان سلوكهم الدائم خاضع للرصد الفوري والمستمر

س : من يتخذ القرارات المجتمعية ؟

١. السلطة التشريعية ٢. السلطة القضائية ٣. السلطة التنفيذية ٤. فعاليات المجتمع كالتنقيات والاحزاب

3

س : ما هي المصادر الرئيسية لقياس أداء العاملين أو ما هي مصادر المعلومات المتعلقة بأداء العاملين ؟

١. **مكتوبة :** ( أكثر رسمية / تقرير ) ٢. **لشفوي :** ( هاتف / اجتماعات ) ٣. **احصائية** ٤. **ملاحظات شخصية**

س : عيوب الملاحظات الشخصية ؟ ١. التحيز الادراكي ٢. لا يمكن الوثوق بها ٣. لانها تعتمد على الشخص القائم بها

س : تهدف الرقابة للقيام بنشاطين متتابعين ؟

١. تقييم اداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ ٢. اتخاذ اجراءات تصحيحية في حال النتائج لا تساوي الاهداف

س : مهمات الرقابة ؟ ١. زرع الثقة في نفوس العاملين ٢. لفت انتباه المديرين الى نواحي القوة والضعف ٣. اقتراح حلول

س : سجل التصنيع ؟ سجل يستخدم بالرقابة العلاجية ويجوي جميع الوثائق المتعلقة بالمنتج للوقوف على سبب **الانحراف**

**أدوات الرقابة على مستوى الإدارات والأقسام ؟**

١. **الرقابة على الكمية :** يقوم المديرون المعينون بمقارنة الأرقام المطلوب تحقيقها بالخطة مع الأرقام الناتجة عن التنفيذ الفعلي

٢. **الرقابة على الوقت :** أي ان كل الأقسام والإدارات في المؤسسة لديها أعمال يجب ان تنجز في إطار زمني محدد

٢. **الرقابة على الجودة :** تبدأ بتحديد معايير محددة لها مثل الحجم واللون واللمس والأبعاد وغيرها وعلى أساسها يقبل أو يرفض المنتج

٤. **الرقابة على التكاليف :** من خلال مقارنة الموازنة التقديرية للقسم أو النشاط بالميزانية الفعلية

س : خصائص نظام الرقابة الفعال ؟ ١. المرونة ٢. دقة المعلومات ٣. توافر المعلومات ٤. الاكتمال ٥. الاتصال

س : عدد البرمجيات الرقابية ؟ ١. بصمة الابهام ٢. بصمة العين ٣. شدة التوتر الصوتي ٤. التعرف على التوقيع **E**



**قرار مهيكل :** متابعة دوام الموظفين باستمرار ( لجنه / هيئة / مجلس / رواتب )

**قرار غير مهيكل :** شراء آلة جديدة لتعطل الآله فجأه ( تعديل الغلاف / اضراب / زيادة انتاج )

**قرار شبه مهيكل :** اخذ المدير قرار بانتاج سلعه معينه بناء على معلومات زمنية واضحه بنوع السلعه ومواصفاتها

**قرار فردي :** اخذ المدير العام قرار بتعيين علاء نمر مدير حسابات جديد ( اي قرار يتخده المدير العام )

**قرار جماعي :** اخذ مجلس ادارة الشركة قرار باعادة العاملين المفصولين للعمل

**قرار مؤسسي = تنظيمي = استراتيجي :** اخذ قرار على مستوى الادارة العليا بفتح فرع اقليمي

**قرار مجتمعي :** اخذ مجلس الوزراء قرار بمواجهة مرض انفلوزا الطيور

**قرار دولي :** اخذ هيئة الامم قرار لمواجهة الخلاف الدولي ( un / unisco / جامعة الدول العربيه )

**مدخلات :** مدى التزام العامل بالقوانين المحددة من قبل المؤسسة **مخرجات :** ان يطلب من العامل انتاج 100 وحدة يوميا

**مثال على انحراف سلبي وفق معيار تاريخي :** إذا بلغ متوسط إنتاج العامل في العام الحالي ( 30 ) وحدة يوميا . وكان

متوسط الانتاج في العام السابق ( 35 ) وحدة . فهناك **انحراف سلبي** مقداره ( 5 ) وحدات يوميا ( انحراف ايجابي الرقم الاول أكبر )

**مثال على انحراف سلبي وفق معيار مقارنه :** نفس مثال التاريخي بس بدل العامل نضع كلمة المؤسسة

**معيار فني :** مستويات الجودة المقبولة / قدرة آلة / مراحل الانتاج **اتخاذ القرار :** اختيار نوع التخصص في الجامعه

**في حالة التأكد :** عندما يقوم شخص بشراء سلعه ذات مواصفات محددة من امكان مختلفه واسعار مختلفه

**دلفاي :** قرار متعلق بتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة **تدرجي :** ادخال التكنولوجيا بالمؤسسة بمراحل

**اسلوب التماثل :** تصميم نموذج سياره واجراء التعديلات اللازمة عليها من حيث الشكل واللون والارتفاع

س : تبرير قرار غير صائب لمدير ؟ كان على المدير البحث عن الاسباب الحقيقيه له ومعالجته بمشاركة المختصين

س : مؤشرات تقييم الاداء ؟ 1. عدد ساعات التأخير ومعدلاتها 2. عدد وحدات الانتاج المنتجه 3. عدد الشكاوى من العملاء

**مثال على الاستفسارات :** نظام تتبع تأليف كتب وزارة التربية والتعليم ( ما هي أهمية النظام الذي يتبع في تأليف الكتب؟ )

1. تتبع أداء فريق التأليف 2. مراقبة أداء المؤلفين ومن لهم علاقة بالمتابعة والاشراف وتحديد مدى الاجاز

س : للرقابة الداخلية مجموعة من المهمات ، اذكرها ؟

1. الكشف عن الاخطاء وسوء التصرف وحالات **الانحراف** والاهمال 2. الكشف عن الاحتياطات غير المستغلة داخل المؤسسة

س : تحقق الرقابة العلاجية مجموعة من الفوائد ؟

1. تحديد المسؤولية في حدوث **الانحرافات** 2. تحديد طبيعة **الانحرافات** واسبابها الحقيقية

س : علل يتصف اسلوب دلفاي بالموضوعية ؟ باخفاء هوية المشاركين ويتم تداول الاراء بينهم بالتغذية الراجعة خلال المنسق

س : أسس يتم من خلالها مقارنة نسب الانتاجيه ؟

1. مقارنة نسب الانتاجية للعام الحالي بنسب انتاجيه للعام السابق

2. مقارنة نسب انتاجية في نشاط معين مع نسب انتاجية في نشاط آخر مثال

س : قارن بين اتخاذ القرار وصنع القرار من حيث مصدر السلطة والمركز الوظيفي والاهمية والزامية التنفيذ ؟

**اتخاذ القرار :** مستمد من التفويض الرسمي والقانوني ودوره التنظيمي والموقف / اعلى / متساوية / ملزم

**صنع القرار :** القدرة المهنية والتقنية في مختلف الخطوات واقتراح البديل المناسب / اقل / متساوية / غير ملزم

س : علل الاساليب الكمية أكثر موضوعية وقياسا للمشكلات من الاساليب النوعية في اتخاذ القرار ؟

نظرا لارتكازها على الادوات الرياضية والاحصائية والقياس المادي والكمي للمتغيرات ولا مجال للتخمين

س : **المنشروع أ** : التكلفة الثابتة ١٠٠٠٠ دينار / التكلفة المتغير ٢ دينار / سعربيع الوحدة ٥ دنانير جد نقطة التعادل

س : تختلف بدائل اي مشكلة بـ ؟ ١. جودتها ٢. كلفتها المادية والبشرية والزمنية ٣. قدرتها على مواجهة المشاكل

س : تختلف انواع القرارات لعدده عوامل ؟ اختلاف الاهداف والنشاطات ومجالات العمل والاساليب المستخدمة. طبيعة الظروف

س : خصائص القرارات الهيكلية ؟ ١. بسيطة ٢. بيانات مؤكدة نسبيا ٣. متكررة ٤. ظروفها ثابتة ٥. وجود اجراءات ومعايير

س : خصائص القرارات الغير الهيكلية ؟ ١. معقدة ٢. بيانات غير مؤكدة ٣. غير متكررة ٤. غير ثابتة ٥. لا يوجد معايير

البدائل / حالات الطبيعة	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
سوق تجاري	١٢٠	١٨٠	٢٤٠
مطعم	٩٠	١٥٠	٢١٠
مؤسسة أجهزة طبية	٧٥	١٢٠	١٨٠

تساؤم

حل المثال التالي

جرب حلها وتابع الصفحه

5

(٧ علامات)

اقرأ الموقف الإداري الآتي، ثم أجب عن الأسئلة التي تليه:

رصد مدير الإنتاج في مؤسسة السعادة عدد وحدات إنتاج العامل لهذا العام فوجدها (٣٠) وحدة يوميًا مقارنة بـ (٣٥) وحدة في العام السابق. قرر بعدها مدير الإنتاج إحكام العمليات الرقابية على الإنتاج أثناء عملية تنفيذه كي لا يحدث انحرافات عما خُطِّط له وخلال مراجعة المدير العام لعمليات الإنتاج تبين له انحرافًا سلبيًا في الإنتاج بعد مقارنة أرقام الإنتاج الفعلي مع الأرقام المطلوبة في الخطة. عقد المدير العام للمؤسسة اجتماعًا مع مديري الإدارات، قرروا خلاله عقد دورة تدريبية للعاملين، وفي نهاية الاجتماع قرر المدير العام صرف رواتب الموظفين كالمعتاد في ٢٧ من الشهر.

المطلوب:

- ١- طبقاً لأسلوب التقييم في الرقابة استنتج معياراً تاريخياً حدث في هذا الموقف.
- ٢- وفقاً للرقابة حسب الوقت، ما نوع الرقابة الذي استخدمه مدير الإنتاج في هذا الموقف ؟
- ٣- استنتج مؤشر تقييم أداء للعاملين استخدمه مدير الإنتاج في هذا الموقف.
- ٤- وفقاً للرقابة على مستوى الإدارات والأقسام، استنتج رقابة على الكمية استخدمت في هذا الموقف.
- ٥- استنتج قراراً فردياً حدث في هذا الموقف.
- ٦- استنتج قراراً مهيكلاً حدث في هذا الموقف.
- ٧- تتميز القرارات الجماعية عن الفردية بمجموعة من الخصائص والمزايا، أذكر واحدة منها.

محبكم الاستاذ عامر جرابعه