

# خبریه



## الافاره 3م

نسخة 17-18 شني

عاهه جرابه

**الرقابة:** عملية يتم من خلالها التأكد ان خطط المؤسسة تنفذ حسبما اعدت لها باتجاه تحقيق الاهداف

**اتخاذ القرار:** عملية ادارية هادفه تتضمن المفاضلة بين مجموعة بدائل واختيار البديل الانسب لحل مشكلة او الوصول لغاية

**الاداء:** القدرة على تحقيق الاهداف باستخدام الموارد المتاحة باسلوب يتصف بالكفاءة والفاعلية

**الايرادات الاجمالية:** القيمة المترتبة على مبيعات الانتاج التي تتزايد طرديا مع الزيادة في حجم المبيعات

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

**AMER JARABAA**

**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

**قرار مهيكلي:** القرارات المبرمجة أو القرارات التقليدية أو القرارات الروتينية التي تتخذ وفقاً لقواعد إجرائية محددة مسبقاً

**درجة الانحراف:** الفرق بين الاداء الفعلي والمتوقع والاداء المخطط له باستخدام المعادله = الاداء الفعلي - الاداء المخطط له

**س: خطوات عملية الرقابة ؟**

1. تحديد معايير الادار 2. قياس الاداء الفعلي 3. مقارنة معايير الاداء 4. اتخاذ الاجراءات التصحيحية

**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: للحاسوب وما يرتبط به من تكنولوجيا المعلومات استخدامات مختلفة في مجال اتخاذ القرار . اذكرها ؟**

1. تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية 2. عقد المؤتمرات والاجتماعات وتبادل الاراء والمعرفة

3. تسهيل استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات 4. بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي ( مثل اسلوب التماثل )

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

1. تقدير المسارات الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار في مواجهة المشاكل مع بيان النتائج المتوقعة

2. تقدير احتمالات حدوث كل من النتائج المتوقعة وتحديد القيمة لكل منها ( ضرب النتائج منها بدرجة حدوثها )

3. تحديد المسار والبديل الذي يتوقع له اكبر قيمه متوقعه ويكون عادة هو الاختيار الانسب

**س: للرقابة الداخلية مجموعة من المهمات . اذكرها ؟**

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

3. الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المؤسسة بتنفيذ الخطط 4. الكشف عن مدى استفادة الادارة من الموارد المتاحة

**س: تحقق الرقابة العلاجية مجموعة من الفوائد ؟**

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

3. تحديد سبل العلاج لتلافي حدوث اخطاء في المرات القادمة 4. تقييم ومكافأة لاداء احيانا ومساءلة من تسبب **بالانحراف**

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

**س: ما هي نتائج رقابة الفرد لنفسه ؟**

1. معرفة اوجه القصور ومعالجتها بشكل فاعل ومباشر (**علل**) : لان الفرد ادرى 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 : 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
- س : اجراءات احترازية عند وضع المعيار ؟

AMER JARABAA

١. صياغته بصورة جيدة لا تختمل اللبس

٢. يتم بناؤه على التحليل المقارن الذي تقوم به المؤسسة مسبقا بمقارنة معيار الاداء بالمطبق بالمؤسسة المنافسة

س : أسس يتم من خلالها مقارنة نسب الانتاجيه ؟

١. مقارنة نسب الانتاجية للعام الحالي بنسب انتاجيه للعام السابق

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

٣. مقارنة نسب انتاجية في المؤسسة بنسب معيارية تعتمد عليها المؤسسات كمعيار

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 : لديك مشروعان أ ، ب وبيانات كلا المشروعين كانت كما يلي ؟ جد نقطة التعادل وبين سبب الاختلاف

**المنتروع أ** : التكلفة الثابتة ١٠٠٠٠ دينار / التكلفة المتغير ٢ دينار / سعر بيع الوحدة ٥ دنانير

**المنتروع ب** : التكلفة الثابتة ٨٠٠٠ دينار / التكلفة المتغير ٢ دينار / سعر بيع الوحدة ٥ دنانير

**الحل**

عائد المساهمة للوحدة الواحدة = سعر بيع الوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة = ٥ - ٢ = ٣

نقطة التعادل = اجمالي التكاليف الثابتة / عائد المساهمة للوحدة الواحدة = ١٠٠٠٠ / ٣ = ٣٣٣٣,٣

وحدة عائد المساهمة للوحدة الواحدة = سعر بيع الوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة = ٥ - ٢ = ٣

نقطة التعادل = اجمالي التكاليف الثابتة / عائد المساهمة للوحدة الواحدة = ٨٠٠٠ / ٣ = ٢٦٦٦,٦٦

وحدة التكلفة الثابتة في المشروع الثاني كانت اقل من التكلفة الثابتة في المشروع الاول

س : علل يتم وصف اتخاذ القرار بعمليات حل المشكلة ؟ لان جوهرها وهدفها النهائي يقوم على ايجاد المعالجة الملائمة

للمشكلة ولانها لا تتكرر وتتصف بالجدية أي غير مسبوقه في حُتاج لدرجة من الابتكار لمواجهتها والتفكير ببدائل لعلاجها

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 الظرف

س : تصنف القرارات بناء على عدة معايير واسس ؟

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

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

٣. **حالات القرار** : ١. تأكيد ٢. عدم التأكيد (معايير) : ١. **تفاوض** ٢. **تساؤم** ٣. **لابلاس** ٣. المخاطرة

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

س : ماهي مجالات الرقابة ؟

١. على المشتريات ٢. على المخزون ٣. على المالية ٤. موارد بشرية ٥. تسويق : التأكد من مستوى الطلب / الدعاية

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

## 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 وروحا تتسم ( بالمبادرة الفعالة ) ( عرف )

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

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

أدوات الرقابة على مستوى الإدارات والأقسام ؟

١. **الرقابه على الكمية :** يقوم المديرون المعنيون بمقارنة الأرقام

المطلوب تحقيقها بالخطة مع الأرقام الناتجة عن التنفيذ الفعلي

٢. **الرقابه على الوقت :** أي ان كل الأقسام والإدارات في المؤسسة

لديها أعمال يجب ان تنجز في إطار زمني محدد

٣. **الرقابه على الجودة :** تبدأ بتحديد معايير محددة لها مثل

الحجم واللون والملمس والأبعاد وغيرها وعلى أساسها يقبل أو يرفض المنتج

٤. **الرقابه على التكاليف**

من خلال مقارنة الموازنة التقديرية للقسم أو النشاط بالميزانية الفعلي

مراحل فحص الجودة ؟

١. **الفحص :** فصل المنتجات المعيبة عن المقبولة

٢. **ضبط الجودة :** تخطيط فحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج لكشف الأخطاء

٣. **توكيد الجودة :** التركيز على متطلبات العميل الذي أصبح هدفها ومحورها

س: ما هي معايير الأداء الرقابية / استنتج معيار الأداء ؟

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 أسلوب التقييم :**

أ. **معايير تاريخيه :** مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق

ب. **معايير فنيه :** تعتمد على الدراسات والوسائل العمليه في احتساب وقت وحركة النشاط

ج. **معايير مقارنة :** مقارنة معايير الاداء في المؤسسة مع المؤسسات المنافسة أو المشابهة

## AMER JARABAA

س ، دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة ؟

١. التقارير بجميع اشكالها ٢. الاستفسارات ٣. التحليل المالي والرياضي والاحصائي ٤. برمجيات رقابيه

س ، اسباب الانحرافات السلبيه في عملية الرقابة ؟

١. **العاملون انفسكم :** مثال ١. نقص في قدراتهم ٢. غير مهتمين بعملهم

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

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

٣. **ظروفه 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 ؟

١. **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 ٢. **كلما صعدنا لاعلى بالمستويات الادارية العليا**

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. الدواوين

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

س ، أنواع أدوات الرقابة على مستوى المؤسسة ؟

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

٢. **نسبة 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

**خصائص دلفاي :** تتم الاتصالات بينهم من خلال المنسق بالتغذية الراجعة / لا يتقابل المشاركون وجها لوجه / لا يعرفون بعضهم

**خصائصها الاسمية :** تتم الاتصالات بين الافراد مباشرة / يتقابل المشاركون وجها لوجه / كل مشترك يعرف من يشاركه

# أمثلة [ اما لسؤال اذكر او الحالات الإدارية ]



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

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

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

**قرار فردي** : اتخاذ المدير العام قرار بتعيين علاء نمر مدير حسابات جديد ( اي قرار يتخذه المدير العام )

**AMER JARABAA**

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

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

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

**قرار دولي** : اتخاذ 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 ١٠٠ وحدة يوميا

**مثال على انحراف سلبي وفق معيار تاريخي** : اذا بلغ متوسط إنتاج العامل في العام الحالي ( ٣٠ ) وحدة يوميا . وكان

متوسط الانتاج في العام السابق ( ٣٥ ) وحدة . فهناك **انحراف سلبي** مقداره ( ٥ ) 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

4

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

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

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

س : تهدف الرقابه للقيام بنشاطين متتابعين ؟

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

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

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

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

س : مؤشرات تقييم الاداء ؟ ١. عدد ساعات التأخير ومعدلاتها ٢. عدد وحدات الانتاج المنتجه ٣. عدد الشكاوى من العملاء

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

١. تتبع أداء فريق التأليف ٢. مراقبة أداء المؤلفين ومن لهم علاقة بالمتابعة والاشراف وتحديد مدى الانجاز

س : تعد الرقابه وسيلة وليست غاية ؟

فهي وسيلة تاكد وتصحيح اي التاكد من الالتزام بالمبدأ والخطط الموضوعه والقيام بالاجراءات التصحيحيه عند **الانحراف**

س : نظم الرقابه 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 كالنقابات والاحزاب

**تتناوّم**

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