

سلم علامات مقرر الرقابة الإدارية - السنة الرابعة - برنامج إدارة المشروعات الصغيرة المتوسطة -
العام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ - الفصل الثاني

١ - السؤال الأول : (٤٠ درجة)

الموازنة المرنة :

المواد المباشرة = $٧٠٠٠ \times ٤ \times ٠,٥ = ١٤٠٠٠$ ليرة . (درجتان)
الأجور المباشرة = $٧٠٠٠ \times ١,٥ = ١٠٥٠٠$ ليرة . (درجتان)
المصروفات الصناعية المتغيرة = $٧٠٠٠ \times ٣ \times ١ = ٢١٠٠٠$ ليرة . (درجتان)
المصروفات الصناعية الثابتة = ٨٠٠٠ ليرة . (درجتان)
إجمالي تكاليف التصنيع = $١٤٠٠٠ + ١٠٥٠٠ + ٢١٠٠٠ + ٨٠٠٠ = ٥٣٥٠٠$ ليرة . (درجتان)
التكلفة المعيارية للمدخلات الفعلية :

المواد المباشرة = $٢٩٨٠٠ \times ٠,٥ = ١٤٩٠٠$ ليرة . (درجتان)
الأجور المباشرة = $٧٢٠٠ \times ١,٥ = ١٠٨٠٠$ ليرة . (درجتان)
المصروفات الصناعية المتغيرة = $٧٢٠٠ \times ٣ \times ١ = ٢١٦٠٠$ ليرة (درجتان)
المصروفات الصناعية الثابتة = ٨٠٠٠ ليرة . (درجتان)
إجمالي تكاليف التصنيع = $١٤٩٠٠ + ١٠٨٠٠ + ٢١٦٠٠ + ٨٠٠٠ = ٥٥٣٠٠$ ليرة . (درجتان)
الانحراف التشغيلي للمواد المباشرة = $١٤٧٠٠ - ١٤٠٠٠ = ٧٠٠$ ليرة (غير ملائم) . (درجتان)
الانحراف التشغيلي للأجور المباشرة = $١١٢٠٠ - ١٠٥٠٠ = ٧٠٠$ ليرة . (غير ملائم) (درجتان)
الانحراف التشغيلي للمصروفات الصناعية المتغيرة = $٢٢٣٠٠ - ٢١٠٠٠ = ١٣٠٠$ ليرة (غير ملائم)
(درجتان)
الانحراف التشغيلي لإجمالي تكاليف التصنيع = $٥٦٢٠٠ - ٥٣٥٠٠ = ٢٧٠٠$ ليرة . (غير ملائم)
(درجتان)

انحراف الانفاق للمواد المباشرة = $١٤٩٠٠ - ١٤٧٠٠ = ٢٠٠$ ليرة (ملائم) . (درجة ونصف)
انحراف الانفاق للأجور المباشرة = $١٠٨٠٠ - ١١٢٠٠ = -٤٠٠$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)
انحراف الانفاق للمصروفات الصناعية المتغيرة = $٢١٦٠٠ - ٢٢٣٠٠ = -٧٠٠$ ليرة (غير ملائم) (درجة ونصف)
انحراف الانفاق لإجمالي تكاليف التصنيع = $٥٥٣٠٠ - ٥٦٢٠٠ = -٩٠٠$ ليرة . (غير ملائم) (درجة ونصف)

انحراف الكفاية للمواد المباشرة = $١٤٩٠٠ - ١٤٠٠٠ = ٩٠٠$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)
انحراف الكفاية للأجور المباشرة = $١٠٨٠٠ - ١٠٥٠٠ = ٣٠٠$ ليرة (غير ملائم) . (درجة ونصف)
انحراف الكفاية للمصروفات الصناعية المتغيرة = $٢١٦٠٠ - ٢١٠٠٠ = ٦٠٠$ ليرة (غير ملائم) (درجة ونصف)
انحراف الكفاية لإجمالي تكاليف التصنيع = $٥٥٣٠٠ - ٥٣٥٠٠ = ١٨٠٠$ ليرة . (غير ملائم) (درجة ونصف)

- المطلوب في ثانياً الإجابة على ستة أسئلة فقط من أصل ثمانية أسئلة حيث يعطى لكل سؤال ١٠ درجة

١ - جواب السؤال الأول :

المدخلات :

مادية : رأس المال والمواد والمعدات . (درجة واحدة)
بشرية : العاملون بما يحملونه من قيم واتجاهات . (درجة واحدة)
معنوية : الأهداف والسياسات والمعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية والفرص المتاحة والقيود . (درجة واحدة)
تكنولوجية : أساليب العمل والأداء والمعرفة الفنية المتاحة . (درجة واحدة)

العمليات أو النشاطات : وهي العمليات التي تجري داخل المنشأة وتمثل سلوك الرقابة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات فعلية تتفق مع المعايير المحددة مثل : اتخاذ القرارات ، توفير المناخ التنظيمي ، الاتصال . (٢ درجة)

المخرجات : وهي الإنجازات التي يتم الوصول إليها وتظهر في شكل أداء محقق للمعايير المخططة يؤكد أن النشاطات والتصرفات الرقابية تجاوبت مع المعايير المحددة سلفاً أو قصرت عن الوصول إليها ، وتعود هذه الإنجازات إلى المجتمع إما في شكل سلع أو خدمات في مقابل ثمن نقدي ، أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي . (٢ درجة)

البيئة : وتشمل البيئتين الداخلية والخارجية للتنظيم بعواملهما الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية . (درجة واحدة)

التغذية العكسية : وهي الطريقة التي تمكن الجهاز الرقابي من قياس مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة من خلال رصد ردود الأفعال الإيجابية والسلبية الداخلية والخارجية على المخرجات والتي تؤدي إلى معرفة مدى قبول البيئة لها . (درجة واحدة)

٢ - جواب السؤال الثاني :

- الابتكار : ويعني إيجاد الآلية الضامنة لتدفق نظامي متلاحق لمنتجات وخدمات حديثة ومبتكرة تحقق التوافق مع رغبات العملاء وتؤدي لتلبية احتياجاتهم . (٣ درجات)
- الجودة : أي تقديم سلع وخدمات مبتكرة ذات مواصفات عالية الجودة دائمة التحسين وذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة . (٣ درجات)
- الوقت : ويقصد به تقليص الفترة الزمنية التي يتطلبها تقديم السلعة أو الخدمة لطالبها وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات التحسين والتطوير المستمر بحيث يتم ضمان تمييز تقديمها عن الآخرين . (درجتان)
- التكلفة وكفاءة استدام الموارد : وتعني قدرة المنظمة على تحقيق أعلى الأرباح من خلال تخفيض التكلفة الإجمالية ، أو تخفيض الأسعار ، أو زيادة الحصة السوقية . (درجتان)

٣ - جواب السؤال الثالث :

- معايير الأداء :** هي تعابير وقيم تدل على أهداف الخطط ويمكن أن يستخدم كل هدف أو سياسة أو برنامج كمعيار تقاس النتائج بموجبه (درجة واحدة)
- **المعايير المثالية :** هي تلك التي يمكن تحقيقها في ظل أحسن الظروف فهي لا تسمح بأية أعطال للآلات أو توقف للعمل ، وتتطلب مستوى مجهود يمكن فقط للعمال الأكثر مهارة وخبرة تحقيقه عندما يعملون عند أقصى جهد ١٠٠% من الوقت (درجتان)
 - يرى بعض المديرين أن لها قيمة من ناحية التحفيز بينما يرى البعض الآخر أنها تثبط همة العاملين . (درجة واحدة)
 - يطبقها عدد قليل من المنشآت . (درجة واحدة)
 - الانحرافات عنها ليست ذات مغزى فهي تشتمل على عناصر نقص الكفاءة العادية وليس فقط نقص الكفاءة غير العادي . (درجة واحدة)
 - **المعايير العملية :** تسمح بعطل الآلات العادي وفترات راحة للعاملين ويمكن للعامل المتوسط بالمجهود المعتدل تحقيقها . (درجتان)
 - الانحرافات عنها تعتبر مفيدة للإدارة لأنها تمثل الانحراف المعتاد وتعكس نقص الكفاءة . (درجة واحدة)
 - يمكن استخدامها في التنبؤ والتخطيط حيث لا تسمح بأي تقصير حتى لو كان عادياً (درجة واحدة)

٤ - جواب السؤال الرابع :

- ملاحظة الفرد العامل أثناء أداء العمل للتحقق من سلامة أدائه لواجباته (درجة واحدة) .
- تبادل وجهات النظر بين المشرفين والعاملين . (درجة واحدة فقط)
- تخطيط العمل بأجزائه وفروعه لتحديد دور كل فرد فيه . (درجتان) .

- الاجتماعات بين المشرفين والعاملين لاستعراض سير العمل (درجتان)
- المتابعة الدورية للتأكد من أن سير العمل يسير وفق الخطة الموضوعية . (درجتان)
- التفيتش الدوري أو المفاجئ على مختلف المديرينات وأقسامها . (درجتان) .

٥ - جواب السؤال الخامس:

- الرقابة على الأعمال الإدارية : (درجة واحدة) وتقوم بمراقبة جميع نشاطات المنظمة بهدف التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات المختلفة والتعرف على معوقات عملها وعلاجها . (درجة واحدة)
- الرقابة المحاسبية على الجهاز التنفيذي : (درجة واحدة) وهي الرقابة المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال وتشمل الرقابة على البيانات المالية والسجلات القانونية وكشف الأخطاء المالية وبيان أسبابها وعلاجها . (درجتان)
- الرقابة الفنية : (درجة واحدة) وتنصب على الأعمال التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية أو الحرفية ومثالها الإهمال الطبية والهندسية . (درجة واحدة)
- الرقابة الاقتصادية : (درجة واحدة) وهي التي تبدأ من مرحلة تحديد الأهداف إلى أن تصل لمرحلة التصحيح والعلاج وتهدف لتحقيق من أن التصرفات تسير وفقاً لما هو مرسوم والتنبيه بالانحرافات قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها قبل استفحالها (درجتان)

٦ - جواب السؤال السادس :

- الموازنة التخطيطية : وهي خطة تفصيلية للحصول على واستخدام الموارد خلال فترة مقبلة وهي خطة للمستقبل معرف عنها بشكل كمي ورسمي . (٣ درجات)
- الموازنة الرأسمالية : وهي الموازنة التي تغطي فترة زمنية طويلة في المستقبل قد تصل لثلاثين عاماً . (درجتان)

- الموازنة التشغيلية : وهي الموازنة التي تغطي فترة زمنية تصل إلى سنة . (درجتان)
- الموازنة المستمرة : وتغطي فترة ١٢ شهر ، وهي تضيف شهراً جديداً أو ربعاً جديداً في النهاية كلما انقضى شهر أو ربع سنة . (٣ درجات)

٧ - جواب السؤال السابع :

- معدل دوران المخزون = تكلفة الإنتاج المباع ÷ متوسط المخزون . (درجة واحدة)
- التفسير : قياس القدرة على تصريف المخزون في شكل عدد من دورات الشراء والبيع . (درجة واحدة)
- معدل دوران المدينين = صافي المبيعات ÷ متوسط رصيد المدينين (درجة واحدة)
- التفسير : قياس القدرة على تحويل المديونية إلى نقدية في شكل عدد من دورات التحصيل . (درجة واحدة)
- ربحية السهم = (صافي الدخل - التوزيعات على الأسهم الممتازة) / المتوسط المرجح لعدد الأسهم العادية . (درجة واحدة)
- التفسير : قياس قيمة صافي الدخل المكتسب لكل سهم من الأسهم العادية . (درجة واحدة)
- العائد من المبيعات = صافي الدخل ÷ صافي المبيعات (درجة واحدة)
- التفسير : قياس صافي الربح لكل ليرة سورية من المبيعات . (درجة واحدة)
- معدل اكتساب الفوائد = صافي الدخل قبل الضريبة / الفوائد . (درجة واحدة)
- التفسير : قاس القدرة على خدمة الديون طويلة الأجل . (درجة واحدة)