

سلم علامات مقرر الرقابة الإدارية - السنة الرابعة - برنامج إدارة المشروعات الصغيرة المتوسطة -  
العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ - الفصل الثاني

**١- السؤال الأول : ( ٨ درجات )**

نسبة التداول =  $60000 \div 30000 = 2$  (درجتان)  
نسبة السيولة السريعة =  $40000 \div 30000 = 1,33$  (درجتان)  
صافي رأس المال العامل =  $60000 - 30000 = 30000$  ليرة (درجتان)  
عدد مرات تغطية الأرباح للأقساط والفوائد =  $12000 \div 6000 = 2$  (درجتان)

**٢ - السؤال الثاني : ( ١٨ درجة )**

متوسط الوقت للوحدة المنتجة لعدد ٢٥٠٠ وحدة =  $112000 \div 2500 = 44,8$  ساعة للوحدة (درجتان)

تكلفة الوحدات من المواد =  $840000 \div 2500 = 336$  ليرة (درجتان)  
المصروفات غير المباشرة المتغيرة للساعة =  $313600 \div 112000 = 2,8$  ليرة لكل ساعة عمل (درجتان)

يمكن حساب الوقت اللازم لإنتاج ١٧٥٠٠ وحدة من خلال حساب الوقت اللازم لإنتاج ٢٠٠٠٠ وحدة مطروحاً منه الوقت اللازم لإنتاج ٢٥٠٠ وحدة ، ويحسب كما يلي : ( ٣ درجات )

الرزمة	المجمعة	متوسط الوقت للوحدة (ساعات)	إجمالي الوقت (بالساعات)
٢٥٠٠	٢٥٠٠	٤٤,٨	١١٢٠٠٠
٢٥٠٠	٥٠٠٠	$35,84 = 0,8 \times 44,8$	
٥٠٠٠	١٠٠٠٠	$28,672 = 0,8 \times 35,84$	
١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	$22,9376 = 0,8 \times 28,672$	٤٥٨٧٥٢

إجمالي الوقت اللازم لإنتاج ١٧٥٠٠ وحدة =  $112000 - 458752 = 346752$  ساعة . (درجتان)

تكلفة المواد =  $336 \times 17500 = 5880000$  ليرة (درجتان)

تكلفة الأجور =  $8 \times 346752 = 2774016$  ليرة (درجتان)

مصروفات غير مباشرة متغيرة =  $2,8 \times 346752 = 970905,6$  ليرة . (درجتان)

إجمالي تكاليف الإنتاج لإنتاج ١٧٥٠٠ وحدة =  $5880000 + 2774016 + 970905,6 = 9624921,6$  ليرة . (درجة واحدة فقط)

**٣ - السؤال الثالث : ( ٨ درجات )**

زمن دورة المخرجات = زمن التشغيل + زمن التفتيش + زمن التنقل + زمن الانتظار على خط الإنتاج =  $2 + 0,4 + 0,6 + 5 = 8$  يوم (درجتان)

كفاءة دورة التصنيع = زمن الأنشطة التي تضيف قيمة / زمن دورة المخرجات =  $8 / 2 = 4$  ،  $25 = 0,25$  (درجتان)

بما أن كفاءة دورة التصنيع تساوي ٢٥٪ فإن وقت الإنتاج الذي يضيع في أنشطة لاتضيف قيمة يساوي ٧٥٪ . (درجتان)

زمن دورة التسليم = زمن الانتظار قبل بدء الإنتاج + زمن دورة المخرجات =  $8 + 17 = 25$  يوم . (درجتان)

- المطلوب في رابعاً الإجابة على ستة أسئلة فقط من أصل ثمانية أسئلة حيث يعطى لكل سؤال ١١ 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 تجاوزت 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 . ( درجتان )

٢ - **جواب السؤال الثاني :** الملائمة ( درجة واحدة ) - التكامل ( درجة واحدة ) - الاستثناء ( درجتان ) - الاقتصادية ( درجة واحدة ) - المرونة ( درجة واحدة ) - السرعة ( درجة واحدة ) - الاعتبارات الإنسانية ( درجة واحدة ) - الوضوح والبساطة ( درجة واحدة ) - الموضوعية والواقعية ( درجة واحدة ) ، توافر إحصائي الرقابة الأكفاء ( درجة واحدة ) .

٣ - **جواب السؤال الثالث :** المعايير هي تعابير وقيم تدل على أهداف الخطط ويمكن أن يستخدم كل هدف أو سياسة أو برنامج كمعيار تقاس النتائج بموجبه . ( درجة واحدة فقط ) المعايير هي :  
- أن تعكس الأهداف والسياسات والإجراءات المتلائمة مع بيئة العمل الفعلية . ( درجة واحدة فقط )  
- أن تقوم على دراسة كافية لنوعية العاملين واتجاههم ودوافعهم ( درجة واحدة فقط )  
- أن تكون قابلة للتطبيق ضمن ظروف المنشأة المعنية . ( درجة واحدة فقط )  
- أن تكون واضحة ورقمية إلى حد ما . ( درجة واحدة فقط )  
- أن تكون قادرة على قياس النتائج المترتبة على الأعمال غير الملموسة . ( درجة واحدة فقط )  
- أن تكون معلومة ومفهومة من قبل كل المعنيين بتطبيقها . ( درجة واحدة فقط )  
- أن تخدم المستويات التنظيمية المختلفة ( درجة واحدة فقط ) .  
- أن تساعد الجهات المسؤولة على تحديد كيفية سير العمل وبالتالي مساعدتها في فرض العقوبات المناسبة . ( درجة واحدة فقط ) .

- أن يتم وضعها بمشاركة العاملين في المنظمة . ( درجة واحدة فقط )  
- أن توضع بشكل مرئي أمام الجميع من أجل مشاركة العاملين في إجراء التعديلات عليها ( درجة واحدة فقط )

٤ - **جواب السؤال الرابع :**

- أن يكون التقرير مختصراً ومركزاً على المعلومات الأساسية المؤثرة . ( درجتان ) .
- أن يكون دورياً ويرفع في الوقت المناسب ( درجتان ) .
- أن يكون معتمداً على الحقائق والبيانات المحددة والواضحة ( درجتان )
- أن يكون قادراً على إظهار الانحرافات الحقيقية ذات التأثير في كفاية العمل . ( درجتان )
- أن يكون متعلقاً بالمستقبل ضافة للماضي والحاضر . ( ٣ درجات فقط ) .

٥ - **جواب السؤال الخامس :**

- ملاحظة الفرد العامل أثناء أداء العمل للتحقق من سلامة أدائه لواجباته ( درجتان ) .
- 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 )
- التفتيش الدوري أو المفاجئ على مختلف المديریات وأقسامها . ( درجتان ) .

#### ٦ - جواب السؤال السادس :

**الرقابة التنظيمية :** وتتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة بشكل رسمي في شكل خطط أو سياسات أو إجراءات من أجل تحقيق أهدافها . ( ٤ درجات )

**الرقابة الاجتماعية :** وهي الرقابة المتمثلة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتكون لدى الجماعات غير الرسمية وتصبح معايير توجه سلوك الأفراد . ( ٤ درجات )

**الرقابة الذاتية :** وفيها تنبع الرقابة من ذاته عندما يضع لنفسه أهداف يلتزم بتحقيقها وعدم الانحراف عنها قدر الإمكان . ( ٣ درجات ) .

#### ٧ - جواب السؤال السابع :

**الموازنة التخطيطية :** وهي تكاليف محددة مقدماً لما يجب أن تكون عليه تكلفة وحدة المنتج خلال فترة معينة . ( درجتان ) عيوبها :

- يفترض استخدام التكاليف المعيارية ثبات العمليات ( درجتان )
- قد يؤدي التركيز على بعض الانحرافات لآثار سلبية . ( درجتان ) .
- إذا كان تقييم أداء الإدارة مرتبطاً بمبدأ الإدارة بالاستثناء فقد يؤدي إلى اتجاه المستويات الإدارية الأقل إلى إخفاء الاستثناءات السالبة أي عدم التقرير عنها كلية . ( درجتان )
- تركيز أنظمة التكاليف المعيارية على موضوع تخفيض تكاليف الإنتاج وعدم تركيزها على الجودة أو رضى العملاء وهي أمور أصبحت هامة في ظل المنافسة الشديدة . ( ٣ درجات )

#### ٨ - جواب السؤال الثامن :

**النسب المالية :** هي علاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام تستخدم في إضفاء دلالات على محتويات القوائم المالية والتقارير المحاسبية الأخرى ، وتكمن أهميتها من كونها أكثر قدرة من القيمة المطلقة على التعبير عن حقيقة أوضاع المنشأة . ( درجتان ) محدداًتها هي :

- النسب المالية معنية فقط بالأرقام والعوامل ذات الطابع الكمي ، ولا تقيس العوامل النوعية ( درجتان ) .
- تتأثر باختلاف الطرق المحاسبية الأمر الذي يجعل أرقام الشركات غير قابلة للمقارنة ( درجتان ) .
- خلال فترات التضخم تصبح النسب المالية غير قابلة للمقارنة وذلك لأن القوائم المالية معدة وفق الأساس التاريخي . ( ٣ درجات )
- تحليل القوائم المالية هو تحليل ساكن يتم في تاريخ إعداد القوائم المالية وهو ٣١ - ١٢ ( درجتان )

د مهند ارناؤط