

مدة الامتحان : ساعتان ونصف  
اليوم والتاريخ: الإثنين 24/6/2019  
مجموع العلامات ( 100 ) علامة

ملاحظة : عدد أسئلة الورقة (ستة) أسئلة، أجب عن (خمسة) منها فقط

القسم الأول: يتكون هذا القسم من (أربعة) أسئلة، وعلى المشترك أن يجيب عنها جميعا

**السؤال الأول: (30 علامة)**

يتكون هذا السؤال من (20) فقرة من نوع اختيار من متعدد، من أربعة بدائل، اختر رمز الإجابة الصحيحة، ثم ضع إشارة (x) في المكان المخصص على دفتر الإجابة:

1. الوقت الذي يخصمه المدير للمشاركة في حضور بعض حفلات افتتاح المؤسسات او بعض الندوات والدورات ذات الصلة بأعمال المشروع هو:  
أ) الوقت الانتاجي .      ب) الوقت العام أو غير المباشر .      ج) الوقت التحضيري .  
د) الوقت الابداعي .
2. المرحلة التي يتم فيها فحص المواد المشتراء فحصاً ظاهرياً قبل تخزينها هي:  
أ) حفظ المواد .      ب) توصيف المواد .      ج) فحص المواد .
3. مجموع احتمالات وقوع الخطأ في المشروع يساوي:  
أ) 50% .      ب) نسبة لا تقل عن 50% .      ج) نسبة تقل عن 100% .
4. نوع المعيار الذي يعبر عنه جدولة مواعيد الزبائن ، من خلال توظيف شبكات التواصل الاجتماعي هو:  
أ) معيار نوعي .      ب) معيار كمي .      ج) معيار كمي - نوعي .  
د) معيار وصفي .
5. تشير ملءة الزيون المالية ومتانة مركزه المالي إلى:  
أ) رأس المال .      ب) الضمانات .      ج) القدرة على السداد .
6. يبلغ عدد العلاقات التي تنشأ بين رئيس و 7 من المرؤوسين في العمل:  
أ) 640 علاقه .      ب) 610 علاقه .      ج) 490 علاقه .
7. الميزة التنافسية المتتجدة للمشروع ، والتي لا ينتهي أثرها أبداً هي:  
أ) فرق العمل .      ب) الابداع .      ج) ادارة الوقت .
8. العقبة الرئيسية في ادارة الوقت هي:  
أ) تخصيص وقت كبير للقيام بأعمال غير مهمه .  
ج) تخصيص وقت كبير للقيام بأعمال مهمه .
9. نوع الائتمان الذي يمنحك التجار والموزعين والمستهلك الصناعي وبعد بمثابة وسيلة لتسهيل الدفع أكثر منه اداة تمويل أو اقراض هو:  
أ) ائتمان المستهلك النهائي .      ب) ائتمان مصرفي .      ج) ائتمان تجاري .  
د) ائتمان عقاري .
10. المعيار الذي يقوم على اساس مقارنة ما تم تحقيقه من أداء فعلي بما كان متوقعاً من المنشأة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة هو:  
أ) المعيار التاريخي .      ب) المعيار المستهدف .      ج) معيار الاتجاه العام للأداء .  
د) معيار الصناعة .

11. ارتكار فكرة الحل لمشكلة واجهت المشروع على جوهر المشكلة وليس على اعراضها يسمى :  
 أ) الطلاقة .      ب) الاصلة .      ج) الحساسية .      د) القبول .

12. اذا كان هامش صافي الربح لمشروع احمد 25% وصافي الربح بعد الضريبة 150 دينار فإن صافي المبيعات تساوي :  
 أ) 600 دينار .      ب) 37.5 دينار .      ج) 240 دينار .      د) 420 دينار .

13. خطوة الشراء التي يتم فيها اخذ تصور حقيقي عن وضع المواد المشتراء ومدى كفاءتها في تحقيق أهداف المشروع تسمى :  
 أ) اصدار أمر الشراء .      ب) الفحص .      ج) التحقق من الحاجة .      د) المتابعة .

14. الشيء الذي لم يعد من المصادر الرئيسية في ايجاد الميزة التنافسية لمشروعات الأعمال هو :  
 أ) جودة المنتج .      ب) مراعاة اخلاقيات العمل .      ج) كلفة المنتج .      د) المرونة في تصميم المنتج

15. واحد من الآتية تشير الى مفهوم ادارة المخاطر:  
 أ) منع حدوث المخاطر بالكامل .  
 ب) دراسة احتمالية وقوع الخطر في حالات النمو والاستقرار والتراجع .  
 ج) انتظار وقوع الخطر ومن ثم التعامل معه .  
 د) تقتصر على دراسة البيئة الداخلية للمشروع .

16. النسبة التي تقيس مدى كفاءة المشروع في استخدام موارده المتاحة في توليد المبيعات هي :  
 أ) نسبة السيولة السريعة .  
 ب) معدل العائد على حقوق الملكية .  
 ج) معدل دوران الذمم المدينة .  
 د) نسبة التداول .

17. يتخذ فريق العمل قراراته في المشروع :  
 أ) بالأغلبية .  
 ب) بالترجيح .  
 ج) بالإجماع .  
 د) بالتزكية .

18. واحدة من طرق الشراء الآتية تميز بمشاركة اكبر عدد ممكن من الموردين :  
 أ) الممارسة .  
 ب) المناقصة .  
 ج) المباشر .  
 د) الالكتروني .

19. الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع الخطر في حالة امكانية تتبع الشركة نشاطات الشركات المنافسة واعداد الخطط للحصول على المواد الخام من موردين معتمدين هي :  
 أ) استراتيجية تقليل المخاطر أو ما يسمى بالتسكين .  
 ب) استراتيجية قبول المخاطر أو تحملها .  
 ج) استراتيجية تجنب المخاطر .  
 د) استراتيجية نقل المخاطر .

20. النسبة التي تبين مدى ملائمة حجم الأرباح مع حجم استثمار المالك في المشروع هي :  
 أ) هامش صافي الربح .  
 ب) اجمالي الالتزامات الى الأصول .  
 ج) نسبة السيولة السريعة .  
 د) معدل العائد على حقوق الملكية .

أ. اقرأ الحالة الآتية :

### سر نجاحي في نظام شرائي

يمالك يوسف مصنعا لإنتاج أكياس التغليف ، اذ ينتج الأكياس بأنواع وأحجام مختلفة ، مصنوعة من البلاستيك والورق والكرتون ، ولضمان تدفق خطوط الانتاج في مصنعه ، قرر اسناد مهمة شراء حبيبات البلاستيك والكرتون لمدير دائرة المشتريات ، واعطاءه الصلاحيات كافة لشراء حاجة المصنع من موردين محليين أو من مصادر خارجية ، في حين أسناد مهمة شراء الأصباغ والمقويات والملونات ، لكل رئيس خط من خطوط انتاجه ، بالكم والنوع الذي يراه مناسباً .

لاحظ مدير المصنع يوسف قصور مصنعه في تلبية طلبات زبائنه في بعض خطوط الانتاج ، وتأخر عمليات التسليم لهم علاوة على التكلفة العالية للمنتج ، ما افقد المصنع بعضاً من مزاياه التنافسية في السوق ، اضافه الى ازدياد تندر الزبائن من قلة متانة وضعف جودة منتجات المصنع من أصناف البلاستيك ، كالصحون ، والكاسات ، والأكياس وغيرها وتمثل ذلك بالاتصال المباشر ، ومن خلال الصفحة الالكترونية الخاصة بتقييم الزبائن لمنتج المصنع .

### (12 علامة)

المطلوب : أجب عن التساؤلات الآتية :

- 1- عدد انظمة الشراء الواردة في الحالة الدراسية .
- 2- ما مزايا قيام مدير المصنع بإسناد مهمة الشراء المتعلق بحببيات البلاستيك والكرتون لمدير ادارة المشتريات ؟
- 3- ما الآثار السلبية المحتملة لشراء حبيبات البلاستيك والكرتون ، من قبل مدير دائرة المشتريات في المصنع ؟
- 4- ما الفائدة من توكيل كل خط انتاجي بشراء حاجاته من المواد المستلزمات بنفسه ؟
- 5- ما المشاكل التي واجهت المصنع ؟ وما الأسباب الكامنة وراءها ؟
- 6- ما العوامل المؤثرة في اختيار نظام شراء دون آخر للمشروع ؟

ب. اذا علمت ان مجموع مبيعات المشروع للزيتون عماد بلغت 25000 دينار في السنة ، في حين كانت متحصلات المشروع من هذا الزيتون في تلك الفترة 18000 دينار مع العلم ان فترة الائتمان الممنوحة من قبل المشروع كانت 60 يوماً .

### (8 علامات)

المطلوب : أجب عن الأسئلة الآتية :

- 1- ما متوسط مبيعات المشروع الشهرية للزيتون عماد ؟
- 2- ما متوسط تحصيلات المشروع الشهرية من الزيتون عماد ؟
- 3- ما الحد الائتماني الممكن اعطاؤه للزيتون عماد ، بناءً على سجل مبيعات المشروع له وتحصيلاته منه ؟
- 4- على فرض أن الزيتون عماد طلب ائتمان بمبلغ 5000 دينار فهل تتصح ادارة المشروع بقبول ذلك ؟ علل اجابتك

**السؤال الثالث: (20 علامة)**

(8 علامات)

أ. يتضمن الجدول الآتي مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها مدير المشروع :

الرقم	النشاط	المحور الملائم
1	عقد الاجتماع الأسبوعي مع رؤساء الأقسام في المشروع .	
2	التخطيط لأنشطة تدريب الكوادر البشرية في المشروع .	
3	استقبال الزوار المعتمد ارتياهم للمشروع .	
4	الرد على المكالمات الهاتفية .	
5	التخطيط الاستراتيجي لرؤيا جديدة للمشروع .	
6	التحاق المدير بدورة لإدارة الذات ، في أحد مراكز التنمية البشرية .	
7	السعى نحو تغيير ثقافة العاملين في المشروع .	
8	بذل جهود لمنع حدوث مشكلات متوقعة في المشروع .	

المطلوب : تصنيف الأنشطة الواردة في الجدول السابق حسب محاور مصفوفة إدارة الوقت الآتية:

(مهم ومستعجل ، غير مهم ومستعجل ، مهم وغير مستعجل ، غير مهم وغير مستعجل)

(6 علامات)

ب. قارن بين المعايير والمقاييس من حيث :

الرقم	مجال المقارنة	المعايير	المقاييس
1	المفهوم		
2	الأنواع		
3	الهدف		

(6 علامات)

ج. علل لكل مما يأتي :

- 1- يسهم الشراء من الأسواق المحلية في تعزيز وبناء الاقتصاد الوطني .
- 2- حاجة المشروع لرأس مال أكبر عند اتباعه سياسة البيع بالائتمان .
- 3- التعرف إلى أداء المشروع الصغير ، يتطلب تحليلًا لقوائمه المالية .

**السؤال الرابع: (20 علامة)**

أ. اذا كانت احتمالية تعرض العاملين في احد المصانع تتدرج من : ( اصابه جسيمه ، اصابه متوسطه ، اصابه خفيفه ) علماً بأن كل حاله تكاليف مرافقه لها والجدول الآتي يبين ذلك :

الرقم	الخطر المحتمل	احتمالية حدوث الخطر	تكلفة الخطر / بالدينار
1	اصابه جسيمه	%15	10000
2	اصابه متوسطه	%40	3500
3	اصابه خفيفه	%45	1000

وعلى فرض ان عدد العاملين في المصنع 15 عالماً ، وقد تم تقدير تكرار المخاطر اعتماداً على السجلات التاريخية للصناعة وكانت عدد حالات الاصابة الجسيمة عالماً واحداً كل سنتين ، والاصابة المتوسطة 10 حالات كل سنتين ، والطفيفة 2 اصابة شهرياً ، وبلغ متوسط قسط التأمين السنوي عن اصابة العامل الواحد 240 دينار، وبلغت التكاليف السنوية لاتخاذ تدابير وقائية للحماية ضد حوادث العمل 3700 دينار سنوياً .

(8 علامات)

المطلوب : احسب كلاً مما يأتي :

- 1 احسب قيمة الخطر ، حسب متوسط التكرار في كل حاله .
- 2 احسب تكلفة اتخاذ الادارة لإجراء تحمل الخطر ، عبر دفع تكاليف اصابات العمل من ميزانية المشروع .
- 3 احسب تكلفة اتخاذ الادارة لإجراء نقل الخطر ، عبر التأمين ضد حوادث العمل .
- 4 احسب تكلفة اتخاذ الادارة لإجراء تجنب الخطر ، عبر دفع تكاليف اتخاذ التدابير الوقائية ضد حوادث العمل .

ب. فيما يأتي بيانات مستخرجة من قائمةي الدخل والمركز المالي لاحدى المشروعات لعام 2017 :

اجمالي المبيعات 44000 دينار ، مردودات المبيعات 2500 دينار ، صافي الربح بعد الضريبة 33600 دينار ، ومتوسط حقوق الملكية بلغ 25000 دينار

(6 علامات)

المطلوب :

- 1 احسب هامش صافي ربح المشروع .
- 2 احسب معدل العائد على حقوق الملكية في المشروع .
- 3 فسر ما توصلت اليه من نتائج ، علماً بان نسبة الربح المستهدف للمشروع 75% ، ومعدل العائد المطلوب 11.15% .

(6 علامات)

ج. اذكر بالترتيب مراحل تطور فرق العمل .

**القسم الثاني:** يتكون هذا القسم من سؤالين، وعلى المشترك أن يجيب عن أحدهما فقط.

**السؤال الخامس: (10 علامات)**

أ. فيما يأتي مؤشرات محتملة الدلالة أما على الإبداع او على الابتكار :

**المطلوب :** تحديد أي من المؤشرات التالية يدل على الإبداع وأيها يدل على الابتكار :

(5 علامات)

الرقم	المؤشرات	ابداع / ابتكار
1	الاستفادة من فكرة المشط العادي ، في انتاج ماكينة لقص العشب في الحدائق المنزلية .	
2	الاهداء لفكرة حل مشكلات السير في الشوارع المؤدية لمدينة رام الله بطريقه ملقة للنظر	
3	توصيل شركة ادوية فلسطينية لفكرة عقار طبي ، لعلاج بعض الامراض المزمنة .	
4	فكرة انتاج شاشات اللمس في اجهزة الهاتف الخلوي .	
5	استخدام بطاقة ذكية ، لتسهيل أعمال الصرافة ، وتغفي الأفراد عن حمل النقود .	

(5 علامات)

ب. عدد أهداف التقييم والرقابة على أداء المشاريع .

**السؤال السادس: (10 علامات)**

أ. فيما يأتي مجموعة من معايير بطاقة الأداء المتوازن لمصنع ينتج الآثار المكتبي :

**المطلوب :** تصنيف هذه المعايير الى البعد الملائم من الأبعاد الأربع لبطاقة الأداء المتوازن : ( البعد المالي ، بعد الزبائن ،

(5 علامات)

بعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو ) :

الرقم	المعيار	التصنيف
1	ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير الآثار المكتبي .	
2	الربحية السنوية للمصنع .	
3	درجة الاحتفاظ بالعاملين المهرة في المصنع .	
4	الحصة السوقية للمصنع في الأسواق الفلسطينية .	
5	تخفيض تكاليف المواد الخام المستخدمة في صناعة المكاتب .	

(5 علامات)

ب. وضح متطلبات بناء فريق العمل الفاعل .

**انتهت الأسئلة**