

مصادر الحصول على بيانات أداء وكيفية قياس الأداء**1. التقارير المكتوبة: برمجية معالج النصوص:**

الأكثر رسمية للحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين ويقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير إلى المستوى الإداري الأعلى حول حجم الانجاز الفعلي المتحقق ومعدلات الاداء الحالي تستخدم في مكافاة وعقاب الموظف

2. الإحصائية وهي المعلومات التي نعلم على بيانات

الأداء التي تخضع لمعالجة وتحليل إحصائي لإستخراج مؤشرات دقيقة. أمثلة: Excel - Spss - Minitap

3. التقارير الشفوية الحصول على المعلومات من خلال

المقابلات التي تتم بين الرئيس المباشر والمستويات العليا أو الاجتماعات والمؤتمرات - أقل رسمية - أكثر تفصيلاً

4. الملاحظة الشخصية، تتمثل بقيام الرئيس المباشر

بملاحظة أداء المرؤوسين شخصياً علل للوقوف على مدى تقدمهم وحجم الجهد المبذول. عيوبها:

1. التحيز الإدراكي 2. لا تسفر عن بيانات كمية

يجب أن يكون التقرير المكتوب شاملاً كي لا يضطر المستوى

الأعلى إلى استدعاء كاتب التقرير للحصول على معلومات إضافية

الإنتاجية المكتبية، أنجاز المهمات الكتابية والتحليلية في وقت

قصير باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

التحيز الإدراكي: قد يدرك أو يلاحظ مدير معين بعض الجوانب

الإيجابية أو السلبية في أداء مرؤوسيه، بينما لا يتمكن مدير آخر من إدراك أو ملاحظه هذه الجوانب نفسها لدى مرؤوسيه

ما الذي سيتم قياسه في الأداء؟ على ماذا يعتمد كل من:

1. مدير الإنتاج معايير كمي، كعدد الوحدات المنتجة
2. مدير شؤون العاملين معايير شخصيه سلوكيات العامل

الرقابة وسيلة وليس غاية، لماذا؟

- وسيلة تأكد وتصحيح - التأكد من الالتزام بالخطط والمعايير
- تصحيح وتصويب الانحراف عن ذلك المعيار.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية تمكن من إفوائدها:

1. تصحيح الانحرافات 2. تصحيح الأخطاء
3. سد الفجوة بين الانجاز المتوقع والانجاز الفعلي .

الرقابة ينبغي أن لا يكون هدفها الأساسي تصيد الأخطاء

1. زرع الثقة في نفوس العاملين 2. لفت انتباه المديرين إلى نواحي القوة أو الضعف 3. تلافي تكرار حدوث الأخطاء

علل يصعب قياس الاداء في العملية التعليمية؟

1. عملية مستمرة تتطلب تراكماً معرفياً 2. تفاعلاً عن قرب بين المعلم والطالب 3. تعتمد على درجة الاستعداد الذهني للطالب

تزداد صعوبة قياس الأداء كلما صعدنا إلى أعلى في

المستويات الإدارية في المؤسسة لأن لأن مهمات عمله تعتمد

في أغلب الأحوال على معطيات غير كمية (سلوكية) مثل

الاتصالات والعلاقات الشخصية والمعلومات (موظف العلاقات)

الرقابة؛ هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن خطط المؤسسة تنفذ حسب ما أعدت لها باتجاه تحقيق الأهداف .

تهدف الرقابة للقيام بنشاطين متتاليين؛

- 1- تقييم الأداء
- 2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

ثانياً، أهمية الرقابة وعلاقته بالوظائف الإدارية الأخرى

- 1- التأكد من أن عمليات تنفيذ خطط المؤسسة حسب الأصول،
- 2- إنجاز الأهداف يتم بالطريقة اليدوية المخطط لها مسبقاً
- 3- أنها ذات صلة بوظائف العملية الإدارية كافة.

يجب أخذ مستوى تسامح بين الانحرافات والأداء %

أمثلة على سلع وخدمات لا يسمح بها بأي مستوى

تسامح صناعة الأدوية والمطارات والمفاعلات النووية.

ما هي المراحل الخطوات التي تمر بها عملية الرقابة؟

1. تحديد معايير الاداء.
2. قياس الأداء الفعلي.
3. مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير 4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

سؤال، وضح المقصود بكل من؛

1. معايير الأداء: مستوى الأداء المطلوب تحقيقه لهدف معين.
2. القدرة: على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتصف بالكفاءة والفاعلية.

الإجراءات الاحترازية التي يجب أن تراعى عند وضع المعيار؛

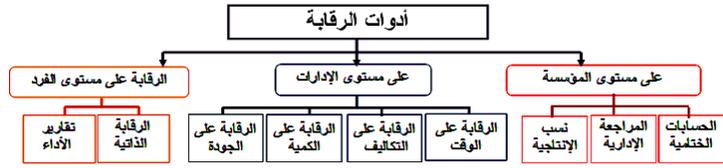
- 1- صياغة المعيار بصورة لا تحتمل اللبس 2. بنائها على التحليل
- المقارن 3. يقارن الاداء المتوقع بالمؤسسات المنافسة

يمكن تصنيف المعايير الرقابية المطبقة في المؤسسات الى:**1. حسب النشاط**

معايير مخرجات	معايير مدخلات
وهي معايير مصممة لقياس نتائج الأداء من ناحية التكلفة والوقت والكمية. مثال: يجب على العامل أن ينتج 20 قطعة يومياً.	المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهمات التي يخطونها بالتنفيذ، أو مواصفات المواد التي تدخل في عمليات الإنتاج. مثال: التزام الموظف بالقوانين. معايير جودة المنتج الواجب الالتزام بها

2. حسب أسلوب التقييم

مقارنة: المعايير التي تقوم على مقارنة الأداء الحالي في مؤسسة مع معدلات الأداء في المنافسة أو المشابهة	قنية: هي تلك المعايير تعتمد على الدراسات والوسائل العنمية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط.	فارقة: المعايير التي تقوم بمقارنة الأداء الحالي بالاداء السابق (انحراف سنبي) إنتاج العامل للتعلم الحالي 40 وحدة يومياً و إنتاج العمل للتعلم الماضي 50 وحدة يومياً هناك انحراف سنبي مقداره 10 وحدات يومياً
مثال: إنتاج العامل للتعلم 50 وحدة يومياً في حين إنتاج العامل في المؤسسات المنافسة 50 وحدة يومياً ففي هذه الحالة لا يوجد انحراف.	قدرة احتمال الآلات ومستويات الجودة المقبولة	



أولاً، أدوات الرقابة على مستوى المؤسسة

1. حسابات ختامية

أ. الميزانية العمومية كشف

يبين ما للمؤسسة من أصول وما عليها من التزامات في نهاية الفترة المالية، المالي لها أنواعها التقديرية تصور مستقبلي في بداية الفترة المالية الفعلية قائمة تظهر أرصدة فعلية للأصول والخصوم الناتجة عن النشاط الحقيقي للمؤسسة وبيان الموقف المالي (مثال: ITAC)

ب. قائمة الدخل

قائمة (كشف) تبين صافي دخل المؤسسة من نشاطها التشغيلي وغير التشغيلي أنواعها التقديرية بداية الفترة المحاسبية الحقيقية [الفعلية] نهاية الفترة

2. مراجعة إدارية، عبارة عن قوائم مطولة كثيراً تتضمن جميع الممارسات المعيارية التي ترغب الإدارة العليا بتطبيقها في عملية تقييم أنشطة المؤسسة وصولاً للمستوى المناسب من الأداء.

3. نسب إنتاجية، مقدار ما تحققه المؤسسة من نتائج باستخدام الموارد المتاحة ويعبر عنها رياضياً بقيمة لها بسط ومقام. البسط (نتائج الأداء) المقام (الموارد) أسس المقارنة بين نسب الإنتاجية،

- a. مقارنة نسب الإنتاجية للعام الحالي بنسب العام السابق
- b. مقارنة النسب الإنتاجية في نشاط مع نشاط آخر مماثل،
- c. مقارنة نسب الإنتاجية في المؤسسة بنسب معيارية

ثانياً، أدوات الرقابة على مستوى الإدارات أو الأقسام

1. الرقابة على الكمية ويتم هنا مقارنة الكميات الإنتاجية المخطط لها مع الكميات الفعلية التي تم إنتاجها

2. الرقابة على الجودة، مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين **معايير الجودة: الحجم، الملمس، اللون، الأبعاد، التشطيب ما مراحل الرقابة على الجودة؛**

- 1. الفحص: فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة.
- 2. ضبط الجودة: تخطيط فحص العمليات منذ بداية إنتاج
- 3. توكيد الجودة: التركيز على متطلبات العميل الذي أصبح هدف ومحور عمل المؤسسات

3. الرقابة على التكاليف من خلال مقارنة الموازنة التقديرية للقسم بالميزانية الفعلية فإذا زاد الانفاق الفعلي على الإنفاق المخطط له عدّ هذا دليلاً على انحراف

4. الرقابة على الوقت مثال ذلك (أ) منتج يجب شحن في تاريخ معين (ب) برنامج يجب إنجازه في وقت لا يزيد عن ثلاثة أشهر

أسباب حدوث الانحرافات الى ماذا يعزى الانحراف:

المعيار	المعيار غير ملائم أو غير واقعي العلاج أن يركز على المعيار بحيث يمكن الوصول إليه
العامل	أ. نقص في قدراتهم العلاج: تدريب العاملين ب. أنهم غير مهتمين العلاج يجب أن ينبع من السبب الحقيقي والعمل على علاجه
ظروف استثنائية	لا دخل للمعيار أو العاملين بها ظروف الطقس، مشاكل سياسية، الركود اقتصادي. العلاج: إزالة تأثير هذه الظروف / التكيف معها

أنواع الرقابة

أ. حسب الوقت

العلاجية	المتزامنة	الوقائية
بعد تنفيذ النشاط	أثناء تنفيذ النشاط	قبل بدء النشاط
مثال: فحص منتج دوائي بعد إنتهاء عملية الإنتاج	مثال: أخذ عينات عن مستحضر دوائي في كل مرحلة	مثال ذلك -التأكد من جاهزيه الآلات و-مواصفات المواد الاولة

سؤال، اذكر فوائد الرقابة العلاجية؛

1. تحديد المسؤولية في حدوث الانحرافات
2. تحديد طبيعة الانحراف وأسبابه
3. تحديد سبل العلاج لتفادي الأخطاء 4. تقييم ومكافأة الأداء

علل، الرقابة الوقائية تتطلب طرقاً ابتكارية؛

من أجل التنبؤ بحدوث المشاكل قبل وقوعها **تستدعي الرقابة المتزامنة تصحيح نتائج الأداء بشكل مباشر أثناء العمل** وذلك لمنع الانحرافات التي تظهر عادة قبل نهاية العملية الإنتاجية مما يساعد تجنب الهدر والأخطاء **سجل التصنيع،** يحوي جميع الوثائق المتعلقة بالمنتج للوقوف على السبب الحقيقي للانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية (مثال على الرقابة العلاجية في إنتاج الدواء)

ب- حسب المصدر أو الجهة

الرقابة الخارجية	الرقابة الداخلية
قيام أجهزة ومؤسسات من خارج المؤسسة بمراقبة المؤسسة للتحقق من أنها تقوم بواجبها نحو المجتمع	قيام المؤسسة بمراقبة عملياتها بواسطة أجهزة داخلية (التدقيق الداخلي) من ابرز مهماتها
الرقابة الخارجية على المؤسسات الحكومية؛	(1) الكشف عن مدى استفادة الإدارة من كافة الموارد
1) أجهزة الرقابة التشريعية والقضائية	(2) الكشف عن الأخطاء والعمل على علاجه
2) بعض الوزارات (المالية)	(3) الكشف عن الاحتياطات غير المستغلة
3) بعض الدواوين (مثل ديوان المحاسبة، ديوان الخدمة)	(4) الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المؤسسة
4) البنك المركزي الأردني ويقوم بالرقابة على المصارف التجارية	(5) المساعدة بالوصول لأعلى مستوى فعالية للحوافز

سابعا ، خصائص نظام الرقابة الفعال**1. دقة المعلومات**

المعلومات غير الدقيقة تؤدي إلى قرارات خاطئة يعتمد بعض المدراء إلى عدم الدقة في تقديراتهم من أجل تحميل إنجازاتهم ، وهذا طبعا يتم على حساب دقة المعلومات .

2. توافر المعلومات

لتعرف ما حدث فعلاً ، و ما يحدث حالياً ، وما قد يحدث مستقبلاً ، وذلك لضمان عملية اكتشاف الإنحراف ومعالجة أسبابها .

3. التركيز على عناصر النجاح الحرجة

يتم مراقبة الأشياء الهامة والحرجة وذات الأولوية لضمان نجاح المؤسسة في تنفيذها الخطط.

4. التوقيت الملائم

مثال: مدير الإنتاج يحتاج إلى بيانات شهرية عن كمية المواد المتوفرة

5. المرونة

استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروفًا معينة فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة.
مثال: تخفيض الهالك في مصنع من (4%) إلى (2%) نتيجة لزيادة الكفاءة في الإنتاج

6. التكامل

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية الأخرى وخاصة مع نظام التخطيط،

مثال: إذا خطط لتصميم برنامج لدائرة الإنتاج خلال 40 يوم واستغرق التصميم فعلياً 60 يوم فإن هناك انحرافاً سلبياً 20 يوم

7. القابلية للضم

يجب أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات إلى المراقبين عما يفعلوه في حال حصل الإنحراف عن الخطة **مثال:** قيام رئيس قسم المخازن بإعادة الطلب إذا وصلت الكمية المتوفرة لديه إلى المعدل المحدد للقيام بالشراء

8. الملائمة

1- يجب أن يلائم النظام ظروف المؤسسة
مثال: المؤسسات الكبيرة تستخدم الرقابة من خلال أنظمة معلومات متقدمة وإنشاء قسم مستقبل للرقابة .
يجب أن يلائم النظام مع الهيكل التنظيمي ونظام الاتصالات

9. الاتصال**10. التعاون**

تعتمد عملية الرقابة على التواصل والتجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة

11. الجدوى الاقتصادية

يجب أن يحقق نظام الرقابة عائداً و فوائد تفوق كلفته بنائه

ثالثاً ، اداة الرقابة على مستوى الأفراد .**1- الرقابة الذاتية على الأداء ،**

هي أنشطة الرقابة التي يقوم بها الفرد شعورياً أو لاشعورياً لتقيّم أدائه **رقابة الضمير؛** الوازع الفطري لدى الانسان الذي يتأثر بالقيم والاخلاق التي يؤمن بها الفرد نابعة من إيمانه بالله

ما هي أهم النتائج التي تصيد في تحقيقها الرقابة الذاتية

1. المقدرة على معرفة أوجه القصور بشكل مباشر، لأن الفرد أدري بمعرفة نقاط قوته أو ضعفه
2. المعالجة الفعالة لأوجه القصور، حيث إن الفرد يكون قادراً على معرفة أوجه العلاج للمشكلات
3. تقلل الاعتماد على الرقابة الخارجية
4. تساعد على تطوير الأداء لأن الفرد الناضج يسعى للتغلب على أخطائه، ويطور قدراته وإمكاناته
5. يعمل على تحقيق التطور والتقدم المتسارع

2- تقارير الأداء ،

نشاط يقوم به المدير لتحديد درجة كفاءة وفاعلية مرؤوسيه

سؤال، إلى ماذا يهدف تقييم الأداء؟

يهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء الضعيف

يستخدم المدير**مؤشرات مختلفة****لتقييم أداء العاملين**

1. معدلات وساعات التأخير
2. عدد الشكاوي من العملاء
3. عدد حالات النزاع مع الزملاء
4. عدد وحدات الإنتاج

بعض الأدوات الرقابية المتقدمة .**2. الإدارة بالتجوال**

وجود المدير داخل موقع العمل لتوفير تفاعل مباشر يتيح له المتابعة عن قرب وتبادل المعلومات .

توفر الرقابة بالتجوال**التغذية الراجعة. علل؛**

لأن العاملين يستطيعون تقديم معلومات شفوية لا يستطيعون تقديمها في التقارير الرسمية المكتوبة

تفضل المؤسسات**الصغيرة الإدارة****بالتجوال؛**

- ☒ ترشيد التكاليف
- المصاحبة للنظم الرقابية الشاملة
- ☒ عدم توافر الخبرات والدراسات الفنية
- ☒ عدم القدرة المالية لتطبيق النظم الشاملة

1. نظم الرقابة بالحاسوب

متابعة الأداء من خلال عدسات الكترونية متصلة بالحاسوب **مميزات الرقابة بالحاسوب؛**

- 1- المتابعة الفورية للأداء
- 2- عدم الحاجة للتقارير الرسمية
- 3- زيادة القدرة على دراسة بدائل

التطبيقات الواسعة الانتشار

- 1- مراقبة المخزون. 2- مراقبة الجودة. 3- مراقبة خطوط الانتاج.

هذه النظم تضع الموظف تحت**ضغط نفسي وعصبي لشعوره أن**

سلوكه الدائم خاضع للرصد الفوري

تلجأ المؤسسات لتخفيف هذا**الشعور**

- إعلام الموظفين أن السلوك محل الرصد
- توزيع منشورات دورية توضح سياسات المؤسسة
- إخضاع الأنشطة الحرجة فقط لعمليات الرصد

مثال على نظم الرقابة بالحاسوب

يمكن لمدير التسويق متابعة موظفي خدمة العملاء أثناء تفاعلهم مع الجمهور لرصد كيفية قيامهم من خلال أنظمة رقابية حاسوبية

الحالة / التعريف / المثال حسب اسلوب التقييم
المعايير التي تقوم بمقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق
المعايير التي تقوم على مقارنة الأداء الحالي في مؤسسة مع معدلات الأداء في المؤسسات المنافسة
المعايير تعتمد على الدراسات والوسائل في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط
إنتاج العامل للعام الحالي 40 وحدة يومياً، و إنتاج العامل للعام الماضي 50 وحدة يومياً
إنتاج العامل للعام 50 وحدة يومياً في حين إنتاج العامل في المؤسسات المنافسة 50 وحدة يومياً
تحديد المؤسسة ثلاثة مراحل معينة لإنتاج وحدة
الحالة أو التعريف اداة الرقابة على مستوى المؤسسة
قوائم مطولة كثيراً تتضمن جميع الممارسات المعيارية
مقدار ما تحققه المؤسسة من نتائج باستخدام الموارد المتاحة
قائمة تبين صافي الدخل من النشاط التشغيلي وغير التشغيلي
كشف يبين ما للمؤسسة من أصول وما عليها من التزامات في نهاية الفترة المالية، لبيان الموقف المالي لها.
الحالة / التعريف مراحل الجودة
1. فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة .
2. التركيز على متطلبات العميل مما ينشأ عنه تفادي المشاكل
3. تخطيط فحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج
الحالة / التعريف اداة الرقابة على مستوى الأقسام
تتم بمقارنة الموازنة التقديرية بالميزانية الفعلية لأي نشاط
تظهر خلال أرقام البضاعة التالفة التي يحددها القسم نفسه
إنجاز الأعمال في إطار زمني محدد
يقوم المديرون المعينون بمقارنة الأرقام المطلوب تحقيقها في الخطة مع الأرقام الناتجة عن التنفيذ الفعلي .
الموقف الاداري الرقابة على مستوى الأقسام
قارن مدير الانتاج الأرقام المطلوب تحقيقها في الخطة مع الأرقام الناتجة عن التنفيذ الفعلي
رفض مراقب الانتاج 10% من انتاج ملابس لمخالفتها للون والوزن
قارن المدير المالي الميزانية التقديرية لنشاط (تسويق ملابس) بالميزانية الفعلية فوجد تطابقا
لاحظ مدير المشتريات تأخر في شراء ماكينة خياطة عن التاريخ المحدد
التعريف مجالات استخدام الرقابة
التأكد أن مستوى الطلب على منتجات المؤسسة من العملاء كما يجب
التأكد من مطابقة البضاعة المشتراه للمواصفات المطلوبة
التأكد من مدى التزام العاملين بتطبيق القواعد والأنظمة في الإدارات
مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق المؤسسة.

ثامنا مجالات استخدام الرقابة .
<ul style="list-style-type: none"> التأكد من سلامة المشتريات وجودتها . التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة بالكمية المحددة واستلامها في وقتها
المخزون
<ul style="list-style-type: none"> متابعة حركة المخزون والرصيد المتبقي. حماية المخزون من أخطار التلف والتفادم لقد ساعد استخدام التكنولوجيا في عملية الرقابة
الرقابة المالية
<ul style="list-style-type: none"> للرقابة على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق المؤسسة يتم استخدام الرقابة المالية حاسوبياً باستخدام برمجيات خاصة تعمل على استخراج تقارير مالية لمعرفة أي انحراف مالي يحدث.
الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> للتأكد من مدى التزام العاملين بتطبيق القواعد والأنظمة في كل الإدارات والأقسام مثال (استخدام بعض المؤسسات بطاقات خاصة مبرمجة حاسوبياً ، وذلك لضبط عملية دوام العاملين (استخدام العدسات الإلكترونية)
التسويق
<ul style="list-style-type: none"> التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات المؤسسة من قبل العملاء ورضاهم أن مستوى المبيعات كما هو مخطط لها التأكد من أن الحملة الإعلامية تحقق هدفها
تاسعا، دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة .
1. نظام تتبع العاملين من خلال النظم الحاسوبية
من خلال بطاقات حاسوبية تتابع دوام العاملين مبرمجة خصيصاً لهذه العملية مثل : متابعة دوام العاملين باستخدام بطاقات خاصة يتم إدخالها في آلة معينة مرتبطة مع الحاسوب لمساعدة المدير في معرفة مدى التزام العاملين بالدوام
2. التقارير بجميع أشكالها
3. الاستفسارات حيث تتم من خلال الاستفسار عن العمليات مثل: نظام تتبع أداء تآليف في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
4. التحليل المالي الرياضي الإحصائي،
5. البرمجيات المستخدمة في عملية الرقابة،
<ul style="list-style-type: none"> بصمة الإبهام - بصمة العين - شدة التوتر الصوتي. التوقيع الإلكتروني - قراءة معلومات بجوازات السفر
حدد أنواع الرقابة حسب الوقت
تقوم بفحص المنتج النهائي بعد الانتهاء من الإنتاج ومطابقتها بالمعايير
تستدعي تصحيح نتائج الأداء التي تظهر أثناء العمل لمنع الانحرافات
التأكد من جاهزية الأدوات والآلات المستخدمة في الإنتاج.
تأكد مدير الانتاج من جاهزية المواد الاولية والآلات المستخدمة
استطاع مشرف الانتاج منع حدوث انحرافات أثناء عملية تنفيذ النشاط
اكتشف مدير الانتاج عدم مطابقة أحد الأدوات للمواصفات

خبير عاجل

أساسيات الإدارة م (٣)

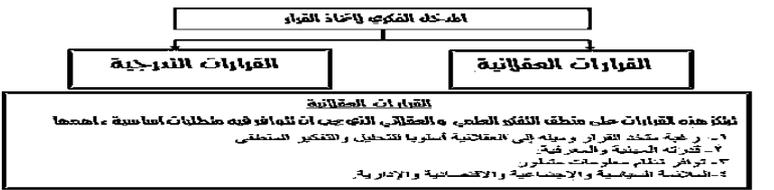
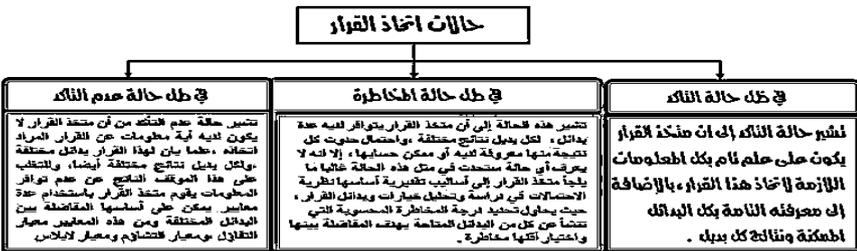
أحمد الراميني

٠٦٠٦٠٧٩٦٩٧٠٦٠٦

Ahmad Ramini

٠٧٨٦٤٤٣٤١٥

الوحدة الثانية - اتخاذ القرار



الوحدة السادسة / اتخاذ القرار

ما المقصود باتخاذ القرارات؟

هي عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل، وإختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما، أو حل مشكلة ما، أو الوصول إلى غاية محددة.

أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية الأخرى؟

1. جزء من خطوات حل المشكلة التي تواجهنا
2. عملية مستمدة من السلطة القانونية و المركز لمتخذ القرار
3. تقوم على اختيار مجموعة من البدائل
4. تمنح الشرعية والقدرة على إلزام المعين بها

سؤال: تتخذ المشكلة أشكال عدة أذكرها!

1. قضايا عملية، وأهداف مرغوبة.
2. مظاهر خلل ومعالجات لأوضاع محددة
3. ردود فعل لمتغيرات داخلية أو خارجية
4. مواقف ذات صلة بعمل المؤسسة.

إن عملية جمع المعلومات وتحليلها للكشف هي مرحلة

حاسمة في عملية حل المشكلة. علل: لأنها تقود إلى فعالية

القرار الذي سيتخذ

مثال على ذلك: قرار زيادة فروع المؤسسة ، إلا أنك قد تقوم

بصياغة المشكلة على النحو التالي (كيف أتجنب فتح فروع جديدة بالاستفادة من إمكانات التجارة الإلكترونية؟).

من الضروري تطوير معايير ونماذج قادرة على تقويم

البدائل. لان في ذلك اختلاف في بدائل علاج أية مشكلة في

جودتها، وكلفتها المالية والمادية والبشرية والزمنية، وقدرتها على مواجهة المشكلة،

ما المتغيرات المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، وتأثر عملية

اتخاذ القرارات بمجموعة من المؤثرات والاتجاهات هي :

- (أ) السياسية (ب) الاجتماعية (ج) الاقتصادية (د) التنظيمية
(هـ) القانونية (و) النفسية (ز) التربوية (ح) الإعلامية

معايير تصنيف القرارات!

التصنيف الأول: درجة الهيكلية:

1: القرارات غير الهيكلية	2: القرارات شبه الهيكلية	3: القرارات الهيكلية
وهي القرارات غير المبرمجة وتعالج المشاكل غير المتكررة	وهي القرارات التي تجمع بين الخصائص للقرارات الهيكلية والغير هيكلية	وهي القرارات المبرمجة أو التقليدية أو الروتينية والتي يتم اتخاذها وفقاً لقواعد محددة مسبقاً
تتصف القرارات الغير الهيكلية بالتعقيد لانها عادة ما تتم في ظل ظروف متغيرة غير معروفة، تتعلق بالسياسات العامة والإستراتيجيات	مثل: قرار المدير بإنتاج سلعة معينة فالقرار يحتاج إلى تقدير متخذ القرار وخبرته في أماكن توزيع السلعة وكيفية عرضها	مثل: صرف الرواتب توزيع السلع
يتخذ من قبل الإدارة الدنيا	يتخذ من قبل الإدارة الوسطى	يتخذ من قبل الإدارة العليا

سؤال: قارن بين القرارات الهيكلية والقرارات غير الهيكلية

وجه المقارنة	القرارات الهيكلية	القرارات غير الهيكلية
البساطة والتكرار	بسيطة ومتكررة	معقدة غامضة وغير متكررة
تأكيد البيانات	مؤكددة نسبياً	غير مؤكدة
الإجراءات والمعايير	جاهزة	لا توجد معايير
الظروف	ثابته	متغيرة
التفكير والجهد	لا تحتاج	تحتاج
الإدارة المسؤولة	الإدارة الدنيا	الإدارة العليا

مراحل حل المشكلة

الشرح	مراحل حل المشكلة
1. يتم التفريق بين أعراض المشكلة واسبابها 2. استكشاف البيئة وجمع وتحليل البيانات المرتبطة بالمسكلة المحددة وتحليلها. 3. التنبيه لأهمية الحصول على بيانات كاملة 4. ضرورة إبراز البيانات على نحو واضح	1. تحديد المشكلة 2. جمع البيانات وتحليلها
1. تقويم النتائج المتوقع حدوثها لكل بديل 2. الإحاطة بالمسكلة وتطويرها للحل 3. أن تكون البدائل حقيقية تتماشى مع الواقع	2. وضع البدائل
تعتبر عملية اختيار البديل الانسب حل المشكلة حيث تنطوي على أهمية تسوية الاهداف والمصالح المتضاربة، وإدارة عمليات إتخاذ القرار الجماعي	3. اختيار البديل الأنسب
1. مرحلة وضع القرار موضع التنفيذ من خلال توضيح القرار للأفراد والجماعات 2. بناء الرأي الجماعي حول أهمية القرار 3. خلق نوع من الإلتزام لمتابعة التنفيذ التنبيه جيداً إلى أن القرار مفهوم وواضح	4. تنفيذ الحل
يتم في هذه المرحلة عملية تنفيذ القرار ضمن شروط مطلوبة، وكل من له علاقة به يعمل على تنفيذه سواء تم اختيار البديل الذي يناسبهم أو كان البديل متضارباً مع مصالحهم	5. متابعة وتقييم النتائج
ما الذي تتضمنه عملية المتابعة والتقييم 1. الكشف عن الإنحرافات وتصحيح القرار 2. تحقيق العملية الإدارية بشكلها المناسب 3. أهمية استبعاد الأخطاء في بدايتها 4. وضع الإحتياطات الضرورية للتنفيذ	ملاحظة: تعتبر عملية المتابعة والتقييم تغذية راجعة لمتخذ القرار لإعادة النظر في قراره إذا اقتضى الامر ذلك

حل المشكلة عملية استخدام المعلومات، والمعرفة والحدس لحل المشكلة

التصنيف الثاني جهة اتخاذ القرار

جهة اتخاذ القرار / التعريف / الشرح

1- القرارات الفردية:

هي القرارات التي يقوم باتخاذها شخص محدد وفقاً لدوره الوظيفي طبقاً للقوانين والأنظمة وقواعد العمل
مثال: قيام مدير الموارد البشرية باتخاذ قرار بتعيين موظف

2- القرارات الجماعية:

هي القرارات التي تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد ومدى سلطتهم ضمن الإختصاص القانوني والإداري
 1. يصدر القرار الجماعي لجنة أو مجلس أو هيئة
 2. يتم إتخاذ القرارات بإجماع كل أفراد أو بالأغلبية
مثال: تشكيل لجنة لاتخاذ قرار يتعلق بالإنتاج

3- القرارات التنظيمية:

القرارات التي يتم إتخاذها على مستوى المؤسسة تتضمن مجموعة خيارات ذات علاقة بالسياسة العامة والإستراتيجية للمؤسسة.

سؤال: ما خصائص القرارات التنظيمية؟

1. يمكن تسمية القرارات المؤسسة بالقرارات الإستراتيجية
 2. يمكن القول أن القرارات المؤسسة هي القرارات الهامة المتعلقة بالمدى البعيد وتقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة (القرارات الإستراتيجية)
- مثال:** إتخاذ قرار من قبل الإدارة العليا بفتح فروع إقليمية

4- القرارات المجتمعية:

القرارات ذات العلاقة بالمجتمع وهيئاته الشرعية وفقاً لدستور الدولة.

سؤال: ما خصائص القرارات المجتمعية؟

1. ذات طبيعة إستراتيجية لما لديها من تأثير في جميع نواحي الحياة الإجتماعية
 2. تشارك في صياغتها وتحديد بدائلها وتبنيها القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا في الدولة وخصوصاً: السلطة التشريعية (مجلس الامة) - السلطة التنفيذية (رئيس الدولة ومجلس الوزراء) السلطة القضائية - مختلف فعاليات المجتمع (الاحزاب وال النقابات).
- مثال:** قرار مجلس الوزراء بتخفيض الرسوم

5- القرارات الدولية:

هي القرارات ذات العلاقة بالمجتمع الدولي وجميع الهيئات الشرعية التي تعمل وفقاً للقانون الدولي .

خصائص القرارات الدولية:

1. تتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة والإستراتيجية لهذه المؤسسات والهيئات الدولية
 2. يشارك في وصفها الهيئات السياسية والمنظمات الدولية والإقليمية
- مثال:** هيئة الامم المتحدة، واليونسكو، وجامعة الدول العربية، ومجلس وزراء الخارجية العرب

سؤال: قارن بين اتخاذ القرار وصنع القرار من حيث

صنع القرار	اتخاذ القرار	مصدر السلطة
القدرة المهنية والتقنية في مختلف خطوات اتخاذ القرار واقتراح البديل المناسب لمتخذ القرار.	مستمدة من التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار، ودوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفية،	مصدر السلطة
أدنى	أعلى	المركز الوظيفي
متساوية		الأهمية
غير ملزم	ملزم	إلزامية التنفيذ

التصنيف الثالث: حالات إتخاذ القرار

الحالات الطبيعية: هي تلك الظروف أو المتغيرات المحتملة الحدوث التي قد تواجه متخذ القرار

حالة المخاطر	حالة عدم التأكد	حالة التأكد
1. عندما تتوفر لمتخذ القرار عدة بدائل ولكل بديل عدة نتائج متعددة 2. أن يكون إحتمال كل نتيجة معروف أو يمكن حسابه، لكنه لا يعرف أي حالة ستحدث 3. عدم معرفة متخذ القرار للحالة الطبيعية التي سوف تحدث 4. يلجأ المتخذ إلى أساليب تقديرية أقلها مخاطرة.	1.متخذ القرار لا يملك أي معلومات عن القرار المراد إتخاذه 2.إحتمالات كل نتيجة غير معروفة بالرغم من علمه بوجود بدائل مختلفة ولكل بديل نتائج متعددة.	1. عندما يكون متخذ القرار على علم تام بالمعلومات لإتخاذ القرار. 2. عندما تتوفر لدى المعرفة التامة للبدائل ونتيجة كل بديل ومعايير المفاضلة بينها. 3.يقوم متخذ القرار بإختيار البديل الأفضل أعلى عائد

إتخاذ القرار في حالة عدم التأكد: المعايير المستخدمة:

1. معيار النفاؤل: متخذ القرار يعتقد ان البيئة تعمل لصالحه
2. معيار التشاؤم: متخذ القرار يعتقد ان البيئة لا تعمل لصالحه
3. معيار لا بلاس: متخذ القرار يعتقد ان الظروف متساوية

التصنيف الرابع: المدخل الفكري لإتخاذ القرار:

1- القرارات العقلانية	2- القرارات التدريجية:
مركزات القرارات العقلانية 1- رغبة متخذ القرار وميله إلى العقلانية 2- قدرة متخذ القرار المهنية. 3- توفر نظام معلومات متطور 4- الملائمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية	يشير القرار التدريجي إلى إجراء تعديلات بسيطة على الوضع القائم وتقديم حلول للمشكلات ومعالجات مباشرة المحددات والمشكلات التي يركز عليها القرار التدريجي 1. نقص البيانات والمعلومات 2. صعوبة حصر البدائل 3. صعوبة قياسها بدقة 4. ارتفاع مخاطرة البيئة الخارجية
خطوات القرارات الرشيدة: حلقات متسلسلة منطقياً: 1. تحديد المشكلة 2. وضع البدائل 3- المفاضلة بينها 4- إختيار البديل الأنسب	مثال: عند إتخاذ قرار بإدخال التكنولوجيا يبدأ المدير بتأهيل العاملين وفي مرحلة أخرى يقوم باتخاذ قرار إدخال جزء من التكنولوجيا

سؤال، قارن بين أسلوب المجموعة الإسمية وأسلوب دلّفاي

أسلوب دلّفاي	المجموعة الإسمية
لا يعرف أي مشارك الآخرين	كل مشترك يعرف من يشاركه
لا يتقابل الأفراد وجهاً لوجه	يتقابل المشاركون وجهاً لوجه
من خلال الإستقصاءات	تتم الإتصالات مباشرة

الأساليب الكمية:

1. شجرة القرارات.	2. تحليل نقطة التعادل.
هي عبارة عن تمثيل شبكي وبياني توضح سلسلة من البدائل الإحتمالية المتوفرة لمتخذ القرار والآثار لكل بديل والنتائج المترتبة على تبني أي من المسارات البديلة	عملية تبين مستويات متعددة من الربح أو الخسارة المرافقة لمستويات بيع أو إنتاج متعددة
خصائص شجرة القرارات:	نقطة التعادل -
1- تستخدم في حالة المخاطرة	إجمالي التكاليف الثابتة
2- يستخدم نظرية الإحتمالات لتحديد القيمة لكل بديل	عائد المساهمة للوحدة
سؤال، ما الخطوات التي يجب حسب شجرة القرارات:	التكاليف الثابتة:
1. تحديد المسارات الإحتمالية المتاحة لمتخذ القرار في مواجهة المشكلة مع بيان النتائج المتوقعة	✓ هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة بغض النظر عن حجم المبيعات (تكلفة المباني والإيجار) التي لا تتغير
2. تقدير إحتمالات حدوث كل النتائج المتوقعة وتحديد قيمة (حاصل ضرب النتائج المتوقعة في درجة حدوثها)	التكاليف المتغيرة:
3. تحديد المسار والبديل الذي يتوقع له أكبر قيمة متوقعة ويكون عادة هو (الإختيار الأمثل)	✓ هي التكاليف التي تتزايد وتتغير بتغير حجم المبيعات مثل تكاليف شراء المواد الخام والتغليف
	التكاليف الكلية:
	✓ هي مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة
	الإيرادات الإجمالية:
	✓ تمثل القيمة المترتبة على مبيعات الإنتاج التي تتزايد طردياً مع زيادة المبيعات
	عائد المساهمة:
	✓ يساوي (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة)

أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم إتخاذ القرار

- 1) يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة
- 2) برمجة القرارات وأنظمة العمل، وأتمتتها وتسهيل استخدامها
- 3) تطوير تقديم الخدمات والاتصال بالجمهور من خلال التطبيقات العملية المتعددة وخصوصاً الإنترنت والحكومة الإلكترونية
- 4) المساعدة في إجراء الدراسات وتحليل بياناتها وتنظيم تقاريرها وحفظها وتعديلها وتبادلها بسهولة وفعالية
- 5) عقد المؤتمرات والاجتماعات والمعرفة والمعلومات والخبرات من خلال استخدامات الحاسوب والانترنت
- 6) بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي (أسلوب التماثل).

عملية حل المشكلة بأساليب ابتكاريه

1. إن كثيراً من المشكلات الإدارية لا تتكرر بالمضمون والشكل
2. تغير الظروف المحيطة بالمشكلة يضيف بعداً جديداً
3. التطور المعرفي والخبراتي والسلوكي لمتخذ القرار
4. التطور التنظيمي وتغير فلسفة المؤسسة وأهدافها وبنائها
5. توفير وسائل وأساليب ونظم وتكنولوجيا معلومات متطورة

تسمى القرارات غير المهيكله بالقرارات الابتكاريه.

تعد قرارات ابتكاريه كونها تتعامل مع مشكلات غير مسبوقة ونادرة وتتطلب خبرة واسعة وجهد ذهني كبير وتفكير وإبداع واستخدام جميع الوسائل والأساليب بمنهجية وتحليل منطقي.

الأساليب الكمية أكثر موضوعية وقياساً للمشكلات من**الأساليب النوعية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار.**

نظراً لارتكازها على الأدوات الرياضية والإحصائية والقياس المادي والكمي للمتغيرات، ولذلك لا يوجد فيها أي مجال للتخمين

الأساليب النوعية والكمية في إتخاذ القرارات**الأساليب النوعية:**

1. أسلوب دلّفاي	2. المجموعة الإسمية
ما خطوات أسلوب دلّفاي:	ما خطوات مراحل المجموعة الإسمية
1. تحديد المشكلة أو الهدف	1. يجتمع المشاركون على شكل فريق وعلى نحو مستقل بحيث يضع كل منهم تصورات مكتوبة
2. تشكيل فريق الخبراء من داخل المؤسسة أو من خارجها بناء على التخصص والخبرة والكفاءة (مع مراعات إخفاء هويتهم) علل	2. يقدم كل شخص فكرة واحدة عن المشكلة ويتم تسجيل هذه الأفكار
3. ضمان توفر عنصر الموضوعية في بحث المشكلة	3. تناقش المجموعة الأفكار والآراء المطروحة.
4. تطرح مجموعة من الأسئلة لكل مشارك في اللجنة من خلال الاستبيانات	4. يقوم كل فرد من الفريق بشكل سري بترتيب الأفكار وفقاً للأولويات التي يراها مناسبة
5. تقديم تقارير شاملة للجهة المختصة يشمل رأي المجموعة في المشكلة وبدائل حلها علل لتمكين متخذ القرار من إجراء اللازم لمواجهة المشكلة	5. يتم إتخاذ القرار من خلال الرأي الذي تتبناه المجموعة
	مثال ظهور مؤسسة منافسة بشكل قوي

أسلوب دلّفاي هو الأسلوب الذي يتم تطبيقه من خلال تشكيل لجنة

تضم مجموعة من الأشخاص توكل إليهم مهمة بحث وتحديد لوضع بدائل لحل المشكلة ورفع الحل إلى الجهة التي كلفتهم

المجموعة الإسمية هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص

(فريق) يجتمعون معاً لحل مشكلة معينة ولكن نقاشهم وتفاعلهم مقيد بإجراءات لا تسمح بالنقاش المباشر أو المكشوف بين الأعضاء،

تمتقر الاساليب النوعية الى الصفة العملية والإجرائية في

حلول المشكلة. علل ذلك؛ نظراً لصعوبة قياس الاهداف النوعية فهي تميل الى الصبغة المعيارية أو المثالية

سؤال، تتصف المجموعة الإسمية بعدم السماح بالنقاس

المباشر للأعضاء حول المشكلة. وضح ذلك؛ لأنها تقوم بعرض المشكلة على الأعضاء بحيث يعطي كل عضو رؤية بسرية تامة دون إظهاره للآخرين

تكنولوجيا المعلومات، عملية الدمج بين المعلومات والتقنية التي

تمثل مجالاً علمياً وتطبيقياً يخدم جميع مجالات الحياة الإنسانية

الصفات المشتركة بين الطرق الكمية والنوعية وتكنولوجيا

- اتباعها المنهجية العلمية في خطواتها والتحليل المنطقي.
- الاستناد الى المعلومات وأدوات التحليل العلمي والموضوعي.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات ببعديها المعرفي والتقني (المعلومات والبرامج والأجهزة والنظم)

مثال على اتخاذ القرار ضمن حالة التأكد .

ان تعرض السلعة ذاتها على الفرد بأسعار مختلفة فيختار السعر الأقل لأنه السعر الأنسب (بعد مقارنة السعر في أكثر من سوق)

مثال على أسلوب دلضي .

تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة

يساهم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في تسهيل استخدام

الاساليب الكمية . **علل** : نظراً لقيامها على مفاهيم وأساليب

ونماذج "رياضية احصائية قياسية " معقدة تتضمن كميات

ونوعيات هائلة من المعلومات تفوق قدرات الأفراد

الأساليب النوعية تسمى بالطرق الوصفية لأنها تقوم بتحديد

الاهداف من خلال وصفها وبيان نوعيتها وأهميتها

الأساليب الكمية تسمى بطرق رياضية قياسية لارتكازها على

الأدوات الرياضية والإحصائية والقياس المادي والكمي للمتغيرات

أعط مثالا لكل مما يلي:

1. مساهمة الحاسوب باتخاذ القرارات الروتينية : برمجة عمليات توفير المواد

2. مساهمة الحاسوب في برمجة وأتمتة القرارات: برمجة القرارات

المتعلقة بالزيادة السنوية على راتب الموظف تتناسب وظيفته

3. عقد المؤتمرات باستخدام الحاسوب : عقد المؤتمرات عن بعد

4. أسلوب التماثل: تصميم نموذج سيارة وإجراء التعديلات عليها

التغذية الراجعة، هي رد فعل أو استجابة المستقبل على الرسالة

التي يتلقاها من المرسل.

تظهر مراقبة الجودة من خلال **أرقام المردودات من العملاء** ، أو

أرقام البضاعة التالفة التي يحددها القسم لنفسه .

خرائط مراقبه الجودة، من الوسائل ذائعة الانتشار لمراقبه

الجودة في مجال الانتاج، فالمنتج من الممكن قياس جودته حسب

مجموعه من الخصائص كالبعد والمادة المكونة والحجم واللون.

تعريف المشكلة البحث في البيئة عن حالات تستدعي اتخاذ القرار

من مزايا نظم الرقابة بالحواسيب امكانيه المتابعة الفورية

للأداء من خلال شاشات الحاسوب الخاصة بالمديرين

مما يمكنهم من التعرف على أنماط الأداء الفعلي دون الحاجة إلى

التقارير الرسمية المكتوبة.

لا يعتمد مدخل الإدارة بالتجوال على التقارير المكتوبة

يوفر التفاعل المباشر معلومات شفوية تثري عملية التغذية

العكسية ويقصد بها المعلومات الراجعة من العاملين للمديرين.

مثال على أشكال مشكلة القرار، تأخر العاملين عن أوقات الدوام،

أن غياب التحليل المقارن من الممكن أن يعود الى تبني معايير

غير مناسبة

هناك علاقة اعتمادية تبادلية بين مؤسسات الاعمال

ونظم معلوماتها المختلفة مثل نظم إدارية ونظم دعم

القرار.علل . إن هذه العلاقة تُعني أن أنشطة مؤسسات الاعمال

ومنها الانشطة الرقابية تعتمد على نظم المعلومات وفي المقابل

يعتمد تطبيق تلك النظم على قواعد وسياسات وإجراءات

واستراتيجيات المؤسسة التي تستخدمها

تركز عملية الرقابة على المعلومات التي تشكل أساسا مهما

في دعم عملية اتخاذ القرار.علل ذلك، لأنها تقوم على نقل

الحقائق المتعلقة بمستويات الأداء وتحسين مستوياته ومعالجة

الانحرافات بالطرق الملائمة.

يجب ألا يقتصر الاهتمام على علاج الانحراف السالب بل

البحث عن أسباب الانحراف الموجب أيضا ومعالجة الأسباب

الحقيقية له علل ذلك؛

وذلك للاستفادة منها كدروس لتحسين الأداء مستقبلاً وفي جميع

الحالات فإن العلاج أو الإجراء التصحيحي يجب أن ينتج من

السبب الحقيقي للانحراف لكي يكون العلاج جذرياً.

تعد المعلومات والبيانات الأساس والمنطلق الموضوعي لعملية

اتخاذ القرار لأنه من دونها يصبح القرار مجرد تقديرات

شخصية وعشوائية يمكن أن تصيب الهدف كما يمكن أن تخطيء

تتصف القرارات غير المهيكله بالتعقيد وعدم التكرار

وارتفاع درجة المخاطرة علل ذلك

لأنها عادة ما تتخذ في ظل ظروف متغيرة غير معروفة

في عملية صنع القرار تتجلى خصائص متخذ القرار

العلمية والمهنية وخبراته العلمية وإبداعاته الشخصية

في بناء وصياغة القرار

مثال: احتاجت مؤسسة ماكينة تصوير فقام الموظف بتحديد

مواصفات الآلة وجمع البيانات والأسعار ودراسة جميع البدائل

وسلم تقريراً للمدير يوصي بشراء آلة محددة فوافق المدير وأمر

بالتنفيذ. الموظف : صانع للقرار المدير : متخذ القرار

ملاحظة تظهر حاجة اكبر للتكامل والتنسيق بين اتخاذ القرار

وصنعه عندما تتعدد الأطراف المشاركة فيها وخصوصا

عند تكليف خبراء من خارج المؤسسة بصنع قرارات محددة ،

حيث يكون اتخاذ القرار محصوراً داخل البناء الرسمي

للمؤسسة بينما يمكن أن يكون صنعه داخلياً أو خارجياً

التعريف المرحلة المناسبة من حل المشكلة

وضع البدائل وتطويرها وتقويم النتائج المتوقع حدوثها.

الكشف عن الانحرافات وتصحيح القرار اذا تطلب الأمر ذلك.

البحث في البيئة عن حالات تستدعي القرار.

تسوية الاهداف والمصالح المتضاربة وإدارة اتخاذ القرار

الأرباح المتوقعة لبدائل التخزين الثلاثة، المخاطرة

البدائل	الحالات	ارتفاع ح = 0.4	ثبات ح = 0.6
تخزين لمدة 6 شهور		41000	20000
تخزين لمدة 3 شهور		32000	28000
تخزين لمدة شهر واحد		18000	39000

- يمكن حساب القيمة المتوقعة للبدائل الثلاثة كما يأتي :

$$أ. البديل الأول = (41000 \times 0.4) + (20000 \times 0.6) = 28400$$

$$ب. البديل الثاني = (32000 \times 0.4) + (28000 \times 0.6) = 29600$$

$$ج. البديل الثالث = (18000 \times 0.4) + (39000 \times 0.6) = 30600$$

البديل الأفضل (تخزين لمدة شهر واحد) والذي يعطي أعلى قيمة متوقعة

اعتماداً على الجدول التالي ساعد رجل الأعمال هذا في اختيار المشروع المناسب والذي يحقق له أعلى ربحية وفقاً لمعيار التفاؤل + التشاؤم +

لابلاس موضحاً خطوات الحل (علماً بأن المقارنة تتم بين الأرباح)

مخفضة	متوسطة	شديدة	
600	450	360	مجمع تجاري
300	240	150	شقق سكنية
330	270	180	م. سياحة وسفر

- معيار التفاؤل :

○ يتم اختيار أعلى القيم (300 ، 300 ، 600)

○ يتم اختيار أعلى قيمة وهي (600)

○ يتم اختيار البديل الأول وهو (مجمع تجاري)

- معيار التشاؤم :

○ يتم اختيار أقل القيم وهي (180 ، 150 ، 360)

○ يتم اختيار أعلى قيمة وهي (360)

○ يتم اختيار البديل الأول وهو (مجمع تجاري)

- معيار لا بلاس :

○ البديل الأول = (3/600 + 3/450 + 3/360) = 470

○ البديل الثاني = (3/300 + 3/240 + 3/150) = 230

○ البديل الثالث = (3/330 + 3/270 + 3/180) = 260

- يتم اختيار أعلى قيمة وهي (470)

- يتم اختيار البديل الأول وهو (مجمع تجاري)

- اعتماداً على الجدول السابق ساعد رجل الأعمال هذا في اختيار المشروع المناسب والذي يحقق له أعلى ربحية وفقاً لمعيار التفاؤل + التشاؤم +

لابلاس موضحاً خطوات الحل (المقارنة تتم بين التكاليف

- معيار التفاؤل :

○ يتم اختيار أقل القيم (180 ، 150 ، 360)

○ يتم اختيار أقل قيمة وهي (15)

○ يتم اختيار البديل الثاني وهو (شقق سكنية)

- معيار التشاؤم :

○ يتم اختيار أعلى القيم (300 ، 300 ، 600)

○ يتم اختيار أقل قيمة وهي (300)

○ يتم اختيار البديل الثاني وهو (شقق سكنية)

- معيار لا بلاس :

○ البديل الأول = (3/600 + 3/450 + 3/360) = 470

○ البديل الثاني = (3/300 + 3/240 + 3/150) = 230

○ البديل الثالث = (3/330 + 3/270 + 3/180) = 260

- يتم اختيار أقل قيمة وهي (230)

- يتم اختيار البديل الثاني وهو (شقق سكنية) .

رغب مصنع لإنتاج خلطات العصير الكهربائية معرفة حجم المبيعات الذي يحقق له نقطة التعادل ، على افتراض انه سيبيع وحدة الخلط، بعشرة دنانير ، ويبلغ إجمالي التكلفة الثابتة السنوية ستين ألف دينار. بينما التكلفة المتغيرة لكل خلط مباع تساوي أربعة دنانير . عائد الربح للوحدة الواحدة = 10 - 4 = 6 دنانير . نقطة التعادل بالوحدات = 60000 / 6 = 10000 وحدة

طلب مدير مصنع الوليد لصناعة القمصان الرجالية تحديد نقطة التعادل من خلال البيانات التالية المتعلقة بكلفة إنتاج القميص الواحد ، قماس 2.5 دينار 250 فلس أزرار ، الإيجار السنوي 3800 دينار ، 50 فلس خيوط 200 فلس كوي ، تأمين المصنع 600 دينار ، 500 فلس تغليف ، 1000 إستهلاك سنوي وبيع القميص الواحد بسعر 8 دنانير حدد نقطة التعادل

التكلفة الثابتة = 3800 + 600 + 1000 = 5400 دينار

التكلفة المتغيرة 2.5 دينار + (250 فلس + 50 فلس + 200 فلس = 500 فلس + 3.5

نطبق قانون نقطة التعادل = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر البيع} - \text{تكاليف متغيرة}}$

$\frac{5400}{4.5 - 3.5} = 5400$ = 1200 قميص رجالي

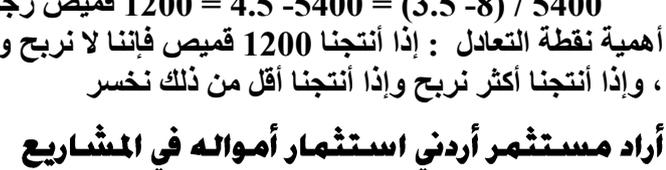
أهمية نقطة التعادل : إذا أنتجنا 1200 قميص فإننا لا نربح ولا نخسر ، وإذا أنتجنا أكثر نربح وإذا أنتجنا أقل من ذلك نخسر

أراد مستثمر أردني استثمار أمواله في المشاريع

المطلوب : المطلوب ساعد هذا المستثمر في اختيار المشروع المناسب وفقاً لمعيار أسلوب شجرة القرارات

تعد المعلومات والبيانات الأساس والمنطلق الموضوعي لاتخاذ القرار لأنه من دونها يصبح القرار مجرد تقديرات شخصية وعشوائية يمكن أن تصيب الهدف وتعالج المشكلة كما يمكن أن تخطيء في ذلك

رسمه نقطة التعادل ،



رسمه خرائط الجودة

