

# SNAPCHAT



نسخة ٢٠١٦

# عالم جرابه



#لنكن\_عونا

## الوحدة الاولى : الرقابة

### س : تهدف الرقابة الى القيام بنشاطين متتابعين أو ( متتاليين ) ؟

١. تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ ٢. اتخاذ الاجراءات التصحيحه في حال النتائج لا تساوي الاهداف

**ملاحظه :** نسبة التسامح أو هامش التسامح ٥٪ . **سلع وخدمات لا تسامح بها :** انتاج الدواء / صورايخ / نووي

### س : خطوات عملية الرقابه ( بالتتيب ) ؟

١. تحديد معايير الاداء ٢. قياس الاداء الفعلي ٣. مقارنة الاداء الفعلي بالمتوقع ٤. اتخاذ الاجراءات التصحيحية

### س : اجراءات احترازيه عند وضع المعيار ؟

١. صياغته بصوره جيده لا تختمل اللبس ٢. بناؤه على التحليل المقارن الذي تقوم به المؤسسة مسبقا

٣. مقارنة معايير الاداء المتوقع بالمعايير المطبقة بالمؤسسات المنافسه أو المشابهة ( **تعريف التحليل المقارن** )

### س : ما هي ( استنتاج ) معايير الاداء الرقابية ؟

١. **حسب النشاط :**

**مهام الرقابة :** ١. زرع الثقة في نفوس العاملين  
٢. لفت انتباه المديرين الى نواحي القوة أو الضعف  
٣. اقتراح حلول لمعالجة المشكلة

١. **مدخلات :** مصممه لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لاداء المهمات التي يتطلبها التنفيذ

**مثال :** مدى التزام العامل بالقوانين والاجراءات المحددة من قبل المؤسسة

٢. **مخرجات :** مصممه لقياس نتائج الاداء من حيث التكلفة والوقت والكمية

**مثال :** أن يطلب من العامل إنتاج ١٠٠ وحدة يوميا

٣. **حسب اسلوب التقييم :** **ملاحظه :** في حال وجد معيار المقارنة لا ننظر للمعيار التاريخي

١. **معايير تاريخيه :** مقارنة معايير الاداء الحالي بالاداء السابق

**مثال على انحراف سلبي وفق معيار تاريخي :** إذا بلغ متوسط إنتاج العامل في العام الحالي ( ٣٠ ) وحدة يوميا ، وكان متوسط الانتاج في العام السابق ( ٣٥ ) وحدة . فهناك **انحراف** سلبي مقدار ( ٥ ) وحدات يوميا ( **انحراف ايجابي الرقم الاول أكبر** )

٢. **معايير مقارنة :** مقارنة معدلات الاداء الحاليه للمؤسسة بمعدلات الاداء في المؤسسات المنافسه أو المشابهة ( **نفس مجال العمل** )

**مثال على انحراف سلبي وفق معيار المقارنة :** إذا بلغ متوسط إنتاج المؤسسة في العام الحالي ( ٣٠ ) وحدة يوميا ، وكان متوسط الانتاج في المؤسسة الاخرى ( ٣٥ ) وحدة. فهناك **انحراف** سلبي مقدار ( ٥ ) وحدات يوميا ( **انحراف ايجابي عكس الرقم** )

٣. **معايير فنيه :** تعتمد على الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لاداء كل نشاط

**مثال على معيار فني :** مستويات الجوده المقبوله / تحديد قدرة آله معينه احتمال الآلات / تحديد مراحل الانتاج والمدة الزمنية

### س : مصادر قياس أو الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة أداء العاملين ؟

١. **تقارير مكتوبه :** هي الاكثر رسميه / مرجع يتم الاستعانة به / بناء على تقرير على برمجية معالج النصوص

٢. **تقارير شفويه :** يتم من خلال مقابلات / اجتماعات / الهاتف / مؤتمرات

٣. **تقارير احصائية :** جداول الكترونية ( Excel ) / Minitap / SDSS / معالجه وتحليل احصائي

٤. **ملاحظات تنلخصيه :** ملاحظة الاداء شخصيا ، **من عيوبها :** التحيز الادراكي / لا يمكن الوثوق بها / تعتمد على شخص قائم بالملاحظة

**عامر  
جرايمه**

## س : أعط مثالا على أنشطه يصعب وضع معايير لقياس ادائها الفعلي ؟

١. **النشاط التعليمي (علل) :** فالتعليم عملية مستمرة تتطلب تراكما معرفيا وتفاعلا عن قرب بين المعلم والطالب

وتعتمد بشكل اكبر على استعداد الذهنى للطالب ولا تتوقف على مهارات المعلم التي يمتلكها

٢. **كلما سعدنا الى اعلى في المستويات الادارية العليا (علل) :** لانه تعتمد مهمات عمله في اغلب الاحوال على

معطيات غير كميه (سلوكيه) وغير ملموسه ( **مثال عليها :** الاتصالات والعلاقات الشخصيه والمعلومات )

2

**س : تستخدم المعادلة الرقابية في : ( احتساب درجة الانحراف بين الاداء الفعلي والمعيار ) ؟**

**حيث تحسب كالتالي ( الاداء الفعلي - الاداء المخطط له )**

١. **انحراف سلبي :** ( الاداء الفعلي > الاداء المتوقع ) : **مثال :** أن يكون المطلوب إنتاج ٥٠ وحده يوميا بينما الإنتاج الفعلي ٤٠

٢. **انحراف ايجابي :** ( الاداء الفعلي < الاداء المتوقع ) : **مثال :** أن يكون المطلوب إنتاج ٤٠ وحده يوميا بينما الإنتاج الفعلي ٥٠

٣. **لا يوجد انحراف ( معادلة صفرية ) :** ( الاداء الفعلي = الاداء المتوقع ) :

**مثال :** أن يكون المطلوب إنتاج ٤٠ وحده يوميا ويكون الإنتاج الفعلي ٤٠

## س : اسباب الانحرافات السلبية ( الى هذا يعزى ( اي يعهد ) سبب الانحاف ) في عملية الرقابة ؟

١. **المعيار نفسه :** **مثال :** أن تطلب من العامل مهمة أعلى من قدراته

**علاجه :** إعادة النظر في المعيار نفسه بحيث يتلائم مع خبراتهم وقدراتهم

٢. **العاملون أنفسهم :** **مثال ١ :** نقص ( ضعف ) في قدراتهم ومهاراتهم **مثال ٢ :** غير مهتمين بعملهم

**علاجه ١ :** تدريبهم من أجل تحسين مستواهم وتنمية قدراتهم **علاجه ٢ :** تحسين علاقاتهم برؤوساهم ورفع الروح المعنويه

٣. **ظروف استثنائية :** **مثال :** ركود اقتصاديه / اضطراب سياسي / الطقس / عدم توافر مواد الخام

**علاجه :** احتوائها / التكيف معها / ازالة تأثيرها

**تبرير قرار مدير غير صائب :**

كان على المدير البحث عن الأسباب الحقيقية وراء تكرار **الانحراف** السلبي في الإنتاج والعمل على معالجته بمشاركة المختصين

عامر  
جرايعه

**علل تتطلب الرقابة الوقائية طرق ابتكارية وروحا تتسم بالمبادرة الفعالة ( عرف )**

تسعى للتنبؤ بحدوث المشكلة قبل وقوعها الفعلي اى الحل المسبق للمشكلة التي تعترض التنفيذ

**س : اذكر انواع الرقابة ؟**

١. **حسب الوقت :** تقسم

١. **وقائية :** تأكد / مراحل الاولى / مواصفات اولية / قبل / تنبؤ

٢. **متزامنه :** خلال / حين / أثناء / أخذ عينات لغايات الفحوصات المخبريه

٣. **علاجيه :** بعد انتاج / اتلاف / % / تركز على النتائج / عدم المطابقة للمواصفات

٢. **حسب الجهة :** تقسم الى ما يلي

١. **داخليه :** ادارة التدقيق الداخلي مثل المؤسسات المالية

٢. **خارجيه :** تقسم لقسمين

**سجل التصنيع :** سجل يستخدم في الرقابة العلاجية

ويعتبر جميع الوثائق المتعلقة بالمنتج للوقوف على السبب الحقيقي للانحراف الحقيقي

١. **المؤسسات الحكوميه :** ( من يتولى مهمة الرقابة عليهم ) ؟

( أجهزة الرقابة التشريعية / أجهزة الرقابة الاداريه / أجهزة الرقابة القضائية / الوزارات / الدواوين )

٢. **المصارف التجارية والمالية :** ( من يتولى مهمة الرقابة عليهم ) ؟ ( البنك المركزي )

## س : اذكر انواع أو أدوات الرقابة على مستوى كل مما يلي ؟ س : ما هي مستويات الرقابة ؟

١. **على مستوى المؤسسة** : تقسم الى ما يلي

١. حسابات ختامية : تتكون من مجموعة وقوائم وادوات محاسبية **مثل** : ١. قائمة الدخل ٢. ميزانية عمومية

٢. نسب انتاجية : قيمة لها بسط ومقام **البسط**: مقدار ما حقق من نتائج **المقام** : الموارد المتاحة له

٣. مراجعته ادراية : أحد اساليب الرقابة الحديثه / قوائم مطوله للغاية تتضمن الممارسات المعيارية كافة تطلبها الاداره العيا

٢. **على مستوى الادارات والاقسام** : تقسم الى ما يلي

١. الرقابة على الكمية : مقارنة الارقام المطلوب تحقيقها في الخطة مع ارقام الناتج الفعلي

٢. الرقابة على التكاليف : مقارنة الموازنة ( ميزانية ) التقديرية بالموازنة الفعلية

٣. الرقابة على الوقت : ان تنجز المهمات في اطار زمني محدد اي في وقتها / عدم التأخير

٤. الرقابة على الجودة : معايير محددة كالحجم ولون / قبول المنتج أو رفضه / اتلاف % / الجودة / المواصفات / فحص المنتج

٣. **على مستوى الفرد** : تقسم الى ما يلي

١. رقابة ذاتية ( رقابة الضمير ) : من أنشطة الرقابة يقوم بها الفرد شعوريا ولا شعوريا لتقييم ادائه وسلوكه المتعلق بالعمل

٢. تقييم الاداء ( تقارير الاداء ) : أهم الأنشطة التي يجدد من خلالها المدير درجة كفاءة مرؤوسيه وفعاليتهم باداء العمل

## س : أدوات الرقابة الحديثه ؟ س : استنتج الاداة الرقابة المستخدمه في الموقف ؟

١. نظم الرقابة بالحاسوب : متابعة مدير التسويق موظفي خدمة العملاء اثناء تفاعلهم مع الجمهور

٢. الادارة بالتجوال : في المشاريع والمؤسسات صغيرة الحجم / وجود المدير شخصيا في موقع العمل / تغذية راجعة

## س : من التطبيقات واسعة الانتشار لنظم المتابعه بالحاسوب ؟

١. مراقبة الدوام ٢. مراقبة المخزون ٣. مراقبة الجودة ٤. مراقبة العمل وخطوط الانتاج

## س : ما هي مراحل فحص الجودة ؟

١. الفحص : فصل المنتجات المعيبة عن المقبولة

٢. ضبط الجودة : **تخطيط فحص** العمليات منذ بداية انتاج المنتج لكشف الأخطاء مبكرا لمنع تكرار حدوثها

٣. توكيد الجودة : **التركيز على متطلبات العميل** الذي اصبح هدفها و محورها فينشأ عنها سهولة تفاديها من البداية

## س : عدد أو أعط امثله على مؤنترات تقييم الاداء او استخرج مثال على مؤنتر لتقييم الاداء ؟

١. عدد ساعات التأخير ومعدلاتها ٢. عدد وحدات الانتاج التي انتجها الفرد

٣. عدد حالات النزاع والصراع مع الزملاء ٤. عدد الشكاوي من العملاء المتعاملين مع المرؤوسين

## س : وسائل مراقبة الجودة ؟

١. خرائط مراقبة الجودة : احدى الوسائل الذائعة الانتشار لمراقبة الجودة في مجال الانتاج ومنها تقاس جودة المنتج

٢. ارقام المردودات من العملاء أو ارقام البضاعة التالفه : تقرير يقوم باصدارها

## س : ما الاجراءات التصحيحه لمعالجة الكمية المنتجة ( التالفه ) من الدوا ؟

١. إيقاف العمليه الانتاجية ٢. سحب كمية الدوا ذات الاخراف السلبي من خط الانتاج

٣. الاستدلال على اسباب الاخراف الحقيقيه ٤. تصحيح الوضع على فرض ان الخلل في الاله فالاجراء اصلاحها

مثال على معايير كميه يعتمد عليها مدير الانتاج : عدد الوحدات المنتجه في اليوم لكل عامل أو عدد الوحدات المنتجه بالساعه

مثال على معايير لتخصيه يعتمد عليها مدير نتؤون العاملين : سلوكات العامل وعلاقته بزملائه

عامر  
جرايعه

## س : ما المجال الذي تم استخدامه من مجالات عملية الرقابة ؟ س : ما مجالات الرقابة ؟

١. على المنتثرات : التأكد من مطابقة البضاعة المشتراه للمواصفات المطلوبة / والتأكد من استلامها
٢. على المخزون : متابعة حركة المخزون / حماية المخزون من التلف
٣. على الماليه : مراقبة التدفقات النقدية ( المالية ) الداخلة والخارجة من صندوق المؤسسة
٤. موارد بشرية : التأكد من مدى التزام العاملين بالقوانين والانظمه والدوام / برمجية الاصبع / مراقبة الدوام
٥. التسويق : الحملات الاعلانية / التأكد من مستوى الطلب على المنتجات من العملاء ورضاهم كما يجب



## عامر جرا بعه

## س : ما خصائص نظام الرقابة الفعال ؟

١. المرونة : تغيير معايير الرقابة لتناسب ظروف جديده حدثت
  ٢. الجدوى الاقتصادية : أن يحقق النظام الرقابي الفعال عائد يفوق تكاليفه
  ٣. دقة المعلومات : ان تكون المعلومات المتداولة في اي نظام رقابي دقيقه كي تكون نافع ومفيد
  ٤. توافر المعلومات : ان تتوافر كل الخطط والبرامج وجداول العمل وغيرها لتعرف ما حدث وسيحدث مستقبلا لكشف الانحراف
  ٥. الاكتمال : تكامل نظام الرقابة مع باقي الانظمة الادارية بالمؤسسة خصوصا مع التخطيط
  ٦. الاتصال : جمع المعلومات عن الخطه من خلال الاتصال بالآخرين وان يكون ملم بأساليب الاتصال ومهارته
  ٧. التعاون : أن يكون هنالك تفاهم وتعاون بين من يقوم بالرقابة ومن يخضع لها لتحقيق الغرض منها
  ٨. قابلية الفهم : أن يتضمن تعليمات محددة تبين لمن يمارسها ما يجب أن يفعله في حال خطي معايير الرقابة
  ٩. التركيز على عناصر النجاح الحرجه : لا يمكن الرقابة على كل شيء فهي محدوده بالمكان والزمان والتكلفة
  ١٠. التوقيت الملائم : أن يوفر البيانات والمعلومات في وقت مناسب عند الحاجة اليها .. مثال : مدير الرقابة على الجودة
  ١١. الملائمة : يجب أن يلائم نظام الرقابة ظروف المؤسسة ..
- مثال مؤسسات كبيرة الحجم : تعتمد على انظمة معلومات متقدمة / مثال مؤسسات صغيرة الحجم : اسناد عملية الرقابة للمدير المعني بالتنفيذ

## س : دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة ؟

١. نظام تتبع أداء العاملين من خلال النظم الحاسوبية :  
مثل : متابعة دوام العاملين باستخدام بطاقات خاصه تدخل في آله مرتبطه بالحاسوب
٢. التقارير بجميع اشكالها :  
مثل : تقرير يقوم باصدارها بناء على طلب الاداره حيث تساعده على الاحاطة بسير العملية الادارية في المؤسسة
٣. التحليل المالي والرياضي والاحصائي :  
مثل : بها يتم تحديد معايير ماليه واحصائية تمكن المدير من متابعة سير العمله الماليه واتخاذ الاجراءات التصحيحيه
٤. برمجيات مستخدمه في عملية الرقابة الادارية ( برمجيات رقابيه ) :  
مثل : بصمة الابهام / بصمة العين / شدة التوتر الصوتي / التعرف على التوقيع الالكتروني / قراءة معلومات جواز السفر
٥. الاستفسارات :

## مثل : نظام تتبع تأليف كتب وزارة التربية والتعليم س: 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 الاجاز

# اسئلة مهمه للوحدة الاولى

5

## أولا : بعض التعاريف المهمة

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

**الرقابة :** عملية يتم من خلالها التأكد من أن خطط المؤسسة تنفذ حسبما أعدت لها بإتجاه تحقيق الاهداف

**الميزانية الفعلية :** قائمة تظهر فيها الارصدة الفعلية لكل من الاصول والخصوم الناتجة عن النشاط الحقيقي

للمؤسسة مع بيان الموقف المالي لها

**الرقابة المتزامنة :** رقابة تتم اثناء عملية تنفيذ النشاط وتتطلب احكام العمليات الرقابية على النشاط اثناء تنفيذه

لمنع حدوث انحرافات عما خطط له مسبقا .

**الانتاجية المكتبية :** عملية إجاز المهمات الكتابية والتحليلية في وقت قصير باستخدام تكنولوجيا المعلومات

**معايير الاداء :** مستوى الاداء المطلوب تحقيقه لهدف معين

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

**عناصر النجاح الحرجة :** الانشطة أو الاجزاء من الانشطة التنفيذية ذات الاهمية البالغة لنجاح عملية التنفيذ

**الموازنة التقديرية :** تصور مستقبلي لاصول المؤسسة وخصومها المتوقعة في بداية الفترة المالية

**قائمة الدخل :** قائمة تبين صافي دخل المؤسسة من نشاطها التشغيلي وغير التشغيلي

## س : فوائد الرقابة العلاجية ؟

١. تحديد طبيعة الانحراف واسبابها الحقيقية

٢. تحديد المسؤولية في حدوث الانحراف

٣. تحديد سبل العلاج لتلافي حدوث الاخطاء في المرات القادمة

٤. تقييم ومكافأة الاداء احيانا ومساءلة من تسبب بالانحراف

## س : مهمات الرقابة الخارجية ؟

١. الكشف عن مدى استفادة الادارة من الموارد البشرية والمادية

٢. الكشف عن الاخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف

٣. الكشف عن الاحتياطات الغير مستغلة داخل المؤسسة

٤. الكشف عن الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ خططها

## س : نظم الرقابة الحاسوبية تضع العاملين تحت ضغط نفسي وعصبي ؟

لشعورهم بأن سلوكهم الدائم خاضع للرصد الفوري والمستمر

## س : ما هي نتائج رقابة الفرد لنفسه ؟

١. معرفة اوجه القصور ومعالجتها بشكل فاعل ومباشر (علل) : لان الفرد ادري بنفسه واقدر على معرفة نقاط ضعفه وقوته

٢. تساعد على تطوير الاداء (علل) : لان الفرد الناضج لا يقوم فقط بمعرفة اخطائه بل يسعى للتغلب عليها وتطوير قدراته لمنع تكراره

٣. تقليل الاعتماد على الرقابة الخارجية

٤. تشهد المؤسسة تطورا وتقدما

## س : أسس يتم من خلالها مقارنة نسب الانتاجية ؟

١. مقارنة نسب الانتاجية للعام الحالي بنسب انتاجية 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 على المؤسسات كمعيار

## س : تفضل المؤسسات صغيرة الحجم الرقابة بالتجوال ؟

١. ترشيد التكاليف المصاحبة للنظم الرقابية

٢. عدم توافر الخبرة والدراسة لتطبيق النظم

٣. عدم القدر المالية على تطبيق النظم الرقابية الشاملة

عامر  
جرايعه

## س : تستدعي الرقابة المتزامنة تصحيح نتائج الاداء بينما اثناء العمل ؟

لمنع الانحرافات التي تظهر في نهاية العملية الانتاجية مما يساعد على تجنب الهدر والاطفاء غير المتوقعة في انتاج السلع

## س : تعد الرقابة وسيلة وليست غاية ؟

فهي وسيلة تأكد وتصحيح أي وسيلة تأكد من الالتزام بالمبدأ و الالتزام بالخطط الموضوعه والقيام بالاجراءات التحصيلية في حال

الانحراف عن المعيار

# الوحدة الثانية : اتخاذ القرار

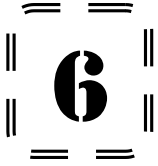
**اتخاذ القرار :** عملية ادارية هادفه تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الانسب لحل المشكله أو الوصول للغاية

مثال على اتخاذ القرار : اختيار نوع التخصص في الجامعة / أو اختيار نوع العمل في مؤسسة ما

**س :** علل يتم وصف اتخاذ القرار بعملية حل المشكله ؟ لان جوهرها وهدفها النهائي يقوم على ايجاد المعالجة الملائمة للمشكلة ولان المشكلات لا تتكرر وتتصف بالجديه أي غير مسبوقه في حتماً لدرجة من الابتكار لمواجهتها والتفكير ببدائل لعلاجها

**صنع القرار :** القدر المهنيه والتقنيه على تحديد المشكله وعملية جمع البيانات وترتيبها وتصنيفها ووضع البدائل وتطويرها وتحليلها

ليختار متخذ القرار الانسب منها



صنع القرار	اتخاذ القرار	
القدره المهنيه والتقنيه	من التفويض الرسمي والمركز الوظيفي	مصدر السلطه
أدنى	أعلى	المركز الوظيفي
غير ملزم	ملزم	إلزامية التنفيذ
متساوية		الأهميه

## عامر جرابه

**حل المشكله :** هي عملية إستخدام المعلومات و المعرفة و الحدس لحل مشكله تم تحديدها مسبقاً

**س : مراحل حل المشكله ؟ س : مراحل اتخاذ القرار ( ٣+٢+١ ) ؟**

١. تحديد المشكله : س : ما هي الامور التي تتضمنها أو تتم من خلالها أو ما هي خطواتها ؟

البحث والاستكشاف في البيئه / التفريق بين المشكله واسبابها الحقيقيه / ابراز البيانات والحصول عليها كامله ودقيقه

٢. وضع البدائل وتطويرها : الاحاطة بالمشكله وتطويرها / تقويم النتائج وتطوير البدائل / وضع نسب ومعايير واوزان

٣. الاختيار : تسوية الاهداف والمصالح المتضاربه / ادارة عملية اتخاذ القرار / ترتيب البدائل وفقاً لمعايير الموضوعه

٤. التنفيذ : عملية وضع القرار موضع التنفيذ من خلال توضيح القرار أو الجماعات الذين لهم علاقة بالقرار

٥. المتابعه والتقييم : س : ما أهميه هذه المرحله ؟

١. وضع الاحتياطات الضرورية لتنفيذ القرار ٢. استبعاد الاخطاء في بدايتها ٣. تمثل التغذية الراجعة ٤. الكشف عن الاغرافات وتصحيحها

**س : تصنف القرارات وفقاً لمجموعة معايير واسس ؟** ١. درجة الهيكله ٢. جهة اتخاذ القرار ٣. حالات القرار ٤. المدخل الفكري

**١. درجة الهيكله : دلائل وأمثله**

١. مهيكلي : قرارات مبرمجه وروتينية وتقليديه تتخذ وفقاً لقواعد واجراءات محددة مسبقاً

دلائل وأمثله : لجنه / هيئه / مجلس / اجازة / توزيع المنتج / صرف رواتب / متابعه دوام العاملين باستمرار

٢. غير مهيكلي : قرارات غير مبرمجه وعادة تعالج المشاكل الغير مكرره والجديده وتؤثر على نشاطها

دلائل وأمثله : زياده الانتاج / تعديل لون الغلاف / شراء اله لتعطل آله / تعيين مدير جديد لاستقاله المدير فجأه / اضراب العاملين

٣. شبه مهيكلي : قرارات تجمع بين خصائص القرارات المهيكليه وبعض خصائص الغير مهيكليه

دلائل وأمثله : اتخاذ المدير قرار يتعلق بانتاج سلعه معينه بناء على معلومات واضحه حول نوع السلعه ومواصفاتها وغير ذلك مما يتطلبه السوق

**٢. جهة اتخاذ القرار : دلائل وأمثله**

١. فردي : قرارات يتخذها فرد أو شخص محدد وفقاً للدور المرسوم بناء على القوانين ومتطلبات العمل والخبره والتخصص

دلائل وأمثله : بناء على السلطه المفوضه له / مثل : اتخاذ المدير العام قرار بتعيين مدير حسابات جديد (يتخذه المدير العام هو فردي)

٢. جماعي : قرارات تقع ضمن مسؤوليه مجموعه من الافراد وسلطاتهم وفقاً للاختصاص القانوني والاداري

دلائل وأمثله : لجنه / هيئه / مجلس / مثال أن يتخذ مجلس ادارة الشركة باعادة الموظفين المفصولين

### ٣. مؤسسي (تنظيمي = استراتيجي) :

قرارات على مستوى المؤسسة وتشير الى مجموعة خيارات لها علاقة بالسياسات العامة والاستراتيجية المتعلقة بالمدى البعيد  
دلائل وأمثلة : مثل اتخاذ قرار على مستوى الادارة العليا بفتح فروع اقليمية للمؤسسة

٤. مجتمعي : قرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته التشريعية وفقا لدستور الدولة

#### يقوم باخذها

دلائل وأمثلة : اتخاذ مجلس الوزراء قرار بمواجهة مرض انفلونزا الطيور

١ السلطة التشريعية ( مجلس الامه ) ٢. السلطة القضائية ٣. السلطة التنفيذية ( رئيس الدولة / مجلس الوزراء ) ٤. مختلف فعاليات المجتمع المدني

٥. دولي : هي قرارات ذات العلاقة بالمجتمع الدولي وجميع هيئاته التشريعية التي تعمل وفقا للقانون الدولي

دلائل وأمثلة : اليونيسكو / جامعة الدول العربية / UN / يونسيف / تتعلق بالمجتمع الدولي / مثال : اتخاذ هيئة الامم قرار لمواجهة الخلاف الدولي

### ٣. حالات القرارات : دلائل وأمثلة



١. تأكيد : تشير ان متخذ القرار على علم بكل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ومعرفته التامة بكل البدائل الممكنة

دلائل وأمثلة : عندما يقوم بشراء سلعه ذات مواصفات محددة من اماكن متعددة وباسعار متنوعة

٢. مخاطره : تشير الى ان متخذ القرار يتوفر لديه العديد من البدائل ولكل بديل نتائج مختلفة

دلائل وأمثلة : متخذ القرار يتوافر لديه بدائل عدة ولكل بديل نتائج عدّة ( يلجأ متخذ القرار الى اساليب تقديرية اساسها : نظرية الاحتمالات )

٣. عدم التأكد : متخذ القرار لا يكون لديه اي معلومات عن القرار المراد اتخاذه وله بدائل متنوعة ( معايير عدم التأكد )

١. تفاؤل : يفترض ان البيئة تعمل لصالحه ( يفضل استخدامه في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة )

٢. تشاؤم : يفترض البيئة لا تعمل لصالحه

٣. لابلاسي : يفترض احتمال حدوث حالات الطبيعة : متساوية ( الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث التي قد تواجه متخذ القرار )

### ٤. المدخل الفكري : دلائل وأمثلة

١. عقلائي : قرارات تركز على منطق التفكير العقلاني ويجب ان تتوافر فيه متطلبات اساسية منها القدرة المهنية والمعرفية

س : متطلبات القرارات العقلانية ؟

١. رغبة متخذ القرار وميله للعقلانية اسلوبيا منطقيا ٢. القدرة المهنية والمعرفية ٣. توافر نظام معلومات متطور ٤. ملائمة سياسية واقتصادية

٢. تدريجي : مثال اتخاذ المدير قرار بادخال التكنولوجيا في احدى المؤسسات على شكل مراحل

#### خصائص القرارات المهيكلة :

بسيطه / بيانات مؤكدة نسبيا / متكرره / ظروف اتخاذاها ثابتة / وجود اجراءات ومعايير / لا تحتاج لتفكير وجهد / تتخذها الاداره الدنيا

#### خصائص القرارات الغير المهيكلة :

معقدة / بيانات غير مؤكدة / غير متكرره / ظروف متغيره / لا وجود لمعايير واجراءات / تحتاج لجهد وتفكير / تتخذها الادارة العليا

#### تتميز القرارات الجماعية عن الفردية بخصائص ومزايا وهي :

تتيح فرص أكثر لجمع المعلومات وتحليلها والخبره / أكثر كلفه من الفرديه من حيث الوقت والجهد والمال

مثال على قرار تنفيذ البساطة والاهمية : اتخاذ قرار بزيادة رواتب العاملين في المؤسسة

مثال على قرار له خطوره بحيث يؤثر على بقاء المؤسسة أو استمرارها : اتخاذ قرار بفتح فرع جديد لمؤسسة ما

عامر  
جرايمه



## س : تصنف اساليب اتخاذ القرار الى عدة أساليب و هي ؟

١ . أساليب نوعيه (وصفيه )

: تقوم على تحديد الاهداف والمشكلة من خلال وصفها وبيان نوعيتها واهميتها وآثارها المتعددة وتميل

للطرق المعيارية والمثالية

١. اسلوب دلفاي : تقوم على تشكيل لجنة تضم مجموعة من الأشخاص مكلفون رسميا ببحث وتحليل مشكلة لموقف معين لتطوير بدائل حلها

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

٢. المجموعة الاسمييه : تقوم على تشكيل لجنة تضم مجموعة من الأشخاص مكلفون رسميا لحل مشكلة معينه لكن نقاشهم وتفاعلهم

مقيد ولا يسمح بالنقاش المباشر أو المكشوف بينهم

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

٢. كمييه : تسمى بالطرق الرياضيه أو القياسيه أو أدوات التحليل الكمي أو بحوث العمليات ( علل ) .. نظرا لارتكازها على الادوات

الرياضية والاحصائية والقياس المادي والكمي للمتغيرات

١. اسلوب النقاط : محذوف كشرح

٢. نقطة التعادل : عملية تبين مستويات مختلفه من الربح أو الخساره حيث ( ايراد المبيعات = تكلفة الانتاج )

٣. شجرة القرار : تمثيل شبكي أو بياني تبين سلسله من البدائل الاحتماليه أمام متخذ القرار والاثار والنتائج من تبني اي قرار

٣. برمجة خطيه

٢. صفوف الانتظار

١. نظرية الالعاب

٢. كمييه متقدمه

## س : للحاسوب وما يرتبط به من تكنولوجيا المعلومات استخدامات مختلفه في اتخاذ القرار ؟

١. تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكرره :

مثل : كبرمجة عملية توفير المواد

٢. تسهيل استخدام الاساليب الكمييه في اتخاذ القرار :

مثل : استخدام الحاسوب باجراء جميع العمليات الذهنية والحسابية والتنظيمية اللازمة لاتخاذ القرار بسهولة وفاعلية

٣. بناء نماذج مناظره للواقع الفعلي :

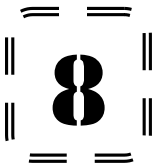
مثل : اسلوب التماثل ( مثال : تصميم نموذج سياره واجراء التعديلات اللازمة عليه من حيث اللون والشكل والارتفاع )

٤. برمجة القرارات وانظمة العمل واتمتتها :

مثل : الزيادة السنوية على راتب الموظف لتناسب مع درجته ووظيفته

٥. عقد المؤتمرات والاجتماعات وتبادل الاراء والمعرفه والمعلومات والخبرات :

مثل : المشاركة في المؤتمرات عن بعد



س: علل تسهل تكنولوجيا المعلومات استخدام الاساليب الكمييه ؟

لقيامها على مفاهيم رياضيه واحصائية معقدة تفوق القدرات اليدوية التقليدية . ويمكن للحاسوب اجراء العمليات الذهنية والحسابية بسهولة

# تمارين حول المعيار التالية ( التفاؤل و التناؤم ارباح وتكاليف )



**معيار التفاؤل ( الأرباح ) :**

1. ختار اعلى قيمه لكل بديل ( ٢٤٠ , ٢١٠ , ١٨٠ )
2. ختار اعلى قيمه بينهم ( ٢٤٠ )
3. القرار البديل الاول (سوق تجاري )

**معيار التفاؤل ( التكاليف ) :**

1. ختار اقل قيمه لكل بديل ( ٧٥ , ٩٠ , ١٢٠ )
2. ختار اقل قيمه بينهم ( ٧٥ )
3. القرار البديل الثالث ( مؤسسة اجهزة طبية )

**معيار التناؤم ( التكاليف ) :**

1. ختار اعلى قيمه لكل بديل ( ٢٤٠ , ٢١٠ , ١٨٠ )
2. ختار أقل قيمه بينهم ( ١٨٠ )
3. القرار البديل الثالث (مؤسسة اجهزة طبية)

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

س : ساعد المستثمر العربي في اتخاذ القرار المناسب في اختيار المشروع المناسب وفقا للمعيار المطلوب

**معيار التناؤم ( الأرباح ) :**

1. ختار أقل قيمه لكل بديل ( ٧٥ , ٩٠ , ١٢٠ )
2. ختار اعلى قيمه بينهم ( ١٢٠ )
3. القرار البديل الاول (سوق تجاري )

## تمرين حول معيار لابلاس ( ارباح و تكاليف )

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

**معيار لابلاس ( الأرباح ) :**

القيمة المتوقعه للبديل الاول =  $120 \times (3/1) + 180 \times (3/1) + 240 \times (3/1) = 80 + 60 + 40 = 180$  دينار

القيمة المتوقعه للبديل الثاني =  $90 \times (3/1) + 150 \times (3/1) + 210 \times (3/1) = 70 + 50 + 30 = 150$  دينار

القيمة المتوقعه للبديل الثالث =  $75 \times (3/1) + 120 \times (3/1) + 180 \times (3/1) = 60 + 40 + 25 = 125$  دينار

**وفقا لهذا المعيار يتم اختيار البديل ( الاول ) الذي يمثل اعلى قيمة وهي تساوي ١٨٠ دينار**

**القرار : استخدام البديل الاول (سوق تجاري )**

**معيار لابلاس ( تكاليف ) :**

القيمة المتوقعه للبديل الاول =  $120 \times (3/1) + 180 \times (3/1) + 240 \times (3/1) = 80 + 60 + 40 = 180$  دينار

القيمة المتوقعه للبديل الثاني =  $90 \times (3/1) + 150 \times (3/1) + 210 \times (3/1) = 70 + 50 + 30 = 150$  دينار

القيمة المتوقعه للبديل الثالث =  $75 \times (3/1) + 120 \times (3/1) + 180 \times (3/1) = 60 + 40 + 25 = 125$  دينار

**وفقا لهذا المعيار يتم اختيار البديل ( الثالث ) الذي يمثل أقل قيمة وهي تساوي ١٢٥ دينار**

**القرار : استخدام البديل الثالث (مؤسسة اجهزة طبية )**

## تمرين حول معيار المخاطرة ( ارباح و تكاليف )

10

البدائل / حالات الطبيعة	ارتفاع الأسعار	ثبات الأسعار
	( ح ) = ٠.٤	( ح ) = ٠.٦
التخزين لمدة سنة	٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠
التخزين لمدة ٦ شهور	١٦٠٠٠	١٢٠٠٠
التخزين لمدة ٣ شهور	١٢٠٠٠	٦٠٠٠٠

عامر  
جرا بعه

### معيار المخاطره ( ارباح ) :

القيمة المتوقعة للبدل **الاول** =  $( ١٠/٤ ) \times ٢٠٠٠٠ + ( ١٠/٦ ) \times ١٨٠٠٠ = ١٠٨٠٠ + ٨٠٠٠ = ١٨٨٠٠$  دينار  
 القيمة المتوقعة للبدل **الثاني** =  $( ١٠/٤ ) \times ١٦٠٠٠ + ( ١٠/٦ ) \times ١٢٠٠٠ = ٧٢٠٠ + ٦٤٠٠ = ١٣٦٠٠$  دينار  
 القيمة المتوقعة للبدل **الثالث** =  $( ١٠/٤ ) \times ١٢٠٠٠ + ( ١٠/٦ ) \times ٦٠٠٠٠ = ٣٦٠٠٠ + ٤٨٠٠٠ = ٤٠٨٠٠$  دينار  
**بناء على هذه النتائج** فان البدل الانسب هو ( **الثالث** ) لانه يعطى **أعلى** قيمة متوقعة وهي تساوي ٤٠٨٠٠

### معيار المخاطره ( تكاليف ) :

القيمة المتوقعة للبدل **الاول** =  $( ١٠/٤ ) \times ٢٠٠٠٠ + ( ١٠/٦ ) \times ١٨٠٠٠ = ١٠٨٠٠ + ٨٠٠٠ = ١٨٨٠٠$  دينار  
 القيمة المتوقعة للبدل **الثاني** =  $( ١٠/٤ ) \times ١٦٠٠٠ + ( ١٠/٦ ) \times ١٢٠٠٠ = ٧٢٠٠ + ٦٤٠٠ = ١٣٦٠٠$  دينار  
 القيمة المتوقعة للبدل **الثالث** =  $( ١٠/٤ ) \times ١٢٠٠٠ + ( ١٠/٦ ) \times ٦٠٠٠٠ = ٣٦٠٠٠ + ٤٨٠٠٠ = ٤٠٨٠٠$  دينار  
**بناء على هذه النتائج** فان البدل الانسب هو ( **الثاني** ) لانه يعطى **أقل** قيمة متوقعة وهي تساوي ١٣٦٠٠

## تمرين حول نقطة التعادل

**نقطة التعادل** : عملية تبين مستويات متعددة من الربح أو الخسارة المرافقة لمستويات بيع أو إنتاج متعددة وتقود الى تحديد مستوى المبيعات الذي

تتساوى فيه مستويات الربح والخسارة ( إيرادات المبيعات = تكلفة الإنتاج )

اي مستوى المبيعات الذي لا ربح فيه أو خساره **وتحسب نقطة التعادل بناء على المتغيرات الآتية**

**التكلفة الثابتة** : جميع التكاليف التي تحملها المؤسسة بغض النظر عن حجم مبيعاتها مثل تكلفة المباني والمعدات التي لا تتغير مهما زاد حجم المبيعات أو قل

**التكاليف المتغيرة** : التكاليف التي تتزايد وتتغير بتغير حجم المبيعات أو مستواها مثل تكاليف شراء المواد الخام والتغليف والشحن وغيرها

**التكاليف الكلية** : حاصل جمع التكاليف الثابتة والمتغيرة للمبيعات

**الإيرادات الاجمالية** : القيمة المترتبة على مبيعات الإنتاج التي تتزايد طرديا مع الزيادة مع الزيادة في حجم المبيعات

**الارباح** : هي حاصل الفرق بين الإيرادات الاجمالية والتكلفة الاجمالية ( الفرق الايجابي )

**الخسائر** : الفرق السلبي بين الإيرادات والتكاليف أي ان الخسارة تتحقق عندما تزيد التكاليف على الإيرادات

## القوانين المطلوبة في الدرس

**التكاليف الثابتة**

**نقطة التعادل = عائد المساهمة الواحدة**

**عائد المساهمة للوحدة الواحدة = سعر بيع الوحدة - التكاليف المتغيرة**

مثال : يرغب مصنع لانتاج خلطات العصير الكهربائية معرفة حجم المبيعات الذي يحقق له نقطة التعادل ، على افتراض انه سيبيع وحدة

الانتاج الواحد ( الخلاط ) بعشرة دنانير ويبلغ اجمالي التكلفة الثابتة السنوية ستين الف دينار بينما التكلفة المتغيرة لكل خلاط مبيع

تساوي اربعة دنانير .

11

الحل : عائد المساهمة للوحدة الواحدة = سعر بيع الوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة

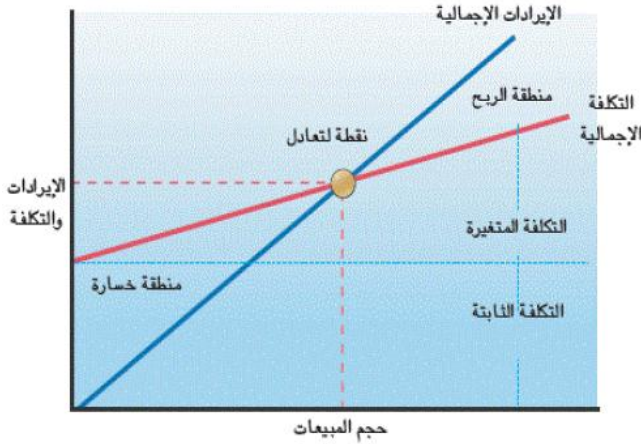
$$6 = 10 - 4 =$$

نقطة التعادل = اجمالي التكاليف الثابتة / عائد المساهمة للوحدة الواحدة

$$6000 = 6 / 10000 = \text{وحدة ( خلاط )}$$

وهذه يعني ان على المصنع ان يبيع عشرة الاف خلاط بسعر ( 10 ) دنانير للخلط الواحد حتى يصل لنقطة التعادل التي تتساوى عندها ايرادات المبيعات مع التكلفة الاجمالية أي دون ربح أو خسارة

ملاحظة: بيع عدد اقل من الخلطات سيؤدي الى خسارة . بينما بيع عدد أكبر من عشرة الاف وحدة سيؤدي الى تحقيق ارباح



**مسألة للمناقشة (1-1)**

طلب مدير مصنع لإنتاج الورق من اللجنة المالية تحديد حجم الإنتاج الذي تكون عنده نقطة التعادل. ساعد اللجنة في حساب نقطة التعادل بناء على البيانات التي قامت بجمعها، كما هو مبين أدناه:

مواد خام نصف دينار، قسط التأمين (1200) دينار، أغلفة بلاستيكية (100) فلس، إيجار المبنى (12500) دينار، سعر بيع ماعون الورق ثلاثة دنانير ونصف، تأمين مياه (150) فلساً، كهرباء (250) فلساً.

$$\text{اجمالي التكاليف الثابتة} = 1200 + 12500 = 13700$$

$$\text{اجمالي التكاليف المتغيرة} = \text{نصف دينار (500 فلس)} + 100 \text{ فلس} + 150 \text{ فلس} + 250 \text{ فلس} = 1 \text{ دينار}$$

الحل : عائد المساهمة للوحدة الواحدة = سعر بيع الوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة

$$2,5 = 3,5 - 1 =$$

نقطة التعادل = اجمالي التكاليف الثابتة / عائد المساهمة للوحدة الواحدة

$$5480 = 2,5 / 13700 = \text{وحدة (ماعون)}$$

وهذه يعني ان على المصنع ان يبيع 5480 خلاط بسعر ( 3,5 ) دنانير للماعون الواحد حتى يصل لنقطة التعادل التي تتساوى عندها ايرادات المبيعات مع التكلفة الاجمالية أي دون ربح أو خسارة

س: علل القرارات الغير مهيكلتة تتصف بعدم التأكد من ظروفها ونتائجها وأثارها الاحتمالية والتعقيد وعدم التكرار؟

لأنها عادة ما تتم في ظروف متغيرة غير معروفة وتمارس من الادارة العليا الدور الرئيسي في اتخاذها وتعتمد على الحدس والتنبؤ

س: علل يتصف اسلوب دلفاي بالموضوعية؟ لأنه يتم اخفاء هوية المشاركين به ويتم تداول الآراء بينهم بالتغذية الراجعة من خلال المنسق

س: علل الاستعانة بالوسائل التقنية في اتخاذ القرار؟ للسيطرة على ثورة المعلومات والمعرفة ولتسخيرها لخدمة اتخاذ القرار

س: علل تسمى القرارات الغير مهيكلتة بالابتكارية؟ كونها تتعامل مع مشكلات غير مسبوقه ونادرة وتتطلب خبرة واسعه وجهد ذهني

كبير وابداع واستخدام جميع الوسائل العلمية والتفكير المنطقي

## تمرين حول نتجرة القرار

مثال : عرض عليك أحد أصدقائك مشكلة اختيار مشروع له بعد حصوله على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات الادارية وتلقيه العديد من البرامج التدريبية في مجال برمجة الحاسوب وصيانتها وكانت المشكله محددة باختيار مشروع من بين ثلاثة مشروعات وهي كما يلي ووجد نفسه أمام ثلاثة احتمالات للعوائد خلال عامين

الاحتمال	احتمال العائد اعلى من المتوقع	احتمال العائد مساو للمتوقع	احتمال العائد اقل من المتوقع
البديل	٠,٢	٠,٦	٠,٢
مشروع تصميم نظم معلومات	٢٢٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٤٠٠٠
مشروع تدريب على برمجيات	١٨٠٠٠	١٥٠٠٠	١٢٠٠٠
مشروع صيانة أجهزة حاسوب	٢١٠٠٠	١٧٠٠٠	١٤٠٠٠

12

علما أن تكلفة المشروع الاول ٢٧٠٠٠ وتكلفة المشروع الثاني ٣٠٠٠٠ وتكلفة المشروع الثاني ٢٥٠٠٠

قانون معدل العائد الاستثماري = ( القيمة المتوقعة للبديل / تكلفة المشروع ) X ١٠٠ %

### الحل بناء على نتجرة القرار :

البديل الاول =  $19200 = 14000 \times (1/2) + 20000 \times (1/6) + 22000 \times (1/2)$  دينار

البديل الثاني =  $15000 = 12000 \times (1/2) + 15000 \times (1/6) + 18000 \times (1/2)$  دينار

البديل الثالث =  $17200 = 14000 \times (1/2) + 17000 \times (1/6) + 21000 \times (1/2)$  دينار

ومنه فإن

معدل العائد الاستثماري للبديل الاول =  $71,11\% = 100 \times 19200 / 27000$

معدل العائد الاستثماري للبديل الثاني =  $50\% = 100 \times 15000 / 30000$

معدل العائد الاستثماري للبديل الثالث =  $68,8\% = 100 \times 17200 / 25000$

عامر  
جرايمه

بناء على مبدأ إجمالي العوائد المتوقعة ومعدل العائد الاستثماري فإن البديل الاول هو الافضل اذا توافرت امكانية تمويل المشروع بتصميم نظم المعلومات إدارية بمبلغ ٢٧٠٠٠ دينار

نقطة قرار

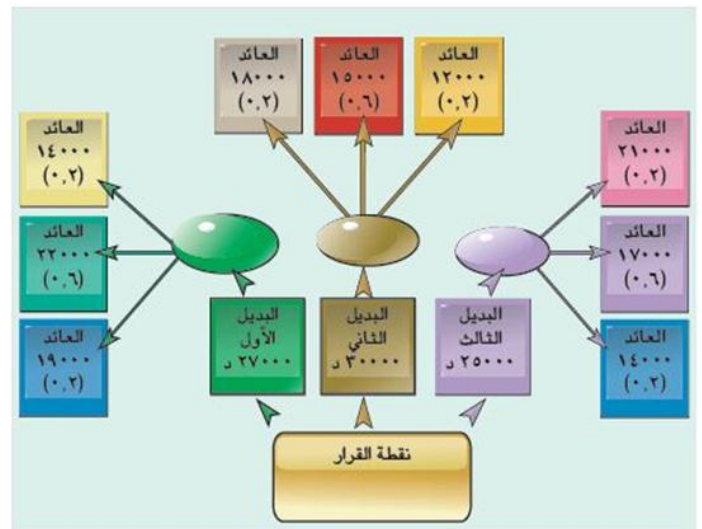


حدوث فرصة



الشكل (٦-٨) شجرة القرار

تستخدم شجرة القرارات في أوضاع أكثر تعقيدا مما يعكسه المثال السابق من حيث تعددية البدائل والمسارات والأثار الاحتمالية وتشابك خطواتها وتداخلها. وتسمى نقطة البداية في موقف قرار بنقطة القرار (Decision Point) التي تنطلق منها المسارات والخيارات الاحتمالية أمام متخذ القرار



## اسئلة مهمه للوحدة الثانية

13

### س: ما هي خطوات ( اجراءات ) اتخاذ القرار حسب اسلوب المجموعة الاسمية ؟

١. يجتمع المشاركون على شكل فريق ( لجنة ) على نحو مستقل يعد كل منهم تصوراتهم مدونة على ورق .
٢. يقوم كل عضو بتقديم فكرة واحدة حول المشكلة لاجزاء المجموعة و تسجيل الافكار على سبورة
٣. تناقش المجموعة الافكار والاراء المطروحة بقصد التوضيح والشرح .
٤. يقوم كل مشارك بشكل سري بترتيب الافكار التي تم اقتراحها وفقا للاولويات التي يراها مناسبة .
٥. يتم اتخاذ القرار من خلال تبني المجموعة للبديل الذي يحصل على أعلى ترتيب تراكمي .

### س: ما هي خطوات اتخاذ القرار حسب اسلوب دلفاي ؟

١. تحديد الهدف او المشكلة من قبل الجهة المعنية .
٢. تشكيل فريق من الخبراء من داخل المؤسسة وخارجها على أسس الكفاءة والتخصص ويتم اخفاء هوية المشتركين لضمان الموضوعية
٣. تطرح مجموعة من الاسئلة على كل مشارك من خلال استبانة يتم توزيعها عليهم لبيان رأي كل منهم في المشكلة .
٤. اعداد خلاصة جديدة بالآراء لتوزيعها وتداولها بين المشاركين من قبل المنسق .
٥. يعاد توزيع خلاصة الاجابات ثانية على الخبراء انفسهم لدراستها والتعليق عليها .
٦. تقديم تقرير شامل للجهة المختصة يتضمن خلاصة رأي المجموعة لاختيار البديل الانسب للحل

### س: ما هي خطوات اختيار البديل الافضل باستخدام نتجرة القرار ؟

١. تحديد المسارات الاحتمالية المتاحة لتخذ القرار في مواجهة المشكلة مع بيان النتائج المتوقعة .
٢. تقدير احتمالات حدوث كل من النتائج المتوقعة وتحديد قيمة لكل منها ( ضرب النتائج المتوقعة منها في درجة حدوثها )
٣. تحديد المسار والبديل الذي يتوقع له أكبر قيمة متوقعة ويكون عادة هو الاختيار الأمثل

### س: ما هي مبررات الابتكار ؟

١. تغير الظروف المحيطة بالمشكلة يضيف بعدا جديدا إليها حتى لو كانت متكرره
٢. التطور التنظيمي وتغير فلسفة المؤسسة وأهدافها وبنائها الهيكلي
٣. توفير وسائل وأساليب ونظم وتكنولوجيا معلومات حديثة ومتطوره
٤. التطور المعرفي والمعلوماتي والخبراتي والسلوكي لتخذ القرار
٥. إن كثير من المشكلات الإدارية لا تتكرر غالبا بالضمون والشكل والحجم

### س: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا في اتخاذ القرار ؟

١. تعزيز قدرات متخذي القرار في مجالات الحياه جميعها . ٢. تفعيل القرارات من حيث التقييم والتنفيذ والمتابعة

ولكن سأبقى شامخ ومبتسم وسأبقى صابر قوي وسأبقى فخر لكل من يحاول أنه يستند علي . بحياتي ما فشلت  
ومستحيل أكون سبب بفشل أحدكم بل دائما أقف وأمد يدي عشان ارفعك فوق مع الناجحين في القمم  
أخي انت أقوى من أن تكون من الفاشلين وأنت أقوى من أي شخص ممكن يحكي عنك فاشل وموقد النجاح  
أطلب منك طلب جرب ابتسم بنفسك لنفسك وقل لا أحد يكسرنى وقل دائما ما ينكسر صابر سأجح بنفسى لنفسى

عامر  
جرايعه