

السكشن الخامس مقدمة في اتخاذ القرارات

• كل القرارات تشترك في النقاط التالية :

- إن متخذ القرار يواجه عدداً من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات.
- إن مختلف العوائد أو النتائج تتوقف على نوع التصرف الذي يتم اختياره
- إن كل نتائج القرارات تكون احتمالية، وقد لا تكون جميع الاحتمالات متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ.
- إن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه.

• أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات المتخذة في المنظمة إلى أنواع مختلفة، ومن زوايا مختلفة وبذلك تتمثل هذه القرارات في الأنواع الآتية:

○ القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية

✚ قرارات شخصية

إن القرارات الشخصية تخص المدير فرد وليس كعضو في التنظيم الإداري، وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

✚ قرارات تنظيمية

أن القرارات التنظيمية يمكن غالباً تفويضها، وبذلك فالمدير يتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحياناً قد تتوافق كل من القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية، ويسهل اتخاذ أحدهما لتحقيق أهداف الأخرى، وأحياناً لا يتوافق نوعي هذين القرارين وتعيق إحداهما الأخرى.

○ القرارات الروتينية والقرارات الاستراتيجية

✚ قرارات روتينية

إن القرارات الروتينية هي قرارات " كل يوم " ولها صفة التكرار، كما أن لها تأثيراً كبيراً على المنظمة ككل في الأجل الطويل ، ومع ذلك يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دوراً هاماً في نجاح المنظمة، ومن الواضح أن هناك نسبة كبيرة جداً من القرارات المتخذة في المنظمة قرارات روتينية ، كما نجد أن معظم هذه القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا.

✚ قرارات استراتيجية

إن القرارات الاستراتيجية ، هي القرارات التي تتخذ على فترات غير متكررة من قبل المستويات الإدارية العليا وأن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر ، حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما لازمين لأداء المنظمة. ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه، فنجد أن المدير في المستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار استراتيجي له تأثير دائم على المنظمة ككل.

○ قرارات حالة التأكد

في ظل ظروف التأكد، نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.

مثال (1) يُفاضل متخذ القرار بين ثلاثة بدائل مقترحة لإنتاج وتوزيع أحد المنتجات وهي:

البديل (أ) يعطى عائد سنوى قدره 20000 جنيه

البديل (ب) يعطى عائد سنوى 21000 جنيه

البديل (ج) يعطى عائد سنوى قدره 16000 جنيه

المطلوب

تحديد البديل الأمثل

الحل

يتضح أن متخذ القرار يعمل في ظل حالة التأكد، لأنه على علم تام بالنتائج التي يحققها كل بديل.
القرار اختيار البديل (ب) لأنه مرتبط بأكبر قيمة للعائد

مثال (2) يُفاضل متخذ القرار بين ثلاثة بدائل مقترحة لتكلفة توزيع أحد المنتجات وهي:

البديل (س) بتكلفة توزيع سنوية 5000 جنيه

البديل (ص) بتكلفة توزيع سنوية 4000 جنيه

البديل (ع) بتكلفة توزيع سنوية 3000 جنيه

المطلوب

تحديد البديل الأمثل

الحل

يتضح أن متخذ القرار يعمل في ظل حالة التأكد ، لأنه على علم تام بالنتائج التي يحققها كل بديل
القرار: اختيار البديل (ع) لأنه مرتبط بأقل تكلفة سنوية لتوزيع المنتجات

○ قرارات حالة المخاطرة:

إن القرارات المتخذة في ظل ظروف المخاطرة يكون فيها احتمال حدوث كل بديل من البدائل معروفاً لمتخذ القرار أو يمكن تقديره، كذلك يمكن تحديد عائد كل بديل من البدائل المتاحة، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

معيار اتخاذ القرار اختيار البديل المرتبط بأكبر قيمة متوقعة للعائد.

القيمة المتوقعة لعائد البديل = مج (عائد البديل X احتمال حدوث البديل)

مثال (1) يفاضل مدير الإنتاج في إحدى الشركات الصناعية بين ثلاثة بدائل متعلقة بأحد المنتجات وهي البديل

(أ)، والبديل (ب)، والبديل (ج)، وذلك في ضوء أربعة حالات متوقعة تتمثل في زيادة الطلب على المنتج

باحتمال 40%، أو ثبات الطلب باحتمال 30 أو انخفاض الطلب باحتمال 20%، أو الاستغناء عن المنتج 10%،

ولقد تم تحديد عوائد كل بديل في ظل كل حالة متوقعة من الحالات الثلاثة الأولى على النحو التالي:

البديل (أ) بالجنيه	10000	8000	- 2000
البديل (ب) بالجنيه	15000	12000	- 4000
البديل (ج) بالجنيه	18000	9000	1000

المطلوب

تحديد حالة اتخاذ القرار واختيار البديل المناسب

الحل

يتضح أن متخذ القرار يعمل في ظل حالة المخاطرة، وذلك لأنه على علم بعائد كل بديل من البدائل المتاحة في ضوء عدة احتمالات ، ولذلك يمكن تحديد البديل الأمثل من خلال تحديد القيمة المتوقعة لعائد كل بديل.

مجموع العوائد المتوقعة	%10	%20	%30	%40	
6000	صفر	$=\%20 \times 2000 - 400$	$=\%30 \times 8000 - 2400$	$=\%40 \times 10000 - 4000$	البديل (أ) بالجنيه
8800	صفر	$=\%20 \times 4000 - 800$	$=\%30 \times 12000 - 3600$	$=\%40 \times 15000 - 6000$	البديل (ب) بالجنيه
10100	صفر	$=\%20 \times 1000 - 200$	$=\%30 \times 9000 - 2700$	$=\%40 \times 18000 - 7200$	البديل (ج) بالجنيه
اختيار البديل (ج) لانه مرتبط بأكبر قيمة متوقعة للعائد					القرار

قرارات حالة عدم التأكد

تعتبر هذه الحالة أكثر صعوبة في اتخاذ القرارات على أساس الغموض الكامل حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي، فإن النتائج المتوقعة الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة، بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي، ولذا ينبغي على الإدارة تحاشي اتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة لأنه يمكن أن تؤدي إلى كارثة بالمنشأة.

وبذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه ، ولكن قد لا يمكن تحاشيه لذا فإنه ينبغي البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة ليتمكن اتخاذ القرار المناسب، وبالطبع فإن الإدارة تطمح في الحصول على المزيد من المعلومات وعلى النحو الصحيح للانتقال إلى حالة التأكد إن كان ذلك ممكناً .

معايير اتخاذ القرار

يتوقف ذلك على الخصائص الشخصية لمتخذ القرار من حيث التفاؤل أو التشاؤم ، ويتم اتباع أحد المعايير الآتية:

1. معيار أقصى الأقصى (التفاؤل): يتم اختيار البديل المرتبط بأقصى عائد أقصى.
2. معيار أقصى الأدنى (الحذر): يتم اختيار البديل المرتبط بأقصى عائد أدنى.
3. معيار أدنى الأدنى (التشاؤم): يتم اختيار البديل المرتبط بأدنى أدنى .

مثال: بفرض ان البدائل الثلاثة المتاحة امام احد المديرين لحل مشكلة ما هي (1د، 2د، 3د) في ظل الاحتمالات (ح1، ح2، ح3) وان عوائدها توضحها المصفوفة الآتية (الارقام بالالف جنية)

الاحتمالات			البدائل
ح3	ح2	ح1	
1-	صفر	5	1د
4-	6	8	2د
10-	4	9	3د
تحديد حالة اتخاذ القرار واختيار البديل المناسب طبقاً للمعايير المختلفة.			المطلوب

الحل:

واضح أن متخذ القرار يعمل في ظل حالة عدم التأكد، لأنه على علم بعائد كل بديل من البدائل المتاحة في كل حالة ، لكنه لا يستطيع تحديد احتمال حدوث كل حالة.

أولاً: معيار اقصى الاقصى (التفاؤل):

الاقصى	الاحتمالات			البدائل
	ح3	ح2	ح1	
5	1-	صفر	5	1د
8	4-	6	8	2د
9	10-	4	9	3د
اختيار البديل (3د) لانه مرتبط بأقصى عائد اقصى				القرار

☀️ ثانيا: معيار اقصى الادني (الحذر):

الادني	الاحتمالات			البدائل
	ح3	ح2	ح1	
1-	1-	صفر	5	د1
4-	4-	6	8	د2
10-	10-	4	9	د3
اختيار البديل (د1) لانه مرتبط بأقصى عائد ادني				القرار

☀️ ثالثا: معيار ادني الادني (التشاؤم):

الادني	الاحتمالات			البدائل
	ح3	ح2	ح1	
1-	1-	صفر	5	د1
4-	4-	6	8	د2
10-	10-	4	9	د3
اختيار البديل (د3) لانه مرتبط بأدنى عائد ادني				القرار

• ضع علامة صح أو خطأ أمام العبارات التالية :

1. تحتاج القرارات الشخصية إلى تفويض من الإدارة، بينما القرارات التنظيمية لا تحتاج تفويض. X
2. تتخذ القرارات الاستراتيجية بصفة دورية من قبل المستويات الإدارية الدنيا. X
3. تتخذ القرارات الروتينية على فترات غير متكررة من قبل المستويات الإدارية العليا. X
4. عند اتخاذ القرار في حالة الحذر يتم اختيار أقصى عائد أقصى. X
5. عند اتخاذ القرار في حالة التشاؤم يتم اختيار أقصى عائد أدنى. X
6. عند اتخاذ القرار في حالة المخاطرة تكون كل المعلومات اللازمة متوفرة بصورة صحيحة وكافية. X
7. القرارات الشخصية تخص المدير بصفة شخصية. ✓
8. تعتمد عملية اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة على كل حالة من حالات الطبيعة. ✓
9. في حالة عدم التأكد يقوم متخذي القرار في حالة التفاؤل باختيار البديل المرتبط بأقصى عائد أقصى. ✓
10. في حالة عدم التأكد يقوم متخذي القرار في حالة الحذر باختيار البديل المرتبط بأقصى عائد أدنى. ✓
11. في حالة عدم التأكد يقوم متخذي القرار في حالة التشاؤم باختيار البديل المرتبط بأدنى عائد أدنى. ✓
12. في حالة التأكد تتوافر كل المعلومات اللازمة بصورة صحيحة وكاملة وبالتالي تكون النتائج مضمونة. ✓

• اختيار من المتعدد :

1. القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية العليا هي.....

القرارات الاستراتيجية	القرارات الشخصية	القرارات الروتينية	القرارات التنظيمية
-----------------------	------------------	--------------------	--------------------

2. القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية الدنيا هي.....

القرارات الشخصية	القرارات الروتينية	القرارات التنظيمية	القرارات الاستراتيجية
------------------	--------------------	--------------------	-----------------------

3. في حالة عدم التأكد يقوم متخذي القرار طبقا لمعيار التفاؤل باختيار البديل.....

أقصى عائد أقصى	أقصى عائد أدنى	أدنى عائد أدنى	أعلى قيمة متوقعة للعائد
----------------	----------------	----------------	-------------------------

4. إذا قام أحد متخذي القرار بالمفاضلة بين البدائل التالية: البديل (أ) يعطي عائد 40000 جنيه، البديل (ب) يعطي عائد 25000 جنيه، والبديل (ج) يعطي عائد 30000 جنيه فإن البديل الأمثل هو.....

البديل (أ)	البديل (ب)	البديل (ج)	جميع الإجابات صحيحة
------------	------------	------------	---------------------

5. إذا علمت أن إحدى الشركات تسعى للمفاضلة بين المنتجات من حيث تكلفة التوزيع كالتالي: منتج (س) بتكلفة 9000 جنيه ومنتج (ص) بتكلفة 8000 جنيه ومنتج (ع) بتكلفة 6000 جنيه فإن البديل الأمثل هو.....

المنتج (س)	المنتج (ص)	المنتج (ع)	جميع الإجابات صحيحة
------------	------------	------------	---------------------

6. في حالة المخاطرة يتم اختيار البديل الأمثل وفقاً ل.....

أقصى عائد أقصى	أقصى عائد أدنى	أدنى عائد أدنى	أعلى قيمة متوقعة للعائد
----------------	----------------	----------------	-------------------------

• الشيت

البدائل	الايراد	التكلفة
البديل (أ)	10000 جنيه	6000 جنيه
البديل (ب)	15000 جنيه	10000 جنيه
البديل (ج)	18000 جنيه	12000 جنيه
المطلوب	تحديد البديل الامثل	

ملحوظة مهمة

هذا الملخص خاصة بقناة وجروب هادف فقط لا غير.

يجب ان تعلم عزيزي الطالب ان تلك الملخصات مجاناً ويتم عملها لوجه الله تعالى ونحن غير مسئولين عن اي جروب اخر يتحدث باسم الجروب الخاص بنا او اي شخص يقوم باستغلالك مادياً وربنا يوفقكم جميعاً....

لينكات هادف هتلاقوها هنا

<https://hadeef.farghaly.online>