

# الفصل الثانى

## الفصل الثانى

### أساليب اتخاذ القرارات

- ان عملية اتخاذ القرارات تعد واحدة من أهم و أخطر الوظائف التي تقوم بها الإدارة في عصرنا الحالى ، و هى عملية بالغة التعقيد تتضمن كم كبير من المعلومات و يتطلب قدر كبير من الخبرة و الدراسة و المهارة .
- و هناك أركان أساسية يتم من خلالها اتخاذ القرارات :-

## تحديد الأهداف :-

• و الأهداف متعددة أمام الإدارة ، فقد يكون الهدف هو تعظيم الإنتاجية أو تدنية التكاليف أو تحقيق استثمار اكبر قدر من السوق أو تحقيق اكبر الإيرادات ، و قد تتعدد الأهداف أمام الإدارة و قد تتضارب الأهداف فيما بينها فقد يكون السعاً لتحقيق اكبر نصيب من السوق و تحقيق أعلى الإيرادات ان تقبل المنشأة بأرباح أقل ، فلا بد للإدارة حل هذه الصراعات و تحديد أهم الأهداف التي تسعى إليها المنشأة

## وسائل تحقيق الأهداف :-

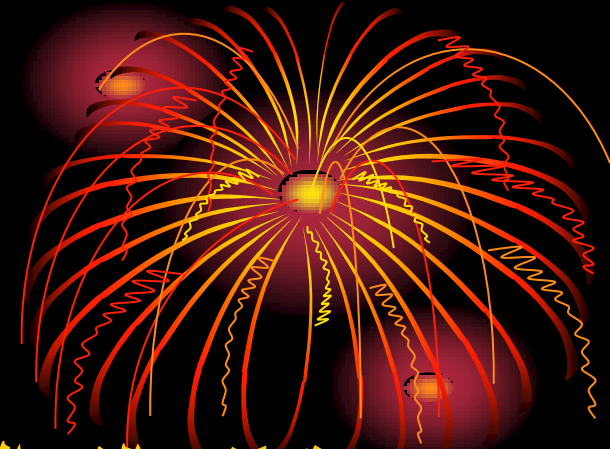
### وسائل تحقيق الأهداف :-

- بعد تحديد الأهداف كما في الخطوة السابقة ، يلي ذلك
- تحديد الأساليب المثلي لتحقيق هذه الأهداف و يفضل ان تكون هذه الأساليب ضمن استراتيجية محددة تضم القرارات المختلفة .

## عدم التأكد :-

### عدم التأكد :-

هناك ظروف مستقبلية قد تواجه المنشأة لا يمكن التأكد منها مثل هذه الأمور هي التي تجعل عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة معقدة ، لذا تستعين الإدارة بعمليات التنبؤ و تسمى الظروف المختلفة التي تسود " حالات الطبيعة " و إذا أمكن تحديد حالات الطبيعة فيقال انه توجد في فترة معينة و يمكن الوصول إلى تقدير تلك الاحتمالات من خلال الأبحاث الإحصائية في السوق أو من خلال تحليل أرقام المنتجات .



- و تركز حالات الطبيعة على البيانات و المعلومات المختلفة  
بظروف المستقبل مثل حالات الكساد ، و الراج ، السياسات  
الاقتصادية .. الخ .
- و على المسؤولين أن يحددوا حالات الطبيعة الممكن حدوثها  
مستقبلاً و يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على قرارات  
المنشأة .
- و يمكن الوصول إلى تقدير تلك الاحتمالات ( حالات الطبيعة )  
بواسطة الأبحاث الإحصائية للسوق أو تحليل أرقام البيانات .

# قياس فعالية الاستراتيجية :-



## قياس فعالية الاستراتيجية :-

بعد تحديد الاستراتيجية او الأسلوب الذي يحقق الأهداف تلجأ المنشأة إلى قياس المنافع و الفوائد من الاستراتيجيات و غالباً ما تكون المنافع مالية و يكون المقياس في هذه الحالة مقياس مالي ، و على الرغم من وجود منافع أخرى غير مالية فهناك هدف أساسي هو الوصول إلى رقم محدد يعبر عن فائدة الاستراتيجية و إن كان هذا ليس بالأمر الهين .

## \*\* النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات :-

■ تتعدد المشكلات و الظروف التي تواجه المؤسسات الإنتاجية ، لذا لا تستطيع كل شركة أو مؤسسة أن تستخدم أسلوب واحد نمطي لحل مشكلاتها لذا فهناك العديد من النماذج التي تستخدم في مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشأة و من هذه النماذج :-



# نموذج التأكد :-

## نموذج التأكد :-

يستخدم هذا النموذج عندما يكون المدير أو متخذ القرار على علم تام بكل حالات الطبيعة التي من المحتمل حدوثها و تأثيرها على المنشأة مستقبلاً أى لا توجد أية درجة من المخاطرة يمكن أن تواجه المسئول عن اتخاذ القرار :-

● و نفرض مثلاً لهذه الحالة :-

- بفرض وجود ثلاث بدائل ب ١ ، ب ٢ ، ب ٣ كل منها يحقق عائداً سنوياً معيناً كما في الجدول التالي رقم ( ١ - ٢ ) و الذي تظهر فيه البدائل على شكل مصفوفة رياضية .
- في هذه الحالة يختار متخذ القرار البديل الذي يحقق اكبر عائد سنوى اى يختار البديل رقم ( ٢ ) وفقاً لبيانات الجدول .

جدول رقم ( ١ - ٢ )  
مصفوفة البدائل المتاحة  
نموذج التأكد

البدائل المتاحة	العائد السنوي المتوقع بالمليون جنية
ب <sub>١</sub>	٢
ب <sub>٢</sub>	٥
ب <sub>٣</sub>	٣

## نموذج المخاطرة :-

### نموذج المخاطرة :-

في هذه الحالة يستطيع الباحث ان يحدد حالات الطبيعة المحتمل ان تواجه المنشأة في الظروف المستقبلية و احتمالات حدوث كل حالة من الحالات الطبيعية التي حددها ثم يختار البديل الذي يحقق اكبر عائد في ظل الحالات التي يمكن مواجهتها او البديل الذي يحقق اقل خسارة .

## و لتوضيح هذه الفكرة نأخذ المثال التالي :

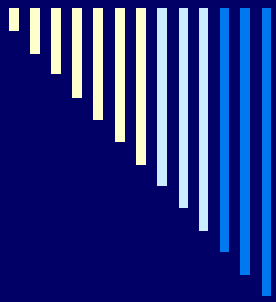
### مثال

بفرض أن مشروع ما يريد أن يحدد الحجم الأمثل للانتاج الذي يحقق له أقصى ربحية ( أو أقل خسارة ) فى ظل المعطيات التالية :-

- سعر بيع الوحدة الواحدة = ٢٠ جنية .
- تكلفة انتاج الوحدة الواحدة = ١٦ جنية .
- حجم الانتاج الذى لا يباع يصبح غير ذى قيمة .
- التوزيع الاجمالى لبدائل الانتاج يظهر كما يلى :

جدول ( ٢ - ٢ )

حجم الإنتاج	٨	١٠	١٥
الاحتمال	٠,٢	٠,٣	٠,٥



## □ الحل

- يتم عمل مصفوفة تحدد ربح كل بديل من البدائل المختلفة على ضوء حالات الطبيعة التي يعبر عنها حجم الطلب المتوقع و تكون المصفوفة على الشكل التالي :

جدول ( ٣ - ٢ )  
حالات الطبيعة ( حجم الطلب المتوقع  
(

بدائل الإنتاج ج	حجم كل بديل	حالات الطبيعة ( حجم الطلب المتوقع (		
		ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>
		٨	١٠	١٥
ب <sub>١</sub>	٨	٣٢	٣٢	٣٢
ب <sub>٢</sub>	١٠	صفر	٤٠	٤٠
ب <sub>٣</sub>	١٥	٨٠ -	٤٠ -	٦٠





■ و يتحدد الربح الخاص بكل بديل على اساس الفرق بين الايراد و التكاليف .



■ مثال : البديل ب ١ ، ط ١ : حجم الإنتاج (٨) فسوف يباع بالجملة .



■ الإيراد :  $٨ \times ٢٠ = ١٦٠$

■ تكاليف الربح :  $٨ \times ١٦ = ١٢٨$



\*\* وتحديد الربح المتوقع عن كل بديل :-

$$\begin{aligned} \text{البديل الأول} &= 0,5 \times 32 + 0,3 \times 32 + 0,2 \times 32 : \\ &32 = 16 + 9,6 + 6,4 : \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{البديل الثاني} &= 0,5 \times 40 + 0,3 \times 40 + \text{صفر} : \\ &32 = 20 + 12 + \text{صفر} : \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{البديل الثالث} &= 0,5 \times 60 + 0,3 \times 40 - + 0,2 \times 80 - : \\ &2 = 30 + 12 - + 16 - : \end{aligned}$$

● يتم اختيار البديل الأول أو الثانى لأنها متساويان فى الربحية وفقاً لأى البدائل الذى تحقق أكبر ربحية .

● \*\* البديل الذى يحقق أقل خسارة :-

● يتم عمل المصفوفة التالية التى تتضمن الخسارة الخاصة بكل بديل :

جدول ( ٤ - ٢ )

بدائل الآلات تاج	حجم انتاج كل بديل	حالات الطبيعة ( حجم الطلب المتوقع )		
		ط <sub>١</sub>	ط <sub>٢</sub>	ط <sub>٣</sub>
		٨	١٠	١٥
ب <sub>١</sub>	٨	صفر	٨	٢٨
ب <sub>٢</sub>	١٠	٨	صفر	٢٠
ب <sub>٣</sub>	١٥	٢٨	٢٠	صفر

\*\* كيف يتم تحديد الخسارة في كل بديل :

مثال : بـ عند طـ لا توجد اى خسارة لأن مقدار الانتاج ١٥ سوف يتم بيعه بالكامل .

\*\* الخسارة المتوقعة عند كل بديل :-

$$\begin{aligned} \text{البديل الأول} &= \text{صفر} + ٨ \times ٠,٣ + ٢٨ \times ٠,٥ \\ &: \text{صفر} + ٢,٤ + ١٥ = ١٦,٤ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{البديل الثاني} &= ٨ \times ٠,٢ + \text{صفر} + ٢٠ \times ٠,٥ \\ &: ١,٦ + \text{صفر} + ١٠ = ١١,٦ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{البديل الثالث} &= ٢٨ \times ٠,٢ + ٢٠ \times ٠,٣ + \text{صفر} \\ &: ٥,٦ + ٦ + \text{صفر} = ١١,٦ \end{aligned}$$

◆ يتم اختيار البديل الثانى او الثالث وفقاً لأقل حجم خسارة حيث يتساوى البديل الثانى و الثالث فى حجم الخسارة التى ستلحق بالمنشأة .

◆ و لكن بصفة عامة يمكن اختيار البديل الثانى لأنه يحقق أقل خسارة و أعلى ربحية .

◆ نموذج عدم التأكد :-