



مخططات

# اساسيات الإدارة

المستوى الثالث



مخططات الأوائل : التعلم حينما يكون متعة ...

- دلالة الألوان
- دلالة الخطوط
- الصور والرسوم
- أشكال بيانية

\* لا تغني عن دراسة المنهاج المدرسي

وحدة

# الرقابة

## خطوات عملية الرقابة

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

المقارنة وتقييم الإنحراف

قياس الأداء الفعلي

تحديد معايير الأداء

درجة الإنحراف =  
الأداء الفعلي - الأداء المتوقع

ملاحظة

نسبة التسامح %  
، أنشطة لا تسامح بها :  
مثل الأدوية ، المهارات  
مفاعل نووية

مصادر الحصول على المعلومات

التقارير المكتوبة ، شاملا مرجع يستعان به برمجية معالجة النصوص للمكافأة والعقاب برنامج Word

التقارير الشفوية

أكثر تفصيلا ، غير رسمي مثل تقديم المعلم معلومات لولي الأمر

التقارير الإحصائية

عن بيانات الأداء التي تخضع للتحليل الاحصائي ، تمثل ببرنامج Spss - Minitab - excel

الملاحظة الشخصية

ملاحظة الرئيس أداء مرؤوسيه . يعاب عليها التحيز الإدراكي .

حسب أسلوب التقييم (ب) المعايير

حسب النشاط (أ) المعايير

معايير تاريخية

معايير المدخلات

معايير فنية

معايير المخرجات

معايير مقارنة

معايير مقارنة

**الشروط الإحترازية لصياغة المعيار :**

صياغة المعيار بصورة جيدة لا تحتمل اللبس .  
بناؤه على التحليل المقارن .  
يتم من خلاله مقارنة معايير الأداء مع معايير المؤسسات .

**أهداف الرقابة :**

تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ .  
اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

## العلاج :

التركيز على المعيار بحيث يصبح ممكن الوصول له

## السبب:

المعيار غير ملائم وغير واقعي للعاملين

01

## العلاج :

العمل على إزالة الظروف أو التكيف معها

ظروف استثنائية  
الاضطرابات السياسية  
البيروقراطية الاقتصادية

أسباب  
الإنحرافات  
في الرقابة

المعيار نفسه

03

العاملون  
أنفسهم

02

## السبب الثاني :

عدم اهتمام العاملين بالقيام بالعمل على أكفأ وجه

## السبب الأول:

نقص قدرات العاملين

## العلاج :

معرفة السبب الحقيقي وعلاجه مثل تدني الروح المعنوية أو خلافات مع رؤسهم

## العلاج :

تدريب العاملين على الطريقة الصحيحة في العمل وتنمية قدراتهم

## الرقابة الخارجية

يقوم به أجهزة من خارج المؤسسة للتأكد من قيام المؤسسة بواجبها نحو المجتمع وتعتبر رقابة

### إجمالية

مثل :

الرقابة التشريعية ، الرقابة القضائية ، الرقابة الإدارية ، الوزارات ، ديوان المحاسبة والخدمة ، بنك مركزي .

## الرقابة الداخلية

قيام المؤسسة بمراقبة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة التدقيق الداخلي ويسمى بقسم إدارة التدقيق الداخلي

**مهام الرقابة الداخلية " قسم التدقيق الداخلي " :**

١. **الكشف** عن مدى استعادة الإدارة من الموارد المادية والبشرية ....
٢. **الكشف** عن الأخطاء وسوء التصرف وحالات الإهمال وإزالةاتها
٣. **الكشف** عن الإحتياطات غير المستغلة داخل المؤسسة
٤. **الكشف** عن الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تنفيذها
٥. **المساعدة** في الوصول لأعلى مستوى من الفاعلية للحوافز



### الرقابة العلاجية

تتم بعد تنفيذ النشاط لمعالجة الإنصراف بعد حدوثه وتركز على النتائج

#### فوائدها :

١. تحديد طبيعة الانصراف وأسبابه
٢. تحديد سبل العلاج تلافي الأخطاء
٣. تحديد المسؤولية في الإنصراف
٤. تقييم ومكافأة أومسائلة من تسبب في حدوث الإنصراف

#### مثال :

فحص المنتج بعد انتهاء الإنتاج . متابعة سجل التصنيع الذي يتضمن الوثائق المتعلقة بالمنتج لمعرفة أسباب الإنصراف

### الرقابة الوقائية

. تتم قبل بدء النشاط للتأكد من سير العمل باتجاه ما خطط له ، وأن الموارد المطلوبة للتنفيذ قد خصصت المستوى المطلوب . توصف بأنها "ابتكارية"

#### أمثلة :

- الإعتناء بمستوى عال من الجودة .
- التأكد من جاهزية الأدوات والآلات .
- التأكد من شروط النظافة المطلوبة .

### الرقابة المتزامنة

تتم أثناء تنفيذ النشاط وتتطلب إحكام الرقابة على النشاط أثناء التنفيذ

#### تستدعي ما يلي (فوائدها) :

١. تصحيح نتائج الأداء مباشرة
٢. تجنب الهدر والأخطاء غير المتوقعة في الإنتاج.

#### أمثلة :

مراقبة أنشطة محددة للتأكد من صحة العمل كما هو مخطط ، من خلال كادر مؤهل علميا وفنيا يقوم بالمراقبة المباشرة عن طريق : الملاحظة ، فحص العينات بالحاسوب وتوثيق النتائج

## أدوات الرقابة

### نسب الإنتاجية

تشير لمقدار ما تحقق من نتائج باستخدام الموارد المتاحة من خلال قسمة البسط (نتائج الأداء) على المقام (الموارد المستخدمة)

#### تتم المقارنة بما يلي :

- 1- نسب الإنتاجية للعام الحالي مع السابق
- 2- مقارنتها في نشاط معين مع نشاط مماثل
- 3- مقارنتها بنسب معيارية معتمدة

### المراجعة الإدارية

قوائم مطولة للغاية تتضمن جميع الممارسات المعيارية التي ترغب الإدارة بتطبيقها في تقييم أنشطة المؤسسة في جميع المجالات لتحقيق نتائج وإنجازات تعبر عن الأداء

### نسب الإنتاجية

01  
على مستوى  
المؤسسة

الحسابات  
الختامية

المراجعة  
الإدارية

### الحسابات الختامية

#### 1. قائمة الدخل :

هي كشف يبين صافي دخل المؤسسة من نشاطها التشغيلي وغير التشغيلي وهي نوعان:  
(أ) دخل تقديرية: تعد بداية السنة كأداة تخطيط  
(ب) دخل فعلية: تعد نهاية الفترة المحاسبية للوصول لنتائج نشاط المؤسسة

#### 2. الميزانية العمومية

(أ) موازنة: تصور مستقبلي لأصول وخصوم المؤسسة المتوقعة بداية الفترة  
(ب) الميزانية الفعلية:  
قائمة تظهر الرصدة الفعلية لكل من الأصول والخصوم الناتجة عن النشاط الحقيقي للمؤسسة وبيان الموقف المالي

### على مستوى الإدارات



كيف يتم الرقابة على مستوى الإدارات باستخدام **الكمية** أو **الوقت** أو **التكلفة**... مثلا ؟  
من خلال مقارنة (**الكمية** أو **الوقت** أو **التكلفة**) الفعلية مع (**الكمية** أو **الوقت** أو **التكلفة**)  
المخططة والمقدرة وفي حالة وجود إنحراف يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي الأنسب ..

ملاحظة:

تشير كلمة (الزمن) للرقابة على الوقت ، وتشير كلمة الميزانية للرقابة على التكلفة ،  
وتشير كلمة المواصفات والتلف للرقابة على الجودة ...

#### مراحل الجودة:

- (أ) **الفحص** : فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة .
- (ب) **ضبط الجودة** : تخطيط فحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج أو الخدمة مما يساعد على كشف الأخطاء مبكرا ولكن لم يمنع تكرار حدوثه .
- (ج) **توكيد الجودة** : بالتركيز على متطلبات العميل الذي أصبح هدف ومحور المؤسسات توكيد الجودة للعميل .

نشاط رقابي يقوم به الفرد لا شعوريا لتقييم أداؤه وسلوكياته ذات العلاقة بالعمل من خلال رقابة الضمير

فوائدها :

١. المقدرة على معرفة أوجه القصور بشكل مباشر
٢. المعالجة الفعالة لأوجه القصور
٣. تقليل الاعتماد على الرقابة الخارجية
٤. تساعد على تطوير الأداء لأن الفرد الناضج يسعى للتغلب على أخطائه
٥. يعمل على تحقيق التطور والتقدم المتسارع ان انتشرت بين المديرين

## الرقابة الذاتية

03

على  
مستوى  
الفرد

### تقارير الأداء

التقارير المرتبطة بنشاط تقييم العاملين الذي يقوم به المدير لتحديد درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل ويهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وتقوية الضعيف

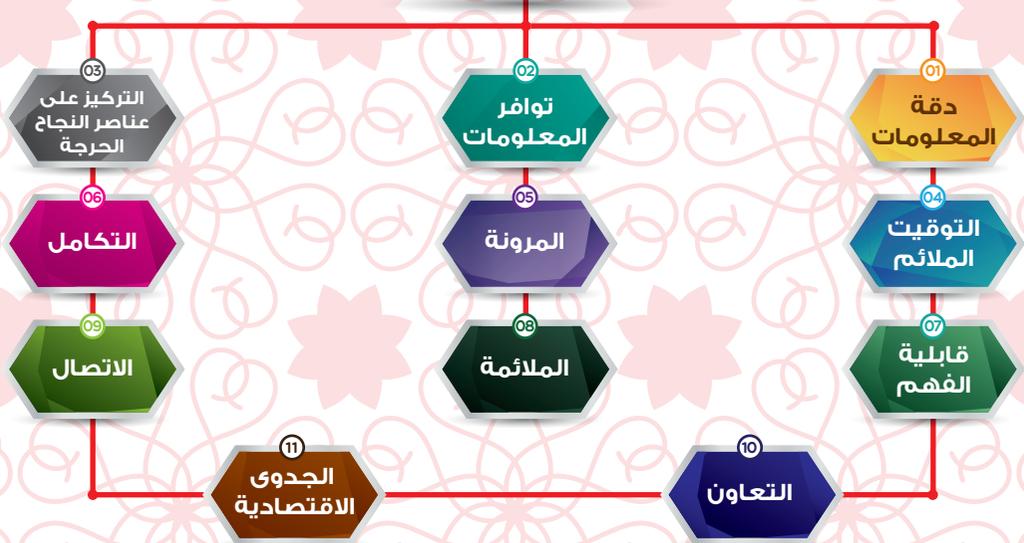
مؤشرات :

١. عدد ساعات التأخير
٢. عدد الشكاوي من العملاء
٣. عدد حالات النزاع مع الزملاء
٤. عدد الوحدات الإنتاج التي أنتجها الفرد

## مجالات استخدام الرقابة



## مكونات نظام الرقابة الفعال



## الأدوات الرقابية المتقدمة

### الإدارة بالتجوال



أسلوب رقابي واتصالي يتم بمتابعة المدير بوجوده شخصيا في مواقع العمل أو بمتابعته بواسطة شاشة مرتبطة بشبكة حاسوبية محلية لمتابعة العمل بالصوت والصورة

### تفضله المؤسسات الصغيرة لما يلي:

1. ترشيد التكاليف المصاحبة للنظم الرقابية الشاملة.
2. عدم توافر الخبرة والدراسة الفنية لتطبيق تلك للنظم الشاملة.
3. عدم القدرة المالية للمؤسسة على تطبيق نظم رقابية شاملة.

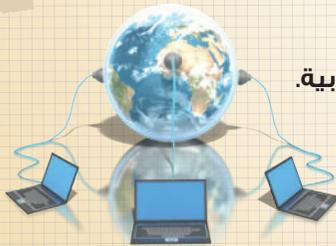
### نظم الرقابة بالحاسوب



نظم رقابية تعمل بالحاسوب كالعقدسات الإلكترونية المتصلة بالحاسوب للقيام بالرصد والتسجيل الفوري وتخزين الأداء الملاحظ داخل ملفات إلكترونية لتوفير تغذية راجعة وتصحيح الإنحرافات.

### أهم تطبيقات النظم:

- نظم مراقبة الدوام.
- مراقبة المخزون.
- مراقبة الجودة.
- مراقبة العمل على خطوط الإنتاج



دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة :

1. انظام تتبع أداء العاملين من خلال النظم الحاسوبية.

2. التقارير بجميع أشكالها

3. الاستفسارات

4. التحليل المالي الرياضي والإحصائي

5. البرمجيات المستخدمة في عملية الرقابة مثل :

- أ) بصمة الإبهام
- ب) بصمة العين
- ج) شدة التوتر الصوتي
- د) التعرف على التوقيع الإلكتروني
- هـ) قراءة المعلومات المتعلقة بجواز السفر

# أهم المصطلحات والتعريفات التي لم ترد في المخططات

**الرقابة :** هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن خطط المؤسسة تنفذ حسب ما أعدت لها باتجاه تحقيق الأهداف وتتم من خلال :

- (أ) التأكد من أن نتائج التنفيذ تتطابق مع الأهداف الموضوعه  
(ب) اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات في حالة عدم التطابق

**معايير المدخلات :** هي المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهام التي يطلبها التنفيذ، أو مواصفات المواد الداخلة في عملية الإنتاج مثل :

- × مدى التزام الموظف بالقوانين والإجراءات المحددة من قبل المؤسسة عند قيامه بالمهام المطلوبة منه  
× أن تحدد إدارة الإنتاج مواصفات ومقاييس معينة لقطع الغيار أو المواد الأولية (مدخلات الإنتاج)

**معايير المخرجات :** معايير مصممة لقياس نتائج الأداء من حيث التكلفة والوقت والكمية ...  
أمثلة : أن يطلب من العامل إنتاج ما معدله (١٠٠) وحدة يوميا ، لذا فإن هذا الكمية تصبح معيارا للعامل تدله على الكمية الواجب تحقيقها يوميا قبل الانتهاء من العمل

**المعايير التاريخية :** هي المعايير التي تقوم على مقارنة معايير الأداء الحالي بالأداء السابق  
مثل : إن بلغ متوسط إنتاج العامل في العام الحالي (٣٠) وحدة يوميا ، وكان متوسط الإنتاج في العام السابق (٣٥) وحدة فإن هناك انحرافا سلبيا مقداره (٥) وحدات يوميا

**معايير المقارنة :** هو المعيار الذي يقوم بمقارنة المعدلات الحالية لأداء المؤسسة بمعدلات الأداء في المؤسسات المنافسة أو المشابهة لها

مثال : إذا كان متوسط إنتاج العامل في المؤسسات المنافسة (٣٠) وحدة يوميا ، وهو ما يتماثل مع المعدل الحالي للمؤسسة، فلا يعد ذلك انحرافا حتى وإن كان المعدل في العام السابق (٣٥) وحدة يوميا لهذه المؤسسة

**المعايير الفنية :** هي المعايير المعتمدة على الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط

مثال : . تحديد المؤسسة مدة (٢٠) دقيقة لإنتاج وحدة واحدة و تطبيق المعايير الفنية على أساليب وعمليات الإنتاج والمواد والآلات ومعدات السلامة

أمثلة على إدارة الإنتاج للمعايير الفنية : قدرة احتمال الآلات ، مستويات الجودة المقبولة ومواصفات العطاء المستخدمة من الإدارة الهندسية

**الإنتاجية المكتبية :** إنجاز المهام الكتابية والتحليلية في وقت قصير باستخدام تكنولوجيا المعلومات

**التحيز الإداري :** أي أن مديرا قد يلاحظه بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في مرؤوسيه بحيث لا يدرك مدير آخر الجوانب نفسها

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

**بخرائط الجودة :** إحدى الوسائل دائمة الانتشار لمراقبة الجودة في مجال وقياسها حسب مجموعة من الخصائص كالبعد والمادة والحجم واللون وغيرها مقارنة الخصائص الفنية لمنتج مع خصائص الجودة قبل بدء التصنيع

**الضمير :** الوازع الفطري لدى الإنسان الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الفرد من خلال رقابة الله تعالى عليه

**عناصر النجاح الحرجة :** تلك الأنشطة أو الأجزاء من الأنشطة التنفيذية ذات الأهمية البالغة لنجاح عمليات التنفيذ

**الأداء :** القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسوب يتصف بالكفاءة والفاعلية

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

وحدة

# اتخاذ القرار

# مراحل عملية حل المشكلة



## أنواع القرارات



# أولاً : أنواع القرارات حسب درجة الهيكلية

## القرار غير المهيكل

قرارات غير مبرمجة تتخذ لمعالجة المشاكل غير المتكررة وتتميز بأنها جديدة  
**خصائص:**

- \* معقدة وغامضة
  - \* بيانات غير مؤكدة نسبياً
  - \* غير متكررة
  - \* ظروف متغيرة (دينامكية)
  - \* لا تحتاج إلى معايير
  - \* تحتاج إلى جهد ذهني وتفكير وإبداع
  - \* تتخذ من قبل الإدارة العليا
- مثال :** تعطيل آلة ما ، تعيين مدير بسبب وفاة مدير آخر ، اختيار شكل ولون غلاف ، ارتفاع مفاجئ في أسعار إضراب عاملين

## القرار المهيكل

قرارات مبرمجة وتقليدية وروتينية تتخذ وفقاً لأجراءات محددة مسبقاً.

**خصائص:**

- \* بسيطة
  - \* بيانات مؤكدة نسبياً
  - \* متكررة
  - \* ظروف ثابتة
  - \* وجود إجراءات ومعايير جاهزة
  - \* لا تحتاج إلى تفكير أو جهد ذهني
  - \* تتخذ من قبل الإدارة الدنيا
  - \* يمكن ان يلغى بدون آثار سلبية
- مثال :** الإشراف على سير العمل  
مراقبة الدوام ، صرف الرواتب ، توزيع المنتجات



## القرار شبه المهيكل

تجمع بين خصائص القرارات المهيكلة وبين القرارات غير المهيكلة  
المعلومات التي يتطلبها القرار واجراءات اتخاذه معروفة ولكن هناك جوانب أخرى تعتمد على تقدير متخذ القرار

**مثال :** اتخاذ قرار بإنتاج سلعة معينة بناء على معلومات متوافرة ولكن يحتاج للتقدير عند تحديد أماكن التوزيع  
تتخذ من قبل الإدارة الوسطى



# ثانياً : أنواع القرارات حسب جهة اتخاذ القرار

هي تلك القرارات التي يقوم باتخاذها فرد أو شخص محدد وفقاً للدور الوظيفي المرسوم له بناء على القوانين والأنظمة ومتطلبات التخصص والخبرة وغيرها من قواعد العمل الرسمي.

**مثال : قيام المدير بتعيين موظف بناء على الخبرة**  
يمكن ان يتخذ الفرد قرارات شخصية

الفردية



هي تلك القرارات التي تقع ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وسلطتهم وفقاً للاختصاص القانوني والإداري .

**مثال : تشكيل لجنة صيدلة في مصنع أدوية لإنتاج دواء**  
**مثال : القرارات المتخذة في ظل الكوارث الطبيعية**

لجنة ، هيئة ، مجلس (الشورى في الإسلام)  
أكثر فرصة لجمع المعلومات من الفردي ولكنه أكثر كلفة تبرر اذا كانت الفائدة أكبر

الجماعية



قرارات تتخذ على مستوى المؤسسة وتشير إلى مجموعة الخيارات ذات العلاقة بالسياسات العامة والاستراتيجيات في المؤسسة .

**مثال : فتح فرع جديد للمؤسسة**

تسمى بالقرارات التنظيمية

المؤسسية



القرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقاً لدستور الدولة

**صفاتها:**

الطبيعة الإستراتيجية

التأثير في نواحي الحياة المجتمعية

. تشارك فيها القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا .

**جهات تتخذها :**

– القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا وهي :

١- السلطة التشريعية ( مجلس الأمة )

٢- السلطة التنفيذية (رئيس الدولة والوزراء

٣- السلطة القضائية .

٤- فعاليات المجتمع المدني(أحزاب ، نقابات

**أمثلة :**

\* إعطاء قرار بفتح مستشفى حكومي

\* تخفيض الأسعار .

\* زيادة أسعار المحروقات .

\* اتخاذ الإجراءات لمواجهة مرض معد .

المجتمعية



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

**صفاتها :**

تتصف بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية لهذه الهيئات والمؤسسات .

يشارك في صياغتها وتبني قراراتها الهيئات السياسية والمنظمات لدولية والإقليمية .

**أمثلة :**

\* هيئة الأمم المتحدة .

\* منظمة اليونسكو

\* جامعة الدول العربية .

الدولية



# ثالثاً : أنواع القرارات من حيث حالة القرار



## حالة التأكد

القرار يكون على علم تام بكل المعلومات اللازمة وبكل البدائل المحتملة . يتم اختيار البديل الذي يعود بأعلى عائد للمؤسسة  
(راجع الحلول العملية)

## حالة عدم التأكد

. متخذ القرار لا يكون لديه أية معلومات عن القرار الواجب اتخاذه مع أن له بدائل مختلفة .  
**يتم استخدام عدة معايير:**  
**١. معيار التفاؤل :** يفترض أن البيئة تعمل لصالحه ويستخدم في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المتوقعة  
**٢. معيار التشاؤم :** يفترض أن البيئة لا تعمل لصالحه ويستخدم في الحالات التي تكون فيها الخسارة عالية بالنسبة للأرباح المتوقعة  
**٣. معيار لابلاس :** يفترض أن احتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية  
(راجع الحلول العملية)

## حالة المخاطرة

تشير هذه الحالة إلى أن متخذ القرار يتوافر لديه عدة بدائل ، ولكل بديل نتائج مختلفة ، واحتمال كل نتيجة منها معروفة أو ممكن حسابها ، إلا أنه لا يعرف أي حالة ستحدث .  
يلجأ متخذ القرار إلى أساليب تقديرية أساسها نظرية الاحتمالات في دراسة وتحليل خيارات وبدائل القرار، حيث يحاول تحديد درجة المخاطرة المحسوبة التي تنشأ عن كل من البدائل المتاحة بهدف المفاضلة بينها واختيار أقلها مخاطرة  
(راجع الحلول العملية)

# رابعاً : أنواع القرارات حسب المدخل الفكري

## المدخل التدريجي

## المدخل العقلاني



هي تعديلات جزئية على الأوضاع القائمة وتقديم حلول عملية مُرضية للمشكلات والبحث عن معالجات مباشرة للمشكلات حال ظهورها  
**هنالك محددات لا تسمح بتطبيق القرار العقلاني مثل :**

. نقص في البيانات والمعلومات .  
. صعوبة حصر البدائل الممكنة كافة .  
. صعوبة قياس المعلومات بدقة .  
. ارتفاع درجة المخاطرة في البيئة الخارجية المعقدة

**مثل : إدخال تكنولوجيا في مؤسسة حيث تبدأ الإدارة بتدريب العاملين ثم يتم إدخال جزء من التكنولوجيا وهكذا**

هي القرارات التي تركز على منطق التفكير العلمي والعقلاني الذي تتوافر فيه متطلبات أساسية .

### يتطلب ما يلي :

. رغبة متخذ القرار وميله إلى العقلانية .  
. قدرة متخذ القرار المهنية والمعرفية .  
. توافر نظام معلومات متطور .  
. الملائمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية

**تخضع لخطوات متسلسلة منطقياً هي مراحل اتخاذ القرار**

## مقارنة بين صنع القرار وبين اتخاذ القرار

صنع القرار	اتخاذ القرار	
القدرة المهنية والتقنية على تحديد المشكلة	التفويض الرسمي والقانوني	من حيث مصدر السلطة
أدنى	أعلى	من حيث المركز الوظيفي
أولى	مؤخر	من حيث الأهمية
غير ملزم	ملزم	من حيث الإلزامية

### اتخاذ القرار : عملية مستمدة من :

. التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار .  
. دور متخذ القرار التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي .  
. المواقف التي تملي على متخذ القرار التصرف لفعل القرار واتخاذ البديل الذي يراه مناسباً له .

### صنع القرار : عملية مستمدة من :

١- القدرة المهنية والتقنية على تحديد المشكلة .  
٢- عملية جمع البيانات التي لها علاقة بالمشكلة وترتيبها وتصنيفها .  
٣- عملية وضع البدائل وتطويرها وتحليلها وتقويمها

### ملاحظة :

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 ودراسة البدائل وسلم تقريراً للمدير يوصي بشراء آلة محددة فوافق المدير وأمر بالتنفيذ  
**الموظف :** صانع للقرار **المدير :** متخذ القرار

# الأساليب الكمية والنوعية في اتخاذ القرارات



## أولا : الأساليب النوعية

### أسلوب دلفاي

تتشكل لجنة تضم مجموعة من الأشخاص الذين يكلفون رسمياً ببحث وتحليل مشكلة أو موقف قرار ما لتطوير بدائل لحل المشكلة والتوصية بها للجهة المعنية للأخذ برأي اللجنة في اتخاذ القرار المناسب.

**مثل :** تحسين النوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة

#### خطوات :

1. تحديد الهدف أو المشكلة.
2. تشكيل فريق من الخبراء من داخل المؤسسة وخارجها
3. طرح مجموعة من الأسئلة على كل مشارك من خلال استبانة يتم توزيعها ، ثم يعاد توزيع خلاصة الإجابات على الخبراء ، ثم إعادتها إلى منسق الفريق
4. تقديم تقرير شامل للجهة المختصة يتضمن خلاصة رأي المجموعة في المشكلة

#### أهم صفات أسلوب دلفاي :

- الموضوعية لأنه يتم به إخفاء أسماء المشاركين فيه .
- تكرار تداول الآراء بين المشاركين .
- الالتغذية المعلوماتية المستمرة بين أعضاء مجموعة دلفاي.

### المجموعة الإسمية

عبارة عن مجموعة من الأشخاص (فريق) يجتمعون معا لحل مشكلة معينة ، ولكن نقاشهم وتفاعلهم مقيد بإجراءات محددة لا تسمح بالنقاش المباشر بين الأعضاء .

#### خطوات :

1. يجتمع المشاركون في لجنة وتدون الآراء على ورق
  2. يقدم كل مشارك فكرة أو حل للمشكلة وتسجل على ورق عرض أو سبورة.
  3. تناقش المجموعة الأفكار والآراء المطروحة
  4. يقوم كل مشترك بشكل سري بترتيب الأفكار
  5. يتم اتخاذ القرار من خلال تبني المجموعة لفكرة أو البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب .
- مثال :** يمكن ان تطبق في حالة ظهور منافس شديد وقوي أو نوع المأكولات في مطعم .

### خصائص الأساليب النوعية :

- تميل للصيغة المعيارية أو المثالية (أي إلى ما يجب أن تكون عليه الأهداف وحلول المشكلة )
- تفتقر إلى الصفة العملية والإجرائية لصعوبة قياس الأهداف النوعية . تسمى بالطرق الوصفية

أسلوب دلفاي	أسلوب المجموعة الإسمية
لا يعرف أي مشارك المشتركين الآخرين	كل مشترك يعرف من يشاركه في المجموعة
لا يتقابل المشتركين وجهاً لوجه	يتقابل المشتركين وجهاً لوجه
تتم الاتصالات من خلال الاستقصاءات المكتوبة والتغذية الراجعة عن طريق المنسق أو المحلل	تتم الاتصالات بين المشتركين مباشرة

## ثانياً : الأساليب الكمية

نقطة التعادل : عملية تبيّن مستويات مختلفة من الربح أو الخسارة المرافقة لمستويات بيع أو إنتاج مختلفة وتعود إلى تحديد مستوى المبيعات الذي تتساوى فيه مستويات الربح والخسارة

( إيرادات المبيعات = تكلفة الإنتاج )

تحسب نقطة التعادل وفقاً للمعادلة التالية:

إجمالي التكاليف الثابتة

عائد المساهمة للوحدة الواحدة

عائد المساهمة = سعر البيع - التكلفة المتغيرة

(راجع الحلول العملية في الدوسية)



عبارة عن تمثيل شبكي وبياني تبين سلسلة من البدائل الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار والآثار والنتائج المترتبة على تبني أي من المسارات البديلة .

تستخدمه في أوضاع عدم التأكد أو المضاطرة .  
تقوم على نظرية الاحتمالات على تحديد القيمة المتوقعة لأي بديل يختاره متخذ القرار ، وبعد ذلك يتم المقاضلة بين هذه البدائل الاحتمالية بناءً على مفهوم القيمة المتوقعة .

**خطوات تطبيق شجرة القرارات :**

1. تحديد المسارات الاحتمالية المتاحة لمتخذ القرار في مواجهة مشكلة
2. تقدير احتمالات حدوث كل من النتائج المتوقعة وتحديد قيمة لكل منها من خلال حاصل ضرب النتائج المتوقعة منها في درجة
3. تحديد المسار والبديل الذي يتوقع له أكبر قيمة متوقعة ويكون عادة هو الاختيار الأمثل.

•••••

أسماء أخرى للأساليب الكمية :

الطرق الرياضية .

الطرق القياسية .

أدوات التحليل الكمي .

بحوث العمليات .

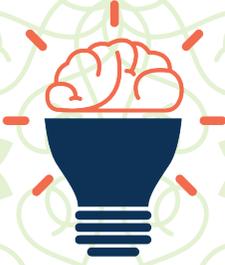


مجموع العوائد

تكاليف

معدل العائد الإستثماري :

ملاحظة : يجب مراجعة الحل العملي في دوسيات الأوائل والمنهاج المدرسي .



## مببرات الابتكار في عملية حل المشكلة

- 1- أن كثيرا من المشكلات الإدارية لا تتكرر غالبا بالمضمون والشكل والحجم والحدة والآثار والمتطلبات نفسها .
- 2- تغير الظروف المحيطة بالمسألة يضيف بعدا جديدا إليها حتى لو كانت متكررة .
- 3- التطور المعرفي والمعلوماتي والخبراتي والسلوكي لمتخذ القرار يؤثر في تعامله وإدراكه لموقف القرار ومتطلباته
- 4- التطور التنظيمي وتغير فلسفة المؤسسة وأهدافها وبنائها الهيكلي وقياداتها الإدارية .
- 5- توفير وسائل ونظم وتكنولوجيا معلومات حديثة تمكن من فهم وتحليل المشكلة بدقة وشمول وتقديم حلول متقدمة لها.



## أوجه استخدامات الحاسوب في عملية اتخاذ القرار

- 1- يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة .
- 2- برمجة وأتمتة القرارات وأنظمة العمل وتسهيل استخدامها وتطبيقها مما ينعكس إيجابا على الأداء الفردي والمؤسسي ، وزيادة فعاليتها ورفع كفاءته وتطويره باستمرار .
- 3- تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال بالجمهور من خلال التطبيقات العملية في هذا المجال وخصوصا الإنترنت والحكومة الإلكترونية .
- 4- المساعدة في إجراء الدراسات وتحليل بياناتها وتنظيم تقاريرها وحفظها وتعديلها وتبادلها بين الجهات المعنية بها بسهولة وفعالية .
- 5- عقد المؤتمرات والاجتماعات وتبادل الآراء والمعرفة والمعلومات والخبرات وغيرها من خلال الأشكال المختلفة لاستخدامات الحاسوب والانترنت .
- 6- تعزيز نظم الاتصال والرقابية وتفعيلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة .
- 7- تسهيل استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات .
- 8- بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي ( أسلوب التماثل ) .

ملاحظة : لمزيد من المفائدة يمكنك تحميل ورقتي عمل ( الملاحظات ، أسئلة علل ) من موقع الأوائل

[www.awa2el.net](http://www.awa2el.net)

# أهم المصطلحات والتعريفات التي لم ترد في المخططات

**اتخاذ القرار :** هي عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما لحل مشكلة ما للوصول إلى غاية محددة

**المشكلة :** هي المحفز أو الحاجة التي تدفع الشخص لاتخاذ قرار ما لكي يتصرف بطريقة تتناسب مع الموقف التوجيهي ؟

**حل المشكلة :** هي عملية استخدام المعلومات و المعرفة و الحدس لحل المشكلة التي يتم تحديدها مسبقا

**عملية تحديد المشكلة :** البحث في البيئة عن حالات تستدعي اتخاذ القرار حيث يتم التفريق بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية .

**القرارات الاستراتيجية :** هي القرارات الهامة التي تتعلق بالمدى البعيد وتقع مسؤولية وسلطة اتخاذها على الإدارة العليا

**حالات الطبيعة :** هي الظروف البيئية المحيطة بالقرارات والتي تؤثر بها في مرحلة الدراسة والتصميم أو في مرحلة التنفيذ أو التقديم

**التكلفة الثابتة :** هي جميع التكاليف التي تتحملها المؤسسة بغض النظر عن حجم مبيعاتها . مثل : تكلفة المباني والمعدات

**التكاليف المتغيرة :** هي التكاليف التي تتزايد وتتنغير بتغير مستوى أو حجم المبيعات . مثل : تكاليف شراء المواد الخام والتغليف وغيرها .

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

**الإيرادات الإجمالية :** هي القيمة المترتبة على مبيعات الإنتاج والتي تتزايد طرديا مع الزيادة في حجم المبيعات .

**الأرباح :** هي الفرق بين الإيرادات الإجمالية والتكلفة الإجمالية .

**الخسائر :** الفرق السلبى بين الإيرادات والتكاليف ، وتتحقق عندما تزيد التكاليف على الإيرادات.

**عائد المساهمة للوحدة الواحدة = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة .**

**القيمة النسبية للبديل = القيمة الكمية المقدرة للمعيار X الوزن النسبي المعطى له .**

**أسلوب التماثل :** بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي

**تكنولوجيا المعلومات :** عملية الدمج بين المعلومات والتقنية التي تمثل مجالا علميا وتطبيقيا يخدم جميع مجالات الحياة الإنسانية

**نقطة القرار :** نقطة البداية في موقف قرار تنطلق منها المسارات و الخيارات الاحتمالية أمام متخذ القرار

**الأساليب النوعية :** الأساليب التي تقوم على تحديد الأهداف والمشكلة من خلال وصفها وبيان نوعيتها وآثارها المختلفة .



A L - A W A 2 E L



✉ info@awa2el.net 📞 0797618240 📞 065683825

📘 <https://www.facebook.com/alawa2el>

\* الإشراف الفني والتصميم : شركة مزن للتصميم

\* جميع الحقوق محفوظة لدى شركة العلامة المثالية ويمنع تصويرها تحت طائلة المسؤولية