

مدخل لاتخاذ القرارات في المؤسسة

ما يلاحظ بأن نظم التكاليف و الإنتاج التقليدية كانت تتلاءم مع بيئة ووجدت في ظروف و نشاطات محددة للمؤسسة و التي توجه اقتصادي للدولة، أصبحت عرضة للكثير من الانتقادات¹ تواجه مشاكل عديدة خاصة فيما يتعلق بطرق تخصيص الاعباء غير مباشرة نظرا لعدم ملائمة هذه الأزمة الداخلية و الى جهة للمنشآت و أن المعلومات التي توفرها أصبحت و تتم بالقصور فبرزت الحاجة الى وجود نظم أكثر مسايرة لعدم تماثل القرارات، ويأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المالية الحقيقية لكل قسم في المؤسسة² فظهرت بذلك نظام: (ABC) based costing activity

الأنظمة المتطورة التي تعني بالرفض.

أولاً: خطوات اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

1. مفهوم القرار الإداري:

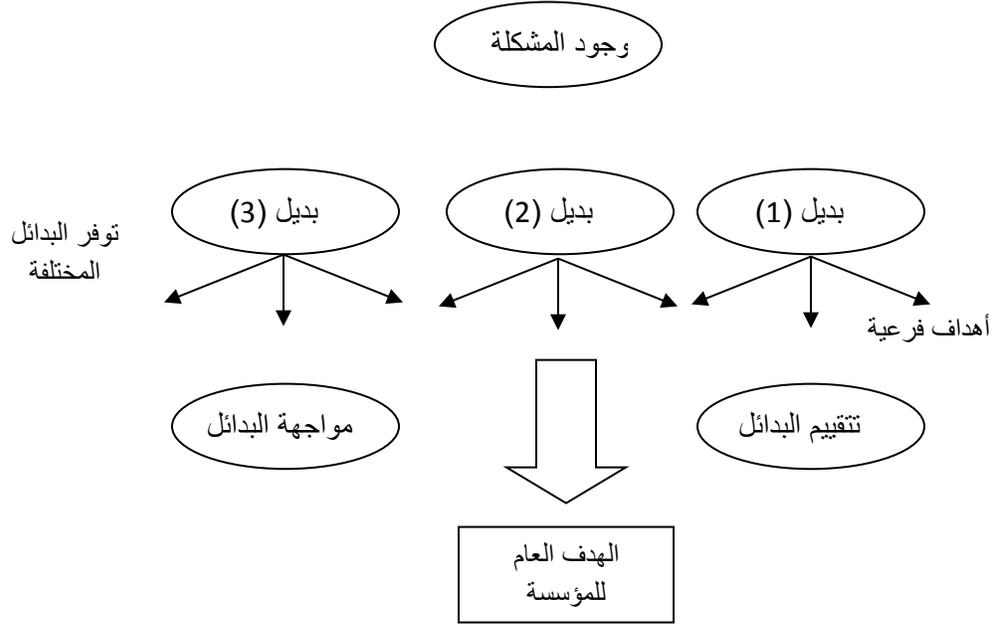
- 1- يمكن تعريف القرار الإداري كونه اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و دراسة أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة .
 - 2- كما يعرف القرار الإداري أنه الاختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة .
- و تحقيق الأهداف يعني تقديم مدى اتخاذ القرارات المناسبة و يمثل أحسن اختار للبدائل المتاحة و التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و هي

¹ . أحمد على محمد، عطاالله خليل، خالد ابراهيم، محاسبة التكاليف المتحدة، الرياض: دار المريخ، 2008، ص.28.

² . محمد السعيد أوكيل . تقنيات المحاسبة التحليلية: ج.1. الجزائر: دار الآفاق للنشر، 1998، ص.136.

- تحقيق أكبر عائد
- تحقيق لأقل تكلفة .

2. عناصر القرار الإداري : يوضح الشكل الموالي مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة:



1 - تحديد طبيعة المشكلة : إن التشخيص الحقيقي للمشكلة و تحديدها بدقة ، يعتبر من أهم عناصر التحليل ، و أن يكون مبرر لوجودها . فقد تتربط زوايا المشكلة، وتتشابك فيتعذر على الإدارة اعتماد الطريقة الصحيحة لمعالجتها.

و التحديد المشكلة يجب توفير الشروط التالية :

- 1 شعور المحلل (المسئول أن هناك مشكلة حقيقية تواجه المؤسسة)،
- 2 قد يكون تسيير المشكلة في غير صالح الأهداف العامة للمؤسسة،
- 3 مدى توفير البدائل لحلها
- 4 لكل بديل مزايا و نتائج و لكن لا تتوفر فرصة كاملة لتحقيق هذا البديل أو ذاك.

2 - جمع الحقائق و تحليلها :

هناك علاقة سببية بين وجود عناصر المشكلة، و عليه يبحث رجل الإدارة و هو يقدم للمالية التحليل عن العلاقة بين تلك العناصر ووضوح التساؤلات الملائمة، كما يبدأ الباحث في هذا المجال عن وضع عدة اعتراضات و ينطلق في تفسيرها اعتمادا على وسائل علمية يختارها بعناية لاستخراج النتائج المرغوبة و يطرح الاسئلة التالية :

- 1- إذا تحقق هذه البدائل المحتملة، ما هي كفاءتها ، ما هي طريقة انجازها .
- 2- ما هي الصعوبات التي تقف وراء تنفيذها .
- 3- ما هو الوقت اللازم لتطبيق هذه البدائل .

3- مرحلة اتخاذ القرار و تنفيذه و متابعته:

بانتهاء اختيار البديل الأرجح يتوجه رجل الإدارة لتبني هذا البديل و اتخاذ قراره لحل المشكلة و يهمله التنفيذ تحتاج إلى دراسة السبل الواجبة الإتباع في التنفيذ و التأكد من المهارات المطلوبة توفرها و المستلزمات الأخرى التي يحتاجها في عملية التنفيذ.

3. أنواع القرارات الإدارية في المؤسسة:

لاتخاذ القرارات المناسبة لا بد من وجود بدائل ، و يقصد بالبديل من الخلفية الاقتصادية بالاستراتيجية ، كما يوجد مناخ أو بيئة أو محيط يؤثر على اتخاذ القرار و يسمى في هذه الحالة : حالات الطبيعية المختلفة و يكون بالشكل التالي :

- 1- القرارات في حالة التأكد .
- 2- القرارات في حالة المخاطرة .
- 3- القرارات في حالة عدم التأكد .
- 4- القرارات في حالة الإختلاف .

مثلا : ففي حالة التأكد يختار الإداري القرار الذي يحقق أكبر عائد من الإستراتيجيات الموجودة في جدول النتائج. كما يختار القرار الذي يحقق أقل تكلفة في مصفوفة التكاليف

أما إذا كان الأمر يتعلق بوجود مخاطرة فعليه أن يميز بين :

- 1- وجود عدة ظروف من حالة واحدة مة حالات الطبيعة .

2- عليه أن يعرف احتمال وقوع كل حالة من حالات الطبيعة .

ثالث: الاستراتيجيات والبدائل المتاحة..

1. إتخاذ القرارات في المؤسسة.

أولا : القرار في حالة التأكد : يكون متخذ القرار قادر على المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة و هو في حالة تأكد تام أي 100% عن ظروف المحيطة بالمشروع سواء داخليا و تحتوي مصفوفة (جدولة) النتائج سوى عمودا واحدا يمثل حالة التأكد لكل استراتيجية

| التكلفة | الاستراتيجية | العائد | الاستراتيجية |
|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| 450 000 | س1 | 120 000 | س1 |
| 404 000 | س1 | 155 000 | س1 |
| 350 000 (الافضل) | س1 | 233 000 (الافضل) | س1 |

يختار المسير أفضل البدائل الممكنة من الاستراتيجيات المناسبة لكل مصفوفة .

ثانيا : القرار في حالة المخاطرة :

في حالة وجود المخاطر (و المخاطر هن يقيد عنها بنسبة مئوية مقدرة سابقا و عليه فإن المسير يميز بين ما يلي :

هناك عدة حالات أو ظروف تحيط بإتخاذ القرار

يعرف المسير احتمال وقوع كل حالة من حالات المحيط المختلفة .

نسبة الخطر العام التي تحيط بالمشروع .

و عليه يضرب المسير قيمة الاستراتيجية في احتمال وقوع نسبة الخطر العامة إذا كانت موجودة فإن نسبتها هي 100%

ثالثا : القرارات في حالة عدم التأكد : و هي الأكثر شيوعا لدى المسيرين حيث يميز بين الحالات عدم التأكد من حالات المحيط (و هي كثيرة) و لا يعرف على وجه الدقة احتمال

حدوث كل حالة. و نميز بين المعايير التالية التي تتحكم في اتخاذ القرار:

معيار التشاؤم لأبراهام وايلد

وعليه يتم اختيار أحسن أسوء النتائج للاستراتيجيات المختلفة و يميز بين حالات العوائد و
وحالات التكاليف كما يلي :

* في حالة الأيام يختار أسوء النتائج لكل الاستراتيجيات ثم يختار أفضلها (أي أعلى قيمة
(
** أما في حالة التكاليف يختار أسوء النتائج أولا و من ثم يختار أفضلها أي أقلها

| حالة الأرباح يختار س3 الأكبر الأسوء : 9000 . 26000 . 14000 13000 | حالات الطبيعة المختلفة | | | | الاستراتيجية |
|---|------------------------|-------|-------|--------|--------------|
| | ح4 | ح3 | ح2 | ح1 | |
| | 9000 | 28000 | 32000 | 15 000 | س1 |
| | 29000 | 25000 | 19000 | 14 000 | س2 |
| حالة التكاليف: يختار س2 الأقل الأسوء : 39000 . 32000 . 29000 . 32000 | 28000 | 39000 | 26000 | 34 000 | س3 |
| 34000 | 25000 | 13000 | 34000 | 25 000 | س4 |

معيار ليونيد و هورويتر : لإيجاد هذا المعيار نتبع الخطوات التالية :

نختار أسوء النتائج لكل إستراتيجية

نختار أفضل النتائج لكل إستراتيجية

يحدد مقدار التفاؤل (بما أنه لا يوجد احتمالات) كما يلي:

رقم 1 أي إذا كان المسير متفائلا جدا .

رقم 0 أي إذا كان المسير متشائما.

وتطغى نسبة التفاؤل و التشاؤم حسب الظروف المحيطة بكل حالة

يضرب الاستراتيجية الافضل في معامل التفاؤل.

: يضرب الاستراتيجية الاسوء في معامل التشاؤم.

تجمع حصيلة الرقمين لكل استراتيجية (الافضل، الاسوء)

ثم يختار المسير بين أعلى رقم من كل حالة من حالات (أكبر عائد)

ثم يختار المسير بين أقل رقم من كل حالة من حالات (أقل تكلفة)

مثال : إذا كان معامل التفاؤل = 0,6 فإن معامل التشاؤم = 1- 0,6 = 0,4

وحسب جدول الاستراتيجيات التالية :

| حالات الطبيعة المختلفة | | | | | الاستراتيجية |
|------------------------|-------|-------|-------|--------|--------------|
| 5ح | 4ح | 3ح | 2ح | 1ح | |
| 12 000 | 9000 | 22000 | 35000 | 15 000 | س1 |
| 15 000 | 29000 | 24000 | 19000 | 23000 | س2 |
| 20 000 | 27000 | 39000 | 18000 | 14 000 | س3 |
| 8 000 | 25000 | 13000 | 14000 | 21 000 | س4 |

حالة تحقيق أعلى الإيرادات : الأفضل + الأسوء = الأرباح

$$24\ 600 = (0,4 \times 9\ 000) + (0,6 \times 35\ 000) = \text{س1}$$

$$24\ 600 = 3600 + 21\ 000$$

$$23\ 400 = (0,4 \times 15\ 000) + (0,6 \times 29\ 000) = \text{س2}$$

$$23\ 400 = 6000 + 17\ 400$$

$$29\ 000 = (0,4 \times 14\ 000) + (0,6 \times 39\ 000) = \text{س3} : \text{يختار المسير}$$

$$\text{الأفضل} \quad 29\ 000 = 5600 + 23\ 400$$

$$18200 = (0,4 \times 8\ 000) + (0,6 \times 25\ 000) = \text{س4}$$

$$18200 = 3200 + 15\ 000$$

حالة تحقيق أقل التكاليف : الأسوء + الأفضل = مجموع التكاليف

$$19400 = (0,6 \times 9\ 000) + (0,4 \times 35\ 000) = \text{س1}$$

$$19400 = 5400 + 14\ 000$$

$$20\ 600 = (0,6 \times 15\ 000) + (0,4 \times 29\ 000) = \text{س2}$$

$$20\ 600 = 9000 + 11\ 600$$

$$24\ 000 = (0,6 \times 14\ 000) + (0,4 \times 39\ 000) = \text{س3}$$

$$24\ 000 = 8\ 400 + 15\ 600$$

$$14\ 800 = (0,6 \times 8\ 000) + (0,4 \times 25\ 000) = \text{س4} : \text{يختار المسير}$$

$$\text{الافضل} \quad 14\ 800 = 4\ 800 + 10\ 000$$