

سلم التصحيح

امتحان الدورة الأولى
للعام الدراسي 2019-2020
مقرر: نظرية القرارات الإدارية
مدة الامتحان: ساعتان

جامعة دمشق
التعليم المفتوح - برنامج المشروعات
السنة الرابعة

السؤال الأول (30 علامة) : تكلم بالتفصيل عن نماذج اتخاذ القرار الإداري ؟

أ. عناصر النموذج :

يحتوي النموذج بشكل عام على ستة عناصر رئيسية هي :

1. حالات الطبيعة التي تتعلق بالظواهر الخاصة بظروف البيئة التي يتم اتخاذ القرار فيها ويكون لها تأثير مباشر في عملية اتخاذ القرار ، وتتمثل هذه الحالات بالعلاقات الموجودة بين النتائج والاختيار سواء كانت علاقات عشوائية أو احتمالية أو غير معروفة.
2. متخذ القرار (المدير) الذي يخضع لتأثير حالات الطبيعة ويتخذ القرار في ضوءها.
3. الأهداف التي يريد متخذ القرار تحقيقها من قراره سواء كانت هذه الأهداف واضحة أو غير واضحة سواء كانت مستقر أو غير ذلك.
4. البدائل وطرق العمل المتاحة أمام متخذ القرار ويتوجب الاختيار منها.
5. عملية ترتيب البدائل حسب أولوية نتائجها وأهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار .
6. عملية الاختيار لبدل أو أكثر من البدائل المتاحة.

ب. أنواع النماذج :

انطلاقاً من أهمية الدور الذي تؤديه القرارات وحيويتها في نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ، فقد حاول بعض الكتاب توضيح طريقة اتخاذ القرارات وتفسيرها ، واقتروا عدداً من النماذج لاتخاذ القرارات ، وسنعرض فيما يلي أهم هذه النماذج. **ميز سايمون بين نموذجين لاتخاذ القرار :**

1. النموذج الراشد :

بموجب هذا النموذج يقوم المدير بالخطوات المتتابعة الآتية (بالترتيب) :

- تعريف المشكلة (التحري).

- وضع حلول وتقويمها (التصميم).

- اختيار الحل الأنسب.

- التنفيذ والمتابعة.

- لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة.
 - لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل.
 - لديه منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.
 - يمتلك مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو الأفضل.
- وقد أكد سايمون أن الرشد الكامل مناقض ومخالف للواقع ، واقترح الرشد المحدود لأن المدير يواجه قيوداً ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرارات ، بعضها شخصية والبعض الآخر بيئية ، وتعمل جميعها من دون تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات.

2. النموذج المرضي (نموذج الرجل الإداري) :

وفق هذا النموذج يسعى المدير للوصول إلى قرار معقول (مرضٍ وليس مثالياً)؛ يتوقف بحثه عن البدائل عند توصله إلى بديل معقول يعتقد أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل ، ويعرف بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار الذي يتخذه الرجل الإداري ، وهذا النموذج تبنته المدرسة السلوكية في اتخاذ القرار التي نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متأثراً ومؤثراً)

يتميز النموذج المفتوح في اتخاذ القرار بأن عملية اتخاذ القرار فيه تتم بصورة ديناميكية ضمن إطار عام في هدف محدد وبدائل معينة لتحقيقه.

أما لوثانز فيصنف نماذج اتخاذ القرار إلى أربعة نماذج هي :

1. **النموذج الاجتماعي المنطقي** : هذا النموذج مشتق من النموذج الاقتصادي التقليدي ، وينظر النموذج الراشد عند سايمون ، وينظر هذا النموذج إلى متخذ القرار على أنه عقلائي وراشد بصورة كاملة ، وفي الجوانب جميعها.

2. **النموذج الاجتماعي** : هذا النموذج عكس النموذج الراشد ، وتم تطويره من قبل علماء النفس استناداً إلى نظرية فرويد التي تعتبر الإنسان مجموعة من النزوات والغرائز والعواطف ، ويرى أتباع هذا النموذج أن المؤثرات الاجتماعية لها تأثير كبير على سلوك متخذ القرار ، وفق ذلك فإن الضغوط والتأثيرات الاجتماعية يمكن أن تقود المديرين إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة (ويمكن القول إن كلا النموذجين الرشد والاجتماعي غير واقعيين).

3. **نموذج الرضا - الرشد المحدد** (تحدثنا عنه سابقاً).

4. **نموذج الخبرة والتجربة** : وفق هذا النموذج يعتمد متخذ القرار على الاستكشاف والحكم والاجتهاد استناداً للتجربة والخبرة العلمية وليس المعرفة العامة ، و على الحدس والمحاولة الخطأ ، والاستفادة من التجارب السابقة مما يسهل الأمور ، ويساعد متخذ القرار ولكن يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى قرارات خاطئة.

السؤال الثاني (35 علامة) :

قررت إحدى المنظمات و استجابة لتلبية الطلب المتزايد على منتجاتها بثلاث مستويات له دراسة ثلاثة بدائل (استراتيجيات) مع ثلاث حالات للطبيعة وفق جدول القرار (عوائد) التالي :

Pj	حالات الطبيعة (الاحتمالات الأولية)		
	طلب عالي P ₁ = 0.5	طلب متوسط P ₂ = 0.3	طلب منخفض P ₃ = 0.2
Si البدائل			
S1 بناء مصنع كبير	10000	(2000)	(1000)
S2 بناء مصنع متوسط	8000	12000	(3000)
S3 بناء مصنع صغير	20000	(4000)	(5000)

علما بأن احتمالات اللامبالاة مرتبة تنازليا على أساس أكبر مردود الى اصغر مردود كما يلي:
(0 ، 0.40 ، 0.60 ، 0.65 ، 0.70 ، 0.80 ، 0.85 ، 0.90 ، 1)

المطلوب :

1- تحديد البديل الأفضل مستخدما الاحتمالات الأولية باعتماد معيار القيمة المالية المتوقعة EMV؟

$$EMV_1 = 10000 * 0.5 + (-2000) * 0.3 + (-1000) * 0.2 = 4200$$

$$EMV_2 = 7000$$

$$EMV_3 = 7800 \rightarrow Max \Rightarrow S_3 \text{ هو الأفضل}$$

2- تحديد البديل الأفضل باستخدام معيار المنفعة المتوقعة EU ؟

ترتيب احتمالات اللامبارات و حساب المنفعة المتوقعة

EU (0-100)	احتمالات اللامباراة Pj	الايرادات	تسلسل
100	1	20000	1
90	0.90	12000	2
85	0.85	10000	3
80	0.80	8000	4
79	0.70	-1000	5
65	0.65	-2000	6
60	0.60	-3000	7
50	0.40	-4000	8
0	0	-5000	9

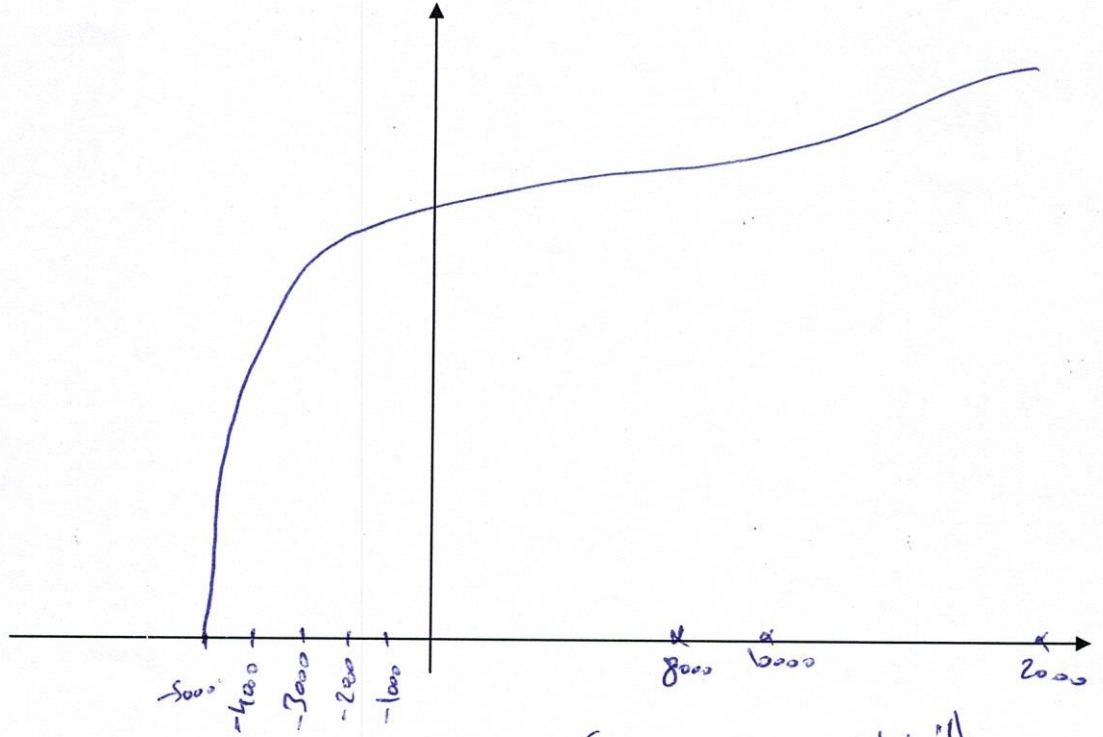
Si البدائل	Pj	حالات الطبيعة		
		طلب عالي P ₁ = 0.5	طلب متوسط P ₂ = 0.3	طلب منخفض P ₃ = 0.2
S1 بناء مصنع كبير		85	65	70
S2 بناء مصنع متوسط		80	90	60
S3 بناء مصنع صغير		100	40	0

$$EMV_1 = 76$$

$$EMV_2 = 79 \rightarrow \text{Max} \Rightarrow S_2 \text{ هو الخيار}$$

$$EMV_3 = 62$$

3- تحديد سلوك متخذ القرار موضحا ذلك بالرسم البياني الملائم ؟



التحسين & منقظ

السؤال الثالث (35 علامة) :

بفرض لدينا مصفوفة مباراة بين لاعبين كما يلي

اللاعب B \ اللاعب A	1	2	3
1	0	-2	0
2	2	4	3
3	3	-2	3

المطلوب : أوجد الاستراتيجيات المثلى لكل لاعب و قيمة المباراة بالطريقة الحسابية ؟

الحل: نستخدم أسلوب القيمة فتصبح المصفوفة

2 4
3 -2

$$\begin{array}{cc} 2 & 4 \\ 3 & -2 \end{array} \quad \left. \begin{array}{c} 5 \\ 2 \end{array} \right\} \begin{array}{c} \frac{5}{7} \\ \frac{2}{7} \end{array} \text{حسب الفرد}$$

$$\begin{array}{r} 6 \\ \hline 6 \\ 7 \end{array} \quad \begin{array}{r} 1 \\ \hline 1 \\ 7 \end{array}$$

$$V = \frac{6}{7} * 2 + \frac{1}{7} * 4 = 2,85$$

$$V = \frac{6}{7} * 3 + \frac{1}{7} * -2 = 2,85$$

أو

$$V = \frac{5}{7} * 2 + \frac{2}{7} * 3 = 2,85$$

$$V = \frac{5}{7} * 4 + \frac{2}{7} * -2 = 2,85$$

النتيجة متساوية ولها الحل A

انتهت الأسئلة مع التمنيات بالتوفيق والنجاح د. زكوان قريط

