



المحاضرة - الثانية -

الوظائف الادارية التي تؤديها المشروعات

وعملية اتخاذ القرار

تتوقف الوظائف الرئيسية للمشروع على طبيعة النشاط الذي يقوم به , فإذا كان المشروع صناعياً كانت أهم الوظائف الرئيسية فيه الوظائف الآتية:

❖ **الوظيفة الإنتاجية:** وهي من أهم الوظائف في المنشآت الصناعية، وهي تتعلق بإيجاد

المنافع الشكلية للمواد والخامات، وذلك بتحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات

المستهلكين ورغباتهم. ولكن هذه الوظيفة الأساسية تتطوي على الكثير من الوظائف

الفرعية مثل اختيار موقع المصنع، وترتيب الآلات، وتحديد درجة الآلية، والتصميم

الهندسي للسلعة والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية والعمليات الإنتاجية داخل

المصنع، والحصول على المواد، وتخطيط الإنتاج، ورقابة الإنتاج والجودة.

❖ **الوظيفة التمويلية:** تعد هذه الوظيفة حيوية لكل مشروع ، لأن جميع مشروعات

الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى تستطيع القيام بنشاطاتها , وكل وظائف المشروع

الأخرى تقريباً لا يمكن النهوض بها من دون توافر الأموال اللازمة من مصادر متعددة

قد تكون دائمة أو مؤقتة وقد تكون ملكية أو اقتراضاً. ولا يقتصر النشاط المالي على

الحصول على الأموال بل يمتد لكي يشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال



المحاضرة - الثانية -

❖ **وظيفة الموارد البشرية (ادارة الأفراد):** تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة

وجعلها راضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال , ويستلزم هذا القيام بنشاطات مختلفة مثل

حصر الوظائف اللازمة وتحديد مواصفاتها، والمحافظة على اتصال وثيق مع سوق

العمل، والحصول على الأفراد المناسبين وتأهيلهم للعمل. وتهتم بوضع سياسات

الأجور والمكافآت والترقيات، وتنظيم علاقات العمل، وتقديم الخدمات للعاملين

ومراقبتهم للتأكد من أن العاملين يعملون على تحقيق أهداف المشروع.

❖ **وظيفة التسويق (أو الإدارة التجارية):** تهتم هذه الإدارة بكل النشاطات الضرورية التي

تبذل لبقى طلب السلع التي ينتجها المشروع قائماً , وهي توجه نشاطاتها بوجه خاص

نحو انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستعمال أو الاستهلاك.

وهذه الوظيفة الحيوية التي تعد المحور الرئيس في منشآت الأعمال تشمل وظائف

أخرى مهمة مثل عملية البيع والتخزين والنقل, فوظيفة البيع تهتم بتحويل ملكية السلع

والخدمات من المنتج إلى الوسطاء أو المستهلكين مما يستدعي اختيار طرائق التوزيع

المناسبة وتحديد أسعار البيع، والقيام بالحملات الإعلانية والترويجية لكسب «زبائن»

المشروعات المنافسة، وكذلك اختيار العاملين في البيع وتدريبهم.



المحاضرة - الثانية -

❖ **بحوث العمليات ودراسة السوق:** تهدف بحوث العمليات إلى حل مشاكل الإدارة التي

تنشأ في المؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها , وتستخدم من أجل ذلك طرائق علمية

تطبق بها الأساليب الكمية لحل هذه المشاكل سواء أكانت تسويقية أم إنتاجية أم

لأغراض عسكرية أم غير ذلك.

أما أبحاث السوق فقد عرّفها جمعية التسويق الأمريكية بأنها " تلك المعلومات التي يتم

تجميعها وتسجيلها وتحليلها بشأن كل ما يتعلق بمشاكل تسويق السلع والخدمات " لذا فإن هذه

المعلومات تختص بالنشاطات التسويقية سواء أكان ذلك متصلاً بالمنتج أم بالبائع أم

بالمستهلك ويجب أن تأتي هذه المعلومات من مصادر موثوق بها، ويجب أن تكون مطابقة

لواقع السوق. ويتركز نشاط أبحاث السوق بوجه خاص على النشاطات التي تتضمن جمع

المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلات التسويق. أما عملية أبحاث السوق

فإن في مقدمة ما تشمله، تحديد المشكلة واقتراح الحلول أو البدائل المناسبة لمعالجتها، ووضع

تصاميم تفصيلية لكل من البدائل المقترحة، وجمع المعلومات المتعلقة بكل منها.



المحاضرة - الثانية -

*عملية اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات :- تعني الاختيار بين البدائل المختلفة والمتاحة وتحت ظروف عدم التأكد ونظراً لأن معظم المشاكل التي تواجه المشروعات الخاصة غالباً ما يمكن حلها من خلال البدائل المتاحة والمتعددة .

مراحل عملية اتخاذ القرارات :-

1. تحديد المشكلة المراد اتخاذ قرار اداري بشأنها: وهي من أهم المراحل الفكرية وأكثرها صعوبة التي يجب أن تفكر بها كإداري، فإذا لم تتعرف على المشكلة الحقيقية، فإن القرار الذي تتخذه سيكون قراراً غير ملائم للمشكلة التي أصدرت من أجلها القرار..

2. دراسة وتحليل المشكلة المعنية والعوامل المتصلة بها .

3. دراسة وتحليل كافة البدائل المتاحة من حيث الكلفة والإيراد .

4. اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل , وهي من اصعب الخطوات في اتخاذ القرار لأن كل ما وصلت إليه حتى هذه المرحلة الفكرية هو قائمة بالمزايا والعيوب لبدائل متنوعة، فعندها تجد نفسك غير قادر على الاختيار؛ لأن الاختيار بطبيعته هو قطع الموضوع نهائياً بعد القيام بعملية التقويم، والتقويم هو أن تقوم بالموازنة بين كل العيوب وكل المزايا لجميع البدائل ليتم اختيار البديل الأنسب والذي يحقق الهدف المطلوب باقل كلفة اكبر مردود .

مثلا اذا كانت المشكلة التي تواجه الادارة تتمثل في رغبتها في زيادة المبيعات من اجل زيادة الارباح , فان البدائل امام الادارة لتحقيق ذلك الهدف هي (زيادة الانتاجية , او



المحاضرة - الثانية -

تخفيض التكاليف , او زيادة الاسعار) فمن خلال دراسة هذه البدائل الثلاثة يمكن اختيار البديل الافضل الذي يحقق الهدف المطلوب وهو زيادة الارباح .

العوامل الخارجية المؤثرة على القرارات الإدارية:-

- **الندرة النسبية للموارد :-** جميع الموارد تتصف بالندرة والمحدودية من جهة وذات استعمالات متعددة من جهة اخرى وان الطلب عليها يزداد باستمرار نظراً لاتساع النشاطات الاقتصادية وهذا يتطلب التعامل بحكمه مع تلك المواد .
- **حالة النشاط الاقتصادي :-** من العوامل الاخرى التي تواجه الادارة هي حالة النشاط الاقتصادي السائد الذي يتراوح بين الانكماش والانتعاش ففي حالة الانتعاش يزيد الطلب على الموارد الاقتصادية فترتفع اسعار عناصر الانتاج اما في حالة الركود فينخفض الطلب على عناصر الانتاج وتنخفض اسعارها.
- **طبيعة الاسواق :-** ان طبيعة السوق الذي يتم التعامل به من قبل ادارة المشروعات له تأثير كبير على القرارات الإدارية وهذه المسألة لابد وان تعطى اهتمام اكبر.
- **حالة عدم التأكد:-** معظم القرارات الإدارية التي يمكن اتخاذها لا تتعلق بنشاط المشروع في الوقت الحاضر بل تتعامل مع ذلك النشاط في المستقبل وان المستقبل يخضع للعديد من المتغيرات التي يصعب التكهّن بها من قبل الادارة .
- **درجه التطور الاقتصادي :-** لابد ان يؤخذ بنظر الاعتبار من قبل ادارة المشروعات هو درجه ومستوى التطور الاقتصادي الذي يمر به اقتصاد البلد لما له من اثر كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .
- **درجة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي :-** كلما زادت درجه التدخل الحكومي كلما ضعفت قدرة المشروعات في اتخاذ القرارات المناسبة ومن اشكال التدخل الحكومي الضرائب والاعانات والتسعير الجبري وتحديد الاجور .



المحاضرة - الثانية -

دراسة وتحليل الطلب والتنبؤ بالمبيعات

يعرف الطلب على انه " الرغبة المدعومة بالقوة الشرائية للحصول على سلعة او خدمة معينة في وقت معين وسعر معين , وتأتي اهمية تحليل الطلب من الاتي :-

- ان معظم القرارات الإدارية التي تتخذها ادارة المشروعات تتعلق اساساً بالطلب كالقرارات المتعلقة بالإنتاج .
- على ضوء الطلب المتوقع يتم اعداد وصياغة معظم خطط المنشأة مثل خطة الانتاج او التكاليف ... الخ
- ان نجاح الادارة في تقدير حجم الطلب ونوعيته يساعد على تخطيط النشاط التسويقي .
- معرفة مقدار الطلب المتوقع على منتجات المشروع سوف يساعد على معرفة الايرادات المتوقعة .
- ان التقدير غير الصحيح للطلب تؤدي الى الحصول اما الى فائض في الانتاج أو عجز ونقص عن حاجة السوق .

أنواع الطلب :

- **الطلب الفعال :** يعرف الطلب الفعال الكمي الذي يرغب المستهلك بالحصول عليها والمدعومة بقوة شرائية .
- **الطلب البديل :** يمثل الطلب على السلع البديلة أو السلع التي لها بدائل في السوق حيث أن اي من هذه البدائل يمكن ان يستخدم لاشباع الحاجه مثل الشاي والقهوة , المدفئة النفطية والكهربائية ..



المحاضرة - الثانية -

- **الطلب المتصل :** في بعض الاحيان يتطلب اشباع حاجه بشريه ليس سلعه واحده وانما عدة سلع في ان واحد مثل المدفئة النفطية والنفط , السيارة والبنزين ..
- **الطلب المتعدد :** اي ان السلعة المعنية قد يكون لها عدة استخدامات مثل الطلب على الكهرباء والذي يعتبر طلب متعدد الأغراض , اذ يمكن استخدامها في الاضاءة , التبريد والتكييف ... الخ .
- **الطلب المشتق :** في بعض الاحيان يكون الطلب على بعض السلع مشتقاً من الطلب على سلع اخرى فالطلب على القماش يكون مشتقاً من الطلب على الملابس .
- **الطلب النهائي والطلب الوسيط:** يعبر عن الطلب النهائي عن السلع والخدمات التي تستخدم استخداماً نهائياً في اشباع الحاجه البشرية او الطلب على السلع التي تستخدم لمرة واحدة كالطلب على السلع الغذائية .
- **اما الطلب الوسيط** فهو الطلب على السلع التي تستخدم في انتاج سلع اخرى كالطلب على الحديد والمواد الخام الاخرى والسلع نصف المصنعة .
- **طلب المشروع وطلب السوق :** يمثل طلب المشروع الكمية المطلوبة من سلعه ما ينتجها المشروع بالأسعار السائدة في السوق أما طلب السوق فهو يمثل اجمالي الطلب على منتجات جميع المشروعات التي تنتج بدائل لبعضها .