



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 تنطوي 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 افتراضاً. ولا يقتصر النشاط المالي على الحصول على الأموال بل يمتد لكي يشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال

❖ **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



المحاضرة - الثانية -

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 ليبقى 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 الوسيط 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.

❖ **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.

***عملية اتخاذ القرارات**



المحاضرة - الثانية -

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

مراحل عمليه 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 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:-



المحاضرة - الثانية -

- 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 لا بد 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 التكهن بها من قبل الادارة .
- درجة التطور الاقتصادي :- لا بد ان يؤخذ بنظر الاعتبار من قبل ادارة المشروعات هو درجة 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 درجة التدخل الحكومي كلما ضعفت قدرة المشروعات في اتخاذ القرارات المناسبة ومن اشكال التدخل الحكومي الضرائب والاعانات والتسعير الجبري وتحديد الاجور .

نموذج صنع القرار الاقتصادي

مما سبق يمكن القول أن نموذج اتخاذ القرار والذي يطلق عليه نظرية المؤسسة هو أن المؤسسة في أبسط صورها تضع تعظيم الربحية هدفها الاساسي ولهذا الغرض يعمل ملاك



المحاضرة - الثانية -

المؤسسة والمديرين معا من أجل هذا الهدف, ويبين الشكل ادناه نموذج صنع القرار الاقتصادي.

