

الإدارة الحديثة ودورها في التنمية

إعداد. د/ محمد محمود سامي

أستاذ الاقتصاد المساعد - مركز بحوث الصحراء

مقدمة

إن مهام الإدارة في المشروعات الحديثة تنحصر في التخطيط ، والتنظيم وتكوين وتنمية الكفايات الإدارية والتوجيه والرقابة وتمثل هذه الوظائف العناصر الرئيسية للعملية الإدارية في المشروع ولذلك فإن عرضنا لوظائف المدير سوف يبنى على هذا التقسيم .
ولسوف نقوم بعرض سريع لهذه الوظائف - تسهيلاً لمهمة النظرة الشمولية لوظائف المدير وعناصر الإدارة في المشروعات الصغيرة على أن نتبع ذلك بتفصيل كل وظيفة عند دراستنا لعناصر الإدارة .

١- التخطيط

وهي وظيفة أساسية من وظائف المدير وتتعلق هذه الوظيفة بتحديد غايات المشروع واهدافه ، واختيار السياسات و البرامج المؤدية للوصول إلى هذه الغايات ويتعلق التخطيط بالاختيارين البدائل فهو بذلك يمثل عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمستقبل وهو بذلك يسبق أي عمل تنفيذي .

أ- ارتباط التخطيط بعملية اتخاذ القرارات

وتمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل تبدأ

- * تحديد المشكلة
- ثم
- * تحليل البيانات والأجزاء المكونة لهذه المشكلة للتعرف على جذورها وابعادها
- ثم
- * دراسة احتمالات الحل
- ثم
- * اختيار حل من الحلول
- ثم
- * اتخاذ القرار المناسب بشأنه

ومن هنا تتضح العلاقة بين اتخاذ القرارات ووظيفة التخطيط وبهذا المعنى فإذا كانت عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار بين البدائل الممكنة للتصرف فإن هذه العملية هي جوهر وظيفة التخطيط .

ب- أهمية التخطيط للمشروع

تتركز أهمية التخطيط في انها عملية ضرورية تتحدد فيها الأهداف بوضوح بما يسهل لكل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف بوضوح الغايات التي ترمى المنشأة إلى تحقيقها .

كما يتضمن التخطيط تحديداً مسبقاً للعناصر الواجب استخدامها من المواد والأموال والعدد والآلات و التكنولوجيا والقوي البشرية . وبذلك ينتبه المسئولون في المشروع إلى ضرورة تدبير هذه الإمكانيات لتحقيق الأهداف وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل . ويتعلق التخطيط بالتنبؤ بالمستقبل ، وتتضمن عملية التنبؤ عملية دراسة احتمالات التعرض للمشاكل والعقبات ونوعية المشاكل والعقبات والعمل مسبقاً على تفادي مثل هذه العقبات إما بالتغلب عليها أو بالتكيف معها . كما يهتم التخطيط بالناحية الاجتماعية وتحقق الاتساق بين أهداف الجماعة وأهداف التنظيم .

٢- التنظيم

من المهم وضع الأسس والقواعد التي تتضمن تحقيق أهداف المنشأة عن طريق الجهد المشترك لكل العاملين دون حدوث إي احتكاك أو صراع أو تعارض وهو يتضمن أيضاً وضع نظام للعلاقات بين الأفراد بحيث تتحدد مسؤوليات لكل فرد ودوره في تحقيق النتائج النهائية للمنشأة . لذلك فإن نجاح المنشأة سوف يتحقق بدرجة كبيرة على كفاءة التنظيم .

٣- تكوين وتنمية الكفايات الإدارية

وتتعلق هذه الوظيفة بصفة أساسية بتكوين وتنمية الهيئة الإدارية داخل المشروع إي تكوين وتنمية كفاءة معاونين و المساعدين بحيث يتأكد المدير وبصفة مستمرة من وضع الأشخاص الأكفاء في المراكز المناسبة لهم على الهيكل التنظيمي حتى تتماشى مع الظروف المتغيرة في المجتمع .

٤- التوجيه

تتعلق هذه الوظيفة من وظائف المدير بإرشاد المرءوسين والأشراف عليهم وهي عملية يومية تتم في الأداء اليومي لأعمال المدير وتتعلق بما يلي :-

١-الاتصالات Communications باتصال المدير بالمرءوسين لاعطاء التوجيهات.

٢-القيادة Leader Ship إعطاء نظام الثواب والعقاب .

٣-الدافعية Motivations بالتعرف على الدوافع التي تدفع العاملين للعمل

ورفع روحهم المعنوية.

٥- الرقابة وتقييم الأداء

وتهدف وظيفة الرقابة إلى التأكد من أنه قد تم تنفيذ الأعمال بالطريقة التي سبق تحديدها ، ولذلك فإن على المدير أن يحدد مقدماً معايير الأداء التي يمكن من الحكم الموضوعي على الأداء للعمل المرضي وغير المرضي وسرعة اكتشاف الأخطاء وعلاجها بالملاحظة

والرقابة والمرونة وأن يكون النظام الرقابي اقتصادياً بحيث تتعاون العوائد التي يمكن تحقيقها مع التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنشأة في سبيل إقامة نظام رقابي معين .
ويوضح الشكل التالي العلاقة بين وظائف المدير ووظائف المشروع ومنه يتضح إن كل وظيفة تحتاج لعمليات التخطيط وتحديد الأهداف والسياسات وتنظيم العمل ، وتنمية الكفايات ، وتوجيه الأفراد واخيراً مراقبة التنفيذ للتأكد من تطابقه مع الخطة المرسومة .

العلاقة بين وظائف المدير ووظائف المشروع

نشاط إداري	تخطيط	تنظيم	تنمية كفايات	توجيه	رقابة
نشاط فنى	*	*	*	*	*
مشتريات ومخازن	*	*	*	*	*
إنتاج	*	*	*	*	*
تمويل	*	*	*	*	*
تسويق	*	*	*	*	*
أفراد	*	*	*	*	*
علاقات عامة	*	*	*	*	*
حسابات	*	*	*	*	*

تحليل المفاهيم الأساسية للمشروع

المشروع "هو عبارة عن مجموعة إنسانية مستقلة للإنتاج سواء للسلع أو الخدمات أو الأفكار ، وان تلك المجموعة تمتلك وسائل الإنتاج اللازمة وتحاول جذب المحيط الخارجي والتعايش معه ويتحدد مستقبل المشروع بمقدرته على بيع نتاج نشاطه .

أنواع المشروعات :-

١- من حيث طبيعة النشاط تقسم إلى

- المشروعات الزراعية
- المشروعات الصناعية
- مشروعات الخدمات (بنوك/تأمين)
- مشروعات تجارية (توزيع/وساطة)
- مشروعات خيرية
- مشروعات حكومية

٢- من حيث الهدف

مشروعات هادفة لتحقيق ربح

مشروعات لا تهدف إلى تحقيق ربح جزئية

٣- من حيث الملكية

- مشروعات مملوكة للقطاع العام
- مشروعات مملوكة للقطاع الخاص
- مشروعات مملوكة للقطاع المشترك
- مشروعات مملوكة للأجانب في ظل الاستثمار وتشجيع رأس المال

٤- مشروعات من حيث الحجم وتنقسم إلى

- المشروع الصغير (فردى)
- المشروع الكبير (نطاق أوسع وعدد أكبر)
- المشروع العملاق
- المشروعات متعددة الجنسية

ويمكن فصل أوجه نشاط المشروع إلى التقسيم التالي

- ١- التسويق
- ٢- إدارة المواد (الشراء والتخزين)
- ٣- الإنتاج
- ٤- التمويل
- ٥- الأفراد والموارد البشرية

أولاً: نشاط التسويق

مما لا شك فيه أنه لكي يمكن للمشروع أن يبيع فلا بد له أن يقرر ويغزو سوقاً معينة ، أو عدة أسواق ويجب ان تكون هذه الأسواق مربحة ويمثل هذا الشكل الدور الرئيسي الذي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقه وهكذا فإن المسئولين عن التسويق :-

(١) يبحثون عن وجود أسواق مربحة للمشروع

(٢) يحاولون غزو هذه الأسواق بوضع الإستراتيجيات والسياسات المناسبة

مخرجات	إجراءات	مدخلات
في صورة بيع و أرباح محققة	(قرارات تسويقية) كالسعر والبيع والتوزيع	خارجية معلومات عن البيئة (كالملاء، السوق) فرق بين المحقق والمستهلك
	داخلية معلومات إحصائية	

• أنواع السوق

١- سوق المنافسة الكاملة او غير الكاملة (سهولة الدخول والخروج منه)

٢- السوق الاحتكاري

٣- سوق احتكار القلة

• إطار وظيفة التسويق أن هذا النشاط يتضمن

١- إجراء بحوث التسويق المختلفة للتعرف على رغبات المستهلكين وعاديتهم

وقدراتهم وتتضمن بحوث التسويق أربعة أنواع أساسية هي:

(أ) **بحوث المنتج** ويقصد بها البحث عن الأفكار الجديدة والمنتجات والقيام

بدراسة مدى تقبل المنتج في السوق ودراسة دوافع شراء المستهلكين .

(ب) **بحوث السوق** وهي الخاصة بدراسة نصيب المشروع في السوق

وخصائص وميول العملاء.

(ج) **بحوث طرق و منافذ التوزيع** وتشمل دراسة مناطق البيع وسياسات البيع

وتقييم رجال البيع وتحديد مكافآتهم .

(د) **بحوث الإعلان والترويج** وأجراء بحوث الدوافع وكيفية تصميم الإعلانات

٢- تخطيط المنتجات

وتشترك إدارة التسويق مع إدارة الإنتاج داخل المشروع لدراسة

الأفكار الجديدة للسلع الجديدة .

٣- الإعلان والترويج حيث يلعب الإعلان دوراً هاماً في تسهيل مهمة البيع

الشخصي و مهمة الاتصال بالعملاء .

٤- التسعير وتتضمن هذه العملية تحديد الأسعار التي ستعرض بها

منتجات المشروع في السوق.

٥- قنوات وطرق التسعير يقصد بها الوسطاء الذين سيساعدون

المشروع على تسهيل انسياب السلعة الى المستهلك النهائي.

ثانياً نشاط الشراء والتخزين ويلعب هذا النشاط على تحقيق هدفان أساسيان

١- هدف الأمان بضمان وجود المواد والمستلزمات التي تضمن حسن أداء العملية الإنتاجية .

٢- هدف التكلفة وذلك بضمان استخدام الحد الأدنى من المواد الذي يوفر التكلفة إلى أقل حد ممكن .

ثالثاً نشاط الإنتاج ويهدف نشاط الإنتاج إلى احترام التعاقدات التجارية وبذلك بالقيام بتنفيذ هذه التعاقدات إبي إلى إنتاج الكميات التي تم التعاقد عليها (بالجودة والكمية المطلوبة) ويحقق الأهداف النهائية .

رابعاً نشاط التمويل "أن عملية التبادل التي يقوم بها المشروع تتم من خلال النقود كقياس للقيمة (والسعر تعبير نقدي)."

• نظام التمويل والتوازن النقدي للمشروع

تتم من خلال علاقة المشروع بالبيئة المحيطة وينتج توقعات نقدية و تقسم إلى

(ب) توقعات نقدية خارجية

(سداد الالتزامات من دفع قيمة عوامل الإنتاج المستخدمة في الإنتاج وسداد ديون المشروع)

(أ) توقعات نقدية داخلية

(الإيرادات من البيع + رأس المال)

خامساً نشاط إدارة الأفراد يهدف إلى ضرورة صياغة سياسات الأفراد التي تتناسب مع حسن أداء المشروع والتي تسمح له بتحقيق أهدافه في الاستمرارية والنمو ويمكن تعريف الأهداف التي يسعى نظام الإدارة للأفراد إلى تحقيقها بصورتين

١- توفير احتياجات المشروع من القوى البشرية المناسبة من حيث التعيين والتدريب والمحافظة على الأفراد .

٢- تعريف اجتماعي يحقق توازن بين احتياجات المشروع ودوافع الأفراد الذين يعملون فيه .

تعريف

مفهوم إدارة العمليات والإنتاج :

" أنشطة تخطيط وتنظيم وتوجيه و تكوين وتنمية كفاءات و الرقابة على جميع أنشطة النظام الإنتاجي المسئول عن تمويل عناصر المدخلات (الموارد) إلى تشكيلة المخرجات سواء كانت سلع أو خدمات . "

" تعرف أيضاً على إنها أنشطة اتخاذ القرارات الخاصة بالتصميم و التخطيط و الرقابة للعوامل المؤثرة فى العمليات الإنتاجية وخاصة تلك التى تتعلق بالمنتج و الطاقة الإنتاجية و العمالة و وسائل الرقابة على الجودة . "

تعريف التسويق

"مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم. "

