

## الممارسة الثانية

### الإنتاج في مزارع الإنتاج الحيواني:

من القرارات المهمة فيما يخص الإنتاج الحيواني مسألة اختيار نشاط الإنتاج الحيواني الممكن ضمن البدائل المتاحة أمام المزارع. من البدائل المتاحة تربية الأغنام والماعز والأبقار ودواجن البيض واللحم) ومع اختيار نوع النشاط يأتي القرار بخصوص حجم النشاط من حيث العدد والاستثمارات المطلوبة وكذلك نظام التربية والإدارة للمشروع الذي يتم اختياره.

ومن الأسباب التي تدعو المزارع إلى الانشغال بأنشطة الإنتاج الحيواني ما يلي:

- زيادة الدخل وإرباحه النشاط المزرعي كسبب مباشر لممارسة المزارع نشاط تربية الحيواني بالمزرعة أو المشروع.
- استثمار وقت المزارع الاستثمار الأمثل خارج أوقات الاحتياج الأقصى في الإنتاج الزراعي (استثمار فائض العمالة).
- استخدام مخلفات الزراعة من المواد المستخدمة كعلف حيواني وغير قابلة للتسويق المباشر كمخلفات الزراعة ما بعد الحصاد وبقايا البقوليات وغيرها.
- الحصول على مصدر رخيص للأسمدة بالمزرعة وربما تخفيض تكلفة إضافة الأسمدة للحقول وتحسين خواص التربة ببعض المناطق.
- تنظيم الدخل المزرعي عن طريق تحويل وحدات العلف إلى وحدات لحوم وألبان التي تعطي عائداً أكبر للمزارع وتزيد من كفاءة استثمار رأس المال.

توجد بعض المبادئ والمعايير التي يمكن استخدامها في تحديد نوع الحيوان وحجم النشاط الإنتاجي من أهمها:

1. أسعار المنتجات الحيوانية بالمقارنة بالمنتجات الزراعية الأخرى وتكلفة الموارد المستخدمة في الإنتاج الحيواني والنباتي
2. معدلات تحويل العلف إلى منتجات حيوانية بمعنى كفاءة التحويل للإنتاج الحيواني والتي تختلف باختلاف قدرة المزارع وإمكانياته.
3. طبيعة نشاط الإنتاج الحيواني.

4. الظروف الجوية والطبيعية وطبيعة الإنتاج الزراعي والمنتج في المزارع المجاورة والتي من الممكن استخدامها أو استخدام مخلفاتها كعلف حيواني.
  5. توفر الموارد ورأس المال لدى المزارع وقدرته على الاقتراض وتسديد القروض وحاجته السريعة إلى استرداد الأموال المستثمرة.
  6. حجم المزرعة أو المشروع من حيث المساحة والموارد والاستثمارات.
  7. الملكية المزرعية والانتفاع من حيث المدة المتاحة للإنتاج أو التخطيط.
  8. مقدرة المربي على تحمل المخاطرة والتي يمكن حصولها من حيث العمر، صحة المربي، التعليم، الالتزامات العائلية والوضع المالي للمربي.
  9. الاختيارات والتفضيل الشخصي للمربي ومقدرته على الإدارة واتخاذ القرارات.
  10. حجم العمالة العائلية المتوفرة وإمكانيات توفر العمالة من المصادر المختلفة.
  11. حجم الإنشاءات والمباني المزرعية المتوفرة وخاصة تحت ظروف عدم توفر الأموال الكافية للاستثمار في هذه الإنشاءات الجديدة.
- ومن استعراض كافة العوامل السابقة يمكن للمزارع أن يتعرف على طبيعة مشروع الإنتاج الحيواني الملائم والمناسب له ولمزرعته ولا تتساوى كل تلك العوامل في الأهمية ويمكن للمزارع استخدام خبراته في تحديد العوامل التي تعطي أكثر وزن في اتخاذ القرار المزرعي بشأن مشروعات الإنتاج الحيواني.

### **مجموعة الأسس الاقتصادية لعلم إدارة مزارع الإنتاج الحيواني:**

يعمل علم إدارة المزارع دائماً في مجال الإنتاج الحيواني إلى تحقيق إمكانية وزيادة عدد رؤوس الماشية والأغنام والدواجن وغيرها من حيوانات المزرعة، ورفع إنتاجيتهما من اللحم والحليب والبيض والصوف... الخ ، ويتم ذلك بالاعتماد على الأسس الاقتصادية التالية:

- (a) إنتاج الأعلاف بالطرق الاقتصادية.
- (b) تركيب العليقة الغذائية (بشكل يحقق أعلى مضمون غذائي في محتوى العليقة بأقل ما يمكن من التكاليف).
- (c) نظام التربية.
- (d) تحسين السلالات والعروق الحيوانية.
- (e) الخدمات البيطرية.

مفهوم الإدارة كعملية متكاملة تهدف لحل المشاكل الاقتصادية والفنية وغيرها، تتعلق بالمنهج العلمي لحل المشاكل. وتتضمن الخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة بشكل واضح.
2. جمع المعلومات وترتيبها.
3. تقييم وتحليل البيانات.
4. وضع الاستنتاجات واتخاذ القرارات اعتماداً على نتائج التحليل.
5. القيام بالإجراء المناسب.

وبما أن الإدارة الحديثة للمشاريع الزراعية تتضمن مجموعة كبيرة من النشاطات والعوامل المعقدة والمتداخلة، لذا قد يكون من المفيد أن نضيف خطوات إضافية إلى ما سبق. فتصبح الخطوات:

1. تحديد أهداف المزرعة والغرض منها.
2. تمييز وتحديد المشاكل والفرص البديلة.
3. جمع وتنظيم المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطات المزرعة.
4. تحديد وتحليل الحلول البديلة.

5. اختيار أفضل البدائل أو

الإجراءات اعتماداً على المعايير المدروسة.

6. التنفيذ. أو البدء بالعمل المبني

على القرارات المتخذة.

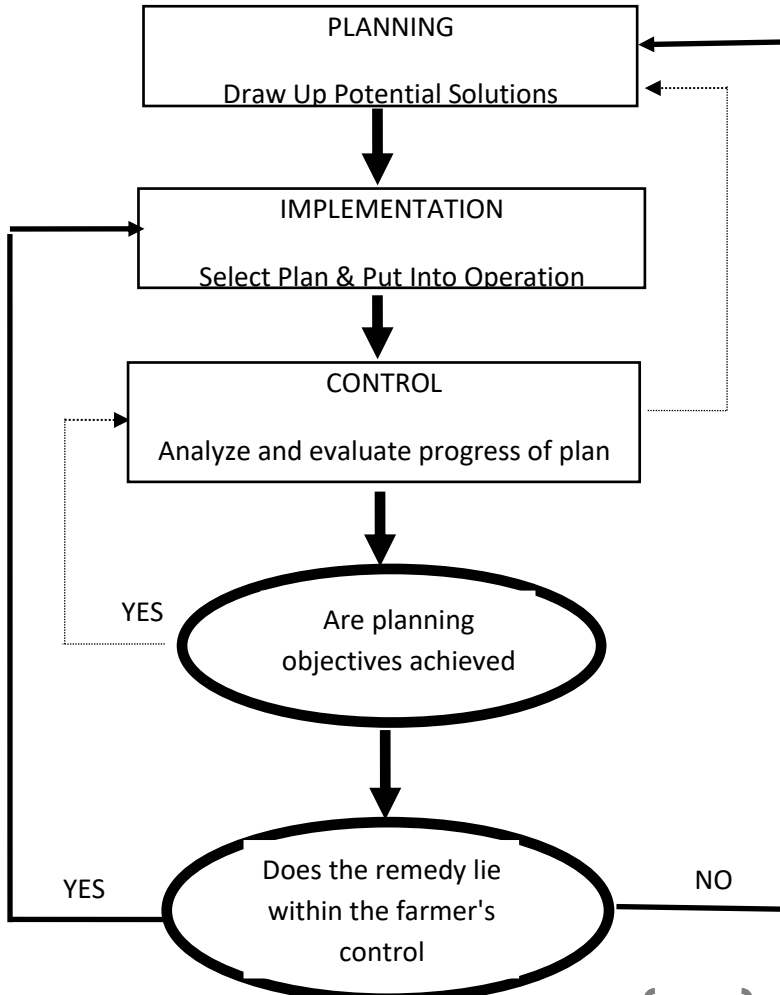
7. تحمل مسؤولية القرار بغض

النظر عن النتائج المترتبة عليه.

8. تقييم النتائج المترتبة على القرار

المتخذ.

### Management Flow Chart



Management Flow Chart

## أنواع وتصنيفات القرارات التي تواجه مدير المزرعة

### القرارات التخطيطية المزرعية:

مدير المزرعة يهتم بنوعين أساسيين من القرارات التخطيطية هما:

- ☒ التخطيط التنظيمي: وهو يشمل أشياء مثل موقع المزرعة والمنشآت والمباني ويشمل أيضاً حساب موارد المزرعة من الأرض والعمل ورأس المال بصورتيه العددية والنوعية.
- ☒ التخطيط التنفيذي: وهو يشمل العديد من الأسئلة ومنها كيف يتم العمل في كل مشروع (العمل العائلي أو الأجير)؟ كيف تستعمل الحظائر؟..إلخ.

### القرارات الإدارية في المزرعة:

يبدأ النشاط العملي لأي مدير باتخاذ القرار الإداري في هذا المجال أو ذاك، وتعد البراعة في صنع القرار واتخاذ الأساس الذي يشخص أسلوب القرارات الإدارية. وتحتل القرارات الإدارية جميع أوجه النشاطات والأعمال في المشاريع الإنتاجية وتعد معظم القرارات الإدارية في مجال الإنتاج الحيواني من القرارات الصعبة نظراً للخصائص الاقتصادية والاجتماعية المعقدة التي تحيط بهذا الإنتاج.

ويجب على متخذ القرار أن يتخذ القرارات الإدارية في حدود معرفته واختصاصه بالنسبة للمشكلات التي تواجه العاملين، وبشكل يتوافق مع القوانين والأنظمة السائدة لهذا فإن اتخاذ أي قرار من القرارات الإدارية ليس حقاً فقط، بل هو واجب القيادة في أي مستوى من المستويات الإدارية. وتتخذ القرارات الإدارية بشكل يومي من قبل القيادات في المشاريع وأقسامها الإنتاجية. ويعرف القرار النموذجي، بأنه القرار الأفضل من بين جميع القرارات الممكنة ويتميز عن غيره من النماذج الأخرى بأنه اقتصادي ويحقق سرعة أكبر في الإنجاز.

ويمكن تصنيف القرارات الإدارية وفقاً لعدة معايير:

أ) حسب مقياس شمولية القرار أو حسب مقياس المسألة التي يعالجها القرار:

تقسم القرارات الإدارية وفقاً لهذا التصنيف إلى نوعين:

1- القرارات الإدارية العامة: وهي تلك القرارات التي تظهر تأثيراً في أوجه النشاطات المختلفة في المزرعة وتضم تلك القرارات التي تهتم المزرعة بشكل عام والأمثلة كثيرة على القرارات الإدارية العامة مثل:

▲ القرار الإداري عن الاتجاه الإنتاجي في المزرعة وعن التخصصات فيها.

▲ القرار الإداري عن بناء التجمعات السكانية في المزرعة.

▲ القرار الإداري عن تغيير نظام العمل في المزرعة.

2- القرارات الإدارية الخاصة (الفردية): وهي تلك القرارات الإدارية التي تتناول جهة واحدة من أوجه النشاطات في المزرعة مثل:

▲ تجهيز آلة الحلابة أو إعدادها للعمل.

▲ إصلاح الجرار.

▲ تنظيم العمل في حظيرة الأبقار.

وفي الواقع لا يوجد انفصال تام بين القرارات الإدارية العامة والقرارات الإدارية الخاصة.

ب) حسب المؤشرات الزمنية:

يمكن أن تقسم القرارات الإدارية إلى الأشكال التالية:

1- قرارات لفترات طويلة من الزمن أو القرارات المستقبلية: تتطلب القرارات المستقبلية فترة من الزمن تصل إلى 3-5 سنوات مثل:

▲ قرارات البناء في المزرعة (إنشاء حظيرة جديدة للأبقار في المزرعة).

▲ تغيير الاتجاه الإنتاجي في المزرعة.

▲ إدخال نوع جديد من الحيوانات إلى المزرعة.

تحتاج هذه القرارات إلى نفقات في مجال رأس المال والعمل والمواد الأولية وتظهر القرارات الإدارية المستقبلية بشكل برامج تنعكس في خطة تطوير المزرعة.

2- القرارات متوسطة الأمد (حالية): تصمم مثل هذه القرارات في المشاريع الزراعية لتغطي فترة زمنية تتراوح بين السنة والسنتين. تظهر مثل هذه القرارات في شراء بعض الآلات والمعدات، وفي شراء العلف ومواد البناء.

3- القرارات قصيرة الأمد (الآنية): تنشط مثل هذه القرارات خلال فترة زمنية قصيرة ( بضعة أيام، أسبوع، شهر) أن هذه الشكل من القرارات الإدارية يتوافق مع الأسس التنظيمية للوظائف التكنولوجية والنشاطات الإنتاجية مثال ذلك: قرارات إنجاز الأعمال الحقلية، تجهيز الأعلاف، إعطاء الأدوية، تسويق المنتجات سريعة التلف.

### ج) حسب الجهة المنفذة للقرار:

وتقسم إلى قرارات داخلية وقرارات خارجية:

1- القرارات الخارجية: وتتخذ من قبل القيادات العليا في المزرعة أو من قبل مؤسسات أخرى وتحدد هذه القرارات العلاقة مع الهيئات الزراعية ذات العلاقة كعلاقة المزرعة مع مؤسسات تصنيع منتجات الألبان ومؤسسات التسويق ومن الأمثلة العملية على مثل هذه القرارات عمليات الإصلاح والصيانة وتأمين الأعلاف وتسليم الإنتاج إلى معامل الألبان.

2- القرارات الداخلية: وهي القرارات التي تمس مختلف أوجه النشاطات اليومية في المزرعة هي انه في ظروف الإنتاج الزراعي الحديثة يتخذ الكثير من القرارات الداخلية بالاعتماد والتوافق مع القرارات الإدارية الخارجية فعلى سبيل المثال القرارات الإدارية الداخلية المتعلقة بكميات الأعلاف وأنواعها تتوقف على قرارات إدارية خارجية ذات علاقة مع المؤسسة العامة للأعلاف.

### د) حسب الطبيعة الوظيفية:

تقسم القرارات الإدارية إلى الأشكال التالية:

1- القرارات الاقتصادية والتخطيطية: وهي القرارات ذات العلاقة مع إعداد الخطط في المزرعة سواء أكانت هذه الخطط مستقبلية أو سنوية أو يومية.

ويضم هذا النوع من القرارات، القرارات ذات العلاقة مع معدلات أجور العمل ووسائل تسويق المنتجات وتوزيع الدخل وتنظيم الحسابات في المزرعة.

2- القرارات التكنولوجية: وتهتم هذه القرارات بتنظيم النشاطات التي تتوافق مع الخدمات الوظيفية للمزرعة مثل النشاطات الهندسية والبيطرية وفي هذا النوع من القرارات يتحدد اختيار التكنولوجيا الأفضل للمزرعة وكذلك استعمال هذه التكنولوجيا بما يتوافق والظروف البيئية للمشاريع الزراعية خلال فترة استعمال الآلات والمعدات والمواد وفي مجال الإنتاج الحيواني تظهر مثل هذه القرارات في تكوين العليقة اليومية وفي أسلوب تشكيل القطيع خلال مختلف فترات السنة وتنظيم الإجراءات البيطرية المناسبة.

3- القرارات المالية: توجه مثل هذه القرارات لتحقيق كشوف المزرعة والمصادقة عليها وأقسامها الإنتاجية وميزانيتها وحساباتها وصرف الأموال وتوزيعها وكذلك الحصول على القروض وأسلوب تسديدها وهي تضم أيضا القرارات الإدارية المتعلقة بالحسابات المالية.

4- القرارات الإدارية المكتبية: إن هذا الشكل من القرارات الإدارية يتعلق بنشاطات جميع العاملين في الجهاز الإداري للمزرعة وبواسطة هذه القرارات تنظم حقوق الأفراد وواجباتهم بشكل يتناسب مع المسؤوليات وتحدد العلاقة بين الإنتاج والخدمات بالإضافة لذلك فإن القرارات الإدارية ذات الطبيعة المكتبية تتناول نشاطات جميع العاملين في المزرعة في مجال اختيار الكوادر وتوافق الاختصاصات وكذلك مختلف أشكال المكافآت المادية والمعنوية والعقوبات.

إن التصنيف السابق للقرارات الإدارية لا يعد التصنيف الوحيد المعمول به لهذا فإن إحدى المهمات العملية للقيادات الإدارية هي تحديد العلاقات الواضحة بين الوظائف المختلفة للعاملين في الجهاز الإداري. تحديد الشروط الموضوعية لاتخاذ القرارات الإدارية ومن الأمور الهامة في تصنيف القرارات الإدارية تقسيم هذه القرارات إلى قرارات عادية وقرارات مبدعة.

1- القرارات العادية: وهي القرارات اليومية الروتينية المتكررة مثل: تصليح الآلات، تلقيح الحيوانات.

2- القرارات المبدعة: وهي القرارات ذات العلاقة مع الأعمال التي تسعى للوصول إلى هدف محدد، وكما هو معروف فإن هذه القرارات تشتمل على المسائل المعقدة التي تواجه العاملين مثل القرارات ذات العلاقة مع التطور العلمي والتقني وكذلك التطور الاجتماعي.