

### المحاضرة الثالثة: البنية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.

تمارس العملية الإدارية إنطلاقاً من أداء أربعة مراحل متسلسلة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فبعد الانتهاء من عملية التخطيط، يأتي دور التنظيم بتصميم البنية التنظيمية وتحديد المهام الواجب القيام بها وتأديتها. حيث يتم ذلك عن طريق تصميم الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تنسيق المهام والأنشطة باستعمال السلطة من طرف المديرين وتفويضها، أي بصورة أعم القيام بالتنظيم الداخلي لأنشطة المؤسسة الاقتصادية. يستند تصميم البنية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية لأسس علمية ومنهجية، ذلك أن معايير الكفاءة والفعالية تعبر في مضمونها عن طريقة أداء وتنظيم الأنشطة في ظل محيطها الخارجي الشديد التغير. فالمنافسة التي تشهدها مختلف الصناعات دفعت بقوة المؤسسات الباحثة عن النجاح إلى تبني هياكل تنظيمية تساعدها على الرفع من معدلات أدائها. لذلك سنحاول التطرق في هذا المحور الثالث لأنواع وأصناف الهياكل التنظيمية، والطرق المستخدمة في تصميم وهيكله أنشطة المؤسسة الاقتصادية.

**1. مفاهيم أساسية حول تنظيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي:** تعتبر عملية التنظيم ثاني خطوة تمارس بعد عملية التخطيط في سياق أي عملية إدارية. حيث يعرف مختلف المفكرين التنظيم بأه عملية تحديد وترتيب الموارد الاقتصادية المتوفرة داخل المؤسسة، لتنفيذ خططها وتجيدها فعلياً في سياق تحقيق الأهداف المحددة في إطار عملية التخطيط. وتتضمن مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة هما:

- ♦ **تصميم الهيكل التنظيمي:** يندرج في إطار أنشطة تصميم الهيكل التنظيمي، تحديد مختلف العمليات والتقسيمات الإدارية ومجال الإشراف وتوصيف المهام، وما يتبعه من توفير للأفراد المؤهلين على العمل والراغبين فيه.
- ♦ **التنسيق:** ويتأتى ذلك من خلال استخدام السلطة التي يتمتع بها المدير، وتفويضها للمديرين والمشرفين في المستوى الأقل، وتوفير الاتصالات اللازمة لضمان توفر المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة.

**تعريف الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة محددة من العمال والموظفين، الذين تتم هيكله مهامهم ونفعااتهم مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة. يحدد لنا الهيكل التنظيمي الكيفية التي يتم من خلالها توزيع الأنشطة وتكليف الأفراد بالمهام وطريقة الحصول على مختلف الموارد واستغلالها. حيث ينتج الهيكل التنظيمي عن ثلاثة إجراءات رئيسية هي: التمييز، التقسيم العمودي للمهام وتفويض السلطة، التكامل. وفيما يلي تفصيل ذلك:

أ. التمييز: التمييز يعني قيام إدارة المؤسسة بتحديد وتقسيم المهام والأنشطة المفترض ممارستها عند المستوى التشغيلي، وتوزيعها على الأفراد المؤهلين لضمان الحصول على السلع والخدمات بالمواصفات المحددة. وبصورة أكثر تحديداً، المقصود بالتمييز هو قيام الإدارة العليا بتجميع الأنشطة ضمن وحدات إدارية تشمل عمال وموظفين مكلفين بتحويل جملة من المدخلات إلى مخرجات معينة وبموصفات متفق عليها. ففي إطار التنظيم الوظيفي لأنشطة المؤسسة، نجد أنه يتم تقسيم المؤسسة لمجموعة من الأقسام ذات الطابع الوظيفي، كقسم الإنتاج وقسم التسويق وقسم التمويل وقسم إدارة الموارد البشرية... إلخ

ب. التقسيم العمودي للمهام وتفويض السلطة: بعد الإنتهاء من التمييز، تقوم الإدارة العليا بالانتقال للخطوة الثانية المتمثلة في التقسيم العمودي للمهام، الذي يعني بربط الأنشطة التي يؤديها المديرين في القمة بالأنشطة التشغيلية الممارسة عند المستوى الأدنى، مروراً بالمستوى الأوسط الذي يعتبر بمثابة المنسق ما بين الإدارة العليا والمستوى التشغيلي. إن التقسيم العمودي للمهام يعني في النهاية تفويض السلطة من قبل الإدارة العليا للمديرين المناسبين في المستويات الأدنى. أي قيام المدير في أعلى الهيكل التنظيمي بالتنازل عن جزء من السلطة التي يتمتع بها لمديرين فرعيين يقعون تحت سلطته مباشرة، هؤلاء المدراء يجب أن يكونوا مؤهلين ليصبحوا مسؤولين بذلك أمامه عن الأنشطة التي يقوم بها العمال في المستوى الأوسط والتشغيلي كل حسب نطاق مراقبته وإشرافه.

ج. التكامل وتنسيق الجهود: التكامل هو الطريقة التي بواسطتها تقوم إدارة المؤسسة بتنسيق جهود العمال والموظفين والأقسام، ضماناً لإنتاج أكبر قدر ممكن من القيمة للزبائن. والتنسيق عبارة عن تحقيق للتوافق بين جهود الأفراد والأقسام، بكيفية تؤدي إلى حسن الأداء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة. وهو في حقيقة الأمر نتيجة للمزايا التي يتضمنها تقسيم العمل، ذلك أنه يفرض ضرورة وجود تنسيق هادف لتحقيق التناغم بين كل جزء من أجزاء المؤسسة، لجعل أنشطتها الداخلية تتميز بأكثر مرونة تجاه التغيرات الخارجية. يمكننا القول أنه تم الاعتماد على ثلاثة طرق أساسية لتحقيق التنسيق هي:

- ♦ فريق العمل: يضم فريق العمل مجموعة من العمال والموظفين المنتمين لأقسام مختلفة بالمؤسسة، بحيث يجمعون في فريق واحد للتحكم في المشاكل التي يمكن أن تحدث بين أجزاء المؤسسة وضمان حلها.
- ♦ عامل الحالة: عامل الحالة أو المنسق الإداري هو موظف بالمؤسسة، يتولى مهمة التنسيق بين مختلف الأقسام، أي أنه يتولى مهمة نقل المعلومات بين أجزاء المؤسسة لضمان حل المشاكل التي قد تنشأ بينهم، ويكون سببها الرئيسي عملية مناولة مخرجات كل جزء أو قسم لآخر.

♦ نظم المعلومات: تستخدم نظم المعلومات بالمؤسسة من أجل نشر البيانات والمعلومات على مختلف أجزاء

الهيكل التنظيمي. فهي تساعد على التعامل مع كم ضخم من البيانات، ومعالجتها بكيفية صحيحة وخلال فترة زمنية قصيرة. وبالإضافة لذلك، إمكانية نشرها بسرعة واستفادة كل مستخدمي النظام منها وتكلفة جد منخفضة.

2.أنواع الهياكل التنظيمية: تتنوع كثيرا الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في تنظيم عملها وهيكله

أفرادها، حيث يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين رئيسيتين كالآتي:

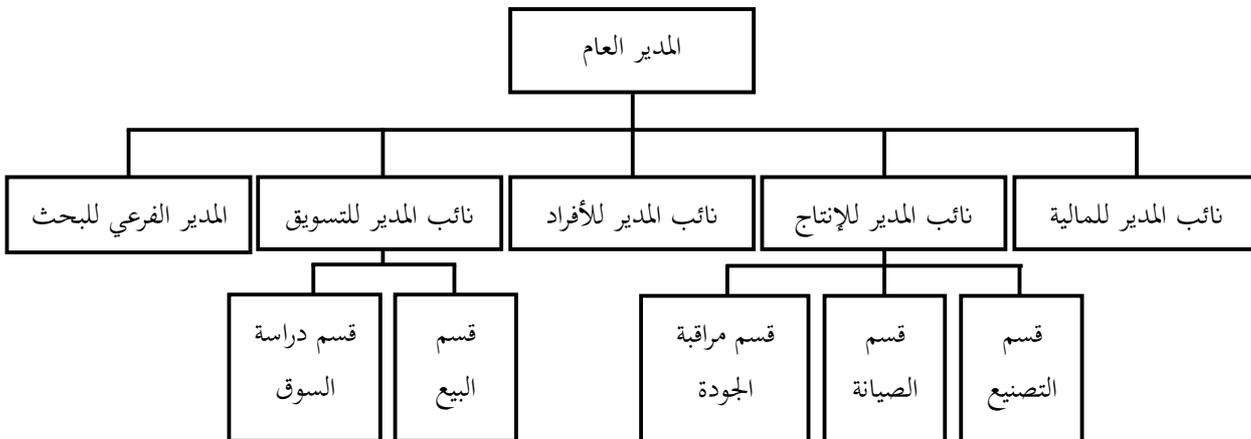
1.2.الهياكل التنظيمية التقليدية: وهي هياكل تنظيمية ظهرت خلال الفترة السابقة لمنتصف القرن العشرين، اعتمدت عليها

المؤسسات عندما كان محيطها الخارجي مستقر وغير متغير. وتشمل كلا من الهيكل الوظيفي، الهيكل على أساس الأقسام، الهيكل المصفوفي، الهيكل التنظيمي حسب السلع والخدمات والهيكل التنظيمي الجغرافي.

أ. الهيكل الوظيفي: وهو أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، حيث ظهر منذ مجيء "آدم سميث" "Adam Smith" بنظرية

التقسيم الاجتماعي للعمل. وتجسد ذلك بتوصل "هنري فايول" "Henry Fayol" لتحديد وظائف المؤسسة وتنظيمها وفقا لمجموعة من الأقسام. حيث تمخض عن ذلك التنظيم الوظيفي لعمل المؤسسة، وفقا لجملة من الأقسام والمصالح المتخصصة، بتجميع الأنشطة والمهام المتشابهة والمتجانسة ضمن قسم، يكلف الأفراد المنتمين إليه بأداء أنشطة محددة ترمي لإضافة القيمة للإنتاج. كقسم التصنيع وقسم الصيانة وقسم الرقابة على الجودة وقسم دراسة المستهلك والسوق وقسم البيع وقسم التمويل وقسم البحث والتطوير... إلخ، والشكل الموالي يوضح لنا ذلك.

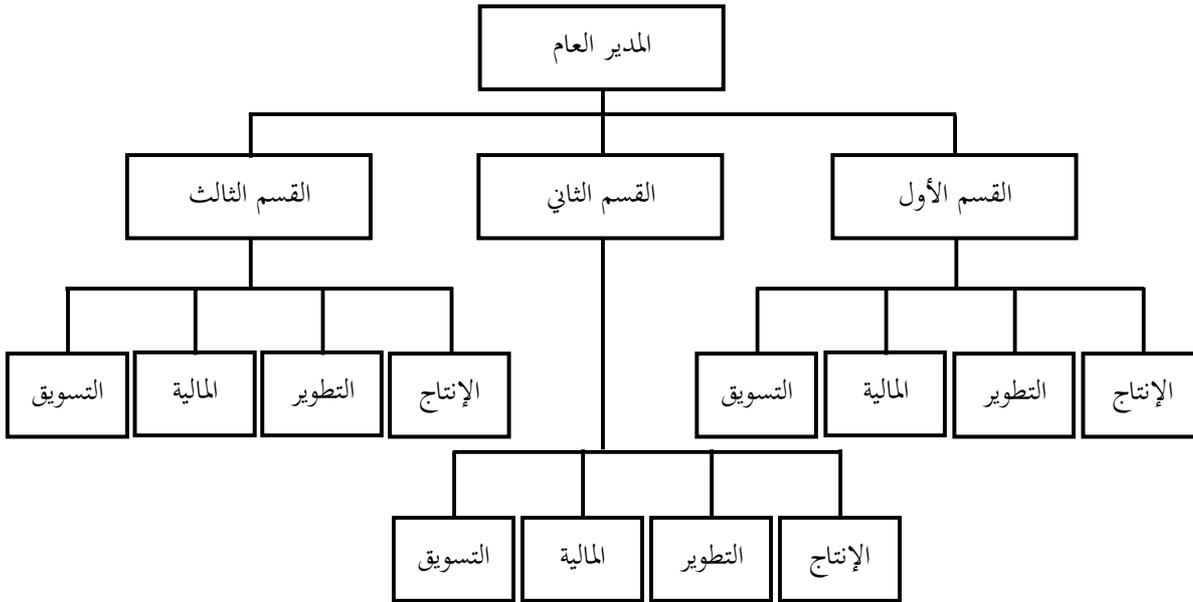
الهيكل التنظيمي الوظيفي



يتم تقسيم الأعمال في الهيكل الوظيفي على أساس معيار طبيعة النشاط، حيث يجمع الأفراد الذين يمارسون مهام متماثلة أو يمتلكون مهارات متجانسة ضمن مصالح وأقسام مستقلة، كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية (الأفراد) والبحث والتطوير والأمن والحماية... إلخ. يتناسب هذا النوع من الهياكل التنظيمية مع المحيط الخارجي الثابت والمستقر، والذي يتطلب علاقات اعتمادية منخفضة بين أقسامه وأجزائه، أي قدر ضئيل من التنسيق الأفقي والعمودي، الأمر الذي يجعله مناسباً للمؤسسات الصغيرة الحجم أو المتوسطة.

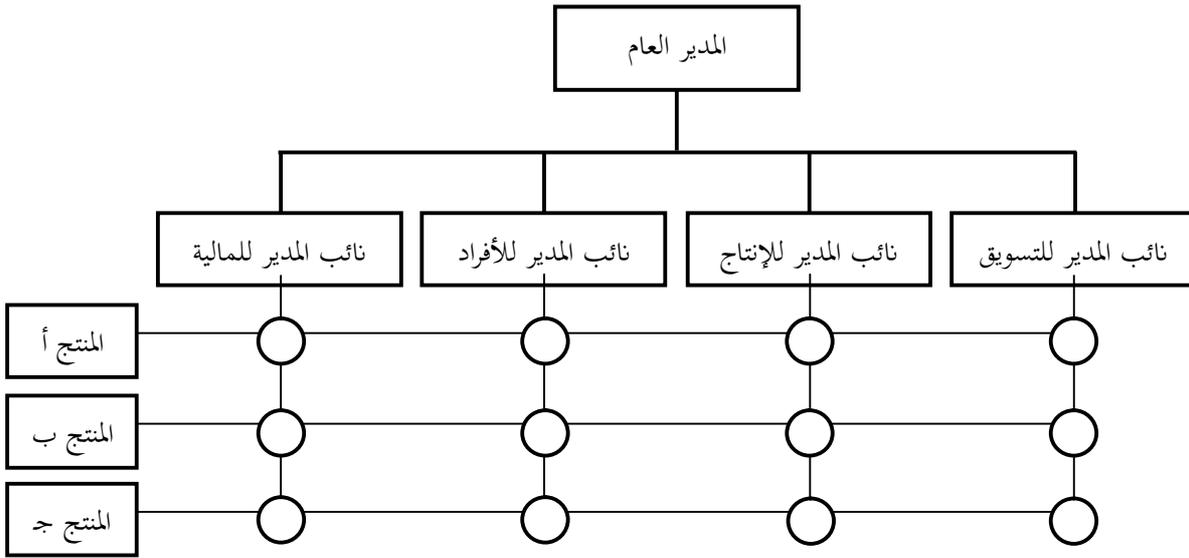
**ب. الهيكل على أساس الأقسام:** تتبنى هذا النوع من الهياكل التنظيمية المؤسسات الكبيرة، بحيث يتم تقسيم مهام المؤسسة فيه إلى مجموعة من الأقسام، على أن ينظم كل قسم على أساس وظيفي. إن السبب الرئيسي لظهور الهيكل على أساس الأقسام هو كبر وضخامة حجم المؤسسة واتساع مستويات نشاطها، لذلك يركز هذا الهيكل على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن... إلخ، والشكل الموالي يبين لنا ذلك.

#### الهيكل على أساس الأقسام



**ج. الهيكل المصفوفي:** يجمع هذا النوع من الهياكل التنظيمية بين مميزات كل من الهيكل الوظيفي والهيكل على أساس الأقسام ويتحاشى عيوبهما. حيث يتم الاعتماد على مجموعة من فرق العمل التي توكل لها مهام إنتاج منتجات أو تنفيذ مشاريع كبيرة وبمواصفات محددة. والشكل الموالي يوضح لنا ذلك.

### الهيكل المصفوفي

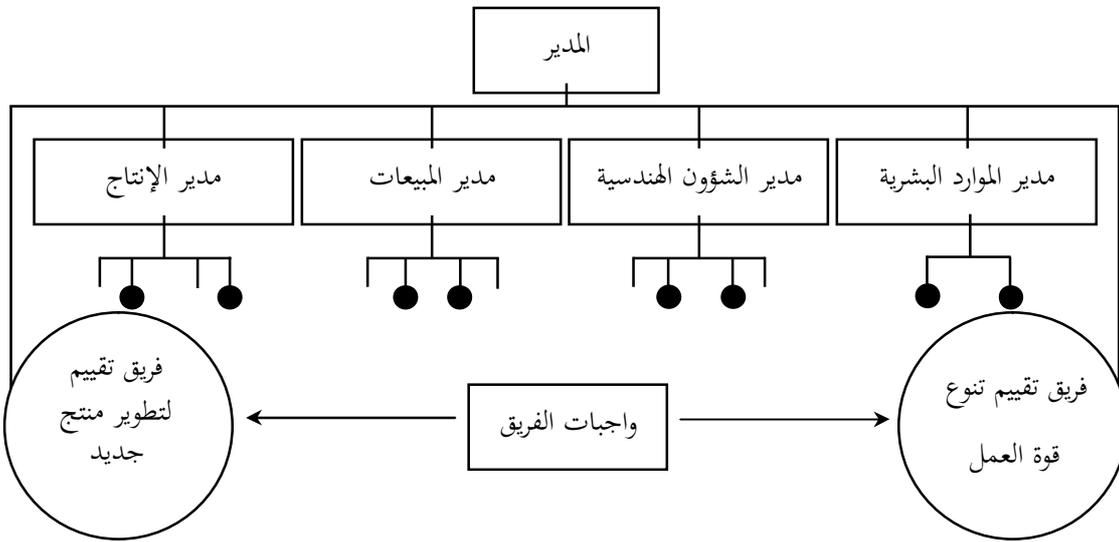


**2.2. الهياكل التنظيمية الحديثة:** بسبب التحولات الاقتصادية والسياسية العالية، التي سادت منذ النصف الثاني من القرن العشرين إلى غاية وقتنا الحالي، ومع ظهور العولمة بشقيها (عولمة الأسواق وعولمة الإنتاج) وتسارع وتيرة الابتكارات التكنولوجية التي مست وسائل الإنتاج وأدوات الاتصال ونقل المعلومات إلكترونياً، أصبح محيط المؤسسة متغير وغير مستقر نظراً لاشتداد حدة المنافسة. حيث أدى كل ذلك إلى تحول المؤسسات لأنظمة مفتوحة وأكثر مرونة تجاه التغيرات التي تمس رغبات المستهلكين. لذلك طورت هياكل تنظيمية أكثر تلاؤماً مع تلك التغيرات، بهدف خلق أكبر قدر من القيمة للزبائن وجعل المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية خلال الأمد البعيد. وبصفة أكثر وضوح، تم التحول من الهياكل التنظيمية الوظيفية إلى هياكل أفقية مرتكزة على مبدأ العمليات وفرق العمل، وهي تتميز بالمبادئ التالية:

- ♦ الاعتماد على العمليات الأفقية بدل الوظائف العمودية في تنفيذ الأعمال.
- ♦ التفويض المرتفع للسلطة وتمكين العمال من العمل ومن اتخاذ القرارات التي تساهم في رفع الأداء، بالإضافة لتحميلهم للمسؤولية بالنسبة للعمليات التي يساهمون في ممارستها.
- ♦ تقليل مستويات الهيكل التنظيمي أفقياً، مع التوسع في استعمال فرق العمل أفقياً.
- ♦ الاستعمال الكثير لوسائل وأدوات تكنولوجيا الاتصال ونقل المعلومات.
- ♦ التركيز على مهارات الأفراد، ومحاولة تحسينها بتكثيف برامج التدريب خصوصاً على مشاركة العمل في إطار الجماعة.
- ♦ إرساء وبناء ثقافة العمل في إطار الفريق، والالتزام بالتعاون لرفع الأداء والمردود الكلي.

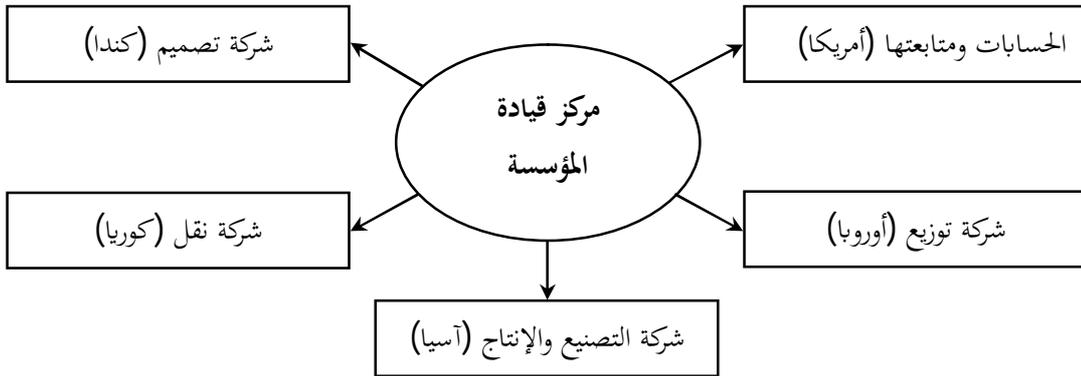
أ. **هيكل الفريق:** ظهر هذا النوع تزامنا مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والمشاكل التي أصبحت إدارة المؤسسة تعاني منها فيما يخص ضعف جودة المنتجات وتعدد أسبابها. حيث يتم الاعتماد على فرق عمل دائمة أو مؤقتة، تتألف من أفراد متعددي التخصصات الوظيفية. ويتكون الفريق المنوع وظيفيا من عمال أو موظفين ينتمون لتخصصات وظيفية مختلفة، يهدف أساسا إلى تقليل المشاكل الناجمة عن ضعف الاتصال والتنسيق بين مصالح وأقسام المؤسسة التي تعتمد على التنظيم الوظيفي لأنشطتها. والشكل الموالي يوضح لنا ذلك.

### هيكل الفريق



ب. **الهيكل الشبكي:** هو هيكل تنظيمي يعتمد بصورة أساسية على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، من خلال ربط المؤسسة مع أطراف خارجية، كالموردين والزبائن وغيرها. وفقا لذلك، يتم تمديد عمليات المؤسسة أفقيا خارج حدودها التنظيمية، بتعاقدتها مع مختلف المتعهدين لإنجاز مختلف أعمالها الضخمة، والقيام بتنسيق مهامها مع مركز قيادي رئيسي، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ونقل البيانات إلكترونيا. والشكل الموالي يبين لنا ذلك.

### الهيكل التنظيمي الشبكي



### ج. الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات:

بسبب التطور التكنولوجي الضخم الذي تشهده تقنيات تخزين ونقل البيانات، وارتفاع مستويات التوجه نحو عولمة السوق، إزداد الإهتمام بتطوير وابتكار المنتجات وتحسين جودتها، لضمان إنتاج أكبر قدر من القيمة للزبائن. غير أن ذلك الأمر مرتبط وبشدة بأساليب تنظيم العمل المعتمدة، والمرتبطة بنوع الهيكل التنظيمي المتبنى. حيث اهتمت المؤسسات الناجحة بإعادة هندسة أنشطتها وجميع الوظائف التي تمارسها، ضمانا للتحويل نحو هيكل تنظيمي متمركز حول العمليات الأفقية. وفي هذا الشأن، تعرف إعادة إعادة الهندسة على أنها إعادة تفكير جوهرية، وإعادة تصميم جذرية للعمليات التشغيلية الممارسة من قبل المؤسسة وهيكلها التنظيمي، من أجل الرفع من كفاءتها بتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات وإرضاء أكبر للزبون وتقليل وقت الاستجابة لرغباتهم. إذن لإعادة الهندسة أسلوب يتم من خلاله تغيير تنظيم المؤسسة من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل المتمركز حول العمليات يث تمارس المؤسسة، بعد إعادة هندسة أنشطتها وتبنيها للهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات، خمسة عمليات أعمال أساسية هي:

#### ✓ عملية تصميم المنتج ونظام التحويل:

وتشمل الأنشطة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة، وبسبب إرتباط عملية تصميم المنتج بعملية تصميم نظام التحويل، فإن تلك المهام تجمع ضمن عملية واحدة تتعلق بأنشطة تصميم المنتجات الجديدة ونظام التحويل.

#### ✓ عملية إدارة الموارد:

وتتضمن مختلف المهام والأنشطة المرتبطة بالحصول على موارد رأس المال والموارد البشرية وإدارة التقنية بالمؤسسة.

#### ✓ عملية توريد المنتج:

تضم هذه العملية مختلف الأنشطة المتعلقة بالحصول على جميع المواد والتوريدات اللازمة، والمستعملة كمدخلات للنظام الإنتاجي. وتكتمل بتسليم المنتجات والخدمات للعملاء.

✓ عملية العميل: تشمل هذه العملية جملة من العمليات الفرعية، المتضمنة لأنشطة متنوعة هي: أنشطة بيع

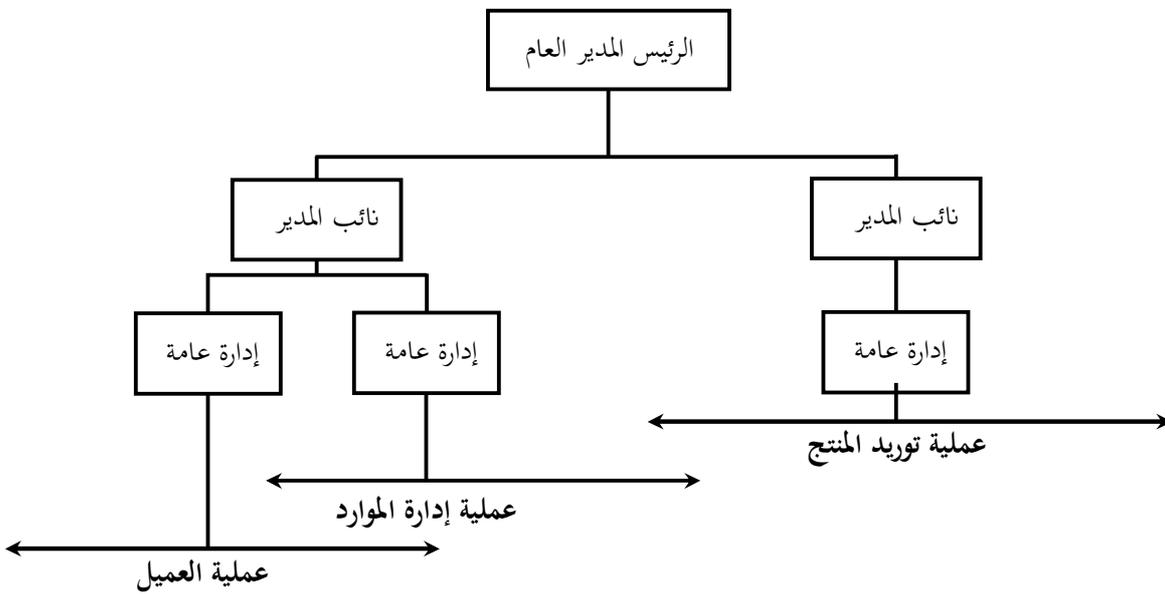
المنتج والدعاية له، أنشطة تجميع مختلف المعلومات عن السوق واختيار الأسواق، خدمات ما بعد البيع.

✓ عمليات الدعم: تمارس المؤسسة مجموعة من أنشطة الدعم لذوي الحقوق بالداخل والخارج، تتمثل في

العمليات القانونية المرتبطة بها مع هيئات الدولة، بالإضافة لتوفير مختلف المعلومات المالية وأنشطة دعم الابتكار.

حيث يمكننا توضيح الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات من خلال الشكل الموالي.

### الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات



**3. المؤسسة الاقتصادية وإنتاج القيمة:** كان اهتمام المؤسسات الاقتصادية، خلال الفترة الممتدة إلى غاية منتصف القرن

العشرين، منصبا على تقديم منتجات وخدمات نمطية للمستهلكين. حيث حاول مسيروها التحكم في التكاليف بتخفيضها قدر الإمكان، وفي المقابل لم يبدو أي اهتمام بجودة الإنتاج ومستوى ابتكاره. غير أنه وابتداء من النصف الثاني للقرن العشرين، وبالضبط خلال سنوات الثمانينيات والتسعينيات، ساد إتحاف نحو محاولة إرضاء الزبائن بتقديم منتجات وخدمات تتضمن مستويات مرتفعة من الجودة والابتكارية وبسعر مناسب. ومع مطلع القرن الحادي والعشرين ظهر مفهوم الميزة التنافسية، الذي اهتمت به أغلب المؤسسات الناجحة، بالاهتمام بإنتاج قيمة مرتفعة خلال الأمد البعيد.

**1.3. مفهوم القيمة:** تتحمل المؤسسة في سياق إنتاجها وتقديمها للسلع والخدمات مجموعة من التكاليف، المتمثلة في تكاليف وسائل الإنتاج والمواد الأولية ومختلف التوريدات وأجور ومرتببات الأفراد، وتكاليف القروض المتحصل عليها من البنوك وباقي المؤسسات المالية المتخصصة المتمثلة في معدل الفائدة. وعند الإنتهاء من عمليات التصنيع، تقوم ببيع الإنتاج بالسعر الذي يحقق لها معدلات الأرباح المقبولة، وتغطي بها تكاليف الإنتاج. بذلك تعرف قيمة منتج أو خدمة بأنها متغير يرتفع عند إشباعه لأكثر قدر من حاجات ورغبات المستهلك، أو عند إنخفاض عناصر التكاليف والمدخلات الضرورية لإنتاجه. حيث توجد أربعة أنواع من القيمة هي: قيمة التكلفة، القيمة الإستعمالية، القيمة التبادلية وقيمة التقدير.

✓ **قيمة التكلفة (سعر التكلفة):** وتتمثل في مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة ممارسة أنشطتها المتنوعة، كسواء المواد الأولية، وأداء أنشطة التحويل الإنتاجي وأنشطة البيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع وتطوير المنتجات والخدمات، والعديد من الأنشطة والمهام الأخرى.

✓ **القيمة الاستعمالية:** القيمة الإستعمالية لمنتج ما تخضع لتقدير المستهلك، وهي تعبر عن جملة من المميزات الكامنة في المنتج، التي اصطلح على تسميتها بوظائف المنتج. فكلما إرتفعت القيمة الإستعمالية، كلما أشبع المنتج أو الخدمة أكثر فأكثر حاجات ورغبات العميل. وبصورة أكثر دقة، تصنف الوظائف التي يؤديها أي منتج ضمن مجموعتين رئيسيتين هما:

♦ **الوظيفة الأولية:** وهي الخدمة الرئيسية التي يؤديها المنتج أو الخدمة، ويحاول المستهلك أن يشبه حاجته للمنتج بواسطتها.

♦ **الوظائف الثانوية:** وهي وظائف مرتبطة بالوظيفة الأولية، حيث أن العميل لا يمكن أن يستغني عنها باعتبارها تشبع حاجاته المكتملة للحاجات التي تشبعها الوظيفة الأولية. كجودة المواد الأولية المشكلة للمنتج ومختلف جوانبه الجمالية... إلخ

✓ **القيمة التبادلية:** تعني القيمة التبادلية سعر المنتج أو الخدمة في السوق، والتي تتحدد إنطلاقاً من تقاطع منحني العرض بمنحني الطلب. فالمنتج يتحمل مجموعة من التكاليف لإنتاج سلعة محددة، ويقوم بإضافة هامش الربح المناسب ليصل لسعر البيع. أما المشتري فيقوم بتقديم قيمتها الإستعمالية ومقارنتها بباقي السلع المنافسة أو البديلة، كي يحدد ويقدر قيمتها الإستعمالية. بذلك فإن القيمة التبادلية مرتبطة بإمكانية المفاوضة فيما يتعرق بسعر المنتج في الأسواق، وهي عبارة عن كمية النقود التي يمكن للمشتري التنازل عليها مقابل حصوله عليه.

✓ قيمة التقدير: تخضع بعض السلع والخدمات لتقدير المشتري وتفضيلاته وميوله الشخصية، ولا تستند لعلاقتها بوظائفها الأولية والثانية وقيمتها الإستعمالية. فقيمة التقدير هي تلك القيمة التبادلية المرتبطة بصورة المنتج كما يعتقدونها المستهلك الذي قد يتأثر ببعض التفضيلات الخاصة. حيث نجد أن بعض الأشخاص المولعين بجمع الطوابع البريدية والآثار القديمة قد يشترونها بمبالغ كبيرة تفوق بكثير قيمتها الإستعمالية.

يمكننا صياغة وتلخيص العلاقة الموجودة بين قيمة التكلفة والقيمة التبادلية والقيمة الإستعمالية من خلال الشكل الموالي.

### قيمة التكلفة والقيمة التبادلية والقيمة الإستعمالية

