المحاضرة 5 و6

وظائف المؤسسة الاقتصادية:

ظهر مفهوم وظائف المؤسسة الاقتصادية مع ظهور المدرسة الوظيفية "هنري فايول" الذي حدد ستة مجموعات من الوظائف.

- الوظيفة الفنية أو الإنتاجية - الوظيفة التجارية - الوظيفة المالية - الوظيفة الأمنية - الوظيفة المحاسبية - والوظيفة الإدارية.
ويمكن تصنيف هذه الوظائف إلى ثلاثة مجموعات:

المجموعة الأولى: وظائف توفير الموارد، ومن أهمها:

1- الوظيفة المالية

تعريف الوظيفة المالية:

وهي تمد المؤسسة الاقتصادية بالموارد المالية التي تحتاجها لتحقيق أهدافها. ويتطلب ذلك تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال، توفيرها في الوقت المناسب واختيار أفضل مصادر التمويل. كما تعمل هذه الوظيفة على إدارة أموال المنظمة، والسهر على حسن استثمارها واستخدامها بشكل ملائم. وقد تطورت هذه الوظيفة حيث أصبح دورها لا يقتصر على توفير الأموال اللازمة للمؤسسة فقط بل امتد ليشمل القرارات المتعلقة بنوعية الأموال (تمويل داخلي أو خارجي، تمويل قصير أو طويل المدى)، القرارات الخاصة بالاستثمار والتمويل والتخطيط والرقابة المالية. وتعرف هذه الوظيفة على أنها "مجموعة من المهام التي تنصب في توفير الموارد المالية وتسييرها بعد تحديد الحاجات المالية خلال الخطط والبرامج".

وتعرف الوظيفة المالية كذلك بأنها مجموع المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن مصادر مختلفة وممكنة للمؤسسة الاقتصادية، في إطار حاجاتها، وبرامجها، وخططها الاستثمارية.

أهداف الإدارة المالية:

ترتبط الأهداف المالية عموماً بأهداف المؤسسة الاقتصادية والأغراض التي تسعى إلى تحقيقها من خلال إستراتيجيتها العامة. ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- تعظيم ثروة الملاك (القيمة الحالية للمؤسسة).
- الحفاظ على السيولة الكافية (نقدية وشبه نقدية) لمقابلة التزامات المؤسسة في موعد استحقاقها، والقيام بنشاطات المؤسسة وعدم الوقوع العسر المالي.
- تعظيم ربحية المؤسسة عبر اختيار أحسن الطرق التمويلية للحصول على الأموال اللازمة بأقل تكلفة ومخاطر واستثمارها بطريقة ملائمة تحقق لها أحسن عائد.
- دراسة الحاجات المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقاً لخطتها الإستراتيجية والعملية.
- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية وتحقيق الموازنة بين السيولة والربحية.

وظائف الإدارة المالية:

- **التخطيط المالي:** وهو تقدير الاحتياجات المالية المطلوبة لقيام المؤسسة بنشاطها الحالي والمستقبلي (تخطيط مالي قصير وطويل الأجل).
- **تحديد كيفية الحصول على الأموال:** وذلك من أجل تغطية الحاجات المالية للمؤسسة عبر تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها (مصادر داخلية: ملكية رأس المال، أو خارجية: تمويل قصير أو طويل المدى).
- **الاستخدام الملائم للأموال:** أي اختيار الاستثمارات المناسبة لأعمال المؤسسة والتي تحقق لها أكبر مردود ممكن.
- **الرقابة المالية ومعالجة الانحرافات:** حيث يستخدم التحليل المالي وهو من أهم الأدوات المستعملة لتقييم نشاطات المؤسسة ومستوى أدائها.

- **وتقوم هذه الإدارة باتخاذ القرارات:** الخاصة باختيار مصادر التمويل المناسبة لتعظيم قيمة المؤسسة (حسب عائد وتكلفة كل مصدر)، القرارات الاستثمارية في مختلف موجودات المؤسسة بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل، والقرارات الخاصة بتوزيع الأرباح (أي تحديد نسبة المساهمين والأرباح الغير موزعة...الخ).

2- وظيفة الموارد البشرية:

تعريف وظيفية الموارد البشرية:

تعتبر إحدى الوظائف الأساسية والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على إنتاجية المؤسسة.

وهي تختص بوضع القواعد والأسس والتعليمات التي تكفل تلبية حاجات العنصر البشري (التكوين والتطوير والتحفيز) وتوجيه سلوكه ونشاطه وتطوير قدراته ومهاراته، بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها ويضمن زيادة إنتاجيتها.

وتعرف هذه الوظيفة على أنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تصبو هذه الإدارة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال توظيف الكفاءات البشرية بفعالية.
- تنمية وتطوير المورد البشري (حتى يكون هناك تناسب بين الكفاءات المتوفرة وطبيعة وظائف المنظمة) مما يساهم في رفع مستوى أداء المنظمة وإنتاجيتها.
- خلق مزايا تنافسية للمنظمة لمواجهة منافسيها وتحقيق التقدم المطلوب.
- تعمل على تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والإدارات المختلفة.
- كما تعمل على المحافظة على العاملين وإبقائهم واستمرارهم في المؤسسة.

وظائف إدارة الموارد البشرية

• تحليل وتوصيف الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية الوظيفة: واجباتها ومسئولياتها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، والمواصفات المطلوبة فيمن يشغلها، وطبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

• تخطيط الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تخطيط احتياجات المنظمة من القوى البشرية، بما يتناسب مع الخطة الإستراتيجية والمرحلة التي تمر بها المنظمة. ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها، ووضع الخطط للحصول على الموارد البشرية المؤهلة. وهي كذلك عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد ووضع الإستراتيجية المناسبة لتقليل الفجوة بين العرض والطلب.

• استقطاب، اختيار وتوظيف الموارد البشرية

تعتبر عملية الاستقطاب وظيفية أساسية في إدارة الموارد البشرية، وهي تعني جذب وترغيب الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه، بالالتحاق بالعمل لدى المنظمة. ويعرف الاستقطاب على أنه عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين:

- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة.
 - المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد مرشحين مناسبين لشغل الوظائف من المصادر الداخلية، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة مختلفة عما لديها.
- أما الاختيار فهو عملية انتقاء أفضل المترشحين للوظيفة الشاغرة وهم الأشخاص الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم. والهدف الأساسي من هذه العملية هو تصفية المرشحين، والتأكد من أن المرشحين المختارين يقبلون الوظائف الشاغرة، وإبعاد من لا تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.
- وبعد إتمام الخطوات السابقة يتم إصدار أمرا فوريا بتعيين الموظف، حيث يتم إتباع مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تثبيت الموظف في وظيفته.

• التكوين وتنمية الموارد البشرية

يعرف تكوين وتنمية الموارد البشرية بأنهما تحسين في مهارات ومعارف واتجاهات وسلوك الفرد بهدف إعداده لأداء عمله بكفاءة في الوظيفة الحالية أو في الوظيفة التي سيشغلها في المستقبل.

ومن أهم فوائد التكوين والتطوير تحسين إنتاجية الفرد وأدائه مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المنظمة ككل، حيث يساعد على توضيح الأهداف، وطرائق وإجراءات العمل، وتعريف الأفراد بمهامهم الحالية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يساهم تكوين العامل فيما يلي:

- ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة،
 - انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي،
 - توضيح السياسات العامة للمنظمة،
 - تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية،
 - تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة إستراتيجيتها وتنفيذ سياساتها،
 - بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- ويعتبر التكوين احد الوسائل الأساسية لتطوير الفرد وتسيير مساره الوظيفي على المدى الطويل.

• أنظمة الأجور والحوافز

يعرف الأجر على انه ما يتقاضاه الفرد العامل في المنظمة الاقتصادية مقابل الجهد أو العمل المقدم. ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل.

والحوافز هي وسيلة إشباع تعرض على الأفراد لتوجيه أو استثارة سلوكهم، من أجل دفعهم لزيادة إنتاجيتهم والتفكير بأنظمة وقوانين العمل المعمول بها في المؤسسة - والحوافز هو المقابل الذي يعود على الموظف نتيجة تميزه في الأداء.

وقد عرف كذلك على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في أن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وشكله، وشدته ومدته. وتهتم المنظمة الاقتصادية بتصميم نظام للحوافز لتوجيه سلوك وتصرفات الأفراد بما يستجيب لأهدافها، ولتحقيق ذلك تحتاج المنظمة إلى توفير الإمكانيات والظروف التي تؤثر على أداء العامل حتى تمكنه من القيام بأعماله كما يلزم.

ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:

- المادة: وتنقسم إلى حوافز مادية و حوافز معنوية.
- التأثير: وتنقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية (لاحداث أو تجنب سلوك معين)
- الفرد المتحصل عليها: يقدم الحافز للفرد أو للجماعة أو تكون موجهة إلى جميع عمال المنظمة، مثل الأرباح وملكية الأسهم... الخ.

ويركز نظام الحوافز على عدة معايير لمنح الحوافز من أهمها: الأداء، والسلوك، والمجهود، وانجاز الأهداف المطلوبة، إلى غير ذلك.

● إدارة المسارات الوظيفية:

يعرف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف منذ توظيفه، للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته المهنية. وهناك العديد من الأسباب التي تستدعي اهتمام المنظمة بتطوير المسار الوظيفي لموظفيها، ومن أهمها ما يلي:

- يساعد على إشباع حاجات الفرد وشعوره بالرضا، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته -
- يساعد على استقطاب أفضل المهارات والخبرات، وعلى الاحتفاظ بها،
- يعمل على تقليل معدل دوران العمل وتقليل نسب الغيابات،
- يساعد على بناء قوة عمل متعلمة ومتعددة الكفاءات والمهارات.

● تقييم أداء الموارد البشرية:

تعرف هذه العملية على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه. ويعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها (تختلف حسب طبيعة الوظيفة والسلوك الوظيفي المطلوب) ومن أهمها ما يلي:

- عوامل الأداء: مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور، الكفاءة... الخ.
- معايير قياس الأداء: وتستهمل في الحكم على كفاءة العامل من الناحية الكمية والكيفية. وتتمثل في نواتج الأداء (كمية وجودة الناتج)، وسلوك الأداء.
- مواعيد تقييم الأداء: يتم تحديدها في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجرائه.
- الإشراف على تقييم الأداء: غالبا ما يقيم الفرد من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها، وتشرف إدارة الموارد البشرية على هذه المعلومات حيث تزود الإدارات المختلفة بالمعلومات، والتعليمات اللازمة، وتتولى تحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة.

المحاضرات 8 و7

المجموعة الثانية: وظائف الاستغلال

1- إدارة الإنتاج والعمليات:

تعريف إدارة الإنتاج والعمليات:

يمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات على أنها إدارة الأنشطة والعمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات والرقابة عليها.

أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

تهدف إدارة الإنتاج والعمليات إلى تحقيق مجموعتين من الأهداف حسب المدى:

- أهداف قصيرة الأجل: وتتلخص فيما يلي:
 - تحديد خصائص المنتج والعمليات.
 - إيصال المنتجات المطلوبة للعملاء (بالكميات والوقت المناسبين لهم).
 - إنتاج منتجات بمستوى الجودة المطلوب من العملاء.
 - السيطرة على تكاليف الموارد المختلفة (المواد، العمالة، الطاقة الإنتاجية...).
 - أهداف طويلة الأجل: تهدف هذه الإدارة إلى استخدام المصادر المتاحة بشكل يمكن المؤسسة من مواجهة الطلب على المدى البعيد.
- ويتألف نظام الإنتاج والعمليات من ستة عناصر هي:
- الموردون: وهم المسؤولون على توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل ويجب على مدراء الانتاج والعمليات بناء علاقة وطيدة معهم (مواعيد التسليم، الكمية

(والجودة).

- **المدخلات:** وهي مجموع الموارد التي تدخل في عملية التحويل لإنتاج السلع والخدمات وتتمثل في المواد، والأموال، والآلات، والأفراد، والمعلومات والتي يجب أن تخضع للفحص قبل دخولها عملية التحويل لضمان الجودة.
- **عمليات التحويل:** وهي العمليات المسئولة عن إضافة قيمة أو تحقيق منفعة فهي التي تقوم بمعالجة الموارد وتحويل هذه المدخلات إلى سلع وخدمات.
- **المخرجات:** وتتمثل في السلع والخدمات المنتجة، وتمر السلع بعدة قنوات لتحويلها بينما الخدمات فيتمز من استهلاكها مع إنتاجها.
- **العملاء:** وهم الأفراد الذين يطلبون السلعة أو الخدمة، وعلى المؤسسة إدراك حاجاتهم و رغباتهم لتصميم السلع والخدمات حتى تكون النتيجة جيدة.
- **التغذية العكسية:** وهي المعلومات المرتدة من الموردين والمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات والعملاء، وهي تساعد في التخطيط الفعال وفي اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يتطلب الأمر ذلك.

وظائف إدارة الإنتاج والعمليات:

من بين الوظائف الفنية لإدارة الإنتاج والعمليات ما يلي:

- **التنبؤ بالطلب على المنتجات:** تتمثل هذه العملية في تقدير حاجة السوق من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة. ويشمل التنبؤ عدة عناصر: التنبؤ بالموارد الطبيعية والمواد الأولية، التنبؤ بالأسعار، التنبؤ بالتكاليف، التنبؤ بالطلب... الخ. ويمكن أن يكون التنبؤ قصير الأجل (التنبؤ بمشتريات المؤسسة، مستويات الإنتاج، القوة العاملة اللازمة...) أو متوسط الأجل (التنبؤ بتخطيط المبيعات، تخطيط الميزانية والإنتاج والإيرادات...) ويكون كذلك طويل الأجل وهو يستخدم في التخطيط لسلع أو خدمات جديدة، اختيار موقع المصنع أو نشاطات البحث والتطوير.
- **اختيار موقع المصنع.**
- **تخطيط المنتجات والعمليات:** يهتم تخطيط المنتجات بالقرارات المتعلقة بإنتاج منتجات جديدة أو تغيير أو تعديل المنتجات الحالية أو سحب منتجات قديمة من التداول. أما تخطيط العمليات فيتعلق بالقرارات التي تخص العمليات أي إعطاء وصفا تفصيليا عن العمليات المطلوبة لإنتاج المنتج وذلك لتصميم العملية التي تجعل المنتج أكثر كفاءة.
- **تخطيط الطاقة الإنتاجية:** تعرف الطاقة على أنها أقصى معدل للمخرجات التي يمكن أن ينتجها المصنع خلال مدة زمنية معينة. كما يمكن تعريف الطاقة في مؤسسة خدمية على أنها عدد الزبائن الذي يمكن للمؤسسة التعامل معهم وخدمتهم خلال فترة زمنية محددة.
- **تسيير والرقابة على المخزون:** وذلك لمواجهة الطلب المتوقع وتسيير المخزون بفعالية لمواجهة ارتفاع الطلب وحماية المؤسسة من نفاذ المخزون ووقايتها من ارتفاع الأسعار.

2- وظيفة التسويق

تبدأ عملية التسويق قبل الإنتاج (دراسة السوق، دراسة الزبون، والمواصفات المطلوبة في السلعة).

تعريف وظيفة التسويق

وتعرف الوظيفة التسويقية حسب "فيليب كوتلار" على أنها تلك الآلية الاقتصادية والاجتماعية التي من خلالها يتمكن الأفراد والجماعات من الحصول على ما يحتاجونه ويريدونه لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، من خلال خلق وتبادل قيمة المنتجات مع الآخرين. كما تعرف بأنها "القيام بوضع مخطط عمل من أجل إقامة علاقات تسويقية طويلة وثابتة مع زبائن رئيسيين داخل البلاد وخارجها.

فالتسويق هو حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق أو الزبون، حيث يعمل على تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك، بهدف إرضاء احتياجاته وبالتالي تحقيق أرباح المؤسسة.

أهداف ووظيفة التسويق

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تقديم منتج جيد ومناسب يرضي حاجات ورغبات الزبائن.
- زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.
- تحويل المنتجات من سلع أو خدمات إلى نقدية.
- تحسين وضعية المؤسسة وسمعتها.

وظائف إدارة التسويق

لتحقيق أهدافها التسويقية تقوم إدارة التسويق بعدة أنشطة أساسية متمثلة في أربع عناصر أساسية يطلق عليها: المزيج التسويقي، وتتمثل في:

- **المنتج (product):** وهو كل ما يقدم في السوق في شكل ملموس أو غير ملموس، والذي يتم تصميمه لإشباع حاجات ورغبات المستهلك (فيليب كوتلار). وهو كذلك مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة: الغلاف، اللون، السعر، الشهرة وخدمات المنتج، والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته (ستانتون).
- **التسعير (Price):** وهو القيمة النقدية التي يستعد المستهلك لدفعها أو مبادلتها بالمنفعة المدركة من سلعة أو خدمة. ويتميز التسعير بأنه متغير مرن، فعال، وسريع. وهناك عدة طرق يمكن أن تستعملها المؤسسة لتحديد أسعارها: تحديد السعر على أساس التكاليف، أو على أساس المنافسة، أو على أساس الطلب أو بناء على تحليل نقطة التعادل (نقطة التوازن التي لا تحقق المؤسسة عندها لا ربح ولا خسارة).
- **التوزيع أو المكان (place):** وهو تلك العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، حيث يوضع في متناول المستهلك.
- **الترويج (Promotion):** وهو عملية اتصال إقناعي، يتم من خلالها التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو شخص أو نمط سلوكي معين، بهدف التأثير على جمهور معين. حيث تتطوي هذه العملية على إبراز خصائص السلعة أو الخدمة المروج لها (الجودة، اسم العلامة...) ثم إقناع المشتري بها لشراؤها. ويضم المزيج الترويجي: الإشهار، البيع الشخصي، الدعاية والترقية.

المجموعة الثالثة: وظائف التحكم

تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، وتتمثل في الوظائف الإدارية وهي مسؤولة عن تنسيق وتوجيه جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من طرف المؤسسة الاقتصادية. وتعرف الإدارة على أنها عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل معين. وتعرف كذلك على أنها عملية تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً، وتشمل عدة عمليات منها: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والرقابة. وهي الاستخدام الفعال والكفء لموارد المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف.

1- التنظيم وهيكل المؤسسة الاقتصادية:

التنظيم هو وظيفة أساسية للمؤسسة الاقتصادية تمكنها من تقسيم العمل والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية والوظائف لتنفيذ الأهداف المسطرة مسبقاً.

ويعرف على انه "عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب، وتزويد كل وحدة من السلطة والمسؤولية وتحديد العلاقات بينها". فالتنظيم هو استعمال موارد المنظمة بشكل منظم من خلال النشاطات المختلفة للمنظمة لتحقيق أهداف معينة. وتختص هذه الوظيفة بعدة جوانب لإدارة وتسيير المؤسسة:

- الهيكل التنظيمي.
- تحديد نطاق الإشراف.
- توزيع الوظائف والمسؤوليات والسلطة .
- القيادة والاتصالات.

أهداف التنظيم:

- يهدف التنظيم الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي:
- تنفيذ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة عبر تحديد مهام الوحدات التنظيمية المختلفة.
 - التنسيق بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لبلوغ اهداف المؤسسة دون تضارب.
 - ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق وتوزيع إمكانات العمل على مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

الهيكل التنظيمي:

- يعرف الهيكل التنظيمي على انه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها. ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم وسائل التنظيم، ويكون تصميم الهيكل التنظيمي وفق عدة أسس من بينها: الوظائف، المناطق الجغرافية (الأسواق)، السلع أو الخدمات، أنواع العملاء،... الخ.
- وقد حصر شايلد عناصر التصميم في أربعة عناصر هي:
- تقسيم العمل إلى مهام وأنشطة لتسهيل القيام بأدائها.
 - تجميع الوظائف والأفراد في أقسام لانجاز المهام.
 - التسلسل التنظيمي أي توضيح ترابط العلاقات بين الأفراد.
 - التنسيق أي وضع الإجراءات التي تضمن تجميع نشاطات الأقسام وعملها ضمن جهاز واحد.

أهمية ومزايا التنظيم:

- إن للتنظيم أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية، ومن أهمها:
- يوضح من سيكون مسئولاً عن أداء عمل محدد او مهمة معينة وامام من.
 - يبين الاختصاصات والمسؤوليات.
 - يوضح من سيكون له سلطة وما قدرها.
 - يبين علاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى.
 - يوضح قنوات واتجاهات الاتصال بين أعضاء وحدات التنظيم.
 - يساعد على تخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة.
 - يساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أشكال الهياكل التنظيمية:

تتعدد أشكال الهياكل التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى، ويعود ذلك لعدة أسباب من أهمها: حجم المؤسسة، طبيعة النشاط، اتساع المنتجات والأسواق، الكفاءة... الخ. ومن بين هذه الهياكل ما يلي:

الهيكل التنظيمي الوظيفي: وقد جاء به تايلور في نظرية الإدارة العلمية للعمل، حيث

تقسم الأنشطة وتتجمع على أساس الوظائف الرئيسية في المؤسسة، ويتم تخصيص إدارة لكل وظيفة، كما يتم تعيين مسئول على رأس كل إدارة.

الهيكل التنظيمي حسب المنتجات: يتم ضم كل الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق وتمويل... منتج أو مجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة، ويتم تجميع الأنشطة والوظائف المرتبطة بمنتج معين تحت إشراف مسئول، ويكون تحت سلطة مديري الوظائف. حيث تجمع الأنشطة على أساس المنتجات ثم على أساس وظيفي.

الهيكل التنظيمي على أساس الأسواق: يتم اللجوء له في حالة تعدد الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، حيث تخصص المؤسسة إدارة لكل منطقة (سوق) يرأسها مدير. حيث يتم تجميع النشاطات على أساس المناطق الجغرافية ويكون تحت وصاية مديري الوظائف المختلفة.

الهيكل التنظيمي المصفوفي: يعتمد على أساسين: الأسواق والوظائف أو المنتجات والوظائف. بمعنى أن هناك ازدواجية في السلطة، وأيضاً وجود مصدرين للمكافأة والعقاب.

الهيكل التنظيمي الشبكي: حيث تشرف مجموعة من المديرين على الأعمال التي تتم داخل المنظمة ويتم تنسيق الأعمال مع المؤسسات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والتسويق والنقل أي الأعمال الأخرى للشبكة التنظيمية.

2- التنسيق:

هو من أهم العناصر المساهمة في نجاح التنظيم وهيكل المؤسسة، حيث يهدف إلى ربط وانسجام وتوافق جهود الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية في مختلف النشاطات، بما يعزز فاعلية الأداء الجماعي لبلوغ الأهداف. ويعرف التنسيق على أنه "عملية التكامل بين الأهداف والأنشطة المتفرقة لوحدات وإدارات الهيكل التنظيمي بغرض زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية".

3- نطاق الإشراف: يحدد عدد المستويات الإدارية وعدد المديرين المطلوبين. ويختلف نطاق الإشراف حسب:

- القدرة الشخصية للرئيس.
- خبرة المرؤوسين.
- مدى وجود وحدات للخدمة الاستشارية.
- مدى تكرار وروتينية العمليات.
- الوقت المتاح للمدير.
- مدى تفويض السلطة.
- مدى ظهور مشكلات عارضة.
- مدى تشتت مواقع الأداء.

ويلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في تقرير شكل الهيكل التنظيمي، وعدد المستويات الإدارية، حيث هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد هذه المستويات الإدارية.

4- السلطة والمسئولية: من بين العوامل الرئيسية لنجاح التنظيم، حيث تلعب دوراً محدداً في حركية وأداء أنشطة المؤسسة. وهناك ارتباط وثيق بين السلطة والمسئولية. وتعرف السلطة على أنها "حق شاغل مركز إداري معين في أن يتصرف وأن يصدر قرارات أو توجيهات في حدود معينة ليطيعها مرؤوسون. أما المسئولية فهي "الالتزام بأداء أنشطة محددة". ولا يمكن تفويضها أو إلغاء تبعاتها

على المرؤوسين.

وهناك عدة أنواع للسلطة:

- السلطة الرسمية التنفيذية: وهي بمثابة السلطة الأساسية في التنظيم، وهي تمكن المسئول من اتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات والأوامر للمرؤوسين.
- السلطة الاستشارية: وتتمثل في حق تقديم اقتراحات وتوصيات ونصائح غير ملزمة من قبل مستشار أو خبير، وهي سلطة رمزية.
- السلطة الوظيفية: وهي السلطة الممارسة من خلال تقديم المهام والخدمات من طرف صاحب الوظيفة.