

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم

الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

أ. جنادي عبد الكريم

جامعة الجزائر 3

ملخص:

كي نفهم كيف يسيّر النشاط التسويقي لا بد أن نتعرف على التنظيم بوجه عام والتنظيم التسويقي بوجه خاص، التنظيم هو الجهاز الذي يترجم فلسفة الإدارة من شأن ترتيب وهيكله شؤونها وأنشطتها بشكل محكم وريز، لذلك يتطلب حين إدخال تنظيم تسويقي فعال بكفاءة في المؤسسة الاقتصادية الإستوفاء للمحددات التنظيمية التي تعكس التوجه بالمفهوم الحديث للتسويق، -التركيز على السوق، تدعيم أخلاقيات النشاط التسويقي فيها والنهج الاستراتيجي في اقتصاد المنافسة.

مع الإشتهادات العلمية الغزيرة في حقل تحليل المنظمات ومحاولة إسقاطها على عمليات تصميم النشاط التسويقي من طرف المفكرين التسويقيين الذين بدورهم اشتهدوا في جبهاتهم حول مسألة الهيكل التنظيمية للتسويق وضخ باقة من المقاربات العلمية والأكاديمية لتعزيز هذه المسألة في أدبيات التسويق والمؤسسة الاقتصادية كعملية للتصميم لامناص منها، فحين تتطلب الظروف الحالية للسوق المحلية منها والعالمية، مع وجود مستهلك أكثر اشتراطا فيها، إدماج تنظيم تسويقي جديد فعال بكفاءة، يحل محل الوظيفة التجارية الركيكة القائمة، ذلك بالاعتماد على خطوات وأسس التي تجعل من هذا الهيكل الجديد تنظيما رسميا وغير رسميا، همه توزيع المسؤوليات والقرارات والتوجيهات التسويقية في اتجاهات متعاكسة، والتنسيق والتكامل بين الوظائف افقيا وعموديا من خلال عمليات التمايز والاندماج كعاملين اساسيين لتفعيلهما في عمليات التصميم، الى جانب عصرنة متميزة لهندسة الوظائف في الهيكل التسويقي الجديد للمؤسسة الاقتصادية التي تنشط في محيط تنافسي حر، وهذا بالانتقال من هيكل تنظيمي تجاري إلى هيكل تنظيمي موجه بالمفهوم الحديث للتسويق والنهج الاستراتيجي يضمن للمؤسسة الاقتصادية البقاء والنمو والاستمرار أمام تحديات التنافسية المحلية والعالمية.

الكلمة المفتاحية :

التنظيم، إسهامات تنظيمية، عمليات تصميم الهياكل التنظيمية ، التنظيم التسويقي، التنظيم التجاري التقليدي، نظرة التسويق الجديدة، سلطة التسويق، الهياكل التنظيمية لأنشطة التسويق.

Résumé :

L'organisation des activités marketing représente dans notre étude un paradigme pertinent dans la critique des structures organisationnelles des entreprises à orientation centrée sur le marché, et un terme ambiguë, ficelé par une orientation de gestion centrée vers la production, l'organisation marketing est devenu une architecture organisationnelle impérative pour l'entreprise économique activant dans un espace concurrentiel régit par la loi du marché (l'offre et la demande), pour mieux situer cette structure il est censé d'être opté pour une orientation marketing qui identifiera la tenue organisationnelle compatible à la contingence et les liens de coordination intra et inter fonctions cédés par les déterminants d'une structure efficace, et par le biais d'une configuration maîtriser orienté vers une optique stratégique et concurrentielles passant d'une organisation commerciale d'ordre mécanique(bureaucratique) à une organisation marketing d'ordre organique centré sur le marché de libre concurrence, et l'univers de la globalisation des marchés .

اشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

مقدمة :

يحتاج النشاط التسويقي في أي مؤسسة اقتصادية على تنظيم فعال بكفاءة بصدد تقسيم المهام والمسؤوليات في شكل أقسام ووحدات إدارية لتمكينها من القيام بهذا النشاط وتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والأهداف التسويقية على وجه الخصوص، يبدأ تنظيم النشاط التسويقي بتصميم الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق، وذلك بتقسيم أوجه النشاطات التسويقية في شكل دوائر وأقسام متخصصة في نوع الوظائف التسويقية (كدراسة السوق، إدارة المبيعات، الإعلان، التوزيع والإمداد،) التي تزاو لها المؤسسة الاقتصادية.

هنالك عدة أشكال لتنظيم وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية وذلك حسب نوع النشاط التي تزاوله، السلع والخدمات، موقع الأسواق، نوع العملاء، طبيعة النشاط أو الصناعة...، وبناء على ما تقدم يؤدي التنظيم إلى التنسيق بين مختلف النشاطات والجهود التسويقية داخل المؤسسة بما يقلل من التعارض والتضارب بين المصالح ووظيفة التسويق ومصالح الوظائف الأخرى، (كالمالية، المحاسبة، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية، المشتريات).

يصمم التنظيم التسويقي على تحديد أوجه النشاطات التسويقية المختلفة واللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ثم تجميع الأنشطة التسويقية في أقسام ودوائر أو وحدات تنظيمية مهيكلية ومنسقة بالشكل الذي يحقق الفعالية التنظيمية من خلال التصميم الهندسي للتنظيم التسويقي المتميز وذلك بتحديد العلاقات والمسؤوليات والسلطات بينها وكل منها على مستوى الخط الهرمي إضافة إلى سلطات الأفراد داخل الإدارات والأقسام واختصاصاتهم، ونطاق سلطتهم وإشرافهم على المهام التي هي تحت طاقية مسؤوليتهم لبلوغ الأهداف التسويقية المرغوبة، تحدد المهام وتسطر الأهداف التسويقية في ضوء فلسفة المؤسسة وثقافة التنظيمية المشبعة بالمفهوم الحديث للتسويق المتعارف عليها والقدرة على التأقلم في إطار مبدأ المرونة التنظيمية التسويقية واستباق سلوك وتصميم البنية التنظيمية التسويقية والبيئة الخارجية للمؤسسة ورد فعل البيئة في شكل تغذية عكسية اتجاهها وفقا لظروف السوق وسلوك المنافسة وحتى جودة الأداء التسويقي للمؤسسة للوصول إلى تحقيق تذكرة النجاح والنمو والاستمرار. من المفروض إيجاد المناهج والطرق والمحددات التنظيمية الجديدة لعمليات التصميم التنظيمي واسقاطها على مشروع تنظيم النشاط التسويقي فيها، لتمكينها من مواجهة المنافسة في السوق وخدمة حاجات ومتطلبات المستهلكين بأفضل الطرق وبأرباح مرضية وبتكلفة متدنية، لضمان البقاء والاستمرارية في السوق المحلية والعالمية، بتدعيم فلسفة التوجه بالمفهوم الحديث للتسويق. هذا بإعطاء أهمية أكبر للنشاطات التسويقية دون التقصير في النشاطات الأخرى بل التنسيق والتكامل في ما بينها، بصدد تمكينها من تطبيق المفهوم الحديث للتسويق بنجاح دون معارضة الوظائف الأخرى لإدماجه كمنهنة، سيرورة، حالة فكرية، الذي سوف يغير من فلسفة التسيير المؤسسة الاقتصادية للانتقال من - من رؤية التنظيم الإنتاجي إلى رؤية التنظيم التسويقي. * بعد هذا التقديم الموجز لموضوع الطرح قمنا بتصميم اشكالية نموذجية تساهم بتسليط الضوء على الطرح الموضح أعلاه

- طرح الاشكالية

لقد عرف موضوع الهيكلية التنظيمية بشكل عام وشامل اسهامات ودراسات غزيرة عند العديد من المفكرين في الفكر التنظيمي الكلاسيكي والنيوكلاسيكي مما قدموه من اجتهادات فكرية وعلمية أكاديمية في هذا السياق للوصول بها الى بلوغ الكفاءة والفعالية التنظيميتين في المؤسسات التي هي في صلة مستمرة مع بيئتها الخارجية وعلى حد سواء البيئة التنافسية وبيئتها التنظيمية لاشك في ذلك لتبرر براقماتيا دور وأهمية الهيكلية والتصميم التنظيمي في تحقيق التكامل والتفاعل والاستجابة السريعة للمواقف التنظيمية والتنافسية، ونمذجة معقولة نسبيا لعملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يرجع فضل تطور نماذج وإسهامات عمليات هيكلية وتنظيم النشاط التسويقي في المؤسسة إلى الاجتهادات والنجاحات التي حققتها النظريات والأبحاث في حقل تحليل المنظمات، وما مدى اعتناق المؤسسة للمفهوم الحديث للتسويق والقدرة على الاستجابة

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

لمتطلبات السوق والتوجه بالمقاربة الاستراتيجية للتسويق تسمح للمؤسسة الانتقال من تنظيم إنتاجي تقليدي للتسويق-المفهوم الإنتاجي للتسويق إلى تنظيم تسويقي موجه بالمستهلك النهائي والمنظور الاستراتيجي من خلال مقاربات والإسهامات العلمية التي توافد بها المفكرين التسويقيين في هذا السياق لتبرير دور وأهمية التصميم التنظيمي للأنشطة التسويقية الموجهة بالسوق والمقاربة الاستراتيجية ودخولها قاموس أدبيات التسويق وعليه نطرح الإشكال التالي :

ما مدى مساهمة تنظيم وتصميم الأنشطة التسويقية للمؤسسة في ظل التحول من منظور التنظيم الإنتاجي للتسويق إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة ؟

وللإجابة على هذا الطرح قمنا بتحرير كتابي للفرضية الضمنية التالية :

إن المرور من هيكلية تنظيمية للتسويق بفلسفة إنتاجية إلى هيكلية تنظيمية تسويقية معاصرة موجهة بفلسفة بالسوق وتصور استراتيجي للأنشطة التسويقية بكفاءة وفعالية يتطلب تحليل ووصف دقيق لهيكلية التسويق في المؤسسة مع مراعاة شروط التأهيل للتنظيم التسويقي في المؤسسة. في خضم هذا الطرح قمنا بتفكيك مفاصل المقال الى المحاور التالية :

1- بعض الإسهامات النظرية والعلمية في حق التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات بين التحليل والتدليل:

لقد أسهمت العديد من نظريات المنظمة في البحث والتنقيب في شؤون التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية وهذا يحكم تعقد المهام والمسؤوليات والسلطات بين المستويات الهرمية عموديا والتنافر والانفصال بين الوظائف الأساسية أفقيا إلى جانب التعقد البيئي وتعدد الأسواق، والأدهى من ذلك زيادة المنافسة بين المؤسسات والإبحار في الأنشطة العالمية بحثا عن النمو والتوسع. يعود الفضل لتطور نماذج التصميم التنظيمي والهياكل التنظيمية وعلى حد السواء الهياكل التنظيمية للتسويق إلى الاجتهادات الجبارة للعديد من المفكرين في حقل التنظيم وتحليل المنظمات وذلك بالإشراف على إيجاد الأساليب والصيغ المثلى لتصميم المنظمات المثالية من مبادئ وأبعاد لعمليات الهيكلية التنظيمية للمنظمات وفقا لمتغيرات تنظيمية وبيئية متباينة، لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية .

1-1- التنظيم قراءات تاريخية ونظرية من حيث المفهوم والاصطلاح -اديبا وأكاديميا

يمكن الجزم بأن التنظيم قائم بحد ذاته مؤلف ومحفوف بجملة من النظريات والمعارف والدراسات الإجرائية التي ساهمت في تطوير نظرية التنظيم وتصميم المنظمات ذلك لتفعيل مجموعة من الكفاءات والقدرات البشرية، المادية، المعرفية والتكنولوجية لضمان بقاء واستمرار المنظمات في بيئات تتميز بعدم الاستقرار والثبات من خلال تخصيص الموارد وتوزيعها بشكل عقلائي ورشيد على مختلف الأنشطة والوظائف لتحقيق باقية من الأهداف التي سطرها المنظمات لتأمين وجودها في النشاط الاقتصادي.

-اصطلاحا التنظيم كلمة إغريقية الأصل ملقبة بكلمة أرقانون - ORGANON - التي تعني الوسائل والموارد المستعملة والموظفة التي تضمن للمنظمة مواصلة أنشطتها وعملياتها المتعددة بشكل منتظم ورزين.¹ أما التنظيم وفقا للمصطلح الأمريكي - ORGANIZATION - الذي يعني مجموعة أفراد باستثناء المنظمة عينوا بشكل عقلائي لأداء مهمة أو مجموعة من المهام والأنشطة لتحقيق أهداف محددة ضمن الغرض الذي وجدت من أجله المنظمة في النشاط الاقتصادي، هذا كله يدل على أن التنظيم مصطلح متشعب وباهر في العديد من المضامين الأدبية والأكاديمية لنظريات التنظيم وتحليل المنظمات في عملية تخصيص الموارد وتوزيع المهام وترتيب شؤون العمل لتحقيق باقية من الأهداف.

أما التنظيم مفهومها فهناك عدة تعاريف أكدت مفهومه الواسع والباهر في حياة المنظمات وحتى المجتمعات الصناعية التي تنامت به واستوطنت به على كل القطاعات والنشاطات الاقتصادية. فحسب التعريف الكلاسيكي لارويك -URWICK- 1965- للتنظيم أنه " تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف كان، وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى الأفراد أو جماعات العمل المتخصصة"²

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

يمكن تعريف التنظيم وفقا لـ WALDO - 1980 - بأنه " الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف شامل،"³

أما تعريف ROBINNS - 2002 - للتنظيم أنه " عملية لتحديد المهام التي يجب إنجازها، ومن الذي سينجزها؟ كيف؟ وكيفية تجميع تلك المهام؟ ومن يرأس من؟ وأين سيتم اتخاذ القرارات "⁴

أما التعريف المتفق عليه إجماعا من أدراك المفكرين في حقل التنظيم بأنه " الوظيفة الإدارية المتعلقة بتحديد المهام وتجميعها في أقسام مختصة، ثم تخصيص الموارد لتلك الأقسام "⁵

من خلال هذه الجملة من التعاريف القيمة لمفهوم التنظيم والتي طفت منه مجموعة من الاستنتاجات الأساسية اتجاهه -
- التنظيم يسعى إلى تحديد وتثبيت النشاطات الأساسية وترتيبها بطريقة منتظمة لإسنادها للأفراد المكلفين بها والمتخصصين فيها لتحقيق الأهداف،

- تضافر الجهود وتآزرها لتحقيق غرض ما،

- سيرورة لتحديد المهام الأساسية الخاصة بالنشاطات الإدارية بصدد إنجازها من طرف من؟ كيف؟ متى؟ من يتخذ القرار؟،

- وظيفة إدارية لتجميع المهام والأنشطة في وحدات متخصصة، تسخير الموارد لإنجازها بكفاءة وفعالية.

علاوة على ما ظهر من مفهوم التنظيم يمكن الحزم أيضا من خلال هذا التحري أن التنظيم يعني أيضا الاستراتيجية المختارة من طرف المنظمة، الاختيارات العقلانية للموارد، بناء على القدرة في تصميم الاستراتيجية وتحقيق غرض الإدارة من عملية تصميمها. التغييرات التي قد تطرأ في بيئة المنظمات تتطلب إعادة تنظيم النشاطات ، الوظائف العمليات، الهياكل حتى تواكب التغيير وتواصل مشوارها الاقتصادي، وفقا لعمليات إعادة التنظيم.

1-2- من التنظيم الى تصميم الهياكل التنظيمية متغيرات وأبعاد⁶

تمثل عملية تصميم الهياكل التنظيمية من المسائل الاستراتيجية في حياة المنظمات المعاصرة وانشغالات جبارة من طرف المفكرين في هذا السياق لإيجاد الصيغ المناسبة لعملية التصميم وهندسة الوظائف والمهام وطرق توزيعها وترتيبها وأساليب التنسيق المثالية لها لتحقيق الغرض من تصميمها وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيميتين. ومن أهم أسس التنظيم المعيارية هي:

* مبدأ وحدة الهدف شفافية الوظائف وتفاديا للتضارب المستويات الوظيفية

* مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي - تكاثر الأنشطة وتعقدها

* مبدأ الوظيفة - طبيعة الأعمال المطلوب تأديتها

* مبدأ توازن التحكم بين السلطة والمسؤولية

* -مبدأ نطاق الإشراف اداة للرقابة والإدارة والتوجيه

* -مبدأ التدرج الهرمي -الخط الهرمي لسلطة في اتجاه عمودي

* -مبدأ المرونة التنظيمية مستوى الاستجابة النسبية

* -مبدأ المركزية واللامركزية من الاحتباس النسبي للسلطة إلى عملية تشتيتها الى الأسفل

* -مبدأ الكفاءة التنظيمية - القدرة في ترشيد موارد التنظيم لتحقيق الهدف

* -مبدأ المعاملة العادلة بين الطاقم التنظيمي - الطريق إلى التعاون والتعاقد الاجتماعي

* -مبدأ الرسمية التنظيمية - محاولة ضبط السلوك وتنميط وظائف التقييد بالتقنين الإداري

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

من خلال عرض هذه الجملة من المبادئ العلمية والأساسية لعملية التنظيم الفعال التي تبدو بالغة الأهمية في تصميم الهياكل التنظيمية، ولكن الأدهى من هذا هو تعريف الهيكل التنظيمي من حيث أبعاده، وأهميته وأغراضه الاستراتيجية والتشغيلية في المنظمات.

1-3- تعريف الهيكل التنظيمي من مقاربات علمية وأكاديمية متباينة

توجد بقية من التعاريف التي يصح مضمونها في إعطاء تعريفا واضحا ودقيقا للهيكل التنظيمي من خلال اجتهادات تفاوتت وجهة نظر العديد من المفكرين حول مسألة الهيكل التنظيمي من حيث البعد والمحتوى في تحليل وإدارة المنظمات، تصل بها إلى غزارة التوجهات والمقاربات في هذا السياق ومنه يمكن تقديم أشهر التعاريف من أفكار وتصورات أدراك الفكر التنظيمي والتي يمكن حصرها على ما يلي :

- يقول المفكر (Robert Appleby-1984)⁷ بأن الهيكل التنظيمي هو: "إطار توجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"

- كما يعرفه كل من (Stoner and Freeman 1992)⁸ إلى أن الهيكل التنظيمي يعني: "الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها"

- أما تعريف Robbins (1990)⁹ فيرى أن للهيكل التنظيمي معنى محددا ولكنه معقد، منه فيقول: "أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد: كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسئول الذي يتبع له كل موظف، أدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها... ويضيف "أن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: - التعقيد - الرسمية - المركزية".

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن أن نصل إلى الاستنتاجات التالية :

- الهيكل التنظيمي هو الاطار الهندسي لتوزيع المهام والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد داخل المؤسسة وتحقيق عاملي التنسيق والتكامل بين وداخل الوظائف،

- أو أسلوب لتقسيم وتوزيع الأنشطة على مختلف المستويات والوظائف التنظيمية،

- سيرة توجه سلوك الرئيس لمؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها بطبيعة الهيكل التنظيمي،

- الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق نهايات محددة سلفا، مع تحقيق التفاعل بين الوظائف والمستويات التنظيمية للوصول إلى المرونة والفعالية التنظيميتين،

- الهيكل التنظيمي يتضمن أبعاد رئيسية - التعقيد - الرسمية - المركزية، التي تعكس نمط تشغيله وتفاعله مع الأفراد، الجماعات، البيئة، الموارد كأبعاد مرجعية لتصميمه. كما للهيكل التنظيمي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية وذلك بالقيام بمهام وأداة محددة ومخططة من طرف الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية.

1-4- أهمية دور الهيكل التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية المرنة - بين التفاعل والتأقلم مع البيئة

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أكيدة لدى العديد من الفقهاء في الفكر التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة وتشغيل مواردها واتخاذ القرارات السديدة وتوزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات التنظيمية المتواجدة على مختلف مستويات الهرم التنظيمي.

في تصور المفكر المشهور (Peter Drucker 1983)¹⁰، إن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد المؤسسة التنافسية في بلوغ

أهدافها ونهاياتها المصيرية من خلال ثلاثة مجالات أساسية هي :

- المساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المرسومة بشكل فعال

- تسهيل عملية تحديد الأدوار والمهام الأساسية والثانوية للأفراد داخل التنظيم،

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

- المساهمة الأساسية والفعالية في اتخاذ القرارات.
- و تدرج وراء هذه المجالات الثلاث السالفة الذكر مجالات أخرى فرعية يستند عليها الهيكل التنظيمي في بلوغ الأهداف المخططة للمؤسسة في بيئة كثيرة الحركة والنمو ومن هذه المجالات هي كالآتي :
- تحقيق الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد المتاحة والمجندة للنشاط،
- تجاوز مستوى تداخل وازدواجية الأنشطة والعمليات،
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار،
- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والقدرة على التأقلم السريع والفعال مع البيئة التنظيمية والتنافسية بدرجة الأساس.

لا يخفى على أذهاننا أن الأسلوب الذي يتم به تقسيم الأعمال والأدوار وتخصص، تحديد المهام وتكوين كل وحدة تنظيمية ثم تفويض السلطة، كلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجابا أو سلبا على سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق عاملي التكامل والاندماج بين الوظائف وداخل الوظائف للوصول إلى التآزر الإيجابي وتحقيق التعاون وروح الإبداع لدى الأفراد والجماعات لبلوغ الفعالية التنظيمية وذلك مرهون بقدرة المؤسسة في إيجاد الصيغة الملائمة بين متغيرات ثلاث ألا وهي التخصص الوظيفي تكوين الوحدات التنظيمية - تفويض السلطة لتحقيق التكامل والترابط بين الأبعاد الأساسية المصممة للهيكل التنظيمي الفعال.

2- الأبعاد الأساسية لتصميم الهيكل التنظيمي - العلاقة الثلاثية بين التعقيد - الرسمية - المركزية

للهيكل التنظيمي أبعاد ثلاث تعمل على تصميمه وتحقيق التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة والقدرة على التكيف مع مستجدات البيئة التنظيمية والتنافسية ومن هذه الأبعاد الثلاث هي:¹¹

2-1 - التعقيد - la complexité : يشير التعقيد إلى التمايز الأفقي والتمايز العمودي والتمايز الجغرافي

- التمايز الأفقي : الذي يشير إلى تنوع الأنشطة التنظيمية، ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتعددة فيها.
- التمايز العمودي: يوضح عمق الهيكل التنظيمي ويقاس أساسا بعدد المستويات التنظيمية كما يوضح أيضا هل أن الهيكل التنظيمي مدبب أو مسطح من خلال مستويات نطاق الإشراف.
- التمايز الجغرافي : فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المؤسسة وأنشطتها من خلال عمليات تجميع الأنشطة على أساس جغرافي .

تكمن أهمية التعقيد في أنه كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق المطلقين مع توفر رقابة فعالة لذلك.

2-2 - الرسمية - la formalisation - : هي اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة، الإجراءات، التعليمات، والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء تأدية مهمة ما. إن هذا البعد له تأثير كبير على صحة السلوك التنظيمي في المؤسسة وبشكل دقيق على معنويات واتجاهات ودوافع وشخصية الأفراد داخل التنظيم، مما يتطلب عند تحديد البعد الرسمي في المؤسسة قياس طبيعة السلوك التنظيمي لأفراد المؤسسة وجعله يخضع لواقع السلوك الاجتماعي ما يعكس التنظيم غير الرسمي. لأن من الآثار السلبية التي تثيرها الرسمية العالية للأفراد في المؤسسة كبح نمو الشخصية الناضجة وروح الإبداع والتعاون وانتشار عامل التطفل لدى الأفراد في المهام الموكلة لديهم.

2-3 - المركزية - la centralisation

ألحت العديد من الدراسات في الفكر التنظيمي أن المركزية هي موقع ودرجة تركز اتخاذ القرارات في المؤسسة. بمعنى آخر الطريقة التي تحدد درجة القوة والسيطرة وتشتتها في المؤسسة. كما يوجد تصور آخر للمركزية كونها من يملك سلطة القرار،

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

والسيطرة على الشيء، فعند زيادة الرسمية هنا حتما سوف تنتج عنها مركزية عالية وبدرجة الأساس إذا كانت القواعد والأوامر والقوانين حددت الجهة المالكة للسلطة والقوة واحتكارها من طرف جهة تنظيمية محددة. وعليه نجد ترعرع المركزية في كل الحالات مصدرها في أعلى مستويات الهرم التنظيمي. وعليه توجد علاقة متداخلة وثلاثية بين المركزية والرسمية والتعقيد، بحيث توجد علاقة طردية بين المركزية والرسمية العالية، بينما علاقة عكسية بين التعقيد والرسمية كما توجد علاقة عكسية بين المركزية ودرجة التعقيد وعليه يمكن أن نستخلص من هذه العلاقة المتداخلة ما يلي:¹²

- تعديل درجة الرسمية وفقا لنوع المركزية المعتمدة في المؤسسة

- الانتقال من المركزية الى اللامركزية عند تفاقم درجة التعقيد،

- زيادة درجة التعقيد وتنوعه يتطلب رسمية أكثر وبشكل مضبوط مع درجة أكبر من اللامركزية (درجة أقل للمركزية - تراجع مستوى المركزية في المؤسسة)¹³. فتتعد عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجب فهم العلاقة المتداخلة لهذه الأبعاد مع حرص كبير للمواقف البيئية المحيطة بالمؤسسة مع عناية كبيرة لما يجري في بيئتها التنظيمية من تنسيق واتصال وطرق توزيع المهام والسلطة والمسؤولية -----

3- عملية تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة - نماذج متباينة ووجهات نظر كامنة-

تكثر عملية تصميم الهياكل التنظيمية بباقة من المحددات الأساسية لعملية التمثيل الهيكلي والنبوي للوحدات التنظيمية التي تعكس البناء المعماري للهيكل التنظيمي الفعال للمؤسسة التنافسية بعد عملية تشخيص ومسح للمواقف البيئية المحيطة بها من زاوية اجرائية وموقفية يتم تحديد فيها عاملي المرونة التنظيمية والتقرب من البيئة وبدرجة الأساس البيئة التنافسية التي تحدد طبيعة الاستراتيجية الفعالة للموقف التنافسي والهيكل التنظيمي الملائم (-CHANDLER 1972) على التوالي، مع اهتمام بالغ لعملية تحديد المهام والمسؤوليات والواجبات وتقسيمها بشكل متجانس والتي تلتقب بالتمايز وفي نفس المنوال التنسيق والتعاقد الإيجابي لمختلف الوظائف الأساسية والتي تلتقب بالتكامل، لقد تعددت النماذج لدى العديد من المفكرين في ما يخص عمليات ومناهج عمليات التصميم للهياكل التنظيمية فهي غزيرة من وجهات نظر ومقاربات متعددة وكامنة مثل نموذج - child 1983 - Gibson and all 1994 - وعليه نقصر على نموذج جيبسون وزملائه الذي يبدو أشهر وأحدث النماذج وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي حسب تصوره هي¹⁴:

- الخطوة الأولى: قرار يتعلق بتقسيم نشاط المؤسسة إلى أنشطة أصغر وهذه إلى أنشطة أصغر منها في شكل تفكيك عرضي للمهام والوظائف وتخصيصها في العمل، الإسناد إليها جملة من المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتقها،

- الخطوة الثانية: قرار مفاده إختيار أساس معين لتجميع الوظائف/الأعمال -Départementalisation- مفاد هذا القرار تجميع وتحديد أعمال ومهام ووظائف متخصصة ومتجانسة تخص مهنة أو صناعة المؤسسة وهو من القرارات الاستراتيجية عند إعادة تنظيم المؤسسة أو تصميمها بشكل أحدث، مما يتطلب المفاضلة بين عدة صيغ للتجميع (وظيفية، أقسامية، حسب المناطق الجغرافية، حسب الأسواق أو الزبائن، حسب المنتجات... الخ)،

- الخطوة الثالثة: قرار بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لرئيس مباشر ويلقب هذا العنصر بنطاق الإشراف : ضيق أم واسع، حيث يساهم نطاق الإشراف إذا كان ضيقا بتمثيل هيكل تنظيمي مدبب هرمي به عدد معتبر من المستويات التنظيمية وهذا نجده في المؤسسة التي تتبنى هيكله ميكانيكية. - نطاق إشراف واسع فهو يعكس هيكله تنظيمية مسطحة تسهل مهمة الرقابة والمتابعة وعملية التنسيق التزيهية مع إستقلالية كبيرة للمرؤوسين في اتخاذ القرار، ونجده في المؤسسة التي تتبنى هيكله تنظيمية عضوية (ديناميكية) .

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

- الخطوة الرابعة: قرار توزيع السلطات وانتشارها على الخط الهرمي للتنظيم بشكل منتظم ومتسق ويتم توزيع السلطة بشكل نسبي بما تفرضه المواقف التنظيمية والبيئية للمؤسسة، بتحديد العلاقات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة لتنشط معا بفعالية مطلقة من خلال العلاقات العمودية بين الرئيس والمرؤوسين والأفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية المتخصصة. وذلك يؤدي الى تفادي تضارب المصالح والصراعات بين الأفراد والجماعات وهشاشة الأهداف بين القاعدة والقمة وبين الوحدات التنظيمية فيما بينها كلها تتطلب عناية كبيرة بإيجاد صيغة ملائمة لتوزيع حكيم للمسؤولية والسلطة. بمنتهى البراعة والدقة والوضوح وعمليات التنسيق بين الوظائف أفقيا وذلك عند الأخذ بالنماذج لعمليات التصميم للهيكلة التنظيمية. ****

4- موقف مساهمة نماذج تصميم الهيكل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بين النمذجة الآلية والديناميكية (العضوية)

يقف كل من Burns and Stalkers-1968 - عند فكرة رئيسية قائمة على التحليل الموقفي لأوضاع البيئة الخارجية والداخلية (التنظيمية) للمؤسسة وإمكانية نمذجة هيكلها التنظيمي على أساس هذه المواقف حيث يرى المفكرين أن لتصميم هيكل تنظيمية لأية مؤسسة لابد من مراعاة مواقفها البيئية والتنظيمية ويوجد نموذجين أساسيين لذلك :

4-1- النموذج الآلي للهيكل التنظيمية :

تحمل التصميمات الآلية جميع ملامح التنظيم أو الهيكل التنظيمية البيروقراطية أو الكلاسيكية التي تحدث عنها سلفا المفكر الكلاسيكي للمدرسة العلمية - Max Weber 1864-1920 - رائد التيار البيروقراطي القائم على أسلوب الهرمية التنظيمية وآليات وأنظمة ضبط العمل بشكل رسمي. من ملامح النمذجة الآلية للهيكل التنظيمية هي :

- التقيد الشديد بمبدأ وحدة الأمر وهرمية السلطة،
- إخضاع التنظيم لمبدأ الرسمية المطلقة،
- التجميع التنظيمي وفقا للأساس الوظيفي الهرمي،
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات،
- طبيعة الهيكل التنظيمية مذبذبة،
- نطاق الاشراف ضيق،
- زيادة درجة التعقيد،

4-2- النموذج الديناميكي للهيكل التنظيمية :

من أحدث الاجتهادات لهذا النموذج كانت للمفكر - Robbins-1991 - بحيث يصف النموذج العضوي (الديناميكي) على أنه نموذج مثالي للمؤسسات الناشطة والتي تتميز بالمرونة والتقرب الكبير من البيئة، استخدام الموارد بشكل رشيد، مع وجود تنسيق أفقي غير رسمي كامل وفعال بين الوحدات التنظيمية، وعليه من خصائص هذا النموذج هي :

- البساطة النسبية وتدل على وجود تمايز أفقي كبير نظرا للاعتماد على المهنيين ذوي الخبرة المتميزة، مع وجود تمايز أفقي ضيق ومحدود بسبب نخافة المستويات التنظيمية.

- درجة متدنية من الرسمية بسبب اعتماد المؤسسة على التنظيم غير الرسمي،
- الاتجاه أكثر نحو اللامركزية التنظيمية بحكم العناية الزائدة لعملية تفويض السلطة للمستويات الدنيا،
- الاعتماد أيضا على التنسيق الأفقي،
- طبيعة الهيكل التنظيمية مسطحة،
- نطاق إشراف واسع بسبب ضيق المستويات التنظيمية،

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

و علاوة لما تقدم نجد أن هنالك تباين واسع بين النموذجين، بحيث نجد أن النموذج الآلي يهدف أساسا إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث يتصف بدرجة عالية من التخصص والسمية والتنميط والمركزية وعدم المرونة، بينما النموذج العضوي (الديناميكي) هو مثل الكائن الحي مبدع وقادر على التكيف مع المواقف البيئية المتغيرة، يعتمد كثيرا على التكيف الطوعي بدلا من الرسمية العالية كما ينتهج مبدأ لامركزية القرارات كونه يعتمد أيضا على الهياكل المسطحة التي تتميز بنطاق إشراف واسع مع تمايز أفقي عالي جدًا من خلال التنسيق الكامل بين الوحدات التنظيمية بشكل إيجابي.

علاوة لما جرد فإن هذه النماذج التي عرضت سلفا عند عملية التصميم للهياكل التنظيمية، تتبعها محددات أساسية لتصميم الهيكل التنظيمي الفعال كمتطلبات لا مناص منها عند عملية إعادة التنظيم أو هندسة الهيكل المناسب .

5- متطلبات اختيار الهيكل التنظيمي الفعال - بين الاجرائية والموقفية التنظيمية والبيئية - المحددات الرئيسية لبناء وتشيد هيكل تنظيمي فعال بكفاءة في المؤسسة التنافسية -

أكد العديد من المفكرين في سياق الفكر التنظيمي أنه توجد عدة محددات رئيسية في عملية بناء وتشيد المعمار التنظيمي الرسمي والفيزيائي للمؤسسة التنافسية بحكم احتكاكها بالبيئة الخارجية وعلى رأسها البيئة التنافسية التي تحتم تشيد معمار تنظيمي يؤكد إستجابة المؤسسة لمطالبها والوقوف أمام عاملي النمو والتعقيد المستمرين فيها حتى تصل إلى أرقى مستويات المرونة والفعالية التنظيميتين من خلال التحديد المحكم والمثالي للموارد بشئ أنواعها وأشكالها.

هنالك إتفاق عام وكامل حول تجانس مقاربات واتجاهات مسألة محددات تصميم الهيكل التنظيمي الفعال بكفاءة من طرف العديد من المفكرين في الفكر التنظيمي الحديث ومابعد الحديث ومن هؤلاء الأدراك

ك (Fulmer-Mintzberg- Robbins-Appleby -) - وهذه المحددات هي على ما يلي:¹⁵

5-1- البيئة كمتغيرة مستقلة للهيكل التنظيمية بين التأثير والتأثر

تعد البيئة الفضاء الذي تترعرع فيه المؤسسة والبيئة تتوفر على جملة من الفرص والتهديدات على المؤسسة الأولى اغتنامها والثانية تجنبها أو محاولة تحويلها إلى فرص وهنالك علاقة طردية بين البيئة والهيكل التنظيمي بمعنى وجود علاقة سببية بينهما وهذا البرهان يرجع إلى دراسات كل من (BURNS AND STALKERS 1968) - (TRIST AND EMERY 1969) - حيث وصلت دراساتهم الميدانية أن المؤسسات التي تعيش في بيئة مستقرة وثابتة فهي تتبع هيكل تنظيمي آلي، بينما المؤسسات التي تنشط في بيئة متغيرة وغير مستقرة فتتوجه إلى إنتاج هيكل تنظيمي عضوي (ديناميكي) يتسم بالمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات الفعالة والسريعة اتجاه البيئة واغتنام الفرص وتجاوز التهديدات بشكل كفء وفعال.

بينما اسهامات كل من (LAWRENCE AND LORSCH 1967) - تتميز دراستهما على وضع مفهومين أساسيين

لتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والبيئة هما - التمايز والاندماج -

- التمايز- التنوع الوظيفي - :يشير إلى درجة تباين السلوك والوظائف التي تنتهجها المؤسسات حسب سلوك البيئة المحيطة بها والتي تنشط فيها، ومصطلح التمايز أهمك في تفسير العلاقة السببية بين البيئة والتنظيم الإداري والوظيفي وحتى السلوكي للمؤسسات وخاصة إذا كانت المؤسسات تنشط في بيئة غير مستقرة مما يقودها إلى تقسيم وحداتها التنظيمية إلى أجزاء فرعية ومستقلة نسبيا لوظائفها الأساسية مما يؤكد عمليات الاستباق ورد الفعل بين المؤسسات والبيئة وتكييف الهيكل التنظيمي حسب الموقف البيئي القائم.

- الاندماج - بين التنسيق والتكامل التنظيميين-و يشير إلى عملية موجهة لإقامة وحدات دعم أساسية بين مختلف اتجاهات وسلوكيات على مستوى المؤسسات لتدعيم التنظيم غير الرسمي (العلاقات الجماعية، القيم، الائتلاف السلوكي بين الأفراد، التعاون...)، لتحقيق عاملي التنسيق والتكامل المتميزين بين الوحدات التنظيمية أفقيا.

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

تتجه دراسات كل من LAWRENCE AND LORSCH - (1967) إلى تفسير موقف الهيكل التنظيمي ودرجة التغيير البيئي والتقني التنافسي، والاقتصادي بحيث يساهم نموذجهما مساهمة فعالة في تشخيص الأوضاع التنظيمية وتوجيه المؤسسات في إقامة استراتيجيات، وبرامج تغيير الهياكل التنظيمية وإلى أبعد من هذا إعادة التنظيم ما يلعب في الوقت الحاضر " بإعادة الهندسة التنظيمية".

5-2- الاستراتيجية كمحددة أساسية لتحديد وتحديث الهياكل التنظيمية

تتجه انظار ومقاربات العديد من المفكرين في الشؤون الاستراتيجية ومن أشهرهم - john child - (1972 chandler) تتجه انظار ومقاربات العديد من المفكرين في الشؤون الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل طردي على تصميم الهيكل التنظيمي والأنشطة والوظائف في المؤسسة حيث أكد كل من chandler-and child أن استراتيجية المؤسسة تحدد نوع الأنشطة والأعمال التي ستنتجها، تنوع التخصصات والوظائف، الانتشار الجغرافي، ونوع الأفراد المراد استقطابهم، بمنطق آخر أن الاستراتيجية لها تأثير مباشر وطردي على التصميم الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة المرنة.

5-3- حجم المؤسسة كمحددة أساسية لتشييد وبناء الهيكل التنظيمي

من الاسهامات التي اهتمت في تحليل العلاقة بين عامل الحجم والهيكل التنظيمي اسهامات peter blau حيث استنتج من خلال دراسته للعديد من المؤسسات الحكومية والجامعات والمجمعات التجارية بأن الحجم هو: "أهم عامل يؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي"¹⁶

وقد ركز Blaue على العلاقة بين تقسيم العمل والتخصص (ويقاس بعدد المستويات الإدارية عدد الوحدات التنظيمية وعدد القاب ومسميات الوظائف التنظيمية) حيث برز في هذا السياق أن الحجم له علاقة طردية بالتخصص والتقسيم الوظيفي (التعقيد).

و من المفكرين الذين تصدوا للدراسات المؤيدة للعلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي - chris argyris - فقد أشار إلى أن المؤسسات الحكومية التي شملتها الدراسة عند - peter blaue - تتجه في الغالب إلى الرسمية والتركيز على الإجراءات والقوانين والأنظمة والقواعد ... ومن انتقاداته أيضا أن هذه الدراسات اعتمدت على تعريف الرسمي للهيكل التنظيمي وهو غير دقيق، إذ أن الإدارة العليا لا تستطيع دائما أن تصف مؤسساتها بدقة . كما إنتقد - aldrich - هذه المقاربة بحيث يرى أن الحجم متغير تابع، فالمؤسسات ذات الهيكل التنظيمي المتقدم، ودرجة عالية من التخصص والرسمية، ضبط الأداء، تحتاج ببساطة إلى استخدام عدد أكبر من العاملين أكثر مما تحتاجه المؤسسات ذات الهيكل الأقل تعقيدا.

مما تقدم نسلط الضوء على فكرة مفادها أن الحجم لا يحدد جميع جوانب الهيكل التنظيمي وإنما يفيد كثيرا، ويعتبر هاما في التنبؤ ببعض أبعاد الهيكل التنظيمي.

5-4- التكنولوجيا (النظام التقني) كمحددة رئيسية لبناء وتشبيك هيكل تنظيمي مناسب

يعتبر العديد من أدراك الفكر التنظيمي أن التكنولوجيا تعتبر أعمدة تصميم الهيكل التنظيمي الفعال ومن أبرز إسهامات هذا السياق .

إسهامات - joan woodard (1965)¹⁷ التي درست العلاقة الموجودة بين التكنولوجيا والتصميم التنظيمي للمؤسسة والاستنتاجات التي توصلت إليها أن لا توجد صيغة واحدة لتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإنما وفقا للنظام التقني أو التكنولوجيا الموظفة في الصناعة التي تراوحتها المؤسسة، وحتى تصبح هذه الأخيرة فعالة عليها تكييف هيكلها التنظيمي وفقا للتكنولوجيا المعتمدة مع ضرورة الإلحاح على شروط البيئة التي تنشط فيها لأن دراسات -joan woodward- اتجهت بدرجة الأساس الى الطرح الذي يررر درجة تعقد النظام الإنتاجي والتكنولوجيا المعتمدة وعمليات التصميم التنظيمي ومن زاوية تصورهما

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

أن المؤسسة التي تعتمد على تكنولوجيا أو نظام إنتاجي معاصر ومعقد تتطلب رسمية أكبر ولا مركزية اتخاذ القرار المرن وعمليات التنسيق الفعالة مع النمذجة المستمرة للهيكلة التنظيمية الملائمة والمعاصرة.

-إسهامات - Charles Bryce Perrow (1970)-

تعتبر دراساته متممة سابقة، فالطرح الذي انطلق منه -Perrow- تحديد دور وأهمية التقنية أو التكنولوجيا في عمليات التمثيل والتصميم التنظيمي وذلك بإعطاء مفهوم ومعنى متميزين للهيكلة التنظيمي في المؤسسة وسلوك عملها بشكل أفضل من طرح -Joan- بحيث توجه طرح -المفكر - Perrow- إلى فكرة مفادها أن دراسة وتحليل مجمل ومختلف الأهداف المتبعة من طرف التنظيم سوف ييسر من مهمة فهم واستيعاب سلوكيات الهيكلة التنظيمية ومستوى آدائها التنظيمي وهذا الاستنتاج مأخوذ من دراسة براقماتية دلت على ذلك من خلال دراسة استبائية حول عينة من 46 مؤسسة من القطاع الصناعي والخدمات بشكل عشوائي الهدف من الدراسة معرفة مدى اكتراث حجم المؤسسة مع مستواها التكنولوجي مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من الخصائص التنظيمية كتخصص المهام، درجة اللامركزية، نمط السلطة ودرجة الرسمية الى جانب نوع الهيكل التنظيمي المنتهج، فانصهرت إستنتاجاته أن التكنولوجيا المعتمدة مرتبطة بالأنشطة التي تزاو لها المؤسسة، درجة رسمية الأنشطة مرتبطة بنمط التنظيم المعتمد (تنظيم روتيني، تنظيم حرفي، تنظيم هندسي، تنظيم إبداعي)، حيث صنف -perrow- هذه التنظيمات لعمليات التمثيل والتصميم التنظيميين.¹⁸

5-5- دورة حياة المؤسسة كمحددة تصميم الهيكل التنظيمي - الهيكل من الولادة الى الريادة -

تشكل دورة حياة المؤسسة أحد العوامل الموقفية المعبرة عن مرورها بمراحل متعاقبة من النمو والتطور والتغيير ابتداء من الولادة والنمو والتوسع، النضج الريادة أو الاضمحلال¹⁹ -Kimberly and Miles-، حيث تتضمن كل مرحلة من دورة حياة المؤسسة درجات متفاوتة من النمو، سواء تم قياسه بالمبيعات أم الحصة السوقية أو الحجم، وكذلك يرافق هذا النمو تحول وتغيير آليات عملها وطرق تصميم هيكلها التنظيمي بما يتفق مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة بشكل منتظم ومتسق.

إن هذا الامر يعني أن مفردات الهيكلة التنظيمية (الرسمية، التعقيد، المركزية، المعيارية) تتأثر بمرور المؤسسة عبر مراحل دورة حياتها، وهذه المسألة انعكست على تفاوت مستويات الفعالية التنظيمية. وعليه تتأهب المؤسسة بصورة شاملة أو جزئية انتفاها من مرحلة إلى أخرى والكشف عن مفردات الهيكلة بشكل دقيق فوجد في مرحلة الولادة من دورة حياة المؤسسة أن مفردة التعقيد ضعيفة، ومركزية عالية، مع رسمية منخفضة إلى جانب وجود هرمية محدودة، بينما في مرحلة النضج أو الريادة نجد تعقيد عالي مع رسمية عالية والاتجاه الى اللامركزية مع هرمية مستقرة. و هذا التفاوت في سلوك مفردات الهيكلة التنظيمية يرجع أساسا للعوامل الموقفية كالبئية التنافسية، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف، مدى تخصصها وتحقيق التآزر الإيجابي بين وحداتها التنظيمية.

عندما تبدأ المؤسسة في النمو وتنوع أنشطتها وفروعها الإنتاجية والتسويقية والتوريد خلال فترتي النمو والريادة يصبح هيكلها التنظيمي أكثر تعقيدا، وأكثر تعددا للمستويات الإدارية، وتزيد درجة الرسمية، كما تتكاثر سلسلة الأوامر لتصبح أكثر طولاً، حتى تجد نفسها تؤول إلى التصميم الآلي بمجرد وصولها إلى مرحلة النضج (الريادة).

دلت دراسات وأبحاث غزيرة ومتنوعة انصب اهتمامها في تفسير مسألة الهيكلة التنظيمية التسويقية التي هي مشتقة من اجتهادات أدراك نظرية تحليل المنظمات إلا أن تم تصميم مقاربات حديثة في سياق التنظيم التسويقي من طرف العديد من المفكرين التسويقيين.

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

6- إسهامات ومقاربات علمية من أدراك التسويق حول مسألة الهيكل التنظيمي للتسويق وهندسته في المؤسسة التنافسية - بين التحليل والجدل -

تكاثر العديد من الإسهامات العلمية حول مسألة الهيكل التنظيمية من خلال براعة المفكرين الماهرين في تحليل المنظمات، بوضع مجموعة من الأسس والأساليب التي تمجد نشاط تصميم الهيكل التنظيمي المناسب لمواقف متعددة سمحت بالوصول إلى مبتغى الفعالية التنظيمية.

من وجهة نظر تسويقية هنالك العديد من المفكرين التسويقيين الذين يرجعون سبب تطور الهيكل التنظيمية للتسويق للنجاحات التي حققتها نظرية المنظمة في هذا السياق - Kotler 1986 - Antoine et Serraf 1984 - فان دراسات الجديدة لهؤلاء المفكرين محاولة إسقاط اجتهاداتهم العلمية وتحليلهم النظرية على تنظيم النشاط التسويقي بشكل فعال وإيجابي وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وفقا للشروط المستوفاة لاختيار أفضل هيكل للتنظيم ثم تسجيل هذا الإسهام في أدبيات النظريات التنظيمية والتسويقية بدرجة الأساس.

من العروض النظرية لتفسير الإثراء لمفهوم الهيكلية في أدبيات التسويق هي ²⁰:

عدد كبير من المفكرين ك - Kotler 1986 - Coffre 1985 - Rougier 1982 - اهتمت تصوراتهم واجتهاداتهم حول مسألة التدقيق في الهيكلية التسويقية قائمة على عمليات وسيروورات متميزة والمراجعة والتحقيق في الأنشطة بتحديد العلاقة بين شروط الفعالية المرتبطة بإجراءات الهيكلية والأهداف التسويقية المسطرة.

أما المفكر - Nicosia 1979 - قد درس تأثير تدفق المعلومات القادمة من السوق - الأسواق - على الهيكلية التنظيمية والمعلومات تخص عدد الأسواق، درجة تعقدها، حالات عدم التأكد التي تحدد الأبعاد الهيكلية لتصميم الهيكل التسويقي في المؤسسة.

-أما - Bart 1984 - يتساءل عن الاختيارات الاستراتيجية التي سطرها إدارة المؤسسة هل تؤثر بشكل طردي على الخصائص الهيكلية لدائرة التسويق وخاصة التنظيم التسويقي لمسئول المنتجات.

كما أن كل من - Hutt et Speh 1984 - يرون أن على مستوى المؤسسة الانشغالات الأساسية والنشاطات التنفيذية لوظيفة التسويق، لا بد أن تكون متكاملة ومنسقة مع الوظائف الأخرى (كالمالية، الموارد البشرية، المشتريات... الخ) - التمايز الأفقي للأنشطة والمسؤوليات للوحدات التنظيمية - .

-أما - Schendel 1985 - استطاع أن يصل إلى أن الاستراتيجية التسويقية تمثل حجر الزاوية للعملية الاستراتيجية وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

فحسب هذا المفكر أن النشاط التسويقي في بعده الاستراتيجي قد تم دمج في سيروورة استراتيجية للكل، حيث توصل إلى أن السيروورة الاستراتيجية للتسويق، تساهم في تحقيق الفعالية، كما وجب تصميم وتشيد الهيكلية التنظيمية للتسويق التي تسمح في إعداد وتنفيذ السيروورة الاستراتيجية للكل.

-أما مقاربة - Wiersema 1983 - قام بتطوير المفهوم الاستراتيجي للتسويق ويشرح في هذا السياق أن الوظيفة التسويقية لا يمكن لها أن تنشط في إطار وظيفي أو تجميعي بسبب الأهمية البالغة لنشاطات التكيف والتكامل إلى جانب تنوع الخدمات التابعة لهذه الأنشطة على المستوى العمودي والأفقي.

بعد قراءة واسعة لهذا الاقتباس حول مسألة الهيكلية التنظيمية بصفة عامة والهيكلية التسويقية على حد سواء، وكل المحددات والعناصر لعمليات التصميم الممكنة بشكل إيجابي سوف تمهد الطريق لعمليات التنظيم وإعادة التنظيم التسويقي الممكنة في ظل تحليل أعراض المواقف التسويقية، وتم في خضم ذلك تقديم إسهامات أكاديمية معاصرة المشتقة من الفكر التنظيمي والتسويقي

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

وتحقيق التناظر والتنظير بينهما قد أفسحت الطريق لتبرير العلاقة السببية بين الهيكلية التنظيمية للتسويق والإدارة الاستراتيجية وكل العناصر المؤسسة لعمليات التصميم التنظيمي الكلاسيكية وإسقاطاتها النظرية على المسائل التسويقية للوصول بها إلى تنظيم تسويقي فعال بكفاءة.

فسوف نعرّج على مايلي المراحل التاريخية عبر الأحقاب الزمنية تطور الهيكلية التنظيمية للتسويق من مرحلة التنظيم التجاري إلى مرحلة ترقية وتنمية الهيكلية التسويقية الموجهة بالمفهوم الحديث للتسويق .

7- التطور التاريخي والمرحلي للتنظيم التسويقي في المؤسسة الاقتصادية:

من المسلم به أن التنظيم التسويقي مر بمراحل تطوره من الناحية العلمية والفكرية، كان له انعكاسات على شكل وحجم هذه الوظيفة ومكوناتها ومدى تشبعها، ومن ثم كيفية التعامل معها، كذلك قدرة وظيفة التسويق، في انتشارها في المؤسسة الاقتصادية وزيادة سلطتها فيها، وذلك عن طريق الاندماج المرحلي في المؤسسة، بالتعاون والتعاقد مع الوظائف والتنظيمات الأخرى (المالية، المحاسبة، الإنتاج، ...)، ليصبح التنظيم التسويقي من التنظيمات التي تؤهل النشاطات والمهام الاستراتيجية والوظيفية للمؤسسة مع أسواقها، منافسيها، مورديها، ...، في الوقت الذي كانت الظروف الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، تزداد تعقيدا ونموا.

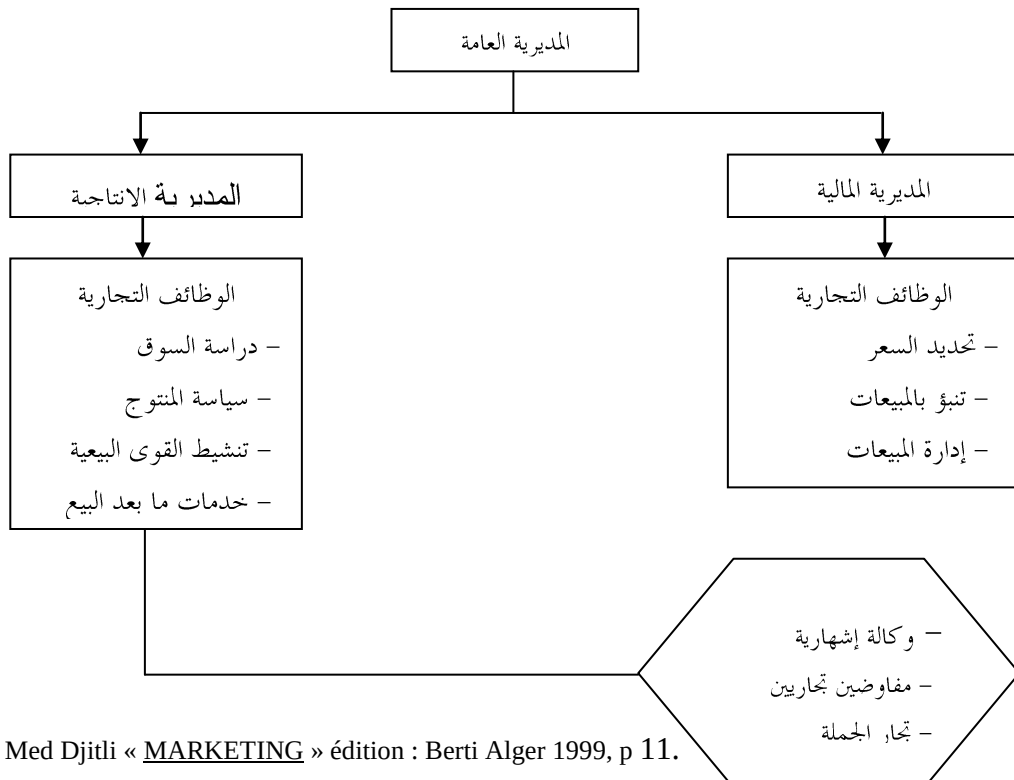
من أهم المحددات الرئيسية لتصميم الهيكل التنظيمي الفعال بكفاءة يمكن جردها على الآتي :

و يمكن إبراز التطور التاريخي لتنظيم التسويق في ثلاثة مراحل أساسية لتطور التسويق²¹

7-1- مرحلة التنظيم التسويقي في المنظور الإنتاجي

ففي هذه المرحلة تشكل التنظيم التسويقي في مديرتين أساسيتين المديرية المالية، الإنتاج اللتان كانتا من التنظيمات الاستراتيجية لتوجيه أنشطة المؤسسة الاقتصادية لغرض توسيع الإنتاج ومحاولة مضاعفته لتلبية الطلب المتزايد في السوق، فكان انشغال المؤسسة الاقتصادية الاستثمار في الإنتاج بصدد زيادة الطاقات الإنتاجية الموجهة للطلب السوق المؤسسة موجهة بفلسفة التوجه الإنتاجي للتسويق، والوظيفة التجارية كانت مبعثرة بين وظيفتي الإنتاج والمالية .

يوضح التنظيم التسويقي في ظل المنظور الإنتاجي: الشكل رقم 01



إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

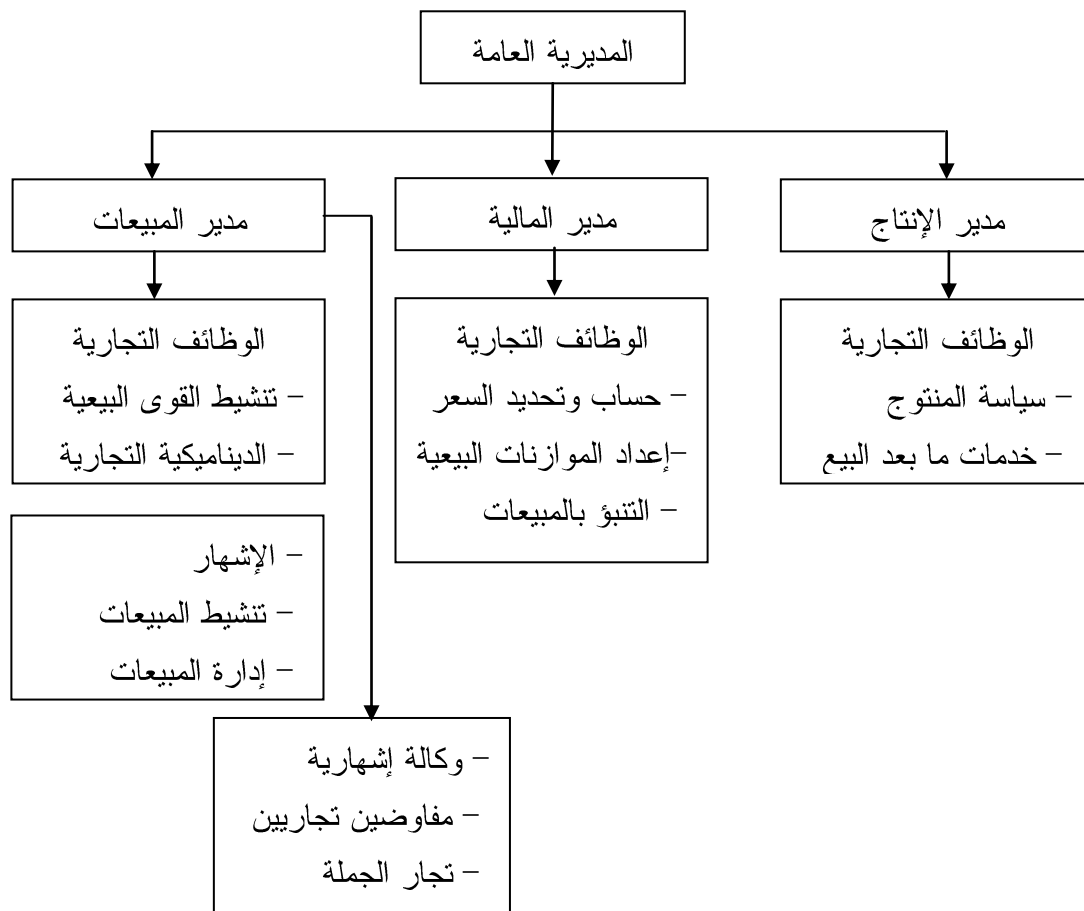
يتبين من خلال الشكل السابق أن النشاطات التجارية تقع تحت سلطة ووظيفتي المالية والإنتاج، لسبب رئيسي أن المؤسسة الاقتصادية تولي اهتماما واسعا لنشاط الإنتاج المكثف، وبالتالي زيادة الاستثمارات الإنتاجية للتوسيع من حجم النشاط وتدير الأموال اللازمة لذلك، أما النشاطات التجارية كانت نشاطات ثانوية لم تنل المكانة التي تستحق في المؤسسة، وهذا راجع أساسا أن المؤسسة موجهة بالإنتاج وكان كل ما ينتج يباع، على أن يكون هذا الإنتاج كافيا لخلق الطلب عليه في الأسواق دون تكليفها بنشاطات تسويقية، وبالتالي ليس هنالك ما يدعو المؤسسة إلى التعرف على رغبات المستهلكين في السوق.

7-2- التنظيم التسويقي في المنظور البيعي للتسويق

إن المفهوم البيعي ظهر تحت شعار "فلنتخلص مما لدينا من فائض أو مخزون"، وهذا باستعمال مختلف الأنشطة التي تساعد في عملية البيع، حيث تم إحداث تغيير طفيف في التنظيم وذلك بإنشاء وظيفة بيع جديدة مستقلة تتكفل أساسا بتنمية وترقية المنتج وتصريفه بكل سهولة اتجاه الأسواق، ذلك بعد أن وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها أمام تراكم إنتاجها ومشكلة تصريفه في الأسواق.

كان من الضروري والاستعجالي إيجاد تنظيم جديد للبيع في المؤسسة الاقتصادية يمكنها من دفع المنتج اتجاه المستهلك وإقناعه بالشراء، في فترة الاقتصاد التوزيعي العرض أكبر من الطلب، حيث ظهر الإشهار كوسيلة استراتيجية لتنشيط المبيعات لحث المستهلك على الشراء وهيكل أنظمة التوزيع وفقا لظروف السوق والمنافسة. والشكل الموالي يبرز لنا التنظيم الجديد لوظيفة البيع في ظل المنظور البيعي للتسويق.

الشكل رقم 02: التنظيم التسويقي في المنظور البيعي للتسويق



Source : Seghir Med Djitli, OP. CIT, p 12.

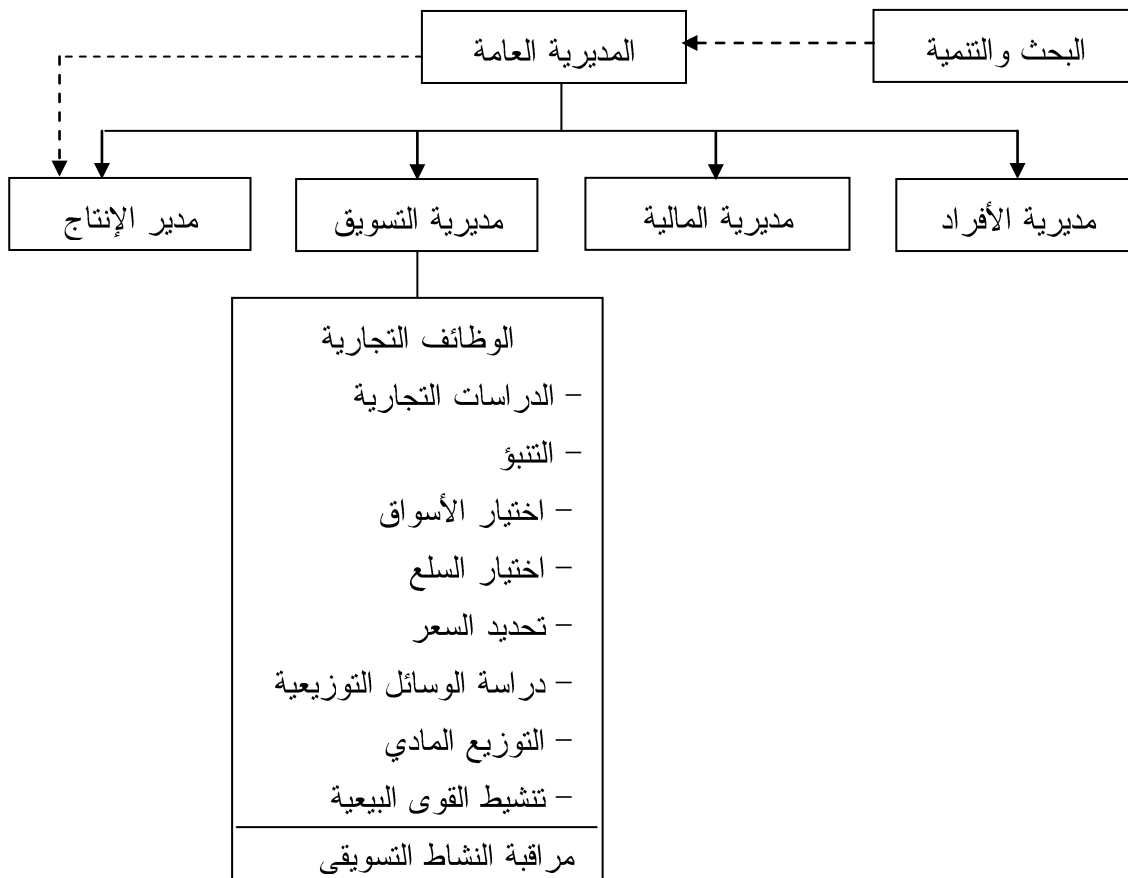
إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

ففي هذا السياق يظهر من الشكل أعلاه أن التغيير الطفيف الذي حدث في تنظيم المؤسسة الاقتصادية، وبه تم إنشاء وظيفة البيع كوظيفة رئيسية تحت سلطتها وظائف فرعية تابعة لها تتكفل بتنمية المنتج وترقيته في السوق اعتمادا على القوى البيعية لتصريف فائض الإنتاج، بالتنسيق مع الوظائف الأخرى كالمالية، الإنتاج، المحاسبة التي هي بدورها تتدخل في النشاطات البيعية الجديدة لوظيفة البيع من حيث سياسة المنتج، تحديد السعر، التنبؤ بالمبيعات، إعداد الموازنات التقديرية، هذا ما يبرر أن الوظيفة الجديدة لم تستقل بعد في مهامها عن المالية والإنتاج، كما أنها تخضع للأوامر الصادرة منها من حيث تقرير مصير المنتج وطرق تسعيره، الخدمات البيعية الموجهة إليه.

7-3- التنظيم التسويقي في المنظور التسويقي الحديث

تعتمد المؤسسة الاقتصادية في ظل المفهوم الحديث للتسويق على تنظيم تسويقي فعال بكفاءة لممارسة الأنشطة التسويقية كدراسة السوق، الإعلان، القوى البيعية، الموجهة لوظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية. ففي المنظور التسويقي تكون وظيفة البيع تحت سلطة ومسؤولية وظيفة التسويق الجديدة، وهذه الأخيرة لديها كل الإمكانيات والقدرات والمؤهلات لذلك لضمان السير الجيد للنشاطات التجارية على مستوى السوق، وتصبح هذه الأخيرة المركز العصي للتفكير الاستراتيجي في المؤسسة، هذا ما يزيد اعتقاد أعضاء الإدارة بالأهمية الرامية إلى تنظيم تسويقي وتدعيم الثقافة التسويقية، وبدورها تقوم بتنمية العلاقة القائمة بين المؤسسة الاقتصادية والمستهلك، تحقيق غايتها بكفاءة وفعالية في ظل سوق تنافسية. الشكل الموالي يوضح ببداهة التنظيم التسويقي في ظل المفهوم التسويقي الحديث.

التنظيم التسويقي في ظل التوجه التسويقي الحديث: الشكل رقم 03



Source : Seghir Med Djitli, OP CIT, pp 12-13.

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

إن إنشاء تنظيم تسويقي جديد في المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تعيين في الوظائف الرئيسية له لممارسة النشاط التسويقي بكفاءة وفعالية وذلك من حيث تحديد المسؤولية وتفويض السلطة التسويقية داخل التنظيم التسويقي الجديد وتوزيعها على الوظائف التابعة كدراسة السوق، إدارة المبيعات، الإعلان، في ظل تطبيق المفهوم الحديث للتسويق القائم على أن المستهلك هو مركز اهتمام كل الأنشطة داخل المؤسسة من أجل البقاء والاستمرارية في النشاط الاقتصادي.

7-4- تطور نظرة المؤسسة الاقتصادية إلى دور ومكانة التنظيم التسويقي فيها

إن التوجه بالمفهوم التسويقي الحديث، وتعزيز مكانته في المؤسسة الاقتصادية يؤدي حتما إلى اتباع أسلوب تنظيمي فعال بكفاءة للتسويق فيها، وتتفاوت مكانة مع نظرة المؤسسة الاقتصادية للتسويق باختلاف نظرة المسؤولين لأهمية النشاط التسويقي ودوره في تحقيق أهدافها.

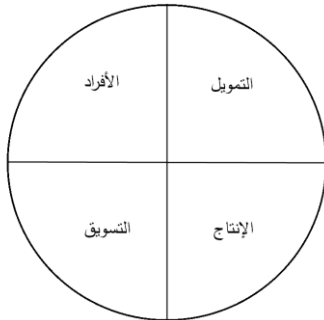
على الرغم من أهمية وظيفة التسويق في بلوغ الأهداف المنشودة للمؤسسة الاقتصادية على اختلاف أنواعها، توجد هنالك مؤسسات اقتصادية مازالت لاتولي وظيفة التسويق الأهمية التي تستحقها، أسباب هذا الفشل كثيرة منها:

- عدم اعتراف الإدارة العليا بالأهمية الاستراتيجية والاقتصادية والسوقية للتسويق فيها.
- تركيز جهود المؤسسة الاقتصادية نحو زيادة الطاقات الإنتاجية والإنتاج على حساب الطلب الفعال للسوق.
- إن إعادة التنظيم هيكل المؤسسة الاقتصادية بصدد إدخال هيكل تسويق جديد تعتبر هذه العملية مكلفة جدا .
- غياب قرارات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

فسوف نسلط الضوء على المراحل المختلفة لدور ومكانة وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية حسب نظرة كوتلر كالاتي:

الشكل رقم 04: يوضح دور مكانة وتطور التسويق في المؤسسة الاقتصادية

أ- التسويق كوظيفة أكثر أهمية ب- التسويق كوظيفة متساوية الأهمية مع الوظائف الأخرى



د- التسويق كوظيفة أساسية

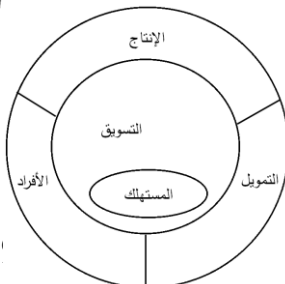


ج- المستهلك كنقطة التركيز لكافة الوظائف



تكاملية

199، ص 20.



هـ- المستهلك كنقطة والتسويق كوظيفة

المصدر : بشير العلاق وآخرون، "إدارة التسويق".

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

- مهما كانت دور طبيعة كل مرحلة من مراحل التسويق في المؤسسة الاقتصادية أو الدور المرسوم لوظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي فإنها تؤدي الدور الاستراتيجي والحواري من حيث التنسيق بين المؤسسة والسوق وحتى الوظائف الأخرى كالإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، ولكي تكون وظيفة التسويق فعالة في تحقيق التنسيق والتكامل في ما بينها وتأخذ على عاتقها المهام الوظيفية التالية :

- التحليل التشخيصي للسوق الحالية والمحتملة لمخيطها (كالمنافسة، جهاز التوزيع، أذواق المستهلكين، الوضع الاقتصادي الراهن).

- السعي وراء الفرص المواتية للتنمية والتطور والأوضاع القائمة.

- إختيار الأهداف البعيدة حصة المؤسسة في السوق، الربحية، حسب وضعية السوق، إمكانيات المؤسسة المادية البشرية، التكنولوجيا.

- التخطيط الاستراتيجي للتسويق للسياسة التي ينبغي على المؤسسة اتباعها من أجل بلوغ الأهداف المرسومة.

8- شروط اختيار تنظيم تسويقي فعال بكفاءة في المؤسسة الاقتصادية في محيط اقتصاد المنافسة

حين إدخال جهاز التسويق في المؤسسة الاقتصادية يجب مراعاة عدة شروط تمكنها من ممارسة النشاطات التسويقية بتفوق في ظل محيط تنافسي (اقتصاد المنافسة) ومن بين هذه الشروط ²²

8-1- نظرة المسيرين اتجاه التسويق :

إن الإدارة العليا في المؤسسة تكون مقتنعة بضرورة وجود جهاز تسويقي للممارسة الأنشطة التسويقية في ظل ظروف تنافسية تتطلب ذلك، وهذا بصدد تحقيق طموح التنمية الاقتصادية للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرارية في الحياة الاقتصادية.

8-2- قطاع النشاط للمؤسسة الاقتصادية :

يتطلب من المؤسسة الاقتصادية حين اتباع جهاز تسويقي فعال، يتطابق مع النشاط التي تعمل فيه حسب القطاع الاقتصادي الذي هي فيه، سواء زراعي، صناعي، خدمات، مما يتطلب تكييف التنظيم التسويقي وفقا لظروف القطاع الاقتصادي والمخرجات المقدمة .

8-3- تعدد وتنوع الزبائن أو الأسواق :

نجد في بعض الحالات أن المؤسسة لديها زبائن لديهم حاجات واختيارات متنوعة ومتعددة، هذا ما يدفعها لتنظيم الجهاز والأنشطة التسويقية المتخصصة حسب السلع والخدمات المقدمة لكل قطاع من الزبائن، لمختلف الأسواق التي تعمل فيها، (سوق الألبسة، سوق السيارات، سوق الخدمات المصرفية...) .

8-4- الهياكل التسويقية المتبعة من طرف المنافسة :

ففي هذا الموقف تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى إيجاد نموذج جديد وفعال لتنظيم الأنشطة التسويقية فيها تختلف تماما عن الهياكل التنظيمية للتسويق لدى المنافسين، وهذا لتفادي تقليد المنافسة، كذلك يمكن المؤسسة الاقتصادية من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف للهياكل التنظيمية للتسويق لدى منافسيها النقائص الموجودة فيها، مما يساعدها على التجديد المستمر لهيكلها التسويقي وفق ظروف البيئة التسويقية والسوق أفضل من منافسيها وبشكل متميز اعتمادا على إعادة الهيكلة والهندسة التنظيمية للتسويق.

8-5- القدرات والكفاءات التسويقية للمؤسسة الاقتصادية :

إن تتمتع المؤسسة الاقتصادية برأسمال بشري كفاء في ميدان التسويق الذي يمكنها من الحصول على أداء تسويقي فعال بكفاءة في مختلف ممارستها التسويقية، والمرونة في التنسيق بين الأجهزة والأنظمة التسويقية فيها وتقسيم المهام والأدوار للأنشطة التسويقية

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

حسب تخصص كل دائرة من الدوائر التابعة للإدارة التسويقية، والعناية التنظيمية لها، كما تيسر لها مهمة إحداث تغيرات مفاجئة وسريعة للتنظيم التسويقي، واتخاذ القرارات التسويقية في محل المواقف الراهنة والاستراتيجية للبيئة والسوق.

8-6- التنظيم لهيكل التسويق في ظل المفهوم الحديث للتسويق

للمفهوم التسويقي تأثير هام على الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، وكما يشير هذا المفهوم انه فلسفة تسيير المؤسسة عندما تمارس أنشطة التسويق حيث تنظر إلى المستهلك وإلى حاجاته ورغباته باهتمام استراتيجي واعد. وتنظر الإدارة العليا في ظل فلسفة التسويق الحديث إلى رؤية السوق كنقطة ارتكاز نشاطها في وضع الاستراتيجيات والخطط لذلك والمعدة بقصد تحقيق الربح وضمان البقاء والاستمرارية، في ظل خدمة السوق الحالية والمحتملة. ولا يكفي أن تعتقد الإدارة العليا في ظل هذا المفهوم ولكن لابد أن يوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ، كما وجب على المدير التسويق أن يبيّن في تحيّل إطارا تسويقيا بحيث تأتي كل القرارات والإجراءات انعكاسا لهذه الحالة الذهنية.

يعتمد وضع المفهوم التسويقي موضع التنفيذ على التحليل والتفكير الصحيحين في الهيكل المناسب للتنظيم التسويقي، وبصرف النظر عن الطريقة التي يوضع ويصمّم بها التنظيم، هنالك مكونات ثلاث تعتبر إلزامية لكي ينجح التنظيم في ظل المفهوم الحديث للتسويق :

- مدير إدارة التسويق

يعتبر المسؤول الرئيسي عن ترجمة مفهوم التسويق إلى خطط وبرامج عمل التسويقي .

و سوف يعتمد نجاح البرنامج التسويقي على مدى تأثير المدير على الإدارة العليا ولدى مساهمته في عملية اتخاذ القرارات ، ومساهمته في تقوية الحالة الفكرية لدى مسؤولي الإدارة العليا لإقناعهم بأهمية وإلزامية التسويق وتعميمه في كل مستويات الخط الهرمي في التنظيم الهيكلي للمؤسسة ومدى انتشاره كحالة فكرية وكمجموعة من الخطوات وسيرورة استراتيجية لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها .

- تكامل الوظيفة التسويقية

إن نجاح الجهود التسويقية يرتبط بتدفق المنتجات والخدمات حتى تصل إلى المستهلكين، ولابد أن تكون منسقة بإشراف مدير التسويق. بمجرد اقتناع رجال الإدارة العليا بان التسويق وظيفة إدارية في غاية الأهمية، وأنها تتطلب التنسيق مع الوظائف الفرعية كإدارة دراسة السوق، إدارة تخطيط المنتجات...، فإنهم يبدأون في إعادة فحص الطرق التي تم بها إدماج الوظائف التسويقية في الهيكل التنظيمي الرسمي .

قبل تطبيق مفهوم التسويق الحديث، فإن التنسيق بين الوظائف التسويقية كان محدودا وهنالك بعض الوظائف مثل(دراسة السوق، التنبؤ بالمبيعات، إدارة الإعلان،... الخ)، قد لا تظهر على الإطلاق في الخريطة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.

لكن بتصميم الهيكل التنظيمي والأخذ بالمفهوم التسويقي الحديث، فإن جميع الوظائف التسويقية تتحدد تحت قيادة مدير التسويق وتظهر بشكل متميز ودقيق في الخريطة التنظيمية للمؤسسة -إدارة التسويق -.

و وفقا للنظرة التسويقية الموجهة بالسوق فإنه يجب ضم جميع الوظائف والأقسام، الأنشطة التي تزاوّل نشاطا تسويقيا في المؤسسة تحت انتداب وسلطة إدارة واحدة هي دائرة التسويق *département marketing* التي تشرف على تحقيق التنسيق والتكامل الوظيفي بين جميع أوجه نشاطات التسويقية .

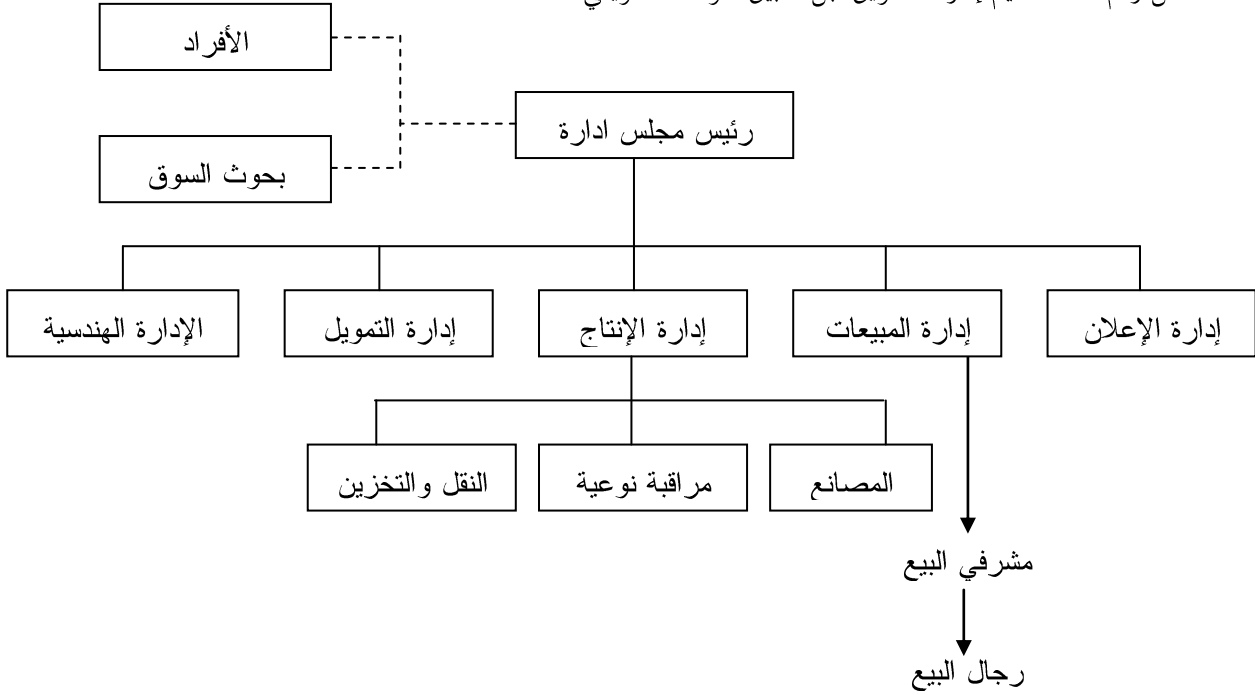
- العاملون في التسويق

يجب تعيين عدد من الموظفين المؤهلين والمتخصصين في ميدان التسويق، ويقوم هؤلاء في إدارة التسويق بمهام ووظائف جديدة وحيوية مثل دراسة السوق، التخطيط للمبيعات، الإعلان، الإمداد،....، فهذا يتطلب من إدارة التسويق تكوين الإطارات في

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

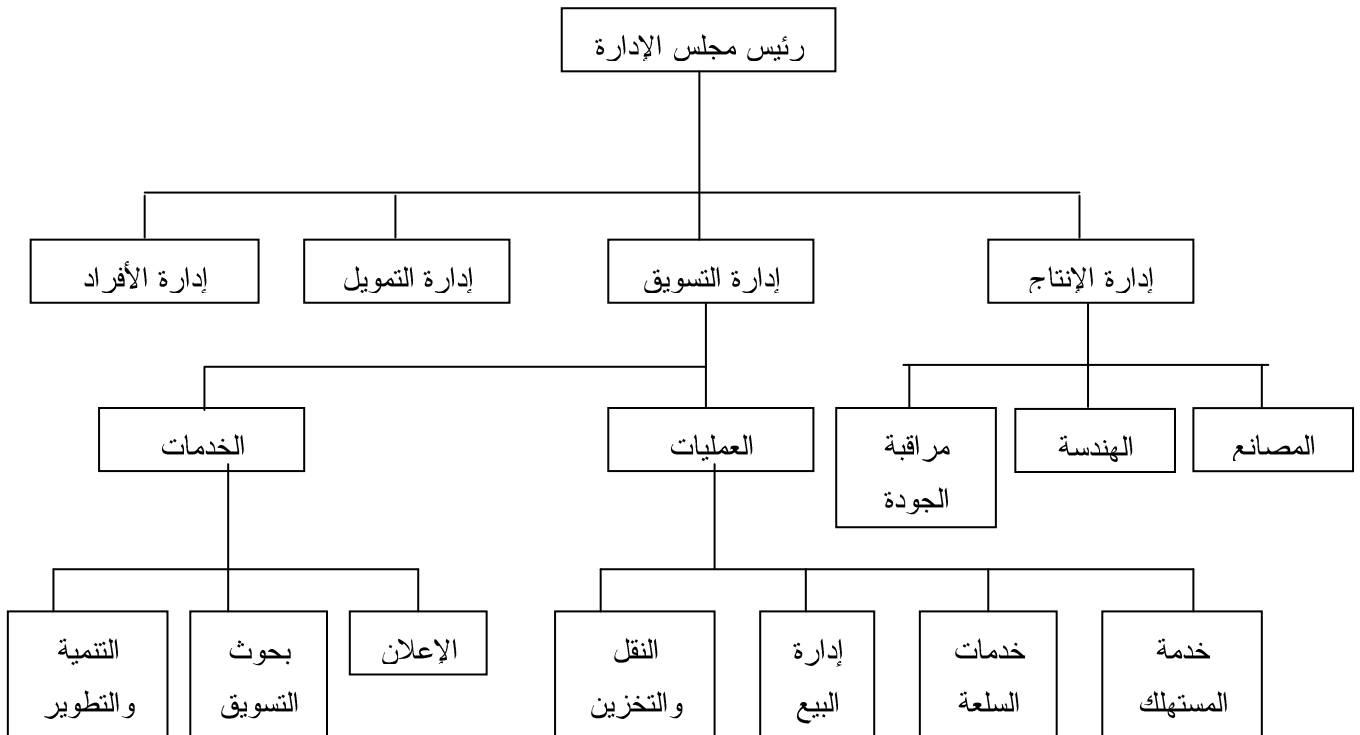
تخصصات متنوعة في مجال التسويق المعاصر لتقوية المهارات والكفاءات التسويقية لإطاراتها القائمة أو تعيين إطارات جامعية لحاملي شهادات عليا في التسويق كالمجستير، دكتوراه. و ذلك لتحقيق الكفاءة التسويقية وتحسين أدائها. الشكلاان المواليان يوضحان ببداية تنظيم إدارة التسويق قبل وبعد تطبيق وإتباع التوجه التسويقي المعاصر.

الشكل رقم 05: تنظيم إدارة التسويق قبل تطبيق التوجه التسويقي



المصدر: عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1991، ص: 53

الشكل رقم 06: تنظيم إدارة التسويق وفقا للتوجه التسويقي المعاصر



المصدر: عبد الغفار حنفي - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 539

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

يتضح من الشكلين السابقين أن التنظيم التسويقي تختلف عملية هيكلته وتصميمه وفقا لدرجة قناعة مجلس الإدارة بالمفهوم التسويقي المعاصر، غير أن النشاطات التسويقية قبل اتباع هذا المفهوم تبدو غير مهيكلة بالطريقة التي تعمل على التطبيق الجيد للنشاط التسويقي فيها، إلى جانب غياب التكامل والتنسيق الكاملين بين الأنشطة الاستشارية والأنشطة الرسمية للتسويق في المؤسسة.

بعد تطبيق التوجه التسويقي المعاصر يتجلى لنا أن الأنشطة التسويقية تبدو أكثر وضوحا وتنسيقا بظهور إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي بشكل رسمي باستطاعتها تقسيم المهام والمسؤوليات للأنشطة التسويقية الفرعية على شكل إدارات متخصصة وأنشطة مميزة كبحوث التسويق، الإعلان، أما خدمة المستهلك، إدارة المبيعات، النقل والتخزين فهي عبارة عن أنشطة عملياتية تخلق نوع من التخصص في المهام الأساسية والمهام الدعامة.

7-8- أنواع الهياكل التنظيمية الممكنة لجهاز التسويق في ظل تحديات اقتصاد المنافسة والعالمية

تتميز مهمة التنظيم للعمليات التسويقية بأهمية خاصة حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية تسييرها بشكل فعال من خلال تنظيم تسويقي فعال بكفاءة من حيث تنفيذ المهام التسويقية المطلوبة والتي تحدد نجاح العمل التسويقي إلى جانب نجاح المؤسسة الاقتصادية بشكل عام لضمان بقائها واستمراريتها.

إن وضع بناء هيكل التنظيم التسويقي في المؤسسة الاقتصادية يجب أن يراعى العوامل الأساسية التالية²³:

- المهام التسويقية المطلوبة والموجودة في المؤسسة كدراسة السوق، الإعلان، إدارة المبيعات، الإمداد....، وطبيعة تصميمها والتنسيق في ما بينها.

- نوع ونوعية السلع التي تنتجها المؤسسة الاقتصادية.

- أنواع الأسواق التي تريد المؤسسة اقتحامها أو التي تنشط فيها سواء أسواق محلية أو عالمية.

- الهياكل التنظيمية للتسويق المتبعة من طرف المنافسة.

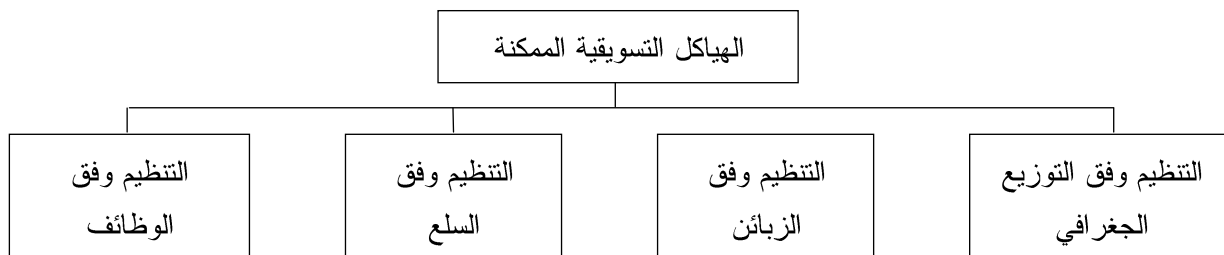
- الأهداف والاستراتيجية العامة والتسويقية المتبعة من طرف المؤسسة.

- الإمكانيات المادية، البشرية التقنية، المالية المتوفرة لذلك.

وسوف تكون هذه العوامل محددات رئيسية للهيكل التنظيمي الخاص المعول عليه في هيكلية إدارة تسويقية ناجحة ولكي يكتب لها النجاح في تنفيذ الأهداف التسويقية والعامة المقررة.

هنالك عدة أشكال لبناء هيكل تسويقي فعال بكفاءة في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في اقتصاد المنافسة والعالمية الاقتصادية فتكون المؤسسة أمام مجموعة من الاختيارات لهذه الهياكل فتقوم باختيار الهيكل التنظيمي للتسويق الذي يوافق الظروف السوقية، التنافسية، العالمية وإمكانيتها البشرية المالية، والأهداف والاستراتيجيات التي سطرها لذلك.

الشكل رقم 07: الهياكل التنظيمية لأقسام التسويق في مؤسسة اقتصادية



المصدر : بيان هاني حرب، "مبادئ التسويق"، مؤسسة الوراق عمان الأردن، 1999، ص 79 بتصرف منا.

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

بعد أن تعرضنا لأهم الطرق والمناهج للتنظيم التسويقي في المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المنافسة والعالمية الاقتصادية، حيث تمكنا من استنتاج الركائز التالية:

- إن التنظيم التسويقي يتمشى مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية
- يعمل التنظيم التسويقي على التنسيق بين الوظائف التسويقية الفرعية ويكمنها من التخصص في الممارسات الأنشطة التسويقية المختلفة كدراسة السوق، الإعلان، التنبؤ بالمبيعات، ... كذلك تقسيم المسؤوليات والمهام على المشرفين لهذه الأنشطة الجديدة،
- تحديد وتحقيق الأهداف التسويقية في المدى المتوسط والطويل،
- تكييف الهيكل التنظيمي للتسويق كلما اقتضت الظروف السوقية والتنافسية ذلك، إعادة هندسة وتنظيم الأنشطة التسويقية تماشياً مع الاستراتيجية التسويقية والمحيط التنافسي - اقتصاد المنافسة -،
- تحسين الأداء التسويقي وضمان كفاءة وفعالية في الأنشطة التسويقية التي تمارسها المؤسسة، مع تدعيم النظرة التسويقية الشمولية فيها - التسويق الاستراتيجي -
- تحقيق التكامل الفعال الدؤوب للأنشطة التسويقية مع مختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة كالمالية، الإنتاج، الموارد البشرية، التمويل، ... الخ، .

بعد هذا الاستعراض النظري للتنظيم التسويقي، يلاحظ أن عملية التصميم للهيكل التنظيمية التسويقية تعتمد بدرجة الأساس على وصفة تنظيمية تحمل في طياتها مجموعة من القواعد والإجراءات والعمليات لعملية التصميم المعروفة في تصميم وتحليل المنظمات كالبينة، الاستراتيجية، دورة حياة المنظمة، حجمها، إلى جانب الخصائص والأبعاد التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل عمليات التصميم كذلك مدى تقبل وقناعة المؤسسة الناشطة في محيط تنافسي تام مخوف بالمفهوم الحديث للتسويق وبالنهج الاستراتيجي للتسويق.

خلاصة:

من خلال دراسة واعية ومفصلة لهذه الورقة البحثية حول مسألة التنظيم التسويقي بين مرحلتين من مرحلة التنظيم التجاري إلى مرحلة التنظيم التسويقي القائم على فلسفة المفهوم التسويقي والاستراتيجي اللذان يمكنان المؤسسة من الصمود أمام المواقف التنظيمية والتنافسية المرتبة مع القدرة على تصميم هيكل تنظيمي للتسويق فعال بكفاءة.

لقد أكدت الدراسات والمقاربات في حقل الفكر التنظيمي إنشغالا واسعا في مسألة الهيكلية التنظيمية بشكل عام والهيكلية التسويقية بشكل خاص وهذا بعد الاجتهادات الفكرية والعلمية التي أتى بها العديد من المفكرين الأدراك في هذا السياق والنجاح الباهر التي حققتها الدراسات النظرية في حقل تحليل وإدارة المنظمات، بنظرياتها ونتائجها البراقماتية لتحليل ودراسة واقع الهيكلية التنظيمية في المؤسسات وهذا بعد توسع إتجاهات ونظريات الفكر التنظيمي المعاصرة من وجهة نظر نظامية -systemique- التي حددت أنظمة المؤسسة لعمليات التصميم للهيكلية التنظيمية من زاوية موقفية ثم التمييز بين النمذجة الآلية والنمذجة الديناميكية (العضوية)، لقياس درجة فعالية كل نموذج وفقا لسلوك البيئة التنظيمية والتنافسية للمنظمات، مع الإشارة إلى الأبعاد النموذجية لعملية تشييد وهندسة الهيكل التنظيمي المثالي نظريا يبقى هذا الافتراض إيجابيا بحكم الافتراضات الضمنية للمفكرين المعاصرين في هذا السياق، لكن في الواقع العملي تبقى النمذجة المثالية عبارة عن سراب نظري، لا يستوفي للمواقف والمستجدات الواقعية للمؤسسة التنافسية والتي نجد البعض منها مازالت تعتمد على الهيكلية البيروقراطية المدببة التي تقوم على درجة عالية من الرسمية والمركزية ومن النادر جدا وجود مؤسسات بهيكلية عضوية مسطحة تعتمد بدرجة الأساس على التنظيم غير الرسمي واللامركزية وبدرجة متدنية من الرسمية .

إشكالية التنظيم التسويقي في المؤسسات الاقتصادية من منظور التنظيم الإنتاجي إلى منظور التنظيم التسويقي الفعال بكفاءة

بالنسبة للهياكل التسويقية توجد إسهامات حديثة ومنقحة بحكم الجهود المعبرة التي تم حصدتها من نظرية المنظمات في ظل التنظير والتناظر لعمليات التصميم إلى عمليات تصميم الهياكل التسويقية وتعتبر هذه الأخيرة مشتقة جزئية منها إضافة إلى اجتهادات الفقه التسويقي من طرف مفكره الذين قدموا الكثير من المقاربات لتأسيسه وتصميمه كمنشأ، ووظيفة وسيورة استراتيجية مع الحرص على التدقيق التوافق والتكامل بين الأنشطة التسويقية والأنشطة الأخرى للمؤسسة وهذا التصور يتجسد في اقتصاد تسوده المنافسة التامة والقدرة على الاستجابة السريعة للمواقف التسويقية بشكل كفء وفعال وما مدى قناعتها بالمفهوم الحديث للتسويق والتسويق الاستراتيجي وذلك للانتقال من هيكلية تنظيمية تجارية تقليدية ساكنة - (هيكلية تجارية بيروقراطية) - إلى هيكلية تنظيمية تسويقية حديثة ومرنة (هيكلية تسويقية ديناميكية، عضوية).

قائمة المراجع :

- عبد السلام ابوقحف، "أساسيات التنظيم و الإدارة"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000
- طارق طه، "التنظيم النظرية-هياكل-التصميمات"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000
- حسين حريم، "إدارة المنظمات- منظور كلي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2003
- حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة-الهياكل التنظيمية و اجراءات العمل"، دار الحامد للنشر و التوزيع-الطبعة الثالثة- عمان-2006
- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، "نظرية المنظمة - مدخل التصميم"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2004
- بشير العلاق و آخرون، "إدارة التسويق"، دار الزهران للنشر، عمان، 1999
- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1991
- بيان هاني حرب، "مبادئ التسويق"، مؤسسة الوراق للطباعة و النشر، عمان، 1999.

-Marc-Benoun « Marketing savoir et savoir faire », édition :Economica, Paris, 1992,

- Seghir Med Djitli « Marketing », édition: Berti Alger, 1999,

- Jean Michel Plane “ Management des organisations », édition :Dunod, Paris, 2003,

-Alain vallery « Structure et efficacité de la fonction marketing », recherches et applications en marketing- RAM- VOL III/N°2, 1988,

-Capet Marcet et autres, « Diagnostic-Organisation-Planification de l'entreprise », édition : Economica , Paris, 2005,

¹ - capet Marcet et autres, « **diagnostic - organisation, planification de l'entreprise** », édition :Economica, paris, 2005, p :66.

² -Idem, p :66.

³ - عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعية، للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 28.

⁴ - طارق طه، "التنظيم النظرية- هياكل- التصميمات"، دار الجامعية، وللنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 28.

⁵ - طارق طه، المرجع نفسه.

⁶ - من إعداد الباحث بالاعتماد على باقية من المراجع في نظرية وتحليل المنظمات المستخدمة في المقال.

⁷ - حسين حريم، "إدارة المنظمات - منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 103.

⁸ - نفس المرجع.

⁹ - نفس المرجع.

¹⁰ - حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 104.

¹¹ - حسين محود حريم، "تصميم المنظمة- الهياكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص 54 (بتصرف منا)، .

¹² - حسين حريم، "إدارة المنظمات مدخل كلي"، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

¹³ - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

¹⁴ - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

¹⁵ - من إعداد الباحث بالاعتماد مجموعة من المراجع في نظرية التنظيم وإدارة المنظمات السابقة الذكر.

¹⁶ - حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، مرجع سبق ذكره، ص ص 254-255.

¹⁷ - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، "نظرية المنظمة - مدخل التصميم"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 154.

¹⁸ - Jean Michel plane, « **Management des organisations** », édition : Dunod, paris, 2003 ; p p 116-117.

¹⁹ - حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص 252.

²⁰ - Alain vallery, « **structure et efficacité de la fonction marketing** », recherches et applications en marketing (RAM) Vol III, N° 2, 1988, pp 62-64.

²¹ Seghir-med-djitli , « **marketing** », édition : Berti, Alger, 1999, pp 10-11

²² MARC- BENOUN, « **marketing savoir et savoir faire** », édition : economica , paris, 1992, pp :520-521

²³ - للمزيد من التفاصيل عن الهياكل التنظيمية ارجع إلى كتاب بيان هاني حرب- "مبادئ التسويق" - المرجع المذكور أعلاه من