

## المحاضرة الثالثة: بنية المؤسسة: وظائفها ونشاطاتها

يعتبر عدم تكوّن صورة ذهنية واضحة وشاملة عن المكونات الرئيسية للمؤسسة والمهمة لكل مكوّن وعلاقتها بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية أحد التحديات الصعبة لكثيرين في جميع المستويات الإدارية، وخاصة متخذي القرار وعلى رأسهم الموظف الإداري الأول.

على الرغم من توافر الموارد والإمكانات الكافية لدى المؤسسة، فإن غياب هذه الصورة عادة ما يؤدي بدون أدنى شك إلى مشاكل وعقبات قد تعترض مسيرة المؤسسة، كالإخفاق في تصميمها بالشكل الأمثل المتوافق مع استراتيجيتها، وتداخل المهام والواجبات والصلاحيات بين التقسيمات الداخلية والموظفين، وخط المسؤوليات، وإساءة استخدام السلطة، إضافة إلى معضلات كثيرة لا يسع المجال لذكرها، مما يؤدي في الغالب إلى التأثير سلباً في أداء المؤسسة وكفاءتها لإنجاز أهدافها الاستراتيجية.

### أولاً. بنية المؤسسة الاقتصادية:

ويرى عالم الإدارة المعاصر **هنري مينتزربرج**، أن المؤسسة بغض النظر عن نوع نشاطها تتكون من خمسة أجزاء رئيسية وهي: الذروة الاستراتيجية، والإدارة الوسطى، واللب العمليتي، والخدمات المساندة، والهيكل التقنية. ويتم تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة لينظم ويحدد العلاقات البينية لهذه الأجزاء الخمسة المختلفة المهام، والتي سيتم توضيح كل منها كما يلي:

**1. الذروة الاستراتيجية:** من تقع على عواتقهم مسؤولية المؤسسة كاملة؛ أي كل من يقع في ذروة الهرم الإداري ومن يقدم لهم الدعم المباشر لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتبني السياسات العامة كمساعديهم ونوابهم. وتبرز المهمة الرئيسية لهذا الجزء من المؤسسة في دراسة البيئة الخارجية، واستشراف المستقبل، والتخطيط للموارد، وتبني السياسات والقرارات الاستراتيجية، وبناء الشراكات مع المؤسسات الأخرى، والتأكد من سير المؤسسة في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق المهمة والأهداف التي يقومون بتصميمها وإقرارها. كما يقومون كذلك بالتأكد من مضي المؤسسة وفق رؤية السلطة المنشئة لها، كالحكومة بالنسبة لمؤسسات القطاع العام، وملاك الشركات بالنسبة للقطاع الخاص. ويظهر هؤلاء على شكل الرؤساء التنفيذيين ورؤساء المؤسسات عموماً، واللجان التنفيذية والموظفين الإداريين الأوائل بشتى مسمياتهم.

**2. الإدارة الوسطى:** نلاحظ أن هذا الجزء من المؤسسة (مديرو الوسط) يمثل حلقة الوصل بين الذروة الاستراتيجية واللب العملياتي وبحسب الصلاحيات الممنوحة لهم. وتبدأ هذه الشريحة اعتباراً من المديرين الذين يتبعون الذروة الاستراتيجية مباشرة وحتى المشرفين المباشرين على الموظفين التنفيذيين/اللب العملياتي. ويختلف هؤلاء المديرون حسب التخصص وحسب مهامهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (عمليات، تخطيط، خدمات، تسويق، إنتاج..). وما يجعل هذا المستوى الإداري بارزاً في المؤسسة، هو أن كل مدير وسط يكلف بتصميم استراتيجية إدارته المنبثقة في الأصل من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كما يقوم بجمع التغذية الراجعة والتقارير عن إدارته ليوصلها إلى المستوى أو الذروة الاستراتيجية، بحيث تصبح الصورة العامة لأداء المؤسسة واضحة لديهم. ويقوم هؤلاء كذلك بالفصل واتخاذ القرارات الخاصة بمروسيهم في المستوى التنفيذي، وقد يقتضي الأمر أحياناً وحسب الموقف والمعطيات انتظار القرارات من رؤسائهم في الذروة الاستراتيجية. وتظهر أسماء هؤلاء المديرين في الغالب كمديري التسويق أو العمليات أو المنطقة أو الإقليم، حسب ما يقتضيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**3. اللب العملياتي:** يتم وصف الموظفين هنا بالموظفين التنفيذيين وتتخلص مهامهم في تسيير العمليات الأساسية في المؤسسة، حيث تظهر على شكل المنتج أو الخدمة النهائية التي يتوقعها المستفيدون والعملاء. ويمثل هذه الفئة في المؤسسات بأنواعها العامة والخاصة، مقدمو الخدمة للعملاء بشكل مباشر كموظفي المشتريات ومندوبي المبيعات وناقلي البضاعة إلى الزبائن والمستفيدين والموظفين في الأدرج الأمامية، الذين يتعاملون مع الزبائن بشكل مباشر ويومي.

**4. الهيكلة التقنية:** تتكون هذه الفئة ممن يقومون بعمليات الدراسة والتحليل في المؤسسة. وتتطلب مهمتهم تصميم وتخطيط وتغيير العمل وتدريب الآخرين على كيفية القيام به، حيث لا يشاركون هم شخصياً في إنجازه. وبالتالي لا يتمتعون بأي سلطة في المؤسسة عدا كونهم الفئة التي من خلالها يتم تشكيل وتكييف أنماط ونماذج العمل لرفع الكفاءة والفاعلية، إضافة إلى قيامهم بوضع المعايير والقياسات الخاصة بتنفيذ العمليات الرئيسية المتعلقة بالمستوى التنفيذي. وكلما كثرت معايير تنفيذ العمل، كلما أصبحت الحاجة للإشراف المباشر أقل. ويتسع مجال خدمات الهيكلة التقنية وخاصة في المؤسسات المتطورة ليشمل المستويات الثلاثة. فبالنسبة للمستوى التنفيذي مثلاً، تقوم الهيكلة التقنية بوضع معايير جودة العمل، وبدعم

مديري الوسط من خلال تدريبهم على تبني أنظمة ومعايير لأعمال المؤسسة التي تتطلب جهوداً ذهنية وفكرية كالبحث والدراسة. أما بالنسبة للذروة الاستراتيجية، فقد يتطلب عملهم مثلاً القيام بتصميم أنظمة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتقديم الاستشارات.

**5. الخدمات المساندة:** بالنظر إلى هياكل المؤسسات المحترفة اليوم، نجد أنها تحتوي على وحدات كثيرة لا تشارك فعلياً في ميكانيكية وشبكة العمليات الداخلية للمؤسسة من الأعلى للأسفل، حيث يقتصر عملها فقط على تقديم الدعم المختلف للوحدات التي تقوم بتسيير العمليات الداخلية للمؤسسة والرامية إلى تحقيق أهدافها. فعلى سبيل المثال نراها في الجامعات تقوم بخدمات كالتباعة والنشر والكافتيريا والمكتبة والأمن والعلاقات العامة. وعليه تقوم هذه الفرق بتقديم خدمات ودعم غير مباشرين يحتاجهما من يقومون بالعمليات الرئيسية في المؤسسة لإنجاز أهدافها ومهمتها. ويتضح من خلال ما ذكر أنها وحدات خدمية فقط ولا تمتلك سلطة التأثير في اتخاذ القرار وسير الأعمال الرئيسية مقارنة بالهيكل التقني الذي غالباً ما يؤخذ برأيه في تسيير العمل في كافة المستويات، كما أسلفنا الذكر. وبإمعان النظر في نموذج مينتزيبرج (2009)، نجد أنه يقسم المكونات الخمسة للمؤسسة بشكل منظم من خلال إسناد مهمة مختلفة لكل جزء حسب صلاحياته الإدارية، بحيث تسيير منظومة العمل في المؤسسة بشكل سلس وتكاملي يمكنها من السير قدماً تجاه تحقيق أهدافها. ولنا أن نعلم هنا أن التكامل والسلاسة في تنفيذ العمل بين هذه الأجزاء الخمسة في المؤسسة لا يتحقق اعتباطاً؛ بل باعتماد قوانين وأنظمة وسياسات وصلاحيات وآلية تنسيق واضحة ومتفق عليها سلفاً، ويعيها جميع موظفي المؤسسة باختلاف مستوياتهم وتقسيماتهم الإدارية.

**ثانياً. وظائف المؤسسة ونشاطاتها:**

تؤدي المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية وظائف مترابطة تشمل الإنتاج والتجارة والتمويل والإدارة لتحقيق أهدافها الاقتصادية، مع تنفيذ نشاطات تشغيلية يومية تضمن التدفق المستمر للموارد والمخرجات.

**الوظائف الاقتصادية الرئيسية**

**الوظيفة الإنتاجية:** تجمع عوامل الإنتاج (عمل، رأس مال، مواد) وتحولها إلى سلع أو خدمات عبر تخطيط الإنتاج، ترتيب المصنع، المناولة، التخزين، والرقابة على الجودة الشاملة لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

**الوظيفة التجارية (التسويق والتمويل):** تشمل شراء المدخلات من الموردين بأفضل الأسعار والكميات، بيع المخرجات للعملاء، التوزيع، الترويج، وإدارة المخزون لضمان حركة المنتجات وتلبية الطلب السوقي.

**الوظيفة المالية:** تحديد الحاجات المالية عبر دراسة الخطط الاستثمارية، البحث عن تمويل (إيرادات، قروض، مساهمات)، إعداد الميزانيات، حساب التكاليف، والتحليل المالي لضمان الربحية والسيولة.

### الوظائف الداعمة والإدارية

**وظيفة الموارد البشرية:** توظيف العمال، تدريبهم، إدارة الأجور والتأمينات (صحي، تقاعد)، تنظيم العلاقات العمالية، وصياغة السياسات لتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

**الوظيفة الإدارية والرقابية:** التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق، والبحث والتطوير، مع قياس الأداء.

**وظيفة المحاسبة:** تسجيل العمليات، إعداد القوائم المالية، والتحليل بالنسب لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### النشاطات التشغيلية اليومية

**سلسلة التوريد والإنتاج:** التنبؤ بالاحتياجات، الشراء، التحويل، التخزين، والتوزيع لضمان استمرارية العمليات دون انقطاع.

**التفاعل البيئي:** دراسة السوق، التعامل مع العملاء/الموردين/الدولة، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية للحفاظ على التنافسية.

**النشاطات الاجتماعية:** توفير فرص عمل، تقليل البطالة، والالتزام بالمسؤولية البيئية والمجتمعية كجزء من دورها في التنمية الوطنية.