

اسم المادة :

التنظيم الحديث للمؤسسة

اسم الوحدة : وحدة
التعليم الاساسية

الرصيد : 5

المعامل : 2

> المؤسسة ليست آلة، و انما هي تنظيم
< حي

اوكتاف جيليني

محتوى الوحدة حسب برنامج التكوين:

- 1- مفهوم المؤسسة
- 2- الفرق بين المؤسسة و التنظيم
- 3- التنظيم الحديث للمؤسسة
- 4- العوامل المتحكمة في التنظيم الحديث للمؤسسة : الفاعلية التنظيمية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، المحيط، ...
- 5- البناء التنظيمي للمؤسسة : الانماط التقليدية/ الانماط غير التقليدية .



المحور الاول:

التعريف بالمادة و اهميتها بالنسبة لطالب علم الاجتماع العمل و التنظيم:

L'ORGANISATION MODERNE DE L
ENTREPRISE

تهدف هذه المادة الى التعرف على
المؤسسة كتنظيم حديث منفتح على
المحيط الخارجي، و تتأثر بمجلة من
العوامل الداخلية و الخارجية.

س1/ لماذا نهتم بدراسة المؤسسة؟

ج1/ نهتم بدراسة المؤسسة
كسوسيولوجيين لانها:

أ- المؤسسة فضاء للتعاون، بمعنى
ان الافراد المنضمين لهذه
المؤسسة لهم نفس الاغراض او
الاهداف، و بالتالي ضرورة
التعاون لبلوغ اهدافهم، و هو
يساعد على تطور المجتمع.

Espace de coopération

ب- المؤسسة هي فضاء للصراع، ان
الفرد المثقف على القيام بمهمة
معينة لا يعني بالضرورة انه مثقف
على افكار و مبادئ و قيم
المؤسسة، اذ يمكن ان يظهر
الصراع بينه و بين مؤسسته نتيجة
تباين ثقافتيهما، و الصراع
يساعد على تغيير المجتمع، و هذا
ما يفسر الديناميكية الاجتماعية.

Espace de conflit

ملاحظة: ينتج الصراع عن دفاع كل
طرف من الاطراف المشكلة للمؤسسة عن
مصالحه، لكن الصراع غير دائم، لان
استمراره قد يؤدي الى زوال
المؤسسة و جماعات العمل.



س2/ ما المقصود بتقسيم العمل؟

ج2/ نقصد به تجزئة العملية الإنتاجية إلى عمليات فرعية و صغيرة و توزيعها على مجموعة من العاملين المتخصصين الذين يعملون في مؤسسة اقتصادية واحدة أو عدة مؤسسات، و يشير المفهوم أيضا إلى التخصص بأعمال مختلفة و متشعبة من جهة و متكاملة و متممة الواحدة للأخرى من جهة أخرى، و التخصص في العمل هو القيام بوظائف العمل و إعادة و تكرار العملية عدة مرات في اليوم الواحد.

تعددت التصورات حول تقسيم العمل بتعدد المفكرين و ارتباطاتهم المعرفية انطلاقا من سقراط، افلاطون... إلى آدم سميث، دافيد ريكاردو، ساي، كارل ماركس إلى تايلر و فورد... الخ

و العامل المتخصص: هو ذلك الشخص القادر على اداء عملية او عميليتين صناعيتين لا غير، و له القدرة العقلية و الجسمانية التي تمكنه من القيام بعمله بصورة سريعة و دقيقة.

س3/ المؤسسة: لماذا و كيف؟

ج3/ يفرض علينا فهم أي فكرة او تصور العودة الى منشئها و اصولها، و هنا لا يمكن فهم المراد من خلال مفهوم المؤسسة الا بالعودة الى تعريفها و تبيان الفرق بينها و بين الاشكال التنظيمية الاخرى الموجودة كوحدات و كيانات في أي مجتمع، و تجدر الاشارة هنا الى ان مفهوم مؤسسة ارتبط ارتباطا وثيقا بالمفهوم الاقتصادي للتنظيمات المنتجة.

ENTREPRISE



انها لفظة اقتصادية، غير معترف بها في القانون، غامضة نسبيا نظرا لشمولتها لمجموعة من الوضعيات و الانشطة المتنوعة جدا، فهي معرفة باشكال متعددة، لكن يمكن الاتفاق على انها فاعل اقتصادي منتج للسلع و الخدمات لفاعلين اخرين مع ضمان ارباح.1

كما تجدر الاشارة الى ان مفهوم مؤسسة نابع من منظور اقتصادي كلي يبحث في تحديد الانماط (من خلال الحجم، او القطاع، ...)، مع مقصد وصفي اكثر منه تحليلي.

و عرفت ايضا بانها مركز مستقل للقرار الاقتصادي، تتوفر على موارد (بشرية، مادية، و مالية)، تسيرها بهدف انتاج و بيع سلع و خدمات بشكل مربح.2

و بالاضافة الى كونها وحدة اقتصادية، فهي ايضا خلية اجتماعية، و هذا يرجع الى الوظيفة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة عن طريق توظيف الموارد البشرية، و ما يصحب ذلك من عمليات خاصة بتسيير هذا المورد البشري الذي يشكل مجموعة اجتماعية تضم داخلها مجموعات فرعية و افراد مختلفون في تاهيلهم، ثقافتهم و مقاصدهم، لكنهم مجتمعون على تحقيق الهدف المشترك المحدد من قبل الادارة.3

1-2/j.s. Charon, j.s. Sapire. Organisation et gestion de l'entreprise. Ed DUNOD. Pp 1-5

3- Gille Bressy, Christian Konkuyt. Management et economie de entreprises. 9 edition. DALLOZ. Paris. 2008. Pp 8-9.



المحور الثاني:

المؤسسة و المنظمة:

حري بنا و نحن بصدد دراسة المؤسسة و مناهج تنظيمها ان ننبه القارئ الى ان الكثير من الخبراء اصطدموا بتعدد الكلمات او الالفاظ المستعملة للتعبير عن المؤسسة، و يرجع ذلك الى تنوع المنظورات التحليلية من جهة و من جهة اخرى اختلاف الاهداف المتبعة ناهيك عن طبيعة الانشطة في كل شكل منها، كما لا يمكن اغفال عنصر اللغة و دلالات و معاني الكلمات و استخداماتها في بناء الخطاب العلمي.

1-تنوع المفاهيم:

انفسنا مظطرين الى استدعاء لغات اخرى انتجت بها هذه المفاهيم بما تحمله من دلالات حتى نبسط الفهم و ابدا بما يلي:

ا/ مؤسسة / Enterprise: و كما اسلفنا الذكر فان هذه الكلمة تحمل دلالات اقتصادية بحتة، فهي كيان اقتصادي انتاجي ربحي، يتشكل من مجموعة انساق او وسائل انتاج كما تسميها المدارس الاقتصادية.

Jean-luc. CHARRON, Sabine.
SEPARI. D E C F 3 MANUEL ET
APPLICATIONS **Organisation et
gestion de l'entreprise.** 3
Ed , DUNOD. Paris, 2004, p p
1,2,3.

ب/ الشركة / Société: انها تسمية قانونية اكثر من غيرها، فهي لا تشمل الا الاشكال الشرعية الممكنة لممارسة و تاثير النشاط الاقتصادي، سواء ارتبط باشخاص او برؤوس اموال.



ج/ الشركة التجارية- المحل التجاري/

Firme: انها شكل من اشكال المؤسسات ذات الطابع التجاري، و هي لفظه انجلو ساكسونية قليلة الاستعمال الان، لكنها واسعة الاستعمال في نظريات الاقتصاد الجزئي الكلاسيكية حول السوق. فنظرية الشركة التجارية تطورت في ثلاثينيات القرن العشرين لتحليل اشكال المنافسة في السوق.

د/ المؤسسة الاجتماعية / Institution:

هذا المفهوم يعبر به للدلالة على التنظيمات الرسمية و كذا لمجموعة القواعد السوسيو-اقتصادية لبلد ما و لمنطقة ما، و يستخدم المفهوم للتعبير عن محيط المؤسسات اكثر من المؤسسات في حد ذاتها كان نعبر بها عن المؤسسات البنكية و المصرفية، و المؤسسات القضائية...

و عليه فان المؤسسات الاقتصادية (Entreprise) تدمج قواعد المؤسسات الاجتماعية (Institution) المتواجدة في محيطها لانها تفرض نفسها عليها من خلال تسيير النشاطات داخلها.

ه/ المنظمة / Organisation:

هي الكلمة الاكثر ملاءمة للتسيير لانها تشمل البعد الداخلي للمؤسسة (entreprise) و مهامها الخارجية.

و جاء تعريف المنظمة بانها مجموع الوسائل المهيكلة التي تشكل وحدة تنسيق لها حدود واضحة، تعمل

S.P. Robbins, **Theorie des organisations.**
Prentice Hall, 1987



باستمرار لبلوغ مجموعة من الاهداف المشتركة بين الاعضاء المشاركين. و عليه فان المنظمة اساسا هي اطار مهيكـل - مبني- للفعل، ما يجعلها - المنظمة- مؤهلة لتعبر عن كل اشكال المؤسسات دون استثناء.

اذن المنظمة هي وحدة اجتماعية يرتبط افرادها عبر شبكة من العلاقات المؤطرة بمجموعة من القيم الاجتماعية و المعايير لتحقيق اهداف محددة، في حين ان المؤسسة تلخص في مجموعة الهياكل المادية و ما بداخلها من المعدات و الموارد البشرية المتفاعلة فيما بينها من اجل بلوغ الهدف الذي وجدت لاجله.

كما نشير هنا ايضا الى ان مفهوم منظمة يقابله فعل نظم الذي يشتق منه كلمة تنظيم كعملية تحتل المرتبة الثانية في العملية الادارية بعد التخطيط، و التي تدل على ترتيب الشيء و وضعه في اطار تسلسلي حتى يمكن فهمه، و حتى يستطيع اداء وظيفته على احسن وجه.

اما من الناحية الاصطلاحية فقد تفرق تعريف التنظيم على تصورات مختلفة، فاستخدم من قبل العلماء للدلالة على عناصر او اشياء علمية، و تتمثل هذه العناصر في تقسيم العمل، بناء السلطة، نظام الاتصال، نظام المكافآت و كذا وضح الاهداف، ...



المحور الثالث:

المؤسسة كموضوع لعلم الاجتماع

الفنا دوما في حياتنا اليومية و العلمية بالتحديد ان يرتبط الاسم بالموضوع و الدال بالمدلول، و هو الحال بالنسبة لعلم الاجتماع العمل، المؤسسة ، التنظيم،... الخ، فيصبح افتراضنا عند سماع تخصص علم الاجتماع المؤسسة ان تكون المؤسسة هي موضوع علم الاجتماع...؟؟

الجواب 1/

الى وقت طويل، لم تكن المؤسسة هي موضوع علم الاجتماع حسب ما صرح به رينو سانسوليو، "فبالنسبة لجورج فريدمان، بيير نافيل ، ريمون ارون، الان توران، ميشيل كروزي، غي بالماد، جون دانييل رينو، سيرج موسكوفيتشي، و ج. لاجواني... فان الموضوع العلمي للبحث لم يكن المؤسسة في حد ذاتها، و انما كان مصير المجتمع الصناعي الكبير بعد الحرب العالمية الثانية...1'

1. R. Sainsaulieu.
L'entreprise, une affaire de société, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, France, 1990, p.14.

و عليه فان دراسة المؤسسة كان من باب محاولة معرفة مساهماتها في الحياة العامة للمجتمع الصناعي المشكل اساسا من المدن و تعقيداتها.



و منه يمكن القول ان مركز اهتمام علم الاجتماع كان يتمثل اساسا في:

تقسيم العمل، الاغتراب، تطور الأشكال الجديدة للصراعات الاجتماعية، التأثيرات الاجتماعية للتغيرات التقنية، و تطور اشكال العلاقات الاجتماعية في مجتمعات متحولة حسب التيار الماركسي الذي كان مسيطرا، صورت المؤسسة كجهاز للانتاج مولد للهيمنة و الاغتراب.¹

و حتى المؤسسات في حد ذاتها لم تكن تطلب الدراسات السوسولوجية، لان هذا التخصص كان يشكل ضغطا عليها، الى غاية الستينيات من القرن العشرين اين بدأت دراسات امبريقية من طرف مجموعات متفرقة، فشكلت هذه الاخيرة نواة للبناءات النظرية التي تطورت بمختلف التوجهات²، فتباينت مواضيع الدراسة بين:

1- العلاقات بين الافراد و الجماعات داخل المنظمات.

2- القرارات و مسارات اتخاذ القرارات .

3- ظروف العمل.

4- المفاوضات الجماعية.

5- الإضرابات و الصراعات الاجتماعية.

6- الأزمات و التغيرات.

1-2/ Michel FAUDRIAT,
Sociologie des
organisations, 2 ed ;
Pearson education, Paris,
fevrier 2007, p 7,8



السداسي الثاني

- 7- التكوين المستمر، رهاناته و تأثيراته.
- 8- ثقافة المؤسسة.
- 9- الهويات في العمل.
- 10- العلاقات بين المؤسسة و المجتمع.

س2/ ما هي اهم التيارات التي ركزت على المؤسسة؟

ج2/ يمكن حصر التيارات النظرية التي وجدت و تطورت عند بعض الباحثين و المخابر في تلك الفترة:

- 1- تيار في علم الاجتماع العمل ذو ايدولوجيا ماركسية، اهتم بالقضايا المتعلقة بظروف العمل و العمال، الاغتراب، بالاشكال المختلفة للصرعات الاجتماعية و كذا بصيغ المفاوضات الجماعية.
- 2- تيار بتوجه نفسي اجتماعي، ملخص في دور جمعية البحث و التدخل النفسي الاجتماعي و بمجلة اتصال/ارتباط.
- 3- تيار حول ميشال كروزيي، يركز على التحليل الاستراتيجي و النسقي.
- 4- تيار حو رينو سانسوليو، ذو نزعة انثروبولوجية، يركز على تحليل الهويات الجماعية، الثقافات المهنية و التنظيمية.
- 5- تيار حول مارك موريس، يركز على دراسة العلاقات بين الاشكال التنظيمية و المؤسسات الخاصة بالمجتمع.

كما لخص لنا 'غاريت مورغان'*
التيارات المذكورة انفا الدارسة
للمنظمة في كتابه 'صور المنظمة'
كمايلي: جدول توضيحي 1

*Gareth MORGAN. De nationalité britannique (pays de Galles, 22-12-1943), c'est un theoricien des organisations et consultant en management, il est connu par le createur du concept Métaphore organisationnelle et l'auteur du best-seller images de l'organisation

1 Gareth MORGAN, **Images de l'organisation**, 1 ed, ESKA , 1989.

Tableau fait et traduit a la langue arabe par s.s

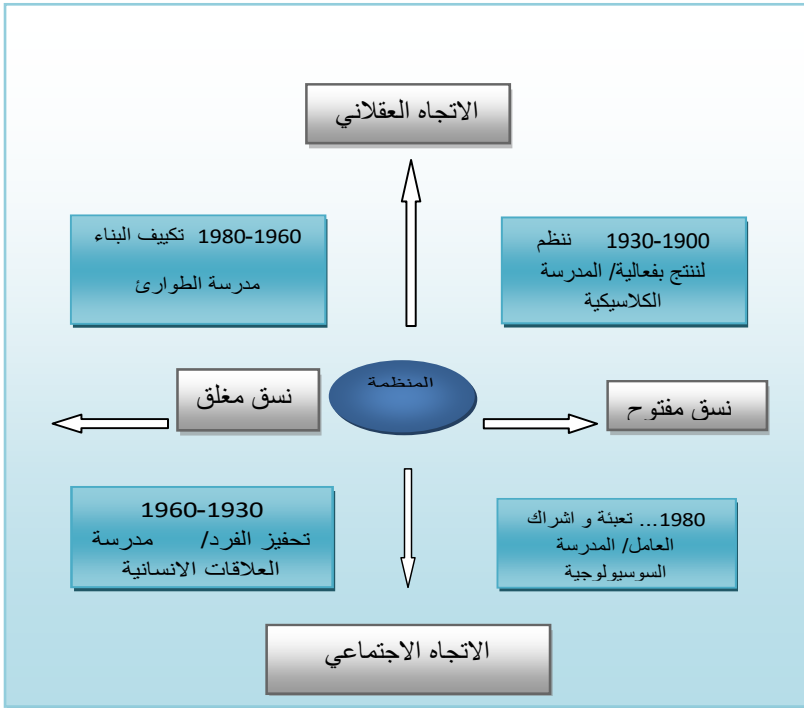
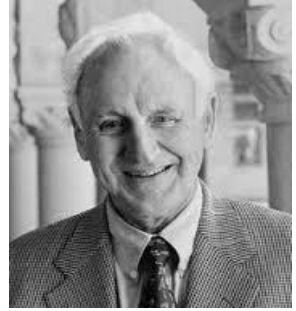
ف.و. تايلر 1911 ه. فايول 1916 م. فيبر 1947	ميكانيك	ميكانيزم/ الية: يفرض ان يكون كل واحد في مكانه	الة 1910- 1940	المنظمة هي
ل.ف. برتالونفي 1951	بيولوجيا	نسق يتكيف مع محيطه	تنظيم حي 1950	
ه. سيمون 1947 س. بير 1972	بيولوجيا سيبرنيطيقا	دماغ تجمع و تعالج المعلومات و تتحكم في الأعضاء	دماغ 1950- 1970	
ج. مارش، ه. سيمون 1958 م. كروزي، ا. فريدبيرغ 1977	سياسي	مجال للحكم و السلطة، يتحالف و يتعارض فيه الافراد دفاعا عن مصالحهم	نسق سياسي 1960-1970	
ا. جاك 1951 م. باجيس، ا. انريكيز 1974	نفسى	مجال تبرز فيه الجوانب النفسية، منتج للذة و القلق	سجن عقلي 1950-1970	
ا. شين 1987	انثروبولوجي	مجموعة تفرز قيما مشتركة و تخلق شعورا بالانتماء	ثقافة 1985	



و قدم لنا وليام ريشارد سكوت*
نموذجا اخر ا حد فيه التوجهات
الكبرى بشكل اكثر تبسيطا و ربطها
بالفترات الزمنية كما هو موضح في
الشكل التالي:

*william Richard Scott, un sociologue américain, né le 18-12-1932, a parsons - kansas,US professeur émérite a l'université de stanford

شكل توضيحي لتطور التصورات حول
المنظمة حسب ريتشارد سكوت 1



1 Roger Aim, *Lessentiel de la theorie des organisations*, 4eme ed, Gualino, paris, 2010, p 20

يظهر من خلال الشكل1 ان تطور
التصورات حول المنظمة قد مر باربعة
مراحل حسب سكوت، لكن التصنيف قد
يختلف من عالم لآخر حسب المنطلق الذي
يبني عليه كل واحد تقسيماته مثلا ما
ورد عند سكوت ينحصر الى ثلاثة تيارات
كبرى فقط عند ميشال فودريا في كتابه
سيوسولوجيا التنظيمات المذكور انفا
ضمن الهوامش، و عليه سنحاول تقديم
الاهم و الافيد في المحاضرة القادرة
المعنونة بالتنظيم الحديث للمؤسسة.



المحور الرابع:

التنظيم الحديث للمؤسسة:

تمهيد:

يعبر الفعل **نظم** عن وضع كل شيء محله و هو قريب من المفهوم العام للحكمة، كما يعبر عن ترتيب العناصر المشكلة للبناء بما يجعل منه متناسقا، و هو الحال ايضا اذا ارتبط المفهوم بالعمل، فانه يدل على تقسيم للعمل و ترتيب العناصر المتكاملة لاتمام العمل، فيصبح **التنظيم تقسيما للعمل و تنسيقا له من اجل بلوغ الهدف**، فيعمل التنظيم على القضاء على الازدواجية و سوء الفهم اثناء اداء المهام، من خلال تحديد الاطار الذي يعمل فيه كل فرد.

يظهر **التنظيم** مما سبق انه فعل او نشاط، و يظهر ايضا على انه شيء، كما يظهر انه وحدة اجتماعية.

1/ اهم التصورات حول التنظيم:

أ- **التنظيم كنشاط**: انه نفسه الفعل نظم، الذي يدل على تحديد العناصر و ربطها ترتيبها فيما بينها في نسق متجانس يتمتع بشيء من الديمومة في اداء الوظيفة.

ب- **التنظيم كشيء**: المنظمة هي نتاج النشاط -الفعل نظم- فهي البناء الذي تم اعداده اثناء القيام بالوظيفة التنظيمية.

و **البناء هو المجموع الكلي للوسائل المستغلة لتقسيم العمل**



**بين مهام محددة وضمن التنسيق
الضروري بينها1. و تعبر كلمة
وسائل في هذه الحالة عن الهيكل
التنظيمي ، بطاقات المناصب و
الوظائف، دليل العمليات...، و
ذلك للتقليل من الغموض و الالايقين
فباستعمال دليل التشغيل مثلا يمكن
لشغل الوظيفة معرفة ما يجب
القيام به بسهولة.**

**ج- التنظيم ككائن اجتماعي: ان
من بين الصعوبات التي تواجه
تطوير أي منظمة هي قدراتها على
المقاومة، لان المنظمة ليست بشيء
جامد و لكنها كائن اجتماعي لديه
وجوده الخاص.**

**و يرفها 'اميتاي ايتزيوني'
بانها وحدة اجتماعية (جماعة
انسانية)، تم بناءها عمدا لبلوغ
اهداف خاصة 2 .**

**و عليه تظهر لنا بعض خصوصيات
المنظمة، و التي تتمثل في كونها:
- وحدة اجتماعية لها وجودها
الخاص .**

**- بناء مقصود، فهي ليست صدفة، و
يجب التحكم جيدا في بناءها .
- وضوح المقاصد، فالمنظمة اوجدت
لفعل شيء ما، للقيام بمهمة ما،
لبلوغ اهداف معينة، فغياب
الاهداف يعد عامل تازم للمنظمة،
خاصة اذا كانت تعيش لضمان
بقائها فقط.**

1 H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Edition des organisations, Paris, 1982

2 A. Etzioni, Les organisations modernes (modern organisations), Duculot, Bruxelles, 1971.



-التكيف، فبما ان المنظمة تتواجد في محيط متغير، يمكن جدا ان تتعرض الى صعوبات، و عليه فمن الضروري لها التكيف مع المستجدات الطارئة على المحيط من خلال تغيير وسائلها او حتى اهدافها.

2/ ابعاد تحليل المنظمة و المؤسسة:

ا/ مجال للانتاج: هي اولى المهام التي تجتمع لاجلها المؤسسة، مما جعل اول تعريف يتبادر الى الذهن لتعريفها بالقول انها وحدة انتاج.

ب/ مجال توزيع العائدات: من وجهة نظر اقتصادية عامة فان كل المؤسسات توظف وسائل الانتاج من اجل العمل بفاعلية انتاجية تمكن من الحفاظ على بقاءها و الحصول على فوائد ايضا، الامر الذي يمكنها من تجديد قوة الانتاج الخاصة بالعمال عن طريق الاجور و المحفزات المادية من لواحق اجور، ما يجعل للمؤسسة وظيفة مالية ماكرو اقتصادية مهمة.

ج/ مجال للعلاقات الاجتماعية: المؤسسة هي فضاء للكفاءة و التعاون، ما يعطي للجانب الانساني الاهمية البالغة في حياة المؤسسة.

د/ مجال لاتخاذ القرار و المعلومة: فهذه الوظيفة داخلية، تنظيمية، تعطي الاهمية لاتخاذ القرار في الوقت المناسب حول



الوضعيات المختلفة، و هذا لا يتم الا بالحصول على المعلومات الضرورية و الصحيحة لاتخاذ القرار الصائب.

3/ التوجهات المختلفة للمنظمات:

المنظمة تخلق، تعيش، و تقوم بافعال لاسباب متنوعة، ، كما انها تعيد انتاج كل انشطة المجتمع الانساني في زمن معين، في سياقات و اكراهات متنوعة، و عليه فهي بحاجة دائمة لتحديد توجهاتها المختلفة حسب الظروف، الامر الذي يدفعنا الى تحديد المصطلحات الثلاثة العبرة عن توجه المنظمة:

أ- الغاية FINALITE: و هو توجه بعيد المدى.

ب- الهدف BUT: نتيجة عامة يتم الحصول عليها.

ج- المقصد OBJECTIF: هو مصطلح عملي في التسيير، فهو محدد في الزمن و قابل للقياس بواسطة المعايير المحدد من قبل المؤسسة، و هو ايضا وسيلة للقيادة يمكن تغييرها اثناء النشاط و يتطور عبر الزمن و الوضعيات.

