وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند اولحاج- البويرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع | **الموسم الجامعي 2020/2019** | ماستر 1 تنظيم و عمل

السداسي الثاني

اسم الوحدة: وحدة التعليم الاساسية

الرصيد: 5

المعامل: 2

اسم المادة:

التنظيم الحديث المؤسسة

<المؤسسة ليست الة، و انما هي تنظيم حي >

اوكتاف جيلينيي

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 .

الاستاذ المكلف: سمير صغير

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند اولحاج- البويرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع **الموسم الجامعي 2020/2019** ماستر 1 تنظيم و عمل

السداسي الثاني

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:

Espace de coopération

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 conflit

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.

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.

الاستاذ المكلف: سمير صغير

س2/ ما المقصود بتقسيم العمل؟

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

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.

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

ENTREPRISE

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.

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، ثقافاتهم 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.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند اولحاج- البويرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

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:

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

ا/ مؤسسة/ Entreprise: 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 تاطير النشاط الاقتصادي، سواء ارتبط باشخاص او برؤوس اموال.

الاستاذ المكلف: سمير صغير

ج/ الشركة التجارية- المحل التجارى/ Firme: انها شكل من اشكال المؤسسات ذات الطابع التجاري، و هي لفظة 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 او لمنطقة ما، و يتسخدم المفهوم للتعبير عن محيط المؤسسات اكثر من المؤسسات في حد ذاتها كان نعبربها 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 للمؤسة (entrprise) و مهامها الخارجية.

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

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

باستمرار لبلوغ مجموعة من الاهداف المشتركة بين الاعضاء المشاركين. و عليه فان المنظمة اساسا هي اطار مهيكل – 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 المكافئات و كذا وضوح الاهداف، ...

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند اولحاج- البويرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

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 ، التظيم،...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 كروزيي، 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]

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

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

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 السوسيولوجية، لان هذا التخصص كان يشكل ضغطا عليها، الى غاية الستينيات من القرن العشرين اين بدات دراسات امبريقية من طرف مجموعات متفرقة، فشكلت هذه الاخيرة نواة للبناءات النظرية التي تطورت بمختلف التوجهات [2]، 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

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 ايديولوجيا ماركسية**، اهتم بالقضايا المتعلق بظروف العمل و العمال، الاغتراب، بالاشكال المختلفة للصراعات 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.**

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند اولحاج- البويرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع | **الموسم الجامعي 2020/2019** | ماستر 1 تنظيم و عمل

السداسي الثاني

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

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

***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.

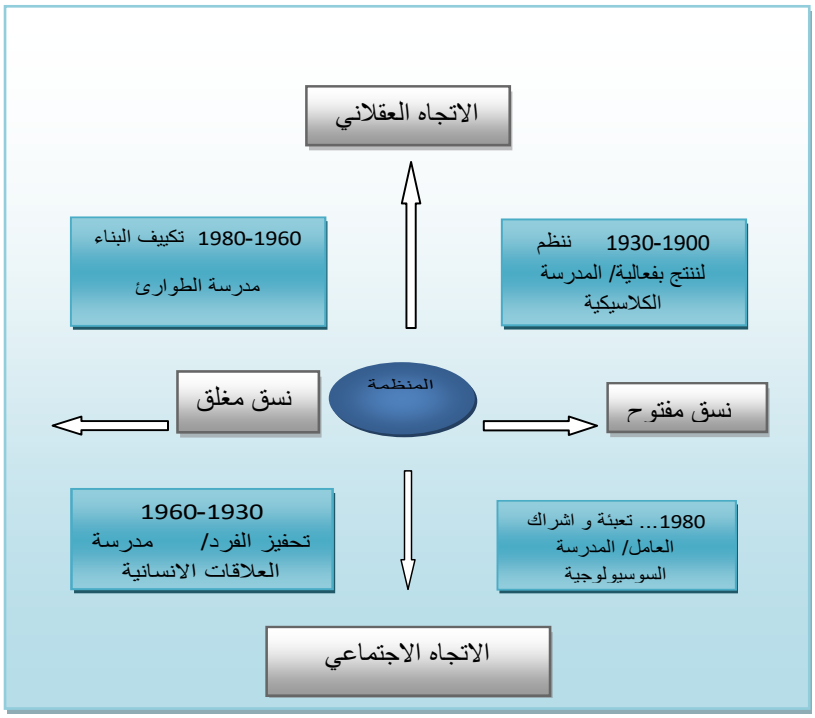
Tableau fait et traduit a la langue arabe par s.s

الاستاذ المكلف: سمير صغير

و قدم لنا وليام ريشارد سكوت* نموذجا اخرا حدد 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, 4 eme 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 لاخر حسب المنطلق الذي يبني عليه كل واحد تقسيماته مثلا ما ورد عند سكوت ينحصر الى ثلاثة تيارات كبرى فقط عند ميشال فودريا في كتابه سيوسيولوجيا التنظيمات المذكور انفا ضمن الهوامش، و عليه سنحاول تقديم الاهم و الافيد في المحاضرة القادرة المعنونة بالتنظيم الحديث للمؤسسة.

الاستاذ المكلف: سمير صغير

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 شئ، 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 وضمان 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 اللايقين** فباستعمال دليل التشغيل مثلا يمكن لشاغل الوظيفة معرفة ما يجب القيام به بسهولة.

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

ج- <u>التنظيم ككائن اجتماعي</u>: 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 .

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

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 بقاءها فقط.

-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:

المنظة 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 المدي.
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.