

## المحاضرة السادسة

## تنظيم وهيكل المؤسسة (La structuration)

## • توطئة:

لمصطلح التنظيم ( l'Organisation ) دلالات مختلفة ومعاني متعددة، تبعا لما تناوله وتطرق إليه الباحثون ، سيما في الأدبيات الإدارية بالنسبة لموضوعات تسيير المؤسسة فالإداريون أشاروا إلى أن التنظيم كإحدى أهم وظائف التسيير، باعتباره وضع الإطار المناسب لبلوغ الأهداف التي تم تحديدها في عملية التخطيط، والممثلة في مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب واستخدام مختلف موارد المؤسسة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة (الغالبى، 2014، صفحة 360) ، أما بالنسبة للاقتصاديين فيعتبرون تنظيم المؤسسة بأنها تلك الهياكل التي تمكن المؤسسة من التجاوب والتفاعل مع محيطها ( من منظور الهيكله ) ، أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فيقصدون ب l'Organisation إما منظمة أو تنظيما باعتباره كيانا اجتماعيا، أو هيكله تتبع منطقا معين لبلوغ هدف محدد.

لذلك فإن الاهتمام الكبير بتحقيق الهدف وكيفية بلوغه من جهة، وبالتفاعل والتأقلم مع المحيط من جهة أخرى، جعل التنظيم من أهم عمليات التسيير وكذا من أهم جوانب المؤسسة .

## • تعريف التنظيم وهيكله المؤسسة :

تتعلق الهيكله ( la Structuration ) بجانبين أساسيين وهما تقسيم العمل ( la division du travail ) والتنسيق\* ( la coordination )

فحسب H.Mintzberg فإن هيكله المؤسسة (تنظيمها) هو عبارة عن الناتج الإجمالي لاستغلال الموارد من خلال تقسيم العمل بين الأنشطة المختلفة، وكذا ضمان التنسيق اللازم

\* هناك من يسميها بالتكامل

ويمكن ان نورد أهم ما جاء من تعاريف للهيكلة من خلال التعاريف الآتية (حريم، 2009،  
صفحة 103)

✓ حسب "Blau" الهيكلة هي توزيع الأفراد بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر  
على علاقات الأدوار بين الأفراد .

✓ أما بالنسبة لـ "Stoner et Freeman" فهي الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة  
المؤسسة وتنظيمها وتوزيعها.

✓ أما H.Mintzberg فيرى أن تنظيم المؤسسة وهيكلتها يرتبط بجانبين أساسيين  
وهما تقسيم العمل والتنسيق؛ فتقسيم العمل هو تجزئة النشاط الإجمالي للمؤسسة إلى أنشطة  
جزئية أقل، وإسناد الأفراد والوحدات التنظيمية لها، من أجل زيادة فعالية العمل. هذا على  
الرغم من أن Adam Smith يعد من بين الاقتصاديين الأوائل الذين تطرقوا إلى تقسيم العمل  
وإبراز أهميته في كتابه " ثروة الأمم " (1776) (Pascal Laurent, 1997, p. 42)؛ أما  
بالنسبة لبلوغ التنسيق في المؤسسة فقد حدد له ثلاثة ميكانيزمات وآليات وهي :

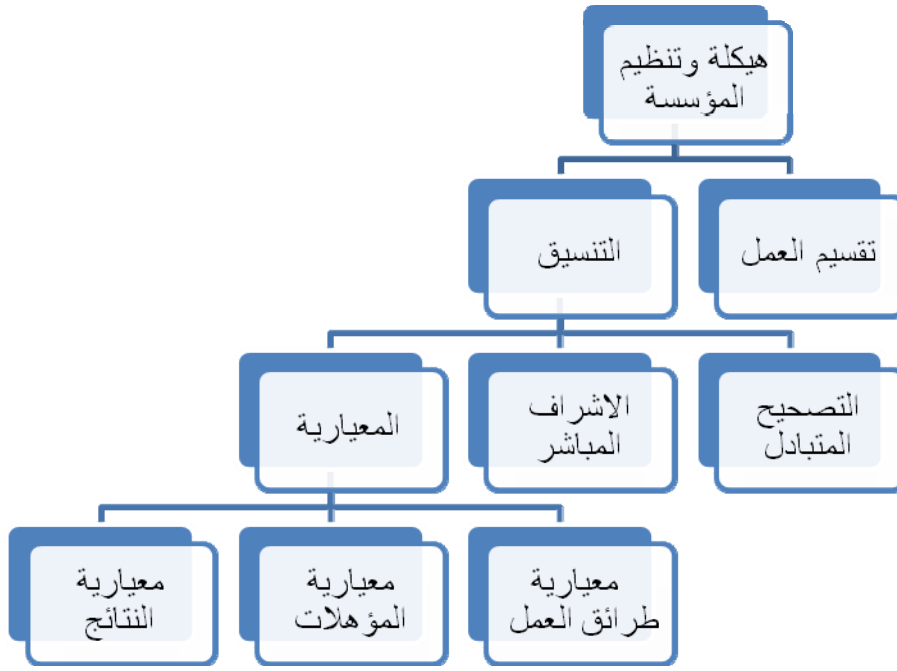
- التصحيح المتبادل؛

- الإشراف المباشر؛

- المعيارية.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): أسس هيكلية وتنظيم المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على (Pascal Laurent, 1997)

وسنقف على كل آلية من هذه الآليات للتنسيق فيما يلي:

### 1. التصحيح المتبادل (l'ajustement mutuel)

يتحقق هذا التصحيح أساسا من خلال الاتصال بين الأفراد الذين يعملون معا في إطار الجماعة، سواء ارتبط ذلك بانجاز ما هو مطلوب، أو في حل المشاكل التي يصادفونها فيما بينهم.

### 2. الإشراف المباشر (la supervision directe)

يكون ذلك بالتدخل المباشر للمسؤولين في مختلف الوحدات التنظيمية من خلال الأوامر والتعليمات المناسبة.

### 3. المعيارية (la standarisisation)

يكون التنسيق بين الأنشطة والأعمال محدد مسبقا، كما يتحقق ذلك حتى بدون تدخل المسؤول مباشرة في العمل، وهذا من خلال مراعاة ثلاثة أشكال للمعيارية وهي:

✓ معيارية طرائق العمل ( la standarisisation des procédés ) : من خلال تحديد مسبق

لمحتوى العمل وما يجب أن يقوم به كل فرد في المؤسسة، وهذا ما يعطي تصورا مسبقا

- ✓ معيارية المؤهلات ( la standarisisation des qualifications ) : وهذا بتحديد لكافة المؤهلات والمهارات المطلوبة واللازمة للأفراد وكذا المعارف العملية ومعرفة كيف.
- ✓ معيارية النتائج ( la standarisisation des résultats ) : الاداءات المطلوبة محددة بصورة مسبقة وقد تكون في شكل مجموعة من المؤشرات، التكاليف، هوامش ربح...

#### • أشكال التنظيم :

تتأثر هيكل المؤسسة بالعديد من العوامل من أهمها:

الهدف، الاستراتيجية، حجم المؤسسة، مستوى تكوين الأفراد، التكنولوجيا، درجة الانتشار الجغرافي، وكذا درجة تعقيد الأعمال، كما يجب الإشارة الى أنه" لا توجد هيكلية واحدة تصلح في جميع الحالات والظروف بالنسبة للمؤسسة، بل أن هذه الهياكل تستجيب لعوامل موقفية عديدة" (الغالبى، 2014، صفحة 361).

عموما نجد هناك نوعين أساسيين للتنظيم وهما:

✓ **التنظيم الأفقي** : يقوم هذا التنظيم على أساس تقسيم العمل وتوزيع المهام، ويقدر ما تكون المهام كثيرة في المؤسسة ، تكون الهيكلية واسعة وممتدة أفقيا والعكس كلما كانت المستويات التنظيمية كثيرة تكون الهيكلية عميقة وممتدة عموديا .

✓ **التنظيم العمودي** : إلى جانب تقسيم العمل، فإن هيكلية المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بكيفية توزيع السلطة داخل المؤسسة، ومن ثمة تحديد العلاقات التي تربط بين مختلف مستوياته وتحديد أدوار الأفراد، وهو ما يشير أيضا إلى العديد من المفاهيم ذات الصلة بالسلطة وهي نطاق الإشراف، المسؤولية، تفويض السلطة، درجة المركزية، وحدة القيادة ...

#### • أنواع الهياكل بالنسبة للتنظيم الأفقي:

هناك العديد من الهياكل التنظيمية التي تقوم أساسا على تقسيم العمل وأكثرها شيوعا تتمثل في:

✓ الهيكلية الوظيفية ( la structure fonctionnelle ):

تعد هذه الكيفية أول كيف ظهرت وتنطلق من مبدأ تقسيم العمل على أساس الوظائف الفعلية للمؤسسة، فإذا كانت هذه الكيفية سهلة الاستعمال والمتابعة، مما أدى بكثير من المؤسسات اللجوء إليها ، إلا أنها في الحقيقة لا تناسب إلا المؤسسات أحادية المنتج -التي تنتج منتوجا واحدا- (حيرش، 2007، صفحة 80) وذلك لان كثرة المنتجات قد تؤدي في حالة الاحتفاظ بها إلى تداخل كبير بين المهام والعلاقات بين المصالح .

ن والعلماء خاصة منهم léonardo de vinci (حيرش، 2007، صفحة 33) ، ولقد تم اهتم

Source : Pascal Laurent,Francois BOUARD . Economie d'entreprise(Tome 1)  
.édition D'ORGANISATION .Paris .1997.p 32

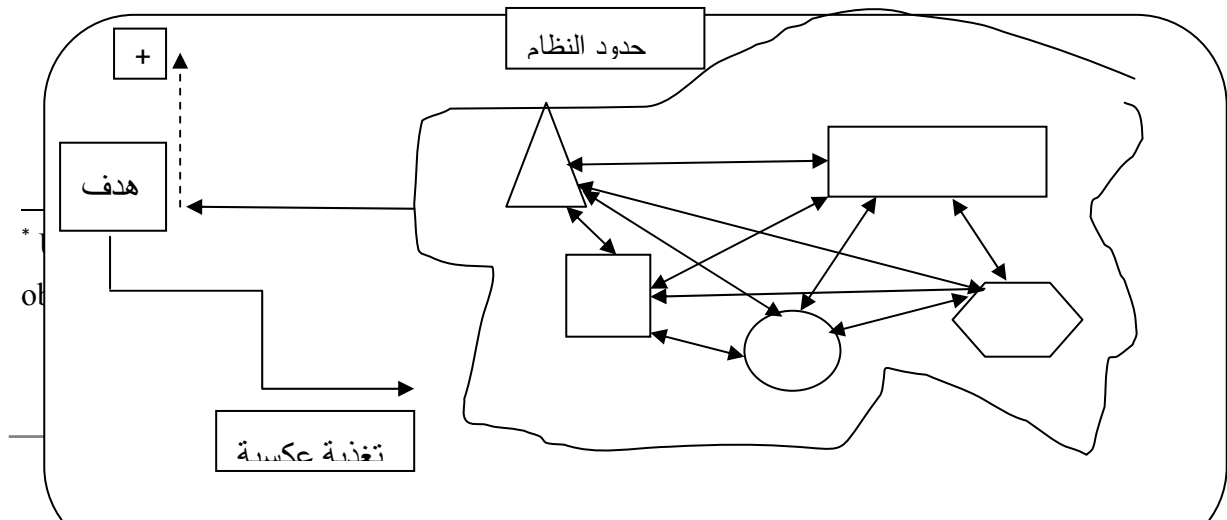
- هناك من يرى أن النظام \* : " مجموعة من الأجزاء المترابطة، موجهة نحو تحقيق الهدف"  
(Pascal Laurent, 1997, p. 31)

- " مجموعة منظمة مكونة من عناصر مرتبطة فيما بينها وموجهة نحو غاية معينة "  
(Franklin, 1985, p. 29)

- حسب Rosney " مجموعة من العناصر والمترابطة التي تعمل معا لتحقيق هدف مشترك  
(Gilles Bressy, 2008, p. 33)

كما أشار آخرون (sépari., 2001, p. 42) إلى خمسة خصائص للمقاربة النظامية أي للنظام والتي يمكن تجسيدها وتحديد معالمها بالنسبة لأي نظام وهي :

الشكل رقم (2) : الخصائص الأساسية للنظام



Source : Rudolf Brenman , Sabine sépari. Economie d'entreprise.édition  
DUNNOD.Paris .2001.P 42