

محاضرة 01: مدخل عام إلى مفهوم المؤسسة و التنظيم

مقدمة:

يميل البعض إلى استخدام مصطلحات محددة مثل "المؤسسة" أو "المنظمة" أو " الشركة"، للإشارة إلى مصطلح أو مفهوم "التنظيم" والذي يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال، أي أن التعاون والتراثبية لتحقيق غاية تشكل القاعدة لأي عمل مشترك Kوهكذا فإنه في الغالب تستخدم نفس الكلمة للتعبير عن الوحدات الاجتماعية الموجهة نحو تحقيق أهداف وغايات محددة من أجل إشباع حاجات معينة¹.

يمكن توضيح الفرق بين المصطلحات السالفة من خلال التعريفات التالية²:

1. المنظمة/ التنظيم (L'Organisation):

و يطلق عليها أيضا اسم **التنظيم كبناء** ، و هو وحدة اجتماعية يتم تأسيسها من قبل مجموعة من الأشخاص يقومون بجميع الأدوار بها من تنظيم وإدارة بهدف تلبية حاجة معينة بالمجتمع ومتابعة تحقيق الأهداف الجماعية، وتتميز بوجود تنظيم إداري كامل خاص بها يحدد العلاقة بين الأنشطة التي تقدمها وبين أعضائها، ويقسم الأدوار فيما بينهم ويحدد المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ المهام القائمة عليها، وتتميز المنظمات أنها تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها، مثال عليها المنظمات الإنسانية والبيئية.

أما **التنظيم كوظيفة**، هو طريقة تقسيم المؤسسة، و توزيع المهام، والنشاطات، والموارد، و السلطة بين الأفراد و المجموعات التي تكونها.

يذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء أو آخر من الناحية الوظيفية التي تنشأ في نفس الوقت مركزا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي . ويرى صالح بن نوار أن التنظيم وظيفة أساسية من عمليات الإدارة بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات وتحديد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار وتحديد الوحدات داخل المنظمة³.

2-أنواع التنظيم:

¹ طلعت ابراهيم لطفي : مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 2004 ،ص:93.
² الشيماء حسين، الفرق بين المنظمة والمؤسسة، على الرابط التالي: <https://sotor.com> ، فحص بتاريخ 2020/12/13 على الساعة 19:55.
³ أشرف خوجة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، دار المعرفة، مصر، 2006 ، ص:28.

ينقسم التنظيم من حيث مبدا الرسمية إلى نوعين (رسمي/غير رسمي) ، ويشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين إجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ، وفقا لإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك.

أ-التنظيم الرسمي:

يتمثل في البناء الداخلي للمنظمة وما يحتوي عليه من وحدات وأقسام وأنظمة الجهاز الإداري و أنشطتها وعلاقتها مع بعض. كما تحدد الأنظمة أيضا، النمط القيادي المتبع، مستوى السلطة والمسؤولية والإجراءات وطرق العمل. يهتم كذلك بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة⁴.

ب- التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي يراد به التفاعلات (Interactions) والأنشطة (Activités) التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية. هذه التجمعات تنشأ من احتياجات ورغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع بعض وليس أهداف المنظمة، و فعالية عضوية الفرد تتوقف على مدى نجاح الجماعة غير الرسمية في إشباع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام⁵.

3-عناصر التنظيم:

التنظيم هو عملية تحديد الأدوار لكل عنصر من المنظمة، فالمنظمة تحتوي وتتشكل من مجموعة من العناصر هي⁶ :

- العمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها .
- الأفراد أو العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية أو الفنية.
- الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنشأة
- النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء العمال أو الأنشطة.
- الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وقنوات الاتصال.

⁴ حمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2006 ،ص: 36.

⁵ منير بركاني، أنواع التنظيم: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، على الرابط التالي: <https://www.tadwiina.com>، فحص بتاريخ 2020/11/14 ، على الساعة 23:09.

⁶ محمود أحمد فياض ، مبادئ الإدارة ، دار صفاء للنشر، عمان، 2010،ص: 124.

- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

4-المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

ينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المؤسسة، ويركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها، ويتم بموجبه إيجادا هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها، وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم⁷.

— الإدارة العليا : يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات ذات الطابع الاستراتيجي، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية.

- الإدارة الوسطى : يمثل هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهو بمثابة الجسر الذي تعبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري، ويضم هذا المستوى مديري الإدارات ومساعدتهم.

الإدارة التنفيذية : يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشتمل على الوظائف التنفيذية والعملياتية في الجهاز الإداري.

5.الشركة (La Société) :

عبارة عن مجموعة طوعية من الأشخاص الذين اجتمعوا باسم القانون من خلال وضع رأس مال يتم تقسيمه إلى أسهم قابلة للتحويل وجعلوا للشركة اسماً وختماً متميزاً، حيث قاموا على تشكيلها من أجل ممارسة الأعمال التجارية لتحقيق الربح، فهي كيان قانوني يقوم العديد من الأفراد على تشكيله من أجل المشاركة في مشروع تجاري أو صناعي والقيام على تشغيله، ويتم القيام على تأسيس الشركة وتنظيمها بطريقة تتكفل التعامل مع الأمور الضريبية والمسؤولية المالية.

خصائص الشركة:

وفيما يأتي بيان لأهم الخصائص التي تتميز بها الشركات⁸:

- الكيان القانوني: حيث يتم إنشاء الشركة بوساطة الأفراد بموجب القانون على اعتبارها شخصية اعتبارية في نظر القانون.

⁷ مدونة السوسيولوجيا ، على الرابط التالي: https://lesociologie.blogspot.com/2017/04/blog-post_97.html ، فحص بتاريخ 2020/11/29 على الساعة 19:54.

⁸ فحص بتاريخ <https://www.economicdiscussion.net/company/characteristics-of-company/31867> 22:55 على الساعة 2020/12/06

-**الخلافة الدائمة:** وهذا يعني استمرار وجود الشركة حيث إن الشركة لا تنتهي بمجرد موت أحد أعضائها.

-**المسؤولية المحدودة للأعضاء:** حيث تقتصر مسؤولية الأعضاء بمدى القيمة الاسمية لأسهم التي يمتلكونها في الشركة.

-**التحكم بالأصول:** حيث يُمكن القيام بشراء وبيع الأصول للشركة وفقاً لتقديرها الخاص.

- **المطالبة القانونية:** حيث يُمكن للشركة مثل أي شخص آخر مقاضاة طرف ثالث وتعرضها للمقاضاة باعتبارها شخصية اعتبارية في نظر القانون.

- **فصل الملكية والإدارة:** حيث تتم إدارة الشركة من خلال مجلس إدارة يتم انتخابه من قبل الأعضاء ولا يحق للعضو المشاركة في إدارة شؤونه اليومية.

-**الختم الخاص:** يجب أن يكون لكل شركة ختم مشترك خاص بها حيث يكون بمثابة توقيع الشخص الطبيعي.

ملاحظة هامة: سيتم خلال هذه المحاضرات استخدام مصطلح " المؤسسة " اختصاراً ، نظراً لشيوعه في أدبيات الاتصال، و لأن المؤسسة من أكثر أشكال التنظيمات شيوعاً.

6. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وتركز أهم التعريفات على انه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات متسلسلة هرمياً، يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات، من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح مستويات اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية⁹.

7. وظائف المؤسسة : Les Fonctions de l'Entreprise

تتضمن المؤسسة عدة وظائف تدرج من خلال تحليل النشاط الكلي للمؤسسة و تقسيمه على أنشطة جزئية كل حسب دورها، هذا التحليل يسمح بتوجيه الموارد البشرية و المالية و المادية في سياق الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها ، و قد اجمه علماء الإدارة و التنظيم على أن الوظيفة تتعلق بجميع العمليات و النشاطات التي تجري في إطار البنية التنظيمية للمؤسسة.

وظائف المؤسسة حسب "فايول Fayol":

يعد فايول من المفكرين الأوائل الذي قدموا تقسيمات الوظائف الموجودة داخل المؤسسة ووضع على كل منها أهدافها وكيفية حركتها في كتابه « l'Administration Industrielle et

⁹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 21.

«Générale» الذي نشره 1925م. ولقد أطلق فايول اسم les opérations على مختلف المهام التي تتم المؤسسة والتي أصبحت فيما بعد تدعى بالوظائف les Fonctions، و حسب فايول فإن هذه الوظائف الأساسية موجودة باستمرار، في أي مؤسسة مهما كان حجمها، كبيرة أو صغيرة معقدة أو بسيطة، و هي في الواقع تمثل مجموع العمليات و المهام التي تقوم بها المؤسسة¹⁰ Les Opérations Administrative.

وقد قدم فايول « Fayol » عدد من الوظائف وقسمها إلى ستة وظائف أساسية:

- الوظيفة التقنية: إنتاج، تصليح، تحويل، صيانة.
- الوظيفة التجارية: شراء، بيع، تبادل.
- الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها من خلال الاستخدام العقلاني للأموال للتمكن من تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.
- وظيفة الأمن: حماية الأشخاص والممتلكات.
- وظيفة المحاسبة: جرد ميزانية، سعر تكلفة، إحصائيات و غيرها.
- الوظيفة الإدارية: تنبأ، تنظيم، قيادة، تنسيق، و مراقبة.

وظائف المؤسسة الاقتصادية:

كما يمكن أن يضاف إلى المؤسسة الاقتصادية الوظائف التالية:

وظيفة البحث و التطوير:

تهتم هذه الوظيفة بتطوير المنتجات تماشياً مع ذوق و رغبة المستهلك، كما تقوم أيضاً بابتكار منتجات جديدة ذات قدرة تنافسية، و بتكاليف منخفضة.

-الوظيفة الإنتاجية: تعتبر الوظيفة الإنتاجية أساس النشاط الاقتصادي، منها تبدأ الدورة الاقتصادية (عبارة عن تحويل المادة الأولية إلى منتجات قابلة للاستهلاك)، وترتكز هذه الوظيفة على حسن التدبير في استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة، مما يؤدي إلى الاستفادة منها بقدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

-الوظيفة التموينية: هي من العمليات الأساسية لسير عملية الإنتاج، وتشمل عمليتين تتمثل الأولى في عملية الشراء والثانية في عملية تسيير المخزون.

-الوظيفة التسويقية:

تقوم المؤسسة من خلال هذه الوظيفة بعملية بيع السلع و الخدمات و الترويج لها، ومعرفة الاسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات ، حيث يحاول المسؤولون على نطاق

¹⁰ زياد محمد الشرمان و عبد الغفور عبد السلام: مبادئ العلاقات العامة دعاية وإعلان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 27-28.

واسع دراسة السوق بكل مكوناته : المتعاملون، قنوات التوزيع، الأسعار، المنافسة، من أجل تحديد الطرق الملائمة للإستجابة لحاجيات السوق.

-وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط و كل ما يتعلق بتسيير و إدارة الأفراد في المؤسسة في مجال التكوين التشغيل و الجوانب الاجتماعية و غيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.

-وظيفة الاتصال و العلاقات العامة:

تعرف بأنها مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل خلق علاقات جيدة مع مختلف الفاعلين في محيطها الداخلي و الخارجي، وكسب رضاهم¹¹.

8.العلاقات Les Relations:

تعني العلاقة في الغالب وجود نوع من التأثير في شكل مشاركة و تبادل و تواصل مما يقودنا إلى مفهوم التفاعل الذي تقوم عليه العلاقات في المؤسسة و التي يمكن تصنيفها كالاتي¹² :

أ-العلاقات الرسمية Les Relations Formelles :

و تسمى أيضا علاقات العمل ، و هي جميع السلوكات و التصرفات التي تصدر عن الفرد في إطار وظيفته ، و يشير هذا المفهوم اجمالا إلى علاقة الفرد بزملائه و برؤسائه في العمل و ما يصدر منهم اتجاهه¹³.

ب- العلاقات غير الرسمية: Les Relations Informelles

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن الفرد يتأثر بطبيعته الاجتماعية نتيجة العلاقات التلقائية في حياته، و الذي ينعكس على علاقاته في العمل¹⁴

9. جمهور المؤسسة: Le Publique de l'Entreprise

يعرف جمهور المؤسسة على أنه جميع الأفراد الذين لهم علاقة بنشاط المؤسسة والاهتمام بنتائجها ولهم قدرة التأثير في نشاطاتها. و هو تلك المجموعات من الناس التي تقوم المؤسسة بالاتصال معهم داخليا وخارجيا لذلك فإن النشاط الاتصالي للمؤسسة سوف يركز على الوصول إلى هذه المجموعات.

أ-الجمهور الداخلي Le Publique Interne :

¹¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 34.

¹² سموك علي، التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية ، منشورات الكراسك، الجزائر ،2005، ص: 98.

¹³ عمر وافي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2004، ص: 442.

¹⁴ نفس المرجع، ص: 5.

يشكل جمهور الداخلي المؤسسة مجموع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة بصفة مباشرة، و الذين يتم الاتصال المستمر و المباشر بينهم وبين المؤسسة، وذلك ضمن إطار عملها الروتيني اليومي.

ب-الجمهور الخارجي Le Publique externe:

يشكل الحجر الأساس للمؤسسات الاقتصادية في معطيات الفكر الاقتصادي الحديث، خاصة في ظل انفتاح المؤسسات على بيئتها ومحاولة إيجاد صياغة جديدة للمؤسسات التقليدية وجعلها أكثر انفتاحا وتفاعلا وذلك عن طريق عمليات اتصالية تحقق التوازن وتهدف لتحقيق التوافق في العلاقات البنوية التي تكون النظام، فالجمهور الخارجي للمؤسسة يتكون عموما من عدة أصناف وفي هذا الصدد يؤكد Lesca Humber على أن الزبون والمنافس يعتبران من أهم العناصر التي يجب فحصها في المحيط¹⁵. وسنتناول أنواع جمهور المؤسسة خلال المحاضرات الموالية و المتعلقة بتحليل محيط المؤسسة.

10- بيئة/ محيط المؤسسة L'Environnement de l'Entreprise:

لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار وجود محيط للمؤسسة شيئا جديدا أو مبتكرا، فقد كانت المؤسسات منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من العلاقات المعقدة تتبادل فيها التأثير و التأثير مع مجموعة من الفاعلين، إلا أن الجديد في الأمر هو انتباه الباحثين و المفكرين إلى درجة تأثير بيئة المؤسسة على طريقة اتخاذ القرار الاستراتيجي نتيجة جملة من العوامل، أبرزها المنافسة الشرسية، و تعقد المحيط، و تغير الطلب...إلخ، هذه العوامل خلقت رهانات جديدة على مستوى الاستراتيجيات الاتصالية، إذ أصبحت الاستجابة إلى متطلبات و شروط الفاعلين الداخليين و الخارجيين بمثابة التزامات جديدة يجب أخذها في عملية التخطيط و صياغة الاستراتيجيات الاتصالية، و التي لا بد و أن تراعي دراسة هذا المحيط¹⁶.

و عموما يمكن تصنيف محيط المؤسسة كالتالي:

أ-المحيط الداخلي L'Environnement Interne : يعرف المحيط الداخلي للمؤسسة على أنه مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المنظمة ويتم من خلالها وبها تنفيذ الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة¹⁷ ، وهو حصيلة كل العوامل البيئية الداخلية كما

¹⁵ Lesca H. ,Pour un management Stratégique de l'information, Revue française de gestion, N°278,Sept.-Oct., 2002,pp : 38.

¹⁶ Laurence L., O., Stratégor, Dunod,Paris, 2013,p :5.

¹⁷ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2002 ، ص:147.

يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها¹⁸.

ب- البيئة/ المحيط الخارجي L'Environnement externe :

يتكون من مجموع الفاعلين و القوى الحاليين و المحتملين ،التي تنشط وتؤثر على المؤسسة من الخارج، و تشمل كذلك القدرات و الإمكانيات و الفرص و الأخطار المحيطة بالمؤسسة.

¹⁸ عامر الكبيسي ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 2004، ص: 64.