

## المحور الخامس: تقنيات التنظيم (التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي)

### أولاً: التنظيم الرسمي

#### 01. تعريفه:

هو بناء من العلاقات الادارية القائمة على تسلسل الأوامر.

ويعرف أيضاً بأنه: التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن العلاقات الرسمية بين العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

#### 02. أهمية التنظيم الرسمي:

تكمّن أهمية التنظيم الرسمي في كونه:

- يساهم في إنجاز الأهداف المنشودة وتحقيقها ضمن أعلى معايير الكفاءة المتوفرة واستغلال الموارد المتاحة.
- تحفيز جهود العاملين وتنمية الولاء لهم للمنظمة من خلال إيجاد جو وظيفي مناسب.
- منح العاملين الاستقرار الوظيفي وسهولة انساب عملية الاتصال بين أفراد المنظمة، مما يساعد على تسهيل وصول المعلومات والأوامر إلى جميع أقسام المنظمة.
- ترغيب العاملين بالعمل بروح الفريق للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- رفع كفاءة إدارة المنظمة في إنجاز الأهداف وتحقيقها من خلال الاستفادة من أساليب أداء العمل المتطرفة.
- الحفاظ على استمرارية المعلومات بين الجماعات الرسمية الرئيسية في المنظمة.
- توثيق مدى أهمية العمل وسيره وفق نظام معين ودقيق بين أفراد المنظمة وجماعاتها وفقاً للأنظمة والتعليمات التي تضعها الإدارة العليا.
- الاعتماد على أسلوب توزيع الموارد وتخصيصها بناء على الأسبقيات وأهمية الأهداف المرجوة تحقيقها.
- تقسيم الصالحيات بين الأفراد في المنظمة وفقاً للوظيفة التي يشغلها الأفراد بما يتاسب مع المهام الموكلة إليها.

**03. محددات التنظيم الرسمي:**

- التسلسل الإداري وال العلاقات بين التقسيمات الوظيفية.
- تقسيم الوظائف وفقا للخصائص.
- تحديد المراكز والأدوار.

**04. مبادئ التنظيم الرسمي:**

- التسلسل الرأسى.
- وحدة الأوامر.
- الوضوح في تحديد المستويات.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- تفويض السلطة.
- النطاق المناسب للإشراف.
- شبكة الاتصالات الفعالة.
- التنسيق.

**05. المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي**

- أ. الإدارة العليا.
- ب. الإدارة الوسطى.
- ت. الإدارة الدنيا (التنفيذية)

**06. أنواع التنظيم الرسمي:**

**أ. التنظيم الرأسى:** هو نمط تنظيمي يتميز بالبساطة فضلاً عن وضوح الأجهزة والأفراد وال العلاقات ، بالإضافة إلى سرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات وبالتالي انسيابية السلطة من الأعلى إلى الأسفل في خطوط مستقيمة، وهو يحقق مبدأ وحدة الأوامر.

❖ من أهم مزاياه:

- يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
- تحديد الواجبات بشكل واضح لكل فرد داخل التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات.

أما عيوبه فهي:

- لا يمنحك الكافي لمارسة بعض الأنشطة الهامة كالخطيط والبحث والتطوير.

- يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.
  - لا يشجع تقسيم العمل والتخصص كون المدير الذي يبت في كافة أمور المرؤوسين.
- ب. التنظيم الوظيفي:** هو نمط من التنظيم يركز على التخصص في النشاط والوظائف داخل المنظمة، إذ تختص كل وحدة إدارية بنشاط وظيفي محدد تمارسه حتى لو كان ضمن مجال وحدات أخرى، وجاء هذا النمط لقل من معاناة المدير الذي يعمل في ظل التنظيم الرئيسي حيث لا تسمح قدراته في العادة بالإحاطة الكاملة بنواحي النشاط المختلفة والوظائف وحتى إذا سمحت له قدراته فإن وقته لا يسمح بذلك.
- من أهم مميزاته:
    - التركيز على التخصص.
    - الاهتمام بتقسيم العمل.
  - يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة بالمنظمة.
- أما عيوبه فهي:**
- عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية بشكل تام.
  - التأخير في الانجاز في بعض الأعمال.
  - تركز السلطة في يد قليل من أصحاب الخبرات.
- أ- التنظيم الرئيسي الوظيفي:** ويسمى أيضا التنظيم الرئيسي الاستشاري وهو تنظيم يجمع بين مزايا النمطين السابقين .
- من أهم مميزاته:
    - يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية عند الاستعانة بالمستشارين في تحمل الأعباء الفنية.
    - يتسم بالمرونة.
  - أما العيوب فهي:
    - نشوء احتكاك وتنافز بين أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.
    - يتيح الفرصة للمدراء التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ القرارات الصحيحة وإلقاء اللوم على المستشارين.
    - بعض المستشارين يمتنعون عن تقديم آراء فعالة بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر للمدراء التنفيذيين.

**ثانياً: التنظيم غير الرسمي**

**01. تعريفه:**

يقصد بالتنظيم غير الرسمي ذلك التنظيم القائم على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على أساس الروابط الاجتماعية غير الرسمية المستمدّة من القرابة أو الانتماء العرقي أو الديني أو مكان الاقامة الأصلي أو الأهداف المشتركة أو الهموم التي يعيشها العاملين.

**02. أهمية التنظيم غير الرسمي:**

للجماعات غير الرسمية أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد داخل المنظمة، في تلبّي لهم عدة حاجات منها الحاجة إلى الانتماء والأمن، الحاجة إلى السيطرة، الحاجة إلى التقدير وتوكيد الذات.

**03. مستويات الجماعات غير الرسمية : هناك خمس مستويات هي:**

- التنظيم الغير رسمي الكلي اعتباره نسقاً من الجماعات المتشابكة .
- الجماعات الكبيرة وهي التي تتخلل الأقسام.
- الجماعات الأولية التي يجمعها العمل المشترك.
- جماعة من شخصين على الأكثر تكون العلاقة بينهما حميمية.
- الأفراد المنعزلون الذين نادراً ما يشاركون في النشاط الاجتماعي.

**04. أهداف التنظيم الغير رسمي وتأثيراته**

- تسهم الجماعات غير الرسمية في المحافظة على استمرارية العمل ومواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة.
- تنير الجماعات غير الرسمية الطريق أمام المدير من خلال عملها معه، حيث يتمكن من تفويض السلطة واللامركزية لثقته بمن حوله.
- تمنع الجماعات غير الرسمية الرضا والاشباع والاستقرار مما يرفع الإنتاجية.
- سهولة ومرنة قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين.
- تعمل الجماعات غير الرسمية على متابعة خطوات العمل، مما يجعل المدير يكون أكثر حذر في ممارسة سلطته.
- التكامل والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يرفع الإنتاجية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق الرضا والثقة.

- تخفيف الشعور بالرتابة والملل داخل التنظيم مما يزيد الشعور بالراحة واكتساب المكانة التي يستحقها العاملين حسب المؤهلات والامكانيات الموجودة.

#### **05. القيادة في الجماعات غير الرسمية.**

تشير الدراسات التنظيمية إلى أن القائد غير الرسمي ينال احترام العاملين وتقديرهم أكثر من القائد الرسمي، وذلك للأسباب التالية:

- عدم اهتمام القائد الرسمي بمشاكل العمل الاجتماعية.
- يتصرف القائد الرسمي على أنه رئيس للمجموعة أكثر من أنه واحد منهم.
- عدم مشاركة القائد الرسمي للعاملين في مسؤوليات العمل وعدم مشاركته لهم في مقتراحات تطويرية للعمل، كما يلجأ للعقوبات لأي بادرة سلبية.
- يشعر القائد غير الرسمي العمال أنه قريب منهم ومن مشاعرهم فنجده يتفاعل معهم بشكل أفضل.
- يرشد القائد الغير رسمي العمال لأفضل الطرق لأداء العمل دون أن يطلب منه ذلك.
- تتصف قرارات القائد غير الرسمي بشيء من ولادة الأمر كونه لديه القدرة على التأثير على أعضاء الجماعة.