

## محاضرة: التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي في المنظمة

### أولاً: التنظيم الرسمي:

#### 1- تعريفه:

هو بناء من العلاقات الإدارية يدور حول ما يسمى بـ " تسلسل الأوامر".

ويعرف أيضاً: التنظيم المقصود الذي يهتم 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 المؤسسة

#### 2- أهمية التنظيم الرسمي:

- يساهم التنظيم في إنجاز الأهداف المنشودة وتحقيقها ضمن أعلى معايير الكفاءة المتوفرة وذلك باستغلال الموارد المتاحة.
- تحفيز جهود العاملين وتنمية الولاء فيهم من خلال إيجاد جو وظيفي مناسب.
- منح العاملين الاستقرار الوظيفي، سهولة انسياب عملية الاتصال والتواصل بين أفراد المنظمة، مما يساعد في تسهيل وصول المعلومات والأوامر إلى جميع أقسام المنظمة.
- ترغيب العاملين بالعمل بروح الفريق للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، رفع كفاءة إدارة المنظمة في إنجاز الأهداف وتحقيقها من خلال الاستفادة من أساليب أداء العمل المتطورة.
- الحفاظ على استمرارية المعلومات بين الجماعات 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 وتخصصها بناءً على الأسبقيات ومدى أهمية الأهداف المرجو تحقيقها، تقسيم الصلاحيات بين الأفراد في المنظمة وفقاً للوظيفة التي يشغلها الفرد ربما يتناسب مع المهام الموكلة إليه

#### 3- محددات التنظيم الرسمي:

- ✓ التسلسل الإداري والعلاقات بين التقسيمات الوظيفية.
- ✓ تقسيم الوظائف وفقاً للتخصص.
- ✓ تحديد مركز كل شخص والدور الموكل له للقيام به.

#### 4- مبادئ التنظيم الرسمي:

- التسلسل الرئاسي. - وحدة الأمر.
- الوضوح في تحديد المستويات. - تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- تفويض السلطة. - النطاق المناسب للإشراف.
- شبكة فعالة للاتصالات. - التنسيق
- التماثل الوظيفي.

#### 5- أنواعه: التنظيم الرسمي يأخذ شكلين فرعيين أساسيين وآخرين مختلفين:

أ- **التنظيم الرأسي (Line organization):** وهو نمط تنظيمي يتسم بالبساطة فضلا عن وضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات وبالتالي إنجاز الأعمال بسبب انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل في خطوط مستقيمة والتنظيم الرأسي يحقق مبدأ وحدة السلطة الآمرة

• **مزاياه:**

- يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
- يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
- تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات.

#### • **عيوبه:**

- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير.
- يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.
- لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبيت في كافة أمور المرؤوسين.

#### ب- **التنظيم الوظيفي (Functional Organization):** هذا النمط من التنظيم يركز على التخصص في

النشاط أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة إذ تختص كل وحدة إدارية فيها بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى لو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى وقد برز هذا النمط من التنظيم استجابة لمعاناة القائد الذي يعمل في ظل التنظيم الرأسي حيث لا تسمح قدراته في العادة بالإحاطة الكاملة بنواح النشاط ومختلف الوظائف وحتى إذا سمحت فإن وقته لا يسمح بذلك.

#### ▪ **مميزاته:**

- التخصص.
- تقسيم العمل.

• يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

▪ **عيوبه:**

- عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية وضوحًا تامًا.
- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.
- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات.
- كما انه يتصف بعدم المرونة.

**ج- التنظيم الرأسي الوظيفي: (Line & Staff organization)**

ويطلق على هذا النوع أيضا التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين

السابقين ويلاقي عيوبهما.

▪ **مزاياه:**

- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين.
- يتسم هذا النمط بالمرونة.

▪ **عيوبه:**

- وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.
- يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما بإلقاء اللوم على المستشارين.
- لا يعتبر محفزا للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

**د- التنظيم المصفوفي (Matrix Organization):**

سمي بهذا الاسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل شبكة أو المصفوفة حيث يعتمد على الجمع بين كل من

الأساسين السلعي والوظيفي ولقد تم الحديث عنه في موضوع تصميم البناء التنظيمي سابقا.

**6- المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:**

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

## ثانياً: التنظيم غير الرسمي

### 1- التعريف بالجماعات غير الرسمية في التنظيم.

• يقصد بالتنظيم غير الرسمي التنظيم الذي يرتب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على أساس من الروابط الاجتماعية غير الرسمية المستمدة من القرابة أو الانتماء العرقي، أو الديني، أو مكان الإقامة الأصلي أو الحالي، أو الاشتراك في مجموعة من الأهداف والطموحات الخاصة، أو المهوم التي يعيشها العاملون.

• تسهم مجموعة من العوامل في تكوين الجماعات غير الرسمية منها: الحاجة إلى الحب والميل للاجتماع، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى السيطرة، الحاجة إلى التقدير وتوكيد الذات.

### 2- مستويات الجماعات غير الرسمية في التنظيم: هناك خمسة مستويات للجماعات غير

الرسمية في التنظيم:

- التنظيم الكلي غير الرسمي باعتباره نسقا من الجماعات المتشابكة.
- الجماعات الكبيرة التي تتخلل الأقسام وتؤلف بين أعضائها روابط خاصة كالمواطن الأصلي.
- الجماعة الأولية التي تتكون على أساس عمل مشترك.
- جماعة من شخصين أو أكثر تكون العلاقة بينهم حميمية ويكون أعضائها في زمر
- الأفراد المنعزلون الذين نادرا ما يشاركون في أوجه النشاط الاجتماعي.

### 3- أهداف الجماعات غير الرسمية، وتأثيراتها:

• تسهم الجماعات غير الرسمية في المحافظة على استمرارية العمل فالخطط الرسمية والسياسات لا تستطيع أن تواجه كل مشكلة في الموقف المتغير.

• تثير الجماعات غير الرسمية الطريق أمام عمل المدير من خلال عملها معه حيث يتمكن من تفويض السلطة واللامركزية لثقته بمن حوله.

• تمنح جماعات العمل الرضا والإشباع والاستقرار مما يرفع الإنتاجية.

• السهولة والمرونة في 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 الخاصة بالعمل يحقق الرضا والثقة.

• تخفيف الشعور بالرتابة والممل داخل التنظيم وزيادة الشعور بالراحة واكتساب المكانة التي يستحقها العاملین بحسب المؤهلات والإمكانات الموجودة عند فرد.

• تهيئة الفرصة لمعرفة دور الفرد الاجتماعي بحسب الحقوق والواجبات المرتبطة بكل مركز اجتماعي وبالتالي تحديد مستويات الأداء فالإنتاج قد يرتفع أو ينخفض بحسب تأثير الجماعة غير الرسمية وإخضاع العاملين للضبط الاجتماعي من خلال التزام العاملين بمعايير الجماعة غير الرسمية.

#### 4- 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 العمال الاجتماعية.
- تصرف القائد الرسمي على أنه رئيس للمجموعة أكثر من أنه واحد منها.
- عدم مشاركة القائد الرسمي للعاملين في مسؤوليات العمل وعدم مشاركته لهم في مقترحات تطويرية للعمل واللجوء إلى العقوبة لأي بادرة سلبية.
- يشعر العمال بأن القائد غير الرسمي أقرب إليهم في مشاعره وأحاسيسه ويكون تفاعله معهم بشكل أفضل، ويتسم القائد غير الرسمي بالآتي:
- يرشد العمال لأفضل الطرق لأداء العمل دون أن يطلب منهم ذلك.
- يهتم ويتفاعل مع العاملين داخل التنظيم وخارجه.
- تتسم قيادته بالديمقراطية.
- تتصف قراراته بشيء من ولاية الأمر له والقدرة على التأثير على أعضاء الجماعة.