

المحور الرابع: التنظيم الرسمي وغير الرسمي

أولاً: ماهية عملية التنظيم

1. مفهوم عملية التنظيم

التنظيم هو تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعها الشخص لنفسه، وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم، وهذا هو أبسط أشكال التنظيم أما في الإدارة فيحتاج التنظيم إلى عددٍ من العناصر التي تُؤدّي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي غالباً ما تكون كثيرة.

وفي الإدارة يُعرّف التنظيم على أنه عدد من الأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف بالتعاون بين عدد من الموظفين؛ بحيث يتم تقسيم هذه المهام أو الأنشطة حسب اختصاص كلّ موظف، وفي هذه الحالة يبرز دور كل موظف من خلال مساهمته في أداء المهمة الموكلة إليه.

والتنظيم هو ثاني وظائف العملية الإدارية، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصص مدير لكل مجموعة وتعويض السلطة له للقيام بها.

2. بناء الهيكل التنظيمي: لبناء الهيكل التنظيمي يتم اتباع الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيداً لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف، فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب؛
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول على الأهداف المنشورة؛
- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة؛
- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية؛

- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى ؛

- وضع خريطة تنظيمية، ودليل تنظيمي يتضمن الإدارات والأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.

3. أهمية عملية التنظيم

- التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة حيث أنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاءة؛

- إنتاجية عالية على العاملين من أصحاب الاختصاص، كذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنشأة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛

- يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته إلى جانب كونه وظيفية إدارية ترتبط بوظائف الإدارة العليا كما أنه يحدد صلاحيات ومسؤوليات وعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض بشكل يكفل التعاون والمودة بقصد تحقيق الأهداف.

4. عناصر عملية التنظيم

يرى الباحث بروان أن التنظيم هو عملية تحديد الأدوار لكل عنصر من المنظمة، فالمنظمة تحتوي وتتشكل من مجموعة من العناصر هي:

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- الأفراد أو العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية أو الفنية؛
- الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنشأة وهي تشمل المواد، الطاقة، المال، المعلومات والتكنولوجيا؛

- النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة للأداء العمال أو الأنشطة؛
- الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين العمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الإتصال؛
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي، ويعد الأفراد أهم العناصر على الإطلاق.

5. مبادئ التنظيم: رغم اختلاف العلماء والباحثين حول مبادئ التنظيم وكيفية تحديدها، وهذا راجع إلى اختلاف أفكار ومدارس هؤلاء الباحثين إل أنه يتفق الجميع على وجود هذه المبادئ والتي تظهر من خلال تطبيقها على أرض الواقع داخل المنظمة، مع الاختلاف البسيط في كيفية تطبيق هذه المبادئ من مؤسسة إلى أخرى نظرا لاختلاف طبيعة كل مؤسسة عن الأخرى. إن هذه المبادئ تعتبر كمعيار للتنظيم الجيد والسليم إذا ما طبقت بالشكل المطلوب، والمعروف أن هذه المبادئ قاد تغيرت عبر الزمن بشكل بسيط فتغير اسم بعض المبادئ أو تم تطويرها مع ما يناسب والظروف المحيطة وسوف نعرض في هذا الجزء لأهم هذه المبادئ بشكل بسيط والتي تتمثل فيما يلي:

- **مبدأ وحدة الأمر:** معنى هذا المبدأ أن أي فرد في التنظيم يجب أن يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط ويكون العامل مسؤول عن عمله أمام مسؤول واحد فقط وعدم الإمتثال لهذا المبدأ يؤدي إلى الخلل بالنظام والإستهانة بالسلطة؛
- **مبدأ تدرج العلاقات:** بمعنى أن السلطة تتدرج من مستوى إلى آخر، طبقا إلى الخريطة التنظيمية، فتبدأ من الأعلى إلى الأسفل بالتدرج؛

- **مبدأ تقسيم العمل:** أي كل مجموعة من العمال يتخصصون في أداء عمل معين بحيث تقسم الأعمال وتصنف حسب الكفاءة والسلوب الملائم لتحقيق الأهداف؛

- **التماثل الوظيفي:** هو امتداد لمبدأ تقسيم العمل، وهو يدعو إلى تجميع الوظائف المتشابهة بطريقة تسهل التخصص، فكلما كانت الوظائف مجمعة ومتماثلة كلما كانت فاعلية المنظمة أكبر في تحقيق الأهداف؛

- **نطاق الإشراف:** ويقصد به عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد، وهذا النطاق يتراوح بين 3-7 أفراد، فيجب أن يكون هذا النطاق منطقيًا ليتدعى حدود المعقول؛

- **شبكة الاتصالات:** يجب أن يتضمن التنظيم المثالي شبكة اتصالات واضحة تمكن من وصول المعلومات في كل المستويات؛

- **مبدأ الإدارة بالاستثناء:** ينص هذا المبدأ على إمكانية إسناد القرارات الروتينية إلى المرؤوسين، مع ترك الأمور الهامة للمدير؛

- **المركزية واللامركزية:** تعني المركزية تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطة وإعطاء حرية اتخاذ القرارات، حيث أن الملائمة أو الموازنة بينهما هي التي تؤدي على السير الصحيح للعمل؛

- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** يعتقد الباحثون أن هذا المبدأ هو أهم مبدأ في التنظيم، وهو يعني أن تكون هناك موازنة بين السلطة والمسؤولية، فلا يمكن أن يحاسب موظف عن نتائج عمل ما، ما لم يكن له السلطة الكافية في هذا العمل؛

- **مبدأ التوازن التنظيمي:** وهو يشمل على نوعين:

✓ التوازن التنظيمي فيما يتعلق بالنشاطات أي إعطاء الأهمية لكل نوع من النشاطات؛

✓ التوازن التنظيمي فيما يتعلق بالقواعد أي إحداث توازن بين القوانين العامة والقانونية والاستثنائية.

• **مبدأ الوظيفة:** وهذا المبدأ ضروري ويعني أن يبنى التنظيم حول الوظائف والأنشطة المطلوبة وليس على الأشخاص، لأن الوظيفة هي التي يتكون منها التنظيم والوحدة الأساسية فيه؛

• **مبدأ الحاجة إلى المنصب:** حيث يكون إحداث منصب في المنظمة أمراً تقرر متطلبات العمل وضرورته.

6. أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعين:

• التنظيم الرسمي؛

• التنظيم غير الرسمي.

ثانياً: التنظيم الرسمي ومستوياته الإدارية

1. التنظيم الرسمي

ينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المنظمة، ويركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها، ويتم بموجبه إيجاد 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 منهم. على هذا فإن التنظيم الرسمي يقوم على الأسس التالية:

• مجموعة من القواعد المنظمة القانونية، المكتوبة، التي تحكم التصرفات والنشاطات

داخل المنظمة والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد؛

• وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي وحدة المر

السلطة والمسؤولية .. إلخ؛

- يأخذ التنظيم شكل هرميا [Hiérarchie] حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات في شخص واحد، هو رئيس المنظمة أو مديرها أو غيرها.

2. المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي

- **الإدارة العليا:** يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية، ويعتبر هذا المستوى المسؤول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازها؛

- **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 مدير الإدارات ومساعدتهم؛

- **الإدارة التنفيذية:** يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشتمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري.

ثالثا: ماهية التنظيم غير الرسمي: لمعرفة التنظيم غير الرسمي يجب معرفة الوجه الأول للتنظيم (التنظيم الرسمي) والذي في ظله ينشأ التنظيم غير الرسمي وتتحدد معالمه.

1. تعريف التنظيم غير الرسمي

يرى ميشال كرزاي CROZIER.M أن النسق الفضل ليس الأكثر عقلانية، ولكن الذي يسمح بتطور المنظمة في أقصر مدة ممكنة، وذلك في إشارة إلى النصف الثاني من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي. ويكاد ان يكون هناك إجماع بين كتاب الإدارة في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، وإن اختلفت تحليلاتهم ومطلقاتهم الفكرية وتسمياتهم فالبعض يسميه: البناء الاجتماعي، ديناميكية التنظيم ، كما يوصف بأنه البيئة الاجتماعية للعاملين أو الصبغة الإنسانية للتنظيم.

إلا أن التسمية التي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب الإدارة هي: "التنظيم غير الرسمي" ويعرفه أحمد ماهر وزملائه: " التنظيم غير الرسمي هو تلك

الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم". ويعرفه علي محمد منصور بعبارة أخرى فيقول " هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة"

2. عناصر التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي كغيره من التنظيمات الرسمية، يتكون من مجموعة من العناصر، والتي هي بمثابة مكونات لهذا التنظيم، فهي التي تعطيه شكله المتعارف عليه وتجعله على ما هو عليه ، ورغم أن هذه العناصر قد تكون مادية أو ملموسة أو حتى مكتوبة، إلا أنها تكون وثيقة ومتينة داخل هذا التنظيم وأيضاً تحظى بدرجة كبيرة من القبول من طرف الأعضاء، إضافة إلى أنها منظمة ومحددة

• الجماعات غير الرسمية: هي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز

بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين الأعضاء المنتمين لهذه

الجماعة، وكل عنصر يؤدي دوراً محدداً لتحقيق أهداف مشتركة؛

• القادة غير الرسميين: وهو أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن

الجماعة، و يحصلون على المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب،

السن والأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية والثقافة ، والجدير بالذكر أن

الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائداً واحداً لها ، كما تتخذ قادة مختلفين تبعاً

للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين إلى آخر وبطبيعة

الحال فإن القائد ونظيره ما يقدمه من خدمة للجماعة غير الرسمية ، فإنه

يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء؛

• وجود التنظيم: يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق

والواجبات والمكانة ومدى لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من

الجماعات؛

- **وجود القوانين:** تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقة القائمة بينهم من ناحية وبينهم وبين غيرهم من ناحية أخرى؛

- **اتفاق الجماعة:** اتفاق على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل الإيديولوجيات، الأنماط... إلخ؛

- **وجود نظام الإتصال:** يعمل نظام الإتصال بين أعضاء الجماعة على أعلامهم بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتماسك الجماعة.

3. **وظائف التنظيم غير الرسمي:** يعمل التنظيم غير الرسمي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أجل هذا فهو يقوم بجملة من الوظائف تكون ذات صافات محددة ، كنمط العلاقات فيما بينهم، وكذلك من قيادتهم ، أيضا نوع الاتصال ، ونمط السلوك التنظيمي وغيرها، وتختلف هذه الوظائف من تنظيم رسمي إلى آخر ومن بين وظائف التنظيم غير الرسمي ما يلي :

- مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال، وقد يقعون في أخطاء وهفوات فالجماعة غير الرسمية تستطيع أن تثير بذلك المعارضة وتشكك فيما يقدمه المدير؛

- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، فعلى الفرد الالتزام بمعايير وقيم الجماعة، وبخروجه عنها يتعرض للعزل؛

- تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج، إذا كان هناك تناقض بين الأفراد والإدارة وأعضاء الجماعة؛

- تحديد دور الموارد البشرية وتصنيف مراتبهم الاجتماعية، كما يقررها التنظيم غير الرسمي؛

- تحقيق الإتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط فتعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات، الآراء، المشاعر، الاتجاهات، وتبادلها بين الأفراد، فالإتصال والمشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة إليه ما يزيد الثقة لديه؛
- وظيفة نفسية، فانتفاء الأفراد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها يؤدي إلى إحساسه بالأمان وتخفيف شعوره بالرقابة والملل.

4. مشكلات التنظيم غير الرسمي

يتسبب التنظيم غير الرسمي داخل الشركة أو المؤسسة في الكثير من المشكلات، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الإجراءات أو السياسات أو الآلات والمعدات؛ لأن هذا الشكل من التنظيم يسعى للحفاظ على مصالحه وهيبته ومركزه في العمل. وقاد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي، بل قد تكون معايير الشكل الثاني أقل من المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي، مما يقود إلى عدم الإهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحيانا على الإدارة، ويتسع المجال لإنتشار الشائعات داخل المؤسسة، ومتنقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز، والإستغناء عن بعض العاملين، والدعاية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد. وقد يسعى الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف مثل: المطالبة بزيادة المزايا المادية المختلفة، أو إطالة فترات الراحة، أو تعديل أو زيادة في المساعدات للعمال. وتفرزا التنظيمات غير الرسمية أيضا عددا من المشكلات الجانبية داخل بيئة العمل ومنها ضعف التأثير تجاه التنظيم الرسمي، والميل إلى العنف والقوة وعدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب وعدم ملك النفس، وقابلية تصديق الشبهة والتشكيك في توجيهات المؤسسة. ومن المشكلات الناجمة عن تفشي التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسات افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي، وعدم الالتزام بخطة المؤسسة، وعدم الاعتراف بالخطأ، وانتشار سوء الظن بالآخرين، وكثرة

الخصومات مع غياب الرقابة الجدية للفرد، وعدم الإمتثال لأوامر المدير المسؤول، وبث روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة .

رابعاً: الخصائص التي تميز التنظيم غير الرسمي عن التنظيم الرسمي

توجد مجموعة من الخصائص للهيكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في مواقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدرسة مسبقاً؛
- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلل مبادئ ومعايير مكتوبة؛
- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي؛
- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية. وبناء عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيماً رسمياً، فالتنظيمات غير الرسمية تعرف "بأنها مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة".