

# الفصل الثالث

## التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

- تمهيد
- التنظيم الرسمي
- نشأته، خصائصه، أهميته
- المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي
- خلاصة
- التنظيم غير الرسمي
- أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي
- عناصره ، مشكلاته ، وظائفه ، تطوره ، أهدافه ، أنواعه
- الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
- العلاقات التبادلية
- العلاقات غير الرسمية

### تمهيد:

التنظيم وظيفية إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الافراد، وكذلك تنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وذلك عن طريق تحديد نوع الأنشطة اللازمة، وتحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات فيما بينهم. ونحن من خلال هذا الفصل بعنوان مدخل إلى التنظيم سنحاول عرض أهم ما يحتويه التنظيمين الرسمي وغير الرسمي من أفكار، نظريات، عناصر، مكونات، وغيرها بدون إغفال العلاقات غير الرسمية المتواجدة في كلي التنظيمين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### نشأة 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.

### أولاً: التنظيم الرسمي:

وينشأ 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، تحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم على هذا فإن التنظيم الرسمي يقوم على الأسس التالية

1- مجموعة من القواعد المنظمة القانونية، المكتوبة، التي تحكم التصرفات والنشاطات داخل المنظمة والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد.

(أ) – وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي وحدة الأمر السلطة والمسؤولية .. إلخ

(ب) يأخذ التنظيم شكلاً هرمياً [Hiérarchie] حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات في شخص واحد، هو رئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص.

### ثانيا: المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي.

**1- 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 جهازه.

**2- 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.

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

### ثالثا: بناء الهيكل التنظيمي.

1- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيداً لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف، فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.

2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول على الأهداف المنشورة.

3- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.

4- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.

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

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

**رابعا-عناصر 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 بكفاية

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 .

كما يرى الباحث يروان ان التنظيم هو عملية تحديد الأدوار لكل عنصر من المنظمة، فالمنظمة تحتوي وتتشكل من مجموعة من العناصر هي:

- 1- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 2- الأفراد أو العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية أو الفنية.
- 3- الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنشأة وهي تشمل المواد، الطاقة، المال، المعلومات والتكنولوجيا
- 4- النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.
- 5- الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- 6- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي، ويعد الأفراد أهم العناصر على الإطلاق<sup>1</sup>

### ماهية مبادئ التنظيم:

رغم اختلاف العلماء والباحثين حول مبادئ التنظيم وكيفية تحديدها، وهذا راجع إلى اختلاف أفكار ومدارس هؤلاء الباحثين إلا 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 غلى 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 قد تغيرت عبر الزمن بشكل بسيط فتغير اسم بعض المبادئ أو تم تطويرها مع ما يناسب والظروف المحيطة وسوف نعرض في هذا المبحث أهم هذه المبادئ بشكل البسيط.

### 1-مبادئ التنظيم:

- 1- **مبدأ وحدة الأمر:** معنى هذا المبدأ أن أي فرد في التنظيم يجب أن يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط ويكون العامل مسؤولاً عن عمله أمام مسؤول واحد فقط وعدم الإمتثال لهذا المبدأ يؤدي إلى الإخلال بالنظام والاستهانة بالسلطة.
- 2- **مبدأ تدرج العلاقات:** بمعنى أن السلطة تتدرج من مستوى إلى آخر، طبقاً إلى الخريطة التنظيمية، فتبدأ من الأعلى إلى الأسفل بالتدرج.
- 3- **مبدأ تقسيم العمل:** أي كل مجموعة من العمال يتخصصون في أداء عمل معين بحيث تقسم الأعمال وتصنف حسب الكفاءة والأسلوب الملائم لتحقيق الأهداف.
- 4- **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.
- 5- **نطاق الإشراف:** ويقصد به عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد، وهذا النطاق يتراوح بين 3-7 أفراد، فيجب أن يكون هذا النطاق منطقياً لا يتعدى حدود المعقول.
- 6- **شبكة الاتصالات:** يجب أن يتضمن التنظيم المثالي شبكة اتصالات واضحة تمكن من وصول المعلومات في كل المستويات<sup>2</sup>
- 7- **مبدأ الإدارة بالاستثناء:** ينص هذا المبدأ على إمكانية إسناد القرارات الروتينية إلى المرؤوسين، مع ترك الأمور الهامة للمدير<sup>3</sup>
- 8- **المركزية واللامركزية:** تعني المركزية تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، أما المركزية فتعني توزيع السلطة وإعطاء حرية اتخاذ القرارات، حيث أن الملائمة أو الموازنة بينهما هو التي تؤدي على السير الصحيح للعمل.
- 9- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** يعتقد الباحثون أن هذا المبدأ هو أهم مبادئ التنظيم، وهو يعني أن تكون هناك موازنة بين السلطة والمسؤولية، فلا يمكن أن يحاسب موظف عن نتائج عمله ما لم يكن له السلطة الكافية في هذا العمل.
- 10- **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<sup>4</sup>
- 11- **مبدأ الوظيفة:** وهذا المبدأ ضروري ويعني أن يبني التنظيم حول الوظائف والأنشطة المطلوبة وليس على الأشخاص، لأن الوظيفة هي التي يتكون منها التنظيم والوحدة الأساسية فيه
- 12- **مبدأ الحاجة إلى المنصب:** حيث يكون إحداث منصب في المنظمة أمراً تقررته متطلبات العمل وضرورته.

2 . محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، ط1، عمان، 2006، ص 200

3 نفس المرجع السابق ص 127

4 محمد عبد الفتاح الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 205

## (2) خصائص التنظيم:

إن هدف الأساسي للتنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، ولا بد من الإشارة إلى توافر جميع الخصائص بنسبة عالية في التنظيم أمر صعب التحقيق بسبب الأهمية النسبية لهذه الخصائص، ولعل أهم الخصائص ما يلي:

1- **التخصص:** هو قيام كل فرد بعمل واحد، أو قيام وحدة تنظيمية مختصة بعمل معين، وجدير بالذكر أن تخصص الفرد في عمل معين لا ينفى اتقاؤه لأعمال أخرى، وإنما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله.

2 **التنسيق بين أعمال المنظمة:** يعد التنسيق بين وحدات المنظمة ضروري جداً، وذلك للقضاء على

التكرار أو الازدواجية، ويعد حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليل واضح على جودة التنظيم.  
1- الاتصال الفعال: يجب أن يحتوي التنظيم على شبكة من الاتصالات الفعالة خدمة لجميع الأنشطة والأعمال

2- **الرقابة:** يساعد التنظيم على تحقيق رقابة ذاتية للفرد على عمله، وأيضاً تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال.

3- **التعاون:** يوفر التنظيم الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض، فحسب

الباحث " فالتنظيم عبارة عن اتخاذ بين مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك<sup>5</sup>  
4- **مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة:** فالتنظيم هو الذي يهتم بالظروف والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف والتغيرات.

إن كل خاصية من هذه الخصائص تمثل جزءاً من التنظيم فتكامل الأدوار فيما بينها بحيث أن كل خاصية تقوم بوظيفيتها، تجعل من التنظيم كما يجب أن يكون، وكما هو مخطط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

ومع هذا يمكن أن توضح ان تكامل هذه الأدوار أو مدى توافر هذه الخصائص أو نسبية قيامها بوظيفتها لا ينفى أو يقلل من أهمية كل خاصية، فقد نجد أحيانا في بعض المنظمات نقص أو ضعف إحدى هذه الخصائص إلا أن هذا لا ينفى عن هذه المنظمة كونها تحمل تنظيمياً، لأن لكل منظمة ظروف وبيئة خاصة، وكذا أهداف وبرامج معينة ترغب في تحقيقها، وهذا ما جعل هذه الخصائص نسبية تظهر في منظمة وقد تختفي في أخرى أو تكون فعاليتها كبيرة أو ضعيفة، ومهما يكن تبقى هذه الخصائص هي الصفة المميزة للتنظيم.

## (3) أهمية التنظيم:

يعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف، والحقيقة أن التنظيم يعد جزءاً من العملية الإدارية، وبدون شك أن بدون تنظيم سيؤول الأمر إلى فوضى، حيث لا يستطيع أي فرد معرفة مسؤولياته أو صلاحياته في العمل، ولا يستطيع تقادي ازدواج العمل، أو التأكد من أن العمل المطلوب قد تم إنجازه بالفعل، ومن ناحية أخرى فإن التنظيم هو الخطوة التالية بعد التخطيط، وبالتالي فإن كل وظيفة التوجيه والرقابة تبنى عليه، فلن نستطيع أن نوجه ونراقب العاملين إذا لم نعرف من المسؤول عن الأعمال والواجبات المختلفة ومما لا شك فيه أن للتنظيم أهمية بالغة داخل المنظمة، فهو يسعى إلى تحقيق الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب، وعلى أساسه يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص مما يساعد على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانيات الأفراد.

إضافة إلى التنظيم يعمل على تحقيق أسلوب جيد للرقابة داخل المنظمة، ويسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين مختلف المستويات في العمل وبين أجزاء التنظيم.

إذا ما كان التنظيم قائماً على أساس علمي فإنه يعتبر أفضل وسيلة لتوزيع السلطة في جميع أجزاء المنظمة ابتداءً من أعلى المستويات إلى أدناها، وهو ما يحقق التعاون بين الأفراد كل في منصبه ومستواه الوظيفي، دون أن ننسى أهمية التنظيم في الحفاظ على الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية القيام بالأعمال داخل المنظمة بالشكل المطلوب.<sup>6</sup>

### خلاصة التنظيم الرسمي وفقا لبعض المدارس :

لا يمكن لأي دارس أو محلل للموضوعات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة و المتنوعة مثل : العمل ، التنمية ، التطور ، الرفاهية الاجتماعية ، وغيرها من المواضيع، التي تصب في وعاء تقدم وتطور المجتمعات ، من تخطي موضوع التنظيم، الذي بدونه لا يمكن لأي فرد أو جماعة أو مجتمع من بلوغ أهدافه كاملة وبأقل تكاليف وجهود ممكنة ، ولأجل هذا ، فقد نشأ علم قائم بذاته سمي " علم الاجتماع التنظيم " الذي يعني أساسا بتحليل ومناقشة مختلف الطرق والوسائل العلمية ، وكذا المبادئ والقواعد التي يستند إليها أي تنظيم رشيد .

إن المتصفح للتراث الفكري والنظري في هذا المجال ، سيجد زخما كبيرا من التعريفات التي حاول أصحابها توضيح معنى التنظيم ، فقد عرف مثلا انطلاقا من اعتبار التنظيم ذو دلالتين " فهو يدل من جهة إلى المجموعات العلمية ، كالمصانع والنقابات والجمعيات المختلفة ، أي المجموعات التي تسعى وراء أغراض معينة ، كإنتاج السلع أو توزيعها ، تنشئة البشر أو لإدارة الوقت لفراغهم ، وهو يدل من جهة أخرى على بعض المسالك الاجتماعية وبعض السياقات الاجتماعية ، كعملية تنظيم هذه النشاطات المتعددة والوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف الجماعية ، مثل الإنتاج والتثقيف والتوزيع والتنشئة ، وإدماج مختلف الأفراد ضمن وحدة متجانسة ، إن غاية هذا التعريف هي التأكيد على أن مفهوم التنظيم يمكن أن يكون شاملا لكل المنظمات التي يحتويها المجتمع (الجمعيات ، النقابات ، المصاريف ، وما إلى ذلك...) أو تلك الأنشطة والأدوار الاجتماعية المختلفة (الإنتاج، التوزيع ، التنشئة الاجتماعية ..) والعمل على التوليف بينهما وتنظيمها حتى تؤدي دورا كاملا ن وبالتالي فالتنظيم وحسب هذا التعريف يمكن أن يكون المجتمع برمته.

كما عرفه سكوت Scott «على أنه كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة<sup>7</sup> في حين نظر غليه ستيفان روبنس robins " على أنه كيان إجتماعي منسق بدوعي ، له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعات أهداف .

يلاحظ على المعنى للتنظيم من وجهة سكوت أنه وحتى يحقق وجوده، عليه بصياغة أهداف محددة وواضحة ترسم أبعاد نشاطاته وتنظم الأجمال التي يصبو إلى تحقيقها، وتوجهه نحو أمور يتعين عليه ان يكافح من أجلها إذا ما أراد البقاء. وتمكن أهمية هاته الأهداف، في أنها السند الذي يبرر وجوده، والأساس الذي ينظم معايير، وأحكامه والمحك الذي يمكن على ضوئه قياس فعاليته وقدرته على تحقيق هذه الأهداف بنجاح وهي باختصار سبب وجوده ومصدر توجيهه.



- إن التنظيم هو عبارة عن كيان اجتماعي، بمعنى أنه مجموعة من الأفراد يتشكلون ضمن جماعة معينة بصورة منسقة وواعية وليس عن طريق الصدفة.
- يحتوي هذا التنظيم على حدود واضحة المعالم التي يجب أن يعيها أفراد التنظيم، الذي ينتفعون من انضمامهم إليه، ولعل أهم هذه المعالم هو العمل على استمراره وجوده عن طريق تحقيق جميع أهدافه، التي تم تخطيطها من قبل.
- في حين اعتبره البعض الآخر، بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبياً، والقائمة على تقسيم العمل وهيكلية (تدرج) السلطة في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك، فهو الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج لكي تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة<sup>8</sup>
- في حين عرفه مارشال ديموك Marchal dimok ، " بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكون كل موحد ، تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية موحدة يبدو من التعريفين السابقين أن عملية التنظيم ، هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارات والمنظمات ، لأن وبمقتضى هذه العملية تتحدد السلطات والمسؤوليات وتتحدد طبيعة العلاقات بين العمال داخل المنظمة<sup>9</sup> ، إلا أن هذه الأجزاء أو تلك الوحدات ليست منفصلة أو منعزلة بعضها عن البعض تماماً ، لكن تترابط فيما بينها بواسطة علاقات، لذلك ومن جهة ثانية فوظيفة التنظيم هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات وينتج عن هذا كله ما يسمى بالهيكل التنظيمي ، الذي يعد إطاراً للعمل والذي يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض، ويوفر النظام والترتيب الهادف والواعي، ويحدد العلاقات المتجانسة ، ومن خلال هذا الهيكل تبرز الفروق وتتضح المسؤوليات والمراكز والأدوار داخل المنظمات ، إذن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام ، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها<sup>10</sup>
- أما تالكوت باسونز Talcott parsons فقد أعطى للتنظيم تعريفاً مغايراً أطلق عليه مصطلح "النسق الاجتماعي"، ويعني به " مجموعة منت الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم، والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة، والمشاركة ثقافياً"<sup>11</sup> وتمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظرية باسونز ، البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة، أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة، ومن هنا كانت نظرية التنظيم عنده تركز على البناء والوظيفية.
- ونخلص هنا إلى تعريف أشمل من سابقه وهو أن كلمة التنظيم تعني شيئين أساسيين وظيفة وشكلاً (بناء)، فالأولى هي عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدرتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من

8 عبد الكريم ابو مصطفى، الإدارة والتنظيم ، دون دار النشر 2001، ص 165.

9 عبد الغني بسبيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة ، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر ، الإسكندرية 1982، ص 177

10 محمد قاسم الفربوني، نظرية المنظمة والتنظيم ، وائل للنشر والتوزيع ، الأردن 2000، ص 40.

11 صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع قسنطينة 1427/2006 ص 27

الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع ، أما الشكل (أو هيكل التنظيم)، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس ، وكذا العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.<sup>12</sup>

**1- ماهية التنظيم غير الرسمي:** لمعرفة التنظيم غير الرسمي يجب معرفة الوجه الأول للتنظيم (التنظيم الرسمي) والذي في ظله ينشأ التنظيم غير الرسمي وتحدد معالمه.

### تعريف التنظيم غير الرسمي:

يرى ميشال كرزي M.CROZIER أن النسق الأفضل ليس الأكثر عقلانية، ولكن الذي يسمع بتطور المنظمة في أقصر مدة ممكنة، وذلك في إشارة إلى النصف الثاني من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي.<sup>13</sup>

ويكاد 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"<sup>14</sup>.

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 تلقائياً والتي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة"<sup>15</sup>

### مشكلات التنظيم غير الرسمي:

ينتسبب 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 وهيئته ومركزه في العمل. وقد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي، بل قد تكون معايير الشكل الثاني أقل من المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي،

12 صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع قسنطينة 1427/2006 ص 64

13 القرى عبد الرحمان ، خليلي أحمد ، أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية ، KHALILI\_ AHMED@yahoo.Com

14 نفس المرجع السابق أثر التنظيمات غير الرسمية

15 محمد رزيق إيهاب صبحي ، الإدارة الأسس والوظائف ، الجزء الثاني ، دار الكتب العلمية ن القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 178

مما يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحياناً الانقلاب على الإدارة، ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، وتُنقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز، والاستغناء 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 للأعمال. وتفرز التنظيمات غير الرسمية أيضاً عدد 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 تقشي 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 للأفراد، وعدم الامتثال لأوامر المدير المسؤول، وبث روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة.

### ماهية 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 لا تكون مادية أو ملموسة أو حتى مكتوبة، إلا أنها تكون وثيقة ومتمينة داخل هذا التنظيم وأيضاً تحظى بدرجة كبيرة من القبول من طرف الأعضاء، إضافة إلى أنها منظمة ومحددة .

### عناصر التنظيم غير الرسمي:

- 1- **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.
- 2- **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 ونظير ما يقدمه من خدمة للجماعة غير الرسمية ، فإنه يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.
- 3- **وجود التنظيم** : يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة ومدى لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.
- 4- **وجود القوانين** : تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقة القائمة بينهم من ناحية وبينهم وبين غيرهم من ناحية أخرى.
- 5- **اتفاق الجماعة** : اتفاق على مجموعة من الرأى والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل الإيديولوجيات، الأنماط... إلخ
- 6- **وجود نظام الاتصال** : يعمل نظام الاتصال بين أعضاء الجماعة على إعلامهم بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتماسك الجماعة.<sup>16</sup>

#### 6- وظائف التنظيم غير الرسمي:

يعمل التنظيم غير الرسمي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أجل هذا فهو يقوم بجملة من الوظائف تكون ذات صفات 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 :

- 1- 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.
- 2- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، فعلى الفرد الإلتزام بمعايير وقيم الجماعة، وبخروجه عنها يتعرض للعزل.<sup>17</sup>
- 3- تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج، إذا كان هناك تناقض بين الأفراد الإدارة وأعضاء الجماعة.
- 4- تحديد دور الموارد البشرية وتصنيف مراتبهم الاجتماعية، كما يقررها التنظيم غير الرسمي.
- 5- تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط فتعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات، الآراء، المشاعر، الاتجاهات، وتبادلها بين الأفراد، فالإتصال والمشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة عليه ما يزيد الثقة لديه.

وظيفة نفسية، فانتماء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها يؤدي غلى إحساسه بالأمان وتخفيف شعوره بالرقابة والملل.

16 علي غربي وزملائه، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، ط 1، القاهرة، 2007، ص 137  
17 - محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية ، عالم الكتب ، مصر ، 1984 ص 35.

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية : توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1. يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.
2. تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.
3. 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.
4. 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. وبناءً 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 تعرّف "بأنها مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة.

#### تطور التنظيم غير الرسمي:

لقد حظي التنظيم غير الرسمي باهتمام كبير من قبل المختصين والدارسين يفوق بدرجة كبيرة ما لقيت غيره من التنظيمات، فبعد أن كانت اهتمامات البحوث الاجتماعية في مجال التنظيم والعمل تنصب على دراسة المشكلات في العملية الإنتاجية ، كتحليل العلاقة بين العوامل الفسيولوجية والاقتصادية، وبين معدلات الإنتاج حيث حاول تايلور وزملائه تقديم دليل للحركة والزمن يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل ومستندا على مبدأ الرجل الاقتصادي ، وما لبثت البحوث والدراسات أن اتخذت منحى آخر ، بعد أن تبين فشل هذا المنظور السابق ، وأصبح الاهتمام أكثر بالعوامل السيكولوجية والروح المعنوية ، وتبين من خلال هذه البحوث أن الروح المعنوية للعامل تعتمد إلى درجة كبيرة على علاقته مع الآخرين وعلى حاجاته الفردية والاجتماعية ، وهكذا ابتعد الحديث، مع بداية ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية ، من الاهتمام الخاص للفرد، ليهتم أكثر فأكثر، ويعزي كثير من الباحثين هذه التحولات إلى بؤرة اهتمام

البحث في مجال الصناعة إلى تلك التطورات التي عرفها التنظيم الصناعي، والأيدولوجية الإدارية التي صاغت اتساع نطاق التنظيمات الكبرى وسيطرتها على مجالات الحياة الاجتماعية المختلفة.

ولقد جاءت دراسات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية لتكشف من حصيلة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية في تكوينها حيث أشارت جل الدراسات إلى التنظيم غير الرسمي هو محصلة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية ها أو في تكوينها ، ولكن تنشأ تلقائيا عندما يرتبط الناس كل منهم بالأخر والتركيز في هذه التنظيمات غير الرسمية يكون منصبا بالأساس على الناس وعلاقاتهم، في حين يركز التنظيم الرسمي على الوظائف من حيث السلطة أو الاختصاص ، وعلى ذلك فالقوة غير الرسمية ترتبط بالفرد، بينما ترتبط السلطة الرسمية بالمركز أو الوظيفة.

ونتيجة للفروق بين المصادر الرسمية وغير الرسمية ، فإن التنظيمات الرسمية قد تنمو في الحجم أما التنظيم غير الرسمية فإنها تسعى إلى أن تبقى صغيرة الحجم ، حتى تظل تعمل في حدود العلاقات الشخصية، وهذا ما يفسر وجود تنظيمات غير رسمية كثيرة داخل المؤسسات الكبيرة، و تواجدها على مختلف المستويات التنظيمية ، أما بالنسبة للعمل ، فإن نشاط بعضها قد يكون مقتصرًا بكامله ضمن إطار المؤسسة ، كما أن البعض منها قد يعمل جزئيا خارج المؤسسة .

ومهما يكن فإن التنظيمات غير الرسمية نظرا لصغر حجمها وعدم ثباتها ، فإنها لا تعتبر بديا مناسبًا للجماعة الرسمية ، كما أنها ليست معارضة لها دائما ، ولهذا أصبحت المؤسسات الحديثة تعتقد أن التنظيمات غير الرسمية ، يمكن أن تقوم بعنصر المساعدة فقط أو أنها تكمل عمل التنظيم الرسمي .

#### جانب آخر من أهداف التنظيم غير الرسمي:

نبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع التنظيمات غير الرسمية وتأثيراتها على السلوك الإنساني، واتخاذ القرار الإداري داخل المنظمات الأمنية. فالعاملون يهتمون بالعلاقات الوظيفية، ويؤمنون بأن العلاقات الاجتماعية من أهم الأمور، ليس في بيئة العمل فحسب، بل وفي المجتمع ككل . وتقوم هذه الدراسة على عرض وتحليل العوامل المؤثرة على القرار الإداري والتي تنحصر في هذا البحث في التنظيم غير الرسمي توصيات الدراسة في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يقترح الباحث عدة توصيات يمكن أن تسهم في تحسين بيئة اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية، وتؤدي إلى احتضان التنظيم غير الرسمي وتوظيفه في صالح تحقيق أهداف التنظيم الرسمي ومن أهم هذه التوصيات مايلي:

1- دعوة القيادات الأمنية إلى الاهتمام بالأراء والمقترحات التي يبديها الضباط والسماح لهم بالتعبير بحرية عن أفكارهم وإتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في صنع القرارات الإدارية.

- 2- عقد دورات تدريبية للضباط بالمنظمات الأمنية للتعرف على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على استخدام تلك الأساليب في اتخاذ القرارات الإدارية، وتأكيد مفهوم أن عملية اتخاذ القرارات عملية جماعية وليست مجرد نشاط فردي.
- 3- تشجيع التنقيف الذاتي في المجال الأمني من خلال برامج الإعلام الأمني، ومن خلال الدورات التدريبية، ومن خلال المكتبات العامة بالمنظمات الأمنية.
- 4- توجيه القيادات الأمنية إلى الحرص على استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية.
- 5- التغلب على معوقات الاتصال التي تحول دون تدفق المعلومات في التنظيم الرسمي ودون اتخاذ قرارات إدارية رشيدة في المنظمات الأمنية.
- 6- تشجيع أفراد التنظيم غير الرسمي على تبادل المعلومات مع قيادات وأفراد التنظيم الرسمي لضمان تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية ولما فيه من مصلحة للمنظمة ككل.
- 7- العمل على توفير الشعور بالاستقرار الوظيفي، والثقة في الرؤساء، وإشباع الحاجات النفسية للتقدير والاحترام لدى العاملين لتضييق الفجوة بين أهداف التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمات الأمنية.
- 8- العمل على تنمية الوازع الديني بين الرؤساء والمرؤوسين ، والعمل بروح الفريق والتعاون في تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة للضباط وللمنظمة الأمنية.
- 9- توجيه عناية أكبر نحو اختيار أفضل القيادات الأمنية مما يسهل عليهم استقطاب أعضاء التنظيم غير الرسمي للعمل في إطار التنظيم الرسمي، ويمكنهم في الوقت نفسه من اتخاذ قرارات إدارية سليمة في المنظمات الأمنية.
- 10- العمل على أن لا تؤثر العلاقات غير الرسمية سلبياً على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية، وإنما توظيف تلك العلاقات إيجابياً في صالح اتخاذ قرارات رشيدة.

#### أنواع التنظيم غير الرسمي :

لا يقتصر تكوين التنظيم غير الرسمي وقيامه على مجموعة من الأفراد فقط، بل إن مختلف الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة تساهم في تكوين هذه التنظيمات ، كما أنها تعمل على إرساء قواعد هذا

التنظيم وتشكيل أسسه ودعائمه ، لأن هذه الجماعات يجمعها مكان واحد وهو المؤسسة فتفاعلها وتشابه المعايير والأفكار لديها هو الذي يكون في النهاية هذه التنظيمات غير الرسمية .

ورغم أن فكرتنا حول التنظيم غير الرسمي هو أنه جماعة صغيرة تتكون من 2 إلى 9 أفراد، إلا أن هذه الجماعات تكون كنواة لجماعة أكبر، وهذه الأخيرة تكون محورا لجماعة أكبر هي الأخرى ، كما أن الباحث براون يرى أن التنظيمات غير الرسمية لا تتكون من جماعات صغيرة فقط بل أن هناك 5 أنواع أخرى، وهي حسب رأيه كمايلي<sup>18</sup>

### أنواع التنظيم غير الرسمي حسب براون:

**النوع الأول:** هو التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة، باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة (جماعات أولية، ثانوية، زمر، جمهرة... إلخ)، فكلما جماعات تتفاعل مكونة بذلك تنظيم غير رسمي

**النوع الثاني:** ويتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم في العادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية للمنظمة، وهذه الجماعات قد تشمل جميع أقسام المنظمة، ويطلق عليها أحيانا بأنها جمهرة

**النوع الثالث:** الزمرة وهي تمثل جماعة أولية تتشكل على اساس القيام بعمل مشترك في نفس القسم من المنظمة والعلاقة بين أفراد هذه المنظمة تكون وثيقة ومتمينة ومن المحتمل أن افراد هذه الزمرة يعملون ويتناولون طعامهم ويتحدثون دائما مع بعضهم.

**النوع الرابع:** حسب براون فإن هذا النوع يتمثل في جماعة من صديقين أو ثلاثة تتشكل بينهم صلة حميمة خاصة ، وقد يرتبط هؤلاء بزمر أو جماعات أكبر داخل المنظمة ، وهذا النوع من التنظيم غير الرسمي يقوم على روابط الصداقة والقيم كما يرتبط أعضائها بعلاقة متمينة.

**النوع الخامس:** هذا النوع يتمثل في أفراد يكونون مجموعة منعزلة مع قلة المساهمة في النشاط الاجتماعي ، فهؤلاء لا ينتمون كغيرهم إلى جماعات أكبر أو زمر، كما أن هؤلاء الأفراد يتوزعون على مختلف الأقسام داخل المنظمة كما أنهم لا يندمجون في نشاطات الجماعات الأخرى داخل المنظمة ، بل يكتفون بتأدية عملهم فقط.

**مشاكل التنظيمات غير الرسمية:** للإدارة في مختلف المؤسسات أدوار كثيرة تتعلق في جانب منها بالنواحي التنظيمية المتعارف عليها من تحديد لأهداف المؤسسة، ورسم الخطط التي تقود لتحقيق هذه الأهداف، والقيام بأدوار الرقابة والإشراف، وإجراء عمليات التطوير والتحديث والتدريب، وتحقيق أقصى فاعلية للعملية الإنتاجية والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، ولا يتوقف دور الإدارة عند هذا الحد، وهو الشكل التقليدي للإدارة بل يتعدى إلى النواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل وخارج المؤسسة، بهدف التحكم وإدارة العلاقات غير الرسمية التي لم تدخل الإدارة في تحديدها، وإنما تنشأ نتيجة للصلات الاجتماعية لأفراد المؤسسة ونتيجة للتفاعل الاجتماعي للأفراد.

18 حسن الجبالي، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة علوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، العدد 5، 2004 بسكرة، ص 59



وإذا كانت تلك العلاقات -وهي ما نطلق عليه التنظيمات غير الرسمية- أمرًا لا غنى عنه، فمن الأهمية بمكان أن توضع الضوابط التي تحكم تلك العلاقات ليتم تسخيرها لخدمة الشركة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها، حتى لا تكون عائقاً أمام تطور المؤسسة، ولتتحول المؤسسة إلى مجتمع مصغر يترابط أفراداه ويتحدون لتحقيق الأهداف والغايات، دون الجور على حقوقهم الإنسانية والاجتماعية، وهو أشبه ما يكون بوحدة الروح بمعنوياتها والجسد بماديتها.

ويتسبب **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.

وقد 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 الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحياناً الانقلاب على الإدارة، ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، وتُنقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز، والاستغناء عن بعض العاملين، والدعاية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد وقد يسعى الأفراد داخل **التنظيم غير الرسمي** إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف.

وتفرز التنظيمات غير الرسمية أيضاً عدد من المشكلات الجانبية داخل بيئة العمل ومنها ضعف التأثر 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 للأفراد، وعدم الامتثال لأوامر المدير المسؤول، وبت روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة<sup>19</sup>.

#### الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي :

يتألف التنظيم الرسمي على نحو نموذجي من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي ، تحدد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمحاسبة وتسلسل القيادة بوضوح تام ، وبعبارة أخرى مجموعة من الوظائف المحددة ذات نمط محدد وموصوف من الاتصالات والتنسيق وتفويض السلطة ، وينشأ التنظيم الرسمي بغية تحقيق أهداف محددة سلفاً ، ويصمم لتمكين العاملين فيه من تنسيق الجهود على نحو فعال بقصد تحقيق تلك الأهداف ، كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح والايضاح التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد والأفراد والآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة

وينشأ التنظيم غير الرسمي عن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص ، وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة ، وعلى الرغم من عدم وجود إمكانية تمييزها وإدراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشعبة من العلاقات الشخصية والاجتماعية ، فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء ولكن له قيادات ، ليس له سلطة رسمية وإنما

علاقات إجتماعية بين أعضائه وأيضا ليست له قواعد وإجراءات رسمية ولكنه يدار وفقا لضوابط محددة بقيم ومعايير إجتماعية ولعل الجدول التالي يلخص أهم الفروق بين التنظيمين :

مقارنة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي<sup>20</sup> :

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
القسم أو الإدارة الموظفون (العمال) التواؤم المهني واجبات ومهام وظيفية قيم وقواعد مدروسة رسمية علاقات عمل تحقيق أهداف العمل	الجماعة أعضاء الجماعة الجاذبية الإجتماعية أنشطة متنوعة قيم وقواعد متفق عليها علاقات إجتماعية إشباع حاجات متعددة

فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي:

يلعب التنظيم غير الرسمي دورا هاما داخل المنظمة، ويتحدد دور هذا التنظيم من خلال أعضائه وتوجهاتهم نحو العمل والتنظيم بصفة عامة، ومع وجود مجموعة من الفوائد والإيجابيات التي يقدمها التنظيم غير الرسمي ، إلا أن هذا لا ينفي أن يلعب أيضا دورا سلبيا ومعيقا قد يؤثر في السير الحسن للمنظمة والعمل .

أولا- فوائد التنظيم غير الرسمي :

- 1- نظرا إلى التفاهم والتفاعل الذي يطبع العلاقات بين أفراد التنظيم غير الرسمي ، فإن هذا يساعد على دعم وتقوية وسائل الاتصال بحيث تكون سريعة ومرنة دون اللجوء إلى الإتصال الرسمي الذي قد يستغرق وقتا.
- 2- توفير جو من المرونة في إصدار القرارات وتقبلها من طرف العمال مما يساعد على إنجاز العمل بسرعة.
- 3- وجود فرق وجماعات في شكل جماعات غير رسمية ولقاءات، يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد.

20 المصدر : سعيد ياسين عامر ، عامر محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وائل للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة 2 ، القاهرة ، مصر، 1998 ، ص 295 .

- 4- يتيح التنظيم غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.
  - 5- يساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم بطريقة مرنة وسهلة وسريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة<sup>21</sup>
  - 6- يخلق التنظيم غير الرسمي جوا مريحا للعمل والانسجام، مما يساعد الأفراد على الابتكار والإبداع داخل العمل.
  - 7- يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة، ذلك أن أداء الأعمال بصورة ودية غير رسمية قد يزيد من فهم الإدارة للأفراد ويعمق لديها المسؤولية في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.
  - 8- يخدم التنظيم غير الرسمي الإدارة، بتزويدها بالمعلومات الخلفية بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يعرف بالعمس الخفي أو الإشاعات من وراء الجدران عما تناقله الأفراد من أخبار قد تكون صحيحة، ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث في تصحيح المعلومات وتقديمها للموظفين في الوقت المناسب.
  - 9- يترتب عن الاحتكاك والتفاعل بين التنظيم وغير الرسمي، زيادة قاعدة الإشراف أي انخفاض نسبة الوقت التي يخصصها المدير للتنسيق والمتابعة، لأن ذلك قد يتم أيضا من داخل إطار التنظيم غير الرسمي للمجموعات عبر قادة المجموعات غير الرسمية.
  - 10- بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في إمكانية تبادل المعلومات المفيدة، إذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا، وتنسيق الأعمال بشكل أسهل، أيضا خلق روح الفريق بين الأفراد، وتسهيل عملية تكيفهم في المنظمة.
  - 11- إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه.
- بعد الإشارة على فوائد التنظيم غير الرسمي فلا بد من التطرق إلى عيوب هذا النوع من التنظيم لأنه وكغيره من التنظيمات يحتوي على مجموعة من المعوقات التي توفرت فيه فإنها سوف تؤدي إلى ظهور مشاكل واضطرابات وخلق جو غير مريح للعمل .

#### ثانيا عيوب التنظيم غير الرسمي :

- 1- يمكن في بعض الأحيان أن تتعارض أنشطة وأفكار التنظيم غير الرسمي مع مصالح التنظيم الرسمي، نظرا إلى أنها تنشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية
- 2- اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى إطالة وزيادة الوقت المخصص للعمل، فكثير من الأحيان تتحول أفكار أفراد الجماعة غير الرسمية إلى نقاشات مطولة تأخذ وتستهلك الكثير من الوقت المخصص للعمل الرسمي<sup>22</sup>

21 طارق طه محمد، التنظيم النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، مصر، ص 164  
22 زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 247

- 3- بروز بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) في التنظيم من الذين يعملون على تعويض الآخرين بالإضراب عن العمل .
- 4- شعور الإحباط والسخط الذي يجتاح الأفراد في المنظمة الذين لا يتمتعون بسلطة حقيقية في ظل التنظيمات غير الرسمية ، برغم وجود سلطة رسمية تمنحها لهم وظائفهم.
- 5- يمكن أن يصبح التنظيم بيئة خصبة للشائعات ومحاربة التغيير أو التطوير خوفا من أن يؤدي هذا التغيير إلى فقدان المكانة غير الرسمية التي كان الفرد يتمتع بها.

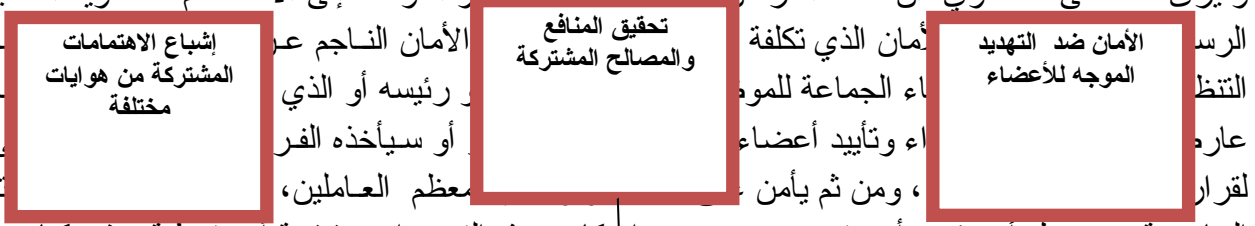
### أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي :

هناك عدة أسباب تعزى إلى وجود التنظيمات الرسمية ومن أهمها :

- 1- **السبب الأول :** أنها تعنى بالاحتياجات الإنسانية التي لا تستطيع التنظيمات الرسمية للقيام بها ، فالتنظيم غير الرسمي يركي شعور أعضائه بالكرامة والاحترام الذاتي ، بالإضافة إلى تدعيمهم سلوكهم الشخصي .
- 2- **السبب الثاني :** هو الحاجة إلى المعلومات والمعلومات الفورية ، ففي الأحوال العادية ، عادة ما توزع المنشآت الأخبار ببطء أو حتى قد يحجبها ، لذا فإن التنظيمات غير الرسمية توفر قنوات الاتصالات السريعة مع أعضائها
- 3- **السبب الثالث :** لوجود التنظيمات غير الرسمية هو الحاجة لضبط السلوك الاجتماعي ، فأعضاء الجماعة غير الرسمية قد يجمع بينهم الرغبات في التمييز والظهور بطريقة معينة ، وقد يتصل التوافق المطلوب بين الأعضاء بملبس أو بسلوك أو بأفكار أو عادات .

ويرى مصطفى لعشماوي أن هناك أكثر من سبب يدفع الموظف أو الموظفة إلى الانضمام لعضوية التنظيم غير الرسمي ، ومن أهم أسبابه:

- 1- **السلامة:** الأمان الذي تكلفه أداء الجماعة للموظف أو الموظفة ، وتأييد أعضاء الجماعة له ، ومن ثم يأمن به ، وسواء كانت هذه التهديدات حقيقية أو متخيلة، وقد كانت الحاجة الأساسية لتجميع العاملين لحماية أنفسهم تجاه ممارسات متعسفة للإدارة ، سببا هاما لظهور النقابات العمالية، ويلخص الباحث هذه الأسباب في الشكل التالي :



### أسباب انضمام العاملين للتنظيم الرسمي



أسباب انضمام العاملين للتنظيم غير الرسمي يتصرف باحث عن اثر اتخاذ القرارات في الجماعات غير الرسمية بعد الدراسة.

وقد حظي التنظيم غير الرسمي باهتمام كبير من علماء الإدارة والممارسين لها منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري ، ويرى كثير من العلماء أن أبرز العوامل التي ساعدت في تشكيل التنظيم غير الرسمي تتمثل فيمايلي :

- 1- **رغبة الإنسان في الإنتماء** : إن وجود الإنسان مع غيره من العاملين في المنظمة يخلق لديه رغبة في الانتماء إليهم وتكوين علاقات معهم وتبادل الأفكار والمشاعر والعواطف حول مختلف الأمور التي تواجههم ، حيث لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين ، فهو اجتماعي بطبعه ، ويميل إلى التعارف والاختلاط مع غيره .
- 2- **الرغبة في الأمن والحماية** : يسعى الإنسان إلى الانضمام للجماعة لتحقيق درجة من الحماية له من الأخطار والتهديدات الخارجية ، إذ يشعر أن وجوده ضمن جماعة سيوفر له هذا النوع من الحماية مما يدفع إلى نفسه شعورا ، بالأمن والاطمئنان ، إن وجود الإنسان في تنظيم رسمي

يجعله في حاجة إلى من يقيه من تهديدات ذلك التنظيم كما أنه يحتاج إلى الحماية من تعسف الإدارة .

3- **التخلص من الملل :** إن مزاوله الإنسان للعمل مدة طويلة قد يخلق لديه نوعاً ما من الملل والتعب الذي ينعكس سلباً على إنتاجيته ، بحيث يكون في حاجة إلى جماعة يفضي إليها بما في داخله من مشاعر وعواطف ومنتفـس له من تعب الروتين اليومي ، بحيث يقبل على العمل بروح عالية، إن ما يوجد الآن في التنظيمات الحديثة من ترتيبات تسمح للفرد أن يتمتع بالراحة لمدة معينة ، دليل على أهمية هذا العامل ، كما أن استخدام ما يسمى بتوسيع قاعدة الوظيفة JOB ENLARGEMENT وإثرائها JOB ENRICHMENT ، أصبح يخفف من حدة الملل والرتابة في هذه الوظائف ، كما يشعر الفرد بمسئوليته الشخصية عن نتائجه عمله ، وأنه محل تقدير واهتمام من الآخرين .

4- **النصح والمشورة:** يقبل الإنسان الانضمام إلى جماعات غير الرسمية من أجل الحصول على بعض النصح والمشورة في الأمور ذات علاقة بالعمل ، فعندما يشعر بأن هناك قصور في أحد جوانب العمل التي يقوم بها أدائها فإنه يلجأ إلى الجماعة لإيجاد حل لذلك .

#### العلاقات التبادلية

ونعنا  
التبادل  
ي

ة الحالة غير الرسمية من الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والعكس، وإذا كان الشكل التقليدي لهذه العلاقات لأي مؤسسة يبدأ من الرئيس إلى أقل مرؤوس يبدو واضحاً وقاطعاً، فإن العلاقات في التنظيمات غير الرسمية لا تخضع لمعايير معينة، فقد يتخطى الرئيس علاقاته للمستويات الأقل من العمال والفنيين أو رؤساء الأقسام، كما يقوم العامل أو الملاحظ في إطار غير رسمي بالاتصال بكبير المهندسين أو بالرئيس، وتهدف هذه الاتصالات في مجملها لتحقيق أهداف قد ترتبط بالترقي أو السعي لمنصب أعلى، وقد تهدف لكسب ولاء العاملين.

وأيضاً قد تهدف تلك العلاقات غير الرسمية إلى تعويض النقص في هيكل **التنظيم** الرسمي والعديد من العاملين بالمؤسسة، أو محاولة كسب الثقة في النفس وكسب ثقة الآخرين، هذا ويجب أن يكون هناك اتصال مباشر حتى يمكن تجميع الناس في مجموعات لها صفة الدوام، ولذا فإن مكان المؤسسة أو الشركة هو أفضل مكان لهذا التجميع أي المكان، فعند فحص خريطة **التنظيم** لأي مؤسسة فإن الخطوط الرسمية للاتصال تكون من أعلى (الرئيس) إلى أسفل (المرؤوس)، ولكن التنظيمات غير الرسمية تتشابه فيها الخطوط لتكوين شبكة معقدة من الاتصال والعلاقات بين مختلف الأفراد والقطاعات داخل المؤسسة.

ولا شك أن تنامي التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة قد يقوّض جهود التطوير والعملية الإنتاجية برمتها؛ ولأجل تقادي ذلك يرى خبراء الإدارة أن المؤسسات في حاجة إلى إعادة البناء على خطين

متوازيين وهما: إدارة البشر في المؤسسة، وتربية البشر في المؤسسة، أما ما يرتبط بإدارة البشر فيعني النظر إلى العاملين على أنهم بشر أكفاء يجب استثمار طاقاتهم، والارتقاء بقدراتهم ومواهبهم، وربط الاهتمام بالمؤسسة والفرد معاً على السواء؛ لأن العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية.

ومن إدارة البشر في المؤسسة أن يتم البحث عن العوائق والرغبات والحاجات الجديدة للأفراد وتلبيتها وإشباعها، وتوفير المدير المربي المتطور حتى يكون كزبان السفينة في علاقة تبادلية بينه وبين العمال، يتمكن من خلال تلك العلاقة من معالجة المعارضات للتطوير والتغيير حتى يسود مناخ من الانفتاح والتعاون داخل المؤسسة، أما الخط الموازي لإدارة البشر فهو تربية البشر داخل المؤسسة، ويعني أن تعطي الإدارة المثل والقوة الحسنة للعاملين من خلال الشكل التنظيمي الرسمي، ومن خلال الأشكال الإنسانية والاجتماعية عبر التفاعل والأخذ والعطاء.

ولتربية العاملين داخل المؤسسة أساليب عديدة منها ما ذكرناه من أسلوب القدوة الحسنة وكذلك النصيحة ومعالجة العيب؛ فعلى المدير المربي أن يدل من يربيه على عيوبه بكامل الأدب، وغاية اللطف، وبمنتهى السرية، دون سخرية أو تشهير.

ث م يــــأتي بعــــد ذــــلك أســــلوب

الت

ر

ج والانتقال، فإن أي إنسان لا يستطيع أن يحصل على كل شيء دفعة واحدة لا في الأخلاق ولا في العلم، أما إذا كان الدفع نحو الوصول إلى الكمال سريعاً فقد يحث ذلك فترة وينقطع التيار مرة أخرى، ومن هنا فبناء الفرد وتهيئة البيئة الإنتاجية المناسبة مرتكزات أساسية من الإخلاص في العمل، وإصلاح النفس بدنياً ونفسياً وفكرياً، وطاعة الرؤساء والامتثال لأوامرهم وإرشاداتهم، مع التجرد لمبادئ وأهداف المؤسسة، وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والصدق والوفاء بالعهد والكلمة والوعد، والشجاعة والاحتمال والاعتراف بالخطأ، والإنصاف مع النفس، والتواضع، وحسن الخلق والسلوك حتى تنتج المؤسسة فرداً إيجابياً قوي الإرادة صاحب ضمير يهديه إلى جميع واجباته، وذا ذكاء بناء على خبرة وممارسة، فرداً واقعياً يحسن التوكل على الله ولا يتوكل، يملك من الصفات والأخلاق ما يدفع به وبمؤسسته التي ينتمي إليها قدماً إلى الأمام.

**العلاقات غير الرسمية:** تعرف على أنها " العلاقات التي يكونها الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية، ومن خلال الأنشطة الاجتماعية، وأو بمبادرته الشخصية، تنشأ عن هذه العلاقات مجموعات غير رسمية تتميز بخصائص واهتمامات مشتركة." <sup>23</sup>