

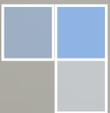


المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
Technical and Vocational Training Corporation

المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
التدريب التقني للبنات
الإدارة العامة لبرامج التدريب المشترك

حقيقية

خدمة عملاء



٢١٤٣٢ هـ

مقدمة

يشهد قطاع الأعمال تنافساً حامياً واحداً على تقديم الأفضل في المنتجات، ولما كان تقديم الخدمات بشكل متميز يعطي ميزة نسبية للمنظمة تتفوق بها على المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط، لذا برز الاهتمام بالموظفين الذين لهم اتصال مباشر بالعملاء.

ومن هنا، فإن وظيفة موظف خدمة العملاء تعتبر من وظائف الخط الأول في المنظمات والتي تتصف بأنها ذات علاقة مباشرة بالعملاء، لذا علينا النظر إلى هؤلاء باحترام وتقدير لأنهم هم العمود الفقري الذي يحافظ على استمرار واستقرار المنشأة، فلا بد من اعدادهم الأعداد الجيد ورفده بمختلف المقومات التي تتناسب مع متغيرات السوق، فقد أصبح العميل أكثر وعياً ونضجاً وتفهماً لطبيعة المعروض في السوق، وأصبح قراره في الشراء قراراً مدروساً وهذا يجعل مهمة خدمة عملاء أكثر صعوبة.

وعليه فإننا سنبدأ هذه الحقيبة بتقديم نبذة مختصرة عن وظيفة خدمة العملاء والصفات المفترض توفرها في شاغل هذه الوظيفة، ثم نتعرف على تحديد مفهوم ومبادئ التنظيم، ثم نعرض على عملية الاتصال والمفاهيم الخاصة بخدمة العملاء، بالإضافة إلى الفروق الفردية بين العملاء وكيفية التعامل معها بكفاءة. وبعد ذلك ننتقل إلى تحديد مفهوم الإجراءات وأهدافها ومبادئها وكيفية تبسيطها بشكل واضح، مع شرح كافي للنماذج وقواعد تصميمها وعلاقتها بالإجراءات. وأخيراً؛ نعرض في الوحدة السابعة المحفوظات والطرق الفنية لحفظها وفهرستها.

وختاماً نسأل الله العلي القدير أن يوفقنا وإياكم في المساهمة في رفعة وبناء مجد الوطن وان يسدد خطانا في إعداد المواطن للمشاركة الفعالة في عملية التنمية.

الوحدة الأولى

مقدمة عن ماهية وظيفة خدمة العملاء

الهدف العام:

تقديم نبذة مختصرة عن وظيفة خدمة العملاء والصفات المفترض توفرها في شاغل الوظيفة.

الأهداف التفصيلية:

١. معرفة ماهية وظيفة خدمة العملاء.
٢. معرفة مهام موظف خدمة العملاء.
٣. معرفة المهارات والصفات المفترض توفرها في موظف خدمة العملاء.
٤. كيف يتعامل موظف خدمة العملاء مع الاسئلة.

الوقت المتوقع للتدريب: (٥) ساعات .

الوسائل المساعدة:

١. المادة العملية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.
٢. سبورة وأقلام .
٣. جهاز عرض (data show).
٤. جهاز حاسب آلي.

متطلبات المعرفة:

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة.

ماهي وظيفة الخدمة عملاء؟

أولا - وظيفة موظف الخدمة العملاء :

موظف خدمة العملاء هو الشخص الذي يوجد عند المدخل الرئيسي للمؤسسات والشركات المختلفة وتتمثل مهمته في استقبال القادمين من الزوار إلى المؤسسة وتسهيل وصولهم بيسر وسهولة، كما يقوم بتسجيل البيانات الشخصية الخاصة بالزائر ووقت حضوره والغرض من الزيارة والشخص الذي يود مقابلته، بالإضافة إلى أنه ينظم المكالمات الهاتفية بتحويلها مباشرة للموظفين داخل مكاتبهم.

وتعد وظيفة خدمة العملاء وظيفة مهمة لان موظف خدمة العملاء هو أول شخص يقابله المراجع لأي جهة كانت حكومية أو خاصة، لذا فهي تحتاج لمهارات ضرورية تمكن الشخص من عكس صورة مثالية لواجهة المؤسسة التي يعمل بها.

ثانيا - مهام موظف خدمة العملاء:

- استقبال العملاء والترحيب بهم.
- الرد على استفسارات العملاء حول خدمات الشركة.
- إرشاد العملاء.
- تسجيل واستلام ودائع العملاء وتسليمها إليهم حين الطلب.
- استقبال الرسائل الصوتية وتسجيلها.

- التعامل بحكمة مع طلبات العملاء وحل مشاكلهم.
- التعامل مع الخدمات والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة.
- المساعدة بالأعمال الإدارية (طباعة - فاكس - تصوير).
- استلام وتسليم كل البريد الخاص بالشركة وإعداد احتياجات البريد المرسل.
- المشاركة في إعداد التقارير الدورية عن عمل الشركة وأدائها خلال فترة زمنية محددة.
- التنسيق مع الاستعلامات في حال حدوث مخالفة من أي قسم في الشركة والتوجه إلى مكان المخالفة.
- ضبط حالات الإزعاج في الشركة.
- تنبيه العملاء في حال انتهاء وقت الدوام الرسمي للشركة.
- إبلاغ الإدارة والجهات المعنية بأي مشكلة.
- التنسيق مع الجهات الأمنية العليا في حال كبار الضيوف.
- أداء كل ما يوكل إليه بحدود قدراته وإمكاناته.

ثالثاً - الصفات والمهارات الواجب توافرها في موظف خدمة العملاء:

(أ) الصفات الشخصية لموظف خدمة العملاء :

١- الحماس: يتضح هذا الحماس من خلال نبرة الصوت والحركة، وعرض وجهة النظر بشكل واضح ودقيق وبثقة كاملة، بعيداً عن الارتباك وتشويش الأفكار، كما أن الحماس يرتبط ارتباطاً وثيقاً باللياقة البدنية والذهنية للموظف بحيث يشعر الطرف الآخر بأنك تحب عملك بشكل كبير.

٢- الذكاء: الذكاء صفة جزء منها تكون موروثاً والجزء الآخر مكتسباً ويمكن زيادته بالتدريب والقراءة والخبرة العملية.

٣- الشجاعة: وتتمثل في قوة الإرادة والتصميم وحل المشاكل الصعبة والتغلب عليها، والقدرة على مناقشة الأخطاء والاعتراف بها بتصحيحها.

٤- المبادرة: وهي ابتعاد الموظف عن الاستكانة والبحث عن الجديد في عمله ثم طرحه على الإدارة رغبة في تطوير العمل وحل المشاكل، وهذه الصفة هي من صفات القادة وتحول الموظف من موظف منفذ إلى موظف مشارك في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتطوير العمل.

٥- التصميم: عدم اليأس والقدرة على مواجهة التحديات والثبات وارتفاع الروح المعنوية.

٦- الثقة بالنفس: تُبنى الثقة بالنفس من خلال الإلمام التام بالعمل وبأهداف المنشأة وكيفية التعامل مع العملاء، وعدم التكلف والعصبية.

٧- الجدية: وهي أخذ الأمور بشكل جدي بعيد عن المزاج والسخرية والهزل، وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقك بشكل فعّال، والرغبة في الأداء بشكل أفضل في كل مرة تقدم فيها الخدمة.

٨- الجمالة: وهي استعمال الكلمات الرقيقة المهذبة واللبقة واختيار الألفاظ والعبارات المناسبة في الوقت المناسب وعدم تجريح العملاء بالقول أو الفعل والترحيب بهم والابتسامة في وجوههم.

٩- الود: معاملة العملاء بلطف من خلال البحث عن الجوانب الإيجابية فيهم والثناء عليها والاهتمام بها.

(ب) المهارات الواجب توافرها في موظف خدمة العملاء :

١. اتساع الأفق :

يتوقف نجاح موظف خدمة العملاء في تعامله مع العملاء على اتساع أفقه ونظيرته الشمولية والواسعة للأمور، والقدرة على الربط بين العوامل المختلفة المؤثرة في الموقف الذي يواجهه، فمثلاً عند إقناع عميل بخدمة أو سلعة يجب ألا يكون هدف موظف خدمة العملاء إقناع العميل بهذه الخدمة أو السلعة فقط، بل يجب أن يذكر في الكيفية التي يجعل بها هذا العميل عميلاً دائماً للمنظمة.

٢. القدرة على الابتكار والتجديد :

وهي قدرة ترتبط في تنمية التفكير الخلاق والقدرة على الاستقراء والاستدلال والابتعاد عن النمطية الروتينية الجامدة في العمل، وأن يفكر دائماً في أن يضيف على وظيفته بدلاً من الظن بأن الوظيفة هي التي تضيف عليه، ولا يرضى إلا أن يترك بصمته في المجال الذي يعمل به.

٣. جذب انتباه العميل :

وهذا يعتمد على مصداقية وقدرة موظف خدمة العملاء على الإقناع والقدرة على العرض بشكل شيق وتسلسل الأفكار والقدرة على الحديث بشكل واضح ودقيق ومن خلال حب الموظف لعمله وتقانيه فيه وحرصه على تقديم الخدمات بشكل مميز.

٤. قوة الشخصية والنضج :

من المهم جداً أن يتمتع موظف خدمة العملاء بشخصية قوية ناضجة وجذابة تتميز بقبول الآخرين لها، وقوة الشخصية تكمن في فهم العملاء وأنهم بشر لهم عيوب ومزايا ومن ثم ينبغي عليه أن يتحمل أخطاءهم ويتحلى بالصبر، وألا يفقد في أي لحظة من اللحظات أعصابه وعدم السماح للطرف الآخر باستثارتك.

٥. القدرة على طرح الأسئلة :

طرح الأسئلة هي طريقة لاستمرار الحوار بين الموظف والعميل، للحصول على تغذية عكسية عن الموضوع المطروح للنقاش، وعن طريق إجابات العميل فإن موظف خدمة العملاء سيتضح له ما إذا كانت الرسالة قد وصلت للمستقبل أم لا، ويمكن الحصول على مؤشرات الرضا من عدمه أو الموافقة من عدمها عن طريق الاستخدام الجيد للأسئلة، وإذا كانت الأسئلة إيجابية فإنها ستوضح طريقة تفكير وإحساس العميل أما إذا كانت سلبية فإنها ستشعره بالتوتر والحرص وتدفعه إلى اتخاذ موقف الدفاع أو الانسحاب لذلك تجب مراعاة ما يلي:

- أن يكون هدف الأسئلة تحقيق أهداف العمل وليس التدخل في المواضيع الشخصية للعميل أو الحصول على رد فقط.
- يفترض من موظف خدمة العملاء عدم طرح أسئلة تؤدي إلى قلق وتوتر الطرف الآخر.
- يفترض أن تساعد الأسئلة المطروحة كلا الطرفين وألا تستخدم للمناورة.
- يفترض أن تساعد الأسئلة على خلق جو من التفاهم والتعاون وتحفيز العميل على إبداء مشاعره وأحاسيسه بكل شفافية.
- يجب ألا تكون الأسئلة خادعة أو مفتعلة أو مراوغة أو مخجلة أو عديمة القيمة.
- يفترض أن تكون الأسئلة مناسبة للموقف .
- يفترض أن يكون هناك ترابط بين الأسئلة.
- يجب أن تتميز الأسئلة باللباقة واحترام العميل.
- تجنب الأسئلة التي توحى بإجابة محددة.
- الابتعاد عن الأسئلة التي تكون الإجابة عنها بـ (نعم أو لا) .

رابعاً : كيف يتعامل موظف خدمة العملاء مع الأسئلة ؟

الأسئلة هي وسيلة للمناقشة ويفترض أن تكون :

- مختصرة سهلة الصيغة والفهم.
- متصلة بنقطة واحدة.
- مرتبطة منطقياً.

كيفية توجيه الأسئلة إلى العميل :

يساعد الإنصات من موظف خدمة العملاء على جعل العميل يعبر عن احتياجاته بدقة ووضوح، ولا يكفي أن ننصت للعميل عندما يتحدث بل لابد من توجيه الأسئلة له من حين لآخر لنتحسس ما يريد ونعرف ما نريد نحن.

وتعتبر الأسئلة وتوجيهها للعميل أحد أساليب المهنة المرتبطة بموظف خدمة العملاء والتي تمكنه من الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لأداء الخدمة بفعالية وأحد فنون المحادثة التي تساعد على التفاهم والاتفاق مع الآخرين.

ويمكن التمييز بين خمسة أنواع من الأسئلة :

١- الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة التي تفيد العميل بإجابات محددة وتهدف إلى مساعدة العميل على

تقديم معلومات وبيانات محددة ودقيقة ومن أمثلتها:

(أ) الأسئلة الاستعلامية: وتهدف إلى التعرف على معلومات أو بيانات معينة من خلال عبارات موجزة ودقيقة.

- كيف نتصل بك عند الحاجة ؟.

- متى تكون موجوداً في المنزل ؟.

(ب) الأسئلة الاختيارية: وتهدف إلى مساعدة العميل في تحديد رأيه بالاختيار بين (نعم أو لا).

- هل يمكننا أن نتصل بك في العمل؟
- هل ترغب في إرسال كشف الحساب على صندوق بريدك؟

(ج) الأسئلة متعددة الاختيارات: وتهدف إلى مساعدة العميل على الاختيار من بين عدة إجابات

ممكنة مُضمنة في السؤال :

- هل ترغب في الدخول على الطبيب الاستشاري أم الأخصائي؟
- هل ترغب في إجراء العملية هذا الأسبوع أم الأسبوع القادم؟

٢- الأسئلة المفتوحة :

وهي تتيح المجال للعميل لإجابات متنوعة وتهدف إلى :

- تشجيع العميل على التفكير وعلى المشاركة في اكتشاف الحلول.
- إبداء الاهتمام بالطرف الآخر وبرأيه وتدعيم التفاهم معه.

مثال :

- ما رأيك في _____ ؟
- ماذا تعني بذلك ؟
- ما هي المشكلة التي تواجهها ؟
- ما هو الحل الذي تقترحه؟

٣- الأسئلة المعكوسة :

وهي أن تعيد جزءاً من عبارة الطرف الآخر على شكل سؤال وتكون فيها نبرة الصوت تدل على أنك تسأل ولست تتعجب.

وتهدف إلى :

- تجنب الرفض المباشر لأفكار العميل.
- مساعدة العميل على التخفيف من أحكامه القطعية.
- تدعيم التفاهم وتجنب النزاع بين الموظف والعميل.

أمثله :

العميل: خدماتكم لا ترقى للمستوى المطلوب.

موظف خدمة عملاء : لا ترقى للمستوى المطلوب ؟

العميل : مواعيدكم غير صحيحة.

موظف خدمة عملاء : مواعيدنا ؟

العميل : حتى الآن لم تصلني إجابة على شكواي.

موظف خدمة عملاء : لم تصلك ؟.

ملحوظة هامة: لا تبالغ في كثرة استخدام الأسئلة المعكوسة ، وينبغي استخدامها بضوابط معينة

مثل التحكم في نبرة الصوت وتعابير الوجه حتى لا يفهم العميل أنك تسخر منه.

٣- الأسئلة المتسلسلة :

وهي الأسئلة التي تنطلق من إجابات العميل عن أسئلة مفتوحة أو مغلقة وتهدف إلى :

- الاستفادة من إجابات العميل لتوجيه أسئلة جديدة.
- مساعدة العميل على تقديم أقصى ما يمكن من المعلومات والبيانات.
- إعطاء الحوار تماسكاً قوياً.

أمثله:

موظف خدمة عملاء: ما الخدمة التي يمكنني أن أقدمها لك ؟
العميل: إعادة التيار الكهربائي.

موظف خدمة عملاء: هل قمت بملء النموذج الخاص بذلك ؟
العميل: نعم

موظف خدمة عملاء : هل لديك آخر فاتورة : قمت بتسديدها ؟
العميل: نعم.

خامساً : أسئلة التأكيد

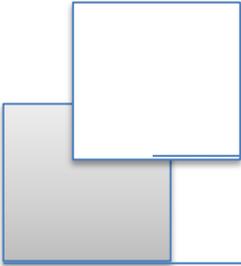
هي أسئلة استفهامية عما تم قوله وفهمه وتهدف إلى :

- إعادة صياغة ما تم قوله وفهمه والتأكد منه.
- تدعيم التفاهم وتجنب سوء الفهم.

الأمثلة:

ما هي النقاط التي توصلنا إليها حتى الآن ؟

ما هي المشاكل التي طرحت في هذا اللقاء ؟



الوحدة الثانية

التنظيم الإداري

الهدف العام:

الإلمام بمفهوم التنظيم ومبادئه بشكل واضح.

الأهداف التفصيلية:

١. تحديد مفهوم التنظيم والإدارة.
٢. معرفة أسباب القيام بعملية التنظيم.
٣. معرفة فوائد التنظيم الجيد.
٤. الإلمام بمبادئ التنظيم والتفريق بينها.

الوقت المتوقع للتدريب : (٥) ساعات .

الوسائل المساعدة:

١. المادة العملية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.
٢. سبورة وأقلام .
٣. جهاز عرض (data show).
٤. جهاز حاسب آلي.

متطلبات المعرفة:

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة.

أساسيات التنظيم الإداري

كتب في التنظيم العديد من المدارس التي تتوافق في بعض الآراء وتختلف في بعضها ولكن ما يهمننا هنا استعراض الجوانب النظرية المعرفية في هذا المجال.

أساسيات التنظيم :

يشتمل التنظيم على مجموعة من المبادئ والأساسيات وسنستعرض التالي: مفهوم التنظيم، والمنظمة، وأسباب التنظيم، وأهداف ومزايا التنظيم، ومبادئ التنظيم.

أولا - مفهوم التنظيم :

يعرف التنظيم بعدة تعاريف نذكر بعضها منها .

التنظيم هو " تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق هدف ما وترتيب تلك النشاطات على شكل

مجموعات، تسهل عملية إسنادها إلى أفراد "

ويعرف أيضا بأنه " عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لكي نتمكن من تنفيذ السياسات

المرسومة بأقل جهد وتكلفة "

كما يعرف بأنه " الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف عام "

كما يعرف بأنه " تحديد الأعمال، وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف "

وعند ملاحظة التعاريف السابقة نجد أنها لابد وان يكون فيها عناصر رئيسية مشتركة :

- وجود هدف محدد ومتفق عليه.
- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول للهدف.

- وجود علاقات محددة بين الأفراد في التنظيم.
- اشتراك الأفراد في الهدف، من خلال تقسيم الأعمال بينهم واستخدام الوسائل المناسبة من أجهزة ومعدات للقيام بتلك الأعمال.

ثانيا - تعريف المنظمة :

عرفت المنظمة بأكثر من تعريف سنورد بعضها :

"هي الإطار الذي يجمع العاملين، والوسائل والإمكانات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته".

"هي جماعة من الناس، يعملون معا، لأداء عمل ما، وهذا العمل يحمل عنوانا ما، يسميه البعض الهدف، ويسميه الآخرون الغرض أو الغاية" أو هي " جماعة من الناس يعملون لتحقيق هدف محدد".

وأحد عوامل نجاح المنظمة واثبات وجودها هو العاملين المؤهلين الأكفاء، الذين توكل لهم مهام وواجبات محددة للقيام بها في أوقات محددة وفي حدود معارفهم ومهاراتهم، بعد تقسيم العمل عليهم بدقة ليعرف كل منهم واجباته ومسئوليته وكيفية القيام بها بالوسائل المساعدة، مثل الأجهزة والمعدات في ظل توافر إشراف جيد من الرؤساء وظروف عمل جيدة.

وتتنوع المنظمات وتتعدد بحسب نشاطها فمنها ذو الطابع الاجتماعي والخدمي، ومنها التجاري والأمني والصحي، وقد يكبر حجم المنظمة مثل الوزارات مثل وزارة الدفاع، وزارة الداخلية والشركات الكبرى مثل ارامكو السعودية، أو تصغر المنظمات مثل المؤسسات الفردية.

ثالثا - أسباب القيام بعملية التنظيم :

ترجع أسباب التنظيم إلى احتياج الفرد للمجتمع للقيام بأعمال لا يستطيع بمفرده أن يقوم بها ، مثل صنع سيارة أو تقديم مجموعة كبيرة من الخدمات ، وذلك لأن وقت الإنسان محدود وقدراته محدودة أيضا. وعندما يشترك شخصين أو أكثر في عمل ما لتحقيق هدف معين ، فإن التنظيم يصبح ضرورة لتجميع الجهود وتوحيدها والتنسيق بينها للوصول إلى الهدف ، وعند غياب التنظيم فإنه من المتوقع أن تعم العشوائية وتتعارض جهود الأفراد وتتعدم الفائدة المرجوة من جهود كل فرد.

رابعا - فوائد التنظيم الجيد :

التنظيم هو أحد عناصر العملية الإدارية والتي تشمل (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، والتنسيق) ويفترض أن يحقق التنظيم الجديد الفوائد التالية:

- (أ) وضوح الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات بين الوحدات الإدارية داخل التنظيم ، فكل إدارة أو قسم تعرف بوضوح اختصاصاتها وصلاحياتها وعلاقتها بالأقسام والإدارات الأخرى ، كما يتحدد للموظفين في الوظائف المختلفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات وترتبط بوظائف أخرى داخل الوحدة الإدارية (قسم أو إدارة) بحيث لا يحدث تدخل أو ازدواجية أو تعارض بين الأعمال.
- (ب) التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يعملون في الوحدات الإدارية بحيث نتجنب أي تضارب في الصلاحيات.

(ج) التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة ، وبين الموظفين العاملين فيها ، بحيث يعمل موظفي المنظمة بشكل متكامل وكفريق واحد لتحقيق هدف محدد.

(د) تحقيق معايير رقابية على الأداء فعندما توزع واجبات العمل بدقة فإننا نستطيع أن نقيس ما أنجزه الموظف من أعمال ونتعرف على الأعمال التي قصر فيها.

(هـ) المساعدة في قيام الموظفين بإعمالهم الموكلة لهم ، فوضوح الدور المطلوب من الموظفين يساعدهم في القيام بتلك الأعمال المطلوبة منهم .

(و) توفير مناخ وبيئة عمل صحية تقوم على التعاون بين الوحدات حسب ما هو مطلوب منهم .

(ز) انتظام سير العمل بسلاسة ، والاستفادة القصوى من العاملين والإمكانيات المتاحة لتحقيق الهدف بقدر عالي من الكفاية والفعالية .

والوسائل المتبعة في التنسيق هي :

■ الاجتماعات: وهي وسيلة اتصال للتباحث والنقاش حول أفضل السبل للقيام بالعمل دون

تعارض بين النشاطات وكيفية زيادة التعاون المشترك لتحقيق الأهداف المشتركة .

■ لجان التنسيق: تشكل اللجان من موظفين من مختلف الوحدات الإدارية التي تشترك في

أعمال متكاملة لدراسة المشاكل التي تنشأ وتعيق أداء العمل بشكل جيد .

■ المراسلات الكتابية بين الأقسام .

■ الاتصالات الشفهية بين الأقسام والوحدات الإدارية .

خامسا - الجوانب الإنسانية في التنظيم :

يعتبر العنصر الإنساني من أهم عناصر التنظيم، ويجب عدم إغفال الدور الذي يقوم به في تحقيق أهداف المنظمة، فالفرد في التنظيم يشبه بالعضو داخل الجسم يؤثر سلبا على جميع الأعضاء الأخرى عند ضعفه والعكس صحيح، فعدم التعاون بين الموظفين يتسبب في إخفاق تحقيق أهداف التنظيم .

لهذا يجب ألا نغفل العامل الإنساني وتأثيره على المخرجات النهائية للمنظمة وتحقيق أهدافها، فمهما كانت الأنظمة جيدة والهيكل التنظيمي دقيق، فإن معظم المشاكل التي تنشأ في المنظمات ليست من نقص في الأنظمة أو مشكلة في صياغتها، بل هي مشاكل ترتبط أحيانا بعدم تجانس العاملين بالمنظمة من حيث الثقافة والعادات والتقاليد والأخلاق والحاجات والطموح. لذا عند إعداد الهيكل التنظيمي يجب أن يؤخذ الفرد بكل ما يحمله من تاريخ وثقافة سابقة، فالمدیر لا يستطيع أن يلغي تلك العادات والتقاليد بالتعاميم الإدارية .

سادسا- الخطة التنظيمية :

عند وضع خطة للتنظيم فلا بد من وضع أهداف للتنظيم لكن هذه الأهداف التي نضعها ليست غاية في حد ذاتها بل هي جزء من أهداف المنظمة ووسيلة مساعدة لتحقيق أهداف المنظمة العامة.

ومن العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطة التنظيمية مما يلي:

- دراسة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها والوظائف التي ستقوم بها .
- معرفة حجم المنظمة .
- مدة حياة المنظمة .
- معدل التغير المتوقع في حجم المنظمة .

- أهمية الوقت كعامل لانجاز العمل .
- الفرع الرئيسي والفروع الأخرى ومواقعها الجغرافية .
- عدد الموارد المادية والبشرية التي تحتاجها المنظمة .

أما فيما يتعلق بالخطة التنظيمية فيراعي عن وضعها ظروف المنظمة وتتكون من التالي :

- تبين وبشكل واضح الغرض من إنشاء المنظمة.
- تحديد الأعمال الرئيسية والأعمال الفرعية .
- تصنيف الأعمال التي تقوم بها المنظمة ، أي تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض ثم وضع الأساليب والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل لكل وحدة أو قسم من أقسام المنظمة.
- وضع المواصفات للوظائف وتحديد العدد اللازم من الموظفين للقيام بالعمل.
- تحديد سلطة ومسئولية الأفراد للقيام بالعمل .
- وضع الخريطة التنظيمية التي توضح الإدارات والأقسام الرئيسية في المنظمة وخطوط السلطة والمسئولية فيها .
- وضع دليل للتنظيم يتضمن جميع العناصر التي يتكون منها التنظيم .
- متابعة خطة التنظيم وتقييم مدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات التنظيم.

سابعاً- التنظيم الرسمي وغير الرسمي :

ينقسم التنظيم من وجهة نظر المفكرين في علم الإدارة إلى تنظيمين :

(أ) التنظيم الرسمي: فهو الذي يحدد بواسطة الهيكل ويحدد العلاقات بين الأفراد والسلطات والمسؤوليات في المنظمة وهو الذي يبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به، والواجبات المطلوبة منه، ويقوم هذا التنظيم على المبادئ التي ذكرناها سابقاً.

(ب) التنظيم غير الرسمي: فهو التنظيم القائم بين فردين أو أكثر من أفراد التنظيم ولا يرتبط بالتنظيم الرسمي، وينشأ هذا التنظيم لتوافر توافق وانسجام بين أفراد يشتركون في صفات معينة تجعلهم يلتقون خارج إطار المنظمة، وتتشأ بينهم مصالح مشتركة ويتكون بشكل اختياري ولا تنص اللوائح والأنظمة على هذا التنظيم .

ومن الأمثلة على التنظيم غير الرسمي التقاء مجموعة من الأفراد في ساعة الغداء بالرغم من عدم وجود علاقة تنظيمية بينهم. ويكون عادة للتنظيم غير الرسمي قواعد خاصة يحترمها الأفراد المنتمين إليه، كما يوجد قائد لهذا التنظيم لم يتم تعيينه رسمياً، بل تولى القيادة في هذا التنظيم نتيجة قبول الأفراد له، لما يتمتع به من خصائص تؤهله لأن يكون قائداً للمجموعة ويختلف أحياناً دور الفرد في التنظيم غير الرسمي.

وقد يرى البعض أن هناك جوانب سلبية للتنظيم غير الرسمي ، وهي كالتالي :

- اتفاق أفراد التنظيم على تخفيض الإنتاج .
- تغطية بعض الأخطاء التي يقوم بها بعض أفراد.
- ممارسة الضغوط على الإدارة للحصول على مكاسب مادية أو معنوية.

وقد يرى البعض الآخر أن هناك جوانب ايجابية للتنظيم غير الرسمي على وهي كالتالي:

- تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة بين أفراد التنظيم .
- إحساس المجموعة بأنهم متميزون عن غيرهم من المجموعات بالقيام بالعمل بشكل أفضل.
- إمكانية احتذاء الآخرين حذوهم في كمية الإنتاج العالية .
- تجسيد مطالب أعضاء ورفعها للإدارة وحماية حقوقهم المادية والمعنوية ومقاومة المساس بها.
- يعتبر التنظيم غير الرسمي متنفس للضغوط التي يواجهها العاملون في المنظمة من متاعب ومشكلات ويتبادلون فيها الآراء.

وتتكون التنظيمات غير الرسمية لعدة أسباب نذكر أهمها :

١- إشباع الدافع الأساسي لدية وهو الرغبة في إنشاء علاقات اجتماعية مع الآخرين والقضاء

على الإحساس بالعزلة والانتماء للجماعة.

٢- تأمين الأمن والحماية من التهديدات الخارجية بواسطة المجموعة التي ينتمي إليها ، فأفراد

التنظيم غير الرسمي يتحدون ويقاومون بشكل جماعي الأخطار التي تهدد حقوقهم المادية

والمعنوية ، ومن هذه التهديدات ما يواجهه الأفراد من قرارات تعسفية للإدارة ، أو السلوك

القيادي التسلطي الاستبدادي.

٣- الحصول على مكاسب مادية مثل زيادة في الراتب والعلاوات من خلال ضغط المجموعة

على الإدارة وعادة يقوم بذلك مندوب يمثل المجموعة .

- ٤- تكميل وسد القصور الذي ينشأ لدى الأفراد من عدم كفاءتهم في أداء العمل فيلجئون للحصول على المساعدة والنصح والإرشاد من الآخرين داخل التنظيم .
- ٥- الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ (كبار الموظفين) للحصول على مكاسب شخصية مادية أو معنوية ، كالحصول على الترقيات والمكافآت المالية وغيرها .
- ٦- الحصول على المعلومات بسرعة وسد جوانب النقص في المعلومات، حيث أنه في بعض الأوقات يكون التنظيم الرسمي عاجزا وبطيئاً في أحوال أخرى في توصيل المعلومات إلى الأفراد، أو يخفيها عنهم .