

المحور الخامس: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

أ- التنظيم الرسمي.

1- **تعريف:** ويقصد بالتنظيم الرسمي 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- المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي

- **الإدارية العليا:** يمثل هذا النوع قامة 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

- **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 والشرافية في الجهاز الإداري.

3- بناء الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا 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.

ب- التنظيم الغير الرسمي.

1- **تعريف:** وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة .من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء ، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا .وللتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في

العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية ، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم .وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين.

2- فوائد التنظيم الغير الرسمي:

- بإمكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال، وتحسين نوعيته، إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلاً، وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد، أيضاً خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته.

- إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه، إذ قد تجد أفراداً من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم

- فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل. وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم الغير رسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها.

3- أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية والغير رسمية: توجد مجموعة من الخصائص للهياكل

التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

-يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلل مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة 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 موافق 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. وبناءاً عليه لا بد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الافراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وان من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلهما 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.

4- فوائد التنظيم غير الرسمي:

- نظراً 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 الاتصال الرسمي الذي قد يستغرق وقتاً.
- توفير جو من المرونة في إصدار القرارات وتقبلها من طرف العمال مما يساعد على إنجاز العمل بسرعة.
- وجود فرق وجماعات في شكل جماعات غير رسمية ولقاءات، يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد.
- يتيح التنظيم غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.
- 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.
- يخلق التنظيم غير الرسمي جوّاً مريحاً للعمل والانسجام، مما يساعد الأفراد على الابتكار والإبداع داخل العمل.
- 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.
- 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.
- يترتب عن الاحتكاك والتفاعل بين التنظيم والغير الرسمي، زيادة قاعدة الإشراف أي انخفاض نسبة الوقت التي يخصصها المدير للتنسيق والمتابعة، لأن ذلك قد يتم أيضاً من داخل إطار التنظيم غير الرسمي للمجموعات عبر قادة المجموعات غير الرسمية .
- 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 مثلاً، وتنسيق العمال بشكل أسهل، أيضاً خلق روح الفريق بين الأفراد، وتسهيل عملية تكييفهم في المنظمة.
- إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه.

5- عيوب التنظيم غير الرسمي:

- يمكن في بعض الأحيان أن تتعارض أنشطة وأفكار التنظيم غير الرسمي مع مصالح التنظيم الرسمي نظراً إلى أنها تنشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية.

-اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى إطالة وزيادة الوقت المخصص للعمل، فكثير من الاحيان تتحول أفكار افراد الجماعة غير الرسمية إلى نقاشات مطولة تأخذ وتستهلك الكثير من الوقت المخصص للعمل الرسمي.

-شعور الإحباط والسخط الذي يحتاج الافراد في المنظمة الذين لا يتمتعون بسلطة حقيقة في ظل التنظيمات غير الرسمية، برغم وجود سلطة رسمية تمنحها لهم وظائفهم.

-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.