

التنظيم غير الرسمي والهياكل التنظيمية

مدخل: يمكن تصنيف التنظيم في المؤسسة إلى نوعين تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي، وخريطة التنظيم الرسمي لا تظهر كل العلاقات الرسمية التي توجد في المنظمة، ولم تم رسمها جميعها لأصبحت الخريطة عبارة عن تقاطعات كثيرة جدا، ونفس الشيء يمكن قوله عن العلاقات غير الرسمية. والمؤسسة قد لا تعترف ببعض العلاقات غير الرسمية التي توجد فيها.

تعريف التنظيم غير الرسمي:

التنظيم الرسمي: هو الذي يهتم بتنظيم المنشأة وتحديد علاقات الأفراد وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات فيها. سمي بالرسمي لأنه تم بناؤه بفعل إدارة المؤسسة.

التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يهتم بهيكل المؤسسة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المؤسسة وبالتالي وضوح دور كل فرد فيها، التنظيم لارسمي هو ما قام بفعل إدارة المؤسسة.

التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية

التنظيم غير الرسمي: هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين الافراد نتيجة تواجدهم في مكان واحد هو مكان العمل. وهو ينشأ بطريقة عفوية غير منصوص عليه في اللوائح والقوانين ويكون بصورة تلقائية اختيارية.

التنظيم غير الرسمي: البعض يسميه البناء الاجتماعي الصبغة الإنسانية للتنظيم ، البيئة الاجتماعية للعاملين.

وهو كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي.

التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد التنظيم.

شبكة هي الأصح لأنها تعبر عن التداخل والترابط وعدم الإنتظام في العلاقات بين الافراد. فلا تحترم الحدود الرسمية ولا المستويات الإدارية

هو ذلك التنظيم غير المعلن أو المخطط له من قبل الإدارة الرسمية للمؤسسة والذي ينشئ بين الأفراد بعلاقات ويتطور وينمو بتفاعلات اجتماعية نحو تحقيق الأهداف وسد الحاجيات الفردية والجماعية لهؤلاء الأفراد. خصائصه: ينشأ وموجه بدوافع الأفراد داخل التنظيم الرسمي

غير معترف به داخل المؤسسة

تنظيم غير مخطط له داخل المؤسسة نشأة وسلوكا وتأثيرا

يحقق بعض الحاجات التي لا يحققها التنظيم الرسمي وهذا سبب نشأته

مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي: للتنظيم غير الرسمي فوائد وعيوب على حسب قدرة المؤسسة على فهم واستيعاب هذا التنظيم لتدعيم التنظيم الرسمي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

التعاون من خلال التفاعل الاجتماعي غير الرسمي يعبر عن اشتراك أكثر من شخص في محاولة تحقيق هدف أو مجموعة أهداف

الاتصال يمكن أن يوفر التنظيم غير الرسمي من خلال مرونته وسرعته معلومات قد يعجز التنظيم غير الرسمي على جمعها ، تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

تماسك التنظيم، الرضا الوظيفي لأن السلوكيين يعتبرونه غاية للتنظيم غير الرسمي، دعم الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها، المنافسة البناءة والإيجابية التي تحقق مستويات عالية من الأداء.

سلبات التنظيم غير الرسمي: مقاومة التغيير، وقد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي ، الصراع، تفعيل مشكلات العمل

المطلب الثالث: 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⁽¹⁵⁾، كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد والأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة⁽¹⁶⁾.

و ينشأ التنظيم غير الرسمي عن التفاعلات الاجتماعية و العلاقات بين الأشخاص، وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة، و على الرغم من عدم وجود إمكانية تمييزها وإدراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية⁽¹⁷⁾، فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء ولكن له قيادات، ليس له سلطة رسمية وإنما علاقات اجتماعية بين أعضائه وأيضاً ليست له قواعد وإجراءات رسمية ولكنه يدار وفقاً لضوابط محددة بقيم ومعايير اجتماعية⁽¹⁸⁾.

الجدول رقم (01): مقارنة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- القسم أو الإدارة.	- الجماعة.
- الموظفون (العمال).	- أعضاء الجماعة.
- التواؤم المهني.	- الجاذبية الاجتماعية.
- واجبات ومهام وظيفية.	- أنشطة متنوعة.
- قيم و قواعد مدروسة رسمية.	- قيم و قواعد متفق عليها.
- علاقات عمل.	- علاقات اجتماعية.
- تحقيق أهداف العمل.	- إشباع حاجات متعددة.

تعريف الهيكل التنظيمي:

هو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية في شكل مخطط يبين المهام والمسؤوليات والسلطات.

خريطة تنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة . وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

شروطه: واضح وبسيط يوضح ما هو مطلوب توضيحه، وكذلك المرونة

العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي ويمكن جمعها في:

أ- عوامل داخلية حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص. • مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة ومنتجاتها، فبذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيداً. • خصائص العاملين بالمؤسسة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل تحكمية وجوداً وأكثر مرونة وقابلية للمشاركة في اتخاذ القرارات. • درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسة، فإتساع الرقعة الجغرافية للمؤسسة تزداد المناطق التي تخدمها، وبالتالي يزداد ميل المؤسسة لتقسيم العمل.

عوامل خارجية: • إستقرار المحيط، فالمحيط غير المستقر يتطلب هياكل شديدة المرونة والحركة. • درجة التغيير التكنولوجي، فإرتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك إعداد الوحدات.

أنواع تقسيمات التنظيمية (أنواع الهياكل التنظيمية)

التنظيم حسب الوظائف (الهيكل الوظيفي)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يكون عن طريق تجميع الوظائف والعمليات المتشابهة في إدارة واحدة ، فلدينا إدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة الأفراد وهكذا حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً لتجميع الأنشطة والموارد للمؤسسة الصغيرة لكنه غير صالح عند توسع المؤسسة وإنتشارها الجغرافي وتعدد عملائها ومنتجاتها



مزاياه:

أن الخريطة التنظيمية المبنية على أساس الوظيفة تعكس بشكل منطقي طبيعة الوظائف التي تؤديها المؤسسة.

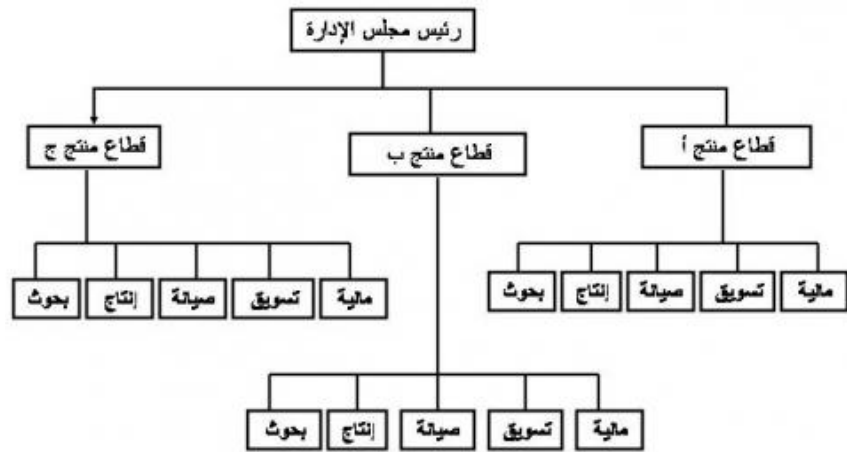
كما أنها تعتبر تطبيقاً لفكرة التخصص الوظيفي.

عيوبه:

الاهتمام بالتخصص قد يؤدي إلى تضيق نظرة العاملين في التخصص عن النظر إلى المنظمة ككيان كامل وحصر نظرهم في العمل المناط بهم في تخصصهم .الاهتمام بالتخصص قد يؤدي إلى صعوبة توفر القوى العاملة خصوصاً في بعض التخصصات النادرة .

ضعف التنسيق بين الوظائف الرئيسية والفرعية : كالعلاقات العامة التي تشمل الكل وبين خطوط الإنتاج أو غيرها لاختلاف التخصصات والاهتمامات.

التنظيم حسب المنتجات: (السلع والخدمات) وهنا يتم تقسيم الهيكل التنظيمي على أساس أنواع المنتجات التي تنتجها المؤسسة/ أي أن هذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو قطاع إنتاجي معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة



من مزايا هذا الأسلوب:

أنه يسهل عملية التنسيق بين الأنشطة والوظائف التي تؤدي إلى إنتاج منتج معين على عكس لو كانت مقسمة حسب التقسيم الوظيفي يصبح تسييرها معقد.---يسهل حساب تكاليف إنتاج كل منتج على حدا دون تعقيد أو اختلاط للمعلومات مع منتجات أخرى.

مسؤولية تحقيق الأرباح في كل قسم إنتاجي يؤدي إلى زيادة الربح العام من خلال التنافس بين خطوط الإنتاج المختلفة فكل قسم خاص بسلعة معينة يسعى للنجاح أكثر ،

يحقق نوع من التنسيق بين نشاطات الوظائف المختلفة للمنتج الواحد : نظراً لوجود هذه الوظائف تحت مسؤولية مدير واحد

يصقل موهبة المديرين ويدربهم من خلال الممارسة لما يؤهلهم لشغل وظائف قيادية مستقبلاً .

يتيح للمنظمة فرص النمو والتطور من خلال استحداث منتجات جديدة بخطوط إنتاج وإدارات جديدة .

من عيوبه :

صعوبة الرقابة التي تمارسها الإدارة العليا على الأقسام لأن كل منها له استقلالية في الأداء

كما أنه يتطلب عدد من المديرين القادرين على إدارة الأقسام بشكل منفصل أكثر مما يتطلبه أي تنظيم آخر

صعوبة الإشراف والمتابعة من قبل الإدارة العليا .

صعوبة التنسيق بين الأعمال المتشابهة في الأقسام المختلفة : فتسويق الجوال يختلف عن تسويق الثابت فكل واحد يسوق بطريقة مختلفة قد يكون فيها نوع من التعارض .

تقصير أي منتج قد يؤدي إلى الإساءة إلى بقية المنتجات.

التنظيم حسب المناطق الجغرافية: ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.

ومزايا هذا النوع :

إعطاء الأهمية لكل منطقة وفقاً لظروفها المحلية والإنتاجية والتسويقية : فلو فرضنا أننا نتكلم عن السيارات فمنطقة الجنوب منطقة جبلية تحتاج إلى سيارات تختلف عن الرياض فأركز على السيارات الجبلية.

سهولة الاتصال بين فرع المنظمة والأطراف الخارجية : كالمورد والمستهلك فلدية استقلالية تامة .

وسيلة جيدة لتدريب المسؤولين وتأهيلهم لفرص وظيفية أكثر : فمثلاً أضعك مدير فرع وعندما تنجح أضعك في المركز الرئيس .

عيوبه:

صعوبة توفير عدد كبير من المسؤولين الإداريين خصوصاً في المناطق النائية .

صعوبة الرقابة الإدارية : نظراً لبعدها عن المركز الرئيسي عن الفروع .

التنظيم حسب الوقت : مناسب للمنظمات التي تعمل على مدار الساعة بنظام الفترة كالسوبر ماركت الكبير،

أو مستشفى يعمل على مدار الساعة أو مطار مثلاً فنقسم العمل على فترات (A , B , C) كل فترة لها مدير

وهيكل تنظيمي وهكذا ، وإيجابيات هذا النوع :

يعتبر وسيلة مثالية للوفاء بتعهدات المنظمة من خلال تقسيم العمل بنظام الوردية وضمان استمرار تدفق السلع والخدمات في جميع الفترات .

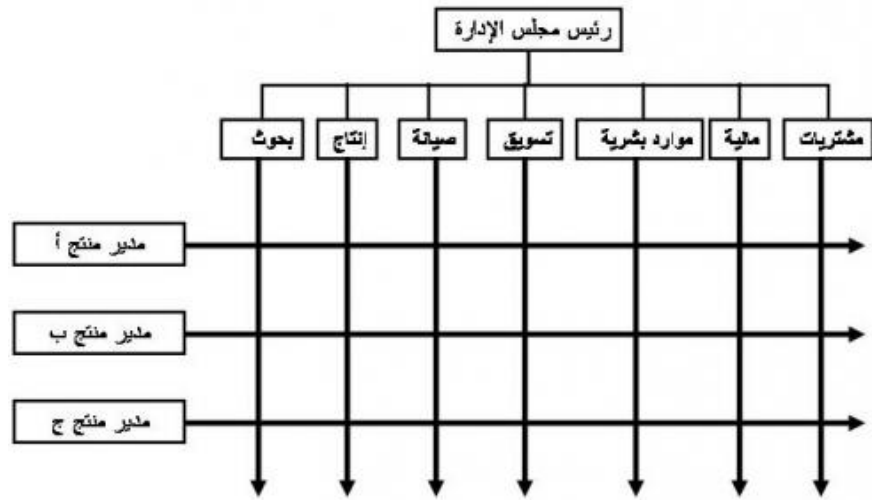
استغلال الإمكانيات والتسهيلات المتوفرة لدى المنظمة بدل أن تكون معطلة : فبدل إغلاق السوبرماركت 12 ساعة وفتحه 12 ساعة أكون فاتح 24 ساعة فاستغله استغلال مثالي .

وعيوبه: لا يغني عن الأنواع الأخرى ، خصوصاً في حال إن المنظمة كبيرة متعددة الأنشطة

التنظيم المصفوفاتي: وهو نمط ظهر في بداية الستينيات نتيجة التطورات التكنولوجية المعقدة الحادثة، وحتى تعطى

المرونة الكافية لتسيير المشاريع التقنية المعقدة . ويقوم هذا النمط على أساس إيجاد التوليفة المناسبة من الوظائف

الممثلة في السطر وفرق العمل المناسبة لذلك ا ولممثلة في العمود، حيث كلف كل فرقة عمل والتي يرأسها مسؤول معين بمنتوج ما، وفي حالة خسارة أحد المنتجات يتم حذف الفرقة (الممثلة في السطر) الخاصة به .ويتعمل هذا النمط في المؤسسات الكبيرة. (أنظر الشكل)



يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت حيث انه لكل فرد وظيفة تنتمي إلى قسم من أقسام المؤسسة .ومن مزايا هذا التنظيم إحداث الموازنة بين إهتمامات المديرين والمسؤولين عن تقدير المدخلات وإهتمامات المديرين والمسؤولين عن استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح، كما أنه يتسم بالمرونة¹ ومع هذا نجد أغلب الباحثين يرفضونه لأنه مع مبدأ وحدة الأمر