

أساليب التنظيم في المؤسسة

مقدمة:

إن العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها البعض بخطوط السلطة الرسمية؛ والتي تبرز في شكل منسق ضمن وحدات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل تعرف بالتنظيم الرسمي، أو البيروقراطي وضمن هذا الأخير تنشأ علاقات طبيعية دون تخطيط بين الأفراد تأخذ توجهات مختلفة، تسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذا بالتنظيم ينقسم إلى:

1- التنظيم الرسمي:

ينشأ مع تأسيس المؤسسة، ويحدد الصورة الرسمية لما ينبغي أن تكون عليها، ويقوم على افتراضات رشيدة ومنطقية تحدد سلوكيات الأفراد العاملين فيها، ويتم التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يوضح العلاقات وتوزيع السلطة وتدرجها؛ والمناصب التي يشغلها الرؤساء والمرؤوسين والتي تتحدد بموجها مسؤولياتهم وظروف أعمالهم¹.

2- أسس التنظيم الرسمي:

يقوم التنظيم الرسمي على مجموعة من الأسس أهمها:

- الاعتماد على مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم التصرفات والنشاطات داخل المؤسسة؛ والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد.
- الاستناد على مجموعة من المبادئ الإدارية - وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية،... الخ.
- خضوع السلطات والمسؤوليات لشخص واحد وهو مدير المؤسسة².
- الارتباط بالأهداف التنظيمية، بعيد عن الاجتهادات التي تحمل الرغبات الشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة.
- التجسيد يكون وفق خرائط تنظيمية ونماذج ومحددة.
- الاتجاهات والسلوكيات تتحسن وتبلور في ضوء المبادئ والأسس المنطقية بمرور الزمن.
- الأهداف الشخصية للعاملين تتحقق ضمن الأهداف العامة للمؤسسة.

3- مستويات التنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي يحقق مجموعة من الميكانيزمات التي تيسر القيام بالمهام والمسؤوليات، وتحقق للمؤسسة أهدافها ومنها³:

- وجود مستويات محددة للاختصاصات، والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات؛ والبحث في المشكلات والإشراف والتوجيه.
- وجود تسلسل هرمي يحقق مبدأ التنسيق.
- وجود شبكات اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المؤسسة.
- تحديد نطاق الإشراف.
- إمكانية السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء الأخرى.
- تحقيق العلاقات داخل المؤسسة بوضوح.

4- التنظيم غير الرسمي:

هو مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المؤسسة؛ والتي تأخذ أنماطا وأشكالا عديدة، وتتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لاتخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي.

إن العلاقات وأشكال التفاعل الاجتماعي التي تنشأ بين أعضاء المؤسسة الواحدة، يمكن أن تؤسس نماذج للتفاعل الايجابي مثل التعاون والانسجام، وغيرها من صور التقارب نتيجة لوحدة الاتجاهات ووحدة المصالح والأهداف، وعلى العكس من ذلك فإنها يمكن أن تؤسس نماذج للتفاعل السلبي بين العاملين، مثل التنافس والصراع وغيرها من الأشكال التي تأتي نتيجة لاختلاف وجهات النظر أو تعارض المصالح والأهداف⁴.

5- أسباب نشوء التنظيم اللارسمي:

- إن دوافع نشوء العلاقات اللارسمية في المؤسسات تتعدد وتختلف بحسب الظروف وطبيعة العمل في كل مؤسسة ومن أهمها:⁵
- عدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل.
- ضعف التنظيم الرسمي وعدم قدرته على توحيد الأهداف التنظيمية.
- كثرة مشاكل العمل وعدم قدرة التنظيم الرسمي على حلها.
- عدم إشباع حاجات الأفراد الأساسية الاجتماعية.
- منفذ لإظهار طاقات الأفراد وإمكاناتهم.
- تفوق القدرات الفردية على احتياجات الوظيفة.

- لجوء الرؤساء إلى الأساليب الدكتاتورية في التعامل مع المرؤوسين.
- العمل في مهنة واحدة يؤدي إلى خلق اتجاهات مشتركة بين العاملين.

6- خصائص التنظيم اللارسمي:

- تحدد معالم التنظيم اللارسمي من خلال جملة من الخصائص منها:⁶
- يتمتع بأنظمة إتصال ومراكز للمعلومات خاصة به لا تتصل بالضرورة بأنظمة الاتصال الرسمية.
- ظهور قيادة غير رسمية داخل المؤسسة داخل المؤسسة، وهم الأفراد المؤثرين على الجماعات من ناحية تسييرها وتلبية احتياجاتها بعيدا عن علاقات التنظيم الرسمي.
- تعتمد في الدراسة والتحليل على التحليل السوسيومترى، الذي يتضمن تحليل علاقات الحب والكراهية والدوافع والمصالح المشتركة.
- يؤسس ثقافة تقوم على معايير سلوكية معنية تتطلب امتثال الأفراد لها.
- يركز على ديمومته في استقرار العلاقات بين أعضائه، خصوصا حين ظهور تطوير تنظيمي يتعارض والعلاقات الرسمية.

7- إيجابيات التنظيم اللارسمي:

- للقوف على ايجابيات هذا التنظيم والعمل على الاستفادة منها فيما يخدم مصالح المؤسسة نذكر:⁷
- يعتبر مدخل تحفيزي لتنمية اتجاهات وسلوكيات الأفراد، حيث يوفر لهم الجو المناسب لإظهار طاقاتهم وإمكانياتهم الكامنة.
- تعتبر قنوات الاتصال اللارسمية، سريعة ومؤثرة في اتجاهات الأفراد خصوصا إذا أحسن استخدامها من قبل القيادة الرسمية.
- يوفر التنظيم اللارسمي نوعا من التماسك للتنظيم الرسمي، حيث يوفر للأفراد العاملين الشعور بالانتماء، والمكانة، احترام الذات والقناعة.
- التنظيم اللارسمي يعتبر وسيلة للمحافظة على خصية الفرد في مواجهة آثار التنظيم الرسمي، التي تكون أحيانا محطمة لآماله وطموحاته.
- يوفر التنظيم اللارسمي الضبط الذاتي للأفراد، والرقابة الاجتماعية على سلوك المجموعة عن طريق إلزام أعضائها بمراعاة القيم الثقافية التي تعززها المجموعة.

مما سبق يتبين أن المؤسسة تحتوي على نوعين من التنظيم وهما التنظيم الرسمي والتنظيم اللارسمي، وكلا التنظيمين ينطويان على مزايا وسلبيات، لكن حسن إدارتهم يخدم مصالح المؤسسة والأفراد في آن واحد. ولهذا فإن سياسة الباب المفتوح واستقبال المقترحات باستمرار يمكن أن يحقق التكامل بين التنظيم الرسمي والارسمي.

يتبع.....