

كيف تختلف المنظمات الميكانيكية والعضوية؟

أنت الآن على دراية بالطرق المختلفة لبناء منظمة، ولكن كمدير كيف تقرر التصميم الذي سيعمل بشكل أفضل لعملك؟ ما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى. في هذه المحاضرة، سنلقي نظرة على نموذجين عامين للتصميم التنظيمي ونفحص بإيجاز مجموعة من عوامل التي تفضل كل منها.

مثال: قامت شركة والت ديزني بتوسيع إمبراطوريتها الترفيهية منذ أكثر من عقد من الزمن من خلال الاستحواذ على بيكسار ستوديوز، قوة الرسوم المتحركة وراء أفلام مثل توي ستوري، وفايندينغ دوري، وكارز، وأب. وأدت عملية الشراء التي بلغت 7.4 مليار دولار إلى دمج بيكسار في قسم «ديزني ستوديو إنترتينمنت»، إحدى الوحدات التشغيلية الأربعة للشركة، إلى جانب «باركس أند ريزورتس» و «ميديا نتوركس» و «منتجات المستهلك» و «إنتركتيف لماذا يعتقد بعض المحللين أن الهيكل التنظيمي العملاق لشركة Disney يمكن أن يجتاح عملية Pixar الأصغر ويخلق إنتاجها الإبداعي؟)

أولاً: الهياكل الميكانيكية مقابل الهياكل العضوية

يتبع التصميم الإنشائي عموماً أحد النموذجين الأساسيين الموصوفين في **الجدول 1**: ميكانيكي أو عضوي.

أ- النماذج التأسيسية

وهذه النماذج اهتمت بوضع الإطار العام الذي يحكم ويوجه عملية تصميم هيكل المنظمة. وحصل التركيز هنا على الاهتمام بعمليات تجزئة المهام، والأدوار والأنشطة إلى مكونات تخصصية وتجميعها في وحدات وفق أسس مختلفة ملائمة للطبيعة عمل المنظمة. وقد ركزت هذه النماذج بشكل كبير على البناء الرسمي والمكونات الداخلية التي تسهم بتحريك طاقة المنظمة كنظام أقل انفتاحاً على البيئة الخارجية. ويغلب طابع الاستقرار والثبات النسبي على مضمون عملية تصميم هيكل المنظمة، حيث البحث عن الكفاءة والاستفادة من التخصص بأعلى صورة وكذلك اعتماد مركزية، ومعيارية وهرمية في العمل. إن أهم من ساهم في هذا التوجه هم رواد الفكر الكلاسيكي في التنظيم والإدارة حيث أسس تايلر لفكرة تصميم هيكل وحدة العمل والذي يعتمد على تقسيم واضح ودقيق للعمل مع تحديد إجراءات وخطوات العمل وتدريب العاملين عليها. كذلك ضرورة الفصل ما بين مهام وأدوار المشرفين والعاملين. أما فايول فقد ركز على تصميم هيكل العمل الإداري، حيث أن المبادئ التي نادى بها تشكل قواعد أساسية لذلك التصميم. بينما طرح ويبر نموذج تنظيمي مثالي قائم على خصائص تنظيمية محددة (خصائص النظام البيروقراطي). وفي إطار طروحات ويبر نجد ترجيحه للنظرة الكلية في عملية تصميم هيكل المنظمة.

إذا تتميز المنظمة الميكانيكية بدرجة عالية نسبياً من التخصص الوظيفي، والإدارة الصارمة، والعديد من طبقات الإدارة (خاصة الإدارة الوسطى)، والمساحات الضيقة للسيطرة، واتخاذ القرار المركزي، وسلسلة القيادة الطويلة. ينتج عن هذا المزيج من العناصر ما يسمى بالهيكل التنظيمي الطويل. يعتبر الجيش الأمريكي والأمم المتحدة من المنظمات الميكانيكية النموذجية

ب- النماذج البنائية التطويرية

استفادت هذه النماذج من النماذج التأسيسية لمحتوى عملية تصميم هيكل المنظمة وأبعادها، لكنها عملت على توظيف وتحريك تلك الأبعاد وفق معطيات ومؤثرات متنوعة. كما اعتمدت تلك النماذج على مرونة التفكير والبحث عن نوافذ لتحقيق تفاعل أكبر مع العلوم الإنسانية باغلب تخصصاتها محاولة توظيف ذلك النتائج التحقيق فهم أعمق لعملية تصميم المنظمة وكذلك المساعدة في توليد خيارات عديدة مختلفة تساهم في نجاح المنظمة . كما تسهم النظرة التطويرية في إحداث نقلة نوعية بتفكير من يقوم بعملية التصميم وحته على إيجاد قدر من التوازن ما بين معطيات النماذج التأسيسية والمستجدات المختلفة.

ولعل من أبرز تلك النماذج هو النموذج النظمي المفتوح، والموقفى الشرطي. أن القاسم المشترك ما بين النماذج البنائية التطويرية هو ما يأتي:

- ١ - تأكيدها على دراسة محددات عملية التصميم وليس على تحقيق إضافات مهمة لمحتوى الهيكل وأبعاده.
- ٢ - الترويج لعدد كبير من خيارات بديلة تصلح لمنظمات الأعمال وفق معطيات الموقف والعوامل المحددة لطبيعة نشاط المنظمة.
- ٣ - أنها نماذج أكثر عملية لكونها تساهم في ربط عمليات تصميم الهيكل بمعطيات ميدانية واقعية لكنها لا تتجاهل المعرفة التراكمية.
- ٣ - أتاحت المجال لإيجاد قدر أكبر من التوازنات بين أبعاد الهيكل المتناقضة والقوى الداخلية والخارجية المؤثرة والمتحكمة بنتائج عملية تصميم الهيكل التنظيمي أبعاداً وخصائصاً.

تتميز **المنظمة العضوية** بدرجة منخفضة نسبياً من التخصص الوظيفي، والإدارة الفضفاضة، ومستويات قليلة من الإدارة، وامتدادات واسعة من السيطرة، وصنع القرار اللامركزي، وسلسلة القيادة القصيرة. ينتج عن هذا المزيج من العناصر ما يسمى بالهيكل التنظيمي المسطح. تميل الكليات والجامعات ومراكز البحث إلى امتلاك هياكل تنظيمية عضوية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الاختيار بين الهياكل الميكانيكية والعضوية

على الرغم من أن قلة من المنظمات ميكانيكية بحتة أو عضوية بحتة، فإن معظم المنظمات تميل أكثر نحو نوع أو آخر. يعتمد قرار إنشاء تصميم هيكل أكثر آلية أو أكثر عضوية على عوامل مثل الاستراتيجية العامة للشركة، وحجم المنظمة، واستقرار بيئتها الخارجية والتكنولوجيا، ودورة حياتها.

مثال: يجب أن يمكّن الهيكل التنظيمي المنظمة من تحقيق أهدافها، ولأن تحديد أهدافها هو جزء من عملية صنع الإستراتيجية الشاملة، فإنه يترتب على ذلك أن هيكل المنظمة يعتمد على استراتيجيتها. يمكن أن يمثل هذا التوافق تحدياً للشركات المتعثرة التي تحاول تحقيق أهداف متعددة. على سبيل المثال، ستحتاج الشركة التي لديها استراتيجية ابتكار إلى المرونة والحركة السلسة للمعلومات التي توفرها المنظمة العضوية. لكن الشركة التي تستخدم استراتيجية التحكم في التكاليف ستتطلب الكفاءة والتحكم الصارم في منظمة ميكانيكية. في كثير من الأحيان، تحاول الشركات المتعثرة زيادة الابتكار وكبح التكاليف في نفس الوقت، الأمر الذي يمكن أن يمثل تحديات تنظيمية للمديرين. هذا هو الحال في Microsoft ، حيث ألغى الرئيس التنفيذي ساتيا ناديلا أكثر من

المحاضرة الرابعة: نماذج الهياكل التنظيمية

18000 وظيفة في عام 2014 بعد توليه رئاسة عملاق التكنولوجيا. كانت معظم التخفيضات نتيجة فشل الشركة في الاستحواذ على شركة Nokia للهواتف المحمولة. وفي الآونة الأخيرة، ألغت الشركة وظائف إضافية في المبيعات والتسويق (معظمها في الخارج) مع تحول Microsoft من مطور برامج إلى خدمة تسليم برامج الحوسبة السحابية. في الوقت نفسه، تحاول Nadella أيضًا تشجيع الموظفين والمديرين على كسر الحواجز بين الأقسام وزيادة وتيرة الابتكار في جميع أنحاء المنظمة.

الجدول رقم 01: مقارنة النماذج العضوية والميكانيكية

الهيكل الميكانيكي مقابل الهيكل العضوي		
ميكانيكي	العضوي	السمة الهيكلية
مرتفع	منخفض	تخصص الوظيفة
جامد	فضفاض	التقسيم
طويل (العديد من المستويات)	مسطحة (مستويات قليلة)	التسلسل الهرمي الإداري (مستويات الإدارة)
ضيقة	واسع	نطاق التحكم
مركزي	اللامركزية	سلطة اتخاذ القرار
طويل	قصير	سلسلة القيادة