الفصل الخامس: التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية، فبعد إتمام وضع الخطط لابد للإدارة من القيام بالأنشطة الصحيحة لتنفيذ هذه الخطط، وهذا يقودنا إلى وظيفة التنظيم، والغرض من التنظيم هو تصميم هيكل تنظيمي يساعد في تنفيذ خطط المنظمة بنجاح.

المبحث الأول: مفهوم التنظيم وأهميته

تستخدم كلمة التنظيم على نطاق واسع بين الكتاب والباحثين، وأصبحت تستخدم في العديد من المناسبات للدلالة على عدة مضامين منها: الترتيب، عكس الفوضى، يكون الشيء عضويا وغيرها، وفي مجال الإدارة التنظيم هو عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وحدات تنظيمية ثم تحديد العلاقات بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوحدات؛ أما الهيكل التنظيمي فهو نتاج عملية التنظيم وهو " إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها "

ومن أهم فوائد التنظيم: تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، تفادي التداخل والازدواجية في العمل، تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار، تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها، تفادي العديد من المشاكل التنظيمية مثل: تدني معنويات العمال والصراعات بين الجماعات والوحدات التنظيمية.

المبحث الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي

إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية صعبة ومعقدة، بل وقد تشكل معضلة للكثيرين، وذلك لما تتضمنه هذه العملية من أبعاد ومتغيرات عديدة... مما يتيح بدائل كثيرة في تصميم الهيكل التنظيمي.

ويحتاج تصميم الهيكل التنظيمي لصنع أربعة قرارات أساسية هي: تقسيم العمل، تجميع الأعمال، تحديد نطاق الإشراف وتوزيع السلطات.

وتتضح البدائل العديدة المتاحة، إذا ما تصورنا أن كل قرار من القرارات السابقة يتضمن بدائل عديدة تقع على امتداد الخط الذي يربط ادني درجة وأقصى درجة (طرفي الخيط).

تقسيم العمل	(عالي) .....(منخفض)
أسس تجميع الأعمال	(أعمال متجانسة).....(أعمال متباينة)
نطاق الإشراف	(ضيق) .....(واسع)
المركزية	(عالية) .....(منخفضة)

المطلب الأول: تقسيم العمل

بعدما يتم تحديد النشاط العام للمنظمة، يتم تقسيم هذا النشاط إلى أنشطة (وظائف) رئيسية (مثل: الإنتاج والتسويق)، وهذه يتم تقسيمها إلى أنشطة فرعية، ومن ثم إلى أنشطة فرعية، وهكذا تستمر عملية التقسيم حتى يتم تحديد مهام وواجبات كل فرد.

ومن أجل تحديد مهام وواجبات العمال، لابد من القيام بعملية تصميم الأعمال؛ حيث يلعب هذا الأخير دورا هاما في فعالية المنظمة وكفاءتها، وفي حياة العامل نفسه الذي يؤدي هذا العمل، فالطريقة التي يتم بها تصميم الأعمال قد تساعد كثيرا على زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس، كما قد تعود على العاملين بكثير من النتائج الايجابية أو السلبية.

وفيما يلي شرح موجز للقضايا المتعلقة بتقسيم العمل:

أولا: تحليل العمل

يقصد به جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالعمل أو الوظيفة (من خلال أدوات البحث العلمي)، ومن ثم تحليلها، بهدف تكوين ووصف موضوعي للعمل ذاته (تصميم العمل).

وهناك عدة أساليب لتحليل العمل من حيث مجال التركيز والغرض من التحليل، ومن أهم هذه الأساليب: الأسلوب الآلي، التحفيزي، البيولوجي والإدراكي.

ثانيا: تصميم العمل

ينتج عن تحليل العمل تصميم العمل ويشتمل على وصف موضوعي للجوانب الآتية:

مضمون العمل: ويشير إلى المهام والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل، ويتضمن جانبين رئيسين للعمل وهما: نطاق العمل وعمق العمل؛ أما نطاق العمل فيشير إلى عدد الواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وفيما يتعلق بعمق العمل فيعني مدى الحرية والتصرف والاستقلالية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة كالحرية في اختيار طرق أداء العمل.

متطلبات العمل: ويتضمن التحصيل العلمي والخبرة وسمات شخصية أخرى يتطلب توافرها في الفرد.

ظروف العمل: ويشير إلى الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل، سواء كانت مادية (مثل الإنارة والتهوية)، أو غير مادية (مثل درجة المسؤولية، الإشراف والمخاطر المهنية).

علاقات العمل: وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد، داخل المنظمة وخارجها والتي تنشأ أثناء العمل.

ثالثا: أساليب تصميم العمل

يمكن تصميم الأعمال على أساس الفرد (أن يسند لكل فرد عمل معين)، أو على أساس الجماعة أو الفريق (يعهد لجماعة عمل معين).

ومن أهم أساليب تصميم العمل على مستوى الفرد ما يلي: الأسلوب العملي (الآلي)، التدوير الوظيفي، توسع العمل وإثراء (أغناء) العمل؛ ومن أهم أساليب تصميم العمل على مستوى الجماعة: فريق العمل المستقل، فريق العمل شبه المستقل وحلقة الجودة.

والجدير بالذكر أن لكل أسلوب من أساليب تصميم العمل، مزايا وعيوب، وأن اختيار الأسلوب يتوقف على عوامل موقفية...

المطلب الثاني: تجميع الأعمال (تكوين الوحدات التنظيمية)

بعد تقسيم العمل يصبح لدينا أعداد كبيرة من الأعمال المتخصصة وغير المترابطة، ولابد من دمجها وتجميعها وفق طريقة معينة، وتعيين شخص للإشراف على كل وحدة تنظيمية.

يمكن أن تتم عملية تكوين الوحدات التنظيمية (إدارة، قسم، فرع...) وفقا لعدة معايير (أسس)، لكل منها مزاياه وعيوبه، ولا يوجد أساس مثالي يصلح لجميع المنظمات وفي كل الظروف، ويمكن القول أن اختيار الأساس المناسب مرتبط بعوامل ومتغيرات موقفية.

وفيما يلي شرح موجز لأهم أسس تجميع الأعمال:

أولا: التجميع على أساس الوظيفة

يرتكز هذا النوع على من التنظيم على تجميع الأعمال استنادا للوظائف التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة بأداء وظيفة معينة للمنظمة (مثل الإنتاج والمالية)، ومن الممكن تقسيم الوظيفة الرئيسية إلى وظائف فرعية (الشكل1).

ومن أهم مزايا هذا النوع: زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف، تقليل ازدواجية العمل، تسهيل عملية تدريب الأفراد، مساعدة المشرف في عملية الإشراف ومساعدة الإدارة العليا في ممارسة رقابة فعالة على الأعمال.

أما أهم سلبياته فهي: ميل الأفراد للتركيز على أهداف إداراتهم وإغفال أهداف المنظمة، صعوبة التنسيق بين الوحدات كلما توسعت المنظمة، عدم إعطاء اهتمام مناسب للمنتجات والأسواق والزبائن.

ثانيا: التجميع على أساس المنتج

يستخدم هذا النوع من التنظيم في المنظمات ذات المنتجات المتعددة، وبموجب هذا النوع يتم تجميع الأعمال الخاصة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولية إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال اللازمة للإنتاج وكذلك التسويق والمالية وغيرها (الشكل1).

ومن أهم مزايا هذا الأساس: تركيز الاهتمام والجهود على خطوط الإنتاج، تطوير المنتج وتحديد المسؤولية عن الأرباح؛ ومن أهم عيوبه: ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود، يزيد من صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا، يتطلب أعداد كبيرة من الأفراد ممن لديهم قدرات إدارية وإشرافية...

والجدير بالذكر أن التنظيم على أساس وظيفي والتنظيم على أساس المنتج من أكثر أنواع التنظيم شيوعا، وبشكل عام يرتبط التنظيم الوظيفي بالكفاءة العالية، وهو يناسب المواقف والحالات المستقرة، والمنظمات ذات المنتجات أو المنتفعين أو الأسواق المتجانسة غير المتنوعة.

أما التنظيم على أساس المنتج فهو يصلح للمنظمات التي تنوع منتجاتها أو أسواقها أو المنتفعون منها، وفي المواقف والحالات غير المستقرة التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة.

ثالثا: التجميع على أساس العملاء

تلجا المنظمات إلى هذا النوع من التنظيم، حينما يكون محور اهتمامها هو خدمة جمهور المنتفعين من منتجاتها (تحقيق أهداف تسويقية)، وهنا يتم تجميع الأعمال التي توجه لخدمة فئة معينة أو سوق معين في وحدة تنظيمية تعهد مسؤولية إدارتها لمدير واحد (الشكل1).

ومن أهم مزايا هذا النوع هذا التنظيم انه يساعد المنظمة في إشباع حاجات ورغبات العملاء، ومن أهم سلبياته صعوبة التنسيق بين الوحدات القائمة على هذا الأساس وتلك القائمة على أسس أخرى.

رابعا: التجميع على أساس جغرافي

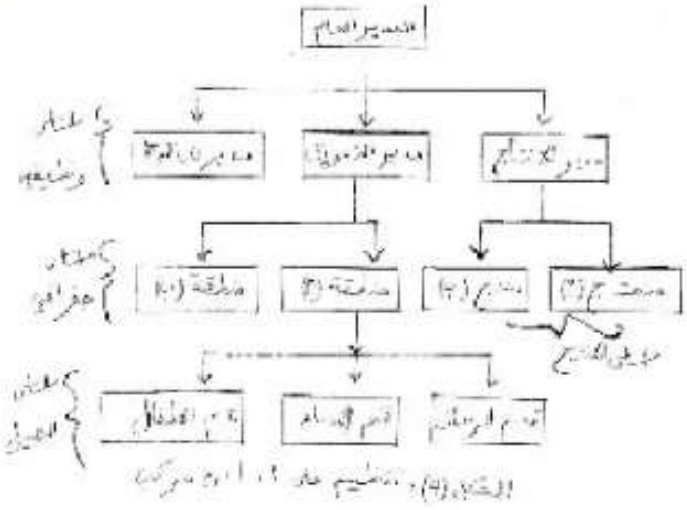
يستخدم هذا النوع من التنظيم في الحالات التي تنتج وتسوق المنظمة منتجاتها إلى عدة مناطق جغرافية، وهنا يتم تجميع الأعمال الخاصة بمنطقة معينة في وحدة تنظيمية واحدة تعهد مسؤولية إدارتها لمدير واحد (الشكل1).

ومن أهم مزايا هذا النوع هذا التنظيم: إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية، المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات، التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة ومعرفة احتياجاته وتلبيتها؛ ومن أهم سلبياته: صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية ويزيد من صعوبة ممارسة الرقابة الفعالة...

خامسا: التجميع على أساس مركب

غالبا ما تستخدم المنظمات أكثر من أساس واحد للتنظيم، أي استخدام مزيج من الأسس يساعد على تحقيق اكبر قدر من المزايا وتقليص السلبيات إلى اقل ما يمكن.

والشكل التالي يوضح التنظيم على أساس مركب مع توضيح الأسس الأخرى:



المطلب الثالث: نطاق الإشراف

بعد تكوين الوحدات التنظيمية، وتعيين رئيس لكل وحدة (مجموعة عمل)، لابد من تحديد نطاق الإشراف، ويقصد بنطاق الإشراف أو نطاق الإدارة عدد المرؤوسين التابعين لمدير (مشرف) واحد؛ ولا يوجد عدد ثابت أو أمثل لنطاق الأشراف، وإن هذا العدد يتوقف على عدة عوامل أهمها:

قدرات الرئيس واتجاهاته (العلاقة طردية مع نطاق الإشراف).

قدرات المرؤوسين واتجاهاتهم (العلاقة طردية مع نطاق الإشراف).

مدى التفاعل المطلوب بين الرئيس والمرؤوسين (العلاقة عكسية مع نطاق الإشراف).

مدى تكرار المشكلات الجديدة في العمل (العلاقة عكسية مع نطاق الإشراف).

درجة الرسمية (العلاقة طردية مع نطاق الإشراف).

حجم المنظمة (العلاقة طردية مع نطاق الإشراف).

علاقة نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي

يؤثر نطاق الإشراف (التقسيم العمودي) في تقرير شكل الهيكل التنظيمي وبالتحديد في تقرير عدد المستويات الإدارية، وهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فكلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات الإدارية وكان السلم الهرمي مستوي، وإذا قل نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية وزاد طول السلم الهرمي.

ومن الآثار السلبية للسلم التنظيمي الطويل نتيجة تطبيق نطاق إشراف ضيق ما يلي: زيادة التكاليف (بسبب زيادة عدد الرؤساء)، صعوبة الاتصالات، بطئ عملية اتخاذ القرار، يشجع الرئيس على ممارسة رقابة وإشراف مكثف على مرؤوسيه واتخاذ القرارات نيابة عنهم.

ومن الآثار السلبية للسلم التنظيمي المستوي نتيجة تطبيق نطاق إشراف واسع: زيادة أعباء الرئيس، تقليل فرص التدريب، ضعف الرقابة والإشراف الفعال.

وفي السنوات الأخيرة اتجهت العديد من المنظمات الكبيرة إلى توسيع نطاق الإشراف، وذلك لأنه يتوافق مع سعي تلك المنظمات لخفض التكاليف، تسريع عملية اتخاذ القرار، زيادة المرونة، تمكين العاملين والتقرب من العميل.

المطلب الرابع: توزيع السلطات

بعد تقسيم الأعمال وتجميعها في وحدات، وتحديد نطاق الإشراف، لابد من تقرير كيفية توزيع السلطات في المنظمة، والى أي مدى يتم تطبيق المركزية واللامركزية أي تفويض السلطة في المستويات الدنيا.

أولا: مفهوم السلطة، المسؤولية والمساءلة

السلطة هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، والسلطة ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد ذاته، ومصدر السلطة هي السياسات والتعليمات والقرارات السائدة في المنظمة.

أما المسؤولية فتعني التزام (تعهد) الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة، وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته.

وحينما يلتزم الفرد بأداء الواجبات الموكلة إليه، وتفوض له السلطة الكافية للقيام بذلك، تتم مساءلته (محاسبته) من قبل رئيسه عن مدى نجاحه في انجاز هذه المسؤوليات، فالمساءلة هي الوجه الثاني للمسؤولية.

ثانيا: أنواع السلطات في المنظمة

يمكن تصنيف السلطات في المنظمات إلى ثلاثة أنوع وهي:

السلطة التنفيذية: وتعتبر الأكثر انتشارا في المنظمات، وهي تستند للسياسات والتعليمات والأنظمة السائدة في المنظمة، ومن خلالها يحق للرئيس إصدار الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوس الذي يجب عليه أن يطيعها وينفذها.

السلطة الاستشارية: وهي تستند إلى الخبرة والمعرفة لدى الفرد، وهي استشارية بطبيعتها، حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة والتوصيات لغيره، ولا يملك الحق في إصدار الأوامر لغيره وإرغامهم على قبول توصياته ومقترحاته؛ وترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات (علاقات عامة، البحوث والتطوير وغيرها) ويتركز دورها في مساعدة الوحدات التنفيذية على القيام بأعمالها.

السلطة الوظيفية: وهي تفوض لفرد أو وحدة تنظيمية على عمليات أو إجراءات أو معينة تعلق بأنشطة يتم انجازها في وحدات أخرى، وتعرف بأنها سلطة وظيفية لأنها تفوض للشخص بحكم الوظيفة التي يشغلها أو الخدمة التي يقدمها للوحدات الأخرى (مثل السلطة التي تمنح لإدارة الموارد البشرية).

ويجدر الإشارة هنا انه كلما توسعنا في منح مزيد من السلطة الوظيفية كلما تقلصت السلطة التنفيذية للمديرين والرؤساء مما يعيق عملهم؛ ولذلك يجب توزيع السلطات بشكل متوازن وبمنتهى الوضوح والدقة بما يساعد على إيجاد نظام مترابط ومتماسك من العلاقات بين مختلف المسؤولين والوحدات في المنظمة.

ثالثا: قواعد توزيع السلطات

هناك مجموعة من قواعد أساسية لابد من مراعاتها عند توزيع السلطات وهي:

تعادل السلطة مع المسؤولية: لضمان انجاز مسؤوليات الفرد لابد أن تكون السلطة مساوية للمسؤولية، فلا يجوز منح سلطة أكبر أو دون ما تتطلبه المسؤولية.

التدرج في السلطة: ويعني تسلسل السلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وكلما كان تسلسل السلطة واضحا، ساعد على تسهيل الاتصالات، تفويض السلطة بشكل أفضل وعلى اتخاذ القرارات بصورة منتظمة.

وحدة الأمر: الهدف منه تقليل حدة الصراعات وتجنب مشاكل الفوضى والتشويش، ويقصد بوحدة الأمر أن يكون المرؤوس تابعا لرئيس واحد، ولا يجوز لرئيس آخر إصدار أوامره وتوجيهاته لهذا المرؤوس أو مساءلته.

مستوى السلطة: حينما تفوض السلطة لفرد معين، يفترض أن يقوم هذا الفرد بممارسة هذه السلطة، وأن يتخذ بنفسه القرارات والإجراءات التي تقع ضمن حدود هذه السلطة، لا أن يحيلها من جديد إلى سلطة أعلى.

التوازن بين المركزية واللامركزية: يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في جهة (مصدر) محدد، فإذا كانت الإدارة العليا في المنظمة تتخذ القرارات دون مشاركة من المستويات الدنيا، فحينئذ تكون المنظمة مركزية، وكلما زادت مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات وفوضت مزيدا من السلطات زادت درجة اللامركزية في المنظمة.

والجدير بالذكر انه لا يوجد منظمة تطبق المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة، فجميع المنظمات تطبق درجات متفاوتة من المركزية واللامركزية؛ لأن لكل منها مزايا وعيوب، لذلك ينبغي على كل منظمة عند توزيع السلطات، تحقيق نوع من التوازن بين المركزية واللامركزية.

ومن جهة أخرى فقد اتجهت العديد من المنظمات الكبيرة نحو مزيدا من اللامركزية، نظرا لفوائدها، ومن المفيد هنا ذكر أهم مزاياها وعيوبها، وكذلك أهم محدداتها.

ومن أهم مزايا اللامركزية: سرعة اتخاذ القرار، تساعد على تطوير قدرات الرؤساء، تخفيف الضغط على الإدارة العليا، تشجيع الأفراد في جميع المستويات على المبادرة والإبداع، الحد من مشكلات التنسيق والاتصالات...

أما أهم عيوبها فهي: صعوبة الرقابة، زيادة التكاليف، نشوء استقلالية كبيرة ومنافسة بين الوحدات، تتطلب اللامركزية توفير عدد اكبر من المديرين الأكفاء لنجاحها...

وفيما يخص محددات اللامركزية فهناك عدة عوامل يمكن لأي منظمة الاسترشاد بها حين اتخاذ قرار تطبيق اللامركزية والى أي مدى، ومن أهم هذه العوامل: حجم المنظمة، تعدد منتجات المنظمة، مدى انتشار المنظمة جغرافيا، الحاجة والرغبة لتدريب المديرين صغار السن، الرغبة في تحفيز العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة، رغبة المدراء في الاستقلالية.

المبحث الثالث: خصائص (أبعاد) الهيكل التنظيمي

ينتج عن القرارات الأربع التي تمت مناقشتها (تقسم العمل وتجميع الأعمال..) هيكل تنظيمي للمنظمة، ومن اجل تسهيل فهم علاقة الهيكل التنظيمي بمستوى الأداء والرضا الوظيفي واستجابة المنظمة للمتغيرات وغيرها، فقد اقترح الكتاب ثلاث خصائص رئيسية لوصف الهيكل التنظيمي، وهي:

أولا: التعقيد

تقاس درجة التعقيد بثلاث عناصر هي: التقسيم الأفقي، التقسيم العمودي والتقسيم الجغرافي.

ويشير التقسيم الأفقي إلى عدد الوحدات التنظيمية المختلفة في نفس المستوى، فكلما ازدادت عدد الوحدات (التنوع في المهن والتخصصات)، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا.

أما التقسيم العمودي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية، ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيدا بازدياد عدد المستويات.

ويشير التقسيم الجغرافي إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، والهيكل التنظيمي يزداد تعقيدا كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة.

والسؤال هنا: ما أهمية تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمة ؟ والجواب هو انه كلما زادت درجة تعقد الهيكل التنظيمي، كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة لتحقيق التكامل بين الأجزاء والوحدات التنظيمية.

ثانيا: الرسمية

يشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل، وليس من الضروري أن تكون هذه الأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها ويدركها العاملون، وكلما زاد الاعتماد على التعليمات والأنظمة زادت الرسمية في المنظمة. ويجدر الإشارة إلى أن كثير من الكتاب أكد على الآثار السلبية للرسمية العالية ومن بين أهمها إنها لا تشجع على الأفراد على النمو والإبداع...

ثالثا: المركزية

يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في جهة (مصدر) محدد، ولقد سبق شرحها.

المبحث الرابع: الوسائل المساعدة في تصميم الهيكل التنظيمي

من الوسائل المساعدة في تصميم الهيكل التنظيمي ما يلي:

أولا: الخريطة التنظيمية

وهي عبارة عن شكل، رسم أو مخطط يصور الهيكل التنظيمي للمنظمة في وقت معين من تاريخ المنظمة، ومن أهم فوائدها: تقديم إطار عام عن المنظمة، توضيح بعض خطوط السلطة والاتصال، تساعد في اكتشاف العيوب الموجودة في الهيكل التنظيمي.

ومن أهم سلبياتها: لا توضح مدى سلطة ومسوولية الأفراد، لا تبين التنظيمات غير الرسمية، لا تظهر جميع خطوط الاتصالات، عدم الفصل الواضح بين الوظائف التنفيذية والاستشارية، تكاليف إعدادها وتعديلها يفوق فوائدها.

وهناك ثلاث أشكال للخريطة التنظيمية:

الخريطة الراسية: حيث تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل.

الخريطة الأفقية: حيث تنساب السلطة من اليمين إلى اليسار.

الخريطة الدائرية: حيث تنساب السلطة من المركز إلى المحيط.

ثانيا: الدليل التنظيمي

ويشمل عادة على معلومات عن المنظمة مثل: تاريخ المنظمة وتطورها، رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها، اللجان الدائمة، الخريطة التنظيمية الراسية، دليل توصيف الوظائف، إجراءات وأساليب العمل.

المبحث الخامس: نماذج الهيكل التنظيمي

يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال صنع القرارات الأربع التي تمت مناقشتها سابقا، وهناك عدة بدائل تقع ضمن كل قرار من هذه القرارات، وهذا ما يجعل لكل منظمة هيكلها المتميز عن غيره في بعض الخصائص، ولكنه يشترك معها في بعض الخصائص.

يصنف الكتاب أنواع الهياكل إلى نموذجين أساسين يشكلان نقيضين يقعان على طرفي خط مستقيم، حيث تقع مختلف أنواع التنظيم بين طرفي المستقيم، وهذان النموذجان هما: النموذج الآلي والنموذج العضوي.

اولا: النموذج الآلي

يرجع هذا النموذج إلى المدخل الكلاسيكي، ويهدف هذا النموذج من خلال خصائص معينة إلى تحقيق أعلى كفاية وإنتاجية، ودرجة عالية من العقلانية في سلوك الأفراد أثناء العمل.

ومن أهم خصائص النموذج الالي: تخصص عالي، تجميع الأعمال على أساس وظيفي، نطاق الإشراف ضيق، درجة الرسمية عالية، تسلسل واضح في السلطات، المسوليات واضحة ومحددة، شبكة اتصالات محدودة والمركزية عالية.

ثانيا: النموذج العضوي

وهو في مقابل النموذج الآلي في الخصائص، ويسعى لتوفير أكبر قدر من المرونة والتكيف والاستجابة لتستطيع المنظمات مواكبة التغيرات المتسارعة بفعالية.

ويعتبر كل من النموذجين الآلي والعضوي نوعا ما مثاليا، وهما يشكلان نقيضين يقعان على طرفي خط مستقيم، وعلى امتداد هذا الخط تقع أنواع أخرى من التنظيم هي: النموذج الآلي البيروقراطي (وهو قريب من النموذج الآلي)، النموذج البيروقراطي المهني، تنظيم المصفوفة، تنظيم الشبكة، والتنظيم متعدد القطاعات.

والسؤال المطروح هنا: ما هو النموذج المثالي، والجواب لكل نموذج ايجابيات وسلبيات والنموذج الأمثل هو الذي يناسب مواقف وحالات معينة (النظرية الموقفية)، وبمعنى آخر لا يوجد هيكل تنظيمي مناسب لكل الظروف والأزمنة؛ وإن اختيار الهيكل المناسب يتوقف على عدة عوامل موقفية أهمها:

حجم المنظمة: اثبت الدراسات الحديثة أن هنالك علاقة سببية بين الحجم والهيكل، أي أن حجم المنظمة يؤثر تأثيرا كبيرا في هيكل المنظمة، وان الحجم الكبير يرتبط غالبا بتنظيم تغلب عليه خصائص التنظيم الآلي.

إستراتيجية المنظمة: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال الهيكل التنظيمي، وان أي تغيير في الإستراتيجية ينبغي أن يصاحبه تغيير في الهيكل التنظيمي.

بيئة المنظمة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية تأثيرا مباشرا في الهيكل التنظيمي، فالبيئة البسيطة يناسبها هيكل تنظيمي مشابه للآلي، أما البيئة المعقدة فيناسبها التنظيم العضوي.

التقنيات المستخدمة: تشير التقنية إلى كيفية قيام المنظمة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشتمل التقنية على الأجهزة والأدوات وكذلك مختلف أنواع المعرفة المستخدمة في عملية التحويل من أساليب عمل وسياسات وغيرها.

ويتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمدى تعقد التقنية في المنظمة، فالتقنية الروتينية البسيطة يناسبها هيكل تنظيمي مشابه للتنظيم للآلي، والتقنية المعقدة يناسبها هيكل مشابه للتنظيم العضوي.

عمر المنظمة: يفضل التنظيم العضوي في السنين الأولى من عمر المنظمة، حيث تحتاج المنظمة إلى درجة عالية من المرونة في محاولتها لتحديد أسواقها واتجاهاتها...