

001217381	מ.ס. מערכת:
<u>סמואל יצחק</u>	מחבר:
ארגונים [תדפיס]	כותר:
<u>קישור למאמר</u>	טקסט מלא:
בתוך: סמואל, יצחק; ארגונים. תל-אביב, תשנ"ז. פרק 4, ע' 73-106.	הערה:
אלטמן, כרמית (תדפיסים)	מרצה:
כלים ותהליכים בייעוץ מערכתי - תשע"ב	קורס:

1027381

4

# מבנים ארגוניים

## יסודות המבנה של ארגוניים

הגודל, המורכבות, המיקום, מגוון הפעילויות והתוצרים של ארגוניים מחייב לקבוע בתוכם מסגרות ברורות ויציבות ככל האפשר. מסגרות אלו נעזד לסמן בבירור מקום מוגדר ומזוהה לכל תפקיד ולכל קבוצת תפקידים בארגון, ולקבוע את קשרי-ההגומלין שלהם עם תפקידים אחרים. מערך שיטתי ומסודר של תפקידים הוא היוצר את המבנה של כל ארגון, הקרוי במינוח המקצועי 'מבנה ארגוני'.

בפרק זה נעמוד על העקרונות ועל השיטות שלפיהם נוצרים מבנים ארגוניים שונים, ונדון ביתרונות ובהסדרונות של המבנים הארגוניים הנפוצים ביותר.

המושג 'מבנה' (structure) מבטא סדר-דברים הנוצר כתוצאה מארגון שיטתי של יציבים מוחשיים או מופשטים לכדי מכלול שלם ומשמעותי במרתב ובזמן. כל מבנה פסי, ביולוגי או חברתי יוצר מסגרת מסוימת הקובעת את מקומו של כל פרט, מנתבת את כיווני התנועה ודפוסי ההתנהגות של הפרטים הנמצאים בתוכה ושל אלה הנכנסים אליה או היוצאים מסיומיהם (תנועה, זרימה, העברת, עבודת, חליפין). הדינמיקה של תהליכי פעילות מסוימים בודלו ונצורו כדי להכיל את העצמים המצויים כל מבנה אמור להיות מותאם בודלו ונצורו כדי להכיל את העצמים המצויים בו ולאפשר את התהליכים המתרחשים בו. בנינים הם חזגומה הנפוצה והמוכרת ביותר של מבנים. כל בנין מעוצב באופן שיהיו בו מחיצות, פתחים, מעברים, משטחים וחללים במתכונת המבטיחה ויטות פעילויות מסוימות של אנשים ושל תפיצים. כשם שהפעילויות המתבצעות בבנינים מסוג אחד שונות מאוד מהעשות בבנינים מסוג אחר, כך גם שונים העיצוב והצורה של בית מגורים, למשל, מאלה של בית חרושת, בית חולים, של מרכז קניות או של אצטדיון ספורט.

מבנים חברתיים בכלל ומבנים ארגוניים בפרט אינם שונים ממבנים פסיים. אלה גם אלה משמשים מסגרות לפעולתם של בני-אדם, והם מעוצבים בתבניות חמותאומות לצרכים של האנשים הפועלים במחיצתם בכל מקרה ומקרה. מב- ניס ארגוניים משקפים את אופני החלוקה של הפעילות הארגונית לתפקידים, לתתי-חידות ברמות שונות, לתחומי סמכות ואחריות. מבנים אלה קובעים באופן

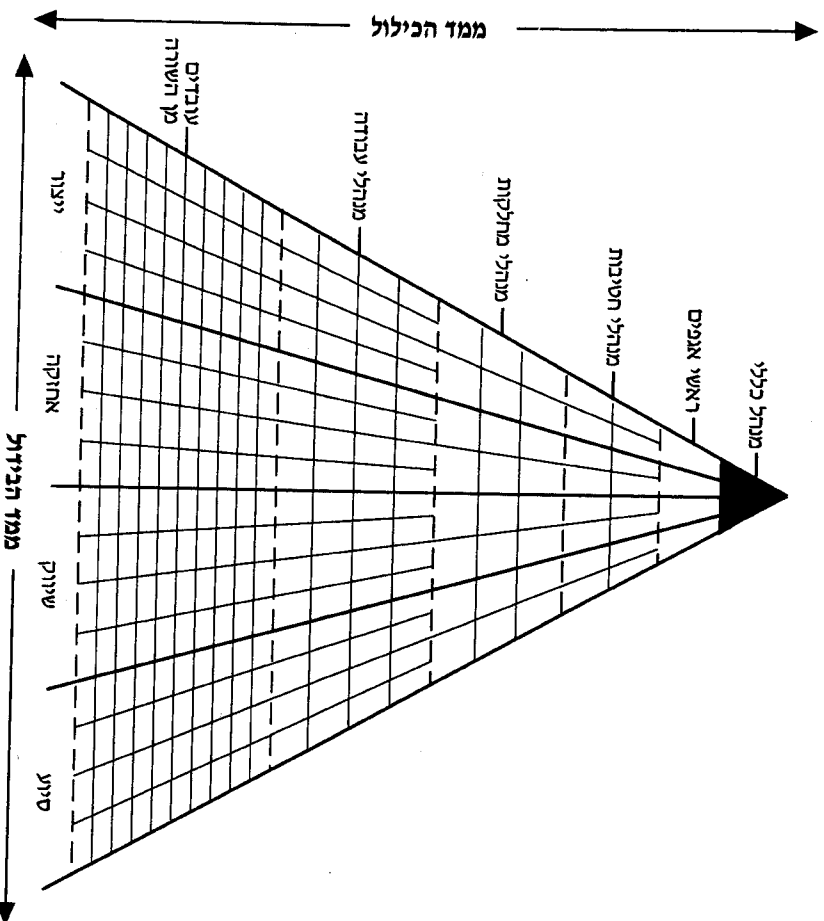
במינוי אנשים חדשים לתפקידי מפתח, במיסוד של כללים ונהלים חדשים ובמהלכים נוספים.

ארגונים רבים מכריזים באורח רשמי ופומבי על המטרות שהם נעזד להגשים בעצם קיומם ובמהלך פעולתם. מטרות רשמיות אלו של ארגונים משמשות את מייסדי הארגון, בעלי, מנהיגיו ומשתתפיו להשגת הכרה חוקית בארגון, להגברת התמיכה החיבורית בקיומו ובפעולותיו, לגיוס של משאבים חיוניים לארגון, להענקת תחושת שלחות ותכלית לחברי ולהצדקה משכנעת של מעשיו ומחדליו. מטרות אלו נשארות בעד הצהרות בלתי-מחייבות זמן רב לאחר שחלו שינויים בהרכבו האנושי של הארגון, בעיסוקיו ותוצריו, בדרכי-פעולתו ובמטרותיו המפעוליות. כל ניסיון לוחות הכרזות אלו עם מטרות הארגון ולהקיש מתן על דפוסי התנהגותו עלולה להוביל אפוא למסקנות מוטעות. ארגונים פועלים בהתאם כי ארגונים הם אוסף מקרי של פעילויות אקראיות. ארגונים פועלים בהתאם לחלטות מחייבות שנתקבלו על ידי בעלי הסמכויות. חלטות אלו הן חקובעות למעשה את היעדים והאמצעים אשר על-פיהם דרשים חברי הארגון לפעול, כל אחד בתחום אחריותו ומומחיותו. לאור החלטות אלו נבחרים הניצנים והחישנים של הארגון ועל יחידות המשנה שלו.

ד"ר אריאלה יוסף, (1997) - ארגונים. תיכונים  
אניברסיטת תיכונה, תיכונה קייב  
73-106

שם המרצית: מרגרט  
שם הקורס: שם הקורס  
שם המרצית: מרגרט  
שם הקורס: שם הקורס

תרשים 4.1 מבנה הארגון כתוצאה מבידול תפקודי ופילול ניהולי



השוניים זה מזה, וככל שמספר דרגי הניהול הממונים על ניהול פעולותיהן של יחידות אלו גדול יותר, כן המבנה הארגוני מורכב יותר (Miles, 1980). לשם המחשה, ארגוני צבא מחולקים לרוב לכמה זרועות (אוויר, ים, בשטח), לחילות (שריון, רגלים, תותחנים ועוד), לפקודים אזוריים (צפון, מרכז, דרום) ולכמה וכמה חלוקות-משנה לאגפים (אספקה, תחזוקה, כוח אדם). ללא ספק, צבא הוא ארגון מורכב ומסועף בהרבה מארגון תעשייתי המחולק לשלוש-ארבע חטיבות. ראוי להבין כי דרגת הבידול התפקודי – דהיינו, מידת הפיצול של משימות – אינה שרירותית, אלא נקבעת לאור המאפיינים והצרכים של הארגון, כגון גדלו או תוצריו ושל הסביבה שבה הוא פועל, כמו גדל השוק או מנווין חלקותו שהוא משרת. לכן המבנה הארגוני של מפעל עתידי, המפתח ומייצר מוצרים מתחכמים וחדשניים, מורכב יותר מהמבנה הארגוני של מפעל מזון או של מפעל תלבושה.

רשמיו ומחייב את כיווני התנועה של אנשים וחומרים בארגון ואת קשרי-הגומלין ביניהם. בדומה למבנים פיסיים וביולוגיים, גם מבנים ארגוניים נועדו ללוות את הפעילות הארגונית, לתחום אותה, לתבט את מחלכה ולפקח עליה (Mackenzie, 1978).

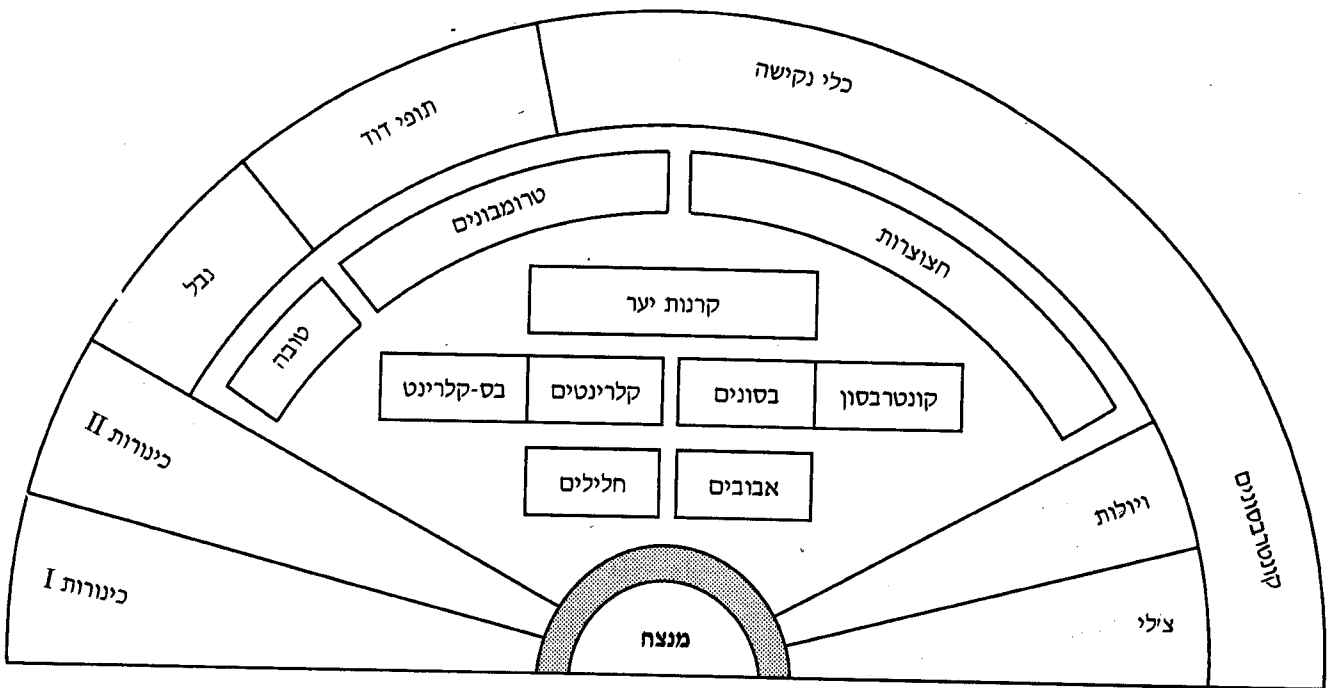
בטרם שערון בעקרונות המנחים את בעיצובם של מבנים ארגוניים ונלמד להכיר את הצורות חשונות שלהם, מן הראוי להבהיר שמבנים ארגוניים מושפעים במידה בלתי-מבוטלת משיקולים פוליטיים, תרבותיים, חברתיים ואישיים ולא רק משיקולי תכליתיות ויעילות (Starbuck & Nystrom, 1986). כפי שניווכח בהמשך הדברים, ארגונים נוטים לבחור בתבניות ארגוניות העולות בקנה-אחד עם דפוסיים אופטיים, עם ערכים חדשים ועם מוסכמות תרבותיות (ש Palmer & al., 1993). נטייה זו להזתמסדות בתורה מהווה מניע חשוב בעיצובם של מבנים ארגוניים (Powell & DiMaggio, 1991).

ארגונים עוסקים בקליטתם של משאבים, בעיבודם ובפליטתם כמוצרים וכשירותים לסביבתם. לשם כך נדרשים ארגונים לפתור מגוון רחב של בעיות ולהשלים מספר ניכר של מטלות תפקודיות. הפעילות הארגונית מתאפשרת על ידי שני תהליכים מתמשכים, המשלמים זה את זה. תהליכים אלה – בידול וכילול – חוזרים ונשנים בכל עת שהארגון נדרש להתאים את מבנהו לתנאים ולצרכים המשתנים בסביבתו – החיצונית והפינימית. בהיותם תהליכים המעצבים והמשנים את המבנים הארגוניים, המפעילים אותם והמבטיחים את התאמתם למשימות ולפעילויות הארגוניות – ראוי לדעת כיצד מתנהלים תהליכים אלה במציאות הארגונית.

**פילול (differentiation).** תהליך זה הוא הפרדה של משימות הארגון למספר גדול של משימות-משנה נבדלות, פירוקן של תת-המשימות הללו לפעילויות נבדלות והקצבתן לתפקידים וליחידות-משנה בארגון: אגפים, חטיבות, מחלקות, מדורים וכדומה. כל יחידה בארגון אחראית לביצוע של יתת עבודה' נפרד, והיא מבצעת אותו בעזרת האנשים הממלאים תפקידים מוגדרים (עובדים, מנהלים, מפקחים). **פילול (integration).** תהליך זה הוא שילוב של כלל המרכיבים הארגוניים הפנדים לשלמות מערכתית אחת. כילול ארגוני בא לידי ביטוי בהאצלת סמכויות וקהל לאותם בעלי תפקידים העומדים בראש היחידות הארגוניות. סמכויות אלו מטילות על כל מנהל את האחריות לתאם בין הפעולות של אנשי יחידתו ולקשר ביניהן ובין פעולותיהן של יחידות אחרות בארגון. בתהליך זה משתתפים גם בעלי תפקידים אחרים שעיקר עיסוקם בתיאום, בקישור, בהגוי ובתזמון של פעולות בין יחידות-משנה שונות בתוך ארגון ובין הארגון לבין הסביבה.

המבנה הארגוני הוא פעל-יוצא של שני תהליכים יסודיים אלה. הנרי מייצברג מצדיר זאת במילים אלו: "המבנה של ארגון ניתן להגדרה פשוטה כסכום האופנים לפיהם הוא מחלק את העבודה למטלות נפרדות ומבטיח לאחר מכן את התיאום החדדי ביניהן" (Mintzberg, 1979:2). בפרק זה יתמקד עיקר הדיון בתהליך הבידול התפקודי, ואילו הפרק הבא יתח בהרחבה את תהליך הכילול הניהולי בארגון.

דרגת הבידול של ארגונים קובעת במידה רבה את המורכבות המבנית שלהם. ככל שארגון מחולק יותר ליחידות-משנה תפקודיות נבדלים ובהרכבים מקצועיים



באופן דומה, דרגת הכליל של ארגונים קובעת גם היא את מורכבותם המבנית. ארגונים המשופעים במנהלים ובמפקחים, ברובי של דרגי ניהול, במספר גדול של תפקידי תיאום וקישור בין יחידות-המשנה ובוועדות חיצוני – הם מורכבים יותר מארגונים המשפיעים בתפקידיהם ובמנגנונים מעין אלה. מורכבות מבנית אופיינית למשרדי ממשלה ועירייה, לארגוני משטרה, לתאגידים עסקיים גדולים ולארגונים בינלאומיים. כל מי שנוסק לשירותיהם של ארגונים מורכבים אלה נתקל בתהליך ארוך של אישורים ובצורך להמתין עד אשר ענייני "בדק שוב ושוב על ידי גורמים שונים בתוך הארגון, בטרם יזכה לקבלת השירות המבוקש. תהליך קבלת אישור לבנייה בישראל יכול לשמש דוגמה מובהקת למורכבות הארגונית הנצרכת מהצורך לתאם בין יחידות ארגוניות רבות ושונות שיש לתן סמכויות בנושא זה.

החשיבות שמייחסים חוקרים ומנהלים למבנה הארגוני טמונה בהשפעתו הרבה על דפוסי התפקוד של ארגונים, על יחס-ההגמולין בין הארגון והסביבה, על מעמדם ועוצמתם של משרתתפי הארגון ועל מאפיינים ארגוניים נוספים, שרדון בהם בהמשך הדברים. אולם ראוי להדגיש כאן כי על-פי הגישה המבנית המייחסת לארגונים תבונה משלהם, המבנה הארגוני נועד לאפשר לארגון לבצע משימות בצורה תכליתית ויעילה במסגרת אילוים נתונים כדי להבטיח את המשמתן של מטרות והשגתם של יעדים שלמענם הארגון קיים ופועל; ולכן יש לראות במבנה הארגוני אמצעי ולא מטרה בפני עצמה. להלכה ולמעשה, אין בנמצא מבנה ארגוני מיטבי אחד – המתאים לכל הארגונים, ומעטים הארגונים שאינם משיגים את מביניהם במרוצת הזמן. לעומת נישת זו, גורסת 'התיאוריה המוסדית' (ראה פרק אחרון) שהמבנים של ארגונים רבים מעוצבים בהתאמה לאמונות, לערכים ולמיתוטים שהתמסדו בתורה ואין הם משקפים פתרונות לצרכים התפקודיים של הארגונים (Meyer & Rowan, 1992).

ארגונים רבים יותר ויותר משנים את מביניהם לעתים קרובות, בהתאמה לתמורות המתרחשות בסביבתם. ההנחה שהיתה מקובלת בתורת הארגון כי המבנה של ארגונים משקף את היסוד היציב שלהם אינה עומדת יותר במבחן המציאות הארגונית החדשה – מציאות שבה שינוי הוא המאפיין הברולט שלה. כפי שנראה בהמשך הדברים, יש מומחים לא מעטים הרואים כיום בגמישות ארגונית – הכאה ליד ביטוי מוחשי בשינויים תדירים במבנה הארגון, בהרכבו וברפוס התפקוד שלו – את המפתח החיוני להישדדות ארגונית בתורה בת-ימינו. לשם המחשת המושג מבנה ארגוני נתבונן מעט בארגון קטן ופשוט למדי, המוכר לרבים: תזמורת סימפונית. תזמורת כזו מונה כמה עשרות נגנים, המתחלקים לכמה קבוצות עיקריות לפי סוג הכלים: כלי מיתר, כלי נשיפה וכלי נגינה. כל קבוצה מתחלקת אף היא לכמה תת-קבוצות. כלי המיתר מתחלקים לקבוצות של כנורות, של צ'לי ושל קונטרה-באסים. באופן דומה מתחלקים גם כלי הנשיפה וכלי הנגינה: נגנים ראשונים, נגנים שניים ואחרים. לתפקידיהם שונים, לפי דרגת מומחיותם: נגנים ראשונים, נגנים שניים ואחרים. לכל קבוצת נגנים מוגדר תפקיד ומיקום קבוע במבנה הארגוני של התזמורת. ביודל זה מחייב כילול של עבודת הנגלים. זהו תפקידו של המנצח על התזמורת. במהלך ביצוע היצירה מתאם המנצח בין הכלים, הוא מוציא לפועל את ניתוב המנגינה כפי שהוגדרה על ידי המלחין והוא מפקח על הקצב, תוך הקפדה על

פירוק תהליך זה לשמונה-עשרה פעולות נפרדות, המבוצעות על ידי עשרה מועלים בלתי מקצועיים, ניתן להפיק כחמשת אלפים סיכות ביום עבודה אחד, לעומת עשר עד עשרים סיכות שעשרה אומנים מסוגלים לייצר ביום עבודה, אילו ייצר כל אחד מהם את הסיכות מתחילתן ועד סופן. שיטה זו נפוצה מאוד בתהליכי הייצור בתעשיות המהט, העור, הזכוכית, המחכת והמזון; וכך גם בענפי שירות אישיים וציבוריים מגוונים. הפשוט של תהליכי עבודה מורכבים על ידי פירוק למרכיבים בסיסיים הוא המאפשר ייצור המוני של מוצרים והספקת שירותים במהירות רבה ובעלות נמוכה, בהשוואה לאלה המיוצרים בסדרות קטנות על ידי אומנים, על ובעלות נמוכה, בהשוואה לאלה המיוצרים בסדרות קטנות על ידי אומנים, על ידי בעל-מלאכה או אשוי מקצוע מנוסים. ארגונים המאמצים לעצמם דרך זו של בידול תפקדי, מקבצים יחד פעולות פשוטות מעין אלו למסגרת של 'תפקידים' (jobs) מוגדרים. כל תפקיד הוא צירוף של כמה מטלות הקשורות ביניהן, באופן המאפשר לבצען בצורה חוזרת ונשנית פעמים רבות ביום עבודה על ידי אדם אחד. היעילות בתהליכי הייצור והשירות היא פועל-יוצא של כמה גורמים המאפיינים חלוקת-עבודה לפי עיקרון הפשוט: ראשית, את מקומם של אומנים תופסים עובדים שהוכשרו בקלות ובמהירות לבצע מספר קטן של פעולות פשוטות, חוזרות ונשנות; שנית, את מקומו של שקול-הדעת תופסים נהגלי עבודה שגורתיים. שלישית, שעור המעבירים הנדרש מסוג אחד של פעולות לסוג אחר הוא מזערי; רביעית, שינוע החומרים או המוצרים מיוחדים; לבסוף, הקפדה על ייצור כמויות גדולות של מוצרים אחידים מגבירה בהתמדה את רמת הפיחנות של העובדים. שיטת 'הסרט הנעי בתהליכי ייצור ובתהליכי הרכבה ואריזה היא דוגמה מובהקת ליישום מדויק של עיקרון הפשוט, המתוכנן על ידי מהנדסי ייצור, בארגונים רבים ושונים במיניו.

ראוי לזכור כי בצד היתרונות התגלו גם חסרונות האופייניים לשיטות העבודה המבוססות על כללי הפשוט הללו. תולטים ביניהם הם: שעמום וחסר עניין, עייפות נפשית, חוסר סיפוק בעבודה ואובדן תחושת הציורה, תחושות קיפוח וניצול, דיכויים כוזבים על ביצועים ותקלות, היעדרויות, תאונות ומחלות למיניהן ותחלופה גבוהה של עובדים. דפוסי התנהגות אלה משקפים תסמונת של תופעת 'הניכור בעבודה' (work alienation) הגשות והתנהגויות אלה מתבטאים בירידה ביעילות העובד, בשחיקה בפריון-העבודה, בפגיעה בתפקוד הארגון ובסיבוב מוצרי ושירותיו. יתר על כן, הנהגה כי באמצעות שיטות שכר-עידוד שונות ניתן להתגבר על מגמות שליליות אלו נמצאה פשטנית מדי במספר רב של מחקרים במדעי ההתנהגות בשלושים השנים האחרונות. לפיכך, חוקרים רבים של החתמהות הארגוניות עושים מאמצים להפח וליישם שיטות חילופיות למחלקת-העבודה בתהליכי ייצור ושירות מגוונים, שנועדו להגביר את תחושת המעורבות של העובדים, לטפח זיקה ואחריות אישית, לעודד היוזמה ולשפר את איכות חיי-העבודה של כל אותם העובדים בארגונים שהתפקידיהם פשוטים, חד-גוניים ושגורתיים. לא כל משימה ניתנת לבידול יעיל בדרך הפירוק לגורמים פשוטים. עיסוקים רבים מושגתים על ידע תיאורטי, הכשרה מעשית ארוכה ואתגרים מקצועיים. משימות רבות בתחומי המחקר המדעי והפיתוח הטכנולוגי, התנדסה, הרפואה, ההוראה, המשפטים והאמנות אינן ניתנות לבידול על-פי עיקרון הפשוט. באופן

איזון נכון של הכלים השונים, הדגשה של תווים מסוימים, שמירה על עוצמת הצלילים ועוד. לעזרת המנחה באים יהמנהל המוסקלי והנגנים הראשיים של קבוצות הכלים השונות, הפועלים כראשי-צוותים ומשמשים חוליות-קישור בין המנחה לתזמורת. ללא מנחה ארגוני ברור וקבוע של התזמורת, הקובע במדויק את תפקידו ומקומו של כל נגן, צפוי להישמע בליל של צלילים לא-מתואמים שהאזן התקשה לסבול, בעוד המנחה מנופף לשווא בשרביטו ללא כל יכולת מעשית לכלל את ביצוע היצירה.

רוב הארגונים שאנו עוסקים בהם כאן הם גדולים, מורכבים ומסועפים הרבה יותר מארגון כמו תזמורת, תיאטרון, להקת מחול או מקהלה. על-כן, הנדור והכליל של המרכיבים התפקודיים הרבים והשונים משתלבנים למבנים ארגוניים מסובכים הרבה יותר. אולם המכנה המשותף לכל הארגונים – קטנים וגדולים, פשוטים ומורכבים, ארגוני ייצור או שירות, עסקיים ואחרים – טמון בעקרונות שלפיהם נקבעים הבידול והכליל של המשימות שעליהן מושגתים כל המבנים הארגוניים.

## בידול משימות ארגוניות

כל משימה, מייצור סיכה ועד בניית חללית, מורכבת מסדרה של פעולות אנושיות מגוונות. חלוקה של משימה כלשהי לפעולות נפרדות היא המאפשרת לבצעה באופן יעיל ותכליתי. יישום עקרון הבידול הוא חיוני כאשר מדובר בביצוע של משימות גדולות ומורכבות, שהן מעל ומעבר ליכולתו של אדם יחיד. חלוקה שיטתית של המשימות הארגוניות בין האנשים המשתתפים בביצוע היא אפוא המאפיין הבסיסי של ארגונים, שבלעדיו אין להם כל יתרון על-פני עבודת יחידים. מובן שקיימות דרכים רבות ושונות לחלק את משימה נתונה למספר קטן או גדול של פעולות-משימה נדרשות – כלומר, ליסלולות (tasks) – אולם המבנה התפקודי של כל ארגון נועד להבטיח ביצוע יעיל ככל האפשר של המשימה. תכתיב היעילות מחייב לצמצם את אופני חלוקת-העבודה ולבחור בבידול תפקודי המושגת על מספר מועט של שיטות. שתניים מבין השיטות הללו נפוצות ביותר בארגונים שונים, ועליהן נעמד עתה במסגרת הדיון על המדרות תפקידיים.

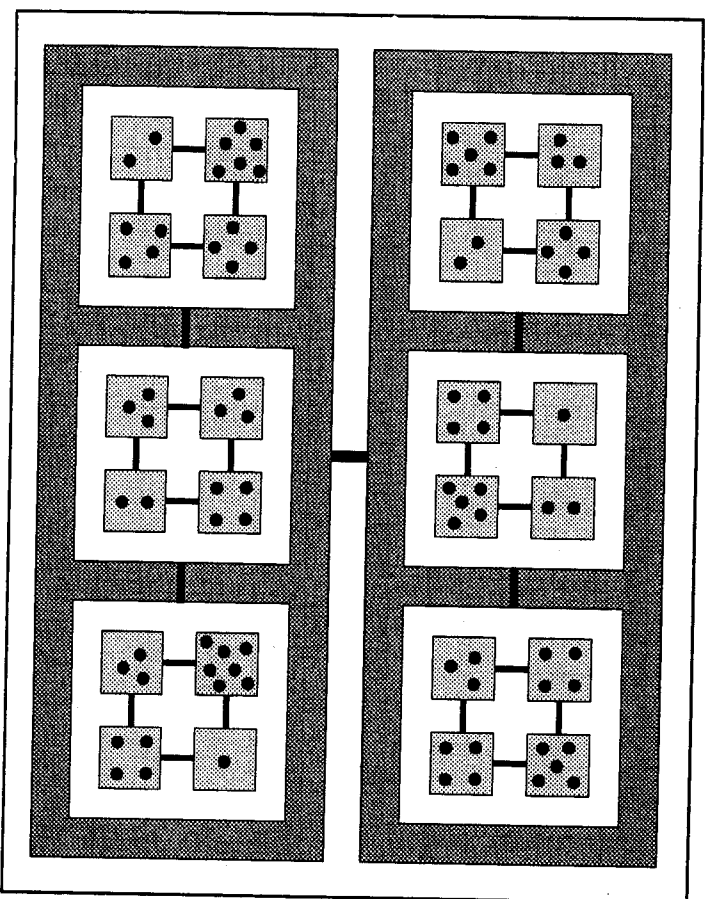
## חלוקה מטלות לתפקידים ארגוניים

אחת השיטות הבדוקות לבידול משימה גדולה ומורכבת היא לפרק אותה למרכיבים מוגבלים ופשוטים לביצוע. כל מרכיב כזה כולל כמה פעולות פשוטות וקצרות למדי, שאדם יחיד יכול לבצע בסדר ובזמן מסוימים. שיטת חלוקה זו לגורמים פשוטים ביותר מבוססת על עיקרון הפשוט (simplification), והיא תוארה בפירוט כבר לפני למעלה ממאתיים שנה על ידי הכלכלן הקלסי אדם סמית (Smith, 1957 ed.) בתהליך ייצור פשוט של סיכות. הוא בדיק ומצא כי באמצעות

לישם הדגמה, נתבונן במבנה הארגוני של חיל-הרגלים בצבא. חיל זה מתחלק לחברה יחידות משנה ארגוניות במתכונת של אשכולות המזוהים בשמות: כיתות, מחלקות, פלוגות, דודים, חטיבות, אגודות, גייסות ועוד. כל יחידה ארגונית מורכבת מקבוצות של ממלאי תפקידים מוגדרים. מספר הקבוצות משתנה לפי סוג היחידה: כיתה מונה פחות מעשרה חיילים, גודד מורכב מכמה מאות חיילים ובאגודה יש אלפי חיילים המאורגנים בתתי-יחידות רבות בעלות חיקף שונה. באופן דומה, מאורגנים אנשים ממשלתיים, תאגידים עסקיים ולצוותים; את אחרים. בכל ארגון מקבצים מספר תפקידים לחוליות, לענפים ולתחומים; ושלב מקבצים את האחידות למסגור גדולות ומגוונות יותר – חטיבות, מפעלים, אנשים, מכונים, פקולטות, משרדים וכדומה – המחווים את יחידות-המשנה הראשיות של כל ארגון מורכב.

תחילת הבידול של משימות, הכולל גם את הקצבה של התפקידים השונים למתכונת של יחידות ארגוניות, יכול להיעשות באופנים שונים. עיקרון היעילות קובע כמה כללים המגבילים את אופני התקבצה הדדיים. לכן רוב יחידות-המשנה הארגוניות דומות בצורתן למרות התבדלים בגודלן, בעיסוקן, בהרכבן ובתוצרתן, הארגון מורכב.

תלשים 4.3 הקצבת תפקידים ליחידות ארגוניות



דומות, עיסוקים כמו ניהול ופקוד, תכנון ועיצוב, אבחון וטיפול כרוכים במידה רבה של חשיבה אנליטית ושיקול-דעת ובקבלת החלטות מורכבות. משימות מסוגים אלה מחייבות את המבצעים אותן להיות מצוידים בכלים מקצועיים שאין הם ניתנים ללמידה בקלות ובמהירות בתחומים אלה מיושמת שיטה אחרת לבידול משימות, המבוססת על עיקרון החתמות (specialization). בידול תפקודי מסוג זה מפצל משימות מורכבות למשימות-משנה מוגבלות בהתאם לחתמות המקובלות בכל תחום מקצועי.

הדוגמה המובהקת והמוכרת ביותר לציבור היא בתחום הרפואה, שבו קיימת חלוקה לפי תדמעות ואיברים בגוף האדם: אי-אורגון, עיניים, שיניים, גפיים ועוד. באופן דומה, נהוג לפצל משימות מורכבות ועשירות-ידע בארגונים כמו משימת פיתוח מטוס או חללית, על בסיס התמחויות מקצועיות בתחומי התדסה: אווירודינמיקה, מכניקה, אלקטרוניקה, אופטיקה ועוד, לחלוקות-משנה צורת הרבה יותר בכל אחד ממקצועות התדסה הללו, כגון מנועים, מחשבים, מערכות הנהיגה ובקרה. חלוקה תפקודית נוספת בין אנשי מקצוע המתמחים בפיתוח של מכלולים שונים כמו משרדים, אוטונות או מכשירים. אך בכך לא די: כל מכלול בניי מרכיבים והתקנים המחייבים ידע והתמחויות מקצועיות ייחודיות. על-כן יפוצלו גם תדמעות אלו ויחולקו לשם ביצוען בין המומחים המתמחים בתחומי החומרה ובתחומי התוכנה.

החדשנות העצומה בהפקתם של מוצרים ושירותים עתירי ידע וטכנולוגיה יוצרת מצב חדש במציאות הארגונית: הפערים בין צורכי הידע של ארגונים אלה ובין מסלולי ההכשרה במוסדות להשכלה גבוהה הולכים וגדלים. על-כן נאלצים ארגונים רבים להגדיר עצמם התמחויות מקצועיות חדשות (כמו תדסת תוכנה או אבטחת איכות) ולהכשיר את העובדים שלהם לפי הצרכים החדשים. במקביל לכל מתפתחים בארגונים גדולים ומורכבים שוקי-עבודה פנימיים המווסתים את ניידות העובדים לפי התנדדות בתעסוקה והצרכים המשתנים של ארגונים בכוח-אדם מקצועי (Pfeffer & Cohen, 1984). הבידול התפקודי המבוסס על התמחויות מקצועיות יוצר מכלול רחב של תפקידים עתירי ידע ותחומי מומחיות שלא ניתן לפרק אותם לפעילויות פשוטות ושגרתיות המבוצעות על ידי עובדים פשוטים. לכן גם הגדרות התפקידים בשיטת בידול זו הן שונות מאוד מאלו המבוססות על שיטת הפשוט. תפקידים מסוג זה מכילים מטלות מורכבות ובלתי שגרתיות הדורשות ידע ושיקול-דעת יותר משהן מחייבות מיומנות ותבונת-לפיים.

**הקצבת תפקידים ליחידות ארגוניות**

בידול הפעילות הארגונית למשימות ולמטלות וצירופן לתפקידים לא די בו כדי להתבטח תפקוד יעיל של ארגונים גדולים ומורכבים. מספר התפקידים שיוויים יהיו רבים ושונים מכדי שאפשר יהיה לנהל אותם בעיולות האותה. על-מנת לקיים שליטה ובקרה על מגוון התפקידים בארגון וכדי לדאוג לשיתוף-פעולה בין בעלי תפקידים אלה, יש הכרח ליצור מסגרות תפקודיות גדולות ומגובשות. מסגרות ארגוניות אלו הן יחידות-המשנה שממך בניי המבנה התפקודי של כל ארגון.

ולתנאים הממוונים של סביבתם. לכן ניתן למצוא יחידות המאורגנות לפי תשומות הפעילות כרתת-יחידות של יחידות המאורגנות לפי תפקות.

## תבניות ארגוניות עיקריות

כל הקבצה של התפקידים בארגון לתת-יחידות ארגוניות יוצרת תבנית ארגונית (pattern) מסוג מסוים. שלוש תבניות ארגוניות מבוססות על הקבצה של תפקידים שונים ליחידות-משנה לפי סוג התשומות שלהם – תבנית המשתתפת על הקבצה לפי סוג הפעילות, תבנית לפי מופתיות מקצועית ותבנית לפי שלבי ביצוע העבודה. תבניות ארגוניות אלו נחוגות בארגונים רבים, למרות היותם שונים זה מזה בגודלם, בתצורתם ובמאפייניהם האחרים.

## ארגון על בסיס תפקודים (functional organization)

תבנית זו מאגדת את יחידות-המשנה בארגון לפי תת-המערכות התפקודיות הראשיות בארגון: תפקת, אחזקה, שיווק, כוח-אדם, מחקר ופיתוח וכדומה (תרשים 4.4). גם יחידות אלו מפוצלות לתת-יחידות קטנות ומוגבלות יותר על-פי אותה שיטה תפקודית. למשׁ, אגף השיווק והמכירות מורכב בארגונים עסקיים רבים מכמה תת-יחידות המתמקדות כל אחת בפעילויות בעלות מכה משותפת תפקודי, על-פי אותה התבנית: מכירות, משלוחים, חשבונות ותשלומים, חווים עסקיים, פרסומת ויחס-ציבור. אגפי שיווק רבים כללים גם תת-יחידות המופקדות על פיתוח מוצרים, על חקר שווקים, על מחסני חלפים, על הדרכת לקוחות ועל מתן שירותי תחזוקה למוצרי הארגון שנמכרו ללקוחות.

## ארגון על בסיס מומחיות (professional organization)

תבנית ארגונית זו מאגדת את יחידות-המשנה בהתאם למקצועות ולהתמחויות של בעלי התפקידים השונים בארגון. כל יחידה בארגון מרכזת את המומחים בתחום מקצועי מוגדר, והיא תורמת לארגון את הידע והמיומנות המיוחדים שלה. בתחילים ומראשית, בתי ספר מקצועיים, מוסדות להשכלה גבוהה, מכוני מחקר ופיתוח וארגונים עתירי ידע אחראים משותפים את המבנה הארגוני שלהם על בסיס מומחיות מקצועית (תרשים 4.5). יתר על כן, בארגונים רבים נהוגה חלוקה תפקודית נוספת בתוך היחידות המקצועיות לפי התמחויות משנה צרות ומעמיקות יותר. בארגונים עתירי ידע שונים נהגים ליצור הבחנה נוספת בתוך יחידות המשנה על-פי רמות הידע או המיומנות הנדרשות לצורך ביצוע המשימה, כגון לימודי הסמכה לעומת לימודי מוסמכים במחלקות אוניברסיטאיות שונות.

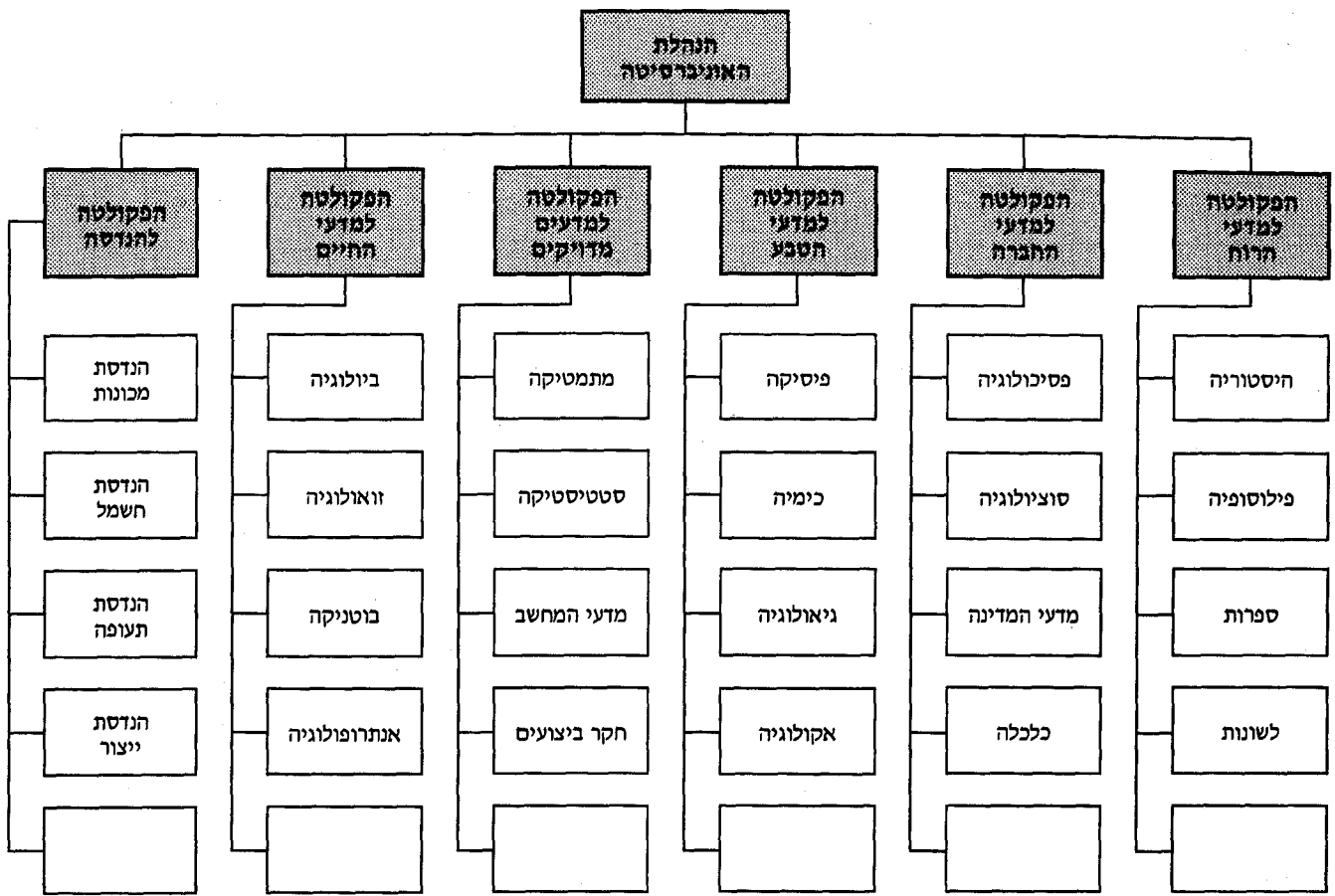
כפי שעוד ניווכח בהמשך הדברים. בטרם נתעמק במבנים הארגוניים השונים, מן הראוי לדון בעקרונות ותומי הפעילות והאחריות ליחידות-המשנה.

**דמיות (similarity)** השיקול הנפוץ ביותר בתקבוצת יחידות הוא באיזן מידה מבצעים בעלי תפקידים שונים עבודה זהה או דומה. יחידות-משנה רבות מרכזות תחת קורת-ג ארגונית אחת ובכפיפות לאותה סמכות ניהולית כמה וכמה תפקידים דומים, כגון כתבניות, אפסנאים, מלצרים או מפעילי מכונות מסוימות. ריכוז על בסיס זה מייצל את תהליכי העבודה מכמה טעמים: ראשית, ניהול של קבוצות דומות מבחינה תפקודית יעיל יותר מאשר ניהול של קבוצות מגוונות; שנית, יש גמישות רבה בהעברת עובדים בעלי כישורים דומים מתחת-עבודה אחת לאחרת לשם תגבור ולסיעת חדדי; שלישית, עובדים העוסקים בתפקידים דומים יכולים לקיים תקשורת טובה יותר בנושאי העבודה מאשר עובדים שהם בעלי עיסוקים שונים.

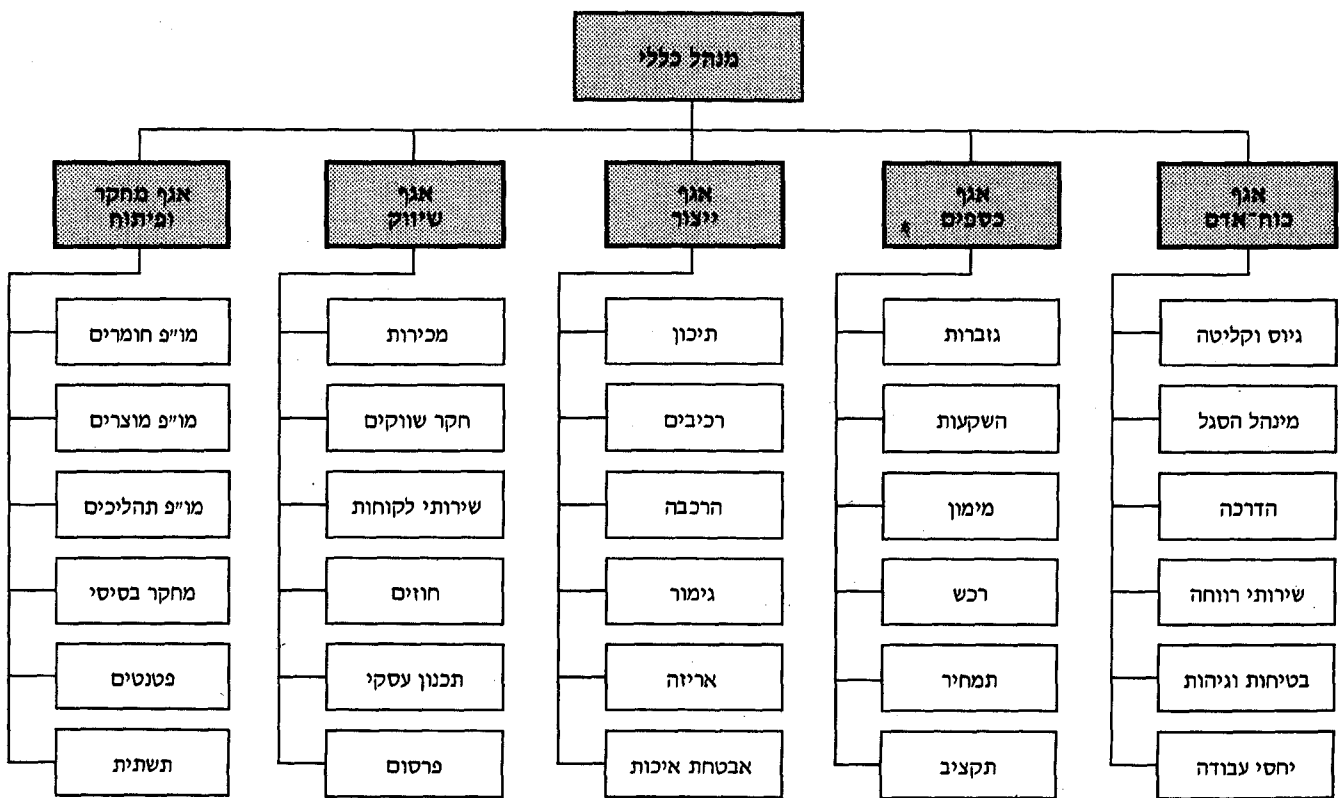
**השלמה (complementariness)** הקבצה של תפקידים שונים המשלים זה את זה ביחידת-משנה אחת, כמו רופאים ואחיות או נהגי אוטובוס ורכיסינים, נועדה ליצור להם מכה משותפת, להקל על התיאום בין פעולותיהם ולהגביר את שיתוף הפעולה ביניהם. מובן אפוא שניתן לנתל יחידות כאלו ביתר יעילות ותכליתיות מאשר לנתל יחידות המורכבות מתפקידים שאין ביניהם כל תלות תפקודית.

**קרבה (proximity)** כידוע, ארגונים רבים מתפרסים בפעילויותיהם על-פני כמה אזורים גיאוגרפיים שונים, לעתים על-פני מדינות ויבשות אחרות. הן מבחינה ניהולית והן מבחינה הפעולית, יעיל יותר לרכז תפקידים המתבצעים במקום אחד ובאותה יחידת-משנה בארגון, כמו סניף או שלוחה. בכך נחשכים משאבי נחול, עליוות העברה של ציד וחומרים וכפילויות מיותרות בכוח-אדם. מאותו שיקול, קיימת העדפה לרכז ביחידה אחת את בעלי התפקידים המבצעים את משימותיהם בזמן זהה ולפצל תפקידים המבצעים משימות זהות בזמנים שונים (כמו עבודת משמורת).

**חליפין (exchange)** שיקול זה מובא בחשבון בארגונים המשרתים לקוחות מסוגים שונים ובארגונים הניזונים ממגוון של ספקים. במקרים אלה יעיל יותר לרכז ביחידת משנה אחת את כל התפקידים העוסקים בלקוח אחד (כגון צחי"ל, בקבוצת לקוחות דומה) (כגון קיבוצים) או בספקים מסוימים (כגון תנובה). יחידות כאלו יש לרוב במשרדי ממשלה העוסקים בנגיית מסים וארגונות, בבנקים המסחריים ובחברות ביטוח, בתברות העוסקות בייבוא ובייצוא. תקבצה ליחידות לפי סוגי לקוחות מאפשרת היכרות קרובה עם הלקוחות ועם הצרכים המיוחדים שלהם, יצירת הסדרי שירות ותנאי תשלום זחים, טיפול יעיל ומהיר בתלונות והתמחות של בעלי התפקידים בפלח שוק מסוים ובתנאי חליפין מיוחדים. השיקולים המנהיגים את ההקבצה ליחידות-משנה באים לידי ביטוי מעשי בכך שחלק מהיחידות הללו מאורגנות על בסיס התשומות של הארגון, כגון מכירה חומר-גלם, ואלו אחרות מאורגנות על בסיס התפקות של הארגון, כגון מכירה של תוצרי הארגון לסביבה החיצונית. ארגונים גדולים נהגים להשתית את מבניהם הן על בסיס תשומות והן על בסיס תפקות, כדי לתת מענה הולם לצרכים הרבים



תרשים 4.4 מבנה ארגוני לפי תפקודים



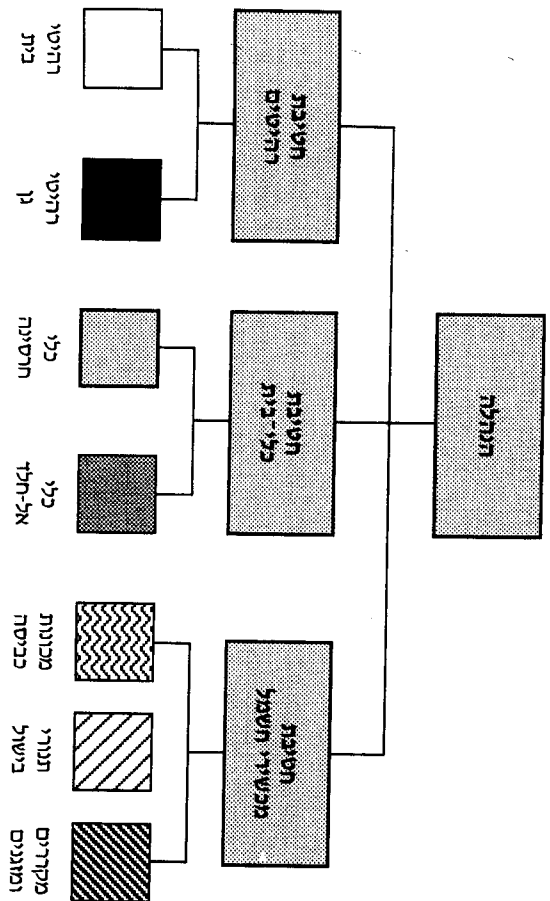


**ארגון על בסיס תהליכים (process organization)**

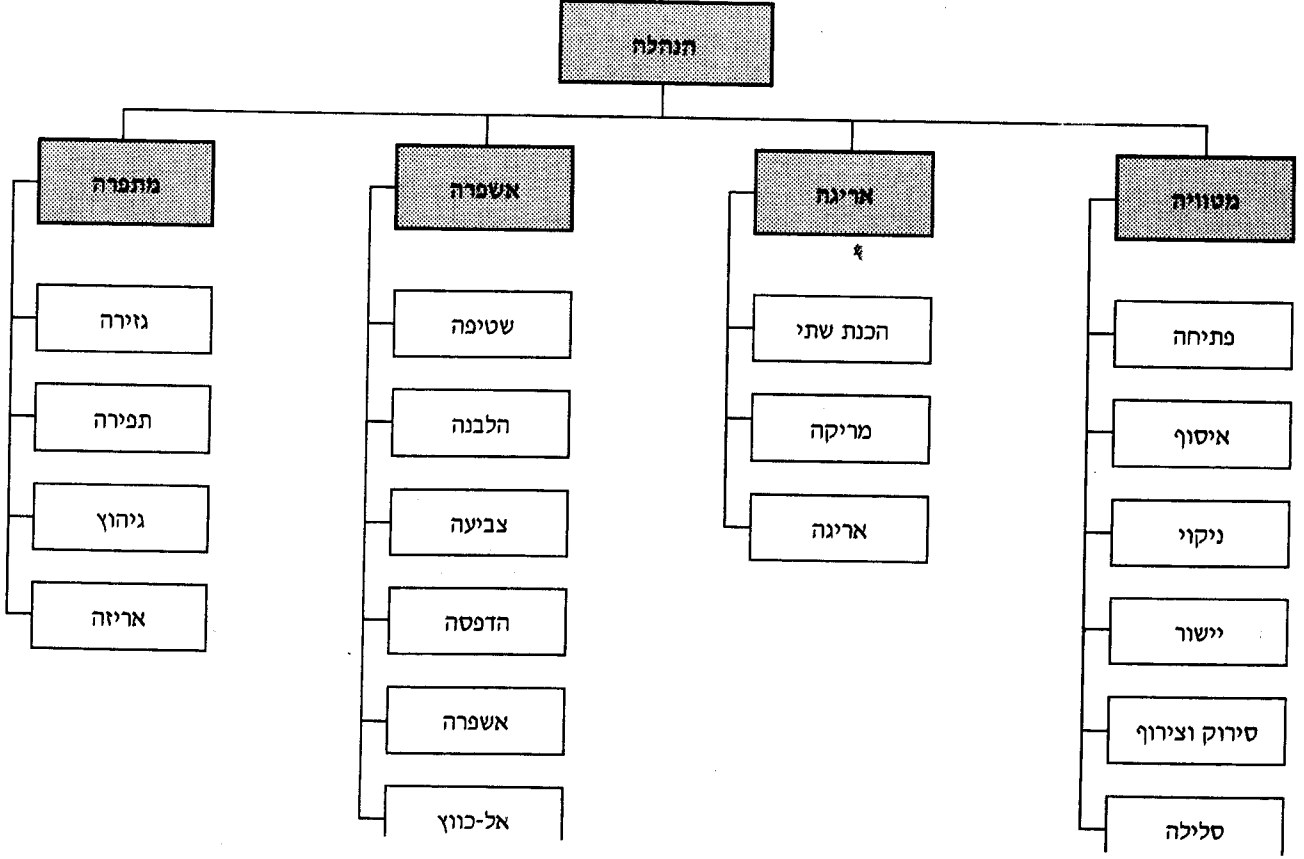
תבנית תפקודית זו מושתתת על הקצבת יחידות-משנה בהתאם לשלבי תביצוע השונים בתהליכי הפקת המוצרים והשירותים. שיטה זו נהוגה בתהליכים טוריים הכוללים שרשרת של פעילויות המתבצעות זו אחרי זו, כך שכל פעילות מוסיפה שלב או נרדף לקודמתה. תהליך ההרכבה של מכוניות משמש דוגמה מובהקת לנדול תפקודי בשיטה זו. במבנים ארגוניים כאלה, גם יחידות-המשנה הראשיות מוחלקות לתת-יחידות באותה תבנית (תרשים 4.6). ארגון על בסיס תהליכים נפוץ בארגונים יצרניים בענפי הטקסטיל, המזון והכימיקלים. גם ארגוני שירות ממונים, כגון שירותי הדואר, נוהגים לפצל את התהליכי השירות לשלבים ולחלק אותם ליחידות משנה. החדרת המחשוב הביאה לשינויים במבנה התפקודי של תחבנות הארגונות המסורתיות שלהם המושתתת על בסיס תהליכים והם פועלים כיום במתכונת תבניות ארגוניות חדשות.

הדרך השנייה לקבץ תפקידים ליחידות-משנה היא, כאמור, על בסיס תוצרים או על בסיס שווקים. גם שיטת הקצבה זו משתקפת בשלוש תבניות: הקצבה לפי מוצרים או שירותים, הקצבה לפי אזורי פעילות והקצבה לפי סוגי לקוחות. גם תבנית אלו מקובלות בארגונים רבים, למרותם היותם שונים זה מזה במאפייניהם האחרים.

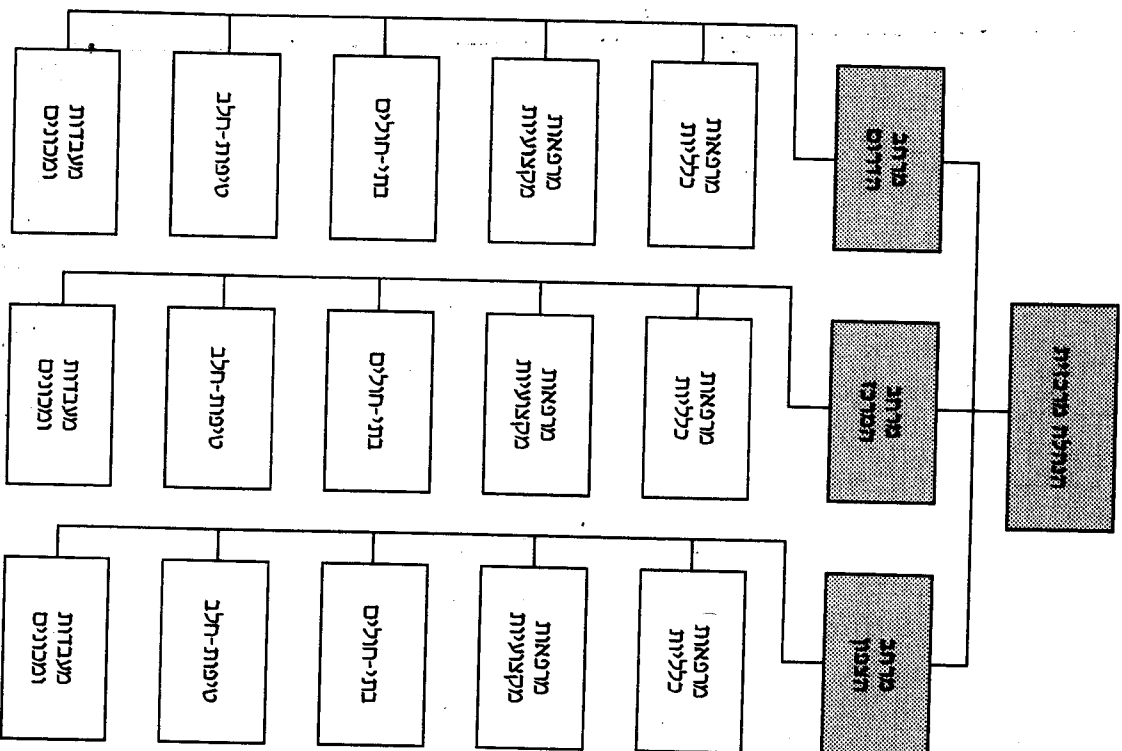
**תרשים 4.7** מבנה ארגוני לפי סוגי מוצרים



**תרשים 4.6** מבנה ארגוני לפי תהליכי הפקה



תרשים 4.8 מבנה ארגוני לפי אזורים גיאוגרפיים



תגורות מתמאפיינים המיוחדים של לקוחותיהן, תוך כדי הסתייעות במשאבים ובשירותים מרכזיים של כלל הארגון. יחידות-משנה אלו אינן מתפקדות בדרך-כלל כארגונים עצמאיים במסגרת של תאגיד או של ארגון גג, משום שאין הן מפורזות על-פני אזורים גיאוגרפיים המרוחקים זה מזה. תבנית תפקודית זו נפוצה בארגונים עסקיים במיוחד, אך גם בארגונים ללא-כוונת-רווח. אנפי כיית מסיים,

**ארגון על בסיס מוצרים (product organization)**

מבנים ארגוניים בתבנית זו מורכבים מיחידות-משנה של אחת מהן מופקדת על הפקת מוצר או משפחה של מוצרים מאותו סוג. יחידות כאלו – בנודל ובמרכיב מותאמים – כוללות גם את כל הפעילויות התפקודיות הנלוות לתהליך הייצור: תחזוקה, אבטחת איכות, מכירת, כספים וחשבונות, טיפול בכווידאזס ואפילו מחקר ופיתוח של תהליכים ומוצרים חדשים. יחידות-המשנה הראשיות הן לרוב חטיבות, המתפקדות בצורה עצמאית-למחצה במסגרת הארגון השלים. התארגנות על בסיס תוצרים נפוצה כיום בתאגידים עסקיים רבים העוסקים בייצור ובשיווק של מגוון מוצרים בעת ובעונה אחת. ארגון על בסיס קווי-שירות מובחנים נהוג גם בארגוני שירות לא-עסקיים, כגון משרדים ממשלתיים. ארגונים רבים תכננו בשיטה זו נוהגים לפצל את החטיבות עצמן לקווי-מוצר באותה מתכונת. חטיבה העוסקת במוצרי-חשמל ביתיים, לדוגמה, מחולקת למספר קווי-מוצר: מקררים, מזגנים, מכונות כביסה, מדיחי כלים, מכשירי רדיו וטלוויזיה. כל קו-מוצר מתחלק לתת-יחידות, שכל אחת מהן מתמחה במוצר מסוים בשלמותו (תרשים 4.7).

**ארגון על בסיס אזוריים (regional organization)**

מתכונת אזורית נעדה לרכז את תוצרי הארגון בהתאם לסביבה. תבנית זו מטילה על יחידות-המשנה לספק את כל המוצרים והשירותים של הארגון לאוכלוסייה של לקוחות המרוכזת באזור גיאוגרפי מוגדר. התארגנות מסוג זה אופיינית לבנקים מסחריים, לשירותי דואר ותובלה, לרשתות שיווק, לתחנות חשמל, לארגוני משטרה ולרשויות שלטון מקומיות (תרשים 4.8). גם בשיטת ארגון זו, בדומה למבנה החטיבתי, נחתה מידה מסוימת של עצמאות לסניפים המקומיים, הפועלים כעין ארגונים שלמים בקנה-מידה קטן ומקומי במסגרת כלל הארגון. האוניברסיטה של מדינת קליפורניה, לדוגמה, מורכבת מתשעה קמפוסים המפוזרים בערים שונות, וכל אחד מהם בניו ופועל באופן עצמאי למדי כדי להכשיר סטודנטים בכל תחומי המדע והאמנות והוא מעניק את כל התארים האקדמיים. כל קמפוס כולל מעבדות, ספריות, מרכזי מחשבים, מחקני ספורט, מכוני מחקר, הוצאה לאור של ספרים ושירותים רפואיים נפרדים. מאחר שכל האוניברסיטאות חללו הן חלקים של ארגון אחד בעלולתה של מדינת קליפורניה, הן כפופות לחנהלה מרכזית אחת המתווה את המדיניות, מאשרת את התקציבים ומפקחת על הפעלות של אוניברסיטאות אלו.

**ארגון על בסיס לקוחות (client organization)**

תבנית זו מרכזת ומפעילה יחידות-משנה המתמקדות ומתמחות בלקוחות או בשווקים מסוימים (תרשים 4.9). יחידות אלו מקיימות את כל מגוון תפעילויות

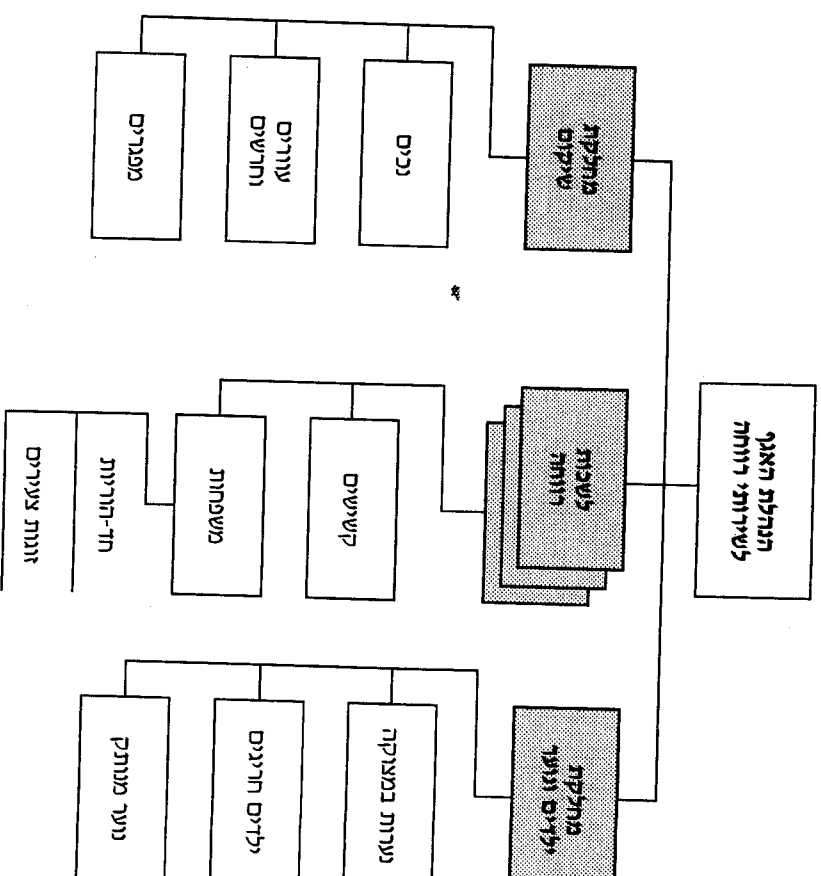
**ארגון על בסיס שתי-ערוג (matrix organization)**

תבנית ארגונית זו מושתתת על הצלבה בר-בזמן של יחידות על בסיס תשומות עם יחידות על בסיס תפקות (תרשים 4.10), במתכונת של "סריג ארגוני". שיטת הקבצה זו של פעילויות חונתה לראשונה על ידי סוכנות החלל האמריקאית, ומאז היא קנתה לה אחיזה רחבה בארגוניים עתירי-ידע רבים בעולם העוסקים בפיתוח מוצרים מורכבים ומתוחכמים (מטוסים, מושבים, טילים, חלליות, ספינות ועוד). המבנה התפקודי של ארגון כזה מורכב מהיחידות מקצועיות, שכל אחת מהן מתמחה במחקר, פיתוח או ייצור של מכלולים מסוימים (למשל מנועים, מנגנוני ניווט, אמצעי שיגור), הדרושים לשם הרכבת המוצרים המורכבים שהארגון מייצר. במקביל ליחידות אלו פעלים גופים ארגוניים המזוהים כימניהלת פרויקטי או כימניהלת תוכנות, (program directors), שכל אחת מהן מופקדת על הפקדתו של מוצר מסוים על כל מרכיביו (סורק לאבחון רפואי, מערכת ממוחשבת לשירותי בנק, לויין תקשורת), מינהלות אלו מעסיקות באופן זמני כוח-אדם המשוייך ביחידות-המשנה המקצועיות, לצורך ביצוע פרויקט או לשם השלמת תוכנית. במהלך העבודה עבור פרויקט או מוצר מסוים, כל עובד כפוף לשני ממונים בר-בזמן: ממונה משימתי – המגדיר לעובד את כל פרטי המשימה שהוא נדרש לבצע; וממונה מקצועי – המנחה אותו באופן מקצועי כיצד עליו לבצע את המלאכה באיכות ובכמות הנדרשות ובמסגרת לוח-זמנים שנקבע. כאשר סיימו העובדים את עבודתם בפרויקט אחד, הם מועסקים בפרויקט אחר באותה מתכונת. המומחים המקצועיים מושאלים כבכול לרשותן של המניהלות הפרויקטיות, כל אחת בתורה, לתקופות זמן קצובות ולביצוע משימות מוגדרות – בהסכמתם ובהתייחסם של מנהלי יחידות-האם המקצועיות שלהם – תמורת תשלום עבור היקף עבודתם בכל פרויקט.

**ארגון על בסיס משולב (combined organization)**

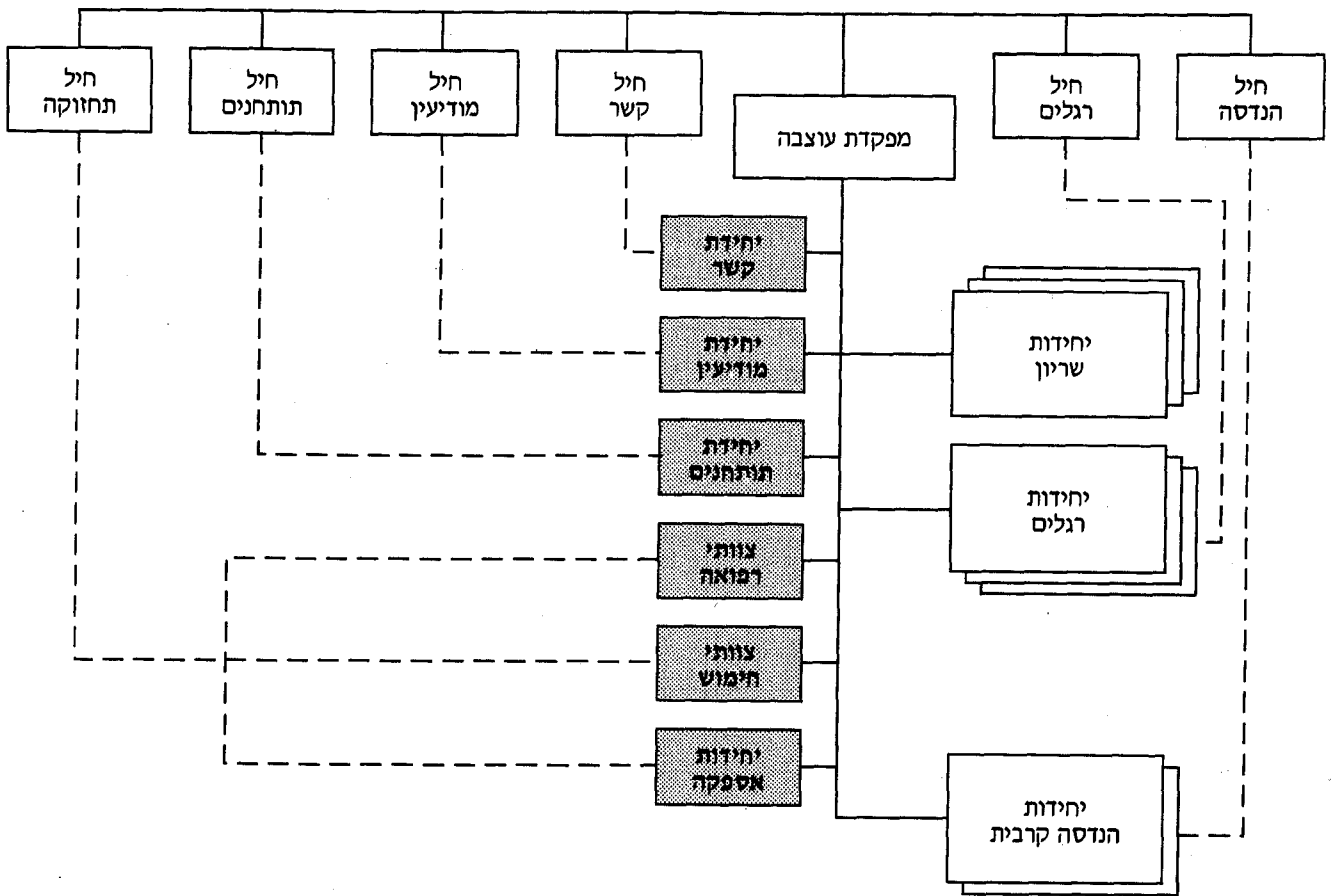
תבנית הבסיס הכפל חדרה בשנים האחרונות גם לארגוניים גדולים מסוגים אחרים, כמו רשתות שיווק, תאגידים רב-לאומיים, ארגוניים ביטחוניים, ארגוניים בתחומי המינהל הממשלתי והעירוני, הצבא והמשטרה. אולם, בשונה מקודמיהם, כפילות זו קבועה במבנה הארגוני. כלומר, היחידות המאורגנות ופעלות על בסיס תשומות מסוימות משולבות באורח קבוע ביחידות המאורגנות ופעלות על בסיס תפקות. בכוחות-השדה של צה"ל, למשל, משולבות יחידות-סיוע קבועות (כמו תפקוד, רפואה, מודיעין והנדסה קרבית) בתוך החטיבות הלוחמות, ובה בשעה קשר, חלק בלתי-יפרד ממערך כוח-האדם של החילות המקצועיים. יחידות אלו כפופות בעת ובעונה אחת לשתי מערכות פקוד: הקרבית והמקצועיות (תרשים 4.11). שילוב ארגוני זה נועד להבטיח למערך הלוחם את מיטב הסיוע התכתי לביצוע תפקי של משימותיו (מידע, אמצעי תקשורת, אספקה, חימוש) – בכמות ובאיכות הנדרשות – ללא צורך לגייס, חיילים וקצינים ולהכשירם למלא את מגוון התפקידים המקצועיים הדרושים לו.

תרשים 4.9 מבנה ארגוני לפי סוגי לקוחות

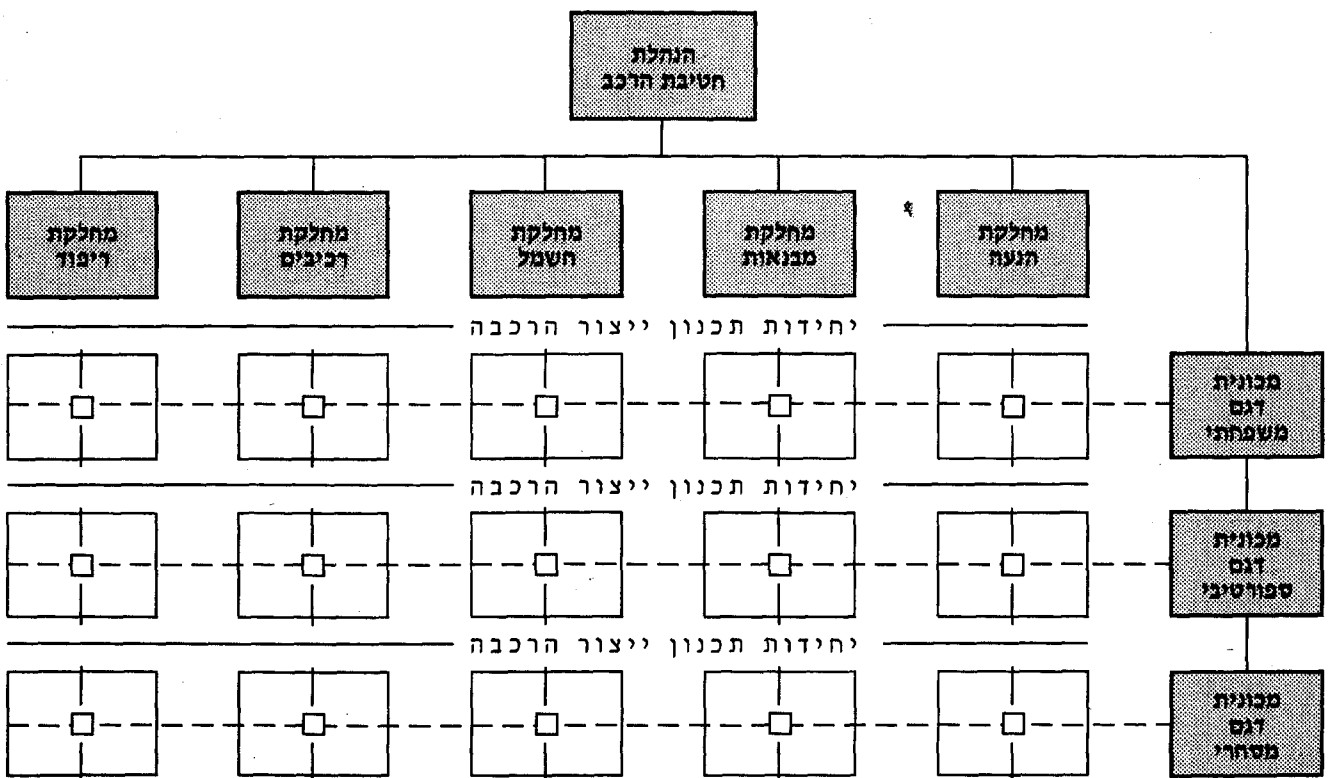


למשל, מחולקים במדינות שונות ליחידות-משנה המטפלות בשכירים לעומת אלו המתמקדות בעצמאים, פקיד שומה מתמחים בחברות או בעוסקים זעירים. בת-דין שונים מתמחים בנפרד בעבירות תעבורה, רכוש, עבודה, אישות וכדומה. באופן זה מאורגנים ומתפקדים שירותי סעד ורווחה ואפילו בתי כלא מקבצים במקומות נפרדים "לקוחות" מסוגים שונים (כמו עברי-יני יחצוארון חלבי, אסירים ביטחוניים, נשים, קטינים) לצורך ניהול משטר כליאה מתאים לכל אחד מהסוגים.

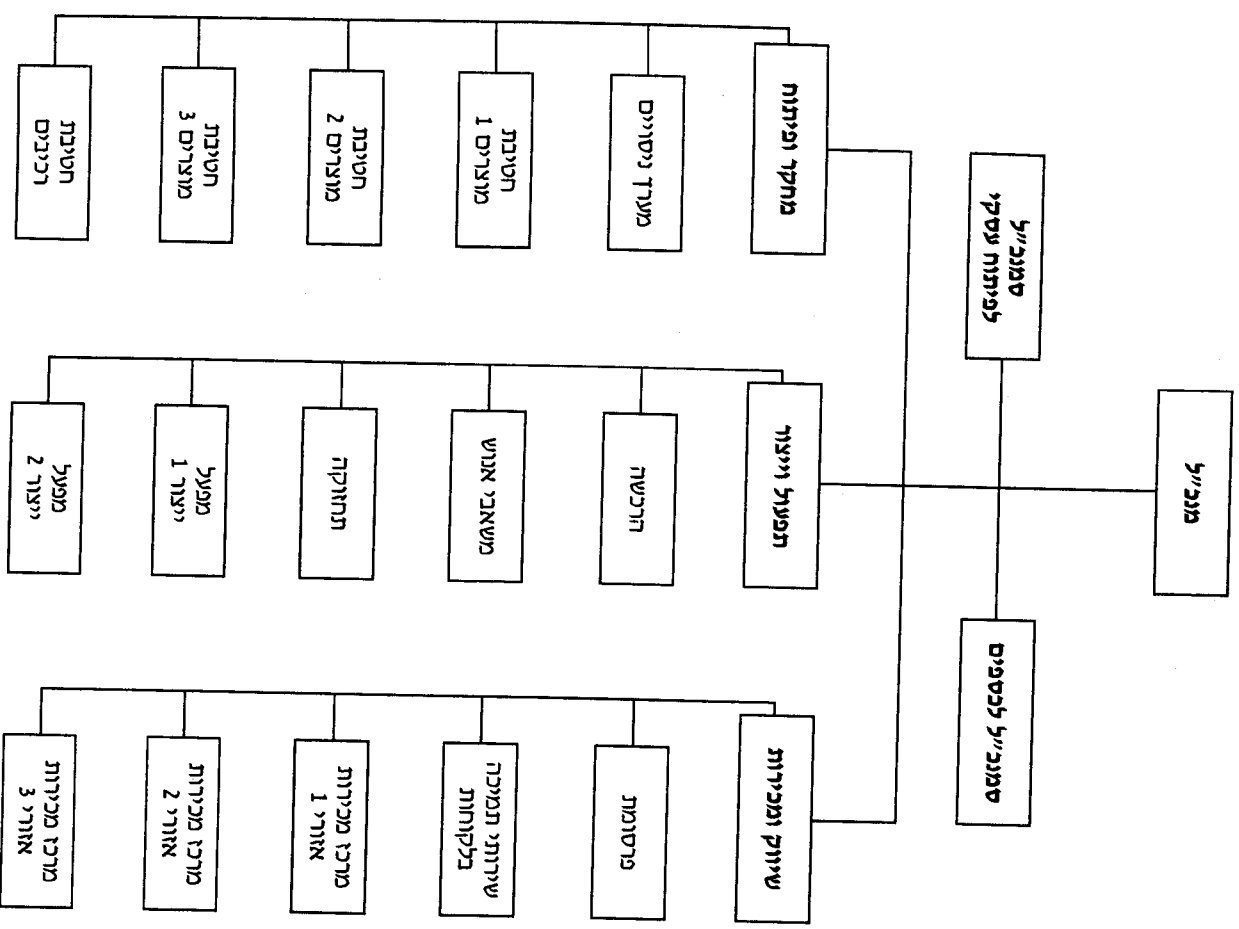
בעשורים האחרונים התפתחו תבניות ארגוניות המשלבות יחידות-משנה המ-בוססות על תשומות עם יחידות-משנה המבוססות על תפקות. לשון אחר: מבנים ארגוניים על בסיס כפל. שלוש תבניות מעין אלה הוזנות בארגונים רבים בימינו, ולכן מן הראוי להציג ולחשביר אותן כאן.



תרשים 4.10 מבנה ארגוני שתי וערב לפי מוצרים ולפי התמחויות



תרישים 4.12 מבנה ארגוני רב-שכבת: ארגון ללאים



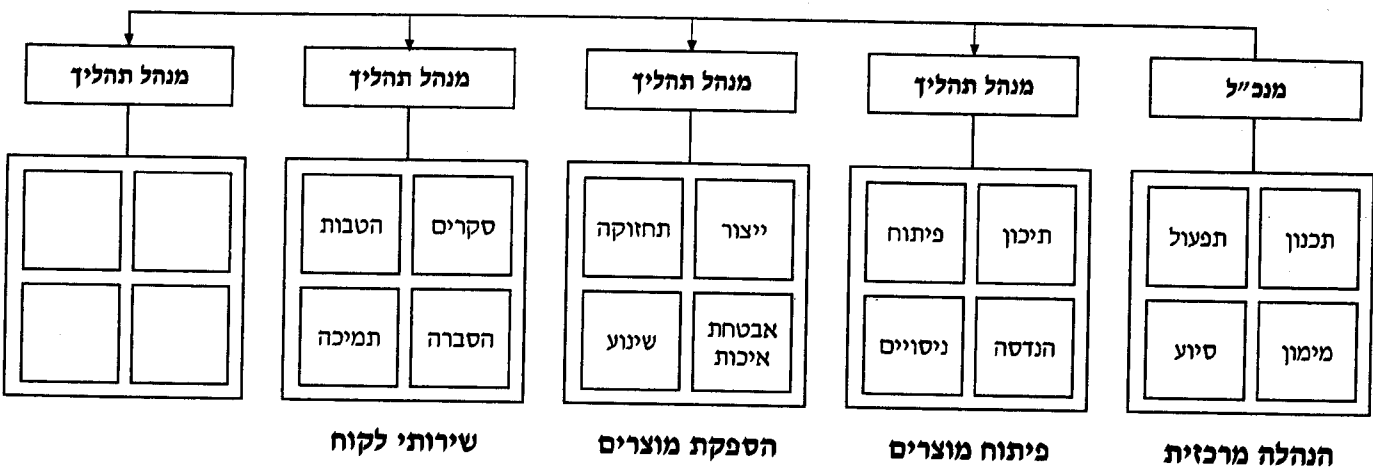
**ארגון-כלאיים (hybrid organization)**

תנאי התחרות הקשים, המאפיינים את השוקים המורכבים בנינו והקשיים הנוברים של ארגונים גדולים ומורכבים להממד עם מאפייני הסביבה עודדו לאחור את התפתחותה של תבנית ארגונית חדשה. תבנית זו נועדה לשלב את תגמיות הרבה של ארגונים קטנים עם יתרונות הגודל הכלכליים של ארגונים גדולים. לצורך זה משתלבים במערך ארגוני אחד כמה מבנים ארגוניים מסוגים שונים. 'ארגון-כלאיים' הוא הסדר בין-ארגוני המסתייע במשאבים, במבנים ובמנגנוני ניהול המצויים בארגונים קיימים, באופן היוצר מבנה ארגוני חדש ושונה מאלה של הארגונים המייסדים. בשנים האחרונות התפתחו טיפוסים שונים של ארגון-כלאיים. שנוצר בעקבות מיזוג (merger) של שני ארגונים, רכישת (acquisition) של ארגון אחד על ידי ארגון אחר ושילובם יחד למערך ארגוני חדש, מיזם משותף (joint venture) של שני ארגונים או יותר המפתח או מייצר תוצר חדש באמצעות ארגון-בן שהם מייסדים במשותף, הסכם המאחד כמה ארגונים (consortium) לפעול במשותף בנושא מסוים באמצעות מנגנון ארגוני שהוקם לצורך זה (כגון מאגר מידע).

אחת המתכונות של ארגון-כלאיים היא מבנה רב-שכבתי, תבנוי מכמה תבניות ארגוניות שונות המתקיימות ביחד – אחת במחיצת השנייה. מתכונת זו קיימת בתאגיד ענק שפועל לכמה תת-ארגונים, עצמאיים-למחצה, שכל אחד מהם מתמקד בקר-מוצרים מסוים. כל ארגון כזה כולל מבנה פונקציונלי, לפי תחומי מומחיות שונים, ואילו מערך השיווק והמכירות שלו מאורגן לפי סוגי לקוחות, לפי סוגי שווקים או לפי אזורים גיאוגרפיים שונים. שילוב מעין זה כולל אפוא לפחות שלשה סוגים של מבנים ארגוניים (Daft, 1995). מבנה כלאיים דומה נוצר כאשר תאגיד משלב במערך ארגוני אחד חטיבות של הארגון עם חברות-בת, שהן ישויות משפטיות ועסקיות בנפרד. אולם, רוב ארגוני-הכלאיים החדשים הם תולדה של שותפות בין כמה ארגונים עצמאיים, שחלקם מתחרים ביניהם, לביצוע משימות בעלות אופי חדשי או כאלו הכרוכות בסיכון גבוה.

בענפים עתירי ידע וטכנולוגיה, המפיקים מוצרים חדשניים ומתחכמים, ארגונים גדולים יוצרים שותפויות עם ארגונים אחרים ומייסדים בצוותא ארגונים חדשים, קטנים ועצמאיים, המתמקדים בפיתוח ובייצור של מוצרים חדשים, במחקר יישומי של טכנולוגיות חדשניות (כגון מולכי-על, בינה מלאכותית, ביו-טכנולוגיה), בייצור רכיבים מתחכמים (כגון חישנים וגלאים, תוכנות מחשב ייחודיות, רכיבים אופטיים, אוטונות מתחכמות או רכיבי גלים-מילימטריים). רוב מפעלי המטוסים בארה"ב ובאירופה חוברים יחד למסגרות רב-ארגוניות משותפות לבניית דגמי מטוסים חדשים (למשל, מטוס 'הקונקורד' חל-קולן). גם בישראל הוקמו כבר עשר שותפויות רב-ארגוניות כאלו בתחומים שונים של טכנולוגיה מתקדמת. כל שיתוף-פעולה מסוג זה יוצר ארגון-כלאיים המהווה 'איחוד' (consortium) של כמה תאגידים, בהקשר טכנולוגי מוגדר, המנחה לארגון בפני עצמו.

תאגידים עסקיים גדולים ביפן מלווים עצמם ברשת ענפה וקבועה של 'ארגוני



ליוויינים, המספקים להם תומרים ושירותים באופן בלעדי על בסיס של הסכמים קבועים. אלו הן למעשה שותפויות של ארגון גדול עם מספר ארגונים קטנים שבאמצעותן ניתן להבטיח שליטה על כל המשאבים הנחוצים ועל כל הפעילויות הנדרשות לשם הפקת רווחים או שירותים מסוימים, מבלי לחלוק את הבעלות ואת מדרג הסמכות על כל המרכיבים הנטלים חלק במערך ארגוני כזה. במקרים רבים, ארגונים זעירים אלה הם בבעלותם של עובדים לשעבר בתאגיד, שהקימו את הארגונים העצמאיים בעידודו ובעזרתו. החלטות החברתיות בין הארגון המרכזי ובין ארגוני חלווין מבטיחה תיאום תדיר, הניזון מאינטרסים משותפים ומניסיון מתמשך של עבודה משותפת. כך, שבאופן מעשי, מערך ארגוני כזה פועל כארגון על אחד. גם בישראל משתמנת לאחרונה מגמה ל"הפריטה" יחידות ארגוניות שונות (כגון יחידות מידע, מרכזי הדרכה, שירותים לוגיסטיים) על ידי העברתן לבעלות העובדים, תוך-כדי התקשרות חוזית לטווח ארוך, המבטיחה את המשכיותן כארגונים עצמאיים המשולבים בתאגיד כספקים וכקבלני-משנה קבועים של מוצרים ושלי שירותים הדרושים לו. התקשרוּת כאלו יוצרות מערכים ארגוניים שונים מאלה שהיו מקובלים בעבר והן סוללות את הדרך להתפתחות של תבניות חדשות, שעוד יילמדו בעתיד (Miles & Snow, 1986; Powell, 1987; Borys & Jemison, 1989).

**ארגון אופקי (horizontal organization)**

תבנית ארגונית חדשה זו משקפת את אחד הניסיונות החדשניים לגרום לשיפור משמעותי בתכליתיות (effectiveness) וביעילות (efficiency) של ארגונים עסקיים ולהגדיל סיכויי ההישרדות (survival) שלהם בסביבה התחרותית שבה הם פועלים בתנאים קשים יותר ויותר? הרעיון הבסיסי המונח ביסודו של "הארגון האופקי" הוא בניית מסגרות-פעולה משותרות לכל רחבי הארגון ומבטלות, במידה רבה, את המסגרות התפקודיות (אגפים, חטיבות, מחלקות) ואת השכבות הניחוליות המסורתיות גם יחד. תבנית ארגונית זו מושגת, ראשית, על מספר קטן ומוגדר היטב של תחליכים עיקריים (core processes), שבאמצעותם מבצע את האחראי מרבית פעולותיו. על כל תחליך כזה בשלמותו מופקד "בעלים" (owner), האחראי לפעולתם, להתנהגותם ולשילובם של כל המרכיבים של החתליך. אבגרי-הבניין שמהם בנוי כל תחליך הם צוותים רב-מקצועיים (מומחים שונים, עובדים מקצועיים, פועלים ופקידים למיניהם), שכל אחד מהם מבצע מכלול שלם של פעילויות – מחקר, ייצור, תחזוקה, מכירות וכדומה – המיועדות לספק מוצר או לנתן שירות לקוחות מסוימים. כל צוות מנהל את עצמו בהתאם ליעדים והוא נבחן על-פי ביצועים נמדדים, ונתנה מתמריצים קבועים בהתאמה. בתנאים אלה אין למעשה צורך בממונים ישירים ועקיפים, וניתן אפוא לצמצם את מספרם לקצת החכרתי. תבנית מסוג זה מאפשרת ל"פחחים" את הפירמידה הארגונית, לקצר את המרחק בין תנהלת הארגון ואנשי הביצוע, לבטל יחידות מטה ויחידות סיוע שונות, להסיר מחיצות ארגוניות ולטפח תרבות ארגונית שהלקוּח עומד במרכזה.



לקוח או לשוק מסוים על-פי דרישותיו המיוחדות. העובדים ביחידות ארגוניות אלו מפתחים רגישות גבוהה לדרישות הלקוח ולמגובותיו, כגון זמני-אספקה שאינם ניתנים לדחיה. יתר על כן, יחידות אלו צוברות ידע וניסיון על מאפייני המוצר ותחילכי הפקתו ועובדיון באים במגע אישי שוטף עם הלקוח. לכן עובדי היחידה הדורכים תחושת אחריות להצלחת ולשכלונות של התוצר שהם מפקים. נטיית אלו מטפחות סגל גיחולי נמרץ ותכליתי, המתנסה במאון רחב של בעיית גיחוליות ונדוש לפתח גישה כוללת יותר מהמהללים המתמחים בתחום מקצועי או בשלב הפקה מסוימים.

מבנה ארגוני המבוסס על הקצבת תפקידים ויחידות-שטח לפי תפוקות מאפשר לנתק את התלות החדדת בין היחידות השונות בארגון. העצמאות היחסית של היחידות מפתחה את הצורך ביצימדיים הדוקים (tight coupling) בין יחידות-המשנה העסקיות בהפקת המוצר; ועל-כן היא חוסכת במשאבי גיחול יקרים. למשל, המבנה החיבתי שבו כל חטיבה היא מרכז רווחי נפרד מאפשר בקרה כספית גיילה על ההוצאות ועל ההכנסות, ללא צורך לנהל פיקוח תפעולי שוטף על תהליכי העבודה של כל חטיבה מטעם ההנהלה המרכזית. מנקודת-ראות של הארגון כולו, מבנה ארגוני כזה מפזר את הסיכונים השונים ומנע תגובות-שרשרת, כאשר חטיבה אחת נכשלת בהפקתה או נקלעת למשבר. ככלל, שיטת חלוקת-עבודה זו מטפחת יוזמות מקומויות ביחידות-המשנה, מדרבנת לשיגים עסקיים ולהתגיילות מיימית ומעודדת תחרות בין יחידות המתמקדות בתפקד ושיווק של תוצרים שונים. תחרות אלה הם תקפים גם בארגוני שירות לא-עסקיים המאורגנים ופעלים בתצורה רב-חטיבית (multi-divisional form). החיסרון העיקרי והבלט של מבנים תפקודיים לפי תפוקות מתבטא בכפילות בלתי גיילה של משאבים. כל חטיבה או יחידת-משנה מרכזת אצלה את המשאבים הדרושים לה כדי לתפקד כארגון שלם, גם אם הוצילות שלהם נמוכה. על-כן, מבנה זה מאבד למעשה את יתרונות הגודל הכלכליים והתפעוליים של ארגון. הרבה פעילות דומות מבוצעות במקביל בכל החטיבות (כגון שיווק, חשבונאות, אחזקה, כוח-אדם, מחקר ופיתוח, סיוע לוגיסטי והפעלת מערכי מידע) בהיקף קטן ופעילות גבוהה. לפיכך, היעילות הכוללת של הארגון נמוכה יותר במבנה תפקודי מסוג זה, למרות שהוא תורם לשיפור החישיגים העסקיים של החטיבות הנבדלות.

חולשה נוספת של מבנים ארגוניים על בסיס תפוקות מתגלה ברמה המקצועית של יחידות-המשנה. חטיבות לפי מוצרים מאופיינות בהרכב מקצועי ואנושי מגוון, הכולל עובדים מקצועיים שונים בשיעורים קטנים למדי. תתי-יחידות אלו חסרות לעתים קרובות את 'המקשה הקריטיית' הדרושה לשם טיפוח מומחיות ברמה מקצועית גבוהה. הן גם מלוות בקשיי תקשורת האופייניים למענים בין אנשים בעלי רקע מקצועי שונה. בגלל חולשה זו, ארגונים על בסיס תפוקות מתקשים לעמוד בתחרות עם ארגונים על בסיס תשומות מקצועיות במישור האיכות של המוצרים והשירותים. חולשה זו מתבטאת גם בכשרים של ארגונים אלה לטפח חדשנות ולהתמודד עם בעיות שטרם נמצאו להן פתרון במקום אחר.

אחד החסרונות הבולטים של ארגונים גדולים הבנויים במבנה רב-חטיבתי טמון בהעדף שיתוף-פעולה ובאובדן היתרון הנוצר משילוב המושכל של מוקדי

המשאבים המצויים ברשותן. יתר על כן, מבנים תפקודיים מסוג זה מאפשרים תכנון כולל ומפורט של לחות-זמנים, של שלבים ותחלופות, של כמויות ואיכויות התוצרים המופקים. כל אלה מקנים לארגון את היכולת לנצל כהלכה את יתרונות הגודל הכלכליים. דרגת גיילות תפקודית זו ניתנת לחשנה רק בתבניות ארגוניות המבוססות על חלוקת-עבודה לפי התשומות.

החיסרון העיקרי של מבנים ארגוניים על בסיס תשומות משתקף בדפוס אופייני של התנהגות ארגונית, שניתן לכנותו 'תסמונת הניכור' של העובדים. ראשית, אנשי יחידות ארגוניות שונות נוטים לפתח הזדהות-יתר עם יחידותיהם בלבד, והם מתגברים ליעדים ולצרכים של הארגון כולו. הם מתגייחים אל משימות היחידה כאחובות וכמטעופות ביותר בארגון ונוטים להתנתח בהתאם לכך במהלך מעגיהם עם אנשי יחידות אחרות. שנית, עובדי היחידות נוטים להעדיף שיקולים מקצועיים (כגון חדשנות, איכות) על חשבון שיקולים מעשיים (כגון גיילות, רווחיות) של הארגון כולו. שלישית, אנשי היחידות הללו מכירים ומבנים רק קטע צר ומגובל של המוצר או השירות שהם מפקים, והם נוטים לחתיחה באדישות למוצר הסופי. ניכור זה משתקף במגמים בטיב המוצר, בשיבושים מצטברים במועדי סיום ואספקה, בליקויי תקשורת ותזאום בין היחידות, ובחוסר עניין בדרישות הלקוחות למוצר או לשירות שהארגון מפק. תופעות אלו דומות לחן בקרב העובדים באות ללדי ביטוי בחיכוכים חוזרים ונשנים בין היחידות השונות, והן משקפות 'קונפליקט מבני' בתוך הארגון.

"עקב אכילס" של ארגונים הבנויים על בסיס חלוקה לתשומות הוא כבושר השינוי שליחם. היכולת של ארגונים אלה להפיק תוצרים המוניים נגזרת מהאפשרות שהיא פותחת לתכנון, לתקצוב ולבקרה של פעולות. כל-יחידה אלה גיילים בתנאים של ביקוש וגיצע יציבים. לעומת זאת, בתנאים של סביבה דינמית ומורכבת מצטמצמת מאוד יכולת הארגון לנצל יתרונות אלה כראוי. כל תמורה בלתי-צפויה בסביבה נשפל כלכלי, משבר אנושי, מחסור זמני בחומרי-גלם, אבטלה המונית, מחייבת את הארגון לערוך שינויים מותאמים במבנהו, בדפוסו עבודתו או בתוצרים שהוא מייצא לסביבה. כאן מתגלה חולשתו לעומת מבנים אחרים: החוק והסדר, השיטתיות והשגרה הממוסדים, האינטרסים המנוגדים של מרכיביו, החתמתות המופלגת של עובדיו, התשתיות המותאמות לפוסי עבודה קבועים — כל אלה הם לרוץ לארגון במצבים של שינוי. מבנים ארגוניים המבוססים על תשומות עדיפים אפוא על-פני מבנים אחרים בתנאי סביבה יציבים וידיעים מראש, אך הם נחותים לעומת מבנים ארגוניים אחרים כאשר הארגון נדרש להגיב במהירות וביעילות לתנאים משתנים.

## מבנים על בסיס תפוקות

ארגונים עסקיים רבים הטאלצים לתפקד בתנאים של אי-ודאות, תחרות וחדשנות, מעדיפים לארגן את מבניהם התפקודיים על בסיס של תפוקות כדי לתבטיח לעצמם כושר שינוי. מבנים ארגוניים מעין אלה מצטיינים במידה רבה של תכליתיות. זו נבעת מריכוז קבוצות עובדים ומשאבים לצורך הפקת תוצר מסוים המיועד



מנושא עבודה אחד למשנתו, לקבל מרות של ממונים מתחלפים ולבצע מטלות יאד-הוקי לפי צרכים משתנים.

אולם, מבנים ארגוניים המעשתים על בסיס כפול מומדדים עם בעיות נחול קשות המאיימות להשיל אותם. המבנה הכפול יוצר מתח מתמיד בין הממונים המפקדים על יחידות מקצועיות ובין הממונים על ביצוע הפרויקטים והפקת התוצרים. מתח מבני זה הוא פועל-יוצא של מטרות והשקפות מנוגדות, מניעים ושקולים שאינם זהים וכן דפוס-פעולה שונים של שני סוגי ניהול אלה. כתוצאה מכך, מתפתחים מאבקים בין-יחידתיים ברוב הנושאים החשובים: כוח-אדם, תקציב, מועדי ביצוע ומפרטים טכניים של המוצרים. האזיון העדין הנדרש בין שני כוחות מנוגדים אלה הוא כר פורה לחיכוכים ולהתנגשויות, ויישובם מחייב התערבות ישירה של המנהל הארגון. התערבות זו מסבלת תהליכים, מעכבת החלטות וכופה פתרונות.

היסרון נוסף של מתכונת המבנה הכפול טמון בכפיפות הפולה של עובדים רבים לכמה ממונים בעת ובעונה אחת. כפילות זו גוררת חוראות ודרישות סותרות, יוצרת בעיות הדרות ונאמנות וגורמת לתחושות של עמימות בארגון, המלוות בהדרה ובאי-ביטחון. העובדים מתקשים להבין מהן הצפיות של הממונים, וכיצד לבצע את תפקדיהם כהלכה. מתחים אלה הם חלק בלתי-נפרד מהחוויה של ארגונים מסוג זה, ועל-כן הם מכבידים על עובדים רבים בקור-הביצוע ובמענהלים החוטרים.

קשה לתפעל ולהלחל מבנים ארגוניים על בסיס כפול, שכן מדובר במבנים מורכבים מאוד: הם משופעים בדרגי ניהול, מטות מיוחדים, מנגנוני תיאום וקשור רבים וברשתות תקשורת מסועפות. אמנם כל אלה נועדו להבטיח תפקוד יעיל ותכליתי של הארגון, אך הם עצמם מוסיפים נדבכים למורכבות הארגונית ומגדילים את עלויות התוצרים שהם מפיקים. לכן מבנים תפקודיים אלה פועלים כהלכה רק אם מתקיימים כמה תנאים הכרחיים בתרבות הארגון, בהרכבו האנושי ובמיומנויות של המנהלים (Lawrence & Davis, 1977). המורכבות המבנית היא תוצאה הכרחית של מורכבות הסביבה, ועל-כן הפעלת מערכים ארגוניים כפולים בתנאי סביבה פשוטים ויציבים היא בבריחה תגובת-יתר ששברה ויצא בהפסדה. לנלכה מגבלות פנימיות וחיצוניות אלו מצטמצם מרחב האפשרויות ליישם בעיולות את מתכונת המבנה הארגוני הכפול, והיא אכן אופיינית לארגונים עתירי ידע ולתאגידים רב-לאומיים.

## מבנים חדשיים

ארגוני-כלאיים מאופיינים במשימות יוצאת-דופן במציאות הארגונית של ימינו. גמישות זו נגזרת מהיכולת המעשית ומהאפשרות החוקית לזיום ולסיים תחשי-ריות חוזרות בהתאם להסתמחויות ולתוצאות, לצלל הזדמנויות, לקטוע תפסדים מצטברים ולהימנע מהחזקת עתודות משאבים יקרות. ארגונים מסוג זה גם יכולים לנייד ולווסת כוח-אדם בקלות רבה ולהבטיח לעצמם כושר ביצוע של מטלות רבות מבלי להסתכן בהשקעות כבדות בתשתית. גמישויות אלו ואחרות

חידע ותחומי המומחיות המצויים בארגון להשלמתן של משימות מורכבות (synergism) חטיבות עצמאיות מעדיפות בדרך-כלל לבצע את מלא משימותיהן בעצמן ובמסגרת האמצעים שחוקצו להן, כדי לזקוף לזכותן את החישים באופן בלעדי. לכן רווחת הנטייה שלא להיעזר ביחידות אחרות, שלא לשתף-פעולה בביצוע משימות ולהימנע מלחליק בנייהן את העבודה בצורה מיוסבת. מנמות תהבולות יועיל של כל הכוחות והמשאבים המצויים לרשותו. אין תמה אפוא שהנהלות מרכזיות מתקשות לנייד אנשים, ציד, וחיבולת-עבודה; מחטיבה אחת לאחרת, בהתאמה לצרכים משתנים. חטיבות מונעות אחת מלעותה מדע טכני ועסקי, חודרות בחשאי לתחומי פעילות של חטיבות אחרות ואפילו מתחרות בנייהן על כיסיהם של אותם לקוחות בתנאים שהם נחותים יותר לארגון כולו מבחינה כלכלית ועסקית.

## מבנים על בסיס כפול

היתרון העיקרי של שיטת הארגון על בסיס כפול הוא ביכולתם של ארגונים להפיק את מלא התועלת מבידול לפי תשומות ומבידול לפי תפוקות של המבנה התפקודי. שיטת ארגון זו מאפשרת גמישות מייטבת בתקצאת כוחות ומשימות בהתאם לצרכים משתנים, היא מדירה בבירור את האחריות לתוצאות ומטפחת שילוב ושותף-פעולה בין היחידות. כלומר, היא מנצלת כהלכה את יתרונות הגודל של הארגון בכללותו ביחד עם היתרונות של תתי-יחידות בולות גישה שיווקית ותכליתית.

מבנים ארגונים מסוג זה מסוגלים לקלוט ולעבד מידע רב ומורכב — טכני, עסקי ומינהלי — יותר מכל מבנה ארגוני אחר, בעיקר בתחומי-פעולה דינמיים, עתירי ידע וטכנולוגיה, המאופיינים בחידושים תדירים. המבנה הכפול מעודד העברת מידע עדכני, יישום של ידע בפיתוח מוצרים ושירותים, קשר ישיר עם לקוחות בשוק ומשוב על תגובות הסביבה לתוצרי הארגון. מנגנוני התקשורת, החיאות ושותף-הפעולה בתוך הארגון משמשים אמצעים עיקריים לטיפול יעיל ותכליתי במידע חיוני במסגרת מערכים ארגוניים במתכונת המבנה הכפול. יתרון זה מקנה לארגון כושר-תחרות גבוה בהכרה שבה מידע הוא גורם חשוב להצלחה עסקית.

המבנה הכפול גם מצטיין בכושר השתנות גבוה. האפשרות לקבץ ולפזר קבוצות של מומחים מסוגים שונים במהירות, לחקים מינהלות מיוחדות לניהול של פרויקטים ולפרק אותן בשלבים המתאימים ללא קשיים — מקנים לארגון גמישות מבנית רבה. לפיכך, ארגונים הבנויים ומתפקדים במתכונת זו מסוגלים להגיב די מהר לכל שינוי משמעותי בסביבתם ולהתאים עצמם לתנאים חדשים-שוק. יתר על כן, מבנים תפקודיים כאלה גם מאפשרים לארגון להתכוון מראש לתמורות סביבתיות הצפויות בעתיד בעזרת צוותי-משימה ארעיים, התחלות של פרויקטים עתידיים, הכנה מראש של תשתית טכנולוגית, והקצאה מוקדמת של משאבים לצורך מחקר ופיתוח חדשיים. העובדים בארגונים אלה מורגלים לעבר

הפורשים מתבררם ברשת ארגונית מסוימת נוטים להפיק תועלת בלעדית מהרשת שצברו כשותפים לאותה רשת, בקשרים שעבנו עם לקוחות לשעבר, בניגוד זו למקורות מידע שיש לרשת ובסדרות מסחריים שהם היו שותפים להם. בדרך זו הם מתחרים עם בני-בריה בעבר באמצעים המקנים להם יתרון על-פני ארגונים אחרים הפועלים באותה זירה. ניצול לרעה של יתרונות הרשת אפשרי גם כאשר הארגונים השותפים בה ממשילים לכאורה לשותף פעולה. לכן סוגיית האמון ההדדי היא נקודת תורפה של רשתות ועלולה להיות לחץ לרושץ כל אימת שאחד השותפים מפר את האמון לתועלתו הפרטית.

## סילום

ארגונים מושחתים על חלוקת-עבודה שיטתית וממוסדת בין החיזות המרכיבות אותם. חלוקת-העבודה נועדה לאפשר לארגון לבצע בעולות את הפעולות הרבות הדרושות כדי להפיק ולספק מוצרים ושירותים רבים או מורכבים. חלוקה זו היא המקנה לארגונים יתרונות על-פני כל אדם יחיד ועל-פני כל התאגדות חברתית וכלכלית אחרת. חלוקת-העבודה הארגונית, לצורותיה השונות, היא תוצאה של שני תהליכים: תהליך הבדול ותהליך תכליל. התהליך הראשון מפרק כל משימה נתונה למרכיביה ומקבץ אותם למחכנות של תפקידים המצטרפים בהרכיב שונים ליחידות בארגון. התהליך השני מבטיח עבודה מתואמת ומבוקרת של כל היחידות בארגון ושל בעלי התפקידים המשוייכים בהן, בעזרתם של מנהלים ומפקחים בדרכים שונים.

ארגונים בוחלים לחלק את העבודה המתבצעת בהם על-פי שני עקרונות: עיקרון הפשוט ועיקרון החתמות. הראשון יוצר תפקידים הכוללים מטלות פשוטות למדי, שאינן מחייבות ידע והכשרה, וניתן לבצע בצורה מיומנת על ידי עובדים בלתי מקצועיים. העיקרון השני יוצר בארגון תפקידים התואמים התמחויות מקצועיות של העובדים המאיישים אותם. תפקידים אלה הם מורכבים למדי ומחייבים כשורים שטרשו במהלך הכשרה ארוכה מחוץ לארגון. התקבצה של תפקידים משני הסוגים ליחידות-משנה ארגונית (חטיבות, מחלקות) מודרכת על ידי שקולים תפקודיים והשלמה בין התפקידים) ושקולים ניהוליים (מיקום ובקרה על המבצעים), אך גם מושפעת מלחצים אישיים, מחישובים קואליציוניים פני-ארגוניים ומשערכת ערכים הרווחת בסביבת הארגון.

ככלל, מבנים ארגוניים נוצרים על בסיס התשומות הדרושות להפקת תוצרי הארגון או על בסיס התפוקות שהארגון מייצא לסביבה. הסוג הראשון של מבנים ארגוניים מקבץ פעילויות, מקצועות או תחליכים דומים, ואילו הסוג השני מקבץ ליחידות משותפות מוצרים, שירותים או שווקים דומים. בארגונים גדולים ומורכבים נהוג לשלב מבנים על בסיס תשומות ביחד עם מבנים על בסיס תפוקות. לאחרונה מתרבים מבנים ומערכים חדשניים, בהלקם רב-ארגוניים, שהם שונים מהתבניות הארגוניות המסורתיות. ארגוני-כלאיים, ארגונים אופקיים ורשתות ארגוניות, שדנו בפרק זה, מייצגות כמה דוגמאות של מגמה זו.

מקטת לארגוני-כלאיים יתרונות משמעותיים על-פני כל מבנה ארגוני מסוג אחר. יתרון ייחודי נוסף של ארגוני-כלאיים טמון ביכולתם לרכז קבוצות של מומחים שונים בתחומים הטכני, המסקי והמניחלי – קבוצות המשילמות זו את זו תוך כדי הבטחת מסגרות ארגוניות קטנות ויעילות, ללא הצורך בדרגים ניהוליים מרכיבים וקרים לארגון. הניסיון שהצטבר עד כה מצביע על כמה חסרונות וליקויים המתגלים כבר עתה בארגוני-כלאיים.

מערכים ארגוניים אלה מחייבים כישורים ניהוליים חדשים, שאינם למוצאים בדרך-כלל בקרב המנהלים. הצורך לקיים יחסים בין-ארגוניים עם נציגים של ארגונים עצמאיים, לבסס שיתוף-פעולה בין-ארגוני על בסיס חוזים והסכמים ולהפעיל דפוסי בקרה מרוחק על פעילויות של ארגונים שאינם נתונים למרותם של המנהלים – כל אלה מתחילים עיזן חדש בתחום הניהול שמנהלים אינם מכירים ואינם מורגלים בו. ארגוני-כלאיים אלה מלווים בחששות שהשותפים לא יעמדו בהתחייבויותיהם, אפילו הן מעוגנות בחוזים משפטיים, ויזכו ביתרונות על-חשבון השותפים האחרים. זאת ועוד, ארגוני-כלאיים מועדים להתפרק, יותר מארגונים אחרים, משום שאחד או יותר מארגוני-האג מאבדים לאחר זמן-מה את העניין שלהם בהחזקת נכס שהשליטה בו היא מורכבת ובעייתית.

מתכונת הארגון האופקי, לצורתה השונה, הולכה לחדור למציאות הארגונית רק בעת האחרונה והיא טרם נסתה במידה המאפשרת להפיק ממנה לקחים המבוססים על ממצאי מחקרים. היתרון המרכזי של תבנית ארגונית זו טמון ביכולתה לכאורה להתגבר על "תסמונת הבירוקרטיה", המשתרשת בהם ככל שהם גדולים וותיקים. בכך תורמת תבנית זו לקיצור תהליכים, למכוונות כלפי חלקותיה, ליצר מעורבות ואחריות של העובדים, לשיפור בתקשורת הארגונית ולחיסכון משמעותי בעלויות הכרוכות בתעסקותם של עובדים שאינם עוסקים בעצמם בהפקת המוצרים והשירותים של הארגון – מנהלים, אנשי מטה, עובדי מינהלה וסיוע למיניהם. אולם, אין ערובה כי הסדרת המחיצות הישנות בארגון, באמצעות המבנה האופקי, לא תוביל להגבחתן של מחיצות חדשות סביב התהליכים, לסיפוחן של חזדהויות מקומיות עם המסגרות החדשות (local-patients) ולהעדרת הצרכים והחישנים של 'התחלדי' על-חשבון אלה של כלל הארגון. יש גם ספק אם עובדים מן-השורה אכן מעוניינים ליטול על עצמם אחריות ניהולית במחוזתה ללא זכויות-היתר והחטבות של מנהלים.

היתרון הבולט של מערכים רב-ארגוניים הנבונים במתכונת של רשתות נגזר מתנאי העדיפות החדדית המובטחת לארגונים החברים בהן. יתרון זה מפתח במידה משמית את אי-חודאות שעמה מתמודדים כל הארגונים בימינו. היתרון הנוסף והחשוב של רשת ארגונית טמון ביכולתה להפעיל גופי ביצוע ולהל עסקאות ללא צורך במדרג ניהולי. לבסוף, לרשתות ארגוניות יש את יתרון הפעילות הנובע מיכולתן לשנות את גבולותיהן, בהתאמה לתנאים ולצרכים משתנים, על בסיס של הסכמה הדדית.

בדומה לשרשרת, אחד החסרונות האופייניים לרשת ארגונית טמון ברגישותה לחוק החוליות המרכיבות אותה. ביצועים גרועים של אחת מחוליות הרשת עלולים לגרום להפסדים כספיים, לאובדן מוניטין ולנחיתות עסקית של הרשת כולה. חסרון נוסף הוא פועל-יוצא של יתרונות הרשת – דהיינו, ארגונים

כל מבנה ארגוני נועד להגדיר את תחומי הפעילות ואת גבולות האחריות של כלל המשתתפים בארגון, לקבוע את דפוסי התקשורת, להסדיר את דרכי החיאים, להבטיח בקרה נאותה ולהתאים את אופי תפקודו לתנאים השוררים בסביבה שבה הוא פועל.

במצביאות הארגונית ניתן למצוא מניין רחב של מבנים ארגוניים המשמשים מסגרות פעולה קבועות וממוסדות לצורך הפקת מוצרים ושירותים. מבנים ארגוניים, ללא כל הבדל באופיים ובצורתם, אינם טובים או גרועים כשהם לעצמם. המבחן המעשי של מבנים ארגוניים, מכל הסוגים שתוארו ונדונו בפרק זה, הוא במידת התאמתם למאפייני הארגון ולתנאי הסביבה שלו. כל מבנה ארגוני נבחן באיזו מידה הוא מסייע לארגון לבצע את פעולותיו ביעילות ובתכליתיות, ועד כמה הוא מאפשר לו להגיב כיאות לתמורות החלות בסביבתו. מבנים ארגוניים נבחרים גם באיזו מידה הם חולמים את המגמות הערכיות ואת הציפיות התורמטיביביות המתחבשות בכל הברכה.

מן הראוי לציין שוב כי בחירתן והפעלתן של תבניות ארגוניות כלשהן אינן נגזרות אד ורק משיקולים של יעילות ותכליתיות, כפי שפורטו כאן, אלא הן גם מושפעות במידה רבה משיקולים מעשיים אחרים. עוצמה, יוקרה, הכנסה, קידום – הם רק כמה מהמניעים המשפיעים על אופני תלוקת העבודה הארגונית, על התקבצה של יחידות-המשנה ועל הגדרת תחומי הסמכות והאחריות של הדרגים הניהוליים המפקדים על יחידות אלו. בפרקים הבאים נלמד לדעת כי המבנה הארגוני הוא גם פועל יוצא של מאפיינים ארגוניים כמו גודל, טכנולוגיה, תוצר, ותק ובעלות.

### הערות לפרק רביעי

1. הסבר נרחב של מושגים אלה, של אופני המדידה שלהם ועל תורומים המשפיעים עליהם, ראה פרק ח'ז בהצגה ארגונית.
2. ראוי לציין, כי התפתחותם של שוקר-עבודה פנים-ארגוניים והיריבו הנובר של תפקידים חדשי בארגונים אינו נובע מסיבות תפקודיות בלבד. יש כיום חוקרים שתועים כי מגמות אלו משקפות ניסיונות של התחלות להתמודד עם תוצרים ושיל אינדיים מקצועיים התובעים יותר הדדמוניות לקידום. ואילו חוקרים אחרים טוענים כי מגמות אלו הן תוצאה של מדיניות ניהולית למסד הפרדה מנמנית בין סוגי עובדים על בסיס מין, צבע, עיר, מוצא וכדומה (למשל, ראה: Barton & Bielby, 1986).
3. תחומי ידע ודומחיות מעין אלה נקבעים בדרך-כלל במוסדות לחשיכה נבונה ונבתי ספר להכשרה מקצועית, הפועלים מחוץ לארגון. מומחים אלה – משפטנים, רופאים, מדענים, מתמטיים, ועוד – מצטרפים לארגון ומשתלבים בו לאחר שכבר השלימו את השרותם המקצועית והוסמכו כמומחים, במקובל במקצועות השונים.

# 5 סמכות ושליטה

## מאפייני הסמכות הארגונית

סמכות היא אחת היסודות החשובים של החיים החברתיים בכל מקום ובכל זמן. ללא סמכות אין כל אפשרות לקיים משטר של חוק וסדר בחברה האנושית ולנהל חיים בצוותא במתכונת מאורגנת וממוסדת. גם בארגונים הסמכות היא אחד היסודות החשובים ביותר. כדי להבין יסוד זה ולעמוד על תפקודיו וביטוייו במבניהם ובדפוסי פעולתם של ארגונים – מן הראוי להבהיר תחילה את המושג סמכות:

יסמכותי (authority) היא חלק מתופעה חברתית רחבה יותר המוכרת כעוצמה (power). בהגדרה כללית, עוצמה היא היכולת המעשית של אדם, או של קבוצת אנשים, לגרום לזולת להתנהג באופן שלא היה מתנהג מרצונו החופשי. כלומר, היכולת לדרוש ולקבל ציות. סמכות היא סוג אחד, או מקרה פרטי, של עוצמה המבוססת על הרשאה חברתית. לשון אחר: הזכות של אדם, או של קבוצת אנשים, להפעיל עוצמה על הזולת ולדרוש מהזולת לפעול באופן מסוים בתנאים מוסכמים ומוגדרים מראש.

מוסכמים בארגון באה לדיי ביטוי בזכות המוענקת לממלאי תפקידים לקבל הסמכות המחייבות אחרים. הגדרה זו של סמכות נגזרת מנקודת-ראות תיאורטית החלטות המחייבות אחרים. המודרן ז' של סמכות נגזרת מנקודת-ראות תיאורטית המתחייבת אל ארגונים כאל מערכות של תפקידים ממוסדים. לחלכת, סמכות מואצלת לתפקידים בארגון ולא לאנשים הממלאים אותם. למעשה, רק ברי-אדם מסוגלים להשתמש בפועל בסמכות המוענקת לתפקידים השונים בארגון. כל אדם הנושא במשרה שיש בה סמכות רשאי להפעילה, כפי שהיא מוגדרת. מרגע שחדל לשאת במשרה זו – אין הוא רשאי להשתמש באותה סמכות. כל ניסיון להורות לזולת כיצד לפעול אם אין הוא מעונין בהגדרת התפקיד הוא חריגה מסמכות. והוא משקף רצון להפעיל עוצמה כלפי אנשים אחרים בארגון או מחוצה לו. כשרים או תכונות אישיות אינם מצדיקים שימוש בעוצמה במסווה של סמכות. שלא הגדרה באופן מפורש כחלק בלתי-נפרד מהתפקיד. התבנתה בין הסמכות של תפקיד ובין האדם הממלא אותו נעדה להבטיח שהציות להחלטות ולהוראות