Chapter 6

Organizational Structure الهيكل التنظيمي

أحد القرارات الرئيسية التي يجب على أصحاب الأعمال والمديرين معالجتها هو اختيار أفضل طريقة لتنظيم مؤسساتهم ، واختيار الهيكل التنظيمي المناسب .

Organizational Structure: the specification of the jobs to be done within an organization and the ways in which those jobs relate to one another.

عبارة عن مواصفات الوظائف التي يتعين القيام بها داخل المنظمة والطرق التي ترتبط بها تلك الوظائف مع بعضها البعض.

لتسهيل فهم الهيكل التنظيمي يتم استخدام الرسم البياني للمؤسسة organization chart

Organization Chart: diagram depicting company’s structure and showing employees where they fit into its operations.

رسم تخطيطي يوضح بنية الشركة ويوضح موقع الموظفين في الأماكن التي تناسب عملياتها.

إن الرسوم البيانية التنظيمية للشركات الكبيرة أكثر تعقيدًا بكثير وتشمل الأفراد في مستويات أعلى بكثير ، لذلك فالحجم يمنع عدد كبير من الشركات الكبيرة من وجود مخططات تشمل جميع مديريها لذلك تقوم بإنشاء مخطط تنظيمي واحد يظهر الهيكل العام للشركة ومخططات منفصلة لكل قسم ، ومخططات منفصلة للإدارات أو الأفراد.

التسلسل القيادي chain of command

Chain of Command: reporting relationships within a company.

هو عبارة عن علاقات التقارير داخل الشركة . ( علاقة كل قيادي مع القيادي الأدنى منه الذي يقدم له التقارير).

Determinants of Organizational Structure محددات الهيكل التنظيمي

يتم اتباع مجموعة من العوامل المهمة ثم إنشاء هيكل تنظيمي يسمح لمؤسستهم بالعمل بكفاءة.

أهم هذه العوامل

1. the organization’s mission and strategy

بمعنى مهمة الشركة واستراتيجياتها هو العامل الأهم قبل انشاء الهيكل التنظيمي للشركة .

1. Size of the company and aspects of the organization’s environment

حجم الشركة وجوانب بيئة المنظمة . ( يجب مراعاة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ) .

The Building Blocks of Organizational Structure اللَبِنات الأساسية للهيكل التنظيمي

The first step in developing the structure of any business, large or small, involves three activities:

الخطوة الأولى في تطوير هيكل أي عمل ، كبير أو صغير ، يشمل ثلاثة أنشطة :

1. Specialization: التخصص

determining who will do what ( بنحدد لكل شخص وظيفته)

1. Departmentalization: التقسيم

Determining how people performing certain tasks can best be grouped together

تحديد الأشخاص الذين يؤدون مهام معينة بشكل أفضل معاً .

1. Establishment of a Decision-Making Hierarchy إنشاء تسلسل هرمي لصنع القرارات

Deciding who will be empowered to make which decisions and who will have authority over others.

تحديد من سيتم تمكينه لاتخاذ القرارات والتي من شأنها أن يكون لها سلطة على الآخرين.

سيتم الحديث عن الانشطة بشكل مفصل ...

**Specialization التخصص**

Jop Specialization: The process of identifying the specific jobs that need to be done and designating the people who will perform them.

عملية تحديد الوظائف المحددة التي يجب القيام بها وتعيين الأشخاص الذين يؤدونها.

بشكل عام كل شركة لديها وظيفة رئيسية واحدة فقط مثل صناعة السيارات ولكن هذا العمل أكثر تعقيداً في الطبيعة لذلك يقوم المديرون بتفكيك هذه الوظيفة أو تخصيصها إلى عدة وظائف أصغر .. تجتمع كافة الوظائف الصغرى وتشكل الوظيفة الرئيسية للشركة.

When the overall job of the organization is broken down like this, workers can develop real expertise in their jobs, and employees can better coordinate their work with that done by others.

عندما يتم تقسيم الوظيفة العامة للمنظمة على هذا النحو ، يمكن للعمال تطوير خبرات حقيقية في وظائفهم ، ويمكن للموظفين تنسيق أعمالهم بشكل أفضل مع عمل الآخرين.

في الشركات الصغيرة يمكن للمالك أداء كافة الوظائف بمفرده ، ومع نمو الشركة تزداد الحاجة إلى التخصيص.

يتم تعلم الوظائف المتخصصة بسهولة أكبر ويمكن إجراؤها بشكل أكثر كفاءة من الوظائف غير المتخصصة ، كما أنه من الأسهل استبدال الأشخاص الذين يغادرون المؤسسة إذا كان لديهم وظائف عالية التخصص. ومع ذلك ، فإن الوظائف في المستويات الأدنى من المنظمة تكون عرضة بشكل خاص للتوسع في التخصص. إذا تم تحديد هذه الوظائف بشكل ضيق للغاية ، فقد يشعر الموظفون بالملل واللامبالاة ، ويحصلون على رضى أقل عن وظائفهم ، ويفقدون أدوارهم في المنظمة.

Job specialization is a natural part of organizational growth:

specialized jobs are learned more easily and can be performed more efficiently than nonspecialized jobs, and it is also easier to replace people who leave an organization if they have highly specialized jobs. However, jobs at lower levels of the organization are especially susceptible to overspecialization. If such jobs become too narrowly defined, employees may become bored and careless, derive less satisfaction from their jobs, and lose sight of their roles in the organization.

التخصص الوظيفي هو جزء طبيعي من النمو التنظيمي. ( لأن الوظائف المتخصصة يتم تعلمها بسهولة أكبر وإجراؤها بشكل أكثر كفاءة من غير المتخصصة ، ويمكن استبدال الاشخاص الذين يعملون في وظائف متخصصة بالشركة بسهولة ، ولكن الوظائف في المستويات الأدنى تكون عرضة للتوسع في التخصص ( أي تخصص بشكل مفرط ) إذا تم تحديد هذه الوظائف بشكل ضيق للغاية ، فقد يشعر الموظفون بالملل واللامبالاة ، ويحصلون على رضى أقل عن وظائفهم ، ويفقدون أدوارهم في المنظمة )

**Departmentalization التقسيم**

Departmentalization: process of grouping jops into logical units.

عملية تجميع المهام في وحدات منطقية .

تستفيد الشركة من التقسيم :

\* Control and coordination are narrowed and made easier, and top managers can see more easily how various units are performing.

يتم تضييق الرقابة والتنسيق وجعلهما أسهل ويمكن للإدارة العليا رؤية أداء الوحدات المختلفة بسهولة

\* Allows the firm to treat each department as a profit center a separate company unit responsible for its own costs and profits.

يسمح للشركة بمعاملة كل قسم كمركز للربح كوحدة مستقلة تابعة للشركة مسؤولة عن تكاليفها وأرباحها الخاصة.

 Profit center: separate company unit responsible for its own costs and profits.

مركز الربح: وحدة منفصلة للشركة مسؤولة عن التكاليف والأرباح الخاصة بها.

Departmentalization: may occur along product, process, functional, customer, or geographic lines (or any combination of these(.

قد يحدث التقسيم على طول ( الوظائف ، المنتجات ، العمليات ، المستهلكين ، الجغرافيا ) أو أي مزيج منهم.

1. Functional Departmentalization القسم الوظيفي

Functional Departmentalization: dividing an organization according to groups’ functions or activities.

تقسيم المنظمة وفقاً لوظائف المجموعات أو الأنشطة.

تستخدم الشركات الخدمية ( التي تقدم خدمات ) والصناعية التقسيم الوظيفي لأن مثل هذه الشركات لديها قسم عادةً الانتاج والتسويق والمبيعات والمحاسبة وغيرها.

ويمكن تقسيم الأقسام إلى أقسام أخرى(Departments may be further subdivided)

 ( مثلا قسم التسويق يمكن تقسيمه إلى قسم لأبحاث السوق وقسم للإعلان)

1. Product Departmentalization تقسيم الإنتاج

Product Departmentalization: dividing an organization according to specific products or services being created.

تقسيم المنظمة وفقًا لمنتجات أو خدمات محددة يتم إنشاؤها.

تستخدمه الشركات الخدمية والصناعية Manufacturers and service providers

مثلا شركة تقوم بصناعة مواد غذائية ، لها قسم إنتاج اللحوم وقسم إنتاج البقوليات.

1. Process Departmentalization قسم العمليات

Process Departmentalization: dividing an organization according to production processes used to create a good or service.

تقسيم المنظمة وفقا للعمليات المستخدمة في إنتاج سلعة أو خدمة.

تستخدمه المصانع كل قسم يتحوي على معدات مختلفة ومهارات العمال تختلف عن القسم الآخر

1. Customer Departmentalization تقسيم العملاء

Customer Departmentalization: dividing an organization to offer products and meet needs for identifiable customer groups.

تقسيم المؤسسة لأقسام تقوم بعرض المنتجات للعملاء ( المستهلكين ) وتلبية احتياجاتهم .

الأكثر استخداماً لهذا النوع هي محلات بيع التجزئة Retail stores مثلا محلات الملابس ( قسم النساء ) ( قسم الرجال ) ( قسم الأحذية ) كل قسم يتسهدف فئة معينة من العملاء .

مثال آخر ( البنوك كل قسم وظيفة معينة ).

1. Geographic Departmentalization التقسيم الجغرافي

Geographic Departmentalization: dividing an organization according to the areas of the country or the world served by a business.

تقسيم المنظمة وفقًا لمناطق الدولة أو العالم التي يخدمها نشاط تجاري.

1. Multiple Forms of Departmentalization أشكال متعددة من الأقسام

لأن كل قسم من الأقسام المذكورة له مزايا مختلفة ، عندما تنمو الشركة إنها تميل إلى استخدام هذه الأقسام

**Establishing the Decision Making Hierarchy إنشاء تسلسل هرمي لصنع القرارات**

اللبنة الرئيسية الثالثة للهيكل التنظيمي هي إنشاء تسلسل هرمي لصنع القرار .

يتم ذلك إضفاء الطابع الرسمي على علاقات التقارير، عندما يكون التركيز على علاقات إعداد التقارير بين المدراء الفرديين والأشخاص الذين يقدمون التقارير لهم ( كل مستوى مع المستوى الأدنى ) ، يشار إليه في معظم الأحيان على أنه تفويضdelegation ، وعندما يكون التركيز على الهيكل العام للمنظمة يصبح الحديث عن المركزية واللامركزية.

Distributing Authority: Centralization and Decentralization

بعض المدراء يجعلون سلطة اتخاذ القرارت في المستويات الأعلى من الهيكل التنظيمي ، وبعض المدراء يجعلون سلطة اتخاذ القرارات في أسفل الهيكل التنظيمي ، والبعض في المنتصف .

* Centralized Organizations منظمات مركزية

Centralized Organization: organization in which most decision-making authority is held by upper-level management

المنظمة التي تتم فيها معظم سلطة اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا

Centralized authority is most commonly found in companies that face relatively stable and predictable environments and is also typical of small businesses.

شائعة في الشركات التي تواجه بيئات مستقرة وقابلة للتنبؤ نسبياً ، وهي أيضاً نموذجية للشركات الصغيرة.

* Decentralized Organizations منظمات لا مركزية

Decentralized Organization: organization in which a great deal of decision-making authority is delegated to levels of management at points below the top

المنظمة التي يتم فيها تفويض قدر كبير من سلطة اتخاذ القرار إلى مستويات الإدارة على اختلاف موقعها أسفل الإدارة العليا .

عندما تصبح الشركة أكبر وتظهر الحاجة إلى اتخاذ قرارات أكثر تميل الشركة إلى اعتماد اللامركزية .

شائعة في الشركات التي تواجه ظروف بيئية ديناميكية ومعقدة مثلا شركة لديها فروع في بلاد مختلفة يحتاج كل فرع إلى اتخاذ قرارات يومية سريعة بدون الحاجة إلى السفر للفرع الأم وللإدارة العليا.

* Tall and Flat Organizations

الشركات اللامركزية تميل إلى أن تكون لديها طبقات أقل نسبياً من الإدارة مما يؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح flat organizational structure . الشكل صفحة 213((a

الشركات المركزية تميل إلى أن تكون لديها طبقات متعددة من الإدارة مما يؤدي إلى هيكل تنظيمي طويل tall organizational structures. الشكل صفحة 213(b)

Span of Control نطاق السيطرة

Span of Control: number of people supervised by one manager

عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم مدير واحد.

في الهيكل التنظيمي المسطح ، يكون عدد الأشخاص الذين يديرهم مباشرة مشرف واحد واسعاً عادةً.

في الهيكل التنظيمي الطويل ، يميل نطاق السيطرة إلى أن يكون أضيق.

Employees’ abilities and the supervisor’s managerial skills influence how wide or narrow the span of control should be, as do the similarity and simplicity of tasks and the extent to which they are interrelated

تؤثر قدرات الموظفين والمهارات الإدارية للمشرف على مدى انتشار أو تضييق نطاق السيطرة ، وكذلك التشابه والبساطة في المهام ومدى ترابطها.

The Delegation Process عملية التفويض..

Delegation is the process through which a manager allocates work to subordinates.

هو العملية التي يكلف من خلالها المدير العمل إلى المرؤوسين.

 وتشمل :

1. Assigning **responsibility**, the duty to perform an assigned task

تعيين المسؤولية <<واجب أداء مهمة معينة .

1. Granting **authority**, or the power to make the decisions necessary to complete the task

منح السلطة << القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لإكمال المهمة

1. Creating **accountability**, the obligation employees have for the successful completion of the task.

إنشاء المساءلة << الالتزام على الموظفين لإنجاز المهمة بنجاح

جدول 6.1 صفحة 214 ... قراءة !

Three Forms of Authority ثلاثة أشكال للسلطة

1. Line Authority سلطة الخط

Line Authority organizational structure in which authority flows in a direct chain of command from the top of the company to the bottom.

نوع السلطة التي تتدفق صعوداً وهبوطاً في تسلسل القيادة ( متصلة بشكل مباشر )

معظم الشركات تعتمد على الإدارات التنفيذية المرتبطة مباشرة بإنتاج وبيع منتجات معينة (line departments)

Line Department: department directly linked to the production and sales of a specific product.

مثال شكل رقم 6.4 صفحة 215 .. يمكن لقرار سيء من قبل مدير أي قسم أن يسبب مشكلة في الإنتاج بأكمله.

1. Staff Authority /Staff responsibility سلطة الموظفين

Staff Authority: authority based on expertise that usually involves counseling and advising line managers

السلطة على أساس الخبرة التي عادة ما تتضمن المشورة وتقديم المشورة للمديرين التنفيذيين )أي خبرة الموظفين في العمل تعطيهم سلطة في إتخاذ قرارات أو تقديم مشورة لمدراء أعلى منهم أي أنهم يساعدون على اتخاذ القرارت ولكن ليست القرارات النهائية المهمة ويتم تسميتهم ب Staff members)

Staff members: advisers and counselors who help line departments in making decisions but who do not have the authority to make final decisions.

المستشارين الذين يساعدون الإدارات التنفيذية في اتخاذ القرارات ولكن ليس لديهم السلطة لاتخاذ القرارات النهائية.

Line authority > is usually indicated in organization charts by solid lines

Staff authority > is usually indicated in organization charts by dotted lines

سلطة الخط يشار إليها في المخططات التنظيمية بخطوط متواصلة .

سلطة الموظفين يشار إليها بخطوط متقطعة .

staff members: generally provide services to management.

line managers: are directly involved in producing the firm’s products.

( ويجب الانتباه إلى أن سلطة الخط فيها المديرين المباشرين يشاركون بشكل مباشر في عملية الإنتاج ولكن سلطة الموظفين تقدم خدمات بشكل عام للإدارة لذلك تأثير سلطة الخط يكون أكبر ) ..

1. Committee and Team Authority سلطة اللجان والفريق

Committee and Team Authority: authority granted to committees or teams involved in a firm’s daily operations.

سلطة ممنوحة للجان أو الفرق المشاركة في العمليات اليومية للشركة.

إذا كان أعضاء اللجنة سيعملون معًا لفترة زمنية طويلة ، فقد تمنح المنظمة سلطتها الخاصة كجهاز لاتخاذ القرار يتجاوز السلطة الفردية التي يمتلكها كل عضو من أعضائها( بمعنى أنها تعطي اللجنة أو الفريق سلطة اتخاذ بعض القرارات ) .

Work Team: groups of operating employees who are empowered to plan and organize their own work and to perform that work with a minimum of supervision.

فريق عمل : مجموعات من الموظفين العاملين الذين لديهم الصلاحية لتخطيط وتنظيم عملهم الخاص وأداء هذا العمل مع الحد الأدنى من الإشراف .

Basic form of organizational structure: الأشكال الأساسية للهيكل التنظيمي

يوجد أعداد لا تحصى من أشكال الهياكل التنظيمية ولكن هنا يتم ذكر الأشكال الأساسية :

1) Functional structure

2) Divisional structure

3) Matrix structure

4) International structure

* Functional structure: organization structure in which authority is determined by the relationships between group functions and activities.

الهيكل الوظيفي: الهيكل التنظيمي حيث يتم تحديد السلطة من خلال العلاقات بين وظائف المجموعة والأنشطة .

is used by most small to medium-sized firms

 يتم استخدامها من قبل معظم الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

وتكون حول وظائف العمل الأساسية : التسويق وإدارة العمليات وإدارة الشؤون المالية

 (finance department , marketing department , operations department )

فوائد هذا الهيكل ( التخصص في مجالات وظيفية specialization وتنسيق أكثر سلاسة فيما بينها )

في الشركات الكبيرة يزداد الهيكل تعقيداً فإنها تميل إلى إحدى ال3 أنواع الأخرى .

شكل الهيكل .. صفحة 216 / figure 6.5

* Divisional Structure: organizational structure in which corporate divisions operate as autonomous businesses under the larger corporate umbrella

هيكلية الأقسام : الهيكل التنظيمي الذي تعمل فيه أقسام الشركات كشركات مستقلة تحت مظلة الشركات الكبرى.

يعتمد هذا الهيكل على تقسيم وإدارة المنتجات product departmentalization

Division: department that resembles a separate business in that it produces and markets its own products.

قسم يشبه نشاطًا تجاريًا منفصلاً من حيث أنه ينتج ويسوق منتجاته الخاصة.

يتم تقسيم وفصل كل نشاط تجاري على أنه ينتج ويسوق منتجاته الخاصة ولكنهم يعودوا إلى نفس الشركة الأم

رئيس كل قسم قد يكون vice president أي نائب رئيس الشركة ، وإذا كانت الشركة كبيرة قد يكون رئيس بنفسه president ... عادة ما يكون لكل قسم هويته الخاصة ويعمل كشركة مستقلة نسبياً تحت مظلة الشركة الكبرى.

شكل هيكلية الأقسام .. صفحة 216 / figure 6.6

* Matrix structure: organizational structure created by superimposing one form of structure onto another.

هيكل مصفوفة: الهيكل التنظيمي الذي تم إنشاؤه عن طريق فرض شكل واحد من الهيكل على آخر.

a combination of two separate structures أي أنها مزيد من هيكلين تنظيميين

يصبح شكلها مثل المصفوفة matrix

يتم استخدام هيكل تنظيمي دائم permanent شكلها يكون خطوط متواصلة صعوداً وهبوطاً

ثم استخدام هياكل تنظيمية أخرى مختلفة فوقه ويكون شكلها خطوط متقطعة ومنتشرة في جوانب الهيكل

شكل الهيكل صفحة 218 / figure 6.7

* International structure: approaches to organizational structure developed in response to the need to manufacture, purchase, and sell in global markets.

الهيكل الدولي : نهج الهيكل التنظيمي الذي تم تطويره استجابة للحاجة إلى التصنيع والشراء والبيع في الأسواق العالمية.

يكون كل قسم في منطقة جغرافية معينة .. شكل الهيكل صفحة 219 / figure 6.8

New form of organizational structure

بعد الحديث عن الأشكال الأساسية للهياكل التنظيمية ، هنالك هياكل تنظيمية ظهرت جديداً

The most popular of these new forms are : ومن هذه الهياكل التنظيمية

1. Team organization
2. Virtual organization
3. Learning organization
* Team organization تنظيم الفريق

يعتمد بشكل أساسي على فرق من نوع المشروع ... لا يوجد تسلسل وظيفي أو قد يكون قليل جداً ، الشركات التي تتبنى هذا الهيكل التنظيمي تكون السلطة للفريق .

* Virtual organization المنظمة الافتراضية

يرتبط بشكل ظاهري مع تنظيم الفريق ..

 منظمة لدينا بنية رسمية ضئيلة او معدومة little or no formal structure

عدد قليل جداً من الموظفين الدائمين permanent employees, a very small staff

كلما تغيرت احتياجاتها يتغير موظفيها ... وتعتمد على العقود contracted

ينطبق هذا الهيكل على شركات الأبحاث أو الاستشارات research or consulting firms

شكل المنظمة الافتراضية صفحة 220 / figure 6.9

* Learning organization منظمة تعليمية

works to integrate continuous improvement with continuous employee learning and development.

تعمل على دمج التحسين المستمر مع التعلم والتطوير المستمر للموظفين ، أي أنها تعمل على تسهيل التعلم المستمر والتطور الشخصي لجميع موظفيها مع الاستمرار في تغيير نفسها للاستجابة للمتطلبات والاحتياجات المتغيرة.

the most frequent goals are superior quality, continuous improvement, and performance measurement.

لأهداف الأكثر شيوعًا هي الجودة العالية والتحسين المستمر وقياس الأداء.

على سبيل المثال ، إذا كان كل موظف في مؤسسة ما يتعلم شيئًا جديدًا كل يوم ويمكنه ترجمة هذه المعرفة إلى ممارسة ذات صلة بالعمل ، فسيتم اتباع التحسين المستمر بشكل منطقي.

Informal organization منظمة غير رسمية

Informal Organization: network, unrelated to the firm’s formal authority structure, of everyday social interactions among company employees.

هي شبكة ، لا علاقة لها بهيكل السلطة الرسمية للشركة ، والتفاعلات الاجتماعية اليومية بين موظفي الشركة.

الوظائف اليومية تتجاوز الوظائف الرسمية .

Informal groups مجموعات غير رسمية

Informal groups: are simply groups of people who decide to interact among themselves.

المجموعات غير الرسمية هي ببساطة مجموعات من الأشخاص الذين يقررون التفاعل فيما بينهم.

قد يكونون أشخاص يعملون معا بشكل رسمي أو يجتمعون لتناول الغداء أو أثناء فترات الراحة أو بعد العمل وقد يتحدثون عن الأعمال التجارية أو موضوعات غير مرتبطة بالعمل ( قد يكون تأثيرهم إيجابي على الشركة إذا عملوا معاً لدعمها ) وقد يؤثرون سلباً عليها إذا عملوا معاً بطرق تتعارض مصالح الشركة

Organizational grapevine

Grapevine: informal communication network that runs through an organization

شبكة اتصال غير رسمية يمكن أن تعمل من خلال منظمة بأكملها .

توجد في كل الشركات عدا الشركات الصغيرة ، ونظراً لأن هذه الشبكة تنقل المعلومات شفوياً فإن مثل هذه المعلومات غالباً ما تصبح مشوهة في هذه العملية لذلك قد يسبب أضرار للشركة ولحسن الحظ المديرين لديهم بعض السيطرة عليه من خلال الاستجابة للمعلومات الغير دقيقة والحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة .

Intrapreneuring

Intrapreneuring: process of creating an maintaining the innovation and flexibility of a small-business environment within the confines of a large organization.

عملية إنشاء والحفاظ على الابتكار والمرونة في بيئة الأعمال الصغيرة داخل حدود شركة كبيرة.