

تصميم الهيكل التنظيمي

CH10 Designing Organizational Structure - Basic Designs

التصميم التنظيمي

→ Organizing - arranging and structuring work to accomplish an organization's goals. This process have several purposes.

أهداف تنظيم العمل

[1] Divides work to be done into specific and department.

← يقسم العمل الذي سيجب القيام به إلى أقسام محددة للقيام بها.

[2] Assigns tasks and responsibilities associated with individual jobs.

← يعين المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظائف الفردية.

[3] Coordinates diverse organizational tasks.

← ينفق المهام التنظيمية المتنوعة / تنسيق بين الدوائر والأقسام.

[4] Clusters jobs into units.

[5] Establishes relationships among individuals, groups, and departments.

[6] Establishes formal lines of authority.

← يحدد العلاقات الرسمية بين الأفراد / الأقسام / الوحدات.

← تنظيم وتهيئة العمل تحت خطوط السلطة (السلطة / المسؤول).

[7] Allocates and deploys organizational resources.

← توزيع الموارد على الدوائر والأقسام، منسب مناسب.

التصميم ← الهيكل التنظيمي

← هيكل (Organizing) يقدر أفعال (Organizational Structure)

Organizational Structure - الهيكل التنظيمي

- The formal arrangement of jobs within an

Organization - كيف ترتب الوظائف داخل المؤسسة

Organizational Chart - الرسم البياني للهيكل التنظيمي

The visual representation of an organization's

Structure - التمثيل المرئي (الرسم) للهيكل التنظيمي

Organizational Design - تصميم الهيكل التنظيمي

is developing or changing an organization's

structure. This process involves decisions

about six key elements: ستة عناصر رئيسية

1. Work Specialization - التخصص في العمل

2. Departmentalization - التقسيم الإداري

3. Chain of Command - السلسلة القيادية

4. Span of Control - مدى السيطرة

5. Centralization and decentralization - المركزية واللامركزية

6. Formalization - الرسمية

□ Work Specialization (Division of labor)

dividing work activities into separate

Job tasks

→ it could lead to great increases in productivity,

→ its important organizing mechanism, but not

as a source of increasing productivity.

← يمكن ان تؤدي الى ازدياد كبير في الانتاجية

← تفسير التنظيم ولكن ليس كمنهج اساسي لزيادة الانتاجية

OverSpecialization can result in human

diseconomies such as boredom, fatigue, stress,

Poor quality, Increase absenteeism, and Higher turnover

← هي مشكلة والتي يمكن ان تؤدي لذلك الزيادة من نودى

الى الهموظات اوراق ومال، الكتاب، القاب عن العمل

→ increase employees skills. (diversity) تنوع وزيادة مهارات

→ more expert in work المزيد من الخبرة في العمل

2] Departmentalization ← جمع الوظائف المتشابهة

- The basis by which jobs are grouped

الاساس الذي يتم من خلاله جمع الوظائف المتشابهة Together

1. Functional Departmentalization ← التخصص الوظيفي

+ Efficiencies from putting together similar specialties and people with common skills, knowledge, and orientation

لجميعها، الناس الذين يتكلمون في كل دائرة يكونون متخصصين + خبرة عالية

+ Coordination within functional area. في تنسيق

← تنسيق وتعاون بين الدوائر والعمليات الوظيفية

+ In-depth specialization ← بعمق في التخصص المتعمق

Poor communication across functional areas ← قلة التواصل

على الصعيد الوظيفي علاقات اجتماعية

- Limited view of organizational goals. ← كل واحد يركز على أهدافه الخاصة

2. Geographical Departmentalization ← الجغرافي

+ More effective and efficient handling of specific regional issues that arise.

تقارب بين اذنيهم قريبة ومقابل مكتب

في المنظمة نفسها منظرهم فقط أكثر فعالية وكفاءة للتعامل مع القضايا الإقليمية

+ Serve needs of unique geographic markets better ← خالفت علاقة كبيرة من شأنها

خدم حاجات السوق في المنطقة بشكل أفضل

- Duplication of functions. ← الإزدواجية في الوظائف

لا يمكن يكون تشغيلها والمسؤول عن جميع الوظائف في ما هي المنطقة

- Can feel isolated from other organizational area

لربما أن يشعر بالفرقة عنه المناطق المتبقية الأخرى

product line ← خط الإنتاج / تنوع في الإنتاج / تقسيم المهامات بناءً على المنتج

3 Product Departmentalization

+ Allows specialization in particular products

← السماح بالتخصص في منتجات محددة وخدمات معينة

+ Managers can become experts in their industry
يمكن للموظف
يكتسب خبرة في الصناعة
معرفة في المهام الموكولة

+ Closer to customers
القرب من العملاء

- Duplication of functions
ازدواجية الوظائف
عدد الموظفين
مما لا يمكن تجنبه

- Limited view of org goals
كل شخص ينفذ العمل
كل منظم يركز على زيادة مبيعاته
في مجال معين

4 Process Departmentalization

+ More efficient flow of work activities
التركيز على
لا تنقطع العمل
العملية التجميعية

- can only be used with certain type of product
← أنواع معينة من المنتجات

5 Customer Departmentalization

+ Customers needs and problems can be met by
man, women, kids
تلبية احتياجات الزبائن

specialists
← تقديم خدمات ومنتجات الزبائن بقدر وفهمهم

- Duplication of functions
ازدواجية الوظائف

- Limited view of org goals

* Cross-Functional-team

a work team composed of individuals from various functional specialties

← فريق عمل يتكون من أفراد من مختلف التخصصات الوظيفية
يعملوا معاً (موظفين من أكثر من تخصص)

[3] Chain of Command سلسلة القيادة

- the continuous line of authority ←
← من أعلى الأقسام
← من أعلى الأقسام
that extends from upper levels of an org
to the lowest levels of the organization,
which clarifies who reports to whom.

⇒ To understand the chain of command
you have to understand three other important
concepts: السلطة / سلسلة القيادة

[1] Authority - The rights inherent in a
managerial position to tell people what
to do and to expect them to do it.

← الحقوق في المنصب الإداري لإخبار الناس بما يجب عليهم فعله وتوقعهم القيام به

• acceptance theory of authority نظرية القبول للسلطة
The view that authority comes from the willingness
of subordinates to accept it. ← من القبول على قول

طابع العمل والموافقة على السلطة بإذنها / القبول بالطرفين

← لازم الموظفين وبيدع بتوقعهم الامور

يقبلونها موافقة على السلطة ومن امتثالها

⇒ they contended that subordinates will accept orders only if the following conditions are satisfied.

← شروط لفعال قبول الأوامر من قبل الموظفين

→ They understand the order
← فهم الطلب وطريقته

→ They feel the order is consistent with the

organization's purpose
← تتوافق الأوامر مع أهداف المؤسسة

→ The order does not conflict with order

their personal beliefs
← لا تتعارض الأوامر مع معتقداتهم الشخصية

→ they are able to perform the task as

directed
← يكونوا قادرين على أداء المهام التي توجهت لهم

← في حال، فإن الأوامر لا تتعارض مع أهداف المؤسسة

→ Two Forms of authority:-

[1] line authority - a authority that entitles a manager to direct the work of an employee

← سلطة الخط
← سلطة المدير الوظيفي على من تحت يده

← Staff
← سلطة الخط

[2] Staff authority - positions with some authority that have been created to support, assist, and advise those holding line authority

← لدعم ومساعدة (line)

← لا يقوموا بفرض القرارات، إلا بمساعدة وبدعم من الخط

← السلطة في عمل القرارات، وتصفيتها.

المسؤولية

[2] Responsibility - The obligation or expectation to perform. ← مسؤولية

كواجب يجب تنفيذها

← قولها في سلطة يوجب مسؤولية الرف الذي يتلقى الأوامر

[3] Unity of Command - The management principle that each person should report to only one manager. ← وحدة القيادة

← يكون مرصفي مدير واحد فقط / اتقى ال Order

عند Dual Chain of Command → معرفة

[4] Span of Control / نطاق السيطرة ← مدى السيطرة

- The number of employees a manager can efficiently and effectively manage.

← كم عدد الموظفين الذي المدير قادر على إدارتهم بكفاءة عالية.

→ The Span of Control concepts is

important because it determines how many

levels and managers an organization will

have

Flat/wide → more efficient

⇒ What determines the "Ideal" Span of Control?

* 1. Contingency Factors such as the skills and abilities of the managers and employees

الأساليب التي يستخدمها المدير والموظفون / خبرات / إذا المدير عنده خبرة على السيرة
تقل أكبر

* 2. the characteristics of the work being done, similarity and complexity of employee tasks

← طبيعة العمل نفسه هل هي Simple/complex ← wide لا اختلاف في العمل
↓
تكون من المديرين
إذا كانت بسيطة تتكون tall لأن يوجد مديرا أكثر عنده خبرة narrow

* 3. the physical proximity of subordinates

← قرب الموظفين والمعدات والموارد التي يحتاجها الموظفون / تقارب

قرب أعلى → tall → التقارب → narrow

* 4. The degree to which standardized procedures are in place. culture / formal statements

← سياسة برزبنت Flat/tall
↓
من ناحية التوسيع
narrow
مناخ مديرا
أكثر
طالبتكود
في تعبير
من ناحية الروتين والنظم
في مركزية وفي اتخاذ قرارات
وسلطة وأوامر

اللامركزية المركزية

5 Centralization and Decentralization

القرار بيد **Centralization** - The degree to which decision-making is concentrated at the upper levels of the organization.

Top managers

Complex

Decentralization - The degree to which

lower-level employees provide input or

actually make decisions.

wide / flat / decentralized

في العمل بسيط (Simple) قادرين على التعرف بيرون مركزية

decentralization

Employee empowerment - giving employees

more authority (power) to make decisions.

اعطاء الموظفين الحف والسطة والطاقة لاختار القرارات

بمدهم بالعمليات الخاصة لاختار القرارات

330

6] Formalization -

The degree to which jobs within the organization are standardized and the extent to which employee behavior is guided by rules

and procedures.
 كدريس في عديد قواعد / regulations / قواعد
قوانين سياسات تتشكل زهرق اطقفين / سياسات اطقفين
← بناء على الانتاجية + دقل من امتلاك

→ Highly Formalized jobs offer little discretion over what is to be done.

← مقيد بالقواعد والقوانين / قدر قليل من حرية التصرف بناء على ما يجب القيام به

→ Low Formalization means fewer constraints on how employees do their work. (امساحة الابداع)

قدر كبير من الحرية (حرية بشأن التصرف وما يجب القيام به)

← امساحة حرية وفيرا خبز (الناشر يتقيد بطلب الزبون) Highly

← داخل البرية يوجد مساحات للشباب يتبعوا low

الجرية وانتقاد الطوع جريه

Organizational Design

→ Mechanistic and Organic Structures

Two Models of Organizational Design

1] Mechanistic Organization - an organizational design that's rigid and tightly controlled

→ قواعد و قوائم و إجراءات (قائمة في التنفيذ) tall structure

2] Organic Organization - an organizational design that's highly adaptive and flexible.

له ظروف متغيرة / خطوات مرنة ومتغيرة الغير

Mechanistic vs Organic

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| • High Specialization | • Cross-Functional teams. |
| • Rigid departmentalization | • Cross-hierarchical teams. |
| • Clear Chain of Command | • Free flow of information |
| • Narrow spans of Control | • Wide spans of Control |
| • Centralization | • Decentralization. |
| • High Formalization | • Low Formalization. |

Under what circumstances is each design favored?

It "depends" on Contingency variables.

→ Contingency variables: عوامل طارئة تحدث أو تؤثر على الاختيار، النظام الهيكلي: اختيارها ←
mechanistic
organic
both

III Strategy and Structure

Changes in Corporate Strategy should lead to changes in an Organization's ~~Organizational~~ Structure

that support the strategy. ← أي تغيير في الاستراتيجية يجب أن يؤدي إلى تغيير في هيكل المنظمة الذي يدعم الاستراتيجية
أو Structure تتبع التغيرات الاستراتيجية

• The Organic structure works well for organizations pursuing meaningful, unique innovations:
← من أجل الابتكارات الفريدة والقيمة المضافة (الجديد)

• The mechanistic organization works best for companies wanting to tightly control costs.
← السيطرة على التكاليف والفوائد

• Imitation uses some of the characteristics of both mechanistic and Organic Organizations.
← تقليد ← كتر من مميزات
في حال الجود إلى المرفقين من أجل زيادة الأرباح
designs

مميزات الميكانيكية ← mechanistic

2] Size and structure

large →
small ←
عدد الموظفين

as an organization grows larger, its structure tends to change from organic to mechanistic with increased specialization, departmentalization, centralization, and rules/regulations.

كلما يزيد عدد الموظفين يصبح غير قادر على السيطرة

(Hall) ⇒ Mechanistics ← فبتبع القواعد ويكون القبول لها

كما يقل عدد الموظفين تتركهم حرية الاختيار والابتعا

Organic (wides) ← قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة

3] Technology and structure

Organizations adapt their structures to their technology. Every organization uses some form of technology to transform inputs into outputs.

← فكلما كانت التكنولوجيا تتكيف مع كل ما هو تقنيها. وكل منظمة

تستخدم نوعا تقنيا لتحويل المدخلات إلى مخرجات

⇒ Jean Woodward's classification of firms

based on the complexity of the technology employed.

← تصنيف الشركات على أساس مدى تعقيد

التكنولوجيا المستخدمة

Unit - mass - Process

- 1. Unit Production: single units or small batches
- 2. mass Production: items in large batches
- 3. Process Production: the production of items in continuous processes.

	Unit Production	mass Production	Process Production
Structural Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> Low vertical differentiation Low Horizontal differentiation low formalization 	<ul style="list-style-type: none"> Moderate vertical differentiation High Horizontal differentiation High Formalization 	<ul style="list-style-type: none"> High vertical differentiation Low Horizontal differentiation Low Formalization
Most effective structure.	Organic more flexible	Mechanistic	Organic
	Vertical	Vertical	Vertical
	Horizontal	Horizontal	Horizontal

Unit production ← high vertical differentiation, low horizontal differentiation, low formalization
 mass production ← moderate vertical differentiation, high horizontal differentiation, high formalization
 Process production ← high vertical differentiation, low horizontal differentiation, low formalization

(4) Environmental Uncertainty and Structures

→ Mechanistic organizational structures

→ tend to be most effective in stable

and simple environments

البيئة والوضع الاقتصادي مستقر والوضع مستقر يعمل على الدول

المارم باتباع النهج والقرارات والقوانين بشكل طبيعي

→ The flexibility of Organic organizational

structures is better suited for dynamic

and Complex environments.

→ في حال تغير الظروف وتغير البيئة، وكذلك التغيرات

كبيرة على البيئة تتطلب المرونة والتغير والتفاعل

⇒ Traditional Organizational Designs :-

→ أشكال الهيكل التنظيمي البسيطة

I Simple Structures :-

an organizational design with low departmentalization, wide spans of control, centralized authority, and little formalization.

example → Small business

→ لا يوجد دوائر ولا أقسام، السلطة بيد المسئول عن العمل
(check)

Strengths

- Fast سرعة
- Flexible مرونة
- inexpensive to maintain يسهل صيانتها
- clear accountability مسئولية واضحة

Weaknesses

إذا توفقت

- not appropriate as organization grows
- reliance on one person
- IS risky معرفة الناس = معرفة الكليات = توفيق

2] Functional Structure - حسب الوظائف

- an organizational design that groups together similar or related occupational specialties
- ← جمع كل الناس بل على قدر تخصصهم في كل جزء من أجزاء الشركة
- employees are grouped with others who have similar tasks.

Strengths

- Cost saving توفير التكاليف والوقت

Weaknesses

- Focuses on functional goals not overall goals التركيز على أهداف الدوائر وعدم التركيز على أهداف الشركة ككل
- Pool Communications between functional areas في تنسيق وفهم ما بين الأقسام

تقسيم حسب المنتجات

[3] Divisional Structure

→ Product departmentalization

= an organizational structure made up of separate, semiautonomous units or divisions.

← التركيز على المنتج من الإنتاج للبيج
← التكاليف أعلى
← موظفين
← موارد

Strengths Weaknesses.

→ Focuses on results

→ Duplication of

managers are responsible

activities and

for what happens to their

resources increases

products and services

costs and reduces

← تركيز على النتائج

efficiency.

← المدير مسؤول عن ما يحدث

أزيدوا بعض الأعمال والموارد

← المنتجات أو الخدمات

زيادة التكاليف

و تقليل الكفاءة