

تصميم الهيكل التنظيمي

CH10 Designing Organizational Structure - Basic Designs

إدارة الموارد البشرية تنظيم التنظيم

→ **Organizing** - arranging and structuring work

to accomplish an organization's goals. This process

have several purposes. ← تنظيم وهيكلة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة

→ **Purposes of Organizing** ← أهداف تنظيم العمل في المؤسسة

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

← يقسم العمل الذي ينبغي 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.

← ينسق المهام التنظيمية المتنوعة / تنظيم بين الدوائر والأقسام

[4] Clusters jobs into units. Unit ← جمع الوظائف المتشابهة في وحدة

[5] Establishes relationships among individuals, groups, and departments. ← يحدد علاقات بين أفراد الدوائر والأقسام

[6] Establishes formal lines of authority. ← اعتماد الوظائف على مهام / الأعمال شكل تنظيم

← تنظيم وهيكلة العمل تحت خطوط السلطة (خط السلطة) / مسئول

[7] Allocates and deploys organizational resources.

← توزيع الموارد على الدوائر والأقسام، منسب مناسب

التصميم ← الهيكل التنظيمي

← من فاعل (Organizing) بقدر فاعل (Organizational Structure)

⇒ Organizational Structure :- الهيكل التنظيمي

- The formal arrangement of jobs within an Organization
كيفية ترتيب 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:
وهو تطوير أو تغيير هيكل المؤسسة
التي تتضمن قرارات بشأن ستة عناصر رئيسية

⇒ هو البناء أو تطوير أو تغيير في الهيكل التنظيمي لمؤسسة

1. Work Specialization :- تخصص العمل

2. Departmentalization :- النوع الإداري

3. Chain of Command :- السلسلة القيادية

4. Span of Control :- مدى السيطرة

5. Centralization and decentralization :- المركزية واللامركزية

6. Formalization :- الرسمية

II 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 أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية

← تعتبر آلية تنظيمية وليست كمصدر أساسي لزيادة الإنتاجية

OverSpecialization Can result in human

diseconomies such as boredom, fatigue, stress,

Poor quality, Increase absenteeism, and Higher turnover

← هي مشكلة وليس غير أساسية لذلك الزيادة منها تؤدي إلى

إلى الهفوطات، إدمان، إهمال، الكساح، القابض والعمل

→ increase employees skills. (diversity) تنوع وزيادة مهارات

→ more expert in work أكثر خبرة في العمل

2. Departmentalization ← جمع الوظائف المتشابهة

- The basis by which jobs are grouped

الأساس الذي يتم من خلاله جمع الوظائف المتشابهة

1. Functional Departmentalization ← التخصص الوظيفي

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

لجميعهم خبرة عالية / الناس يجمعون في كل دائرة يكونون متخصصين Expert

+ Coordination within Functional area.

لأنهم متخصصون ويحاولون بين الدوائر والعمليات الوظيفية

+ In-depth specialization

← Poor communication across Functional areas

- Limited view of organizational goals.

كل واحد يركز على أهدافه الخاصة / هدف الدائرة الخاصة

2. Geographical Departmentalization ← الجغرافي

+ More effective and efficient handling of specific

regional issues that arise.

أكثر فعالية وكفاءة للتعامل مع القضايا الإقليمية

+ Serve needs of unique geographic markets better

في المنطقة نفسها منظرهم فقط / خائف علاقة وطيدة مع الناس في المنطقة

- Duplication of functions.

الازدواجية في الوظائف / لا يمكن يكون تشعبا والمسؤول عن جميع الوظائف في ما هي المنطقة

- Can feel isolated from other organizational area

يمكن أن يشعر بالفرقة عن المناطق التنظيمية 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

+ Managers can become experts in their industry

يصبح الموظف
خبير في
مجاله

+ Closer to customers

القرب من العملاء

- Duplication of functions

تكرار المهام
عدد الموظفين

- Limited view of org goals

في مجال غيرهم

كل شخص يركز على أهدافه الخاصة
لا تلتفت إلى أهداف الشركة ككل

④ Process Departmentalization

عملية التجميع
طريقة العمل

+ More efficient flow of work activities

الكفاءة
لا تلتفت إلى العمل

- Can only be used with certain type of product

← أنواع معينة من المنتجات

⑤ Customer Departmentalization

تقسيم الزبائن
man, women, kids

+ Customers needs and problems can be met by

specialists

← تقديم خدمات وحل مشاكل الزبائن بقدر وفهمهم

- Duplication of functions

ازدواج المهام

- 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 الأقسام المختلفة)

[3] Chain of Command سلسلة القيادة

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

← الأوامر تأتي من الطبقات العليا إلى الأقل
⇒ To understand the chain of command

you have to understand three other important
concepts: السلطة / حقائق الأوامر

[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 وتوقع منهم القيام به

• acceptance theory of authority نظرية القبول للسلطة

The view that authority comes from the willingness
of subordinates to accept it. ← من المفترض قول

طالما هم العاملون موافقين على السلطة بإذن / القبول بالطرفين

← لازم الموظفين وبيدع بتوقعهم الأوامر

يتوقعوا موافقين على السلطة ومن أمثلتها

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

← شروط لاجل قبول السلطة قبل الموظفين

→ They understand the order

→ They feel the order is consistent with the

organization's purpose

→ The order does not conflict with order

their personal beliefs

→ They are able to perform the task as

directed

← في حال، فبالإشارة إلى الشروط يتحقق السلطة

→ Two Forms of authority:-

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

← من حيث السلسلة الوظيفية من Top

← إلى lower

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

← لدعم ومساعدة ال (line)

← لا يفرضوا بفرض القرارات، إلا بمساعدة ويسموا خط

السلطة في عمل القرارات و تحقيقها.

المسؤولية

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

كموظف واجب عني الزايات يجب تنفيذها

← قولها في سلطة يوم مسؤولين الرف الذي يتلقى الاوامر

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

← يكون مرجعي مدير واحد فقط / اتلقى الأوامر من مدير واحد

عندما → Dual Chain of Command → معرفة فقط

[4] Span of Control / نطاق السيطرة

مدي
السيطرة

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

← كم عدد الموظفين الذي المدير قادر على إدارتهم بفعالية

⇒ The Span of Control concept 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

المهارات والصفات التي يمتلكها المديرون والموظفون / خبرات / إذا المدير عنه خبرته على السواء
بشكل أكبر

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

← طبيعة العمل نفسه هل هي Simple/Complex ← wide الاختلاف إلى عدد كبير من المديرات
↓
تأثيرها على طبيعة العمل إذا كانت بسيطة أو معقدة
narrow

3. the physical proximity of subordinates

← قرب الموظفين والمعدات والموارد التي يحتاجها الموظفون / تقارب

قرب الجوانب → tall → التقارب → narrow

4. The degree to which Standardized procedures are in place. culture / formal statement

← جامعة بيروقراطية Flat/tall
من ناحية التوسيع
من ناحية الروتين والنظم
في مركزية وفي اتخاذ قرارات
وسلطته وأوامر

narrow
خضوع مديرات
الكثير
طابعه
في تنفيذ

اللامركزية المركزية

[5] Centralization and Decentralization

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

أكثر في
← لانو القرارات
← اتخاذ القرارات مع اشرار العليا

Complex
• **Decentralization** - The degree to which lower-level employees provide input or

actually make decisions. هو به يعتمد انا

الموظفين يعرفوا خبرتهم / أكثر / wide / flat ← لانو الوضع
في العمل بسيط (Simple) قادرين على الفرق بدون مركزية

decentralization أشكال lower level

• **Employee empowerment** - giving employees more authority (power) to make decisions.

اعطاء الموظفين الحف والسلة والطاقة لاختار القرارات
لهم بهم بالموهبات الخاصة لاختار القرارات

← فمع الجدول صفحة 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.
 كدیش فی عندیہ rules/regulation قواعد
 قوانین سیاست شکل زهراف افوٹ فین / 4 اس ادارہ وقت
 نیادی علی الانتاجیہ + دقل من امثال

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

← مقید بالفواعد والقوانين / قدر قليل من حرية التصرف بشأن ما يجب القيام به

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

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

← اسرار جریہ و فیہا خبر (الناشر یقید طلبہ الزیور) Highly

← داخل الجریہ یوجد مساحات للكتابة یتنبوا و low

الجریہ وانتقاد افوٹ و جریہ

Organizational Design

⇒ Mechanistic and Organic Structures

Two Models of Organizational Design

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

→ فواعد وفواين وايفض (مارية في النفين) tall fanolard

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

لـ شروف، متغرة / خطوات مبررة ومتفائلة الغير

Mechanistic Vs Organic

Q.2. High Specialization

! واثره منفی دارد Rigid departmentalization

2nd goal - Clear Chain of Command

• Narrow spans of Control

Top down Centralization

en, W, 2019 • High Formalization
Ship 97

• فريق متعدد الوظائف
• Cross-Functional teams.

- Cross-hierarchical teams.

- Free flow of information

- Wide spans of Control

- Decentralization. lower

- Low Formalization.

Under what circumstances is each design favored?

It "depends" on Contingency variables.

⇒ Contingency variables:

Mechanistic
Organic
both

← عوامل طارئة تحدث أو تؤثر على الاختيار، النظام الهيكلي: اختيارها

II] Strategy and Structure

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

← 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 البحث عن ابتكارات فريدة ومعناها

• The mechanistic organization works best for companies wanting to tightly control costs.

← تنظيم دقيق / تدقيق على التكاليف والفوائد

• Imitation uses some of the characteristics of

both mechanistic and Organic Organizations

← في حال اللجوء إلى المزيج من التصميمات

الارتباط ← Organic

بدون اتصالات وانسجام بين الأقسام ← mechanistic

تدقيق

كثير من المميزات

2] Size and Structure

large → عدد الموظفين
small →

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

ما يزيد
العدد

كلما يزيد عدد الموظفين يهيئهم قدر على السيطرة

فبتنظيم القواعد ويكون القواعد صارمة → Mechanistics (Hall)

ما يقل عدد الموظفين لتبركهم حرية الاختيار والابداع

قادرين على اتخاذ القرارات المرونة → Organic (Wides)

3] Technology and Structure

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

← فكل المنظمات تتكيف مع تكنولوجيا. وكل منظمة

تستخدم نوع التكنولوجيا 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

انتاج كمي - Quantity

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
Unit Production Characteristics - Low vertical differentiation - Low Horizontal differentiation - Low Formalization Most effective structure: Organic more flexible	mass Production Characteristics - Moderate vertical differentiation - High Horizontal differentiation - High Formalization Most effective structure: Mechanistic	Process Production Characteristics - High vertical differentiation - Low Horizontal differentiation - Low Formalization Most effective structure: Organic

Unit Production: انتاج كمي / انتاج في كميات صغيرة

Horizontal: انتاج في كميات كبيرة / انتاج في كميات كبيرة

Unit production: انتاج كمي / انتاج في كميات صغيرة

Mass Production: انتاج كمي / انتاج في كميات كبيرة

Process Production: انتاج مستمر / انتاج في كميات كبيرة

[4] Environmental Uncertainty and Structure

→ Mechanistic organizational structures

→ tend to be most effective in stable

and simple environments

البيئة والوضع الاقتصادي مستقر والوضع مستقر يعمل على الدول
المارم بأشياء الفهم والقرارات والقوانين بشكل طبيعي

→ The flexibility of Organic organizational

structures is better suited for dynamic

and Complex environments.

→ في حال تغير الاقتصاد وتغير البيئة وكانت القرارات
كبيرة على البيئة يتطلب الأمر وقتاً والتفكير والتأقلم

⇒ Traditional Organizational Designs:-

[1] 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 على العمل
(check)

Strengths

- Fast سريعة
- Flexible مرنة
- inexpensive to maintain يسهل صيانتها
- clear accountability مسئولية واضحة

Weaknesses

إذا اتقيا لستم

- not appropriate as organization grows
- reliance on one person فكاح
- IS risky معرفة الحقائق بوضوح

2] Functional Structure - حسب الوظائف

- an Organizational design that groups together similar or related occupational specialties

← جمع كل الناس بل عملهم مرتبط (مثلاً: مهندسين)

- 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 المنظمة ككل
- Pool Communications between functional areas في تنسيق وإدارة التواصل بين

تقسيم حسب المنتجات

[3] Divisional Structure

→ Product departmentalization

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

← التركيز على المنتج من الإنتاج للبحر

← 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

أزيد واجبات في الأعمال والموارد

← المنتجات أو الخدمات

زيادة التكاليف

و تقليل الكفاءة