

الهيكل التنظيمي وتصميمه

المحاضرة السادسة

MGM111

مبادئ وأساسيات الإدارة

□ الهيكل التنظيمي
□ تصميم الهيكل التنظيمي



مخرجات التعلم من المحاضرة



ما هي المنظمة؟

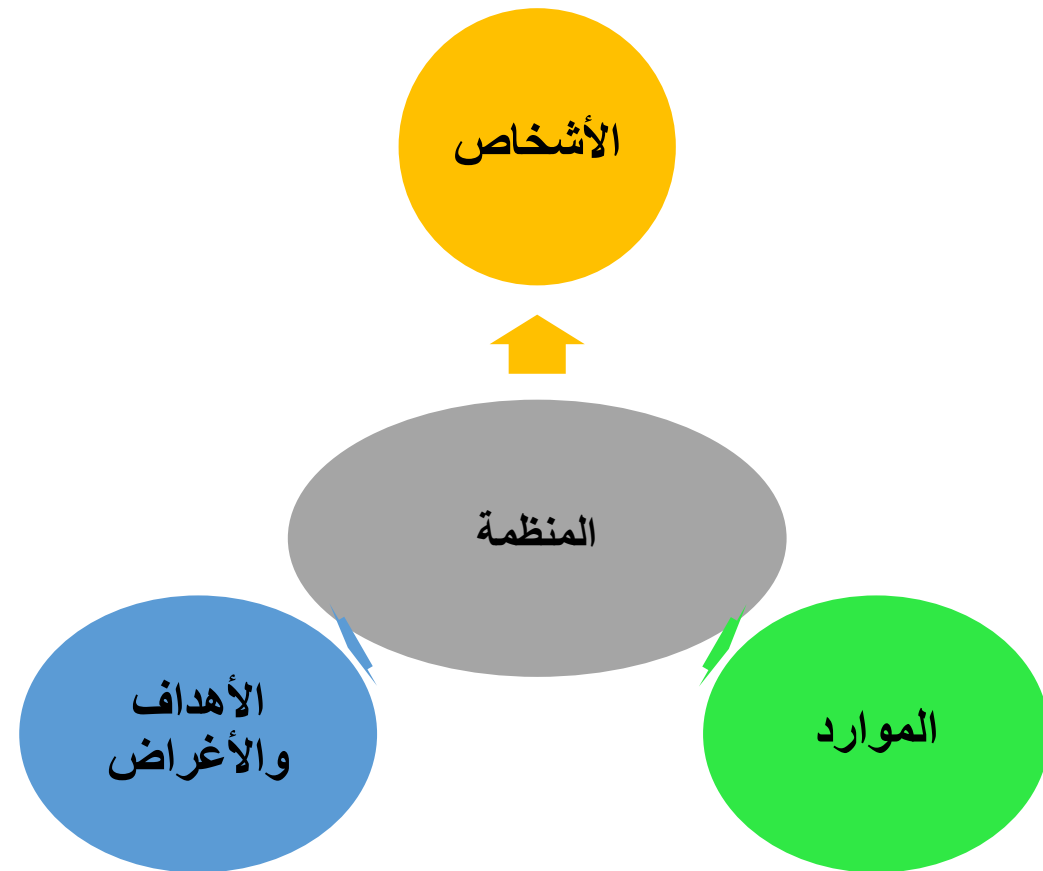


تعريف المنظمة

- مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معًا بطريقة منظمة لتحقيق غرض مشترك
- هي شخصان أو أكثر يعملون معًا بطريقة منظمة لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف
- يمكن أن تكون أي هيئة منظمة مثل القسم أو العمل أو الشركة في القطاع الخاص أو العام أو جمعية غير ربحية.

تعريف آخر

هو الترتيب والتنسيق بين الأشخاص
والموارد لتحقيق غرض محدد



الآداء التنظيمي

الكفاءة والفعالية

الكفاءة (الوسائل)

استخدام
الموارد

نفايات منخفضة



الفعالية (النهاية)

تحقيق
الهدف

إنجازات عالية



تسعى الإدارة إلى: تقليل هدر
الموارد (كفاءة عالية) تحقيق هدف مرتفع
(فعالية عالية)

الكفاءة والفاعلية هما مفهومان متعلقان بالأداء ولكنهما مختلفان:

• الكفاءة: تعني القدرة على إنجاز المهام والأعمال المطلوبة بدقة وبأقل كمية من الموارد والجهد والوقت. وهي تركز على الإنتاجية وتقليل الهدر.

الفاعلية: تعني تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. وهي تركز على تحقيق النتائج الصحيحة والمؤثرة.

الكفاءة تركز على كيفية إنجاز العمل ، بينما الفاعلية تركز على ما يتم إنجازه من عمل.

الكفاءة تقاس بمعايير مثل الوقت والجهد والتكلفة ، أما الفاعلية فتقاس بمدى تحقيق الأهداف

الترتيب الرسمي للوحدات داخل المنظمة



1. الهيكل التنظيمي

تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو نظام يحدد كيفية توجيه أنشطة معينة لتحقيق أهداف المنظمة. يمكن أن تتضمن هذه الأنشطة قواعد وأدوارًا ومسؤوليات.



لماذا نحتاج إلى الهيكل التنظيمي

يوفر الهيكل التنظيمي إطارًا واضحًا لاتخاذ القرار وتخصيص الموارد، مما يمكن الشركة من العمل بفعالية وتحقيق أهدافها. يمكن أن يختلف الهيكل على نطاق واسع اعتمادًا على حجم الشركة وصناعتها وثقافتها، من بين عوامل أخرى



لماذا نحتاج إلى الهيكل التنظيمي بالتفصيل

- يقسم العمل الذي يتعين القيام به إلى وظائف وأقسام محددة
- يحدد المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظائف الفردية
- ينسق المهام التنظيمية المتنوعة
- يجمع الوظائف في وحدات
- يؤسس علاقات بين الأفراد والمجموعات والأقسام
- يؤسس خطوط سلطة رسمية
- يخصص الموارد التنظيمية وينشرها

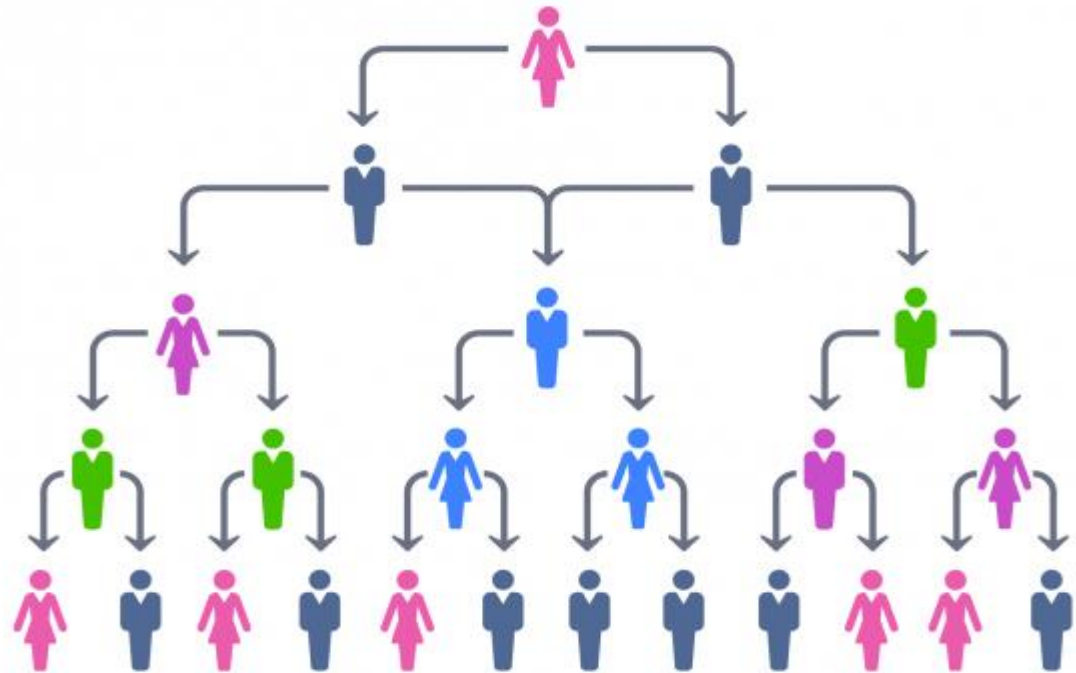


أنواع الهياكل التنظيمية

1. الهيكل الهرمي:

وهو هيكل تنظيمي تقليدي يتميز بسلسلة قيادة وعلاقات شفافة. حيث يقدم كل موظف تقاريره إلى مدير واحد، وتتدفق سلطة اتخاذ القرار من الأعلى إلى الأسفل.

HIERARCHICAL ORGANIZATIONS

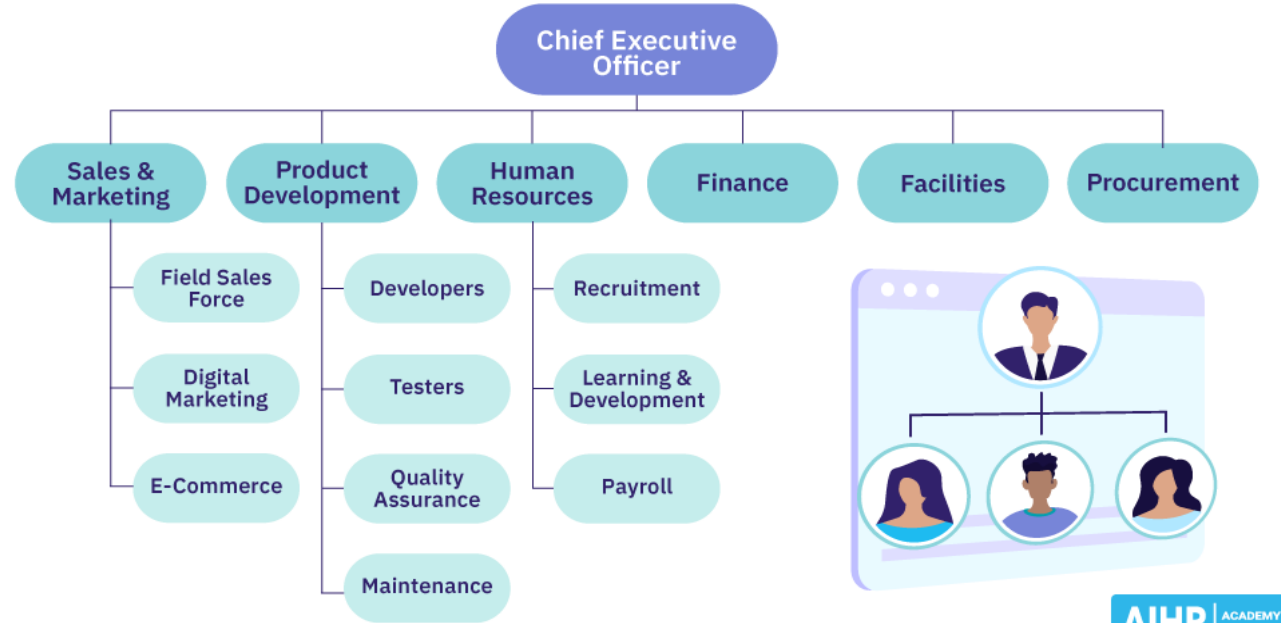


أنواع الهياكل التنظيمية

2. الهيكل الوظيفي:

في النموذج المتاح، يتم تنظيم الأقسام حسب الوظيفة، مثل التسويق أو التمويل أو العمليات. كل قسم مسؤول عن مجموعة محددة من المهام، ويتمتع الموظفون داخل كل قسم بمهارات متخصصة.

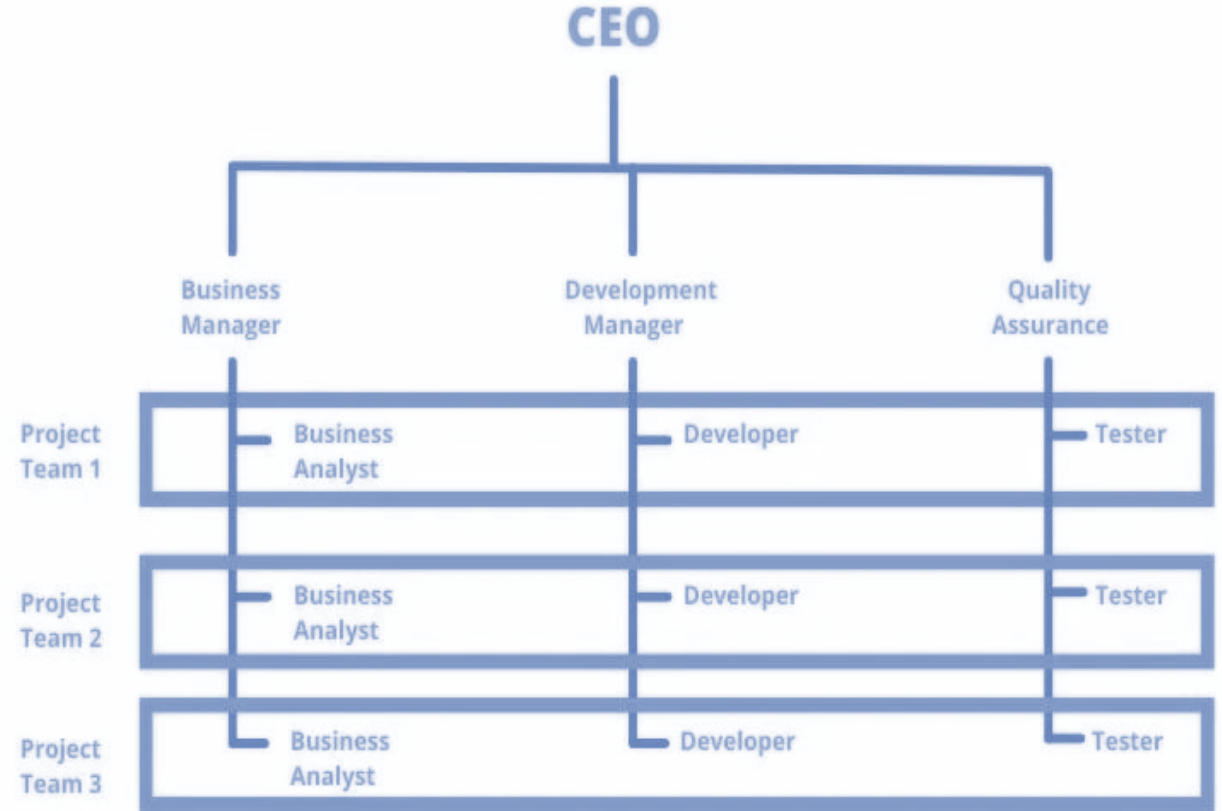
Functional Organizational Structure



أنواع الهياكل التنظيمية

3. هيكل المصفوفة:

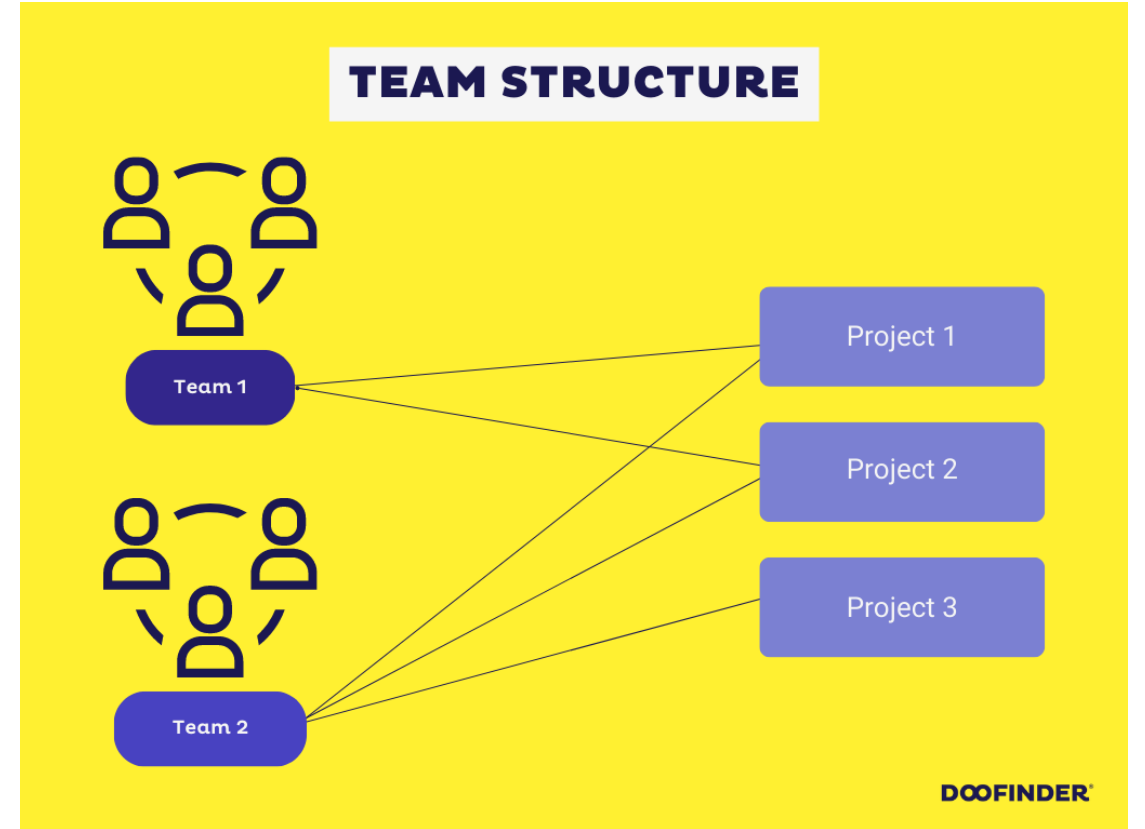
يجمع هيكل المصفوفة بين عناصر هيكل المنظمة الوظيفية والأنظمة القائمة على المشاريع. يجوز للموظفين تقديم تقاريرهم إلى مدير نشط ومدير مشروع، مما يسمح بمزيد من التعاون والمرونة.



أنواع الهياكل التنظيمية

4. الهيكل التنظيمي القائم على الفريق

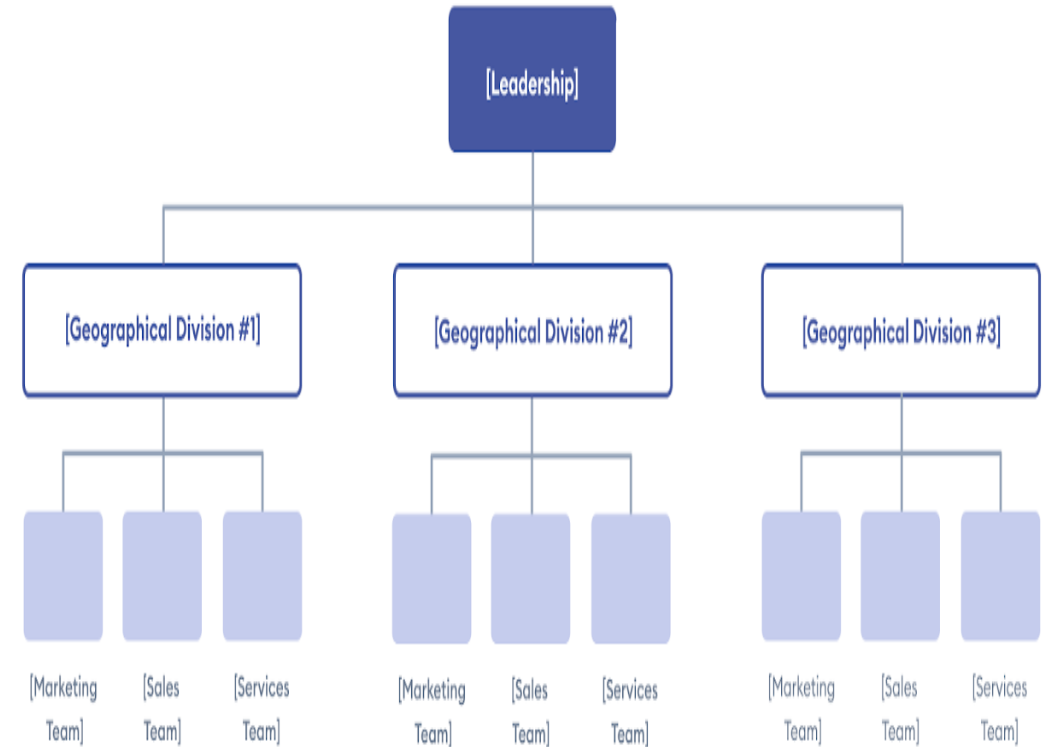
في النظام القائم على الفريق، يتم تقسيم المنظمة إلى فرق ذاتية الإدارة تعمل معًا لتحقيق هدف مشترك. كل وحدة لديها مجموعة محددة من المهام وهي مسؤولة عن تحديد كيفية نقل الموارد البشرية لإنجازها.



أنواع الهياكل التنظيمية

5. الهيكل القسمي أو متعدد الأقسام:

يستخدم الهيكل القسمي عادةً من قبل الشركات الكبيرة ذات خطوط العمل المتعددة. يعمل كل قسم ككيان منفصل بأقسامه الوظيفية ويتبع هيكلًا تنظيميًا واحدًا.



عملية تشكيل الطريقة التي يتم بها هيكلية
المنظمات وإدارتها.

وهي تنطوي على العديد من الجوانب
المختلفة للحياة في العمل، بما في ذلك
تشكيلات الفريق، وأنماط التحول،
وخطوط الإبلاغ، وإجراءات اتخاذ القرار،
وقنوات الاتصال، وأكثر.



2. تصميم الهيكل التنظيمي

التصميم التنظيمي

يتضمن اتخاذ القرارات بشأن ستة عناصر رئيسية:

- التخصيص في العمل
- التقسيم الإداري
- سلسلة القيادة
- نطاق السيطرة
- المركزية واللامركزية
- الرسمية

التخصص في العمل

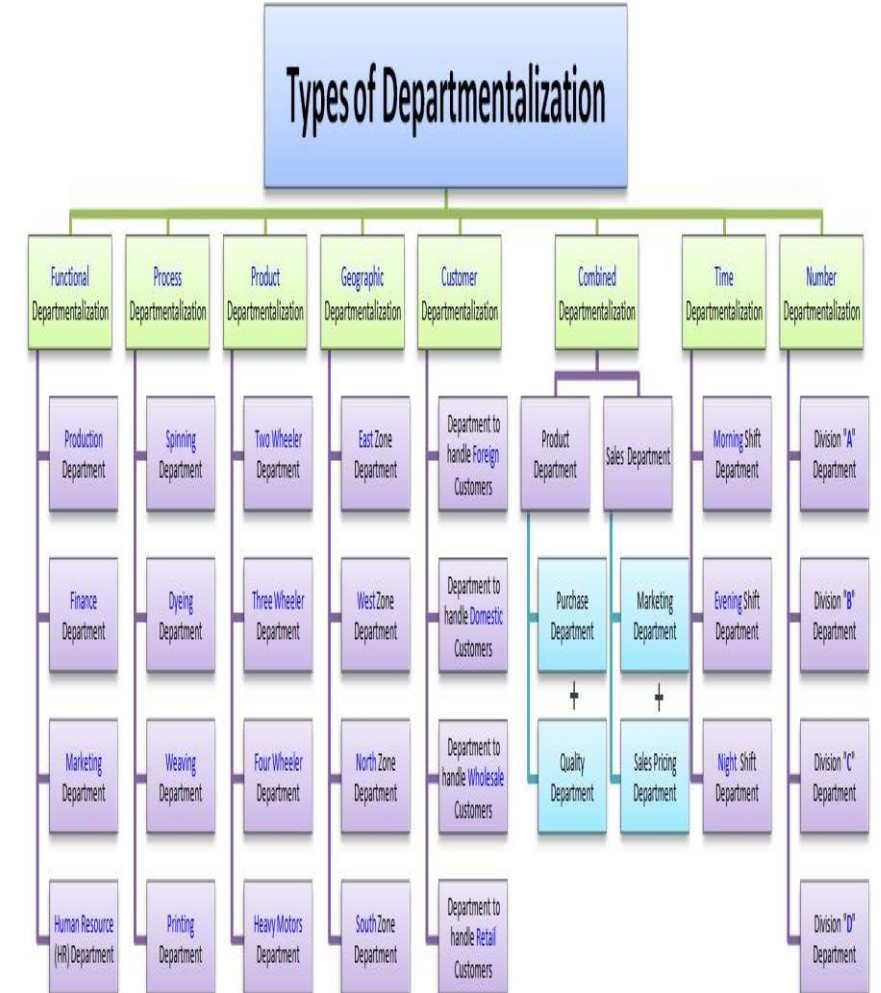
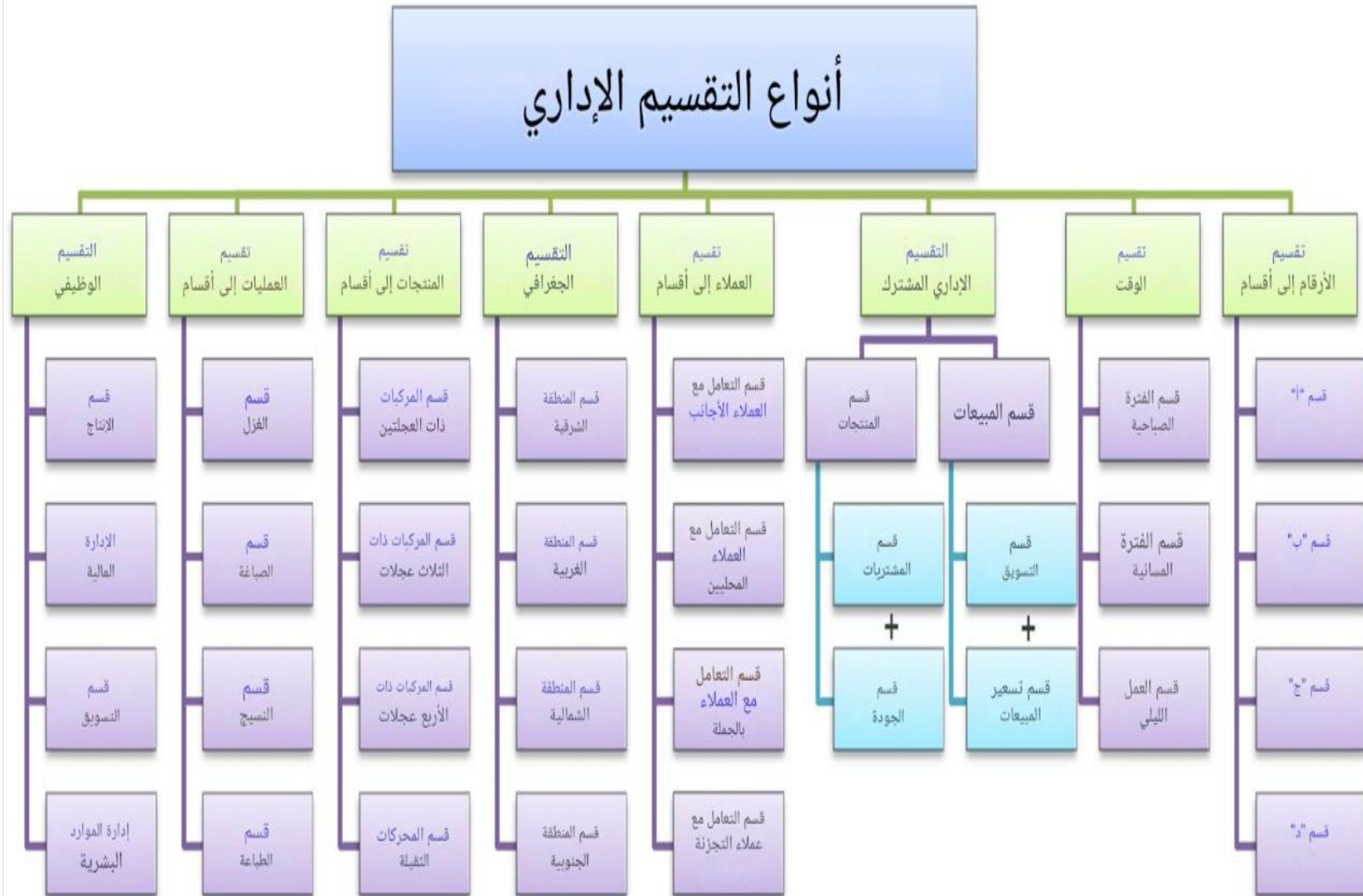
Work Specialization

الدرجة التي يتم بها تقسيم المهام في المنظمة إلى وظائف منفصلة مع إكمال كل خطوة بواسطة شخص مختلف.

تذكر

يمكن أن يؤدي التخصص المفرط إلى عواقب وخيمة على البشرية بسبب الملل والتعب والإجهاد وسوء الجودة وزيادة التغيب وزيادة معدل دوران العمالة.

التقسيم حسب النوع

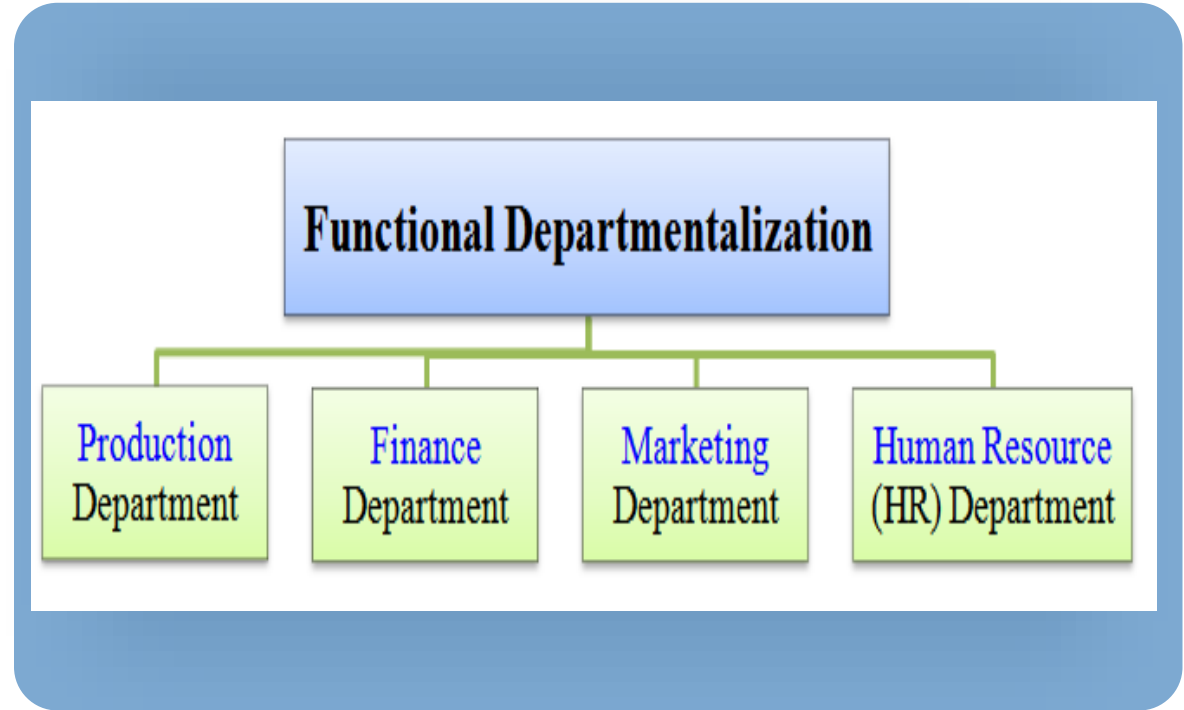


يتم سرد أنواع التقسيم الإداري على النحو التالي

- التقسيم الوظيفي.
- تقسيم حسب العمليات.
- تقسيم حسب المنتجات.
- التقسيم الجغرافي.
- تقسيم حسب العملاء.
- تقسيم حسب مجموعات.
- تقسيم حسب الوقت.

في التقسيم الوظيفي، يتم فصل الأقسام أي فصلها عن بعضها البعض بناءً على الوظائف أو المهام التي تؤديها.

أمثلة؛ قسم الإنتاج، قسم المالية، قسم التسويق، قسم الموارد البشرية، إلخ. هنا، يتم تجميع جميع الأنشطة المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالإنتاج معًا لتكوين قسم إنتاج.



مزايا وعيوب التقسيم الوظيفي

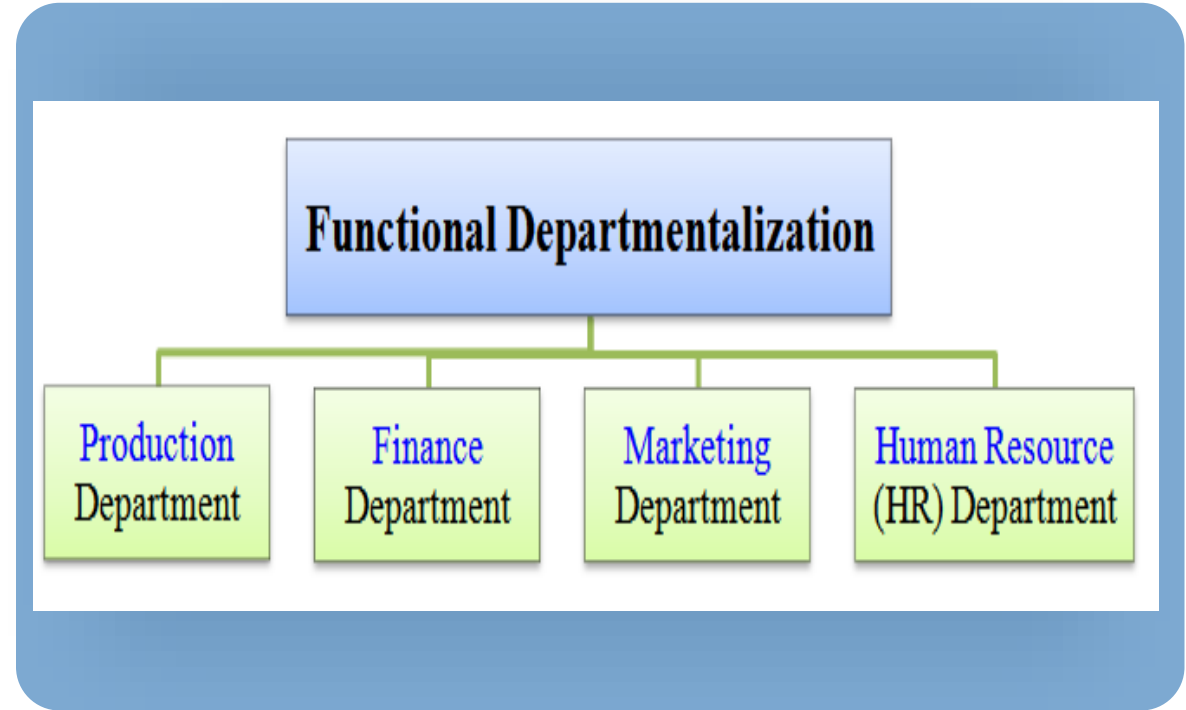
+ الكفاءات الناتجة عن تجميع التخصصات المتشابهة والأشخاص ذوي المهارات والمعرفة والتوجهات المشتركة

+ التنسيق داخل المجال الوظيفي

+ التخصص المتعمق

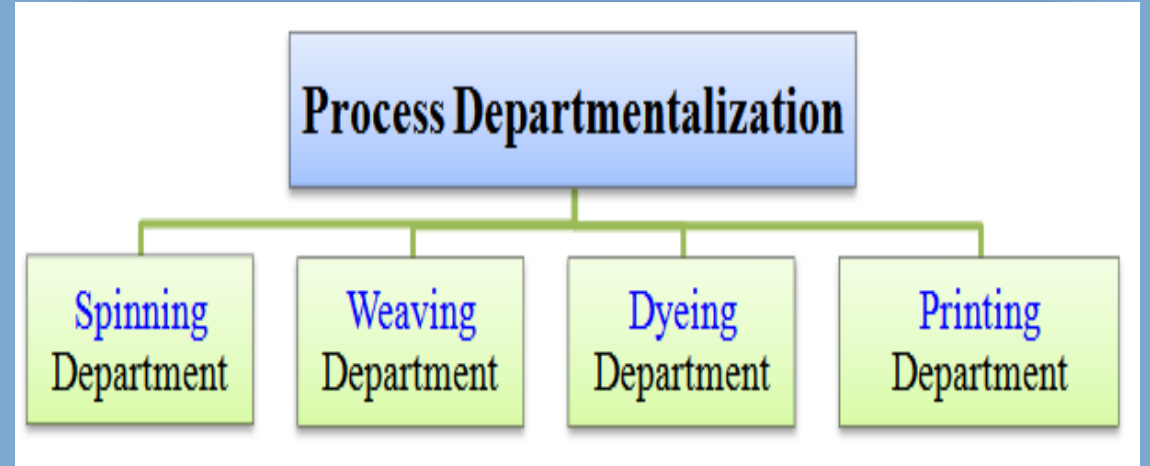
- ضعف التواصل بين المجالات الوظيفية

- رؤية محدودة لأهداف المنظمة



في التقسيم حسب العمليات، يتم فصل الأقسام بناءً على دورها في عملية الإنتاج.

يمكن رؤية أفضل مثال في مصنع النسيج حيث قد يكون لدينا قسم غزل وقسم نسيج وقسم صباغة وقسم طباعة وما إلى ذلك. هنا، داخل مصنع النسيج، يتم تجميع جميع الأنشطة المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالغزل معًا لتكوين قسم غزل.



مزايا و عيوب تقسيم حسب العمليات

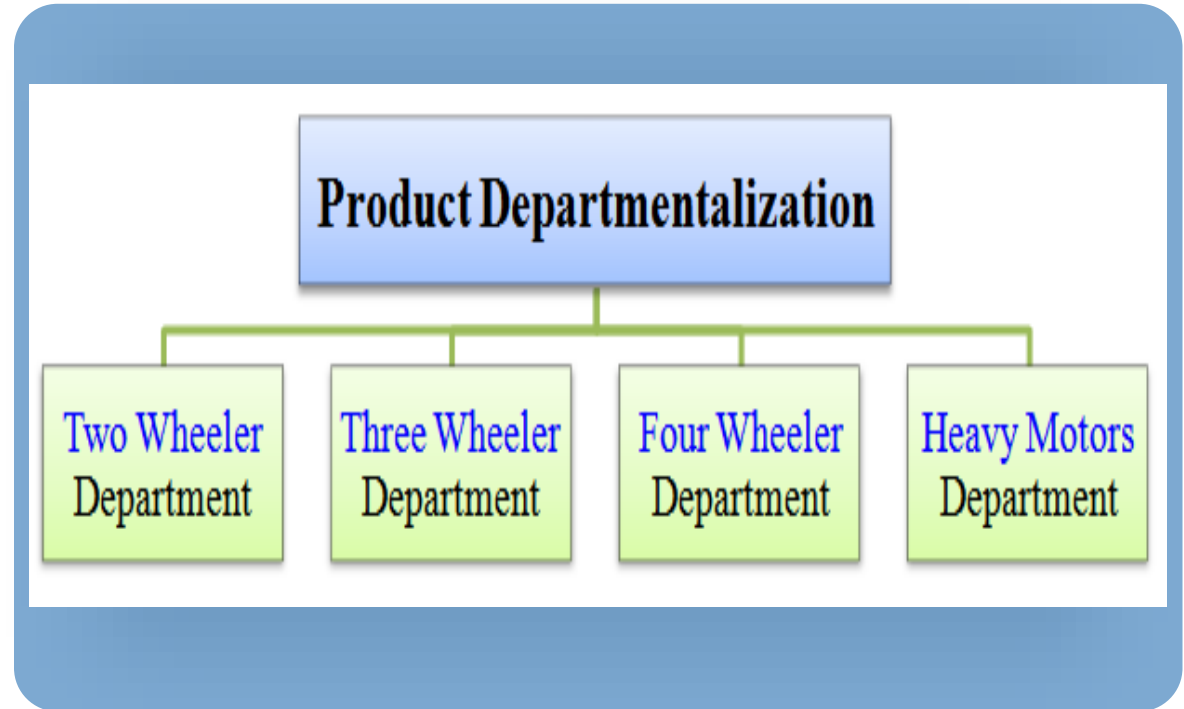
+ تدفق أكثر كفاءة لأنشطة العمل

- يمكن استخدامه فقط مع أنواع معينة من المنتجات



في التقسيم حسب المنتجات، يتم فصل الأقسام بناءً على نوع المنتج الذي تنتجه الشركة. هنا، يكون كل قسم فردي مسؤولاً عن إنتاج وبيع نوع المنتج المخصص له.

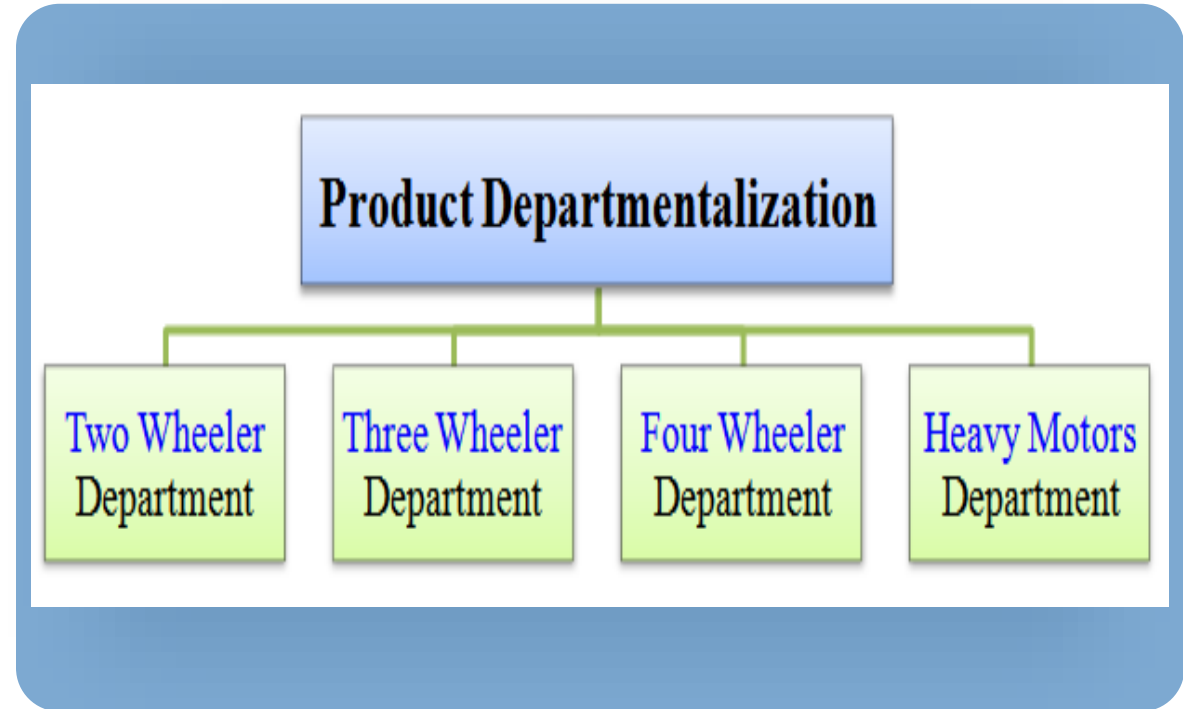
ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شركة تصنيع السيارات. في مثل هذه الشركة، نرى عمومًا أقسامًا مثل قسم المركبات ذات العجلتين، وقسم المركبات ذات الثلاث عجلات، وقسم المركبات ذات الأربع عجلات، وقسم المحركات الثقيلة، وما إلى ذلك، والتي تصنع المركبات مثل الدراجات النارية، والعربات الآلية، والسيارات، والحافلات والشاحنات، على التوالي. هنا، داخل شركة السيارات، يتم تجميع جميع الأنشطة المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بتصنيع السيارات معًا وتخصيصها لقسم المركبات ذات الأربع عجلات أو السيارات.



مزايا وعيوب تقسيم حسب المنتجات

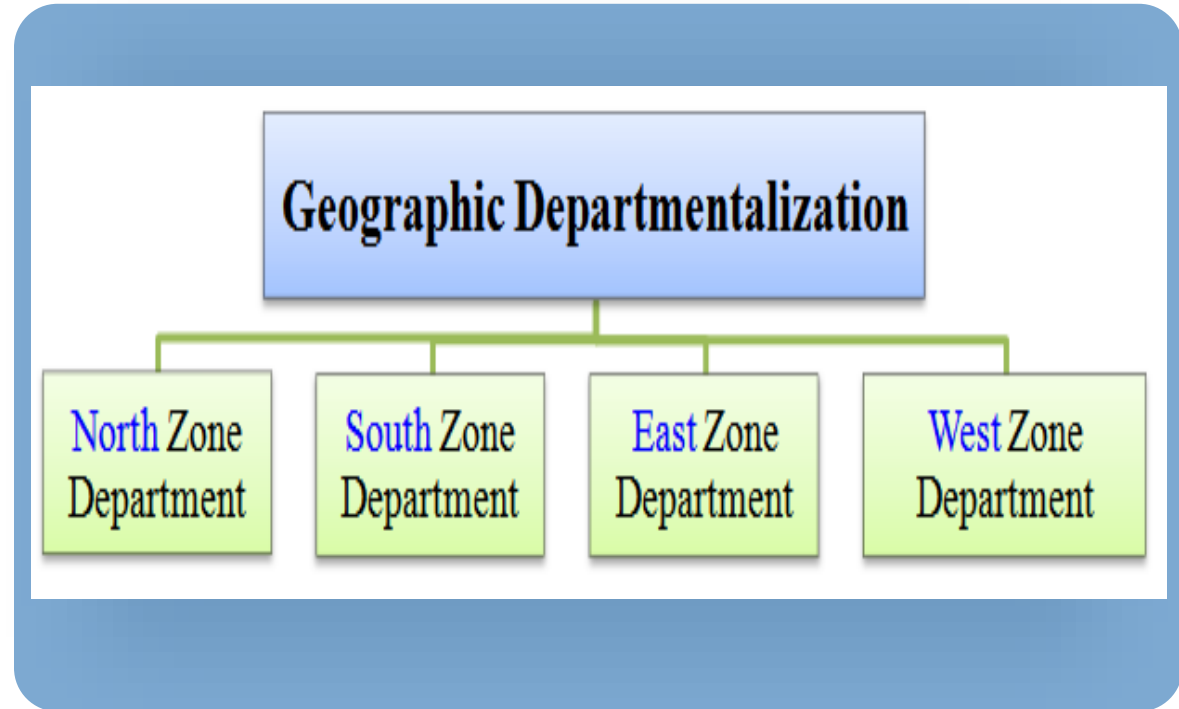
- + يسمح بالتخصص في منتجات وخدمات معينة
- + يمكن للمديرين أن يصبحوا خبراء في صناعتهم
- + أقرب إلى العملاء

- تكرار الوظائف
- رؤية محدودة لأهداف المنظمة



في التقسيم الجغرافي، يتم إنشاء أقسام منفصلة بناءً على عمليات الشركة (أي المؤسسة) التي سيتم تنفيذها إما على مساحة شاسعة أو داخل منطقة مقيدة من خلال فروع أو مكاتب تم إنشاؤها في مناطق أو أماكن مختلفة في تلك المنطقة.

على سبيل المثال، قد تعمل شركة كبيرة عالميًا من خلال أقسامها الإقليمية المختلفة التي تم إنشاؤها على أساس البلد. في سياق مماثل، قد تعمل شركة أو مؤسسة صغيرة فقط داخل حدود المدينة من خلال مكاتبها التي تم إنشاؤها في المنطقة الشرقية والمنطقة الغربية والمنطقة الشمالية والمنطقة الجنوبية من المدينة.

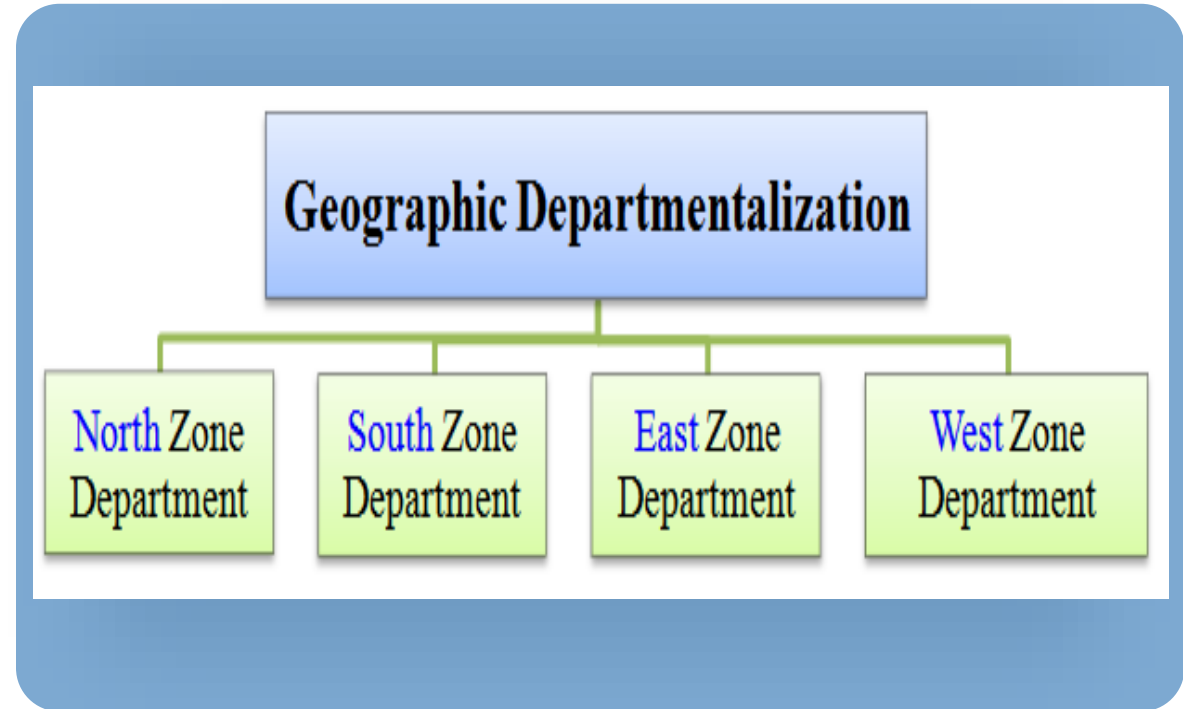


مزايا و عيوب التقسيم الجغرافي للأقسام

+ التعامل بشكل أكثر فعالية وكفاءة مع القضايا الإقليمية المحددة التي تنشأ
+ تلبية احتياجات الأسواق الجغرافية الفريدة بشكل أفضل

- تكرار الوظائف

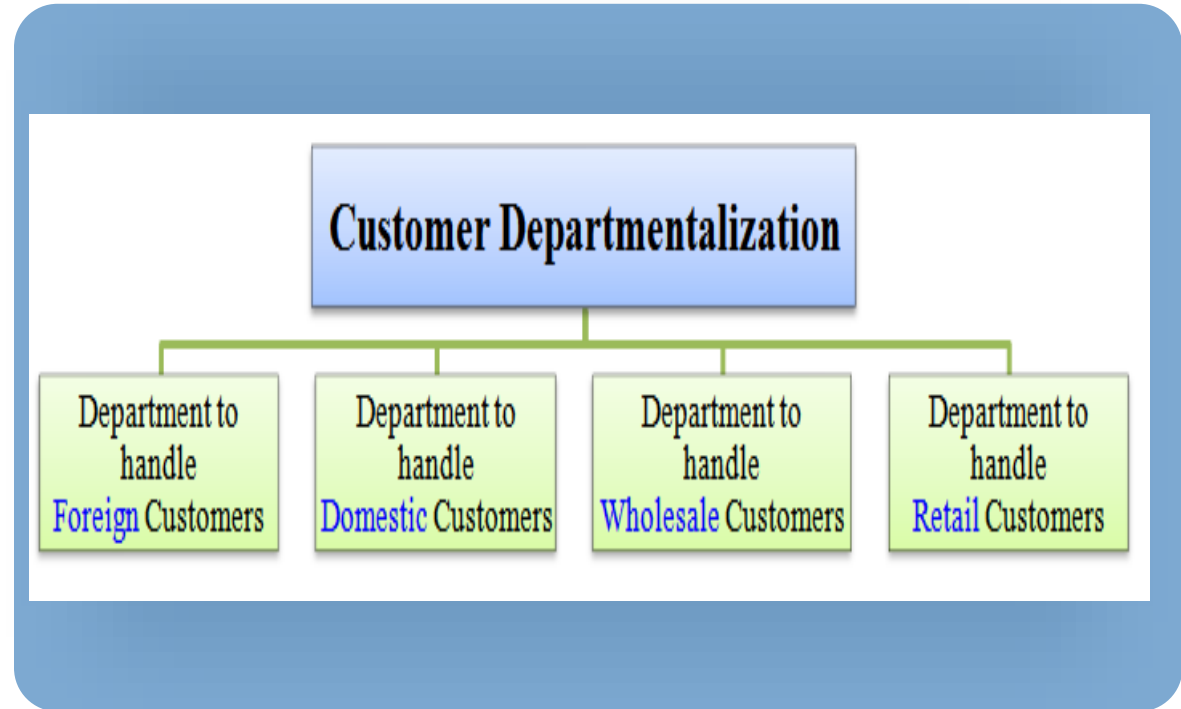
- الشعور بالعزلة عن المجالات التنظيمية الأخرى



في التقسيم حسب العملاء، يتم فصل الأقسام عن بعضها البعض بناءً على أنواع أو مجموعات العملاء المراد التعامل معهم.

على سبيل المثال، يمكن تصنيف العملاء إلى أنواع مثل العملاء الدوليين أو الأجانب، أو العملاء الداخليين أو المحليين، أو عملاء الشراء بالجملة أو الجملة، أو عملاء التجزئة، إلخ.

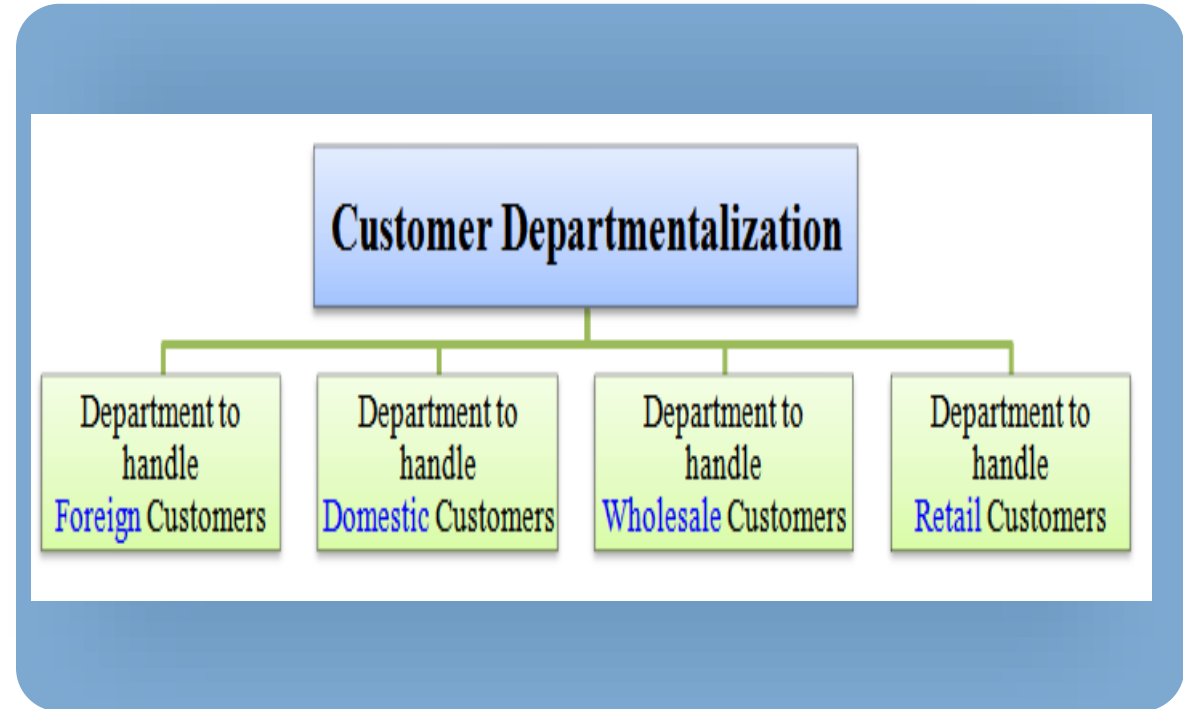
تحتاج كل مجموعة من العملاء إلى تكتيكات واستراتيجيات مختلفة للتعامل معهم بشكل أفضل. وبالتالي، فإن تقسيم العملاء المناسب يخدم هذا الغرض



مزايا وعيوب التقسيم حسب العملاء

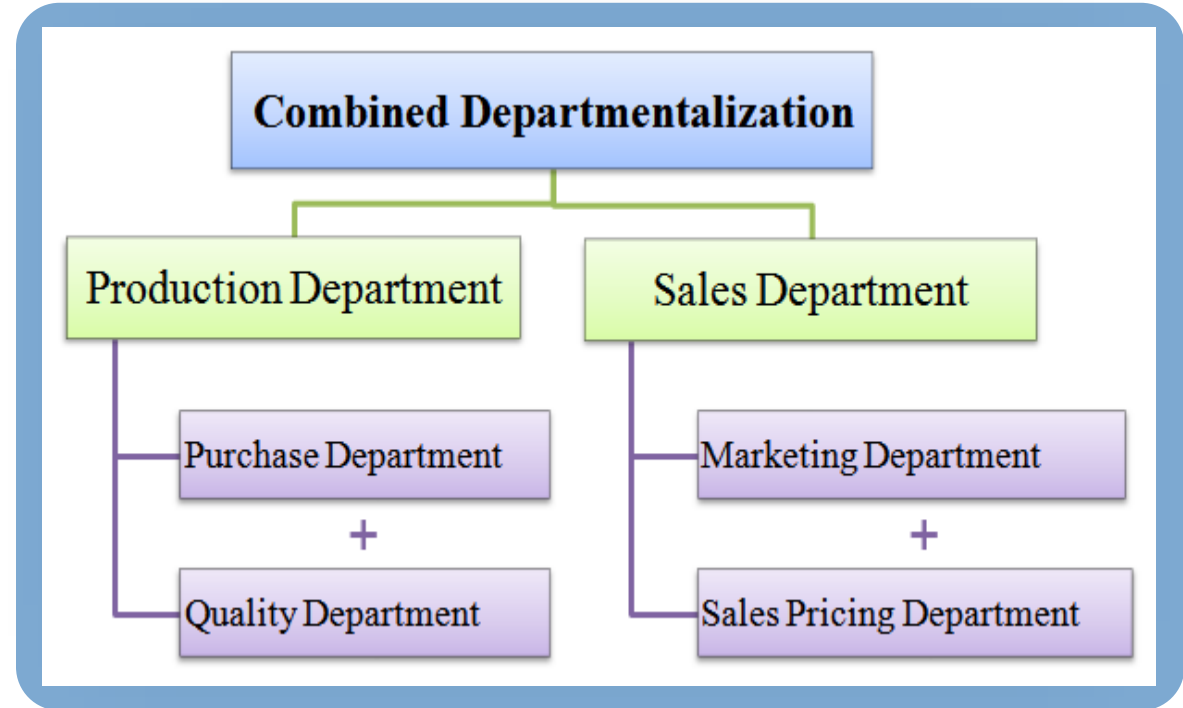
+ يمكن تلبية احتياجات العملاء ومشاكلهم من قبل المتخصصين

- ازدواجية الوظائف
- نظرة محدودة لأهداف المنظمة



في التقسيم الإداري المشترك، تستخدم الشركة أو المنظمة مزيجًا أو مجموعة أو اتحادًا بين قاعدتين أو أكثر من قواعد التقسيم الإداري المختلفة.

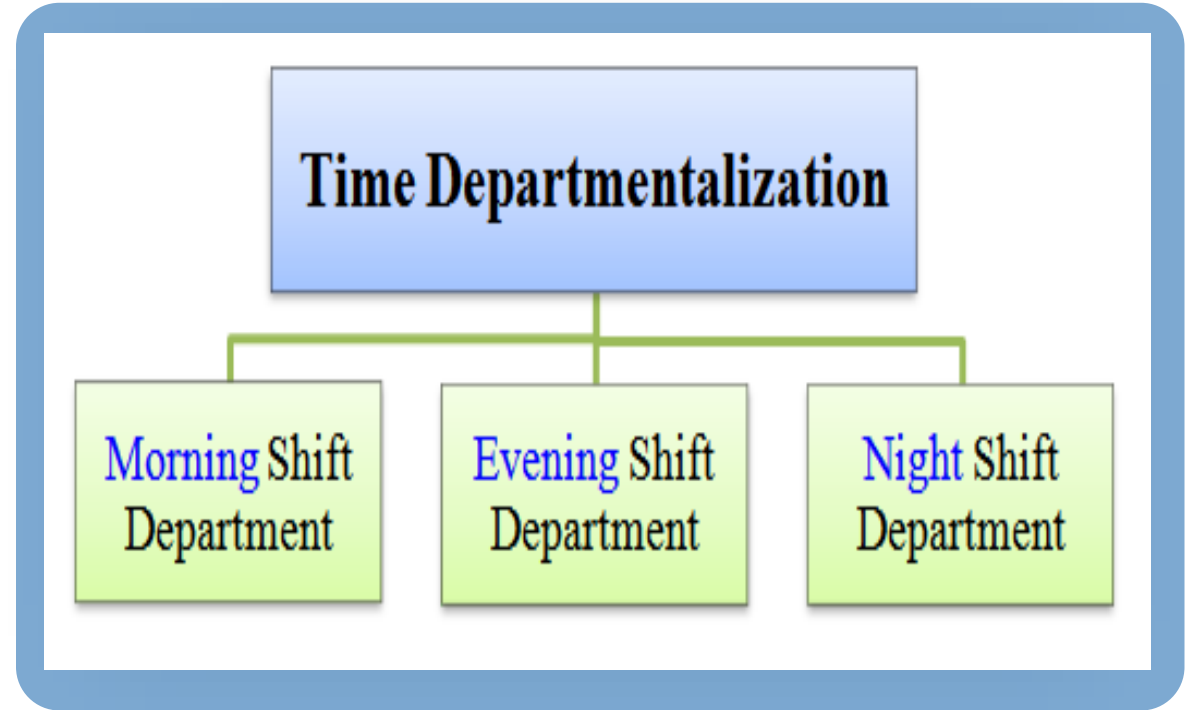
على سبيل المثال، في الممارسة العملية، ونظرًا لتزايد المنافسة في السوق وتعقيد المهام الناشئة، تستخدم معظم المنظمات غالبًا مجموعة من القواعد المذكورة أعلاه.



التقسيم حسب الوقت، يتم فصل الأقسام على أساس تقسيم وقت العمل أو نوبات العمل.

على سبيل المثال، يمكن تقسيم الأقسام إلى أقسام على أساس مناوبة ليلية، أو مناوبة صباحية أو مناوبة منتظمة، أو مناوبة مسائية، إلخ.

تُرى هذه الطريقة من التقسيم إلى أقسام بشكل عام بين تلك المنظمات التي تقدم خدمات الطوارئ و/أو الخدمات العامة الأساسية على مدار 24 ساعة لمدة 365 يومًا في السنة. ومن أمثلة هذه المنظمات؛ المستشفيات والفنادق والمطارات والشرطة والأمن وما إلى ذلك.



سلسلة القيادة

الخط المستمر للسلطة الذي يمتد
من المستويات العليا في المنظمة
إلى أدنى مستوياتها ويوضح من
يقدم التقارير إلى من

CHAIN OF COMMAND



سلسلة القيادة

➤ **السلطة:** الحقوق المتأصلة في المنصب الإداري لإخبار الأشخاص بما يجب عليهم فعله وتوقع منهم القيام بذلك

➤ **المسؤولية:** الالتزام أو التوقع بالأداء. المسؤولية تجلب معها المساءلة (الحاجة إلى الإبلاغ عن العمل وتبريره لرؤساء المدير)

➤ **وحدة القيادة:** مفهوم أن الشخص يجب أن يكون له رئيس واحد ويجب أن يقدم تقاريره إلى هذا الشخص فقط

➤ **التفويض:** تخصيص السلطة لشخص آخر للقيام بمهام محددة

Chain of Command

Flow (delegation and use) of

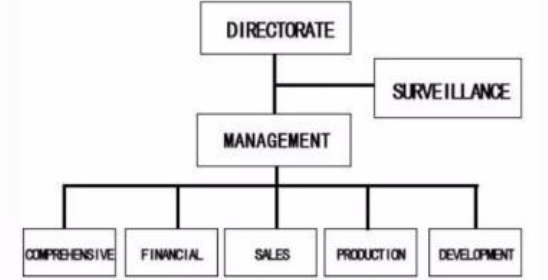
- ✓ Authority
- ✓ Responsibility

At every Level

- From Top to Bottom

Within

- Organization



Why Chain of Command?

- ✓ What would you do?
- ✓ Who reports to whom?
- ✓ To whom should you go if have some issues/problems?



مزايا وعيوب سلسلة القيادة

المزايا:

زيادة الكفاءة،
التوجيهات الواضحة،
المسؤولية المنظمة،
الاستقرار

العيوب:

قلة التعاون،
بطء التواصل،
انخفاض تمكين الموظفين
مزيد من المنافسة

سلسلة القيادة

• تعاون أقل

• التواصل البطيء

• انخفاض التمكين

• المزيد من المنافسة

• زيادة الكفاءة

• اتجاه واضح

• استقرار

• المساءلة

• المسؤولية المنظمة

• الفهم الخارجي

نطاق السيطرة

عدد الموظفين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفعالية وكفاءة

- يتأثر نطاق العمل بما يلي:
- مهارات وقدرات المدير والموظفين
 - خصائص العمل الذي يتم تنفيذه
 - تشابه المهام
 - تعقيد المهام
 - القرب المادي للمرؤوسين
 - توحيد المهام
 - تطور نظام المعلومات في المنظمة
 - قوة ثقافة المنظمة
 - الأسلوب المفضل للمدير

Span of Control

"The **number of subordinates** that manager or supervisor can **efficiently and effectively** manage / Control"

These numbers varies with the

- ✓ **Type of work**
- ✓ **Complexity**
- ✓ **Variable work** reduces it to 6
- ✓ whereas **routine, fixed work** increases it to 20 or more.



المركزية مقابل اللامركزية

اللامركزية

الدرجة التي يقدم بها الموظفون من
المستويات الأدنى مدخلات أو يتخذون
القرارات فعليًا

تمكين الموظفين
زيادة سلطة الموظفين في اتخاذ القرارات

المركزية

درجة تركيز عملية اتخاذ القرار في نقطة
واحدة في المنظمة

المنظمات التي يتخذ فيها كبار المديرين
جميع القرارات وينفذ الموظفون من
المستويات الأدنى تلك الأوامر ببساطة

العوامل المؤثرة على مقدار المركزية واللامركزية

مزيد من اللامركزية

- البيئة معقدة وغير مؤكدة
- المديرون من المستويات الأدنى قادرون وذوو خبرة في اتخاذ القرارات
- المديرون من المستويات الأدنى يريدون أن يكون لهم صوت في القرارات
- القرارات ثانوية نسبيًا
- ثقافة الشركة منفتحة على السماح للمديرين بإبداء رأيهم فيما يحدث
- الشركة متناثرة جغرافيًا
- يعتمد التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الشركة على مشاركة المديرين ومرونتهم في اتخاذ القرارات

مزيد من المركزية

- البيئة مستقرة
- المديرون من المستويات الأدنى ليسوا قادرين أو لديهم نفس الخبرة في اتخاذ القرارات مثل المديرين من المستويات العليا
- المديرون من المستويات الأدنى لا يريدون أن يكون لهم رأي في القرارات
- القرارات مهمة
- المنظمة تواجه أزمة أو خطر فشل الشركة
- الشركة كبيرة
- يعتمد التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الشركة على احتفاظ المديرين بحقهم في اتخاذ القرار بشأن ما يحدث

Formalization الرسمية

مدى توحيد معايير العمل داخل المنظمة ومدى
توجيه سلوك الموظفين بالقواعد والإجراءات.



Thank You