

Organizing

التنظيم

Organizing refers to the formal grouping of people and activities to facilitate achievement of the firm's.

يشير التنظيم إلى مجموعة رَسميّة من الناس و الأنشطة لتسهيل انجاز الشركات.

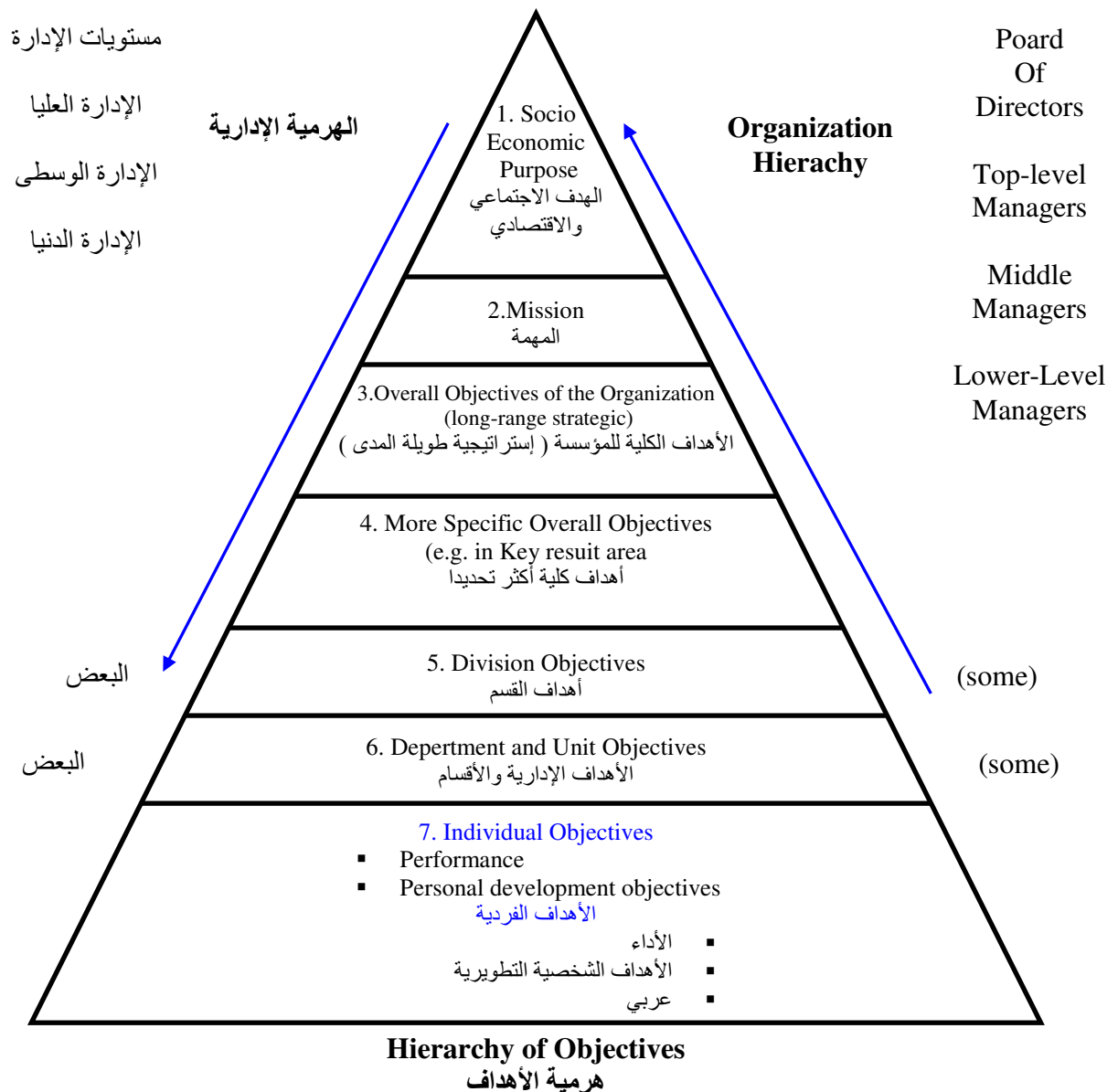


FiGURE 3.1 Relationship of Objectives and Organizational Levels.

الجدول ٣,١ يبين العلاقة بين الأهداف والمستويات الإدارية

3.1 ORGANIZATION THEORY

نظرية المنظمة

Organization theory is the study of structure, functioning and performance of organizations and the behaviour of groups and individuals within them. Organization theory is defined as a set of interrelated constructs, definitions and propositions that present a systematic view of behaviour of individuals, groups and subgroups interacting in some relatively patterned sequence of activity, the interest of which is goal-directed.

نظرية المنظمة هي دراسة الهيكل، والوظائف و أداء المنظمات و سلوك المجموعات و الأفراد خلال المؤسسة. نظرية المنظمة تُعرف كمجموعة تصورات مترابطة، التعريف و الافتراضات تقدم رؤية عن سلوك المنظمة كأفراد، و مجموعات و مجموعات فرعية يتفاعلون مع بعض بتسلسل نشط، ويكون الاهتمام موجه نحو الهدف.

3.1.1 APPROACHES

الطرق

There are two approaches to understanding organization. In the first sense, organization is understood as a dynamic process and a managerial activity which is necessary for bringing people together and unifying them in the pursuit of common objectives. This may we called the process of organizing.

هناك طريقتان للمنظمة المتفهمة. في المعنى الأول، المنظمة تُفهم كعملية ديناميكية و نشاط إداري ضروري لتجميع الناس و توحيدهم في سعي نحو الأهداف المشتركة. هذا قد نسميه عملية التنظيم.

When used in the other sense, organization refers to structure of relationships among positions and jobs through which goals are sought to be attained. Some view it as a social system, and to others, an organization is a system with and processes through which the inputs are converted into outputs.

عند استخدام المعنى الآخر، فالمنظمة تشير إلى هيكل من العلاقات بين الأوضاع و الأعمال التي خلالها حُوفلت الأهداف لتحقيق أو لكي تنجز. ويرى البعض أنها كنظام اجتماعي، و الآخرين يرون، أن المنظمة نظام وعمليات من خلالها تحوّل المدخلات إلى النواتج.

3.1.2 COMMON FEATURES

سمات مشتركة

There are some common features for all organization structures.

هناك بعض السمات المشتركة لكل هياكل التنظيم.

1. Division of labour: Organization structure comes into existence when the total work considered necessary for the realization of common objectives is divided into activity functions. In a business organization, the work may be divided, say, according to function-production, marketing, finance and personnel.

١ - تقسيم العمل: ينشأ هيكل التنظيم عندما يعتبر العمل الكلي ضروري لتحقيق الأهداف المشتركة ويُقسَّم إلى وظائف النشاط. ففي منظمة الأعمال، العمل قد يُقسَّم، طبقاً للوظيفة مثال ذلك التسويق، المالية، والموظفون... الخ.

2. Coordination: Having dividing the work, it becomes necessary to link up or integrate the various divisions, functions or activities so that all of them are unified in harmony.

٢ - التنسيق: في تقسيم العمل الهرمي، يصبح ضرورياً الربط أو إدماج الأقسام المختلفة، والوظائف أو الأنشطة حتى يوحدوا كلهم بشكل منسجم.

3. Accomplishment of goals or objectives: An organization structure has no meaning purpose unless it is built around certain clear-cut goals or objectives. In fact, an organic structure is built up precisely because it is the ideal way of making a rational pursuit of objectives.

٣ - إنجاز الأهداف: لن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي إذا لم تبني على أساس الأهداف الواضحة المعينة. في الحقيقة، تكوين المنظمة على هيكل متكامل يقوى المنظمة لأنه الطريقة المثالية لوضع أهداف منطقية.

4. Authority-responsibility structure: An organization structure consists of various positions arranged in a hierarchy with a clear definition of the authority and responsibility associated with each of these. An organization cannot serve certain specific purposes or goals unless some positions are placed above others and given authority to bind them by their decisions. Hence, an organization structure is quite often defined as a structure of authority-respond relationships.

٤ - هيكل مسئولية السلطة: هيكل التنظيم يتكون من الأوضاع المختلفة المرتبة في هرمية بتعريف واضح للسلطة و المسئولية المرتبطة بكل من هؤلاء. لا يمكن أن تخدم المنظمة الأغراض المعينة المتأكدة أو الأهداف إذا لم توضع بعض الأوضاع فوق الآخرين و أعطيت السلطة لربطهم بقراراتهم. لذا هيكل التنظيم إلى حد ما في كثير من الأحيان عرف كما ورد بهيكل علاقات السلطة.

3.1.3 PROCESS OF ORGANIZING

عملية التنظيم

The process of organizing consists of the following steps:-

عملية التنظيم تتكون من الخطوات التالية:-

1. Determination of objectives: Organizations are built around objectives. For example, a business firm must decide whether it will publish books, manufacture cloth, sell machinery or run vehicles on commercial basis. The overall enterprise objectives will depend on the immediate, the short-term and the long-term objectives.

١- تحديد الأهداف: المنظمات تبني حول الأهداف. على سبيل المثال، شركة أعمال يجب أن تقرر سواء أنها تريد طباعة كتب، أو تصنيع ملابس، أو بيع الآلات أو إدارة المركبات على الأساس التجاري. أهداف المؤسسة الكلية ستعتمد على الأهداف الطويلة الأجل و القصيرة الأجل والفورية.

2. Enumeration of activities: The first step in organizing group effort is the division of the total job into essential activities. For example, the work of an industrial concern may be divided into the following major functions: (I) production, (ii) financing, (iii) purchasing. (iv) Sales, (v) personnel.

٢- إحصاء الأنشطة: الخطوة الأولى في تنظيم مجهود الجماعة هي تقسيم العمل الكلي في الأنشطة الأساسية. على سبيل المثال، عمل الاهتمام الصناعي قد يقسم إلى الأقسام الكبيرة التالية: (أولاً) الإنتاج، (ثانياً) الممول، (ثالثاً) الشراء. (رابعاً) مبيعات، (خامساً) موظفون.

3. Classification of activities: The next step will be to classify activities according to similarities, and common purposes and functions and considering the human and material recourses. For each class of activity, there may be a department and for each sub-class, a section of the department, and so on. The various activities connected with production. For example, may be grouped and classified as production department activities.

٣- تصنيف الأعمال: ستكون الخطوة التالية تصنيف الأنشطة طبقاً للتشابهات، و الأغراض والوظائف الشائعة والأخذ في الاعتبار الموارد المادية و البشرية في التقرير. فكل صف من العمل يكون هناك قسم وكل شعبة قسم، وهكذا. فالأنشطة المختلفة المرتبطة بالإنتاج. على سبيل المثال، قد تجمع و تصنف كأنشطة قسم الإنتاج

4. Fitting individuals to functions: Having determined the various activities of the job to be done, the next step will be to fix suitable and well-qualified persons into these activities. Each person in the group will be given a specific part of the job to do and will be made responsible for it.

٤ - ملائمة الأفراد للوظائف: بعد تحديد الأنشطة المختلفة للعمل لكي يتم تنفيذها، ستكون الخطوة التالية الإصلاح المناسب و الأشخاص المؤهلون في هذه الأنشطة جيداً. كل شخص في المجموعة سيعطى جزء معين من العمل للعمل و سيكون مسؤولاً عنه.

5. Assignment of authority for action: Each member of the group available for a particular part of the job, having been given the responsibility for its completion, will be able to proceed only when he has the authority to proceed with it Hence, delegation of authority to HELP complete the assigned part of the job is the next step in organizing.

٥ - تكليف السلطة للعمل: كل عضو في المجموعة مسئول عن جزء محدد من العمل الذي قد يتولى المسؤولية لانتهاؤه، سيكون قادر أن يستمر فقط عندما يكون لديه سلطة لمتابعته لذلك، والخطوة التالية في التنظيم هي وفد السلطة للمساعدة في إكمال جزء من العمل المكلف.

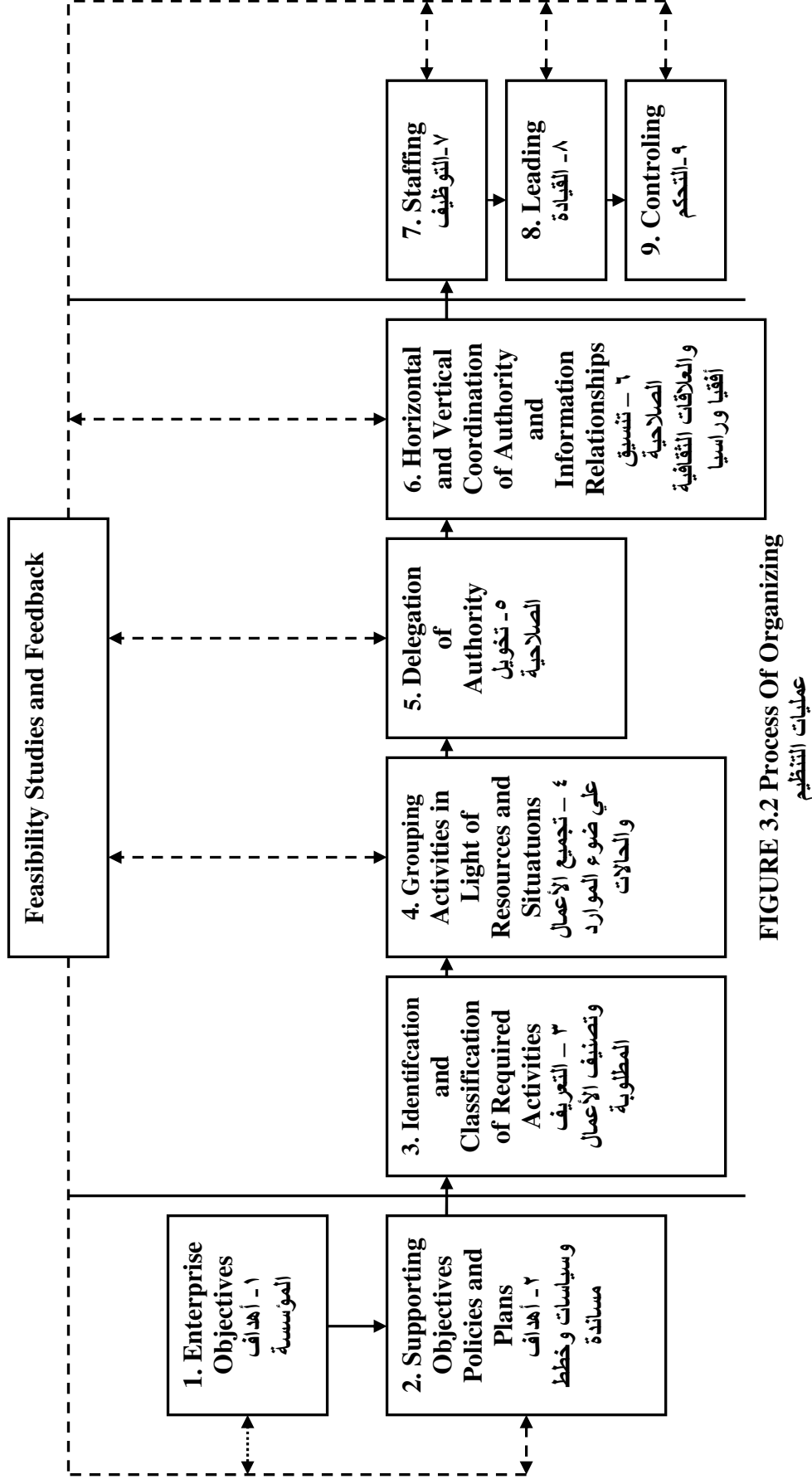


FIGURE 3.2 Process Of Organizing

عمليات التنظيم

ACTIVITY ANALYSIS**تحليلات النشاط**

The purpose of activity analysis, recommended by Peter Drucker, is to discover the primary activity of the proposed organization, for it is around this only that other activities will built. In making this type of analysis, the manager responsible for organization building and development will also determine what activities can be grouped together and how each activity needs to be emphasized in the organization structure.

عملية تحليل النشاط، موصى بها من قبل (بيتر در وكر)، لاكتشاف النشاط الرئيسي للمنظمة المقترحة، لأنه حول هذا النشاط ستبنى أنشطة أخرى. وفي عمل هذا النوع من التحليل، المدير المسئول عن المنظمة الذي يبني ويطور أيضاً سيحدد أي الأنشطة يمكن أن تجمع معا وكيف يحتاج كل نشاط لكي يؤكد في هيكل التنظيم.

3.1.4 DECISION ANALYSIS**تحليل القرار**

At this stage, the manager finds out what kinds of decisions will need to be made to earn the work of the organization. What is even more important, he has to see where or at what level these decisions will have to be made and how each manager should be involved in them. This type of analysis, again recommended by Peter Drucker, is particularly important for deciding upon the number of levels or layers in the organization structure.

في هذه المرحلة يكتشف المدير ما أنواع القرارات التي ستحتاج لأن تُفعل لكسب عمل المنظمة و ما الأكثر أهمية، يجب أن يدرك أين أو في أي مستوى ستنفذ هذه القرارات وكيف يجب أن يكون كل مدير مشترك في صنع القرارات. نوع التحليل هذا، الموصى ثانياً من (بيتر در وكر)، وهو مهم خصوصاً للتقرير على عدد المستويات أو الطبقات في هيكل التنظيم.

3.1.5 FORMAL AND INFORMAL ORGANIZATION**منظمات رسمية و غير رسمية**

The formal organization refers to the structure of jobs and positions with clearly defined functions and relationship as prescribed by the top management and bound by rules, systems

In addition, procedures.

المنظمة الرسمية تشير إلى هيكل الأعمال و أوضاع الوظائف المعرفة بوضوح و العلاقة كمحدد بالإدارة العليا و ربط بالقواعد، والأنظمة و الإجراءات.

Informal organization refers to the relationships between people in an organization based not on procedures and regulations but on personal attitudes, whims, prejudices, likes, dislikes, etc. Since, the informal organization has its basis in the emotions and attitudes of people, management cannot be affective and expeditious unless it recognizes and makes use of the informal organization for realizing organizational objectives.

يشير التنظيم الغير رسمي إلى العلاقات بين الناس في منظمة مبنية ليس على الإجراءات و اللوائح لكن على المواقف الشخصية، والزيارات، والمجاملات، الحب، والبغضاء، إلخ، التنظيم الغير رسمي لديه أسسه من العواطف و مواقف الناس، ولا يمكن أن تكون الإدارة فعالة و سريعة إذا لم تتعرف و تستفيد من استخدام التنظيم الغير رسمي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

3.1.7 IMPORTANCE of organization

أهمية التنظيم (المنظمة)

The importance of a sound organization structure can hardly be overemphasized. An organization is not merely a chart of a lifeless structure. It comprises people and is the agency through which management performs the important functions of direction, coordination and control. In this sense, it is the foundation of management as well as its chief tool. It facilitates administration, makes growth and diversification possible, provides for the optimum use of technological improvements, and stimulates creative thinking.

أهمية الهيكل التنظيمي السليم من الصعب أن يغالي في التأكيد. فالمنظمة ليست فقط رسم بياني لهيكل ميت. فهي الوكالة التي تشمل الناس والتي خلالها تجري الإدارة الوظائف المهمة مثل التنسيق و السيطرة. ففي هذا الحس، هو تأسيس الإدارة بالإضافة إلى أدواتها الرئيسية. وهي تسهل عمل الإدارة، وتجعل النمو و التنوع ممكنين، ويحتاط لاستخدام أفضل التطورات التكنولوجية و يحفز التفكير الإبداعي.

3.2 TYPES OF ORGANIZATIONS

أنواع المنظمات

The problem in organizing is to select and combine the efforts of personnel to produce the desired result. The following are the broad patterns of organizing the personnel.

- Military or Line system
- Functional system
- Line and staff system
- Matrix system
- Hybrid design

المشكلة في التنظيم هي الاختيار و ربط الجهودات الشخصية لكي نصل إلى النتيجة المرغوبة والأنماط العريضة لتنظيم الموظفين هي ما يلي:-

- عسكري أو نظام الخط
- نظام عملي
- نظام الموظفين و الخط
- نظام المصفوفة
- التصميم التهجيني

3.3.1 MILITARY OR LINE ORGANIZATION

عسكري أو تنظيم الخط

Under this system (Figure 3.4), authority flows from the person at the top to the lowest person vertically. In pure organization, the activities at any one level are the same, with each person performing the same type of work, and the divisions exist solely for control and direction in the departmental line organization, the general manager may be put in charge of the whole organization. The business unit may be divided into departments headed by departmental heads. A departmental head may receive orders from the general manager and pass them on to his immediate subordinates. The subordinates may similarly communicate the order to the workers.

تحت هذا النظام (رقم ٣,٤)، السلطة تنساب من الشخص الاعلى إلى الشخص الأكثر انخفاضاً رأسياً. ففي المنظمة أبحاثه، الأنشطة في أي مستوى هي نفس الشيء، و كل شخص يقوم بأداء نفس العمل و الأقسام تتواجد فقط للسيطرة و التوجيه في تنظيم الخط الإداري، والمدير العام قد يُوضع مسئول عن المنظمة بالكامل. وان وحدة الأعمال قد تُقسّم إلى إدارات برئاسة مدراء الأقسام. والرئيس الإداري قد يتلقى الأوامر من المدير العام و يبلغها إلى مرءوسيه الفوريين. بالمثل قد يوصل المرءوسون الأمر إلى العمال.

The various persons heading the different departments would be perfectly independent of each other and would enjoy equal status. In an industrial concern, for instance, a supervisor neither receives any instructions from, nor issues commands to, another supervisor. He has to perform all the functions connected with production, including planning of work, ensuring proper condition of the equipments, training of workers and instructing them in their work. Further promotion of the workers would depend upon the reports made about them by the supervisor concerned.

والأشخاص المختلفون الذين يتجهون نحو الأقسام المختلفة سيكونون مستقلون تماماً عن بعضهم البعض و سيتمتعون بوضع متساوي. أما في المنشآت الصناعية، على سبيل المثال، مراقب العمال لا يقوم بتلقي أي تعليمات ولا إصدار أي أوامر لأي مراقب عمال آخر. ويجب عليه أن يقوم بكل الوظائف المرتبطة بالإنتاج، متضمناً تخطيط العمل، التي تضمن الحالة المناسبة للمعدات، وتدريب العمال وتعليمهم في عملهم. الترقية الإضافية للموظفين ستعتمد على التقارير المعمولة عنهم من قبل المشرف القلق.

The workers do not have the authority to approach higher officers except through their immediate boss. In case, the manager of one department wishes to issue guidance or directions to a subordinate in another department, he will go up the line and convey the message to the top manager, who will then pass it down the line in the other department.

ليس لدى العمال سلطة للاقتراب من المدراء الأعلى إلا من خلال رئيسهم المباشر. فإذا أراد مدير قسم معين ويرغب بإصدار توجيه أو الاتجاهات لمرءوس في قسم آخر، عليه أن يصعد إلى أعلى الخط وينقل الرسالة إلى المدير العام وهو يدروه سينقلها إلى القسم الآخر.

3.3.1.1 Merits

المميزات

1. Simplicity: It is the easiest to establish and simplest to explain to the employees.

١- البساطة: إنه الأسهل للإنشاء و الأبسط للشرح إلى الموظفين.

2. Unified control: It makes for unity of control thus conforming to the scalar principle of organization.

٢- السيطرة الموحدة: تصلح لوحدة السيطرة وبالتالي الالتزام بالمبدأ العددي للتنظيم.

3. Strong discipline: It ensures excellent discipline. This is because of unified control. The subordinates have no doubt regarding the person from whom they receive instruction. They are also aware of the necessity of satisfying the superior in their own interests.

٣- قاعدة انضباطية قوية: تضمن انضباطية ممتازة. وهذا بسبب السيطرة الموحدة. ليس لدى المرءوسين أي شك بخصوص الشخص الذي منه يتلقون التوجيه. هم مدركون أيضاً لحاجة إرضاء الرئيس لمصلحتهم.

4. Fixed responsibility: Everybody in this type of organization knows to whom he is responsible, and who are responsible to him.

٤- المسؤولية المحددة: الجميع في نوع التنظيم هذا يعرف عن من هو مسئول، ومن مسئول عنه.

5. Prompt decision: The unification of authority and responsibility ensures quick and prompt decisions.

٥. القرار السريع: توحيد السلطة و المسؤولية يضمنان القرارات السريعة.

6. Flexibility: Since each executive has sole responsibility of his position and sphere of work, he can easily adjust the organization to changes in the business situation.

٦- المرونة: بما أن كل مسئول لديه مسئولية وحيدة لوضعه و مكانته بالعمل، فيمكنه أن يضبط التنظيم على أساس التغييرات في العمل بسهولة.

3.3.1.2 Demerits

العيوب

1. Overloading: The chief disadvantage of the system is that too much is expected of the person in authority. Since all work is done according to the wishes of one person alone, the efficiency of the whole department will come to depend upon the qualities of management displayed by the head of that department.

١- الحمل الزائد عن الطاقة: أن العيب الرئيسي للنظام هو أن الشخص صاحب الصلاحية يتوقع الكثير جداً. فطالما أن العمل قد تم انجازه طبقاً لرغبات شخص واحد فقط، ففاعلية وكفاءة القسم بالكامل ستعتمد على وجود ذلك الشخص وخصائص الإدارة التي يظهرها مدير ذلك القسم.

2. Lack of specialization: It suffers from lack of specialized skill of experts. For example, it is not possible for a supervisor alone to give full guidance on all matters relating to use of materials, use of machines, methods, personnel practice etc.

٢- نقص التخصص: تعاني المؤسسات من نقص المهارة المتخصصة من الخبراء. على سبيل المثال، إنه غير ممكن لمشرف وحيداً أن يعطي التوجيه الكامل لكل الأمور التي ترتبط باستخدام الموارد واستعمال الماكينات، والطرق، والتدريب... الخ.

3. Inadequacy of communication: There is usually no communication from the lower ranks. Moreover, their suggestions cannot be utilized because generally the higher officers look down upon the views of their subordinates.

٣- نقص الاتصال: عادة لا يوجد اتصال من الطبقات السفلي. علاوة على ذلك، اقتراحاتهم لا يمكن أن تستغل لأنه بوجه عام أصحاب المناصب العليا يقللون من آراء مرءوسيهيم.

4. Scope for favouritism: If an officer is partial he may judge people according to his own notions, and therefore, it is possible that efficient people may be left behind and inefficient people may get higher and better posts.

٤- المحاباة: إذا كان المدير غير عادل فقد يحكم على الناس طبقاً لمفاهيمه وأفكاره، و لذلك، فمن الممكن أن تجاهل الأكفاء بينما الغير أكفاء يحصلون عي مراتب اعلي وأفضل.

5. Suitability: The system can be followed successfully only: (1) in small businesses with a small number of subordinates, (2) in routine type of concerns, (3) in industries where continuous processes are followed, and (4) in industries where automatic machinery is installed, so that the foreman is not called upon to exercise his judgment frequently.

٥- الملائمة: النظام يمكن أن يُتبع بنجاح فقط: (١) في الأعمال الصغيرة مع عدد قليل من المرءوسين، (٢) في النوع الروتيني من المخاوف، (٣) في الصناعات حيث تُتابع عمليات مستمرة، و (٤) في الصناعات حيث يتم تركيب الآلات الأوتوماتيكية وحتى لا يتم استدعاء كبير العمال لتقديم آرائه بشكل مستمر.

3.3.2 FUNCTIONAL ORGANIZATION

الوظائف الإدارية

Most of the business houses have separate departments to look after production, sales and the general office. Each one of these departments (Figure 3.5) would serve the rest of the organization. However, vigil should be exercised to see: (1) that the entire work has been divided into various departments, (2) there is no duplication, and (3) the work allotted to one department consists of interrelated jobs.

كل مؤسسات الأعمال لديها أقسام منفصلة للاعتناء بالإنتاج، المبيعات و المكتب العام... الخ، وكل من هذه الأقسام سيخدم باقي المنظمة. لكن، الحراسة يجب أن تُمرن للرؤية: (١) أن العمل بالكامل قد قُسم إلى الأقسام المختلفة، (٢) ليس هناك نسخ، و (٣) العمل مخصص إلى قسم واحد يتكون من الأعمال المترابطة.

All related and similar work is placed in one department or division under one executive. Thus, the marketing manager will be responsible for all marketing work of the company, of all the plants and for all product lines.

كل العمل المتشابه و المتعلق يُوضع في قسم واحد أو قسم تحت سلطة واحدة. من ثم، سيكون مدير التسويق مسئول عن كل عمل تسويق للشركة، لكل النباتات و لكل خطوط الإنتاج.

3.3.2.1 Merits

المميزات

1. It ensures a greater division of labour and enables the concern to take advantage specialization of functions.

١- يضمن التقسيم الأكثر للعمل و يمكن المؤسسة أن تستفيد من تخصيص المهام.

2. It makes for a higher degree of efficiency as the workers and others in the organization have to perform a limited number of operations.

٢- يعمل علي زيادة درجات الكفاءة لدى العمال والآخرين في المؤسسة الذين يؤدون عدد من الأعمال المحددة.

3. It ensures the separation of mental and manual functions.

٣- يضمن انفصال الوظائف العقلية و اليدوية.

4. It facilitates mass production through specialization and standardization.

٤- يسهل الإنتاج بالجملة خلال توحيد المقاييس و التخصص.

3.3.2.2 Demerits

العيوب

1. It is unstable because it weakens the disciplinary controls, by making the workers work under several different bosses.

١- غير مستقر لأنه يضعف السيطرة التأديبية، وبجعل العمال يعملوا تحت عدة رؤساء مختلفة.

2. It is too complicated in operation because it entails the division of functions into a number of sub-functions. This also leads to lack of coordination among the workers.

٢- معقد جدا في العملية لأنه يستلزم تقسيم الوظائف في عدد من الوظائف الأصغر. هذا أيضا يقود للافتقار للتنسيق بين العمال.

3. It makes difficult for the management to fix responsibility for unsatisfactory results.

٣- يصعب مسؤولية الإدارة في تحديد مسؤولية النتائج الغير مرضية.

4. It may also lead to conflict among supervisors of equal rank.

٤- أيضا قد يقود للنزاعات بين أصحاب الرتبة أو المراكز المتساوية.

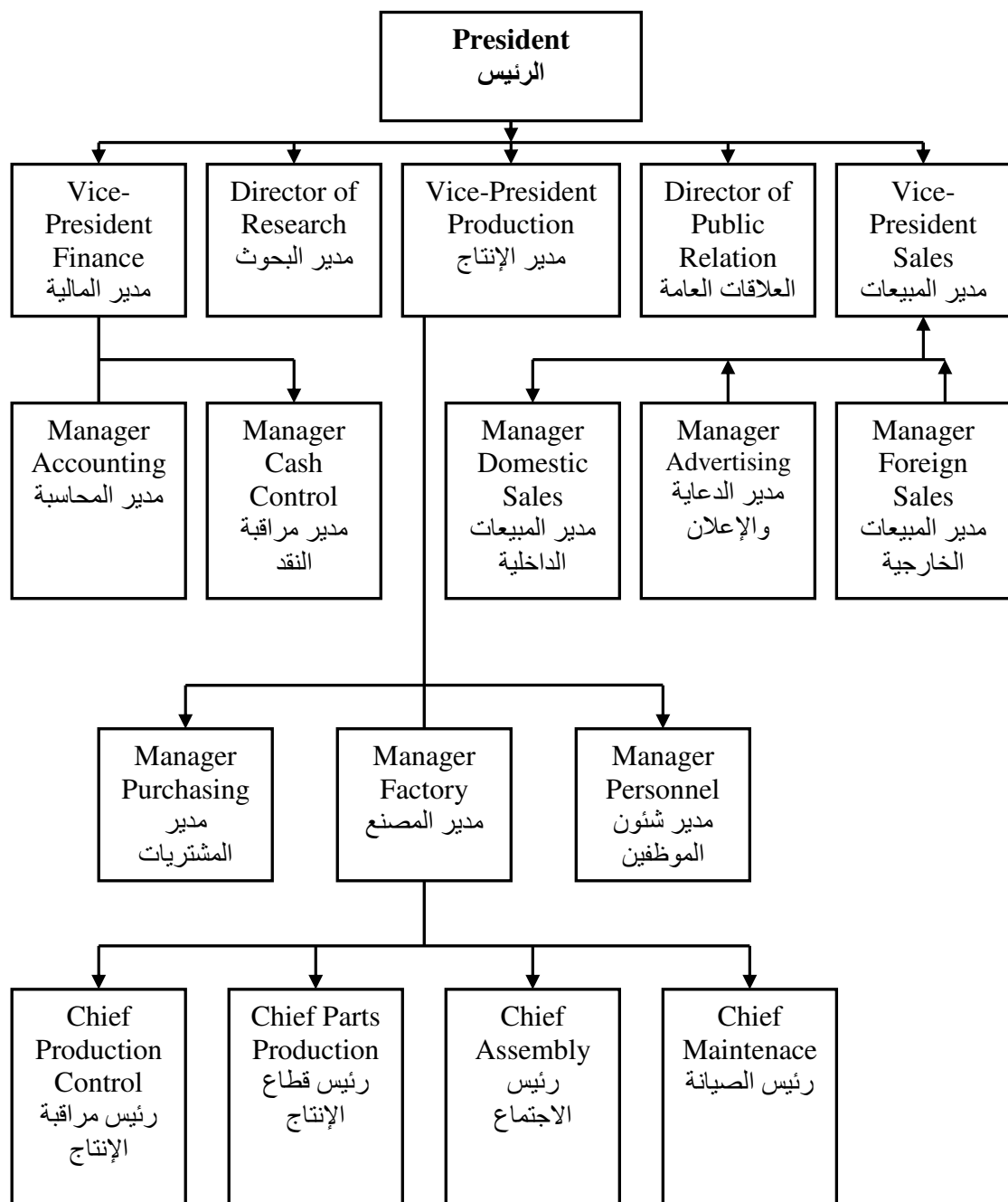


FIGURE 3.6 Line and Staff Type of Organization
خط الهيكل الوظيفي

3.3.3 LINE AND STAFF ORGANIZATION السلطة التنفيذية ومساعدى المدير

Line and staff organization refers to a pattern in which staff specialists advise line managers in performing their duties. When the work of an executive increases, its performance requires the services of specialists. The staff positions are of purely advisory in nature.

إن خط أو تنظيم هيئة الموظفين يشير إلى نموذج والذي به تقوم السلطة التنفيذية المختصة بإبلاغ مدراء الخطوط أو (مساعد مدير) بأداء واجباتهم. فعندما يزداد عمل المدير، فأدائه يتطلب خدمات الاختصاصيين. وأداء الاختصاصيين هو استشاري في طبيعته.

They have the right to recommend, but have no authority to enforce their preference on other departments. In reality, it is difficult to determine which departments are line or staff. The problem can usually be solved by classifying activities within an organization in two ways:

لديهم الحق بالتوصية، ولكن ليس لديهم السلطة في فرض خياراتهم في الأقسام الأخرى. وفي الواقع، المشكلة يمكن أن تُحلّ بتصنيف الأنشطة خلال المنظمة في طريقتين:

- (1) That which is substantive (direct) in its contribution to the organization's overall objectives, and
- (2) That which is objective (indirect) in its contribution. The departments performing former group of activities are in line ones, and those performing latter group of activities are staff ones.

- (١) أية منها يساهم مساهمة مادية مباشرة في أهداف المؤسسة و.
- (٢) أي من الأهداف (الغير مباشرة) تساهم. فالأقسام التي تؤدي مجموعة الأنشطة السابقة هي التي تسمى بالخط، و أما الأقسام التي تقوم بأداء مجموعة من المهام لاحقاً تسمى بالسلطة التنفيذية.

3.3.3.1 Merits

المميزات

1. Planned specialization: The line and staff structure is based upon the principle of specialization. The line managers are responsible for operations contributing directly to the achievement of organizational objectives, whereas staff people are there to provide expert advice on the matters of their concerns.

١- التخصص المخطط: أن هيكل السلطة التنفيذية ومساعد مدير التنفيذي مبنية على أسس التخصص. فالمدراء مسئولون عن عمليات تساهم مباشرة في إنجاز الأهداف التنظيمية، بينما المدراء التنفيذيين يقومون بإعطاء نصائح ذات خبرة في المسائل التي تهمهم.

2. Quality decisions: The quality of decisions in line and staff structure is high because the decisions come after careful consideration and thought. Each expert gives his advice in the area of his specialization, which is reflected in the decisions.

٢- نوعية القرارات: جودة القرارات في هيكل مساعد مدير والسلطة التنفيذية عالية جدا لأن القرارات يصدر بعد التفكير والدراسة الكافية. ويعطي كل خبير نصيحته في نطاق تخصصه الذي يُعكس في القرارات.

3. Prospect for personnel growth: This system of organizing offers sample prospect for efficient personnel to grow in the organization. It also offers opportunity for concentrating in a particular area, thereby increasing personnel efficiency.

٣- مستقبل نمو الموظفين: هذا النظام النظامي يعطي الكثير من التطلعات للموظفين الأكفاء للنمو في المنظمة. وهو أيضاً يقدم الفرصة للتركيز في منطقة محددة، وبذلك تزيد فاعلية الموظفين.

4. Training ground for personnel: It provides training ground to the personnel in two ways. First, since everybody is expected to concentrate in one field, one's training needs can easily be identified. Second, the staff with expert knowledge provides opportunities to the line managers for adopting rational multi-dimensional view towards a problem. Thus, by observing how staff people look at solving particular problem, line managers themselves sharpen their diagnostic and problem-solving abilities. Thus, they easily take the wholesome of view of the organizational functioning.

٤- تدريب الموظفين: يوفر التدريب إلى الموظفين بطريقتين. أولاً، بما أن المتوقع أن يركز شخص ما في حقل واحد، فاحتياجات تدريب كل شخص يمكن التعرف عليها بسهولة. في المرتبة الثانية، يقدم الموظفون أصحاب الخبرة العلمية المتخصصة الفرص للمدراء التنفيذيين لتبني الرؤيا المتعددة الأبعاد نحو مشكلة. وبالتالي، ملاحظة كيف ينظر الموظفون إلى حل مشكلة خاصة، وبالتالي يشحذ المدراء أنفسهم قدرات الموظفون لحل المشكلات الخاصة بهم. من ثم، يأخذون المناسب للهيكل الإداري.

3.3.3.2 Demerits

العيوب

1. Lack of well-defined authority: In practice, it is difficult to differentiate clearly between line and staff because the authority is often diffused. Thus, the managers may not be clear as to what is expected of them or what is the actual area of the operation of their authority. Thus, confusion may be created in the organization.

١- نقص السلطة الواضحة: عملياً، من صعب أن تفرق بوضوح بين المساعدين والمدير بسبب أن الصلاحية كثيراً ما تكون متشابهة. ومن ثم قد لا يكون المدراء واضعون بخصوص ما هو متوقع منهم وما هو المجال العملي الحقيقي لسلطتهم. من ثم قد تخلق الحيرة في المنظمة.

2-Line and staff conflicts: Such conflicts may be because of various reasons and sometimes the organizational conflicts may be taken as personal conflicts resulting in interpersonal problems.

٢- النزاعات بين المدراء التنفيذيين ومساعدى المدير: مثل هذه النزاعات قد تكون بسبب أو أسباب مختلفة و أحياناً النزاعات التنظيمية قد تؤخذ كنزاعات شخصية تتسبب في المشاكل بين الأشخاص.

3-Suitability: This structure can be followed in large organizations where specialization of activities is required because it offers many opportunities for specialization. When employed in the large organizations, its success depends upon the degree of harmony that is maintained among various departments and personnel, the clarity in line of authority, and interpersonal contact of executives particularly in line and staff positions.

٣- الملائمة: هذا الهيكل يمكن أن يتبع في المنظمات الكبيرة حيث يتطلب تخصص الأنشطة لأنه يعرض الفرصة الذهبية للتخصص. وعند استخدامه في المنظمات الكبيرة، فيعتمد نجاحها على درجة الائتلاف الذي يحافظ بين الأقسام و الموظفين، والوضوح في صف السلطة، واتصال المسؤولين بين الأشخاص خصوصاً في مناصب الموظفين والخط.

In the natural course of growth, an expanding organization may adopt this structure to enhance the efficiency. This structure, however, is not suitable for small organizations as it is quite costly for them. Moreover, they cannot take the full advantage of experts because of lack of adequate activities for them.

في المسار الطبيعي للنمو، منظمة موسعة قد تتبنى هذا الهيكل لتحسين الفاعلية. لكن هذا الهيكل يكون غير مناسباً للمنظمات الصغيرة وذلك لكلفة هذا التنظيم إلى حد ما. علاوة على ذلك، لا يمكن أن يجنوا الفائدة الكاملة من الخبراء بسبب نقص الأنشطة الكافية لهم.

3.3.4 MATRIX ORGANIZATION

منظمات مصفوفة

The matrix design is created by superimposing a set of project structures on top of a functional structure. Members of each project team are selected or assigned from the functional department. The matrix design features a multiple command structure in which an individual may have any number of superiors, including one functional superior and one or more project manager.

تصميم المصفوفة يسمح بوضع مجموعة من هياكل مشروع في قمة الهيكل الوظيفي. فأعضاء كل فريق مشروع يتم اختيارهم أو تعيينهم من قبل الإدارة الوظيفية، وتصميم المصفوفة يبرز هيكل القيادات المتعددة الذي فيه قد يكون للفرد عدد كبير من الرؤساء، متضمناً رئيس عملي و مدير مشروع واحد أو أكثر.

The matrix structure has been found to be successful fewer than three major situations. First, when there is strong environmental pressure, such as intense competition, which calls for stronger marketing efforts, while the diversity of firm's products call for individualized marketing programme. Second, when there is a need to share and integrate vast amounts of information within the company. Third, when there are limited resources to be shared.

هيكل المصفوفة قد عرف بأنه ناجح بثلاثة أوضاع رئيسية. أولاً، عندما يكون هناك ضغط بيئي قوي، مثل المنافسة الشديدة التي تستوجب مجهودات تسويقية قوية. وحينما تنتج منتجات الشركة والتي تتطلب البرامج التسويقية المميزة. ثانياً عند الحاجة لإيصال كميات كبيرة من المعلومات لجميع أقسام الشركة. ثالثاً، عندما تكون الموارد محدودة.

3.3.4.1 Merits

المميزات

- 1- Involves and challenges matrix team members.
- 2- Provides enlarged tasks for people.
- 3- Develops employee skills.
- 4- Encourages people to identify with end products.
- 5- Fosters flexibility throughout the organization.
- 6- Motivates interdisciplinary cooperation,
- 7- Provides for integration of organizational information.
- 8- Fosters the development of managerial skills.
- 9- Frees top management for effective planning.

- ١ - يستلزم صفة التحدي لأعضاء فريق المصفوفة.
- ٢ - تزويد الأشخاص بمهام اكبر.
- ٣ - تطوير مهارات الموظف.
- ٤ - يشجع الناس للتعرف علي المنتج النهائي.
- ٥ - يراعى المرونة خلال المنظمة.
- ٦ - يحفز التعاون الشامل،
- ٧ - يحتاط لتكامل المعلومات التنظيمية.
- ٨ - يشجع تطوير الكفاءات الإدارية.
- ٩ - يحرر الإدارة العليا للتخطيط الفعال.

3.3.4.2 Demerits

العيوب

1. Demands high level of interpersonal skills.
2. Leaves negative impact on morale when personnel are reshuffled.
3. Fosters confusion and frustration from its multiple-command structure.
4. Leads to power struggles between functional and project managers.
5. Causes to lose sight of broader organizational goals.
6. Causes duplication of efforts by project groups.
7. Costly to implement and maintain.

- ١- يتطلب مستوى عالي من المهارات لدى الأشخاص.
- ٢- التأثير السلبي على الروح المعنوية عند إعادة ترتيب الموظفين.
- ٣- خلق الحيرة و الإحباط من هيكل الأوامر المتعددة.
- ٤- تؤدي إلي صراعات السلطة بين مدراء العمل ومدراء المشاريع.
- ٥- عدم رؤية الأهداف التنظيمية.
- ٦- الازدواجية في المجهودات.
- ٧- مكلفة في التنفيذ والحفاظ عليها.

3.3.5 HYBRID ORGANIZATION

منظمات هجين

The hybrid organization utilizes both functional and divisional Departmentalization, as needed by the unique characteristics of the overall organization. Some departments are arranged along functional lines so that those workers who perform similar tasks can be grouped together. Other departments are subdivided and assigned to various product divisions.

منظمة الهجين تستفيد من كل من الإدارة الوظيفية والإدارة التقسيمية حسب حاجتها من خلال الخصائص المميزة للمؤسسة العامة. فبعض الأقسام تُرتَّب بطول الخطوط الوظيفية حتى يمكن أن يجمع هؤلاء العمال الذين يؤدون عملاً متشابهاً. والأقسام الأخرى مقسمة إلى أجزاء صغيرة من الأقسام المخصصة لمختلف الأقسام الإنتاجية.

The advantage is that the whole organization enjoys the unique benefits of both functional and divisional structures. The design also helps in proper alignment of corporate and divisional goals. It fosters flexibility within divisions and efficiency within functional departments. The serious drawback is excessive duplication of activities between functions and divisions. The design has a tendency to create conflict between headquarter and divisional functions.

الميزة هي أن المنظمة بالكامل تتمتع بالفوائد الفريدة لكلا الهياكل المقسمة و الوظيفية. ويساعد التصميم أيضاً في الترتيب المناسب للأهداف التجارية و المقسمة. ويراعى المرونة خلال الأقسام والفاعلية خلال الأقسام العملية. والعيب الخطير هو الازدواجية الزائدة بين الوظائف و التقسيمات. وهذا التصميم لديه ميل لخلق النزاع بين المقر العام و الوظائف المقسمة.

3.5 CENTRALIZATION AND DECENTRALIZATION مركزية و لا مركزية

Centralization is that condition wherein much of the decision-making authority is retains at the top of the managerial hierarchy. Decentralization, on the other hand, is that condition wherein much of the decision-making authority is pushed downward to the lower management levels.

المركزية هي تلك الحالة التي فيها كثير من سلطة صنع القرار يحتفظ بها في أعلى الهرمية الإدارية. واللامركزية، من ناحية أخرى، هي تلك الحالة التي فيها كثير من سلطة صنع القرار نزولا إلى الإدارة السفلي.

3.5.1 ADVANTAGES OF CENTRALIZATION

مميزات المركزية

- Broad overview of business is easier to achieve.
- Strategic direction setting is easier.
- Gives absolute and clear control.
- Makes administration easier.
- Common standards can be fixed.
- Provides certain expert functions cost effectively.
- Conflicting decisions are easier to avoid.
- Economics of scale can be achieved.

- النظرة الشاملة للعمل سهلة التحقيق.
- تحديد الاتجاه الاستراتيجي بسهولة.
- يعطي السيطرة المطلقة و الواضحة.
- يجعل الإدارة أسهل.
- تحديد المقاييس العامة.
- يوفر تكلفة الوظائف التي تحتاج إلى خبير.
- تجنب القرارات المتضاربة.
- التمكين من إنجاز الميزان الاقتصادي (اقتصاديات المقاييس).

3.5.2 ADVANTAGES OF DECENTRALIZATION

مميزات اللامركزية

- Local management can react to changing local conditions so that business can act quickly.
- يكون للإدارة المحلية رأس في اتخاذ القرار بشأن الأوضاع المحلية لتتنجز الأعمال بسرعة.

- Decision-making is quicker, clearer and based on more precise understanding of local conditions.
- صنع القرار أسرع، وأوضح و على أساس تفاهم محدد للظروف المحلية أكثر.
- Greater likelihood of innovation and creativity will make for a healthier business.
- احتمال اكبر للابتكار و الإبداع مما يساعد في الأعمال الأكثر صحة.
- Local responsibility and authority result in effective development of managerial skills.
- المسؤولية و السلطة المحلية تؤدي إلي تطوير فعال للكفاءات الإدارية.
- Higher involvement and motivation lead to greater productivity and profitability.
- الاهتمام و التحفيز العاليان يؤديان إلى الإنتاجية و الربحية.
- Burden of administration and paper work are reduced.
- تقليل مسئولية الإدارة و العمل المكتبي.
- Functional departments will be leaner and easier to control.
- الإدارات الوظيفية اقل وأسهل تحكم.

3.6 AUTHORITY AND RESPONSIBILITY

الصلاحيات والمسئولية

The standard definition of authority is "legal or rightful power that gives a right to command or to act. The process of organizing encompasses grouping of activities for purpose management and specification of authority relationships between superiors and subordinate and horizontally between managers. Consequently, there are authority and responsibility relationships in all undertakings where the superior-subordinate link exists. Responsibility may be defined as the obligation of a subordinate to whom a duty has been assigned, to perform the duty.

التعريف العادي للصلاحيات هو السلطة الشرعية أو القانونية التي تعطي حقاً لإصدار الأوامر للعمل. عملية التنظيم تشمل مجموعة الأنشطة للإدارة وتحديد علاقات الصلاحيات بين الرؤساء والمرءوسين أفقياً بين المدراء. بالتالي، هناك علاقات بين المسؤولية والصلاحيات في كل المهام حيث يوجد الربط بين الرئيس والمرءوس. والمسئولية يمكن تعريفها كواجب المرءوس الذي كلف به لأدائه.

3.6.1 SOURCE OF AUTHORITY

مصدر الصلاحية

There are two theories:

- (1) The formal *authority* theory and
- (2) The *acceptance* theory.

The origin of authority may be traced to the elements of basic group behaviour.

هناك نظريتان:

(١) نظرية الصلاحية الرسمية و

(٢) نظرية القبول.

أصل الصلاحية يمكن تتبعه إلي عناصر أسس سلوك المجموعة.

The concept of authority as being a power, transmitted from basic social institutions to individual managers. Has been called formal authority. The notion that the real source of managerial authority is the subordinates' acceptance of the power that the managers hold over them is held by the acceptance theory.

مفهوم الصلاحية كونه سلطة، نقل من مؤسسات اجتماعية إلى مدراء أفراد. والتي تسمى الصلاحية القانونية. فان المفهوم أن المصدر الحقيقي للصلاحية الإدارية هو قبول المرءوسين للسلطة التي يمارسها المدراء عليهم.

3.6.2 RESPONSIBILITY

المسئولية

Responsibility arises from the superior-subordinate relationship. While authority flows from the superior to the subordinate manager, when duties are assigned, responsibility is the obligation simultaneously exacted from the subordinate for the accomplishment of these duties. A problem in responsibility sometimes arises when informal leadership appears. The informal relationship may have the effect of reducing the influence and power of the manager.

تظهر المسئولية من العلاقة بين الرئيس والمرءوس بينما تناسب السلطة من الرئيس إلى المدير الي المرءوس، وعند تحديد الواجبات، فالمسئولية هي الواجب المنتزع في آن واحد من المرءوس لإنجاز هذه الواجبات. وتظهر المشكلة في المسئولية أحياناً عندما تظهر القيادة غير الرسمية. فقد يكون لدى العلاقة الغير رسمية أثر تقليل نفوذ سلطة المدير.

3.6.2 RESPONSIBILITY AND DELEGATION

المسئولية و التحويل

Responsibility cannot be delegated Responsibility, being an obligation to perform, is owed to one's superior, and no subordinate can reduce his responsibility by delegating a person the authority to perform a duty. 'Accountability' indicates liability (or the proper discharge of duties by the subordinate).

لا يمكن تحويل المسؤولية، فالمسئولية كونها التزام يجب أدائه، ترجع إلي الرئيس، ولا يمكن للمرءوس تقليل مسؤوليته بتحويل الصلاحية لشخص لأداء واجب. تشير المسؤولية إلى (الخروج المناسب للواجبات من قبل المرءوس).

The grouping of duties into subdivisions (if the enterprise involves delegating authority, that may be specific or general, written or unwritten, but they must be accompanied by some kind of assignment of duties.

مجموعة الواجبات في التقسيمات (إذا استلزمت المغامرة بتحويل السلطة التي قد تكون معينة أو عامة، مكتوبة أو معروفة)، لكنهم يجب أن يُصاحَبُوا بشيء من اختيار الواجبات.

3.6.3 PRINCIPLES OF DELEGATION

مبادئ التحويل

The following principles are guides to delegation of authority:

المبادئ الإرشادية التالية لتحويل السلطة:

1. Principle of functional definition: This principle, though simple in concept, is often difficult to apply. To define a job and delegate authority to do it requires patience, intelligence and clarity of objectives and plans.

١- مبدأ التعريف الوظيفي: هذا المبدأ، مع أنه بسيط في مفهومه، إلا أنه من الصعب في كثير من الأحيان تطبيقه. ولتحديد العمل وتحويل الصلاحية يتطلب ذلك الصبر، والدَّكاء ووضوح الأهداف و الخطط.

2. Scalar principle: This refers to the chain of direct authority relationships from superior to subordinate throughout the organization.

٢- المبدأ العددي: هذا يشير إلى سلسلة علاقات الصلاحية المباشرة من أفضل بين المرءوس والرئيس.

3-Authority-level principle: The above two principles, when combined, gives rise to the authority – level principle. Each manager at each level should make whatever decisions he can in the light of his authority and only those matters that keep (limit) him from deciding should be referred to his superior.

٣- مبدأ مستوى الصلاحية: المبدأين السابقين، عند دمجهما، يحدث مبدأ تكوين الصلاحية، فكل مدير في كل مستوى ينبغي أن يصدر أي قرارات يستطيع في ضوء سلطته إصداره والمسائل التي لا يمكن اتخاذ قرار بشأنها يجب تحويلها إلي رئيسة المباشر.

4. Principle of unity of command: This is useful in the clarification of authority responsibility relationships. Each subordinate should report to only one superior.

٤- مبدأ وحدة القيادة: هذا مفيد في إيضاح علاقات مسئولية الصلاحية. ينبغي أن يبلغ كلّ مرءوس فقط رئيس.

5. Principle of parity: Since authority is the power to carry out assignments and respond is the obligation to accomplish them, it logically follows that the authority needed to do this should be commensurate to the responsibility.

٥- مبدأ التساوي: هو السلطة لتنفيذ الواجبات ويجب أن تكون الصلاحية متساوية بالنسبة للمسئولية.

General Questions

- 1- Explain the organization theory.
- 2- What are some of the features common to all organizations?
- 3- Explain the principles of organizing.
- 4- What do you mean by span of management?
- 5- Describe some of the guidelines that can be followed to make organizations more effective.
- 6- Differentiate between authority and responsibility. Can one be exercised without the other?
- 7- Is delegation of authority desirable? What advantages accrue from delegation of authority?
- 8- Discuss the centralization - decentralization issue with its pros and cons.
- 9- What are the benefits of a good organization? Give examples.