



## 3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية

### أهداف التعلم

### من واقع الحياة

وافقت للتو الشركة التي تعمل بها جميلة على سياسة تسمح لبعض الموظفين بالعمل عن بُعد، مما يعني أنه يمكن للموظفين العمل من المنزل واستكمال عملهم باستخدام الحاسوب وتقنيات أخرى، تهتم جميلة بالفكرة، ولكنها غير متأكدة إن كان ينبغي عليها تطبيقها؛ فهي تخشى ألا يكون لديها الدافع لاستكمال عملها كل يوم إن كانت غير مضطرة للذهاب إلى المكتب والالتزام بجدول زمني منتظم، كما أنها قلقة من احتمالية صعوبة التواصل مع زملاء العمل والحصول على تعليقات من مديرها بطريقة مباشرة. تتساءل جميلة أيضاً عما إذا كان سوف ينظر إليها على أنها موظفة منتجة وفاعلة حتى وإن لم يشاهدها الأشخاص في العمل كل يوم.

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- 1-3-2 شرح المبادئ المهمة لإنشاء منظمة فعالة.
- 2-3-2 مقارنة الهياكل التنظيمية البديلة للأعمال التجارية.

### المصطلحات الرئيسية

Mission Statement	رسالة المنظمة
Goal	الهدف
Procedures	نظم العمل
Policies	السياسات
Organization Chart	الهيكل التنظيمي

### 1-3-2 تأسيس منظمة تجارية فعالة

### Designing an Effective Business Organization

هناك العديد من التحديات والشكوك التي يجب التغلب عليها في بدء أي عمل تجاري ناجح. ومع ذلك بالمثابرة تزدهر العديد من الشركات، تحتاج التجارة الناجحة إلى أكثر من منتج أو خدمة جيدة ومساهمة كل من المديرين الماهرين والموظفين المؤهلين جيداً والمتحمسين، إضافة إلى وجود الموارد الكافية ونظم العمل الفعالة في نجاح التجارة. يجب أن يكون العمل منظماً بشكل جيد لمساعدة الأشخاص على أداء عملهم بشكل صحيح. وأن يبدأ العمل التجاري الفعال بهدف واضح وتطبيق للمبادئ الأساسية لتنظيم العمل.

### تحديد المسار Setting direction

يتحدد مسار العمل بناءً على رسالة المنظمة **Mission Statement**، ورسالة المنظمة هي بيان مكتوب قصير ومحدد عن سبب تأسيس العمل التجاري والمراد تحقيقه. ومثال على ذلك رسالة شركة "المراعي" وهي شركة منتجات الألبان والمشروبات والمواد الغذائية السعودية: "لتقديم أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم". بعد رسالة المنظمة، يضع العمل التجاري أهدافه، والهدف **Goal** هو بيان دقيق لنتائج الأعمال التجارية التي يتوقع تحقيقها.

تستخدم الأهداف؛ لتحديد ما يجب تحقيقه وتحديد نجاح التجارة من عدمه، وإليك مثالاً على هدف شركة تصنيع سيارات، وهو إنتاج 200,000 سيارة خلال عام 2022 بجودة عالية ومطابقة للمواصفات والمقاييس الدولية. أخيراً، تضع معظم الأعمال التجارية سياسات ونظم العمل للمنظمة، والسياسات **Policies** هي المبادئ التوجيهية المستخدمة في اتخاذ قرارات متسقة، أما نظم العمل **Procedures** فهي وصف للطريقة التي يجب أن يتم بها العمل. توفر السياسات ونظم العمل الفعالة، التوجيه والإرشاد للعاملين في المنظمة.

## مبادئ التنظيم الفعال Principles of Effective Organization

عندما يعمل عدة أشخاص بشكل جماعي، يحتاج عملهم إلى التنظيم، حتى يتفاعلوا بشكل جيد، وينجزوا مهامهم. وفيما يلي أهم مبادئ التنظيم الفعال للعمل:

**المسؤولية والسلطة والمساءلة Responsibility, Authority, and Accountability** "المسؤولية" هي الالتزام بإتمام عمل معين، و"السلطة" هي الحق في اتخاذ القرارات حول الكيفية التي ينبغي أن يتم إنجاز المسؤوليات وفقاً لها. أما "المساءلة" فهي تحمل مسؤولية النتائج التي يتم تحقيقها. وفي المنظمة الفعالة، يتحمل جميع المديرين والموظفين مجموعة من المسؤوليات كجزء من وظائفهم مدركين أن لديهم مع كل مهمة وظيفية السلطة لاتخاذ القرارات والحصول على الموارد اللازمة لإكمال تلك المهمة، كما يعرفون أنه سيتم الإشادة بهم ومكافأتهم إذا نجحوا، كما ستتم محاسبتهم إذا لم يتم إنهاء العمل كما ينبغي. **وحدة الأمر Unity of Command** هناك مبدأ تنظيمي رئيس يعرف "بوحدة الأمر" ويعني وجود علاقة اتصال واضحة لجميع موظفي العمل التجاري، وفي حال وجود أي تضارب أو تداخل في المهام أو علاقات غير واضحة بين الأشخاص الذين يعملون معاً، فسيكون من الصعب على الأشخاص معرفة ما يجب عليهم فعله أو إلى أين يتجهون لطلب المساعدة. يحتاج الناس في كل مهمة وظيفية إلى معرفة من هو القائد والأسلوب الذي سيتم من خلاله اتخاذ القرارات.

**نطاق السيطرة والتحكم Span of Control** ويقصد به نطاق الإشراف الأمثل، أي عدد المرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم ومتابعتهم بطريقة فعالة من قبل المدير أو القائد.

لا يمكن أن يكون العديد من الموظفين الذين قلما يجدون الدعم من مديرهم فعالين، واتباع الأسلوب نفسه قد يستطيع المدير الذي لديه عدد قليل جداً من الموظفين توفير قدر كبير من التحكم في العمل. وتحتاج المنظمات إلى التأكد من أن العمال يتمتعون بتوازن بين المراقبة وحرية أداء أعمالهم. يمكن أن يكون نطاق التحكم للموظفين المدربين بشكل جيد وذوي الخبرة والمتحمسين للعمل أفضل بكثير من الموظفين الجدد وحديثي الخبرة غير المتحمسين لعملهم.



كيف يساعد التنظيم الفعال الأعمال التجارية على "بلوغ الهدف؟"



لكل عضو في المنظمة دور محدد، أذكر بعضاً من هذه الأدوار.



اختبر معلوماتك

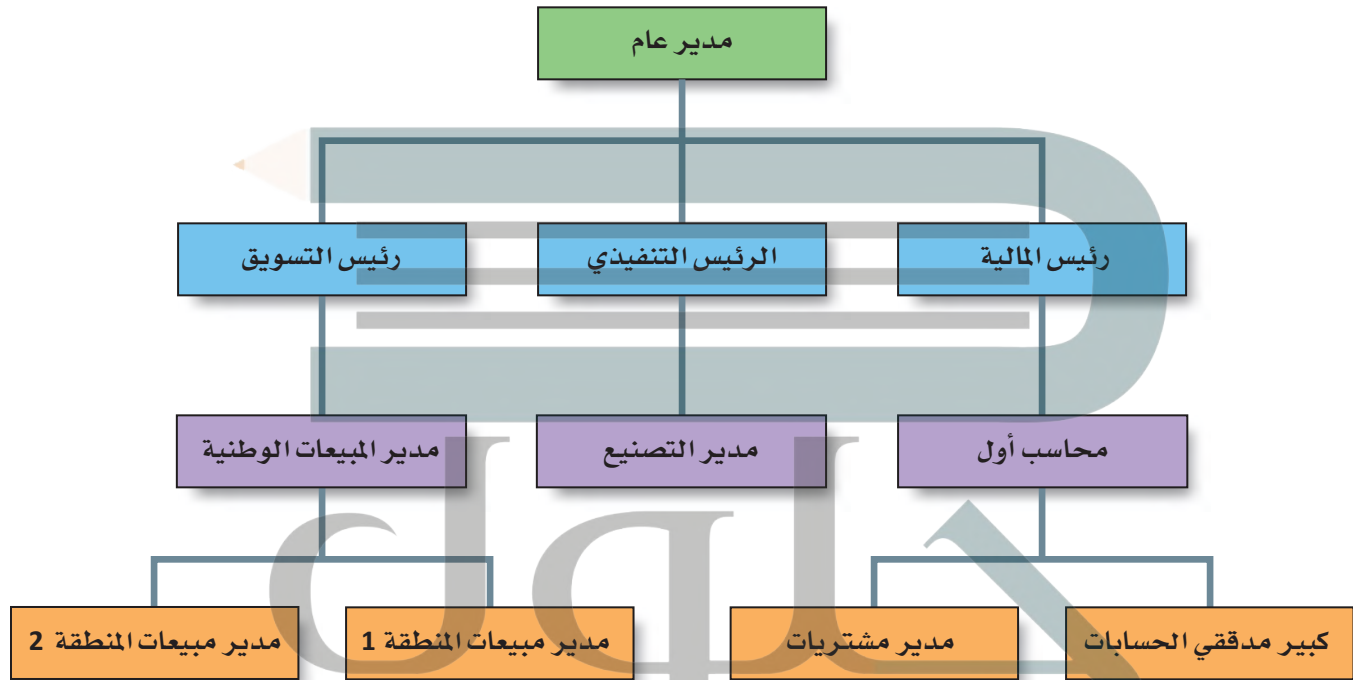
ما هو الفرق بين رسالة المنظمة والهدف؟

## أنواع الهياكل التنظيمية Types of Organizational Structures

2-3-2

عندما يُمارس النشاط التجاري شخص بمفرده؛ فإن ذلك لا يتطلب وجود هيكل تنظيمي، ذلك أنّ هذا الموظف سيكون هو الوحيد المسؤول بشكل كامل عن جميع الأعمال. وعندما يتم تعيين المزيد من الأشخاص، حينها يجب أن يكون ثمة اتفاق بشأن العمل الذي سيؤدّيه كل شخص وسلطة بعضهم على أعمال بعض (التدرج الوظيفي). **الهيكل التنظيمي Organization Chart** هو رسم تخطيطي يوضح هيكل المنظمة وتصنيفات العمل والوظائف، والعلاقات بين تلك التصنيفات، يمكنك رؤية هيكل تنظيمي مبسط لعمل تجاري في الشكل 2-1.

### الهيكل التنظيمي للعمل التجاري



الشكل 2-1

لماذا من المهم للموظفين فهم الهيكل التنظيمي للشركة التي يعملون فيها؟

**الهيكل التنظيمي الوظيفي** تستخدم معظم الشركات "الهيكل التنظيمي الوظيفي"، وفي هذا النوع من المنظمات يتم تنسيق العمل تبعاً للوظائف الرئيسة مثل الإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية. جميع الأشخاص الذين لديهم وظائف مرتبطة ببعضها بعضاً يعملون معاً، ويقدمون تقاريرهم إلى المديرين المسؤولين عن هذه الوظيفة. تعتبر ميزة الهيكل التنظيمي الوظيفي أن الأفراد يعملون مع غيرهم الذين يمتلكون نفس المهارات، أما العيب فيكمن في أن الناس يصبحون أكثر تركيزاً على وظيفتهم المحددة من تركيزهم على نجاح العمل نفسه بأكمله. غالباً ما يكون لدى الأشخاص الذين يعملون في وظيفة واحدة تفاعل ضعيف مع الأشخاص الذين يعملون بمهام أخرى داخل نطاق العمل التجاري.

**الهيكل التنظيمي المصفوفي** هو هيكل تنظيمي مستحدث ومصمم للتغلب على عيوب التنظيم الوظيفي. وفي "الهيكل التنظيمي المصفوفي" يتركز العمل على المشاريع أو المنتجات أو مجموعات العملاء المحددة. يتم تعيين الأشخاص ذوي الخبرات الوظيفية المتنوعة معاً؛ وذلك للحاجة إلى خبراتهم للمشروع أو لخدمة العميل. وقد يكون التعيين مؤقتاً أو طويل الأجل. ويمكن للتنظيم المصفوفي أن يكون مشوقاً ومحفزاً للموظفين. يعمل الموظفون مع العديد من الأفراد المختلفين، ويركزون على مشروع أو مهمة محددة، فمثلاً قد يتم تشكيل فريق بمجموعة من المهارات لتطوير نوع جديد من التكنولوجيا الخضراء أو مشروع بناء جديد. ومع ذلك، يمكن أن يكون كل ذلك متداخلاً وغير فعال في حال غياب القيادة الفعالة والتواصل الإيجابي.

### العمل كفريق



تخيل أن طلاب صفك هم أعضاء منظمة، بالرجوع إلى المثال المذكور في هذا الدرس، اختر منظمة أو مؤسسة، وقم بإنشاء هيكل تنظيمي للأعمال التجارية فيها. قم بتوزيع المجموعة إلى أقسام داخل الهيكل بحيث يكون لكل منهم مهمة محددة عليه القيام بها.



#### اختبر معلوماتك

ما المشكلات التي يمكن أن تنتج عن استخدام الهيكل التنظيمي الوظيفي؟

**ج4: ستختلف الإجابات بحسب رسائل المنظمات المحددة، ولكن في المقابل يجب أن تظهر التقييمات فهماً للغرض من كل رسالة**

### تمارين

#### المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. تساعد السياسات ونظم العمل في توجيه الأعمال التجارية. **صواب**

2. الالتزام بإنجاز عمل محدد هو:

أ. المسؤولية

ب. السلطة

ج. المساءلة

د. التقدير

3. أي مما يلي لا يتم توضيحه في المخطط التنظيمي؟

أ. هيكل المنظمة

ب. علاقات العمل

ج. التوصيفات الوظيفية

د. تصنيفات الوظائف

#### مساحة البحث والابتكار

4. التكنولوجيا: استخدم الإنترنت لجمع أمثلة عن رسالة المنظمة لخمسة أعمال تجارية، ثم قيّم كل رسالة من حيث مدى فعاليتها في إيصال هدف ومسار الشركة.

5. التفكير الناقد: يتم تنظيم العديد من المدارس باستخدام الهيكل التنظيمي الوظيفي، كما ويتم تنظيم المعلمين في أقسام مثل اللغات والرياضيات والعلوم والعلوم الإدارية. والآن كيف يمكن تنظيم المدرسة باستخدام الهيكل المصفوفي؟ صمّم هيكلًا تنظيميًا يوضح هيكلًا مصفوفيًا لمدرستك، ثم أذكر مزايا الهيكل المصفوفي وعيوبه بتطبيقه على المدرسة.

**على الرغم من اختلاف الرسوم البيانية بحسب المدرسة؛ يجب أن تظهر تنظيمًا منسقًا على مستوى مشاريع أو منتجات أو مجموعات عملا محددة**



# الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

## التأسيس لمستقبل مستدام



تستثمر المملكة العربية السعودية في الطاقة الخضراء لبناء مستقبل مستدام.

تستثمر المملكة العربية السعودية في الطاقة النظيفة لتأسيس مستقبل مستدام. ولهذا السبب تستثمر بشكل ملحوظ بالطاقة المتجددة النظيفة. تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى تحقيق صافي الانبعاثات الصفري بحلول عام 2060، ولإنجاز ذلك تضمنت مشاريع التنمية الخضراء افتتاح برنامج الطاقة المتجددة الوطني، ومبادرة الملك سلمان للطاقة المتجددة، والشركة السعودية الاستثمارية لإعادة التدوير، ومشروع الرياض الخضراء. من أقوال ولي العهد السعودي الأمير محمد بن سلمان، «نؤمن أنّ العمل لمكافحة التغير المناخي، يعزّز القدرة التنافسيّة ويطلق شرارة الابتكار ويخلق الملايين من الوظائف». لقد انصبّت الاستثمارات في توليد الطاقة من الشمس

والرياح، وذلك بتشغيل محطة سكاكا للطاقة الشمسية الكهروضوئية ومزرعة رياح دومة الجندل. إضافة إلى ذلك، تركزت العديد من المبادرات الجديدة حول المجتمعات المحليّة لتحسين مستوى معيشة المواطن السعودي. أمّا مشروع "ذا لاين" The Line التطويري الريادي في مدينة نيوم فسيبتكر مدينة صديقة للبيئة تشغلها الطاقة المتجددة بنسبة 100%.

تشكّل مخطّطات المملكة العربية السعودية الخضراء جزءاً من حركة عالمية تسعى إلى تخفيض أثر التلوث البيئي، وبالتالي تساعد دراسة أمثلة للتغيير الإيجابي من حول العالم، على توليد أفكار صديقة للبيئة يمكن تطبيقها في المملكة العربية السعودية.

إنّ أكثر من 25% من سكّان العالم ليس لديهم كهرباء، ما يعني افتقارهم إلى مخصّات الماء، والإنارة، والثلاجات، وعدم حصولهم على فرصة حقيقية للتمتع بحياة أفضل. نتيجة لذلك، وضع بعض المبتكرين الشباب استراتيجيات لمساعدة المجتمعات على الحصول على الكهرباء نظراً لضرورتها في تحسين مستوى المعيشة.

**ج1: ستختلف إجابات الطلبة وعلى الطلبة أن يقارنوا بين مستوى المملكة العربية السعودية والدول الأخرى التي تعتبر فيها إمكانية الوصول إلى الكهرباء محدودة، كما يجب أن يفكر الطلبة في الأثر الذي تخلفه الكهرباء على حياتهم اليومية وفي اضطرار البعض إلى العيش بدون كهرباء**

**ج2: ستختلف إجابات الطلبة؛ إذ يبحث كل منهم بمفرده عن المعلومات عبر الإنترنت**

1. كيف يمكن أن يتحسن مستوى الناس المعيشي عند حصولهم على الكهرباء؟

2. ابحث عن منظّمات غير ربحية في المملكة العربية السعودية تساعد المجتمعات على التأسيس لمستقبل مستدام.