

## سابعاً :-

### تنظيم المشروع وتنظيم المصفوفة

#### جدول (١)

عناصر التصميم	تنظيم المشروع	تنظيم المصفوفة
المهام الحرجة Critical Tasks	الإعداد الكفاء لوظائف مؤقتة ، ومحددة ومعقدة والتي تتطلب مدخلات من عدة مصادر في نفس الوقت.	إعداد عدد كبير من المشروعات المعقدة والتي تختلف في مدتها ، وفي الأفق الزمني لخطتها وتتطلب مدخلات مختلفة من تخصصات عالية التقنية، والابتكار أساس النجاح.
الأفراد People	خبراء من مناطق متخصصة لابد من وجود مصادر عالية لاتخاذ القرارات ، والعلاقات الإنسانية بين أعضاء فريق المشروع .	خبراء في مناطق فنية متخصصة ، ويعتبر المديرون على وجه الخصوص على درجة عالية في القدرة على إنجاز القرارات ولديهم مهارات شخصية عالية ومسؤولين عن التنسيق .

<p>مزيج من هيكل المشروعات والهيكل الوظيفي التركيز على العلاقة بين الأفراد . يتم المراقبة من خلال الميزانية التخطيطية .</p>	<p>ما بين 6 : 10 أفراد من وظائف أو أقسام مختلفة ويعمل فريق العمل خارج قنوات الاتصال العادية ويتم تعيين قائد الفريق .</p>	<p>الهيكل Structure</p>
<p>سلطة اتخاذ القرار تكون مع الوظيفي أو المشروعات أو تتم بالمشاركة بين الاثنين فى معظم تنظيمات المصفوفة الناجحة .</p>	<p>يملك فريق العمل درجة كبيرة من حرية اتخاذ القرار ومسئولية تصميم وتنفيذ حلولها وصنع قرارات توافقية ( وسط ) والمكافآت تكون لإنجاز المهام .</p>	<p>نظم القرارات والمكافآت</p>
<p>قريب جداً من الرسمى بسبب علاقات العمل . ويمكن أن ينشأ الصراع بين المشروعات فى الميزانية .</p>	<p>مدعم ومؤيد لهيكل الفريق ، يخصص أفراد جيدين للفريق .</p>	<p>التنظيم غير الرسمى</p>
<p>المواقف التى تتضمن وجود عدد كبير من المشروعات المؤكدة، والتكنولوجيا العالمية، الفضاء والطيران الهندسة، المقاولات، التسويق طبقاً للمنتج والعميل .</p>	<p>المهام التى تتطلب التنسيق بين متخصصين من مصادر مختلفة، مثل تطوير منتج جديد. المواقف التى يندر فيها وجود أفراد مبدعين ومواقف التغير السريع .</p>	<p>أكثر مناسبة لـ</p>

### (١) ومن أهم مزايا تنظيم المصفوفة:

- أ. يحقق رقابة أفضل على المشروع/ البرنامج.
- ب. علاقات أفضل مع العملاء.

ج. معنويات عالية بين العاملين.

د. تخفيض نفقات المشاريع / البرامج.

هـ. المساعدة على تطوير المديرين.

و. توفير المعرفة والخبرة المتخصصة بجميع المشاريع / البرامج بالتساوي، وإمكانية نقل المعرفة والخبرة من مشروع لآخر.

## ٢) المنشآت الشبكية:

التي تستخدم شبكات الحاسبات لدعم الاتصال بين الافراد ومجموعات العمل والافكار؛ لتوفير وتوزيع المنتجات والخدمات، بدون التقييد بالحدود التنظيمية التقليدية أو الموقع الطبيعي للمنشأة فهو يعتمد على المرونة والحرية بدلا من الرقابة والتحكم.

وهو عبارة عن علاقات مرنة، وأحيانا مؤقتة، بين الصانع / المنتج والمشتري والمورد، وحتى العملاء، ويضم هذا التنظيم جهازاً مركزيًا صغيراً من المديرين التنفيذيين يشرفون على الأعمال التي تؤدي داخل هذا الجهاز، وعلى تنسيق علاقات هذا الجهاز مع المنظمات الأخرى، التي يتم التعاقد معها للقيام بعمليات البحوث والدراسات أو الإنتاج أو التسويق أو التوزيع أو أي أعمال لتنظيم الشبكة، ويعتبر هذا التنظيم دينامي / متحرك؛ لأن مكُوناته الرئيسة يمكن ترتيبها أو إعادة ترتيبها لمواجهة أي تغييرات تنافسية، وأما ميزته الرئيسة

فهي أن باستطاعة كل عضو التركيز على الأنشطة التي يتضمنها وترتبط الأعضاء بعضهم ببعض الأهداف المشتركة، وليست السلطة التقليدية، كما أنه يتيح استخدام أي موارد خارجية قد تحتاجها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة، تتوافر خارج البلاد، أو تحسين الإنتاج من خلال خبراء، ويتألف هذا الهيكل من تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى، ذات أنشطة مختلفة كالبحوث والإنتاج والتوزيع وأية أعمال رئيسية أخرى، وذلك على أساس التعاقد، وبهذا يقوم المديرون على الإشراف داخل منظماتهم، وعلى تنسيق الأعمال مع المنظمات الأخرى المتعاقد معهم:

أ- إن هذا النوع من التنظيم أخذ في الانتشار أكثر فأكثر.

ويطلق البعض عليه الشركة الوهمية/ الصورية (Virtual Corporation) ونسيج العنكبوت (Spider web)، أما «الشركة الوهمية» فيشير إلى شبكة مؤقتة من المنظمات المستقلة التي ترتبط ببعضها بواسطة تقنيات المعلومات، وتجتمع بسرعة للاستفادة من الفرص المتغيرة بسرعة.

ب- وفي نسيج العنكبوت (Spider web)

يعمل المركز بمثابة تنظيم مركزي، ويرتبط هذا المركز بالأعضاء الآخرين - حيث يقوم كل عضو بوظيفة متخصصة، وجميع الأعضاء يرتبطون بعضهم البعض - بطريقة مشابهة لنسيج العنكبوت، ويستطيع كل عضو الإسهام في المعرفة

والخبرة الكلية للمنظمة من خلال نسيج العنكبوت، هنا يتم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل حتى يمكن إرضاء العميل الخارجى.

## (١) الهيكل التنظيمى المقلوب

اقترح رئيس أسبق لشركة الخطوط الإسكندنافية، ويدعى كارلزن أن يرسم الهيكل التنظيمى مقلوبًا، بحيث يكون رئيس الشركة بالأسفل، والعاملون الذين يتعاملون مع الجمهور بالأعلى؛ للدلالة على أن كل مستويات الهيكل وظيفتها مساندة الموظف الذي يتعامل مع العملاء، على أن ينجح في عمله. وضح كارلزن أن التعليمات تحد من استغلال قدرات العامل بينما إتاحة المعلومات وإعطاؤه بعض حرية التصرف تفجر طاقاته بما يخدم المؤسسة ويرضى طموحه.

### أ- نقل مزايا المشروع الصغير إلى الكيانات الكبرى:

أى خلق روح الشركة الصغيرة فى الكيانات الكبرى، بمعنى أن للمشروع الصغير فوائده، حيث الموظفون معروفون لبعضهم البعض، كما أنهم على اتصال مباشر بعملائهم، ومع رؤسائهم، والهدف هو نقل هذه الروح إلى المنظمات الكبرى.

## (٢) تحديث أجهزة الرقابة:

ينبغي أيضًا العمل على تحديث الأجهزة المركزية العليا المعنية بالرقابة الإدارية والمالية والوظيفية، وتوجيه رقابتها

على الأداء النهائي وعلى الأنشطة التي تستهلك أكبر قدر من الاعتمادات، بدلاً من مجرد التركيز الروتيني على مقدار تقييد الإدارة بالقوانين والأنظمة وإنفاق الموازنة المعتمدة لها .

وإعادة النظر في أدوار أجهزة الرقابة لتصبح رقابة أداء ورقابة نتائج، تركز على الإنتاجية وعلى الفعالية وعلى الجدوى، وعلى درجة الالتزام بضوابط ومؤشرات قياس ذات صبغة عامة، بهدف التوصل إلى تحقيق النقلة النوعية المطلوبة من خلال جهود التحديث وإعادة الهيكلة الإدارية.

إن المسؤولية عن النتائج تتطلب إطلاق يد الأجهزة للتحرك بشكل أوسع وأرحب في مجال تطوير نظم عملها، وتطوير دور هذه الأجهزة، يحتاج إلى مزيد من التفعيل والتعميق، بحيث ينشط دورها الرقابي في المساءلة والمحاسبة، من جهة، ويتعزز دورها الإرشادي في تقديم النصح والعون للأجهزة التنفيذية، من جهة أخرى، مما يساعدها على النهوض بأدائها وتحسين نظم وآليات عملها بالشكل، الذي يحقق تنمية الأداء النهائي للنشاط الحكومي وتحسينه.