من إيجابيات هذا النمط من التنظيم توحيده للمسؤولية الإدارية على صعيد المنطقة أو الموقع، وبالتالي إتاحة الفرص لتنسيق الفعاليات الجغرافية في مراكز فرعية للإدارة وينعكس ذلك على الاهتمام بخصوصيات المنطقة ، والإستجابة لمشكلاتها والاتصال المباشر بالأفراد العاملين في المنشأة هناك وهذا يقود أيضا إلى فرص التدريب للمدراء المحليين

غير أن هذا التنظيم يواجه مشكلات توزيع الخدمات على عدد من المناطق ، وتوفير عدد أكبر من المدراء من ذوي التخصصات المتعددة ، ووجود صعوبات عديدة في مجال تنسيق

وتوحيد الأنشطة الجغرافية على صعيد مركز الشركة .

رابعاً - النمط السوقي أو الزبائني :Market or Customer Pattern

يقوم هذا النمط على أساس تنظيم المنشأة بحسب الأسواق أو المجموعات المتجانسة من الزبائن ، مثل المشترين منها بالجملة أو بالتجزئة ، أو بين المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة (الوسطاء) غير أن هذا النوع من التنظيم ، يجب أن لا يخلط مع التنظيم بحسب المنتوج ، أو بحسب المناطق الجغرافيه فالقاعده هنا طبيعه الزبون والسوق الذي يشكله في تعامله مع المنشاه

خامسا - النمط المصفوفي في التنظيم أو إدارة المشروعات

أدت التطورات والتعقيدات البيئية ، ويوجه خاص في التكنولوجيا إلى تطوير نمط تنظيمي جديد باسم النمط المصفوفي ) أو (إدارة المشروعات . فإدخال المنتوجات المتنوعة ، والعمل في خطوط إنتاج جديدة ، والتعامل مع زبائن جدد ، ودخول أسواق مضافة ، وتبديل التكنولوجيا ، والتغيير في الإستراتيجية ، كلها عوامل وراء الاندفاع للأخذ بالنمط المصفوفي . أي أن الأنشطة الرئيسية في مركز المنشأة تتعامل الآن مع متغيرات المنتوج ، والزبون . والتكنولوجيا ، والمناطق والاسواق ... وكل منها يتطلب نمطا جديدا يفي بمتطلباته غير التقليدية. وقد أخذ عدد متزايد من الشركات الكبيرة بهذا النمط من التنظيم ، مثل شركات المقاولات ، والمصارف وشركات التأمين، إلى جانب أجهزة الدولة ومراكز البحث العلمي.

ويمزج هذا النمط بين أساسيات النمطين النشاطي والجغرافي معا وذلك بتنظيم جديد فهناك خط رقابي مزدوج (Dual line Control مبتعدين بذلك عن مبدأ وحدة الأمر ( unnity Commend of الذي دافعت عنه مبدأ المدرسة التقلدية ، فقد تطلب مثل هذا الإبتعاد تعقيد العمليات ، ونشوء قرارات تمزج بين الانشطة والمشروعات ، وكما يشير لذلك الشكل (98) ، فإن التقسيم النشاطي الأساسي يبقى قائما في النمط المصفوفي .

إذ يدير كل نشاط في المنشأة مدير مسؤول عنه . وإلى جانب ذلك، هناك خط إداري آخر يتمثل بوجود مدراء المشروعات، فكل مشروع هو بمثابة قسم مستقل بعهدة مدير مسؤول عنه، ولكل مشروع تقسيماته الداخلية .

فمثل مشروع بناء مستشفى ، تعاقدت عليه شركة مقاولات وتم تعيين مدير مبدئي له ، ولو كان هناك عدد من هذه المشروعات قيد التنفيذ في الشركة المذكورة ( مثلا أ ، ب (أعلاه) فإن لكل منها تقسيماتة التي غالبا ما تكون مناظرة لتقسيمات المركز

وينشأ الازدواج في العلاقة بين أنشطة مركز الشركة بالافراد العاملين في فروع تلك

الأنشطة ولكن ضمن مسؤوليات المشروع، وبين علاقة مدير المشروع بهم ذلك لأن إدارة الشركة في المركز تؤكد على النوعين من مجموعات التخصص : النشاطية والمشروعاتية ، وهكذا يخضع الأفراد في المشروع لمدير، ولكن هناك ارتباطا آخر مع أنشطة مركز الشركة ، التي تملك حق التنسيب المؤقت و الدائم لهذا المشروع أو ذلك بحسب توصيات مدراء المشروعات، وكذلك تخصيص الموارد البشرية والمادية والماليه. ويخول المدير العام معظم صلاحياته بشأن المشروعات ، أي مدرائها. ولا تبقى لمدراء الأنشطة أعلاه الأفراد المالية .... نفس صلاحياتهم السابقة في التنظيم التقليدي ، بل يتنازلون عن بعضها لمدراء المشروعات : ويحتفظون بالأخرى لممارستها تجاه المرؤوسين فيها . فهناك إذن مشاركة في اتخاذ القرارات

بين مدراء الأنشطة ومدراء المشروعات تجاه الأفراد العاملين في المشروعات

ويسبب هذه الخصوصيات فإن موقف مدراء المشروعات يتسم بعدد من الصعوبات . وينبغي أن يتطون بمهارات لا تحتل ذات الأهمية في التنظيم التقليدي ، كما أن دور الأفراد العاملين في المشروعات يتطلب التنسيق بين أوامر مدراء الإنشطة في مركز وبين أوامر مدير المشروع وقد تتطلب منهم بعض المواقف الاختيار بين تنفيذ أي منها

الأنشطة ولكن ضمن مسؤوليات المشروع، وبين علاقة مدير المشروع بهم ذلك لأن إدارة الشركة في المركز تؤكد على النوعين من مجموعات التخصص : النشاطية والمشروعاتية ، وهكذا يخضع الأفراد في المشروع لمدير، ولكن هناك ارتباطا آخر مع أنشطة مركز الشركة ، التي تملك حق التنسيب المؤقت و الدائم لهذا المشروع أو ذلك بحسب توصيات مدراء المشروعات، وكذلك تخصيص الموارد البشرية والمادية والماليه. ويخول المدير العام معظم صلاحياته بشأن المشروعات ، أي مدرائها. ولا تبقى لمدراء الأنشطة أعلاه الأفراد المالية .... نفس صلاحياتهم السابقة في التنظيم التقليدي ، بل يتنازلون عن بعضها لمدراء المشروعات : ويحتفظون بالأخرى لممارستها تجاه المرؤوسين فيها . فهناك إذن مشاركة في اتخاذ القرارات

بين مدراء الأنشطة ومدراء المشروعات تجاه الأفراد العاملين في المشروعات

ويسبب هذه الخصوصيات فإن موقف مدراء المشروعات يتسم بعدد من الصعوبات . وينبغي أن يتطون بمهارات لا تحتل ذات الأهمية في التنظيم التقليدي ، كما أن دور الأفراد العاملين في المشروعات يتطلب التنسيق بين أوامر مدراء الإنشطة في مركز وبين أوامر مدير المشروع وقد تتطلب منهم بعض المواقف الاختيار بين تنفيذ أي منها

سانساً - النمط الشبكي للتنظيم (Network Pattern ) :

في ضوء التوجه العالمي الجاد والمتزايد نحو التكامل الاقتصادي يبرز الآن نمط تنظيمي جديد هو التنظيم الشبكي. فالوحدة الاقتصادية الأوروبية ستشمل قوة مضافة وتكتلا أوثق اعتباراً من سنة 1992 ، وهناك طموحات لتحقيق مستوى أعلى من التكامل الاقتصادي العربي وتتزايد أهمية ودور ما يسمى الآن بـ

المشروعات العربية المشتركة وهذا يعني أن المنشاة الواحدة ستعمل بما يحاكي المنظومة الشمسية ( Solar System) فالمنشأة الأم تصبح مركزاً إدارياً صغيراً ، تتبعه شركات تقوم مقام بعض الأنشطة الرئيسة مثل شركة العمليات ، وشركة التسويق ، وشركة الشحن ، ومركز للبحث والتطوير .... كما الشكل (8-10) ويصبح مركز الشركة وكانه شركة للعقود، في حين أن التنفيذ يتم من قبل الشركات المتخصصة بنشاط معين ، والتي تبيعة في السوق . وليس كل مفهوم النمط الشبكي جديداً، لأن الكثير من شركات السيارات أخرى وتجمعها سوية في منتوجات جاهزة . ومما ساعد على انتشار الهيكل الجديد سهولة الاتصالات ، والثورة في منظومات المعلومات والتوسع الجغرافي للأعمال ،

غير أن النمط مازال قيد التطوير ، ولم تتبلور حتى الآن إمكاناته المستقبلي

الهيكل التنظيمي

توثر القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة والمنشأة بوجة ( خاص ) بشأن الهيكل التنظيمي في كل من المنظمة أعضائها. وليس من الضروري أن تكون الآثار إيجابية (أو سلبية لهذين الطرفين بنفس الوقت . أي قد تكون القرارات الهيكلية إيجابية لطرف وسلبية لطرف آخر. فاي تغيير في هيكل المنظمة كما يرى لورنس (Lawrence)، إذا ما أريد أن يكون نافعا ، لابد أن

يحقق

(1) عرض المنظمة.

أولاً - غرض المنظمة :

(2) نمو الفرد وتطورة.

(3) الرضى الاجتماعي .

إذ لابد أن يقيم إدخال التغيير الهيكلي من حيث أثره في تحقيق غرض المنظمة ، بمعنى أن التغيير يقبل أو يرفض على قدر وفائه بمتطلبات هذا البعد المنظمي

ثانيا - نمو الفرد وتطورة :

يهتم أعضاء المنظمة بتغيير الهيكل من حيث وفائه بمصلحتهم ، وهم يدركون هذه المصلحة الشخصية من خلال خلفياتهم ، وتدريبهم ، وضرورة الحفاظ على مناصبهم ، والفرص المتاحة أمامهم للتطور والنمو . فقد يؤدي تغيير الهيكل إلى إلغاء بعض المناصب ، أو تقليص نشاط بعض التقسيمات ، مما يعني توسيعا وتقليل فرص النمو أمام المدراء وغيرهم ، وهذا يعنى ان التغيير الهيكلي الذي يهدد هذه الفرص ، سيقاوم منذ البداية .

ثالثا- الرضا الاجتماعي :

يشيع الأفراد رضاهم عن العمل في المنظمة من خلال انتمائهم لجماعات العمل التي يشعرون انهم جزء منها ، بسبب أواصر الصداقة ، أو الزمالة الناشئة عن الارتباط بين الأفراد فيها ، وقد يؤدي التغيير الهيكلي إلى تفكيك هذه الجماعة ، وبالعكس ، قد يرحب الأفراد بالتغيير المذكور بسبب ما يحققه لهم من رضا اجتماعي افضل أو أقوى

من المرغوب أن يفي التغيير الهيكلي بمتطلبات الأهداف الثلاثة أعلاه . غير أن ذلك قد يحصل دائما ، وهناك إمكانات للتوفيق بينها فادراك وجودها وضرورة أخذها بنظر الاعتبار يخلق الفرص للتنسيق والموائمة بين الأهداف الثلاثة ، ويذلل بعض العقبات امامها ، ويقلل من

المقاومة للتغيير