

المحاضرة الثالثة

تنظيم المشروع

أهداف المحاضرة

- ✓ فهم المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها عملية تنظيم المشروع.
- ✓ معرفة الاشكال التنظيمية السائدة في المشاريع.
- ✓ تحديد ايجابيات وسلبيات كل شكل من الاشكال التنظيمية.
- ✓ معرفة الخطوات الواجب اتباعها عند تحديد الشكل التنظيمي المناسب للمشروع.

١-٣ تمهيد

- ❖ لم تعد الاشكال التنظيمية التقليدية المستخدمة في المنظمات الوظيفية ملائحة لاستخدامها في المشاريع في بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية العالية.
- ❖ تطور هائل في الامكانيات التكنولوجية.
- ❖ الهياكل التنظيمية التقليدية غير قادرة على الصمود امام متطلبات التغيير.
- ❖ هناك الحاجة الى اشكال تنظيمية مبتكرة تمكن المشاريع من النجاح.

٢-٣ تعريف تنظيم المشروع

هناك العديد من التعاريف لمصطلح تنظيم المشروع، لكن يمكننا الاخذ بالتعريف التالي:

تنظيم المشروع يقصد به تصميم البناء التنظيمي الداخلي للمشروع عن طريق توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين في المشروع، وتحديد القواعد والاصول واجراءات العمل الرسمية المتبعة في تنفيذ الواجبات والادوار، بما يحقق افضل صيغة من الوصول الى الاهداف بطريقة كفؤة وفعالة.

٣-٣ الاشكال التنظيمية في المشروع

الاشكال التنظيمية للمشاريع يمكن حصرها في ثلاث اشكال:

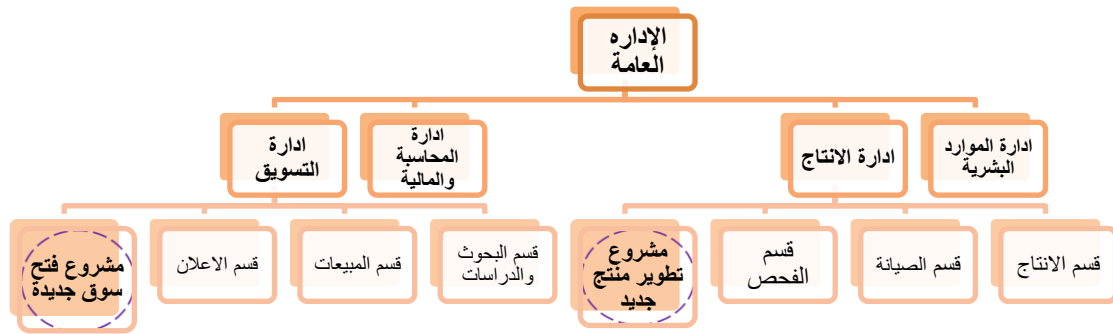
- ❖ المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي.
- ❖ تنظيم المشروع المستقل.
- ❖ تنظيم المصفوفة.

هنا ... شرح كل شكل من الاشكال ...

٣-١-٣ المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي :

- ❖ على هذا الشكل يكون المشروع تابعا لاحد الاقسام الوظيفية الاساسية في الشركة.
- ❖ يحال تنفيذه على القسم الذي يكون اكثر تخصصا في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ.

مثال: اذا ارادت كلية ادارة الاعمال بجامعة الملك فيصل انشاء ماجستير في تخصص ادارة الاعمال فان القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم الادارة بالكلية، اما اذا كان الامر يتعلق بانشاء ماجستير في المحاسبة فان القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم المحاسبة بالكلية.



✓ (+) ايجابيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي:

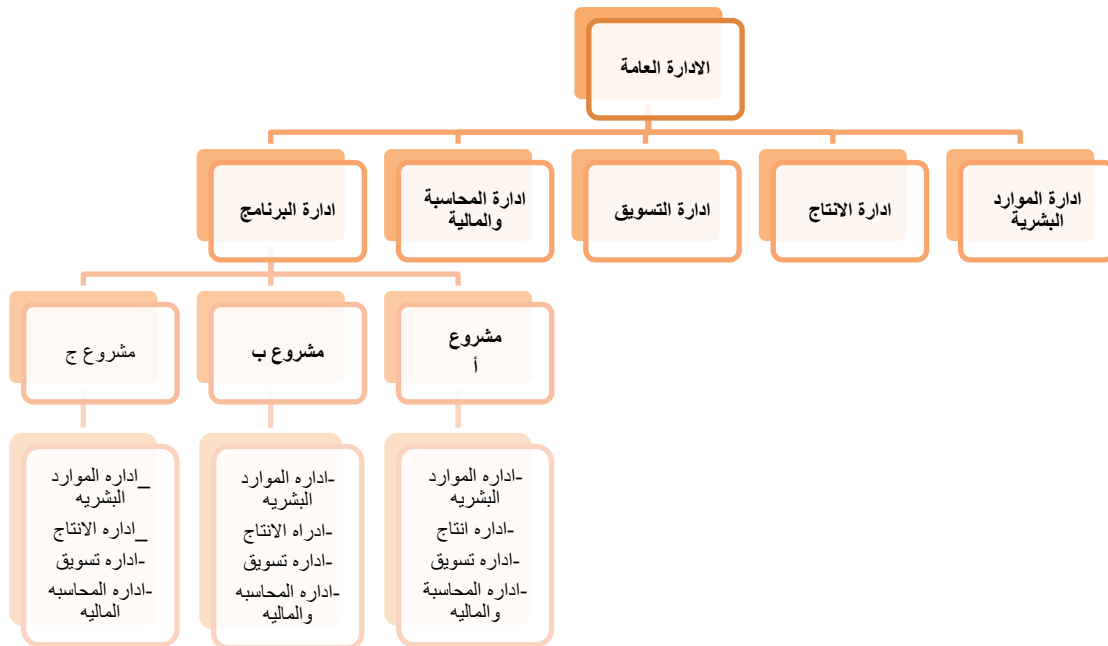
- ✓ مرونة عالية في استخدام العاملين، فيما ان المدير الوظيفي هو المسؤول الاول عن المشروع، فانه سيسخر كل الكفاءات في القسم لانجاح المشروع.
- ✓ الانتفاع من الخبرات الضرورية في اكثر من مشروع، عندما يحال اكثر من مشروع للقسم.
- ✓ سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء لانهم يعملون في نفس القسم.
- ✓ تطوير المسار الوظيفي للأفراد من خلال وظائفهم من داخل القسم الذي ينتمون اليه.

❏ (-) سلبيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي :

- المشروع لا يكون محور الاهتمام وبؤرة التركيز لان العاملين في القسم لديهم مسؤوليات اخرى.
- حصول تشويش في الادوار وفي تحميل المسؤوليات عن اداء المشروع، بسبب عدم وجود شخص واحد مسؤول بشكل كامل عن المشروع.
- تباطئ في الاستجابة لمتطلبات العميل بسبب وجود مستويات ادارية متعددة في الاقسام الوظيفية تؤدي الى مشاكل في اتخاذ القرارات.
- ضعف التحفيز لأسباب تنظيمية.
- عدم صلاحية هذا الشكل للمشاريع الضخمة.

❏ ٢-٣-٣ تنظيم المشروع المستقل :

- ❖ في هذا الشكل يكون المشروع منفصلا عن بقية اقسام المنظمة الام، ويقوم على شكل وحدة مستقلة، بطاقم فني مستقل وادارة مستقلة مرتبطة بالمنظمة الام فقط عبر التقارير الدورية وعن طريق مدير المشروع.
- ❖ تتفاوت درجة الاستقلالية من من مشروع لآخر من الجانب الاداري والمالي والمحاسبي.



✓ إيجابيات المشروع المستقل

- ✓ لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع.
- ✓ جميع افراد المشروع مسؤولون مسؤولية مباشرة امام مدير المشروع.
- ✓ عملية اتصال اسرع.
- ✓ خبرة مستمرة للعاملين في نفس النوع من المشاريع.
- ✓ تكوين هوية قوية لدى فريق المشروع.
- ✓ وجود سلطة مركزية على مستوى المشروع، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.
- ✓ الهياكل بسيطة ومرنة مما يسهل الاستجاب للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

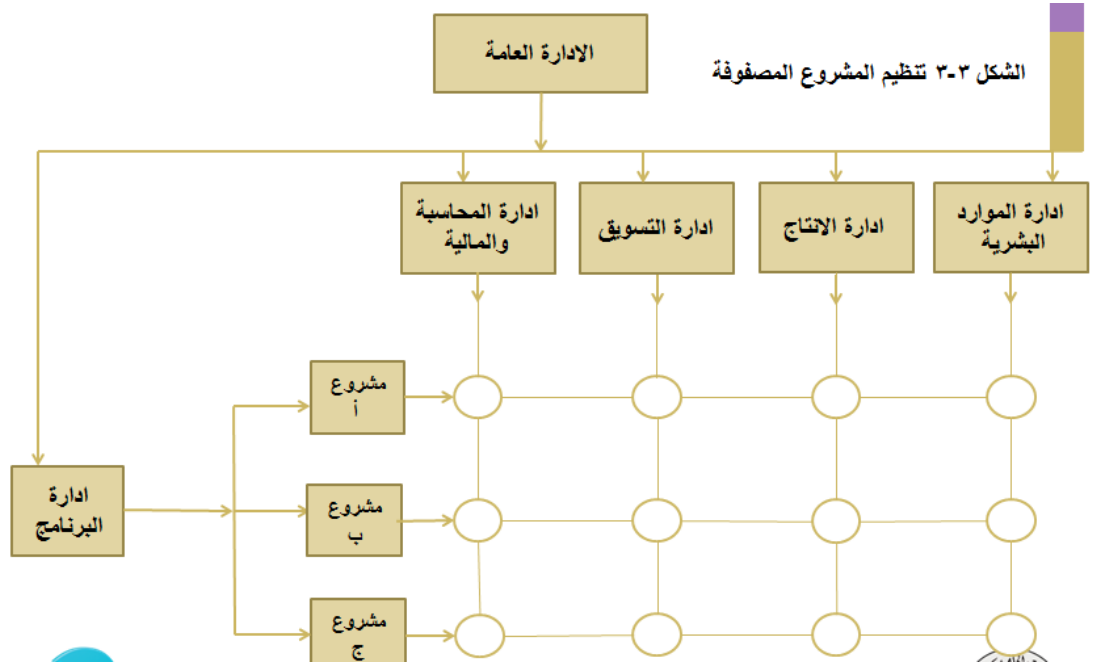
✗ سلبيات المشروع المستقل

- ازدواجية وظائف الدعم على مستوى المنظمة الام في حالة تقديم هذه الاخيرة الدعم لعدة مشاريع في فترة زمنية واحدة.
- تخزين المستلزمات: بهدف ضمان نجاح المشروع، يحتاج مدير المشروع الى الاحتفاظ بالخبرات والافراد والمعدات، مما يؤدي الى تجميد هذه الطاقات.
- في بعض الاحيان لا يستطيع مدير المشروع المستقل الاستفادة من الخبرات المتوفرة على مستوى المنظمة الام.
- قد تحدث صراعات بين افراد المشروع المستقل وافراد المنظمة الام بسبب الامتيازات، مما قد يعيق تحقيق الاهداف.
- وجود قلق بين اعضاء فريق المشروع بسبب الخوف على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء المشروع.

٣-٣-٣ تنظيم المصفوفة :

ويمثل هذا الشكل خليط من التنظيم الوظيفي والتنظيم المستقل، بحيث يتم الاستفادة من بعض ميزات كل منها والتخلص ببعض العيوب أيضا.

الشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين كافة وظائف المنظمة والمشاريع المختلفة التابعة لها.



انواع تنظيم المصفوفة

- ❖ **المصفوفة القوية:** وتسمى كذلك مصفوفة المشروع، وتكون خصائصها اقرب الى المشروع المستقل، لكن مع بقاء العلاقة مع المنظمة الام.
- ❖ **المصفوفة الوظيفية:** وتسمى كذلك المصفوفة الضعيفة، وتكون خصائصها اقرب الى المشروع الوظيفي، لكن يتمتع بجزء من استقلالية المشروع المستقل.
- ❖ **المصفوفة المتوازنة:** خصائصها تقع بين النوعين السابقين.

✓ مزايا تنظيم المصفوفة :

- ✓ يكون المشروع هو نقطة التركيز بسبب وجود مدير متفرغ للمشروع، كما ان الافراد الذين يتم اختيارهم من الوظائف يعملون تحت مسؤوليته لتحقيق الاهداف.
- ✓ متاح له استخدام مخزن الخبرات والكفاءات الموجود على مستوى الاقسام الوظيفية.

- ✓ لأن العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائفهم للمشروع، فانهم اقل احساسا بالقلق على مستقبلهم بعد انتهاء المشروع، لانهم سيعودون لمواقع عملهم الاصلية.
- ✓ يساعد في تحقيق وحدة الهدف وتقليل الصراعات.

❏ سلبيات تنظيم المصفوفة

- وجود مشكلة توازن القوى بين مدير المشروع والمدير الوظيفي، ففي المصفوفة القوية تكون القوة والسلطة اكبر بيد مدير المشروع، وفي المصفوفة الضعيفة تكون اكبر بيد المدير الوظيفي، اما في حالة المصفوفة المتوازنة، فان الخلاف والصراع يكون شديد بين الطرفين.
- تثير عملية تحريك الموارد من مشروع لآخر بعض الصراعات السياسية الداخلية في الشركة، لان كل مدير يريد الاستحواذ على الموارد لتحقيق اهداف خاصة بمشروعه.
- قد يؤدي هذا النوع من التنظيم الى وجود مشكل في مبدأ وحدة القيادة، بسبب تشتت العاملين بين اوامر المدير الوظيفي ومدير المشروع.

٣-٤ اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع

لا توجد صيغة يمكن اعتبارها الامثل لاختيار الشكل التنظيمي للمشروع، لان ذلك يعتمد على عدة عناصر كطبيعة المشروع، والتوجه الثقافي للمنظمة الام والموارد المتاحة. ولكن بصفة عامة هناك عدد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لاختيار الشكل التنظيمي:

- (١) تعريف المشروع عن طريق صياغة الاهداف التي تحدد نوع بالمخرجات المرغوبة.
- (٢) تحديد المهام الاساسية المرتبطة بكل هدف، وتحديد الاقسام الوظيفية في المنظمة الام التي تصلح لإنجاز هذه المهام.
- (٣) ترتيب المهام حسب تتابع التنفيذ وتجزئتها الى حزم عمل.
- (٤) تحديد الوحدات التي ستقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الام، وتحديد الوحدات التي ستعمل معا.
- (٥) اعداد قائمة الخصائص المميزة والاقتراحات المتعلقة بالمشروع، مثل مستوى التقنية المطلوب، طول مدة المشروع، حجم المشروع، المشاكل المتوقعة ان تواجه المشروع.

بعد ذلك سنتضح الصورة: هل المهام وحزم العمل والخصائص الاخرى تجمعت في وظيفة معينة، فيكون الشكل الانسب هو التنظيم الوظيفي، ام انها تتقاطع مع مجموعة وظائف فيكون الشكل الانسب هو تنظيم المصفوفة، ام انه من الافضل ادائها بطريقة مستقلة، فيكون التنظيم الانسب هو المستقل.