





## إيجابيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي

- مرونة عالية في استخدام العاملين، فبما 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.
- تباطؤ 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 أقسام 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.

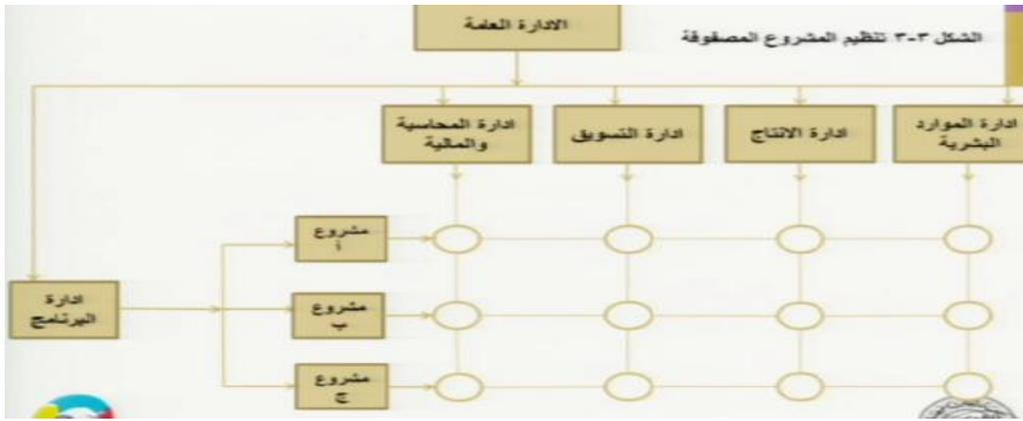


## ايجابيات المشروع المستقل

- لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع.
- جميع أفراد المشروع مسؤولون مسؤولية مباشرة امام مدير المشروع.
- عملية اتصال اسرع.
- خيرة 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 البينية 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.



## أنواع تنظيم المصفوفة

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

## أنواع تنظيم المصفوفة

- **المصفوفة القوية:** وتسمى كذلك مصفوفة المشروع، وتكون خصائصها أقرب إلى المشروع المستقل، لكن مع بقاء العلاقة مع المنظمة الأم.
- **المصفوفة الوظيفية:** وتسمى كذلك المصفوفة الضعيفة، وتكون خصائصها أقرب إلى 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 أن الأفراد الذين يتم اختيارهم من الوظائف يعملون تحت مسؤوليته لتحقيق الأهداف.
- متاح له استخدام مخزن الخبرات والكفاءات الموجود على مستوى الأقسام الوظيفية.
- لأن العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائفهم للمشروع، فإنهم أقل احساساً بالقلق على مستقبلهم بعد انتهاء المشروع، لأنهم سيعودون لمواقع عملهم الأصلية.
- 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.

## ٤-٣ 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 المتوقع 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.