

المحاضرة الاولى

المشاريع في بيئة الاعمال المعاصرة

الأهداف العامة:

- معرفة الظروف البيئية المعاصرة التي ساعدت في نمو المنظمات المدارة بالمشروع والفوائد المتحققة من ذلك.
- تعريف المشروع وتحديد أهدافه وفهم خصائصه.
- معرفة دورة حياة المشروع وتحديد الأنشطة الرئيسية في كل مرحلة.
- تحديد اطراف المشروع وعلاقتها بالمشروع.
- اعداد مقترح المشروع.

تمهيد

- يرجع تطور أساليب وممارسات إدارة المشاريع للجيش، لكون الجيش قدم سلسلة من المهارات في إدارة المشاريع تعجز عن تقديمها المنظمات التقليدية.
- مثل برنامج بولاريس للبحرية الامريكية - برنامج الفضاء ابولو لوكالة أبحاث الفضاء الامريكية ناسا- مبادرات الدفاع الاستراتيجية وغيرها.
- وقد برزت إدارة المشروع كضرورة في نهاية القرن العشرين لتطوير طرق جديدة للإدارة.
- فشهدت العقود المنصرمة والمعاصرة نمو في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق اهداف المنظمات.
- إن المنافسة الحادة والتغيرات في بيئة الأعمال ، جعلت من المهم لكثير من المنظمات أن تتبنى مشاريع خاصة تمكنها من البقاء والمنافسة إلى المدى البعيد.**

المنظمة المدارة بالمشروع

هناك ثلاثة عوامل تؤثر في حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها المنظمات:

1. درجة التعقيد البيئي: يتعلق هذا العامل بعدد وقوة وتداخل المدخلات والمخرجات الخاصة بالمنظمة وما يترتب علي ذلك من التزامات داخل المنظمة من مباني وتجهيزات وخبرات فنية وغير ذلك ، وما ينتج عنه من أنشطة وعمليات وخطط وبرامج وإجراءات إضافية تؤدي الى زيادة التعقيد البيئي.
2. درجة الديناميكية (التغيير): ويتعلق بالسرعة التي تتغير فيها بيئة الاعمال نتيجة التغير السريع والدائم في حاجات ورغبات الزبائن، الامر الذي يفرض على المنظمات استمرار ابتكار وتطوير منتجات جديدة للمنافسة.
3. درجة الغنى: ويتعلق بمدى توفر الموارد في بيئة الاعمال، والتي تعتبر نادرة، ويشهد التنافس بين المنظمات للحصول عليها.

الاتجاهات المعاصرة في الاعمال الدولية

- التوسع الهائل في المعرفة البشرية.
- التطور الهائل في الإمكانيات التكنولوجية وتبادل المعلومات.
- نشوء الأسواق العالمية وازدياد الحاجة للاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.
- الطلب المتنامي على السلع والخدمات لتلبية حاجات الزبائن المتغيرة
- في هذه البيئة المعقدة والمتغيرة والمتسمة بندرة الموارد، ولأسباب السابقة لم تعد الاشكال التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على النجاح والاستمرار، وعليه فان منظمات الاعمال المعاصرة أصبحت اكثر حازه لان تدار بالمشروع، بحيث تقوم بتوزيع طاقمها الوظيفي وكوادرها في مشاريع حتى تكون قادرة على الاستمرار في ابتكار وتطوير السلع والخدمات والأفكار، مما يمكنها من الوصول الى أهدافها وتحقيق رسالتها.

فوائد إدارة المنظمة بالمشروع

- كل عضو في فريق المشروع يمكنه فهم عمل المشروع ككل، لأنه مخصص للمشروع ولا يتم تشتيته في اعمال أخرى.
- بيئة عمل اكثر انفتاحا على نقاش أفكار جديدة.
- توفر وضوح افضل للمهمات التي يؤديها الافراد.
- امتلاك قدرة اكبر على التكيف مع متغيرات البيئة لتحقيق هذه الأهداف.
- مراقبة افضل للتكاليف.
- جودة اعلى.
- علاقات افضل مع الزبائن

تعريف المشروع

هناك العديد من التعريفات منها:

- سعي مؤقت لإيجاد منتج منفرد (المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع)
- مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص او منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في اطار معايير التكلفة، الزمن والجودة (جمعية إدارة المشاريع البريطانية).
- مشكلة معروفة الحل يتم اكمالها باستخدام أنشطة فريدة وغير روتينية.
- منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة.

فمن خلال التعريفات سابقا يمكن التوصل الى مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في مفهوم المشروع هي:

1. المشروع له أنشطة مترابطة وغير روتينية.
2. المشروع يتكون من أنشطة مترابطة لها بدايات ونهايات زمنية محددة.
3. المشروع له فترة زمنية محددة.
4. المشروع له موازنة تقديرية مخصصة بها الأموال اللازمة لهذا المشروع.
5. المشروع له هدف يجب تحقيقه سواء كان الهدف سلعة او خدمة.
6. ضرورة تحقيق معايير الكلفة- الزمن - الجودة المناسبة والمطلوبة من قبل العملاء.

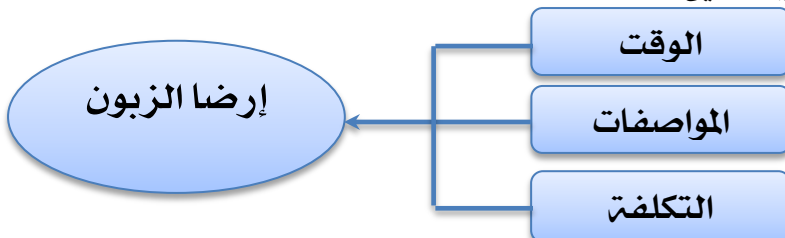
أنواع المشروع

- المشروعات الصناعية: مثل بناء المصانع-...الخ
- المشروعات الخدمية: مثل بناء المشاريع التعليمية.....الخ
- المشروعات العلمية: مثل بحوث الفضاء.....الخ
- المشروعات الاجتماعية: مثل مشاريع ضد التدخين.....الخ
- المشروعات الاقتصادية: مثل مشاريع الخصخصة.....الخ
- المشروعات الانشائية: مثل بناء السدود.....الخ

اهداف المشروع

في الأساس اهداف المشروع هي نفس اهداف المنظمة وبسبب الخصائص التي تميزه عن المنظمة الوظيفية فان المشاريع مهما اختلفت طبيعتها او حجمها فإنها تشترك في تحقيق ثلاثة اهداف :

الوقت - التكلفة - المواصفات



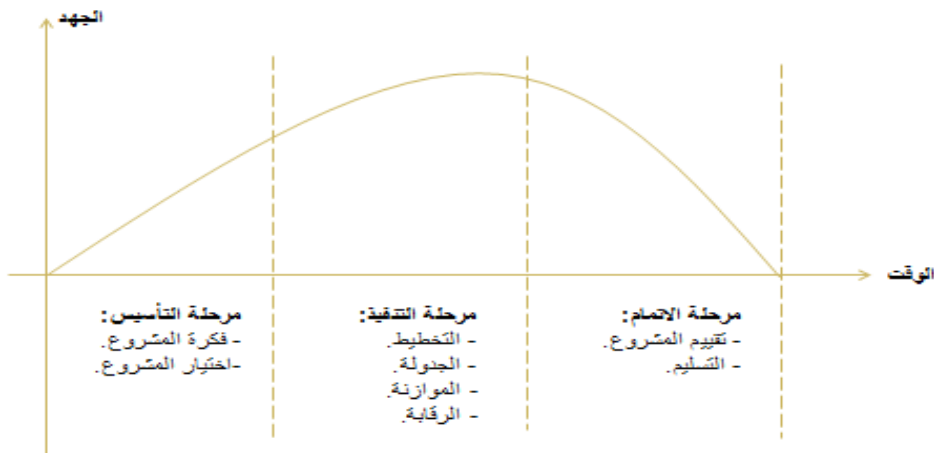
يتم التعبير عن الاهتمام بالوقت وادارته من خلال جدولة المشروع. كما يتم الاهتمام بالكلفة وادارتها عن طريق موازنة المشروع. أيضا يتم اهتمام بالموصفات عن طريق اختبار المواد المناسبة وتخصيصها لمراحل العمل في المشروع، وبما يتناسب مع شروط الحل الأمثل لمشكلة المشروع كما ورد في مقترح المشروع او المناقصة او في العطاء المطروح.

خصائص المشروع

تشارك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص:

- **الغاية:** تقام المشاريع في العادة لتنفيذ غرض معين، حل مشكلة معينة، اهداف محددة، ولذا فان المشروع مرتبط بتحقيق هذه الغاية وصولا الى تحقيق الأهداف مثل إقامة جسر بهدف حل مشكلة الاختناق المروري- او تطوير دواء لعلاج السرطان بهدف الحفاظ على حياة الناس.
- **دورة حياة محدودة:** هو ان المشروعات ذات طبيعة مؤقتة بحيث انها تبدأ وتنتهي في أوقات محددة ومعلومة قد تطول وقد تقصر.
- **التفرد:** أي مشروع في تنفيذه واكماله يحتاج الى أنشطة فريدة وغير روتينية وغير متكررة، حتى لو تشابه مشروعات في الطبيعة والحجم والشكل فان تنفيذ كل منهم يحتاج الى أنشطة مختلفة (طبيعة الإدارة- المخاطر- الموارد).
- **الاعتمادية المتداخلة:** أي مشروع يحتاج الى أنشطة متتابعة بالإضافة الى التتابع هناك تداخل . عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض- أيضا تتداخل مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة (انتاج- تسويق- افراد- مالية) - كذلك قد تتداخل مع اطراف أخرى مثل الموردين ومقاولي الباطن والزبائن.....الخ.
- **الصراع:** لكون المشروع نشاط اجتماعي وتضارب في المصالح، فقد يؤدي التداخل المشار اليه سابقا بين جهات مختلفة في أداء أنشطة المشروع الى حدوث الصراع، ولذا يجب إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يحقق اهداف المشروع بفاعلية وكفاءة.
- **المخاطر:** المنظمات عموما تتعرض للمخاطر بنسب مختلفة، الا ان المشروع بسبب خصائصه وأهدافه في الوقت والكلفة والموصفات يزيد من هذه المخاطر لاسيما اذ انحرف عن تحقيق هذه الأهداف وهناك امثلة كثيرة على مخاطر تعرضت له العديد من المشاريع منها (انفجار مكوك الفضاء تشالنجر - مفاعل فوكو جيما النووي).

دورة حياة المشروع



١. **مرحلة التأسيس:** يتم تطوير فكرة المشروع، اختيار المشروع، اختيار مدير المشروع والبدء بالاجتماعات الأولية المباشرة بتنفيذ المشروع.
٢. **مرحلة التنفيذ:** يتم وضع خطة المشروع المتكاملة، عمل جدولة لأنشطة المشروع، اعداد الموازنة، والقيام بالرقابة على المشروع.

٣. **مرحلة الانهاء:** يتم التدقيق على أنشطة المشروع للتأكد من ان المشروع قد تم اكتماله حسب المواصفات المطلوبة، تدريب المستخدمين على استخدام مخرجات المشروع، اعداد التقارير النهائية وتسليم الوثائق المطلوبة.

اطراف المشروع

- أصحاب المصلحة بالمشروع (اطراف ذات العلاقة) والمحتمل تأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع او استكماله ولهم دور في التأثير على اهداف المشروع او مخرجاته ويجب على فريق إدارة المشروع الاهتمام بأصحاب المصلحة والوقوف بقدر الإمكان من اجل ضمان نجاح المشروع.
- يتحمل أصحاب المصلحة درجات من المسؤولية في انجاز المشروع وقد تتغير هذه المسؤولية.
الجهات المشاركة في انجاز المشروع والمرتبطة به :

١. الزبون: الشخص او الجهة التي يتم تنفيذ المشروع لصالحها.
٢. مدير المشروع: وهو الشخص الذي يقود المشروع وهو المسؤول الأول عن نجاحه وفشله لذا يجب ان يتمتع بمهارات عديدة مثل مهارات فنية - مهارات ادارية- مهارة التفاوض - مهارة الاتصال والمتابعة.
٣. الإدارة العليا: وهي الإدارة العليا للمنظمة الام التي يتبع لها المشروع وعليها توفير الدعم والموارد اللازمة لنجاح المشروع.
٤. المدراء الوظيفيون: هم مدراء الوظائف في المنظمة الام التي يتبع لها المشروع.
٥. فريق المشروع وهو الطاقم الوظيفي الذي يعمل في المشروع والمعني بتنفيذ الأنشطة والمهام والوظائف اللازمة لإكمال المشروع- عليه يجب ان يتم اختيار أعضاء الفريق المؤهلين فنيا واداريا مع ضرورة الاهتمام بهم.
٦. الموردون: كافة الجهات التي تقوم بتزويد المشروع بالموارد اللازمة لإتمام المشروع.

وثائق المشروع

المشروع ينفذ وفق خطة مرسومة وبرامج محددة، لذا ضرورة وجود مجموعة من الوثائق تشكل مرجعية عند الحاجة من أهمها:

١. **مقترح المشروع:** يسمى (جملة بيان العمل في المشروع) وهي الوثيقة الرئيسية التي يتم من خلالها نقل متطلبات العميل الى المشروع حتى يتم تلبية هذه المتطلبات وتنفيذ المشروع على أساسها . ويتكون من الأجزاء التالية:
 - أ. **المقدمة:** ملخص لفكرة المشروع- الغايات الرئيسية- اهداف المشروع مع ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة الام ورسالتها.
 - ب. **الافتراضات الرئيسية:** تتضمن بيان بالافتراضات المتوقعة مواجهتها خلال العمل بالمشروع- القيود المتوقعة تأثيرها على سير العمل - الخطط الاحتمالية لمواجهة هذه الافتراضات والتوقعات والمخاطر.
 - ج. **مسؤوليات الموردين:** تتضمن مسؤوليات الموردين حسب شروط عقد التوريد (الكميات المطلوبة- الأوقات - المواصفات - الأسعار).
 - د. **مسؤوليات الزبون:** تتضمن مسؤوليات الزبون (استلام المواصفات - الدفعات المالية - الاجتماعات).
 - هـ. **الجدول المحسوب:** المقصود به هو جدول الأنشطة اللازمة لإتمام المشروع حسب الأوقات المحسوبة والمتوقع انجازها مع الإمكانيات المطلوبة والكلف المتوقعة للموارد.

بيان العمل	اسم المشروع	رقم المشروع	مدير المشروع
مشكلة المشروع			
اهداف المشروع			
معايير النجاح			
الافتراضات، المخاطر، المعوقات			
اعداد	التاريخ	الموافقة	التاريخ

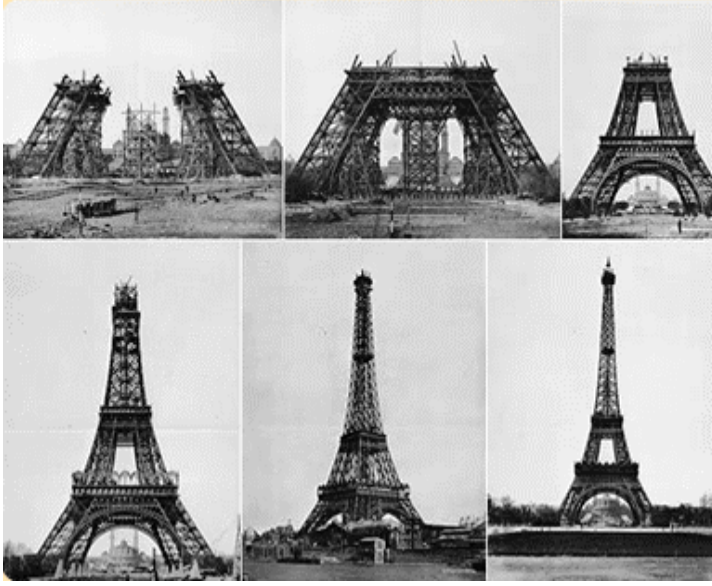
الشكل (٢) وثيقة بيان العمل

٢. خطة المشروع: وتسمى أيضا عقد الالتزام – سيتم الشرح لاحقا.

٣. جدولة المشروع: سيتم الشرح لاحقا.

٤. موازنة المشروع: سيتم الشرح لاحقا.

مثال:



برج ايفل هو برج حديدي يوجد في باريس
حمل اسم مصممه غوستاف ايفل، ويعتبر من
اكثر المزارات شهرة في أوروبا
التكلفة : وقت الانشاء: ٧٨٠٠٠٠٠ فرنك ذهبي
فرنسي.

بداية الانشاء: ٢٦ يناير ١٨٨٧.

نهاية الاعمال: ٣١ مارس ١٨٨٩.

تم الافتتاح الرسمي: ٦ مايو ١٨٨٩.

عدد العمال: ٥٠ مهندسا، ٣٠٠ عامل

مشروع

المحاضرة الثانية

إدارة المشروع

الأهداف العامة:

- تعريف إدارة المشاريع ووظائفها ومراحل إدارة المشروع.
- تحديد اطراف إدارة المشروع.
- المقارنة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي.
- تحديد المسار الوظيفي لمدير المشروع.
- تحديد البوصلة الأخلاقية لتوجيه مدير المشروع

أولاً: مفهوم إدارة المشروع

تمهيد

بعد ان يتم اختيار وتحديد المشروع المزمع تنفيذه، تأتي خطوة اختيار إدارة المشروع. إدارة المشاريع احد الفروع الحديثة في علم الإدارة، والذي اعتمد الى حد كبير على بحوث العمليات والأساليب الكمية في الإدارة، وشكل نقطة الانطلاق لإدارة المشاريع في كافة المجالات (طب - صناعة - اتصالات.....). تم انشاء معهد إدارة المشروع عام ١٩٦٩م لتشجيع النمو والمهنية لإدارة المشروع.

تعريف إدارة المشاريع

هي علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقا وباستخدام الموارد المتاحة.

تجيب إدارة المشروع على التساؤلات الآتية:-

ماهو المطلوب عمله؟

متى يجب عمله؟

ماهي الموارد اللازمة لذلك؟

كيف سنحصل عليها؟

وظائف إدارة المشروع

تتطلب إدارة المشروع ممارسة الوظائف التالية:

- ١- التخطيط للمشروع: وضع خطط تتابع وجدولة الأنشطة اللازمة للمشروع، تحديد الأهداف والطرق المناسبة للوصول للأهداف، ووضع شبكة انجاز المشروع.
- ٢- تنظيم المشروع: وضع الخريطة التنظيمية للمشروع، توزيع المسؤوليات والصلاحيات، تحدي العلاقات مع الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم، واطراف المشروع، اختيار فريق العمل للمشروع.
- ٣- طاقم المشروع: اختيار أعضاء فريق المشروع، حفز فريق العمل باستمرار، بناء روح التعاون والتنافس بين أعضاء الفريق.
- ٤- موازنة المشروع: إعداد الموازنة التقديرية لتنفيذ المشروع، ويتضمن اعداد الكلف والموارد والعائدات المتوقعة والتدفقات النقدية والأرباح.
- ٥- توجيه المشروع وهي توجيه فريق العمل عن طريق القيادة والتحفيز والاتصال، من أجل تحقيق الأهداف.
- ٦- الرقابة على المشروع: تحديد المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء، ثم القياس والحصول على التغذية العكسية كذلك تحديد الأدوات الرقابية التي تساهم في تقييم المشروع والتدقيق وصولاً لمرحلة التسليم.

مراحل إدارة المشروع

- ١- مرحلة الفكره أو المفهوم: (مرحلة التأسيس)(مرحلة التعريف): تتضمن ولادة فكره المشروع والقيام بدراسة الجدوى، اختيار المشروع وقد يتم اختيار مديره.
- ٢- مرحلة التنفيذ: وتتضمن إعداد خطة المشروع وجدولة المشروع وموازنة المشروع النهائية، وتعين فريق العمل بالمشروع والمباشرة بتنفيذ خطوات المشروع والقيام بعمليات الرقابة وتقييم الأداء.

٣- مرحلة التسليم: (الاعلاق) وتتضمن التدقيق على المشروع للتأكد من:

- ١ أن المواصفات المشروع مطابقة للشروط المتفق عليها ، ثم ٢ تسليم المشروع للزبون- ٣ تدريب المستخدمين على المشروع - ٤ تسليم الوثائق المطلوبة- ٥ اعداد التقرير النهائي للمشروع.

ثانياً :اطراف إدارة المشروع

١- الإدارة العليا للمنظمة الأم : اختيار مدير المشروع - طبيعة عمل المشروع - أولوية المشروع بالنسبة للمشروعات الأخرى، تقدم الدعم للمشروع ، حيث تقوم بتبني خطة المشروع وقيع عقد الالتزام.

- وتقع على مدير المشروع مسؤوليات تجاه الإدارة العليا اهمهما:

- تقديم تقارير دورية باستمرار عن تطورات العمل لاسيما في ما يتعلق بالوقت والكلفة والموارد، واشعار المنظمة باي مخاطر او مشاكل تواجه المشروع.

٢- مدير المشروع : وهو الشخص الذي يتولى إدارة المشروع في جميع مراحلها ، ويكون مسؤولاً بشكل كامل أمام الإدارة العليا عن نجاح (أو فشل) المشروع.

٣- فريق المشروع : وهم الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ المشروع.

ثالثاً : مقارنة بين مدير المشروع والمدير الوظيفي

وجه المقارنة	المدير الوظيفي	مدير المشروع
التخصص	متخصص ويمتلك معرفة عميقة بالوظيفة التي يتولاها (مدير تسويق ، مدير محاسبة ...).	نظرة عامة، ولديه خلفية واسعة في المعرفة والخبرة، ومعرفة متوسطة ولكن في أكثر من تخصص ، الماليه ، المحاسبية ، الإنتاجية ...
الأسلوب	يستخدم الأسلوب التحليلي : بمعنى ان لديه قدرة تحليلية على حل المشاكل التقنية الخاصة بنفس الوظيفة، وذلك بسبب التخصص الأمر الذي يجعله متعمقا في متابعة الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي يديرها	يستخدم الاسلوب النظامي (لديه مهارة التركيب مقارنة بمهارة التحليل، بمعنى أن مهمته تجميع الأجزاء المتخصصة في العمل لتشكيل منظومة متكاملة تعمل بنظام مشترك.
المعرفة الفنية	لديه معرفة فنية عالية بعمله.	يسهل التعاون بين المتخصصين في المجالات التي تحتاج الى تخصص معين، من أجل أداء المهام بطريقة تساعد في إنجاز المشروع حسب المواصفات المطلوبة.

بالإضافة الى :

- ان مدير المشروع يركز على الأهداف النهائية للمشروع بينما المدير الوظيفي يركز على أهداف قصيرة ومتوسطة خاصة بقسمه الوظيفي.
- مدير المشروع صلاحياته وخطوط السلطة غير محددة بشكل واضح ومرتبطة بمسؤوليته بإدارة المشروع، بينما المدير الوظيفي محددة حسب الهيكل التنظيمي.
- مدير المشروع تعاملاته مع المتغيرات البيئية الخارجية عالية بينما المدير الوظيفي محدودة في الغالب.

رابعاً: المسار الوظيفي لمدير المشروع

في العادة يبدأ مدير المشروع في مساره الوظيفي بالتدرج كمهندس - ثم مدير تشغيل في مشروع كبير- وهكذا الى ان يصبح مديرا لمشروع كبير، حيث يكتسب خبرة إدارة وفنية من خلال المرور بعدة مسارات . وحتى يكون مدير المشروع قادرا على القيام بمسؤولياته فهو بحاجة إلى مايلي :

- ◀ الحصول علي شهادة دراسية في إدارة المشروعات.
- ◀ الحصول على دورات متخصصة- ورش عمل- ندوات،...الخ في إدارة المشاريع.

◀ شهادة خبره تفيد أنه تدرب على مهارات معينة من أهمها:

▪ خطة المنظمة للوصول إلى الأهداف

▪ التفاوض مع الزملاء.

▪ المتابعة الجيدة للمهام.

▪ المتابعة الجيدة للمهام .

▪ امتلاك الحساسية نحو شؤون المنظمة وامور المشاريع.

▪ ان يكون مساره الوظيفي قد بدأ بمشاريع صغيرة ثم انتقل للعمل في مشاريع كبيرة.

◀ التعامل مع المعوقات التي ستواجه المشروع سواء كانت فنية أو مشاكل تتعلق بالموارد أو الأفراد.

◀ القدرة على التعامل مع المخاطر في كافة مراحل المشروع ووضع الخطط لمعالجتها.

◀ تطوير قنوات الاتصال مع أطراف المصالح المتعددة والمرتبطة بالمشروع

◀ امتلاك مهارة التفاوض وإدارة الصراعات.

خامساً: المحددات الأخلاقية لمدير المشروع

◀ الإبتعاد عن التلاعب بالمناقصات.

◀ عدم تعاطي الرشوة للحصول على المناقصات.

◀ الإبتعاد عن تحويل فريق العمل إلى مجموعة غير منضبطة.

◀ عدم الإعتداء عن الموارد واللعب بها حتى تصبح ضمن الموازنة التقديرية.

◀ عدم استخدام موارد بديلة تفي بالغرض ولكنها لا تحقق المواصفات.

◀ أن لا يساوم على سلامة العاملين في المشروع.

فريق المشروع

◀ - يمتلكون مهارات فنية عالية.

◀ - لديهم توجه قوي لمشكلة المشروع.

◀ - الرغبة في تحقيق أهداف المشروع.

◀ - ان يكون لديهم حساسية للسياسة التنظيمية.

◀ - احترام الذات.

مش

المحاضرة الثالثة

تنظيم المشروع

الأهداف الدراسية للفصل

- ☉ فهم المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها عملية تنظيم المشروع كيف تختلف عن المنظمة الوظيفية.
- ☉ معرفة الاشكال التنظيمية السائدة في المشاريع واهمها:
 - المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي.
 - المشروع المستقل.
 - مشروع المصفوفة
- ☉ تحديد إيجابيات وسلبيات كل شكل من هذه الاشكال التنظيمية.
- ☉ معرفة الخطوات الواجب اتباعها عند تحديد الشكل التنظيمي المناسب للمشروع.

تمهيد

- ☉ التنظيم أداة تستخدمها المنظمات في الوصول الى أهدافها.
- ☉ وهو الوظيفة الثانية للمدير ويقصد بها تجميع الاعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها الى نشاطات فرعية وتجميعها في شكل وحدات إدارية والتنسيق بينها مع تحديد العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال ووضع كل ذلك في شكل تنظيمي محدد المعالم.
- ☉ لم تعد الأشكال التنظيمية التقليدية المستخدمة في المنظمات الوظيفية ملائمة لاستخدامها في المشاريع في بيئة تتميز:
 - بالتعقيد
 - والديناميكية العالية.
 - تطور هائل في الجوانب التكنولوجية.
 - تغير دائم في رغبات الزبائن.
- لذا وجدت الحاجة الى وجود اشكال تنظيمية مبتكرة من المشاريع من النجاح في الوصول الى أهدافها في بيئة الاعمال المعاصرة.
- ☉ عندما تبدأ المشروعات تعتمد موضوعان على الفور:
 - الأول: اخذ قرار خاص بكيفية ربط المشروع بالمنظمة الام.
 - الثاني: اخذ قرار خاص بكيفية تنظيم المشروع نفسه.

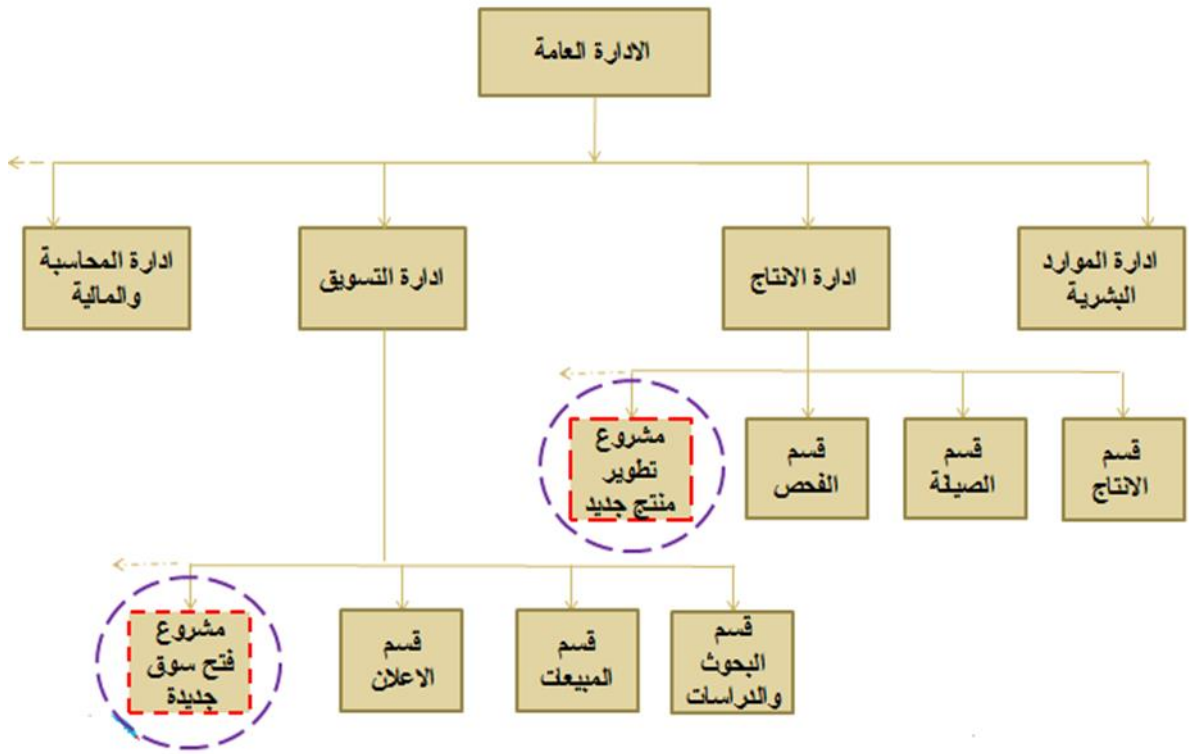
تعريف تنظيم المشروع

هناك العديد من التعاريف لمصطلح تنظيم المشروع منها:
تنظيم المشروع يقصد به تصميم البناء التنظيمي الداخلي للمشروع عن طريق توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين في المشروع، وتحديد القواعد والأصول واجراءات العمل الرسمية المتبعة في تنفيذ الواجبات والأدوار، وتطوير نظام الاتصال والرقابة وكتابة التقارير بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق أفضل صيغة تساعد المشروع في الاستجابة للمتغيرات البيئية بطريقة كفؤة وفعالة تمكن المنظمة الام من الوصول الى أهدافها.

الأشكال التنظيمية في المشروع

- ١) المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي .
- ٢) تنظيم المشروع المستقل.
- ٣) تنظيم المصفوفة.

شكل المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي



ايجابيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي:-

- ◀ مرونة عالية في استخدام العاملين ، فيما أن هو المدير الوظيفي هو المسؤول الأول عن المشروع فإنه سيسخر كل الكفاءات في القسم لإنجاح المشروع.
- ◀ الانتفاع من الخبرات الضرورية في أكثر من مشروع ، عندما يحال أكثر من مشروع للقسم.
- ◀ سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء لأنهم يعملون في نفس القسم.
- ◀ جعل الأقسام الوظيفية هي قاعدة التطور وتطوير المسار الوظيفي للأفراد من خلال وظائفهم ومن داخل أقسامهم الرئيسية.

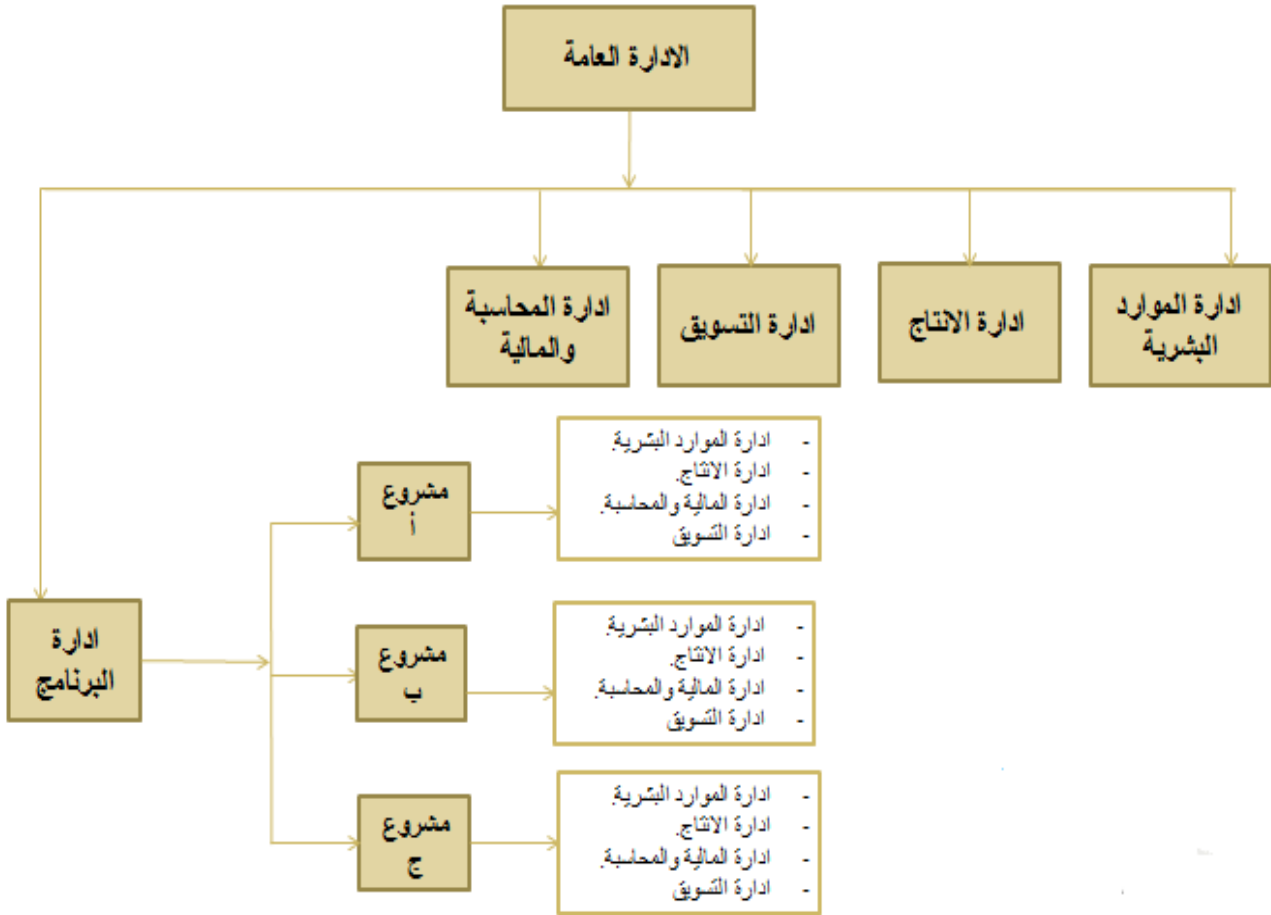
سلبيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي:-

- ◀ العميل لا يكون محور الإهتمام وبؤرة التركيز لأن العاملين في القسم لديهم مسؤوليات أخرى.
- ◀ حصول تشويش في الأدوار وفي تحمل المسؤوليات عن أداء المشروع بسبب عدم وجود شخص واحد مسؤول بشكل كامل عن المشروع
- ◀ بط الاستجابة لمتطلبات العمل بسبب وجود مستويات ادارية متعددة في الأقسام الوظيفية تؤدي إلى تأخير القرارات وبطء الإجراءات.
- ◀ ضعف التحفيز لأسباب تنظيمية: فالقسم الوظيفي يميل الى الاهتمام بوظيفته وليس موجها للمشروع. ضف الى ذلك عدم جود شخص مسئول بشكل كامل عن المشروع.
- ◀ عدم صلاحية هذا الشكل للمشاريع الكبيرة والضحمة والمعقدة.

تنظيم المشروع المستقل (الصرف)

- في هذا لشكل يكون المشروع منفصلا عن بقية أقسام المنظمة الأم ويقوم على شكل وحده مستقلة بطاقم فني مستقل وإدارة مستقلة ماليا واداريا مرتبطة بالمنظمة الأم فقط عبر التقارير الدورية وعن طريق مدير طريق مدير المشروع.
- تتفاوت درجة الاستقلالية من مشروع لآخر من الجانب الإداري والمالي والمحاسبي.

شكل المشروع المستقل



إيجابيات المشروع المستقل:-

- ◀ لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع.
- ◀ جميع أفراد المشروع مسؤولون مسؤولية مباشرة أمام مدير المشروع.
- ◀ عملية اتصال أسرع.
- ◀ خبره تراكمية للعاملين في نفس النوع من المشاريع .
- ◀ تكوين هوية قوية لدى فريق المشروع تساهم في رفع الأداء وتحقيق الاهداف.
- ◀ وجود سلطة مركزية على مستوى المشروع ، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.
- ◀ تتحقق وحدة الامر. وهنا يتأكد العاملون ان تطور مسارههم الوظيفي مرتبط بنجاح المشروع وتقارير المدير.
- ◀ الهياكل بسيطة ومرنة مما يسهل الاستجابة للمتغيرات البنيوية الداخلية والخارجية

سلبات المشروع المستقل:-

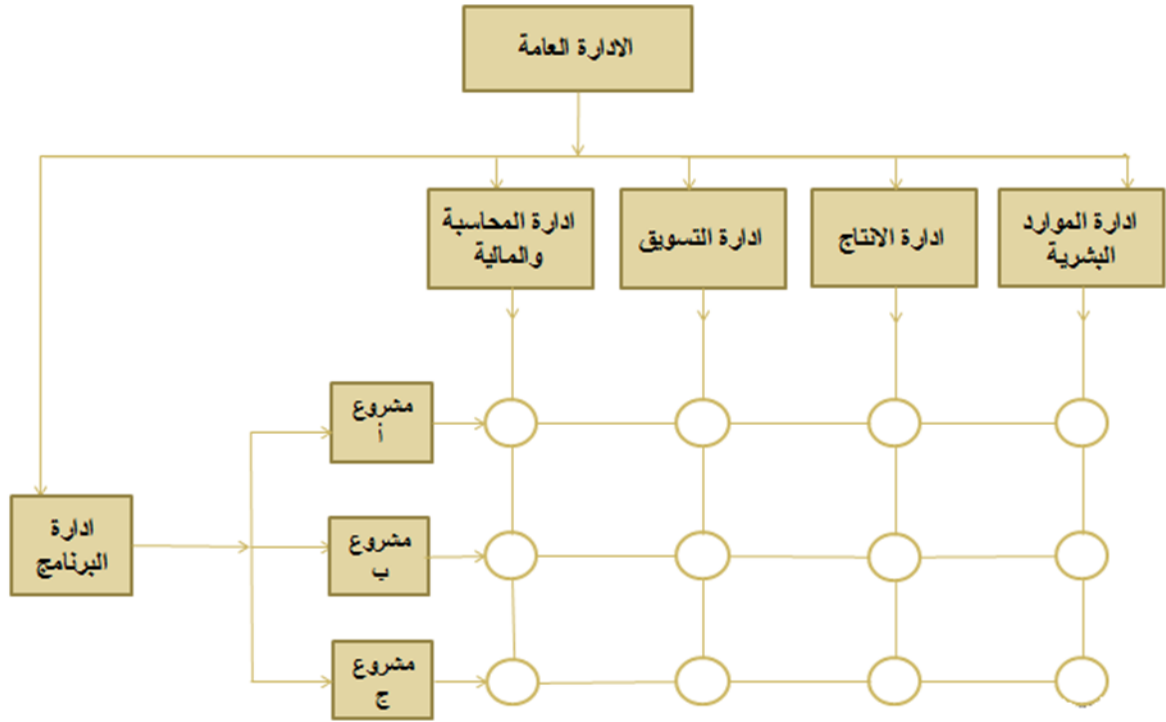
- ◀ ازدواجية الوظائف: في حالة وجود عدة مشاريع في فتره زمنية واحده فان وظائف العمل تتكرر .
- ◀ تخزين المستلزمات: بهدف ضمان نجاح المشروع يحتاج مدير المشروع إلى الإحتفاظ بالخبرات والأفراد والمعدات مما يؤدي إلى تجميد هذه الطاقات.
- ◀ في بعض الاحيان لا يستطيع مدير المشروع المستقل الإستفادة من الخبرات المتوفرة على مستوى المنظمة الأم
- ◀ قد تحدث صراعات بين اعضاء المشروع المستقل واطباء المنظمة الأم او أعضاء المشاريع الأخرى بسبب الامتيازات مما قد يعيق تحقيق الاهداف او قد يؤدي الى مرض الارتباط بالمشروع.

◀ - وجود قلق بين أعضاء فريق المشروع بسبب الخوف على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء المشروع

تنظيم المصفوفة

- ويمثل هذا الشكل خليط من التنظيم الوظيفي والتنظيم المستقل بحيث تم الإستفادة من بعض ميزات كل منهما والتخلص من بعض العيوب أيضا .
 - يستخدم في المنظمات التي تعمل في مجالات مرتفعة التقنية .
- الشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين كافة وظائف المنظمة و المشاريع المختلفة التابعة لها

شكل تنظيم المصفوفة



أنواع تنظيم المصفوفة

- 1 المصفوفة القوية: (مصفوفة المشروع) وتكون أقرب إلى المشروع المستقل لكن ضمن المنظمة الأم.
- 2 المصفوفة الوظيفية: (المصفوفة الضعيفة) وتكون خصائصها أقرب إلى المشروع الوظيفي لكن يتمتع بجزء من إستقلالية المشروع المستقل.
- 3 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 إختيارهم من الوظائف يعملون تحت مسؤولياته . لتحقيق الأهداف
- ◀ متاح له استخدام مخزن الخبرات والكفاءات الموجود على مستوى الأقسام الوظيفية .
- ◀ لأن العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائف للمشروع فإنهم أقل احساسا بالقلق على مستقبلهم بعد انتهاء لمشروع لأنهم سيعودون لمواقع عملهم الأصلية
- ◀ يساعد في تحقيق وحدة الهدف وتقليل الصراعات.

سلبات تنظيم المصفوفة:-

- ◀ وجود مشكلة توازن القوى بين مدير المشروع المدير الوظيفي ففي المصفوفة القوية تكون القوة والسلطة أكبر بيد مدير المشروع وفي المصفوفة الضعيفة تكون أكبر بيد المدير الوظيفي أما حالة المصفوفة المتوازنة فإن الخلاف والصراع يكون شديدا بين الطرفين

- ◀ تشير عملية تحريك الموارد من مشروع لآخر بعض الصراعات السياسية الداخلية في الشركة لأن كل مدير يريد الإستحواذ على الموارد لتحقيق أهداف خاصه بمشروعه.
- ◀ يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى وجود مشكلة في مبدأ وحدة القيادة بسبب تشتت العاملين أوامر المدير الوظيفي و مدير المشروع.

إختيار الصيغة التنظيمية للمشروع

لا توجد صيغة يمكن اعتبارها الأمثل لإختيار الشكل التنظيمي للمشروع لأن ذلك يعتمد على عدة عناصر كطبيعة المشروع والتوجه الثقالي للمنظمة الأم والموارد المتاحة ولكن بصفة عامة هناك عدد من المعايير التي يمكن الإعتماد عليها لإختيار الشكل التنظيمي :-

- ١- تعريف المشروع عن طريق صياغة الأهداف التي تحدد نوع المخرجات المرغوبة.
 - ٢- تحديد المهام الأساسية المرتبطة بكل هدف وتحديد الأقسام الوظيفية في المنظمة الأم التي تصلح لإنجاز هذه المهام (توطين المهام في الوظائف)
 - ٣- ترتيب المهام حسب تتابع التنفيذ وتجزئتها إلى حزم عمل.
 - ٤- تحديد الوحدات التي ستقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الأم وتحديد الوحدات التي ستعمل معا.
 - ٥- اعداد قائمة الخصائص المميزة والإقتراحات المتعلقة بالمشروع مثل مستوى التقنية المطلوب ، طول مدة المشروع ، حجم المشروع ، المشاكل المتوقع أن تواجه المشروع.
- بعد ذلك تتضح الرؤية، هل المهام وحزم العمل والخصائص الأخرى تجمعت في وظيفة معينة فيكون الشكل الأنسب هو التنظيم الوظيفي، ام انها تتقاطع مع مجموعة وظائف فيكون الشكل الأنسب هو تنظيم المصفوفة، ام انه من الصعب ادائها الا بشكل مستقل فيكون الشكل الأنسب هو التنظيم المستقل.

مست

المحاضرة الرابعة

خطة المشروع

الأهداف الدراسية للفصل

- معرفة مفهوم تجزئة هيكل العمل.
- فهم مراحل اعداد خطة المشروع.
- تحديد عناصر خطة المشروع.

تمهيد

- ◀ التخطيط هو أول وظيفة من وظائف الإدارة، فمن خلال التخطيط يتم وضع الأهداف التي يمكن تحقيقها، وتبنى عليها بقية الوظائف الإدارية الأخرى.
- ◀ التخطيط يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الاعمال التي يفترض ان يتم القيام بها في المستقبل.
- ◀ التخطيط هو مجموعة من الأنشطة الفكرية والنظرية التي تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوق الواقع الحالي قيمة وقدرة على الإنجاز.
- ◀ ويمكن أن نعرفه كذلك بأنه عملية وضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال لذا هو يهتم بعاملين أساسيين:
 - المستقبل.
 - الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف.

فوائد التخطيط

- ◀ الشرعية (التخطيط السليم يساهم في إعطاء الشرعية للمنظمة تجاه مختلف الأطراف) حيث البدء بوضع رسالت المنظمة يساعد على ذلك.
- ◀ تحسين تركيز المنظمة ومرونتها (القدرة على التغيير والتكيف) من خلال معرفة ما تريد بالضبط وماذا يحتاج الزبائن وكيف سيتم التعامل معهم مثلا.
- ◀ دليل لتصرف وتوجيه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ (إعطاء أهمية كبيره للأولويات ذات قيمة مضافة للمنظمة) متجهة نحو النتائج والأولويات والفرص والبعد عن المشاكل.
- ◀ تحسين التنسيق (تحديد الأهداف يجعل الأقسام المختلفة وفرق العمل تنسق أداءها وترشد قراراتها) .خلق ما يسمى بسلسلة الوسائل والغايات (هرمية الأهداف)
- ◀ تحسين إدارة الوقت (أداء الأعمال حسب الأهمية وموازنة الوقت المتاح) .
- ◀ تحسين عملية الرقابة (قياس الأداء و تحديد الانحرافات) .

أنواع التخطيط

هناك تصنيفات متعددة كثيرة لأنواع التخطيط منها :

حسب مستوى الشمولية والتفصيل	حسب الفترة الزمنية	حسب مجال الاستعمال	حسب النشاط
١. خطة استراتيجية	١. طويلة الاجل (أكثر من ٣ سنوات)	١. متكررة الاستعمال مثل (السياسات، الإجراءات، القواعد)	١. اقتصادي/مالي.
٢. خطة تكتيكية	٢. متوسطة الاجل (من سنة إلى ٣ سنوات)	٢. غير متكررة الاستعمال (البرامج، المشاريع)	٢. صناعي
٣. خطة تشغيلية	٣. قصيرة الاجل (أقل من سنة)		٣. انشائي
			٤. تخطيط لمشاريع مختلفة