

المحاضرة الرابعة

الفصل الرابع

تنظيم المشروع

الأهداف الدراسية :

بعد دراسة الفصل يؤمل أن يكون الطالب قادراً على:

- 1- فهم المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها عملية تنظيم المشروع وكيف تختلف عن المنظمة الوظيفية
- 2- معرفة الأشكال التنظيمية السائدة في المشاريع
- 3- تحديد إيجابيات وسلبيات كل شكل من هذه الأشكال التنظيمية
- 4- معرفة الخطوات الواجب إتباعها عند تحديد الشكل التنظيمي المناسب للمشروع

تنظيم المشروع :

- التنظيم هو أداة تستخدمها المنظمات في الوصول إلى أهدافها لذا فإننا سوف سنركز على التنظيم في المشاريع انطلاقاً من المرتكزات التالية :

- ✳ لم تعد الأشكال التنظيمية التقليدية المستخدمة في المنظمات الوظيفية ملائمة لاستخدامها في المشاريع في بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية العالية
- ✳ تطور هائل في الإمكانيات التكنولوجية
- ✳ الهياكل التنظيمية التقليدية غير قادرة على الصمود أمام متطلبات التغيير
- ✳ هناك الحاجة إلى أشكال تنظيمية مبتكرة تمكن المشاريع من النجاح

تعريف تنظيم المشروع :

- هناك العديد من التعاريف لمصطلح تنظيم المشروع لكن يمكن الأخذ بالاعتبار التعريف التالي :
- ✳ تنظيم المشروع يقصد به تصميم البناء التنظيمي الداخلي للمشروع عن طريق توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين في المشروع , وتحديد القواعد والأصول و إجراءات العمل الرسمية المتبعة في تنفيذ الواجبات والأدوار بما يحقق أفضل صيغه من الوصول إلى الأهداف بطريقة كفؤة وفعالة .

الأشكال التنظيمية في المشروع :

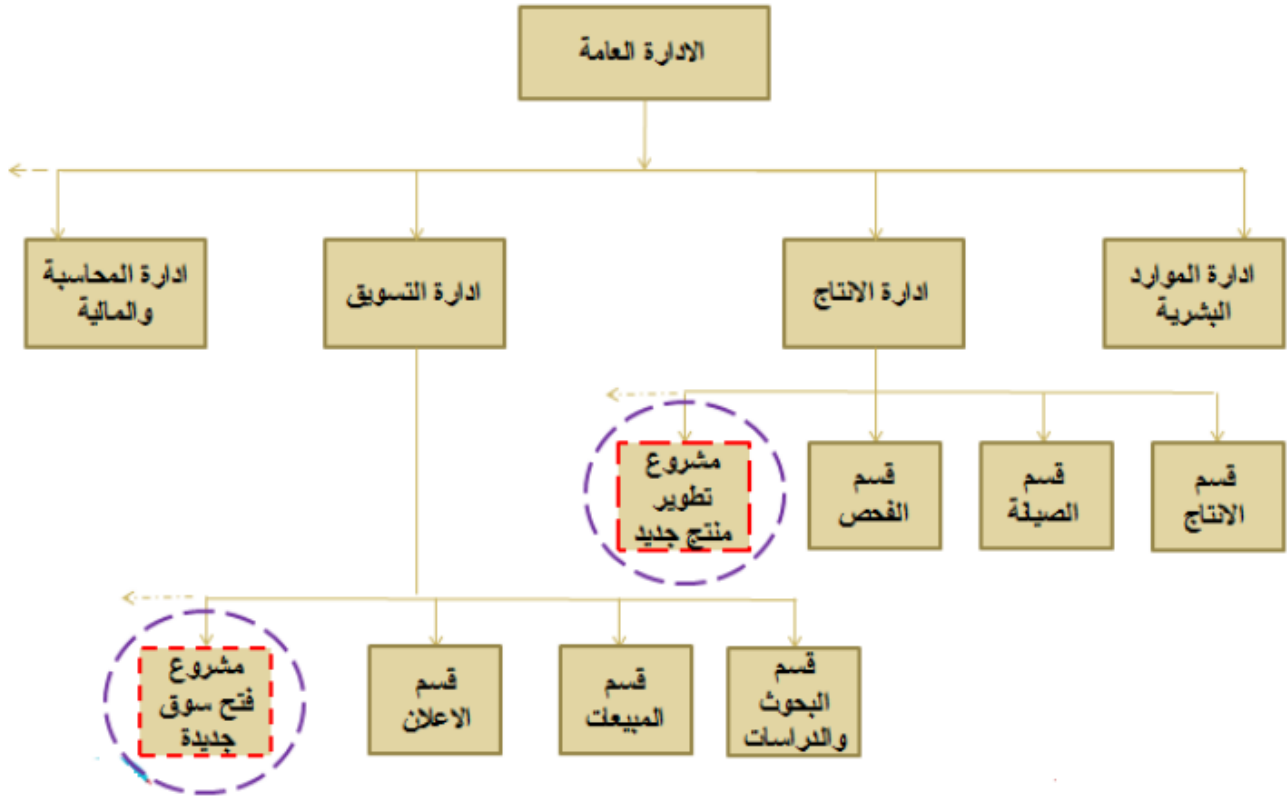
- الأشكال التنظيمية في المشروع يمكن حصرها في ثلاثة أشكال :

- 1- المشروع كجزء من التنظيم
- 2- تنظيم المشروع المستقل
- 3- تنظيم المصفوفة

1- المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي

- على هذا الشكل يكون المشروع تابعاً لأحد الأقسام الوظيفية الأساسية في الشركة
- يحول تنفيذه على القسم الذي يكون أكثر تخصصاً في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ

مثال : إذا أرادت كلية إدارة الأعمال بجامعة الدمام إنشاء ماجستير في تخصص إدارة الأعمال فإن القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم الإدارة بالكلية , أما إذا كان الأمر يتعلق بإنشاء ماجستير في المحاسبة فإن القسم المناسب لتولي مهمة هذا المشروع هو قسم المحاسبة بالكلية



١-٣ أ٤٧, ٤, ٥, ٦, ٧, ٨, ٩, ١٠, ١١, ١٢, ١٣, ١٤, ١٥, ١٦, ١٧, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢١, ٢٢, ٢٣, ٢٤, ٢٥, ٢٦, ٢٧, ٢٨, ٢٩, ٣٠, ٣١, ٣٢, ٣٣, ٣٤, ٣٥, ٣٦, ٣٧, ٣٨, ٣٩, ٤٠, ٤١, ٤٢, ٤٣, ٤٤, ٤٥, ٤٦, ٤٧, ٤٨, ٤٩, ٥٠, ٥١, ٥٢, ٥٣, ٥٤, ٥٥, ٥٦, ٥٧, ٥٨, ٥٩, ٦٠, ٦١, ٦٢, ٦٣, ٦٤, ٦٥, ٦٦, ٦٧, ٦٨, ٦٩, ٧٠, ٧١, ٧٢, ٧٣, ٧٤, ٧٥, ٧٦, ٧٧, ٧٨, ٧٩, ٨٠, ٨١, ٨٢, ٨٣, ٨٤, ٨٥, ٨٦, ٨٧, ٨٨, ٨٩, ٩٠, ٩١, ٩٢, ٩٣, ٩٤, ٩٥, ٩٦, ٩٧, ٩٨, ٩٩, ١٠٠

إيجابيات أن يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي

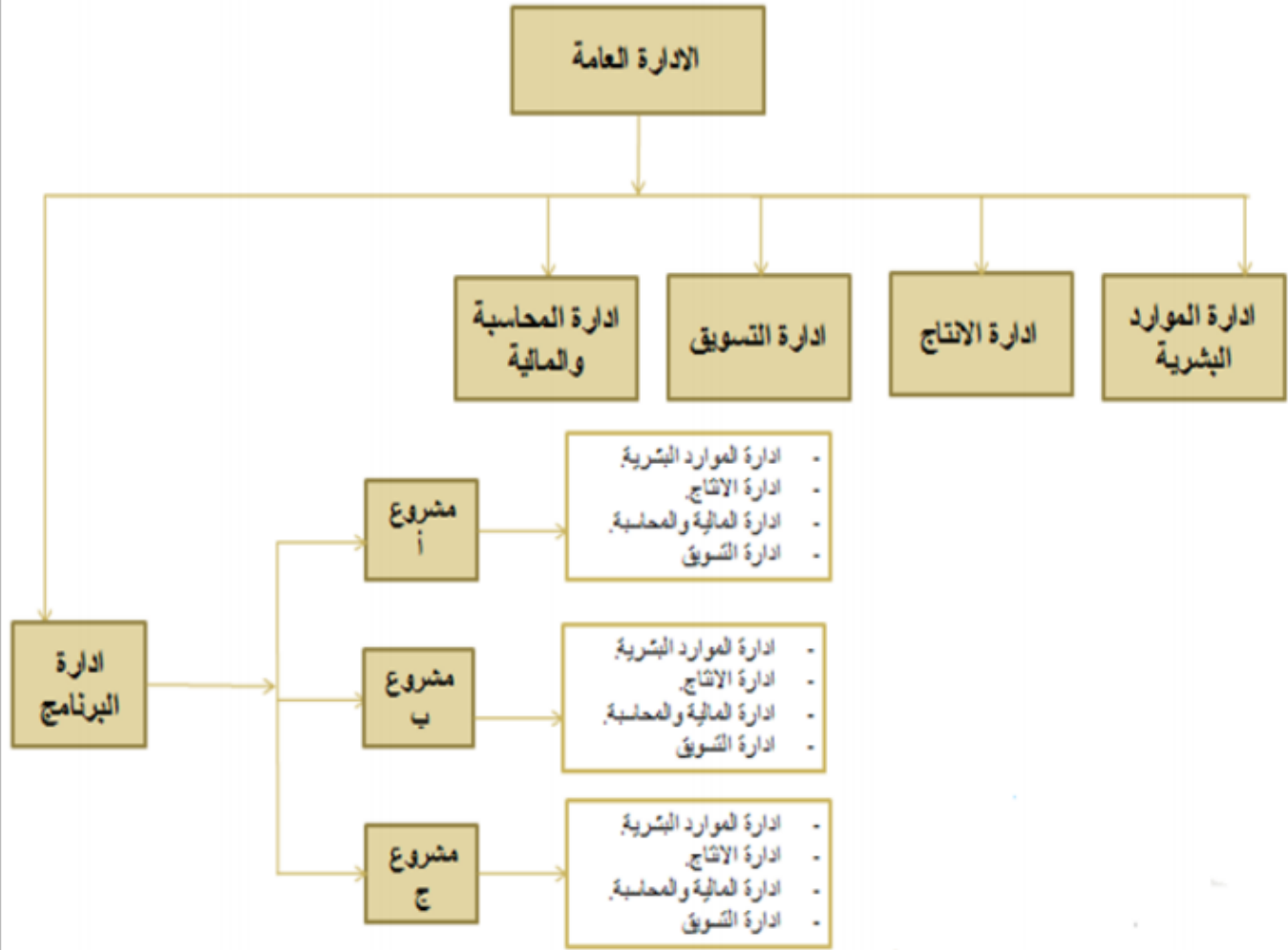
- مرونة عالية في استخدام العاملين , فيما أن المدير هو المسئول الأول عن المشروع فإنه سيخسر كل الكفاءات في القسم لإنجاح المشروع
- الانتفاع من الخبرات الضرورية في أكثر من مشروع عندما يحال أكثر من مشروع للقسم
- سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء لأنهم يعملون في نفس القسم
- تطوير المسار الوظيفي للأفراد من خلال وظائفهم من داخل القسم الذي ينتمون إليه

سلبيات أن يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي

- المشروع لا يكون محور اهتمام وبؤرة تركيز لأن العاملين في القسم لديهم مسؤوليات أخرى
- حصول تشويش في الأدوار في تحميل المسؤوليات عن أداء المشروع بسبب عدم وجود شخص واحد مسئول بشكل كامل عن المشروع
- تباطؤ في الاستجابة لمتطلبات العمل بسبب وجود مستويات إدارية متعددة في الأقسام الوظيفية تؤدي إلى مشاكل في اتخاذ القرارات
- ضعف التحفيز لأسباب تنظيمية
- عدم صلاحية هذا الشكل للمشاريع الضخمة

2- تنظيم المشروع المستقل

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



إيجابيات المشروع المستقل

- لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع
- جميع أفراد المشروع مسئولون مسئولية مباشرة أمام مدير المشروع
- عملية اتصال أسرع
- خبرة مستمرة للعاملين في نفس النوع من المشاريع
- تكوين هوية قوية لدى مدير المشروع
- وجود سلطة مركزية على مستوى المشروع ، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة
- الهياكل بسيطة ومرنة مما يسهل الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

سلبيات المشروع المستقل

- ازدواجية وظائف الدعم على مستوى المنظمة الأم في حالة تقديم هذه المنظمة الأم الدعم لعدة مشاريع في فترة زمنية واحدة
- تخزين المستلزمات: يهدف ضمان نجاح المشروع يحتاج مدير المشروع إلى الاحتفاظ بالخبرات والأفراد والمعدات مما يؤدي إلى تجميد هذه الطاقات
- قد تحدث صراعات بين أفراد المشروع المستقل الاستفادة من الخبرات المتوفرة على مستوى المنظمة الأم
- قد تحدث صراعات بين أفراد المشروع المستقل وإفراد المنظمة الأم بسبب الامتيازات مما قد يعيق تحقيق الأهداف
- وجود قلق بين أعضاء فريق المشروع بسبب الخوف على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء المشروع

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل