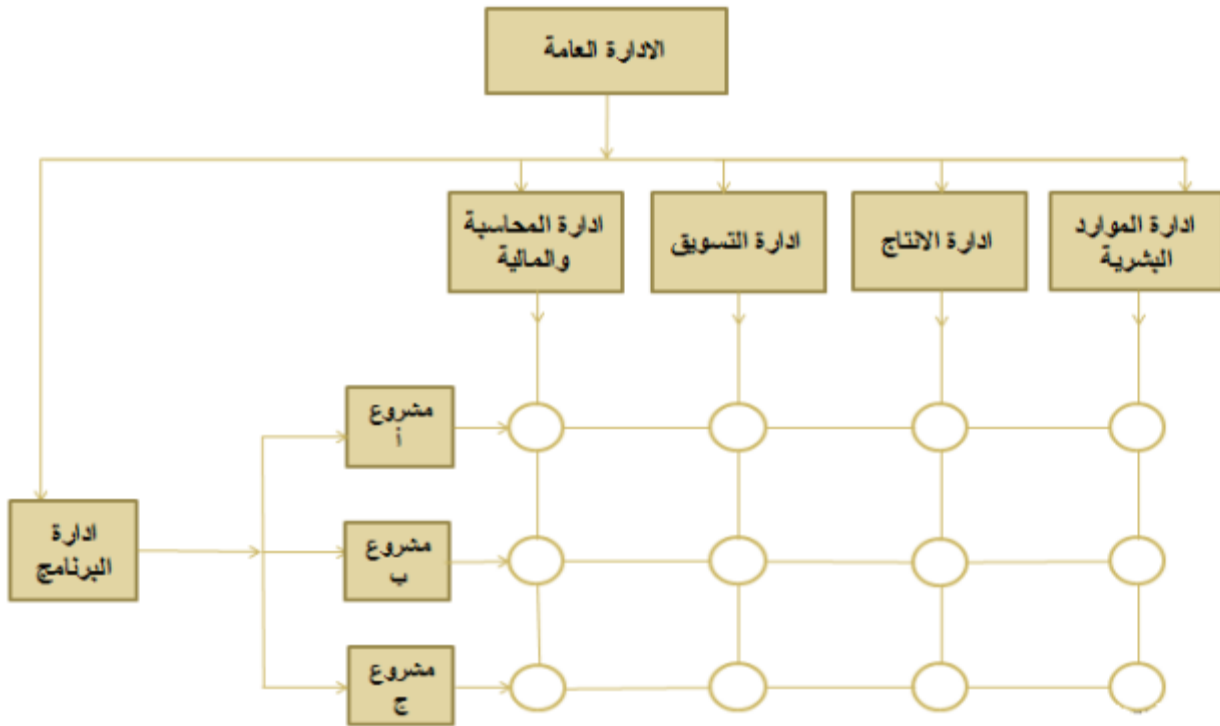


## المحاضرة السادسة

## تابع / الفصل الرابع

## 3- تنظيم المصفوفة :

- يمثل هذا الشكل خليط من التنظيم الوظيفي والتنظيم المستقل بحيث يتم الاستفادة من بعض مميزات كل منها والتخلص من بعض العيوب أيضا.
- الشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين كافة وظائف المنظمة والمشاريع المختلفة التابعة لها



3-3 أنواع تنظيم المصفوفة

## أنواع تنظيم المصفوفة :

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

**مزايا تنظيم المصفوفة :**

- يكون المشروع هونقطة التركيز بسبب وجود مدير متفرغ للمشروع كما أن الأفراد الذي يتم اختيارهم من الوظائف يعملون تحت مسؤولية لتحقيق الأهداف
- متاح لهم استخدام مخزن الخبرات والكفاءات الموجودة على مستوى الأقسام الوظيفية
- لأن العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائفهم للمشروع فإنهم أقل إحساسا بالقلق على مستقبلهم بعد إنتهاء 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 أكبر بيد مدير المشروع وفي **المصفوفة الضعيفة** تكون أكبر بيد المدير الوظيفي .
- أما حالة المصفوفة المتوازنة فإن الخلاف والصراع يكون شديد بين الطرفين
- تثير عملية تحريك الموارد من مشروع لآخر بعض الصراعات السياسية الداخلية في الشركة لأن كل مدير يريد الاستحواذ على الموارد لتحقيق أهداف خاصة بمشروعه
- قد يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى وجود مشكلة في مبدأ وحدة القيادة بسبب تشتت العاملين بين أوامر المدير الوظيفي ومدير المشروع

**❖ لا يوجد صيغة يمكن اعتبارها الأمثل لاختيار الشكل التنظيمي للمشروع لأن ذلك يعتمد على عدة عناصر :**

- كطبيعة المشروع
- التوجه الثقافي للمنظمة الأم
- الموارد المتاحة

**اختيار الصيغة الوظيفية للمشروع :**

- ولكن بصفة عامة هناك عدد من **المعايير** التي يمكن الاعتماد عليها لاختيار الشكل التنظيمي :
  - 1- تعريف المشروع عن طريق **صياغة الأهداف** التي تحدد نوع المخرجات المرغوبة
  - 2- تحديد **المهام الأساسية** المرتبطة بكل هدف وتحديد الأقسام الوظيفية في المنظمة الأم التي تصلح لإنجاز هذه المهام
  - 3- **ترتيب المهام** حسب تتابع التنفيذ وتجزئتها إلى حزم عمل
  - 4- **تحديد الوحدات** التي ستقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الأم وتحديد الوحدات التي ستعمل معاً
  - 5- إعداد **قائمة الخصائص المميزة والاقتراحات المتعلقة بالمشروع** مثل مستوى التقنية المطلوبة , طول مدة المشروع , حجم المشروع , المشاكل المتوقع أن تواجه المشروع

## بعد ذلك ستوضح الصورة :

- إذ المهام وحزم العمل والخصائص الأخرى تجمعت في وظيفة معينة ؟

فيكون الشكل الأنسب هو **التنظيم الوظيفي**

- أم أنها تتقاطع مع مجموعة وظائف ؟

فيكون الشكل الأنسب هو **تنظيم المصفوفة**

- أم أنه من الأفضل أداءها بطريقة مستقلة ؟

فيكون التنظيم الأنسب هو **المستقل**

## أسئلة الفصل ::

- 1- هناك فوارق في المرتكزات التي يتم الاعتماد عليها لاختيار نوع التنظيم في المشروع عن المنظمة الوظيفية. اشرح هذه العبارة؟
- 2- اشرح بالرسم الشكل التنظيمي للمشروع عندما جزءا من التنظيم الوظيفي مع ذكر إيجابيات وسلبيات هذا النوع؟
- 3- هناك مجموعة من السلبيات لاختيار التنظيم المستقل للمشروع , اشرحها باختصار؟
- 4- ما هي أنواع تنظيم المصفوفة في المشاريع؟
- 5- لقد جاء تنظيم المصفوفة ف المشروع ليؤكد بعض الإيجابيات ويعالج بعض السلبيات في كل من مشروع التنظيم المستقل والمشروع كجزء من التنظيم الوظيفي , اشرح هذه العبارة؟
- 6- أي الأشكال التنظيمية للمشروع تعتقد إنها الأنسب؟ دافع عن اختيارك؟
- 7- اذكر خطوات اختيار الشكل التنظيمي الأنسب للمشروع؟

## الفصل الخامس

## خطة المشروع

## أهداف الفصل :

بعد دراسة هذا الفصل نتطلع أن يكون الطالب قادرا على :

- 1- معرفة مفهوم تجزئة هيكل العمل
- 2- فهم مراحل إعداد خطة المشروع .
- 3- تحديد عناصر خطة المشروع .

## تخطيط المشروع :

- تمهيد :

- \* التخطيط هو أول وظيفة من وظائف الإدارة
- \* من خلال التخطيط يتم وضع الأهداف التي يمكن تحقيقها
- \* التخطيط هو مجموعة من الأنشطة الفكرية التي تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف
- \* ويمكن أن نعرفه كذلك بأنه عملية وضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال
- \* عند إعداد الخطة يجب البحث عن توازن

## جوانب مهمة في عملية تخطيط المشروع :

- الغاية الأساسية من عملية التخطيط هي تأسيس مجموعة من التوجيهات المكتوبة بالتفصيل تمكن فريق عمل المشروع من : فهم ومعرفة ما لندي يجب أن يتم عمله ومتى؟ وما هي المواد اللازمة؟ ومتى نحتاج هذه الموارد؟
- التخطيط وسيلة للوصول إلى أهداف المشروع المرتبطة بالوقت والتكلفة والمواصفات التي ترضي الزبون
- التخطيط يتنبأ بالمخاطر التي قد تواجه المشروع وتعيق الوصول إلى أهدافه حيث يتم وضع الخطط التي تجنب المشروع هذه المخاطر

## إعداد خطة المشروع :

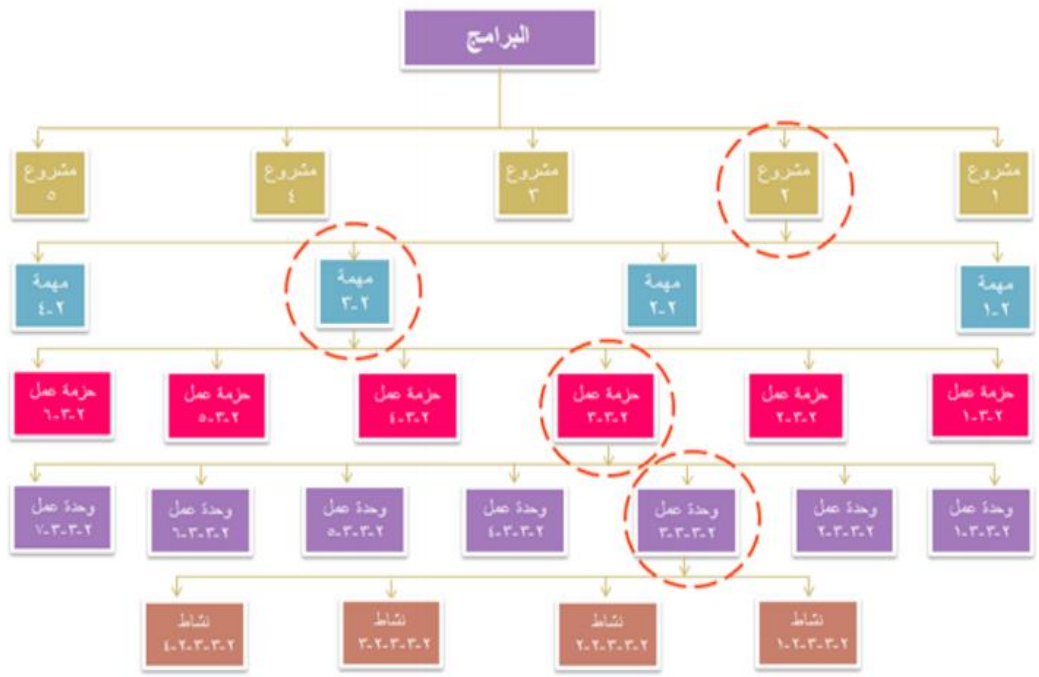
- تمر عملية إعداد خطة المشروع بخمسة مراحل أساسية :

- 1- عقد الاجتماع التأسيسي
- 2- إعداد الخطة الابتدائية
- 3- إعداد الخطة المركبة للمشروع
- 4- إعداد الخطة النهائية

## ❖ إعداد الخطة الابتدائية

- يعتمد إعداد الخطة الابتدائية على مفهوم تجزئة هيكل العمل، ويتم من خلاله تحليل العمل هرمياً من الأعلى إلى الأسفل على النحو التالي :

- يتم تجزئة البرامج إلى مجموعة من المشاريع
- يتم تجزئة المشروع إلى مجموعة من المهام
- يتم تجزئة المهمة إلى مجموعة من حزم العمل
- يتم تجزئة حزم العمل إلى مجموعة من وحدات العمل
- يتم تجزئة وحدة العمل إلى مجموعة من الأنشطة



### ❖ إعداد الخطة المركبة للمشروع :

- تقوم الجهة الأعلى بتدقيق الخطة الابتدائية المرفوعة لها من المرتبة الأدنى من أجل اعتمادها
- ثم تقوم بإضافة الأنشطة والجداول والموازنات التي ستقوم بأدائها هي وتدقيقها وجمعها مع ما رفع لها من المرتبة الأدنى
- ثم تقوم برفعها مجتمعة إلى المرتبة الأعلى
- وهكذا يستمر تركيب الخطة بالتدقيق والتمحيص والاعتماد لما يرفع من الأدنى والتجميع والرفع إلى مستوى أعلى حتى تصل إلى مدير المشروع الذي يقوم باعتمادها ورفعها إلى الإدارة العليا

### ❖ إعداد الخطة النهائية للمشروع

- وتسمى أيضا بالخطة الرئيسية أو (عقد الالتزام بالمشروع) أو
- (دستور المشروع) وهي الخطة النهائية وتصبح نهائية بعد أن يتم تدقيق الخطة المركبة واعتمادها من قبل الادارة العليا للمنظمة الأم والتوقيع عليها

### ❖ مراجعة الخطة النهائية

- وهي ما يسمى بالتحقيق اللاحق ويتم من خلاله مراجعة الخطة النهائية للتأكد من أن كل العناصر الضرورية لإنجاز المشروع وإكماله حسب المطلوب قد تم تصنيفها بشكل مناسب
- وبعد انتهاء المراجعة والاعتماد النهائي لحظة المشروع لا يجوز أي تعديل أو تغيير على الخطة إلا باستخدام ما يسمى بأوامر التغيير

بالتوقيع للجميع

ميمو العسل