



كلية العلوم الادارية

القسم: ادارة الاعمال

المادة: تطبيقات ادارة المشاريع

المرحلة الثالثة

العام الدراسي: 2023- 2024

استاذ المادة: م.د كاظم غفار كاظم

تنظيم المشروع

الفصل الثاني

تنظيم المشروع

المقدمة

التنظيم هو اداة تستخدمها المنظمات في الوصول الى اهدافها ، وقد تناولت الادبيات المتخصصة في علم الإدارة موضوع التنظيم بالتفصيل وركزت على كافة الجوانب المتعلقة بالمشاريع انطلاقاً من المراكز الآتية:

1. لم تعد الاشكال التقليدية التنظيمية المستخدمة في المنظمات ملائمة لاستخدامها في المشاريع في بيئة الاعمال المعاصرة والتي تمتاز بالتعقيد الشديد والديناميكية العالية ، ففي هذه البيئة يتم طرح كم هائل من المنتجات (سلع وخدمات) والعمليات والأفكار لمواكبة التغير الدائم في رغبات الزبائن والتنافس للحصول على رضاهم ، إضافة الى التطور الهائل في الإمكانيات التكنولوجية واستخدامها داخل المنظمات ، الامر الذي جعل الهياكل التنظيمية التقليدية غير قادرة على الصمود امام متطلبات التغيير ، واصبح المدراء في المراتب الإدارية العليا غير واثقين من قدرتهم على فهم الأنشطة والسيطرة عليها في المنظمة ، واوجد الحاجة الى وجود اشكال تنظيمية مبتكرة تمكن المشاريع من النجاح في الوصول الى أهدافها في بيئة الاعمال المعاصرة.

2. ان تنظيم المشروع يقصد به الطريقة التي تستخدم لضم المشروع الى البناء التنظيمي في المنظمة الام ، او كما يقال كيف نثبت المشروع في المنظمة الام التي ينتمي اليها المشروع؟ ونتمكن بالتالي من تحديد طبيعة المسؤوليات والصلاحيات في المشروع ومدى تكاملها مع الأقسام الوظيفية الأخرى ومع المستويات الإدارية في المنظمة الام.

3. ان تنظيم المشروع يقصد به أيضا تصميم البناء التنظيمي الداخلي للمشروع عن طريق توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين في المشروع ، وتحديد القواعد والأصول وإجراءات العامل الرسمية المتبعة في تنفيذ الواجبات والادوار ، وتطوير نظام الاتصال والرقابة وكتابة التقارير بين المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق افضل

صيغة (أداة) تساعد المشروع في الاستجابة للمتغيرات البيئية بطريقة كفوءة وفاعلة تمكن المنظمة الام من الوصول الى أهدافها.

أنواع الاشكال التنظيمية في المشاريع

❖ المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي

وفي هذا النوع يكون المشروع تابعاً لاحد الأقسام الوظيفية الأساسية في الشركة ويحال على القسم الذي يكون اكثر تخصصاً في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ . فاذا ارادت كلية العلوم الإدارية والمالية في احدى الجامعات انشاء قسم دراسات عليا في تخصص إدارة الاعمال مثلاً فإنها ستقوم بتحويل هذا المشروع الى قسم إدارة الاعمال ليتولى متابعة تنفيذه ، واذا كان مشروع دراسات عليا في تخصص المحاسبة فسوف يتم تحويله الى قسم المحاسبة ... وهكذا . ومثال اخر لو ارادت احدى شركات الاعمال تنفيذ مشروع فتح سوق جديدة لمنتجاتها فمن الأفضل ضم هذا المشروع الى قسم التسويق ، واذا ارادت ان تقوم بحوسبة القيود والاعمال المحاسبية فمن الأفضل ضم هذا المشروع الى قسم المحاسبة وهكذا.

إيجابيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي

1. مرونة عالية في استخدام العاملين لان المدير الوظيفي كونه المسؤول الأول عن المشروع ، فانه سيسخر كل الكفاءات في القسم لانجاح المشروع.
2. الانتفاع من الخبرات الضرورية في اكثر من مشروع ، عندما يحال اكثر من مشروع للقسم.
3. سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء لانهم يعملون في نفس القسم.
4. جعل الأقسام الوظيفية هي قاعدة التطور (مصدر الخبرة والتقدم التقني في الشركة).
5. تطوير المسار الوظيفي للأفراد الذين يملكون الخبرات والمعرفة من خلال وظائفهم ومن داخل اقسامهم الرئيسية.

سلبيات احتضان المشروع في الأقسام الوظيفية:

1. احد العيوب الأساسية في هذا النوع من تنظيم المشروع هو ان الزبون (العميل) لا يكون محور الاهتمام وبؤرة التركيز ، لان العاملين في القسم لديهم مسؤوليات أخرى غير المشروع يريدون إنجازها ايضاً.
2. حصول تشويش في الأدوار وفي تحميل المسؤوليات عند أداء المشروع بسبب عدم وجود شخص واحد مسؤول مسؤولية كاملة عن المشروع حتى يقوم بحاسبة العاملين عن التقصير والفسل.
3. بطئ الاستجابة لمتطلبات المشروع وحاجات العميل بسبب وجود مستويات إدارية متعددة (طبقات) في الأقسام الوظيفية تؤدي الى تأخير القرارات وبطئ الإجراءات.
4. ضعف عملية حث وتحفيز العاملين بسبب عدم وجود مسؤول اول عن المشروع من جهة ومن جهة أخرى فان العاملين يكون لديهم مسؤوليات أخرى غير المشروع مما يؤثر على الأداء والنتائج.
5. عدم صلاحية هذا الشكل التنظيمي للمشاريع الكبيرة والضخمة والمعقدة مثل تطوير طائرة او سفينة .. الخ.

❖ تنظيم المشروع الصرف (المستقل)

1. في هذا النوع يكون المشروع منفصلاً عن بقية اقسام المنظمة الام ويقوم على شكل وحدة مستقلة ومحتواة ذاتياً ، أي ان له طاقم فني مستقل وإدارة مستقلة ويرتبط بالمنظمة الام عن طريق التقارير الدورية وعن طريق مدير المشروع.
2. بعض المنظمات الام تساهم في الاشراف على الأمور الإدارية والمالية والرقابية على المشروع ، ولكن بعضها الاخر يمنح المشروع استقلالاً ذاتياً وحرية في التصرف بشرط ان يكون مسؤولاً ومحاسباً امام المنظمة عن نتائج اعماله وتحقيق أهدافه.

إيجابيات المشروع الصرف (المستقل)

1. يكون لمدير المشروع سلطة كاملة على المشروع.
2. يكون جميع افراد المشروع مسؤولين مسؤولية مباشرة امام مدير المشروع.

3. عندما يتم فصل المشروع عن الأقسام الوظيفية فإن خطوط الاتصال تصبح اقصر وهذا يسرع الأداء.
4. في حال وجود مشاريع عديدة ومتتابعة من نفس النوع ، فإن المشروع الصرف يمكن ان يحتفظ بكادر دائم من الخبراء في ذلك المجال.
5. يميل فريق المشروع لتشكيل هوية مستقلة وقوية تساهم في حث اعضاء الفريق على الأداء المرتفع والتوجه نحو تحقيق الهدف.
6. نظراً لوجود مركزية في المشروع فان ذلك يعزز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.
7. في المشروع الصرف تتحقق وحدة الامر وبالتالي يتأكد العاملون ان تطور مساهمهم الوظيفي مرتبط بنجاح المشروع وتقارير مدير المشروع عن أعمالهم.
8. في المشروع الصرف تكون الهياكل بسيطة ومرنة تسهل في فهم العمل والاستجابة للمتغيرات.

سلبيات المشروع الصرف (المستقل) :

1. ازدواجية الوظائف : لان المنظمة الام يكون لديها واحداً او اكثر من المشاريع فان وظائف العمل يتم تكرارها لن كل مشروع من المشاريع الصرفة بحاجة الى تزويده بالطاقم الوظيفي الخاص به ابتداءً من الموظفين الإداريين البسطاء وانتهاءً بأعقد وظائف الدعم الفني الامر الذي يؤدي الى حصول ازدواجية في الوظائف.
2. تخزين المستلزمات : في المشروع الصرف ولضمان النجاح والوصول الى الأهداف فان مدير المشروع مضطر للاحتفاظ بالخبرات والافراد والمعدات والتجهيزات حتى لا يحصل إعاقة في عمل المشروع وهذا يؤدي الى تجميد وتخزين هذه المستلزمات.
3. لأن الأقسام الوظيفية في المنظمة الام تبقى هي مخزن الخبرات التقنية ومنبع المعرفة الفنية ، فأن الدخول اليها والاستفادة منها لا يكون متاحاً في حالة المشروع المستقل.
4. مرض الارتباط بالمشروع : في حال المشروع الصرف فان فريق العمل ينسج علاقات وروابط قوية داخل الفريق الامر الذي يؤدي الى حصول حواجز ينتج عنها صراع بين

أعضاء المشروع وبين أعضاء المنظمة الام، او أعضاء المشاريع الأخرى وهذا يؤدي الى حدوث صراع سلبي ينتج عنه مرض يسمى.

5. احد الاعراض السلبية لمرض ايضاً هي حالة القلق بين أعضاء فريق المشروع على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء المشروع ، وهل سيتوفر لهم مكان للعمل فيه في الشركة ان انه سيتم الاستغناء عنهم بعد تسليم المشروع.

❖ تنظيم المصفوفة

ويمثل هذا النوع خليط من الهيكل التنظيمي الوظيفي ومن هيكل تنظيم المشروع الصرف بحيث يتم الاستفادة من بعض ميزات كل منها والتخلص من بعض العيوب ايضاً.

أنواع تنظيم المصفوفة

1. في حالة المصفوفة القوية وتسمى أيضاً مصفوفة المشروع تكون خصائص المصفوفة اقرب الى المشروع الصرف ولكن ضمن المنظمة الام.

2. في حال المصفوفة الوظيفية وتسمى ايضاً المصفوفة الضعيفة فأن خصائص هذه المصفوفة تكون اقرب الى المشروع الوظيفي ولكنه يتمتع بجزء من استقلال المشروع الصرف.

3. في حال المصفوفة المتوازنة فأن خصائصها تقع بين النوعين السابقين.

مزايا تنظيم المصفوفة

1. يكون المشروع هو نقطة التركيز بسبب وجود مدير متفرغ للمشروع كما ان الافراد الذين يتم فرزهم من الوظائف يعملون تحت مسؤوليته لانجاز الأهداف.

2. لان المشروع يعتمد في توفير الكفاءات على الأقسام الوظيفية فإنه يكون متاح له استخدام مخزن الخبرات والكفاءات الموجودة في الوظائف بحرية اكبر.

3. لان العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائفهم للمشروع فانهم يكونون اقل قلقاً على مستقبلهم بعد انتهاء المشروع لأنهم سيعودون لمواقع عملهم الاصلية.

4. ايضاً لأنهم منتدبون للعمل في المشروع فهم متفرغون لتحقيق اهداف المشروع وعلى رأسها الاستجابة لاحتياجات العميل.

5. لان افراد المشروع هم من الوظائف المختلفة في المنظمة ويتصلون بزملائهم في بقية الأقسام ، فأن الاتساق والتكالم يكون افضل ويتوحد العاملون لتحقيق الأهداف المشتركة وتتبع إجراءات العمل الرسمية في المنظمة الام.

6. يساعد تنظيم المصفوفة في وحدة الهدف والتجانس الثقافي والمصلحي وتقليل الصراعات في المنظمة الام.

سليبات تنظيم المصفوفة

1. تعاني مشروعات تنظيم المصفوفة من مشكلة توازن القوة بين المدير الوظيفي ومدير المشروع ، ففي المصفوفات القوية تكون القوة والسلطة اكبر بيد مدير المشروع وفي المصفوفات الضعيفة تكون القوة اكبر بيد المدير الوظيفي ، اما في حال المصفوفة المتوازنة فيصبح هذا الموضوع اشكالياً ومعقداً ومثيراً للخلاف والصراعات.

2. في تنظيم المصفوفة تثير عملية تحريك الموارد من مشروع الى اخر بعض الصراعات السياسية الداخلية في الشركة ، لان كل مدير مشروع يريد ان يستحوذ على الموارد بغرض تحقيق الأهداف الخاصة بمشروعه فينشأ عن ذلك صراعاً بين المشاريع التابعة للمنظمة.

3. طريقة الإدارة في تنظيم المصفوفة تشكل خرقاً لمبدأ اداري اسمه وحدة القيادة ، لان العاملين في المشروع يكون لهم مديرين ، مدير المشروع والمدير الوظيفي ، وعندما يكون للموظف مديرين فأن هذا يكون مربكاً ويؤدي لحصول بعض الفوضى والتشتت.

اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع

لا يوجد صيغة تعتبر هي الأمثل لاختيار الشكل التنظيمي للمشروع ، لان ذلك يعتمد على الوقائع مثل طبيعة المشروع ، الخيارات التنظيمية المتاحة ، إيجابيات وسلبيات كل خيار بهدف الوصول للخيار الأفضل ، ولكن بالرغم من ذلك فان هناك معايير يمكن الاعتماد عليها لاختيار الشكل التنظيمي الأنسب للمشروع:

1. تعريف المشروع عن طريق صياغة الأهداف التي تحدد نوع المخرجات المرغوبة.

2. تحديد المهمات الأساسية المرتبطة بكل هدف وتحديد الأقسام الوظيفية في المنظمة الام التي تصلح لإنجاز هذه المهمات (توطين المهمات في الوظائف).
3. ترتيب المهمات الأساسية حسب التتابع (تتابع التنفيذ) وتجزئتها الى حزم عمل.
4. تحديد الوحدات التي ستقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الام بالإضافة الى تحديد الوحدات التي ستعمل معاً (ستكون متقاربة) عند تنفيذ هذه الحزم.
5. اعداد قائمة الخصائص المميزة والاقتراحات المتعلقة بالمشروع مثل مستوى التقنية المطلوب ، طول مدة المشروع ، حجم المشروع ، المشاكل السياسية المتوقعة ان تواجه المشروع بين مختلف الوظائف.

بعد ذلك سنتضح الصورة ، هل المهمات وحزم العمل والخصائص الأخرى تجمعت في وظيفة معينة فيكون الشكل الأنسب هو التنظيم الوظيفي ، ام تتقاطع مع مجموعة وظائف فيكون الشكل الأنسب هو تنظيم المصفوفة ، ام انه من الصعب أدائها الا بشكل مستقل فيكون الشكل الأنسب هو التنظيم المستقل.