

Project Management

إدارة المشاريع



تحت إشراف

د. فرحول ميلود

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

مارس 2022

المحاضرة الرابعة: تنظيم المشروع

Project organization

يتكون المشروع من مجموعات من الأفراد يقومون بأداء أعمال مختلفة في إطار من التنسيق والتكامل من أجل تحقيق أهداف تم تصورها وتحديدها مسبقاً. هذا وتمثل عملية التنظيم ثان عمليات التسيير، إذ لا تقل أهمية عن وظيفة التخطيط فهي مرتبطة أساساً بتصميم الهيكل التنظيمي، تقسيم العمل، توزيع المهام والصلاحيات، تنظيم الموارد والتنسيق بين الأنشطة سواء بالنسبة للمؤسسة أو المشروع.



الإشكالية المطروحة The problem that arises

فما هو شكل التنظيم المواتي للمؤسسة التي تقوم
على أساس المشاريع؟



1- تعريف تنظيم المشروع

هو ربط المهمات والنشاطات والأشخاص ببعضهم البعض وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين الموارد البشرية في المشروع، من أجل تحقيق أهداف المشروع.

" هو عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم إلى وظائف وبعدها يتم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي"



هذا ويستدعي تنظيم المشروع الإجابة على سؤاليين مهمين:
-من يقوم بهذه النشاطات؟ (تحديد الصلاحيات والمسؤوليات).

-Qui fait cette activité ?

-لمن موجه هذا النشاط؟ (علاقة الأنشطة بالبيئة الخارجية).

-A qui s'adresse l'activité ?



2- أنواع تنظيم المشروع

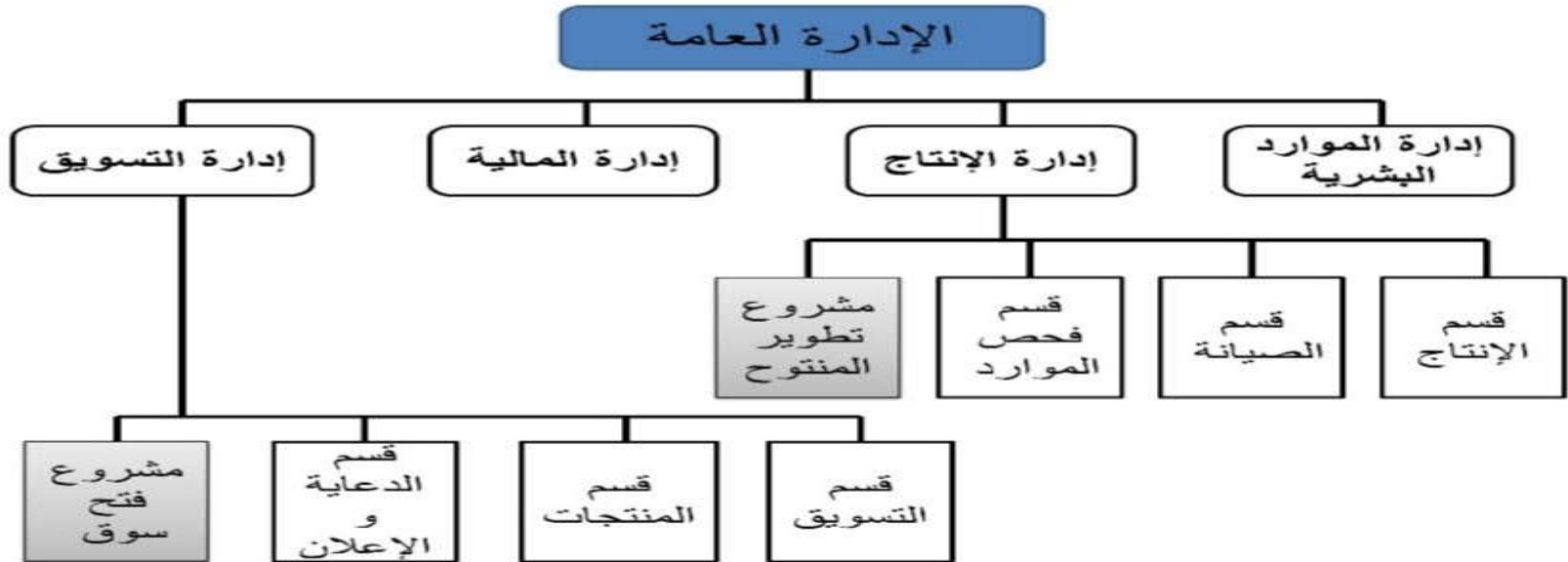
في ظل تعقيد بناء الهياكل التنظيمية والتطور الذي حصل في المفاهيم المرتبطة بالمشروع، يظهر في الواقع العملي معوقات تحد من فاعلية العلاقة بين المنظمة الأم والمشروع بسبب غياب الأساس التنظيمي الذي سيحدد العلاقة بينهما، في هذا الإطار توجد ثلاث صيغ تنظيمية شائعة، سيتم ذكرها كما يلي:

التنظيم الوظيفي. Functional

تنظيم المشروع المستقل. Project

تنظيم المصفوفة. Matrix

1- المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي: في هذه الصيغة يكون المشروع باعتباره أحد الأقسام الوظيفية للمنظمة، ومنه يرتبط المشروع بالوحدة التنظيمية التي تمنحه الاهتمام الأكبر لضمان نجاحه وتقديم له أكبر دعم ممكن لتنفيذه.



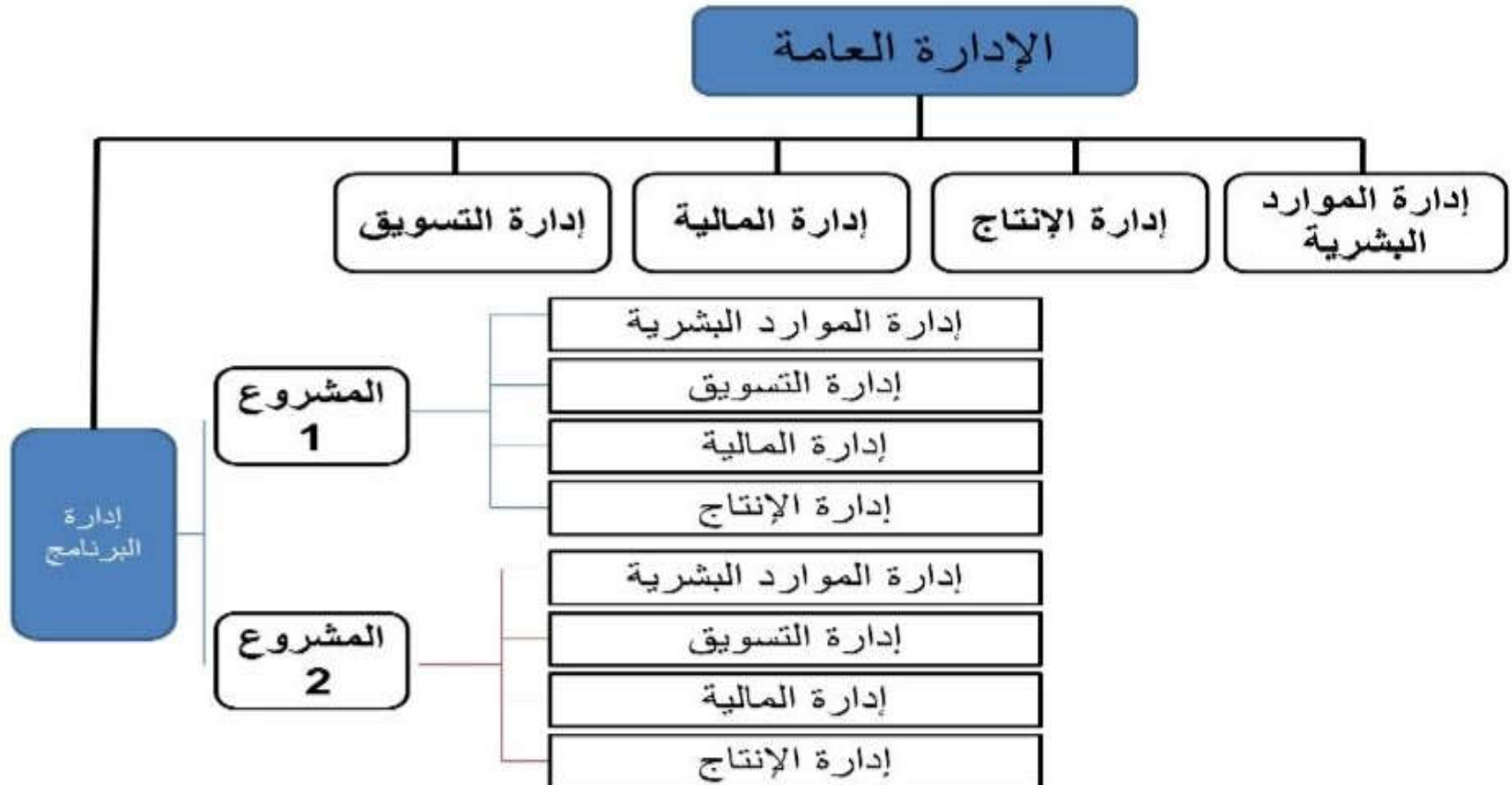
إيجابيات و سلبيات التنظيم الوظيفي

- مرونة عالية في استخدام العمال لأن مدير المشروع سيسخر كل الكفاءات في القسم لإنجاح المشروع.
- سهولة تبادل الخبرات لأنهم يعملون في نفس القسم.
- أحد العيوب الأساسية في هذا النوع من التنظيم هو أن الزبون لا يكون محور الاهتمام لأن العمال في القسم لديهم مسؤوليات أخرى.
- بطء الاستجابة لمتطلبات المشروع بسبب وجود مستويات إدارية متعددة في الأقسام الوظيفية تؤدي إلى تأخير القرارات و بطء الإجراءات.



أنواع تنظيم المشروع

2- تنظيم المشروع المستقل: بموجب هذه الصيغة يتم فصل المشروع عن بقية التنظيم الأم، ويصبح وحدة تنظيمية مستقلة من حيث العاملين وترتبط بالمنظمة الأم عن طريق تقارير التقدم الدورية. أما الإجراءات المالية فتسمح بعض المنظمات أن يعمل المشروع بحرية كاملة داخل السقف المالي المحدد.



سلبيات وإيجابيات هذا التنظيم

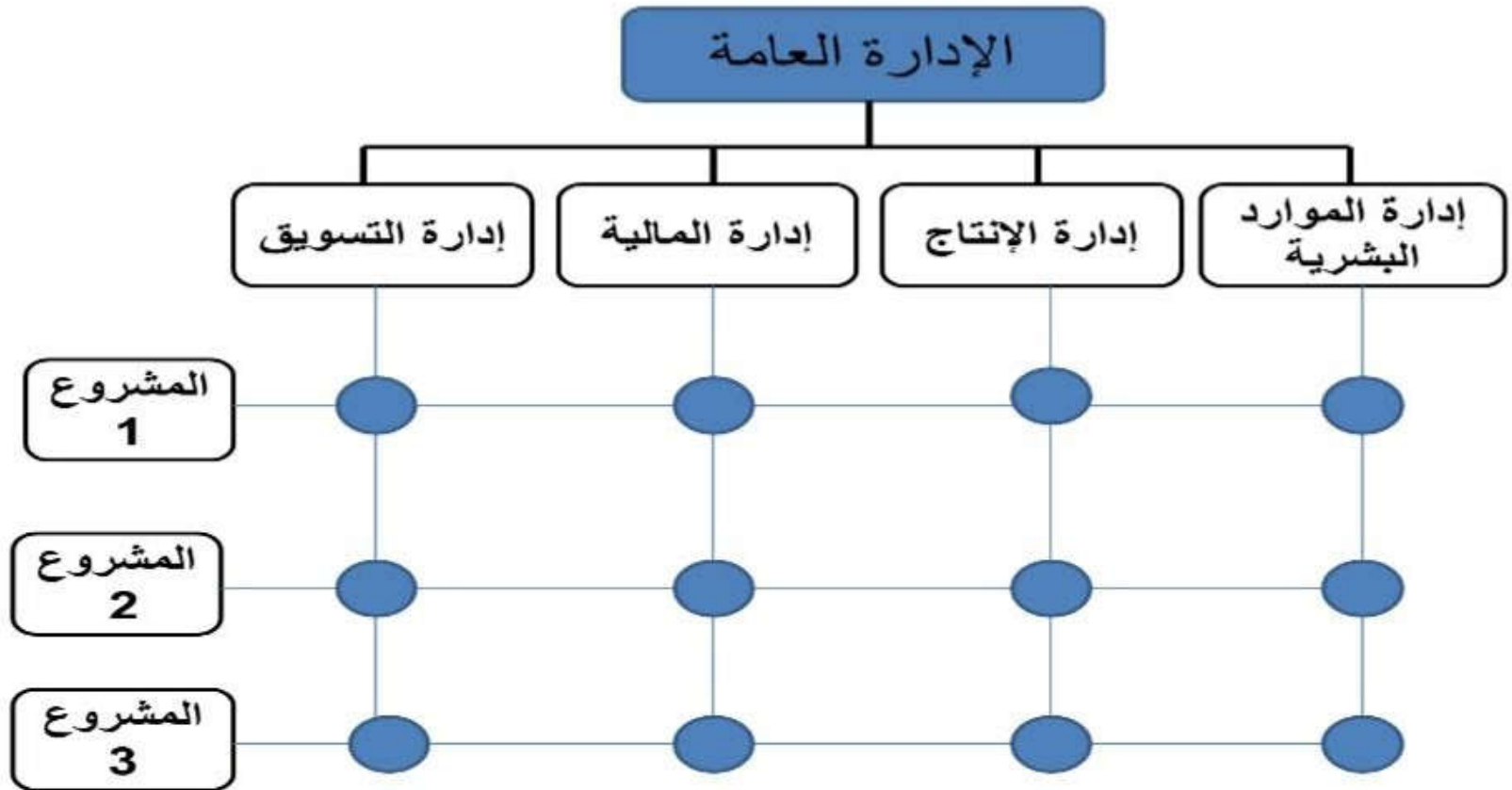
- جميع أفراد المشروع المسؤولين مسؤولية مباشرة أمام مدير المشروع.
- نظرا لوجود سلطة مركزية في المشروع فإن ذلك يعزز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة وسرعة الإستجابة لطلبات الزبائن.
- فريق العمل ينسج علاقات قوية داخل فريق الأمر الذي يؤدي إلى حصول حواجز ينتج عنها صراع أعضاء المشروع وأعضاء المنظمة الأم
- إن التنظيم المستقل يمنع إدارة المشروع من الاستفادة من الخبرات التقنية المتاحة في الوحدات التنظيمية المتخصصة في المنظمة الأم.



أنواع تنظيم المشروع

3- المشروع المصفوفي Matrix-type Organization

يمثل هذا الشكل خليط من التنظيم الوظيفي والتنظيم المستقل، تتم الإستفادة من بعض ميزات التنظيم الوظيفي والمستقل والتخلص من بعض العيوب فيهما، يستخدم في المنظمات التي تعمل في مجالات مرتفعة التقنية .



سلبيات وإيجابيات هذا النمط من التنظيم

- يساعد تنظيم المصفوفة إدارة المشروع في الاستفادة من خبرات المتاحة في الأقسام الوظيفية و ذلك باستخدام بشكل مؤقت لصالح المشروع.
- في حالة تعدد المشروعات يسمح التنظيم المصفوفي باستخدام متزايد لموارد المؤسسة وبما يسمح في تحقيق المشروع في ظل قيود الزمن، التكلفة و الجودة.
- يولد صراعات بين مديري المشروعات لسعي كل مدير للحصول على أفضل الموارد لضمان نجاح مشروعه دون أن يأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف المؤسسة من خلال جميع هذه المشروعات.
- النتيجة أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يلاءم كل المؤسسات لتحقيق أفضل النتائج في إدارة المشاريع، فالهيكل التنظيمي يعتمد على طبيعة المؤسسة وطبيعتها وأنشطتها وطريقة إدارتها لأعمالها.

