

المحاضرة الثالثة: تنظيم المشروع

يقصد بالتنظيم بصفة عامة تحديد الأعمال اللازم القيام بها والوظائف اللازمة لإنجازها، ويتضمن ذلك تحديد الواجبات، السلطات، الصلاحيات، المسؤوليات والعلاقات التنظيمية المختلفة، ووضع ذلك في شكل تنظيمي محدد المعالم.

ومن الطبيعي أن تكون الخطوة التالية لعملية تخطيط المشروع، أو المتزامنة معها، هي وضع التصور التنظيمي للملائم لفريق العمل الذي سوف يتولى عملية الإنجاز، ويتضمن ذلك:

- وضع الخريطة التنظيمية للمشروع؛
- تحديد المسؤوليات والاختصاصات للجميع؛
- تحديد الأدوار والعلاقات مع إدارات المنظمة وأطراف المشروع؛
- اختيار فريق العمل وإعداداته.

كما أن التنظيم هو أداة تستخدمها المنظمات من أجل الوصول إلى أهدافها، وسنركز على التنظيم في المشاريع

انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

- لم تعد الأشكال التقليدية المستخدمة في المنظمات الوظيفية ملائمة لاستخدامها في المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تمتاز بالتعقيد الشديد والديناميكية العالية؛
- إن تنظيم المشروع يقصد به الطريقة التي تستخدم لضم المشروع إلى البناء التنظيمي في المنظمة الأم؛
- إن تنظيم المشروع يقصد به أيضاً تصميم البناء التنظيمي الداخلي للمشروع عن طريق توزيع الواجبات والمسؤوليات والسلطات على العاملين في المشروع.

أنواع الأشكال التنظيمية في المشاريع

تختلف الأشكال التنظيمية التي يمكن تبنيها بالنسبة لمختلف المشاريع وتنقسم إلى:

- تنظيم لشروع كجزء من التنظيم الوظيفي؛
- تنظيم المشروع الصرف (المستقل)؛
- التنظيم المصفوفي.

المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي

في هذا النوع يكون المشروع تابعاً لأحد الأقسام الوظيفية الأساسية في الشركة، ويحال تنفيذه على القسم الذي يكون أكثر تخصصاً في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ.

من إيجابياته:

✓ مرونة عالية في استخدام العاملين؛

- ✓ الانتفاع من الخبرات الضرورية في أكثر من مشروع، عندما يحال أكثر من مشروع للقسم؛
- ✓ سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء؛
- ✓ جعل الأقسام الوظيفية هي قاعدة التطور؛
- ✓ تطوير المسار الوظيفي للأفراد الذين يملكون الخبرات والمعرفة من خلال وظائفهم.

من سلبياته

- ✓ الزبون لا يكون محور الإهتمام وبؤرة التركيز؛
- ✓ حصول تشويش في الأدوار وفي تحميل المسؤوليات عن أداء المشروع؛
- ✓ بطء الاستجابة لمتطلبات المشروع وحاجات العميل؛
- ✓ ضعف عملية تحفيز العاملين؛
- ✓ عدم صلاحية هذا الشكل التنظيمي في المشاريع الكبيرة والضخمة والمعقدة.

تنظيم المشروع الصرف (المستقل)

في هذا النوع يكون المشروع منفصلا عن بقية أقسام المنظمة الأم، ويرتبط بالمنظمة الأم عن طريق التقارير الدورية ومدير المشروع.

بعض المنظمات الأم تساهم في الإشراف على الأمور الإدارية والمالية والبشرية والرقابية على المشروع، ولكن بعضها الآخر يمنح المشروع استقلالاً ذاتياً وحرية التصرف بشرط أن يكون مسؤولاً ومحاسباً أمام المنظمة الأم عن نتائج أعماله وتحقيق أهدافه.

من إيجابياته

- ✓ أن يكون لمدير المشروع سلطة كاملة على المشروع؛
- ✓ يكون جميع أفراد المشروع مسؤولين مسؤولية مباشرة أمام مدير المشروع؛
- ✓ عندما يتم فصل المشروع عن الأقسام الوظيفية فإن خطوط الاتصال تصبح أقصر، وهذا ما يزيد من فعالية الأداء؛
- ✓ في حال وجود أكثر من مشروع ومنتابعة من نفس النوع، فإن المشروع الصرف يمكن أن يحتفظ بكادر دائم من الخبراء في ذلك المجال.
- ✓ يميل فريق المشروع لتكوين هوية مستقلة وقوية تساهم في حث أعضاء الفريق على الأداء المرتفع؛
- ✓ نظراً لوجود سلطة مركزية في المشروع، فإن ذلك يعزز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛
- ✓ تتحقق وحدة الأمر، وبالتالي يتأكد العاملون أن تطور مساهمهم الوظيفي مرتبط بنجاح المشروع؛
- ✓ تكون الهياكل بسيطة ومرنة مما يسهل على فهم العمل والاستجابة للتغيرات الطارئة.

من سلبياته:

✓ ازدواجية الوظائف حيث أن المنظمة الأم يكون لديها واحد أو أكثر من المشاريع، فإن وظائف العمل يتم تكرارها؛

✓ تخزين المستلزمات في المشروع الصرف، ولضمان النجاح والوصول للأهداف فإن مدير المشروع مضطر للاحتفاظ بالخبرات والأفراد والمعدات والتجهيزات حتى لا يحصل إعاقة في عمل المشروع، وهذا يؤدي إلى تجميد وتخزين هذه المستلزمات؛

✓ لأن الأقسام الوظيفية في المنظمة الأم تبقى هي مخزن الخبرات التقنية ومنبع المعرفة الفنية، فإن الدخول إليها والاستفادة منها لا يكون متاحا في حالة المشروع المستقل؛

✓ مرض الارتباط بالمشروع في حال المشروع الصرف، فإن فريق العمل ينسج علاقات وروابط قوية داخل الفريق، الأمر الذي يؤدي إلى حصول حواجز ينتج عنها صراع بين أعضاء المشروع وبين أعضاء المنظمة الأم؛

✓ الأعراض السلبية للصراع والناجحة عن قلق أعضاء فريق المشروع على مصيرهم ومستقبلهم الوظيفي بعد إنهاء المشروع.

التنظيم المصفوفي

يمثل هذا النوع خليط بين الهيكل التنظيمي الوظيفي وهيكل تنظيم المشروع الصرف، بحيث يتم الاستفادة من بعض مزايا كل منها والتخلص من بعض العيوب أيضا، وتنقسم إلى الأنواع التالية:

✓ **المصفوفة القوية:** تكون فيها خصائص المصفوفة أقرب إلى المشروع الصرف ولكن ضمن المنظمة الأم؛

✓ **المصفوفة الضعيفة:** وتكون خصائص هذه المصفوفة أقرب إلى المشروع الوظيفي ولكنه يتمتع بجزء من استقلال المشروع الصرف؛

✓ **المصفوفة المتوازنة:** وتكون خصائصها بين النوعين السابقين.

من إيجابياته

- يكون المشروع هو نقطة التركيز؛
- لأن المشروع يعتمد في توفير لكفاءات على الأقسام الوظيفية، فإنه يكون متاح له استخدام مخزون الخبرات والكفاءات الموجودة في الوظائف بحرية أكبر؛
- لن العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائفهم، فإنهم يكونون أقل قلقا على مستقبلهم بعد انتهاء المشروع؛

- أيضا لأنهم منتدبون للعمل في المشروع، فهم متفرغون لتحقيق أهداف المشروع؛
- لأن أفراد المشروع هم من الوظائف المختلفة في المنظمة الأم، ويتصلون بزملائهم في بقية الأقسام، فإن الاتساق والتكامل يكون أفضل؛

- يساعد تنظيم المصفوفة في وحدة الهدف، وتجانس الثقافة التنظيمية والمصلحة المشتركة تقلل من حالة الصراع في المنظمة الأم.

من سلبياته

- تعاني مشروعات تنظيم المصفوفة من مشكلة توازن القوى بين المدير الوظيفي ومدير المشروع؛
- في تنظيم المصفوفة تثير عملية تحريك الموارد من مشروع إلى آخر بعض الصراعات السياسية الداخلية في المنظمة الأم، لأن كل مدير مشروع يريد ان يستحوذ على الموارد بغرض تحقيق الأهداف الخاصة بمشروعه؛

- طريقة الإدارة في تنظيم المصفوفة تشكل خرقاً لمبدأ إداري يطلق عليه اسم "وحدة القيادة"، لأن العاملين في المشروع يكون لهم مديرين، مدير المشروع والمدير الوظيفي، وهذا يكون مربكاً للموظف ويؤدي بحصول بعض الفوضى والتشتت.

اختيار الهيكل التنظيمي للمشروع

لا يوجد تنظيم أمثل للمشروع، لأن ذلك يعتمد على الموقف مثل طبيعة المشروع، الخيارات التنظيمية المتاحة، إيجابيات وسلبيات كل خيار، وثقافة المنظمة الأم، ومن ثم تتم الموازنة والمقارنة بين هذه الخيارات بهدف الوصول للخيار الأفضل.

أما فيما يتعلق بالمعايير التي يمكن الإعتماد عليها لاختيار الهيكل التنظيمي الملائم للمشروع:

- ✓ تعريف المشروع عن طريق صياغة الأهداف التي تحدد نوع المخرجات المرغوبة؛
- ✓ تحديد المهمات الأساسية المرتبطة بكل هدف وتحديد الأقسام الوظيفية في المنظمة؛
- ✓ ترتيب المهمات الأساسية حسب التتابع وتجزئتها إلى حزم عمل؛
- ✓ تحديد الوحدات التي ستقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الأم، بالإضافة إلى تحديد الوحدات التي ستعمل معها؛

✓ إعداد قائمة الخصائص المميزة والاقتراحات المتعلقة بالمشروع.