



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

**المحاضرة الثامنة:**

**تنظيم المشروع**

**من اعداد الدكتوراة : جبيرات سناء**

السنة الجامعية: 2025 / 2024



## 1. ماهية تنظيم المشروع :

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة و التي تمثل الاطار الملائم لتنفيذ الهدف الذي تم وضعه في عملية التخطيط ، وذلك من خلال **اساسين رئيسيين** ، هما:

- تقسيم العمل: حيث يتم تجميع و تقسيم الأنشطة المتشابهة بكيفيات متعددة ( باستخدام معايير معينة )  
: وظيفي، الزبون، المناطق الجغرافية، فترة العمل، السلع أو الخدمات المقدمة... الخ
- السلطة: وهي تمثل الحق الشرعي في إعطاء الأوامر و الزام الغير بتنفيذها ، مصادرها اما مرتبطة بالمنصب أو بشخصية المسير

بوجه عام ، فان تنظيم المشروع هو تحديد الأعمال اللازمة والنشاطات المطلوبة لإنجاز المشروع، مع تحديد السلطات و المسؤوليات و العلاقات التنظيمية في المشروع، حيث يوضع كل ذلك في شكل هيكل تنظيمي محدد المعالم.

وعليه، يمكن النظر لتنظيم المشروع **من منظورين** ، أولهما تنظيم المشروع داخليا وتوزيع المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار ( مسير الشوع و فريق المشروع ) ، وثانيا تثبيت المشروع ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم؛ هل يكون تابعا لأحد الوظائف، أم يكون مستقلا بذاته أم ماذا وما مدى تكاملها مع الأقسام الوظيفية) يعتبر تنظيم المشروع بمثابة القاعدة الأساسية التي توضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة الأم)

تتبع أهمية التنظيم في المشروعات من كونه يمثل حلقة الوصل الأساسية من جهة بين وظائف الإدارة حيث أن وظيفة التخطيط لا تطبق في واقع الامر و لا تظهر نتائجها الا من خلاله ، ولا يمكن ممارسة وظيفة الرقابة الا من خلاله أيضا ، ومن جهة أخرى بين أقسام و نشاطات المشروع. و بشكل عام تظهر أهميته في :

- ✓ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية
- ✓ تفادي الازدواجية في ممارسة السلطة والمسؤوليات
- ✓ سهولة المحاسبة و المتابعة
- ✓ سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات او اقسام المشروع

## 2. الهياكل التنظيمية للمشروع :

يمثل الهيكل التنظيمي نتيجة عملية التنظيم، وهو البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المشروع .

يمكن التمييز بين ثلاث انواع من الهياكل التنظيمية للمشاريع ، وهي :

❖ **المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي:** وفي هذا النوع يكون المشروع تابعا لأحد الأقسام الوظيفية الأساسية في المؤسسة، ويحال تنفيذه إلى القسم الذي يكون أكثر تخصصا في طبيعة المشروع المطروح للتنفيذ. من

أهم مزاياه مرونة عالية في استخدام العاملين كون المدير الوظيفي المسؤول الأول عن المشروع، أما أهم عيوبه فتتمثل في إن الزبون لا يشكل محور اهتمام وبؤرة التركيز، لأن العاملين في القسم لديهم مسؤوليات أخرى غير المشروع يريدون إنجازها أيضا، كما أنه لا يصلح للمشاريع الكبيرة و المعقدة.

❖ **التنظيم المشروعى (المستقل) :** وهذا التنظيم عكس التنظيم الأول للمشروع حيث يكون منفصلا عن بقية أقسام المؤسسة الأم (المالية، المحاسبة، التسويق، الهندسة)، ويقوم على شكل وحدة مستقلة ومحتواة ذاتيا، له طاقم في مستقل، وإدارة مستقلة ويرتبط بالمؤسسة الأم عن طريق التقارير الدورية وعن طريق مدير المشروع. من أهم إيجابياته استقلالية مدير المشروع و وجود خبرة للعاملين في نفس المشروع ، وكذا سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن لقدرة المسير على اتخاذ القرار. أما أهم سلبياته القلق لأعضاء فريق العمل بسبب الخوف على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء المشروع، الصراع بين أفراد المشروع و أفراد المؤسسة بسبب الامتيازات الممنوحة للمشروع.

❖ **التنظيم المصفوفى :** تعكس مزيجا بين التنظيم الوظيفي والتنظيم المستقل وهذا من أجل الاستفادة من مزايا الصيغتين، حيث يعتبر هذا الهيكل من أهم الهياكل التنظيمية الهامة حيث يفضل تطبيقه في المؤسسات لأن مسؤولية تنفيذ المشاريع تكون مشتركة بين مدراء المشاريع ومدراء الأقسام، والموظف في المنظمة يقوم بأداء مهامه العادية إلى جانب القيام بتنفيذ أنشطة المشروع في آن واحد. وعليه فإن الموظف يخضع لإدارة وإشراف كل من المدير الوظيفي ومدير المشاريع. من أهم إيجابياته الاستفادة من الخبرات المتاحة في الأقسام الوظيفية و استجابة سريعة لإحتياجات الزبون، وبنفس مرونة التنظيم المستقل باعتبار العاملين متفرغين لتحقيق أهداف المشروع. أما أهم عيوبه فتتمثل في خلق صراعات بين مديري المشاريع لسعي كل مدير للحصول على أفضل الموارد لضمان نجاح مشروعه، وكذا تعارضه مع مبدأ أساسي في الإدارة وهو "وحدة الأمر"، إذ يوجد للعاملين مديرين (المدير الوظيفي في المؤسسة ومدير المشروع)، وهذا الأمر يولد أحيانا فوضى و صراع بين الأفراد.

وللإشارة، فإنه يمكن تصنيف التنظيمات المصفوفية إلى تنظيمات ضعيفة، متوازنة أو قوية حسب مستوى السلطة والتأثير بين المديرين الوظيفيين ومديري المشروعات، أي:

✓ المصفوفة القوية: تكون فيها خصائص المصفوفة أقرب إلى المشروع المستقل ولكن ضمن المنظمة الأم

✓ المصفوفة الضعيفة: وتكون خصائص هذه المصفوفة أقرب إلى المشروع الوظيفي ولكنه يتمتع بجزء من

استقلال المشروع المستقل؛

✓ المصفوفة المتوازنة: وتكون خصائصها بين النوعين السابقين



**كخلاصة لما سبق،** يمكن اجراء جدول المقارنات بين مختلف الهياكل التنظيمية السابقة:

مشروع	مصفوفة			وظيفي	الهيكل
	مصفوفة قوية	مصفوفة متوازنة	مصفوفة ضعيفة		التنظيمي خصائص المشروع
مرتفع إلي كلي تقريبا	معتدل إلى مرتفع	منخفض إلى معتدل	محدود	قليل أو لا شيء	صلاحية مدير المشروع
مرتفع إلي كلي تقريبا	معتدل إلى مرتفع	منخفض إلى معتدل	محدود	قليل أو لا شيء	توافر الموارد
مدير مشروع	مدير مشروع	مختلط	مدير وظيفي	مدير وظيفي	من يتحكم في موازنة المشروع
كل الوقت	كل الوقت	كل الوقت	جزء من الوقت	جزء من الوقت	دور مدير المشروع
كل الوقت	كل الوقت	جزء من الوقت	جزء من الوقت	جزء من الوقت	العمالة الإدارية لإدارة المشروع

✚ ان اختيار الهيكل التنظيمي الملائم للمشروع يعتبر من أهم العناصر المؤثرة على نجاح أو فشل المشروع ،  
لذا يتطلب الامر الاعتماد على معايير مثل:

✓ **أهداف المشروع:** أو ما يسمى المثلث الذهبي للمشروع، فمثلا عندما يكون هدف المشروع الرئيسي هو إنجاز المشروع في أسرع وقت في حين المحددات الأخرى ثابتة فالتنظيم المستقل هو الذي يستجيب بسرعة لحاجات العميل عكس التنظيم الوظيفي، وعندما يكون الهدف الرئيسي للمشروع هو تخفيض التكاليف فالتنظيم المناسب هو التنظيم الوظيفي، والتنظيم المصفوفي في حالة تعدد المشاريع وذلك من أجل الإستخدام الأمثل للموارد ذلك لتقاسمها وانتقالها بين المشاريع

✓ **استراتيجية المؤسسة الأم:** فعلى سبيل المثال، إذا كانت الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة الأم هي إستراتيجية التركيز على مشروع واحد، فلها بديلين إما الوظيفي أو التنظيم المستقل، أما في حالة إستراتيجية التنوع أو في حالة إنجاز عدة مشاريع في نفس الوقت، فالتنظيم المصفوفي هو الأنسب؛

✓ **بيئة المشاريع ودرجة تعقيدها:** فمثلا اذا كانت تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار، فالهيكل التنظيمي الأمثل لمشاريعها هو الوظيفي

✓ **حجم المشروع:** فالمشاريع الصغيرة والمتوسطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما المشاريع الكبيرة والمعقدة يلائمها التنظيم المستقل والمصفوفي

### 3. توزيع مسؤوليات المشروع :

#### أولا. مدير المشروع:

✚ هو الشخص الذي تم اختياره لإدارة الفريق المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع، وهو يختلف عن المدير الوظيفي في عدة نقاط ، من أهمها :

أوجه الاختلاف	المدير الوظيفي	مدير المشروع
المسؤولية	مسؤول عن إدارة الوضع الروتيني.	مسؤول عن إدارة عمليات التغيير
المهام	مهام ثابتة نسبيا	حزم متنوعة من المهام
الصلاحيات	يعمل من خلال أطر تنظيمية مستقرة ومستمرة مع حياة المؤسسة	يعمل في اطار تنظيمي مرتبط بدورة حياة المشروع
البيئة الخارجية	مواجهة محدودة مع التغيرات و المخاطر	مواجهة مستمرة مع عدم التأكد و المخاطر
الأهداف	تحقيق الوضع الأمثل من خلال إنجاز الأهداف القصيرة الأجل الخاصة بقسمه	إنجاز أهداف المشروع

تمثل مسؤوليته الرئيسية في تسليم المشروع بشكله النهائي ضمن محددات الميزانية والزمن، وطبقا للمواصفات الفنية، بالإضافة الى مسؤوليات أخرى:

✓ في مجال التخطيط: - تجزئة عمل المشروع الى جزئيات ضمن اطار تجزئة هيكل العمل

-وضع شبكة لانجاز جميع أنشطة المشروع

-تحديد مستلزمات الأساسية لمراحل المشروع

✓ في مجال التنظيم و الدفع: -اختيار فريق المشروع

-تحديد المسؤوليات و مجالات التخصص لجميع افراد المشروع

-توجيه، إقناع، تحفيز الأفراد بطريقة تسمح لهم بالقيام بالعمل المناسب في

الوقت المناسب.

✓ في مجال المتابعة و الرقابة: -المقارنة المستمرة للأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية في الخطة

-تقديم تقارير عن نسبة تقدم انجاز المشروع

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها عند اكتشاف الانحرافات

✓ اتجاه المؤسسة الأم: - اشعارها بأية مخاطر أو تغيرات مفاجئة أو غير متوقعة

-إدارة المشروع بكفاءة و المحافظة على الموارد المخصصة للمشروع

ينبغي أن تتوفر في مدير المشروع مجموعة من المواصفات التي تمكنه من تأديته مهامه وتؤهله للنجاح في

إدارة المشروع، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ مهارات تقنية: ترتبط هذه المهارات بطبيعة ونوع المشروع.

✓ مهارات إدارية: تتمثل المهارات الإدارية لمدير المشروع في:

-القدرة على اتخاذ القرار.

-القدرة على تخطيط المشروع وتوجيهه والرقابة عليه.

✓ مهارات إنسانية: تتمثل في كل المهارات التي من شأنها استقطاب العاملين وتوحيد جهودهم وتشجيعهم

لإنجاز المشروع وأهمها:

- القدرة على التواصل مع الآخرين.

- بناء وتطوير فريق عمل ناجح.

- القدرة على حل المشاكل والصراعات.

✓ مهارات فكرية: ويقصد بها قدرة مدير المشروع على تحديد المشاكل حتى يتمكن من إيجاد الحلول

الصحيحة والشاملة لها ومنع تكرارها في المستقبل، كما يجب أن يكون متعدد الثقافات حتى يكون قادرا

على معالجة المشاكل من كل جوانبها.

### ثانيا . فريق المشروع :

هو المجموعة العاملة معا بحيث أن أفرادها يشتغلون كل في مجاله للوصول إلى هدف المشروع المنشود.

تتمثل مسؤوليات فريق المشروع في الآتي :

✓ تنفيذ المهام المخصصة إليهم من قبل مدير المشروع؛

✓ الإبلاغ عن التقدم المحرز إلى مدير المشروع بصفة متكررة؛

✓ الحفاظ على الوثائق المتعلقة بتنفيذ عدد من المهام المخصصة؛

✓ المساعدة في تحديد المخاطر والقضايا التي يتعين حلها من قبل مدير المشروع.