

## مكونات المشروع

يتكون كل مشروع من ثلاثة مكونات أساسية وهي:

- بيئة المشروع.
- مدير المشروع.
- فريق المشروع.

### بيئة المشروع The Project Environment:

إنّ وجود بيئة صحية للمشروع يعدّ أمراً مهماً لنجاح إدارته، حيث أنّ هناك عدة عوامل بيئية واجتماعية واقتصادية يمكن أن تؤثر فيه، والتي لا بد من التحكم فيها، كما أنّ للهيكل التنظيمي دوراً رئيسياً في نجاح العمل.

### البيئة الداخلية Internal Environment:

يتعين على المدير إيجاد بيئة داخلية ايجابية للمشروع، لأنها يمكن أن تؤثر على موقف أعضاء الفريق، فإما أن تعزز رغبتهم في تحقيق هدف العمل أو تلغيها، و لضمان نجاح المشروع لا بد أن يكون أعضاء الفريق مخلصين وملتزمين. من خصائص البيئة الايجابية ما يلي:

- الاعتراف بالجهد المبذول من قبل أعضاء الفريق.
- علاقات عمل جيدة بين الأفراد.
- قنوات اتصال مفتوحة.
- الثقة أساس التعامل بين الأعضاء.
- الاستعداد لمواجهة المخاطر.
- تقدير للجهود والانجازات.

## البيئة الخارجية External Environment:

إنّ البيئة الخارجية مهمة أيضا ، حيث يمكنها أن تؤثر في المناخ الداخلي للمشروع ، فعلى سبيل المثال: إذا كان هنالك خلاف سياسي بين المدراء في شركة معينة ، فمن المحتمل أن يؤثر هذا الخلاف على موقف موظفيهم ، ومن الوارد أن يكون جزءاً من هؤلاء الموظفين أعضاء في فريق عمل المشروع.

حيث تعتبر كل المكونات التي تقع خارج نطاق المشروع من البيئة الخارجية ، والتي تتضمن:

- الشركة الأم Parent Organization ، حيث يمكن أن تؤثر سياساتها و إجراءاتها على المشروع.
- المحيط السياسي Political Environment ، حيث يمكن أن يتأثر المشروع إذا تغيرت سياسة الحكومة.
- مناخ العمل الحالي Current Business Climate ، حيث يمكن أن يقلل ذلك من فاعلية مخرجات المشروع.
- الوضع الجغرافي Geographical Setting ، حيث يمكن أن تسبب مشكلة بيئية تأخيراً في المشروع.
- الالتزام الاجتماعي Social Commitments ، حيث يمكن أن يؤثر ذلك في المشروع بسبب وجود المسؤولية الجماعية لدى فريق العمل تجاه عدم وقوع المخاطر البيئية.

إنّ معرفة هذه العوامل وغيرها من عوامل البيئة الخارجية ، تمكّن مدير المشروع من توقع وتخطيط كل التغيرات والأحداث التي قد تطرأ على العمل ، مما يرفع من كفاءة مواجهتها والتعامل معها بنجاح.

### ٢-٣ القضايا الاجتماعية الاقتصادية Socioeconomic Issues:

- بالإضافة إلى الاهتمام باحتياجات المعنيين، لا بد من الاهتمام أيضا بالقضايا الاجتماعية الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر في المشروع، مثل:
- المعايير والإجراءات و التعليمات الحكومية: يجب أثناء مرحلة التخطيط للمشروع أن تحدد كافة المعايير والإجراءات و التعليمات الصادرة عن الحكومة، كي تتم معرفة انعكاساتها و آثارها على تقدم العمل و مخرجاته.
  - الشؤون الدولية: فكلما توسعت الشركة على النطاق الدولي تصبح القضايا الدولية شديدة الارتباط بالمشروع.
  - التأثيرات الثقافية (Cultural Issues): يجب على مدير المشروع أن يأخذ بعين اعتباره عدم تأثير العمل على المجتمع المحيط، وعدم تهديده للشؤون الاجتماعية أو مخالفته للأعراف الثقافية، مثلا: إذا كان المشروع يتضمن بناء سد في منطقة سكنية صغيرة، ففي هذه الحال لا بد إن يأخذ المدير بعين الاعتبار مدى تأثير هذا المشروع على حياة الأفراد في ذلك المجتمع، ومن ناحية أخرى فإن التأثيرات الثقافية تكون في غاية الأهمية إذا كان المشروع سيتم تنفيذه في منطقة جغرافية تقع في دولة أو قارة جديدة، حيث أن ما هو مقبول في مجتمع معين يمكن أن يكون مرفوضا تماما في مجتمع آخر.

### ٣-٣ القضايا التنظيمية Organizational Issues:

- يمكن للشركة الأم أن تؤثر في كيفية إدارة المشروع، لذا يتوجب على المدير أن يكون مدركا لعدد من القضايا التنظيمية فيها مثل:
- القيم والمعتقدات والتوقعات: يمكن لفريق المشروع أن يقبل أو يرفض القيم والمعتقدات والتوقعات الخاصة بالشركة، ومهما كان موقفهم تجاه هذه الأمور، فإنه يبقى ذو تأثير مباشر على تقدم العمل و طريقة تنفيذه، مثلا:

يوجد شركة معينة تفرض على موظفيها العمل يوميا من الساعة الثامنة صباحا وحتى الساعة الخامسة عصرا ، فإذا كان المشروع يتطلب ساعات عمل طويلة وعمل أثناء عطلة ونهاية الأسبوع ، يمكن أن يلجأ المدير في هذه الحالة إلى تخصيص يوم عمل عادي كيوم عطلة لتعويض ساعات العمل الإضافية ، حيث يمكن أن يخلق هذا الموقف خلافا مع بعض المدراء ، ويمكن أن ينظر إليه كمعاملة خاصة لأعضاء الفريق.

- **الهيكلية:** تؤثر هيكلية الشركة في توفر المصادر وفي سلطة مدير المشروع ، فعلى سبيل المثال إذا كان التنظيم الهيكلي للشركة معداً لتسهيل إدارة المشروع ، يمكن في هذه الحالة أن يمارس المدير سلطة أكبر من تلك التي يمكن أن يمارسها في حال كان التنظيم الهيكلي مركزاً على تنفيذ المهام فقط.

- **فلسفة المشروع:** إنّ الشركات التي تركز على المشاريع تهتم بمجالات مختلفة عن تلك التي تهتم فيها الشركات الأخرى ، فمثلا يمكنها أن تكافئ الفريق بشكل جماعي وليس بشكل فردي ، وذلك كي تعزز مفهوم العمل الجماعي ، كما أن هذه الشركات يمكن أن تكافئ الفريق على مدى قدرته اتجاه تحقيق الأهداف و تجاوز التحديات.

### ٤-٣ الهيكليات التنظيمية Organizational Structures:

يدل مفهوم الهيكل التنظيمي على الأطر التي يعمل مدير المشروع وفريقه من خلالها ، و قبل اختيار هيكل معين لابد من الانتباه إلى العوامل التالية:

- طبيعة المشروع.
- خصائص الهيكليات التنظيمية المختلفة.
- الهيكلية التي تتناسب مع الشركة الأم.
- إمكانية تحسين جودة مخرجات المشروع باستخدام جهود أعضاء فريق العمل.

- تعاون أعضاء فريق العمل و تمتعهم بروح الجماعة.
- ضرورة توفير الدعم و التزويد الدائمين لمصادر المشروع.
- عدد المحددات و القيود التي تعيق تنفيذ المشروع.

وبالطبع يمكن أن يساعد مدير المشروع في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لطبيعة عمله، فمثلاً: إذا كان المشروع كبيراً ومعقداً، قد يبحث المدير عن أعضاء لفريقه ممن يستطيعون الدوام لفترات طويلة، ولكن إذا كان المشروع صغيراً أو بسيطاً فإن الهيكل التنظيمي يتم غالباً تحديده حسب تلك الهيكليات الموجودة حالياً في الشركة.

وبشكل عام يمكن تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع عن طريق إتباع الخطوات التالية:

1. تعريف أهداف المشروع و تحديدها.
2. تعريف المهام الأساسية المتعلقة بكل هدف و تحديدها.
3. تحديد الأقسام الوظيفية المسؤولة عن القيام بمهام المشروع، و ذلك بالرجوع إلى الشركة الأم ومعرفة الأقسام الموجودة فيها.
4. تحديد الكادر البشري الذي سيعمل في المشروع، و تحديد احتياجات توقعات الزبائن من مخرجات العمل.
5. تحديد أية قضايا خاصة تتعلق بالمشروع مثل الحاجة إلى تقنية معينة.
6. تحديد إيجابيات وسلبيات كل من هيكل المشروع النموذجي والهيكل العملي والهيكل الرئيسي، واختيار الهيكل الذي يلائم المشروع أكثر من غيره.

### الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Project Organizational Structure:

من أحد الخيارات التي تصادف مدير المشروع عند تشكيله لفريق العمل أن يعمل على إدراجه ضمن قسم وظيفي في الشركة بحيث يكون قادراً على تزويد المشروع بأكبر المصادر و أفضل الدعم.

## الإيجابيات:

- إن استخدام الهيكل التنظيمي الوظيفي ينطوي على إيجابيات كثيرة، منها:
- يمكن لخبراء القسم الوظيفي في الشركة أن يقدموا خبراتهم عند حاجة المشروع لها.
- يقوم القسم الوظيفي بتحديد المنهج العملي المناسب لتطوير أداء فريق المشروع.
- يتبادل القسم الوظيفي و فريق العمل عدة أمور مهمة ، كالمعرفة والخبرات المتنوعة، مما يؤدي إلى نمو الإبداع و القدرة الكبيرة على مواجهة المشاكل وحلها.

## السلبيات:

من سلبيات الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- في بعض الأحيان لا يتم تحديد الفرد الذي تقع عليه المسؤولية الكاملة في المشروع، مما يؤدي ذلك إلى الفوضى و زيادة احتمالية فشل العمل.
- قد لا يحظى المشروع باهتمام و تركيز القسم الوظيفي، بسبب كثرة مسؤوليات هذا القسم، مما يؤدي إلى بطء تقدم العمل و تأخر الحصول على مخرجاته، و هذا من شأنه أن يقلل رضا الزبائن و يؤخر وصول الخدمات إليهم.
- يصبح أعضاء الفريق أقل حماسا للعمل في المشروع، بسبب تركيزهم على مهام عملية تتعلق بوظائفهم الروتينية و ليس بأدوارهم المحددة في المشروع نفسه.
- يميل أعضاء الفريق إلى إهمال شؤون المشروع الخارجية، لأنها خارج إطار وظائفهم الروتينية.

## الهيكل التنظيمي النموذجي Project Organizational Structure:

يتم اللجوء إلى هذا التنظيم عندما يتم معاملة القسم الوظيفي كوحدة مستقلة عن الشركة الأم، بحيث يتم استخدام نفس الموارد و المصادر المستخدمة في الشركة.

### الإيجابيات:

- سهولة الاتصال بين أعضاء الفريق.
- يقتصر تواصل أعضاء الفريق على مدير المشروع بدلا من المدير الوظيفي.
- يمتلك مدير المشروع السلطة الكاملة في التحكم بكافة مجريات العمل.
- زيادة الالتزام عند أعضاء الفريق نحو المشروع.
- تزيد فاعلية القدرة على اتخاذ القرارات، و ذلك لأنها تصدر عن مدير المشروع بدلا من الرجوع إلى الشركة الأم.

### السلبيات

- عدم تقيّد أعضاء فريق العمل بسياسات الشركة الأم و إجراءاتها.
- زيادة ولاء فريق العمل نحو المشروع بطريقة خاطئة، مما يخلق ذلك تنافسا بين أهدافهم و أهداف الشركة.
- عدم تأكد مصير أعضاء الفريق العملي بعد انتهاء المشروع، مما يسبّب في خلق عدم الاستقرار و الأمان الوظيفي لديهم.
- من الممكن تكرار و مضاعفة حجم الموارد و المعدّات و الموظفين عند تنفيذ عدد من المشاريع في نفس الفترة الزمنية.