

العناصر الحيوية لإنجاح التسيير بمشروع المؤسسة

أ/ لبنى زعرور

المقدمة:

خلصنا في مقال سابق ان المشروع هو محاولة التعرف على الحاضر والتحكم فيه ما يجلب إلى أذهاننا أنواعا أخرى من أنواع حب التطلع والتحكم في المستقبل وبالتالي إلى التساؤل عن الفرق بين المشروع وباقي المصطلحات وخصائص كل واحد وهذا ما حاولنا عرضه بشيء من التحليل في ذات المقال، اين وضحنا ماهية المشروع في كونه مجموعة إنسانية محددة البنية تنسق فيما بينها بنشاطات مخطط لها بحكمة بغرض تحقيق أهداف محددة. وأن الفرق بينه وبين باقي طرق سبق المستقبل يتمثل في امتيازه بالبحث عن تحقيق الفعل وذلك بتجسيد الفكرة التي تنطلق منها هذه المجموعة الإنسانية والتي تعبر عن مشكل وذلك بتنظيم محكم للمهام، الوسائل والزمن، ولا يكون هذا بدون وجود الرغبة في التغيير ومواجهة المشكل للخروج منه.

فالمشروع أكثر من مجرد مصطلح حاولنا الوصول إلى معانيه والعلاقة بينه وبين المصطلحات القريبة منه، فوجدنا انه يتحول سريعا من مجرد تصور إلى فعل يبحث عن تحقيق ما هو غير موجود ونرغب في جعله ملموسا وواقعيا، إذ أنه يحمل أكثر من قيمة سبق المستقبل بل يمكننا القول إنه صانع لجزء منه.

ولقد تعرفنا كذلك على أنواعه وقلنا أن المشروع التربوي لا يمكن تقييمه أو تضيقه لأنه عموميات تخص المجتمع عامة وهو لا يحدد بالحقل المدرسي فقط وإنما هناك عدة مشاركين فيه مثل الأسرة، والمؤسسات التعليمية والتكوينية، كلهم حسب ادوارهم يسعون إلى ترجمة

غايته إلى أهداف إجرائية يتحدد ذلك بالمدرسة وعن طريق المشروع البيداغوجي. وكما وضعنا لكي تزداد فعالية المؤسسات التربوية لُجأ لمشروع المؤسسة والذي يضم العديد من المشاريع البيداغوجية ويجمع كل أفراد المؤسسة والمتعاملين معها حول أهداف موحدة تخدم التلميذ والمؤسسة في آن واحد وبطرق مختلفة.

ورغم ما تناولناه في ذلك المقال من عناصر حاولنا تحوير فكرة المشروع من خلالها، إلا أنه لا يزال الكثير من الجوانب المهمة للمشروع ك معاييره مراحلها والقدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافه. جاء هذا المقال متمما للمقال الأول والذي نشر في عدد سابق للمجلة الجزائرية للتربية والصحة النفسية، ومفصلا لعناصر نراها مهمة للفهم الجيد للتسيير بمشروع المؤسسة، وهي فكرة تبنتها وزارة التربية الوطنية مؤخرا كطريقة جديدة لتسيير المؤسسات التربوية الجزائرية والتي انطلقت من: أين نحن وأين نذهب؟ من خلال النقاط التي تساعدنا على وضع مشروع المؤسسة، منهجيته ووظائفه، فريقه وشروط العمل به. كل هذا فيما يلي.

1- ما هو المشروع المؤسسة:

رغم أننا كما سبق وان ذكرت تطرقنا في مقال سابق صادر بالمجلة الجزائرية للتربية والصحة النفسية، لتعريف مشروع المؤسسة لكن من باب التذكير، نذكر أن مشروع المؤسسة جاء "كوسيلة تخطيط، أو تشاور وتلاحم، كإجابة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية. فهو يجب أن يسهل ديناميكية التجديد وأن يمس كل ممثلي وأقسام المؤسسة: البنائيات، النظام، المنهجية المحتوى الوسائل الإعانة البيداغوجية، التوجيه، إطار الحياة، استعمال الموارد، تكوين الأشخاص العلاقات مع الخارج" (Lecomte, J. M, Nestrigue, A.M., 992, p14). إذا هو "يقاظ لديناميكية جماعة كانت غالبا ليست متفقة أو تخلت عن عمل يستحيل القيام به أو معالجته، مثل الفشل المدرسي أو مشاكل التكوين وغيرها من المشاكل

(Boutinet, J.P., op cit, p 178).

من خلال هذا التعريف استخلصت الباحثة سابقا (زعرور، 2009) أن لمشروع المؤسسة خصائص وهي:

- مشروع المؤسسة وسيلة عمل جماعية.
- مشروع المؤسسة يخص كل العاملين بالمؤسسة.
- مشروع المؤسسة يمس كل أقسام المؤسسة وخصائصها.
- لا يكون مشروع المؤسسة بمنعزل عن المحيط الخارجي للمؤسسة.

هذا ما يتوافق وما جاء به (Boutinet, J.P) أنه "إعادة إحياء المؤسسة من خلال خلق ديناميكية بداخلها" (1993, p 178). وبهذا نكون قد تعرضنا إلى مشروع المؤسسة بكل ما يحمله من معان وخصائص. وما يمكن ان يساعدنا على تطوير مشاريع المؤسسة حتى تصبح مشاريع فعالة وتعود على التلميذ وعلى كل اطراف المؤسسات التربوية بالمنفعة نتطرق فيما يلي الى المعايير المعتمدة في ادراج مشروع المؤسسة.

2. ما هي المعايير المعتمد عليها في إدراج مشروع مؤسسة ؟

من خلال ما تطرقنا إليه من أفكار في مقال سابق نشر بالعدد من اعداد المجلة الجزائرية للتربية والصحة النفسية، أفكار تساعدنا على التموضع أو الفهم الحسن لفكرة المشروع و "التي وجدة من أجل تغير نتسبب فيه ونشهد عليه، ويكون ذلك بسبق المستقبل والتنبؤ بما نريد، والتخطيط للوصول اليه، خاصة ونحن نشهد السرعة الهائلة التي يسير بها عصرنا ويفرض من خلالها العديد من المستجدات، والتي لا يمكننا التحكم فيها" (زعرور، 2009). وبتبني فكرة العمل بالمشروع والتي تحوي خصوصية المرور من النظري إلى التطبيقي... من الإدراك إلى التحقيق بات الزاما علينا إعطاء أكبر أهمية إلى التنظيم، الطريقة وكذا ترتيب ومتابعة الأشياء التي نصبوا الوصول اليها.

إدراك وتحقيق مشروع المؤسسة لا يكون الا بدليل نعمته وتبعه من أجل ذلك، وسنقترح هنا ما أشار له كل من (M) Couchaere et L. Bellenger وهي عبارة عن عشرة معايير أساسية

مرتبة ترتيبا منطقيا حسب سير أي مشروع ، ولقد رأينا أن نلخصها في الجدول التالي و الذي يحدد كل من المعيار أصله أو ماهيته وكذا الأسئلة التي تنجم عن كل معيار وفي الأخير الهدف منه لاعتقادنا بأن هذا الجدول سيؤدي بنقل المعلومات التي نحن في حاجة لإظهارها في هذا الجزء (Bellenger, L., Couchaere, M.J., 1999, pp 54.62) :

الجدول رقم (1): المعايير العشرة المعتمد عليها في إدراج مشروع المؤسسة

المعايير	أصل المعيار	التساؤلات التي تنجم عن هذا المعيار	الهدف
الموضوع	ماهية المشروع	كبير لم صغير، المغلق لم مفتوح، القائد/تحتي؟ ماذا يخص؟ إلى أي مجال ينتهي؟ أي معنى تعطيه؟ ما هي قيمته؟ وما هي أفاقه؟ تسميته وتلخيصه في بضعة أسطر	التحديد السريع يوضح ويجسد المشروع
الحافز	لماذا المشروع؟	ما هي فكرة الانطلاق؟ وما هي أصوله؟ ما هي دواعي ومبررات المشروع وعلى ماذا يركز؟	هذه المرحلة يمكن أن تثير دراسة أو أكثر
الأهداف	ما الذي تريد الحصول عليه؟	ما هي أهداف النتيجة (الأولية) / الثانوية؟ ما هي الأهداف الوسيطة؟ ما هي الآثار إيجابية /سلبية؟ ما هي الأهداف المخفية (مسهلة /معقدة)؟	حسن تحديد الأهداف يساعد على التقويم عند الحوصلة النهائية
المصادر	كيف؟ مع من؟ وبماذا؟	ما هي المصادر الضرورية وسائل بشرية ومادية، ميزانية، ابتكارات...؟ ما هي مصادر الاحتياط؟ ما هي الصعوبات مادية، قضائية...؟	الرهان هو عمل أشياء أكثر بنفس الوسائل

تحديد العمليات في محور الزمن يلفت الانتباه للأجال	ما هي الرزنامة الأبعاد الإحصائية للزمن؟ ما هو العد التنازلي وأقصى حد للمشروع؟	سير العمليات بمحور الزمن	الوقت
يجب السهر على تناسق والتحام لكل الفريق بالمشروع	كيف تحدد الكفاءات التي نحتاجها؟ كيف تكون الفريق بتحديد المهام؟ كيف تحدد التزامات كل فرد وتكتب العقود؟	الأشخاص المعنيين بالمشروع	الأدوار
معرفة تسيير الوضعيات المتأزمة والتفكير فمها مسبقا	ما هي المقاومات البشرية والتنظيمية الممكنة؟ ما هي المقاومات المادية المحتملة؟	المشاكل و المخاطر الممكنة؟	المقاومات
تسيير مشروع يعني قلق دائم حول التكيف والمستجدات	.كيف تحدد التغيرات في محور الزمن؟ كيف نعدل ونغير في الأهداف؟ كيف تراجع ونضع السيناريوهات الممكنة؟	الحلول الممكنة لمواجهة المقاومة	التعديلات
تكييف وتطوير الخطاب حسب خصوصيات المشروع	الاتصال الإجرائي (مع الأفراد والمتعاملين) الاتصال الداخلي (معلومات لاستمرار المشروع) الاتصال الخارجي (الإعلام والمتعاملين)	التفكير في أنواع الرسائل وزمن توزيعها	الاتصال
التسيير بالمشروع تعلم وحتى الإخفاق يعود بالمنفعة على الفرد	التأكد من التغذية الراجعة؟ تمييز المتابعة؟ مراحل المتابعة والمراقبة طوال سير المشروع قيادة الحوصلة الجزئية؟ الإنهاء بحوصلة كلية؟	مراحل المتابعة والمراقبة طوال سير المشروع	الحوصلة

من انجاز الباحثة

من خلال الجدول السابق، تتضح لنا أهمية هذه المعايير في تحديد منهجية واضحة وبسيطة لوضع مشروع مؤسسة، إذ سجلنا بها تعداد منطقي للمراحل، بدأ:

- بتحديد موضوع المشروع موارده وتعريفه: هذا يتطلب اهتماما كبيرا بالمعلومات المجموعة وبحسن توضيحها وتوظيفها، ونسجل كذلك بهذه الفكرة محاولة لتسمية المشروع من خلال تحديد معنا له .
- الحافز: وكما علمنا من قبل فإن المشروع ينطلق من فكرة تعد أصله و ما هي إلا تعبير عن حاجة وما الحاجة إلا حافز .
- تحديد دقيق للأهداف: يدفعنا الحافز إلى تحديد دقيق للأهداف ولا يفوتنا هنا التذكير بأن نوعية الأهداف تحكم على مدى إمكانية تحقيق المشروع، فلوضوح الأهداف أثر مباشر على فهم أعضاء مشروع المؤسسة لما عليهم الوصول إليه من نتائج، وعلى الكيفية والوسائل المساعدة على ذلك
- المصادر: وبطبيعة الحال لا يمكننا التحدث عن المشروع دون ذكر موارده لاعتماده عليها سواء كانت مادية، فكرية، بشرية أو غيرها وتحديد ما يعني الاستعداد للانطلاق بالمشروع مع تحكم حسن في المعوقات والتي قد تكون ذات طابع إنساني، مادي أو مالي والاستعداد الدائم لأي تغير أو طارئ قد يواجهه المشروع. كما وضحه جليا (Bordet, B., 1991, 52 p)
- تحديد الزمن: أي الوقت الذي يستغرقه المشروع، وذلك بتوزيع دقيق للزمن لكل مرحلة من مراحل مشروع المؤسسة حسب خصوصية كل مرحلة، والهدف من ذلك هو التقيد بفترة إنجاز محددة وبالتالي العمل على احترام مواعيد وتواريخ الرزنامة والشعور بالأجال لعدم تجاوزها. وفي ميدان التربية مثلا نجد أن السنة الدراسية هي الوحدة المعتادة لقياس الزمن، إلا أن هذه الوحدة لا تكفي لأن تكوين التلاميذ ينظم حاليا في أطوار يجب ضمان تقدم التلميذ خلالها وحتى تكوين فريق الأساتذة حول التقويم

التكويني طرق التعلم، بيداغوجي différenciée سيرورة التوجيه يفرض عمل متواصل وممتد عبر مدة زمنية طويلة من أربعة إلى خمسة سنوات (Bordet, B., ibid p66,).

● تحديد الأدوار: يبقى هذا المعيار من أثقل المعايير حسب رأينا والذي لا يكون الا بالكشف على الكفات الحقيقية المتوفرة بالمؤسسة وربطها بنشاطات المشروع ، مما يساعد على توزيع المهام وتحديدتها بدقة لدفع كل فرد للالتزام بها أمام كل فريق المشروع وبالتالي لضمان الالتحام والتناسق من جهة، و تفادي الصراعات والمشاكل التي قد تؤثر سلبيا على السير الحسن للمشروع من جهة أخرى.

● المقاومة: قد يخضع المشروع حسب (Denney, M.) لبعض المقاومات والمعوقات التي تجعل تحقيقه غير ممكن، علما أنه يصعب التعرف على معوقات المشروع لأنها تختلف باختلاف نوعه " (1999, p 130)، إلا ان هذا لا يجب ان يكون سبب لعدم الاهتمام الجاد بالكشف عن المقاومات التي تتعرض لتحقيق أهداف المشروع سواء كانت بشرية، تنظيمية أو مادية والتعرف على كيفية تسيير الوضعيات المتأزمة والتفكير فيها مسبقا وهنا يأتي التعديل.

● التعديل: ونقصد به الخطة البديلة التي نواجه بها المقاومات والتي تعد مصدر دائم حول التكيف والمستجدات واللا منتظر، وهنا يدخل الدور الفعال لأعضاء مشروع المؤسسة بقوة حتى لا يحوذ المشروع عن أهدافه وأجاله.

● مخطط اتصال فعال: لتحقيق كل هذا لا بد من التفكير الجاد في مخطط اتصال يضمن النقل الأصوب للمعلومات بين فريق المشروع، بدأ من توضيح أول نقطة انطلق منها إلى الأهداف، فالمهام، ولا يكون ذلك إلا بحسن اختيار الرسائل التي تنقل إلى كل فريق المشروع والمتعاملين معه،

وكذا حسن اختيار الأوقات المناسبة لنقلها أكان ذلك على الصعيد الخارجي أو الداخلي للمشروع.

- وأخيرا تأتي الحوصلة والتي تبني انطلاقا من متابعة متواصلة للمشروع عبر كل مراحلها، تسمح هذه الأخيرة من مراقبة وتحديد أي خلل يقع بأي مرحلة، وكذا بالتدخل السريع للتعديل، وفي النهاية الخروج بحوصلة تضم كل ما مر به المشروع، والتي قد تكون أصل فكرة جديدة تعبر عن الحاجة للكشف عنها نتائج حوصلة مشروع ما

بعدما تعرضنا إلى المعايير العشرة لوضع مشروع المؤسسة، يأخذنا التفكير إلى كيفية الربط بين كل هذه المعايير أولا لا يكون هذا عبر تخطيط دقيق للمراحل وخصوصياتها وللمهام ومتطلباتها؟ وهل يمكننا الاستغناء عن مخطط لتوزيع المهام حسب خصائص كل فرد من أفراد المشروع وحسب قدراتهم وكفاءاتهم، بالإضافة إلى مخطط تكوين يمدنا بالأفضل والأحسن من كل فرد من أفراد المشروع؟ أولا لا نحتاج إلى تخطيط وتنظيم سير وعمل أفراد المشروع وبدقة؟ وهل تجاهل مخطط للاتصال يشمل أحسن الطرق والوسائل التي يضمن لنا انفعال وتورط كل فريق المشروع يقودنا إلى إنجاز المشروع؟

3. ما هي منهجية تطبيق وتقييم مشروع المؤسسة؟

قبل عرض منهجية تطبيق مشروع المؤسسة والذي هو في الأصل مربوط بزمان يجعل الماضي والحاضر منطلق له ومن المستقبل صناعة، وبمعنى آخر فهو يلعب على محور الزمن منذ ظهور الرغبة في تحقيق الفعل فالمشروع نية مقصودة، مسجلة في الوقت والفعل (زعرور، 2009). ويهدف توضيح طريقة العمل بمشروع المؤسسة دائما، ننتقل إلى تحديد مراحل التي يجسد من خلالها والتي لاحظنا من خلال مختلف القراءات اختلاف في تحديدها من مفكر الآخر.

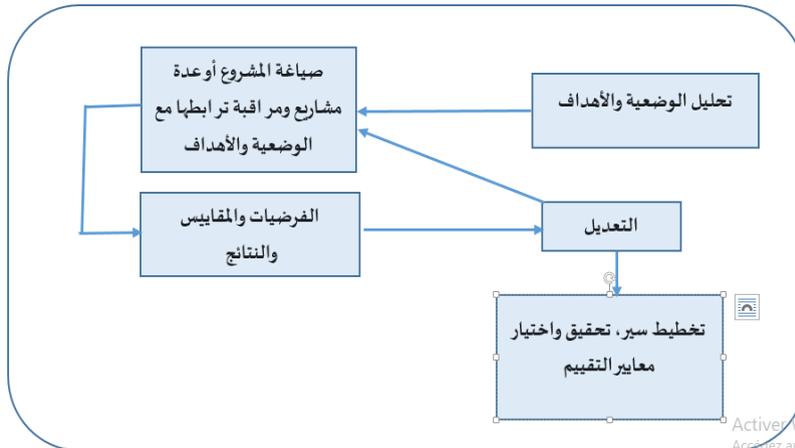
وبالعودة إلى أحد أعمدة فكرة المشروع، ألا وهو (J.P.Boutinet) والذي وصفه على أنه انشغال مرتبط ببعض الديناميكية السلوكية، و يتمثل في إثارة وتوجيه الديناميكية وهو الذي يعطينا

معانيها الخاصة (op cit, p 139). فهذا الوصف يكشف عن أهم صفة للمشروع ألا وهي الحركة، إذ لا يمكن لأي مشروع الركوض في نقطة واحدة، وإذا كان الأمر كذلك فهذا يحكم عليه بالفشل، أما باقي المشاريع فهي تتميز بالانطلاق من نية للوصول إلى شيء ملموس. و لا يكون ذلك إلا عبر مراحل، نعتد تقسيم كل من (I.Bordallo et J.P.Ginestet) اللذان قسماها إلى خمسة أقسام كالتالي :

- مرحلة تحليل الوضعية وتحديد الأهداف: حيث يتم دراسة كل المعطيات الخاصة بالمؤسسة، تحليلها، ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- صياغة المشروع أو عدة مشاريع: ومراقبة تجانسها مع ما توصلت إليه المرحلة السابقة والأهداف التي سطرت خلالها.
- الفرضيات واحتياطات نتائج المشروع: أي تحديد فرضيات المشروع و المتنبئ بالنتائج التي قد تنجم عنه و بالتالي أخذ الاحتياطات اللازمة لذلك .
- التعديل: والذي يسمح بتخطيط السير، واختيار جهاز المتابعة وإعادة صياغة المشروع أو عدة مشاريع إذا استلزم الأمر.
- تخطيط سير و اختيار معايير التقييم: و هي آخر مرحلة أين يتم تحديد طريقة العمل و المعايير التي يعتمد عليها في تقييم المشروع. (op cit, 23 p. 40)

وإليكم المخطط التالي لتوضيح هذه المراحل:

المخطط رقم (1): منهجية المشروع حسب كل من (I.Bordallo et J.P.Ginestet)



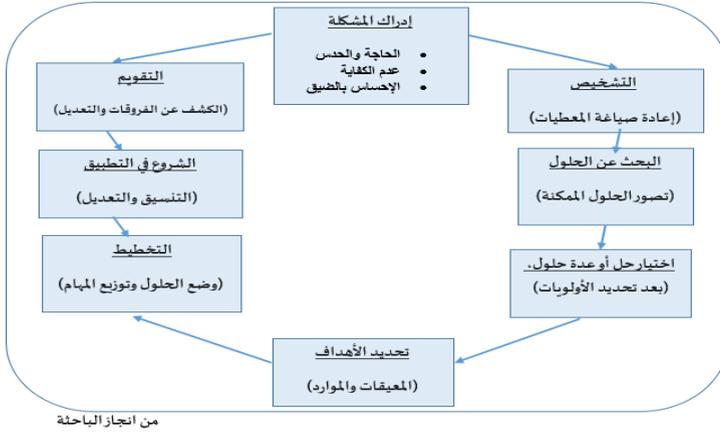
من إنجاز الباحثة

Active Wir
Accédez aux p

بعد عرض تقسيم كل من (I.Bordallo et J.P.Ginestet) والذي للمزيد من التوضيح لخصناه في المخطط رقم (1)، ننتقل إلى التقسيم الذي اقترحه (B.Bordet) (op cit, p 16.) ومساعدته لمراحل المشروع والذي نجده واضحا ودقيقا إذ تمتاز مراحلها بترتيب منطقي وفق سيرورة العمل المتبعة في إنجاز أو تنفيذ أي مشروع، و التي نستعرضها في يلي:

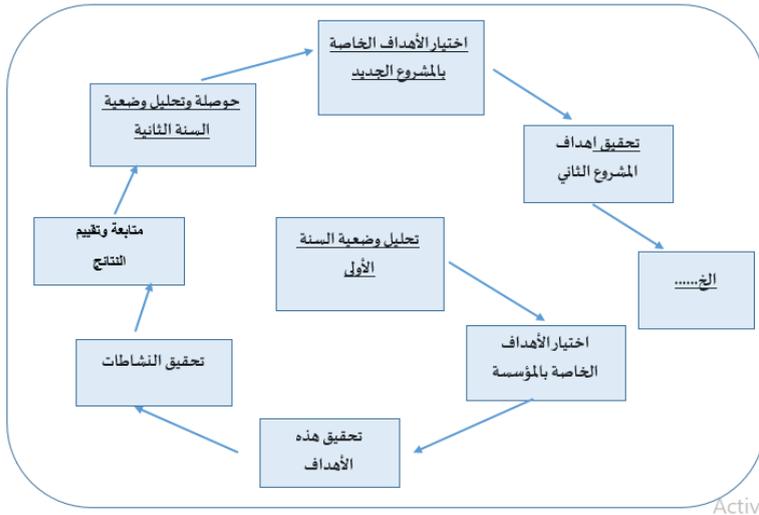
- مرحلة إدراك المشكلة: وهي نابعة من الإحساس بالقلق، بالحاجة أو بعدم الرضى، الشيء الذي يدفع بالفرد أو الجماعة سواء كانت جماعة تربوية أو لا، إلى البحث عن الغموض بالغوص في أعماق المشكلة
- مرحلة التشخيص: أين يتم إعادة صياغة معطيات المشكل لتبيان أبعاده والكشف عن خصوصياته.
- مرحلة البحث عن الحلول: أين يتم تصور أو تخيل الحلول الممكنة
- مرحلة اختيار الحلول: حيث يقوم باختيار حل أو عدة حلول، وذلك بعد تحديد الأولويات
- تحديد الأهداف: إن تحديد أهداف المشروع هو إعطاء مرجع موحد للمتدخلين لتحديد وتوجيه نشاطهم وبتقييم عملهم. (Barjou, B1998, 25 p 42). وهنا لا ننسى أن نؤكد على حسن صياغة الأهداف التي تعد مصباح المشروع، فإذا كانت كذلك ارتفعت إمكانية الكشف عن المعوقات والتحكم فيها، والكشف عن الموارد وكيفية الاستفادة منها.
- مرحلة التخطيط: أين توزع مراحل تطبيق المشروع على محور زمن يعد مقياسا لتقدم المشروع وحسن سيره خاصة أن هذا التوزيع يرفق بتحديد للمهام.
- مرحلة التطبيق: أين تكون متابعة للنشاطات والتنسيق بينها، مما يسمح بإدخال التعديلات اللازمة لعدم وقوع أي خلل في المشروع،
- مرحلة الحوصلة: أين تكشف عن المعوقات وتدخل التعديلات، وكما سبق أن وضحنا يمكن من خلال هذه المرحلة الانطلاق في مشروع جديد وتكون مرحلته الأولى، ألا وهي مرحلة إدراك المشكلة والمخطط الموالي ما هو إلا تجسيد لهذه المراحل الثمانية.

المخطط رقم (2): منهجية المشروع حسب (B.Bordet et autres)



والحقيقة أن النقطة الأخيرة ألا وهي إمكانية الانطلاق في مشروع مؤسسة جديد من خلال حوصلة ما سبق ترجعنا إلى العنصر الفارط، وهي التزام مشروع المؤسسة بوقت محدد خصص أساسا لتحقيق أهداف محددة والوصول إليها يفني المشروع الحالي. وكل ما خرجنا وكل ما خرجنا به من ملاحظات واستنتاجات ونتائج منها الإيجابي والسليبي، بالإضافة إلى ما يكتسبه الافراد من تجارب، خبرات ومعارف، كفيل بأن يسمح للمجموعة بالانطلاق في مشروع جديد وللمزيد من التوضيح لديكم المخطط التالي.

مخطط رقم (3) تسلسل مشاريع المؤسسة



Activier

رغم إمكانية ذكر نماذج أخرى لمراحل مشروع المؤسسة إلا أننا أبنينا إلا أن نكتفي بالنموذجين السابقين، لا من باب الحصر ولكن لاقتناعنا بالنموذج الثاني المبين بالمخطط (2) لاقتربه بشكل كبير من الخطوات العملية والعملية لوضع مشروع مؤسسة، والتي نراها كافية ليكون دليلا فعلا يُعتمد عليه في وضع أي مشروع كان.

نستخلص من جملة المخططات التي حددنا من خلالها منهجية تنفيذ وتقييم المشروع الذي يظهر من خلال مشكل أو موضوع يثير اهتمامنا وانشغالنا وهذا الأخير يؤدي بالفرد أو الجماعة الى التخطيط له بتحديد سلسلة من الأفعال والنشاطات المحددة بمدة زمنية للتحقيق مع توفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة له وتحديد الافراد والكفاءات ومهام كل منهم، يتحقق كل هذا في مراحل متسلسلة ومحددة من حيث الزمن وبانتهاء مشروع مؤسسة ينطلق آخر على أساس تقييم نواتج الأول وهكذا من اجل فعالية أكبر للمؤسسات التربوية ومخرجاتها. ننتقل الى عنصر مهم كذلك وهو القدرات البشرية ووزنها في إنجاح التسيير بالمشروع.

4. القدرات البشرية ونجاح مشروع المؤسسة:

نظرا لأهمية التسيير بالمشروع الذي ينطلق من مبدأ الاتحاد والتكامل، والذي يعتمد على عدة مهارات والتي تحدد على أساسها الأدوار كما سبقنا بالجدول رقم (1) للمعايير العشرة المعتمد عليها في إدراج مشروع المؤسسة، بات من اللازم إتباع مؤشرات محددة لشروط عمل فريق المشروع نبدأ بالعنصر البشري لتبيان ذلك فيما يلي.

1.4. العناصر البشرية لمشروع المؤسسة:

من خلال ما تعرضنا له في العناصر الفارطة يتضح لنا أن كل من يعمل بالمؤسسة هو عضو من أعضاء المشروع، وكذا المتعاملين معها، وهذا هو الحال بالنسبة للمؤسسات التربوية إذ "

يجب أن يشارك فيه كل الأفراد والمتعاملين مع الحقل التربوي : الأولياء ، التلاميذ ، ممثلو السلطات المحلية ، والمحيط الاجتماعي والاقتصادي".

(Lecomte, J.M., Nestrigue, A.M., op cit, 14 p.)

هذا يعني أنه بالإضافة إلى الفريق العامل بالمؤسسة من أساتذة، إداريين وعمال أمن ونظافة مشروع المؤسسة يجعل المؤسسة على اتصال دائم مع محيطها الخارجي لما يُمكن لهذا الأخير تقديمه من مساعدات وسند لتمكين المؤسسة من الوصول إلى ما تصبو إليه قد تكون هذه المساعدات مادية، معرفية ومعنوية، وهذا يأخذنا من جديد إلى أهمية وضع مخطط للاتصال يضمن التفاعل الحسن لكل المعنيين بالمشروع.

وقبل الانتقال إلى العنصر الموالي لا يفوتنا أن نذكر بمنحى التربية الحديثة و التي تجعل من التلميذ محور العملية التربوية إذ أنه وضع في مركز النظام التربوي . (Lecomte, J.M., Nestrigue, A.M., ibid, p 7). ومن هذا المنطلق أصبحت كل التعديلات و الأفكار المستحدثة تعمل من أجل توفير الجو المناسب للتلميذ من أجل أن يتفتح على المعارف وللتكيف والحيلة اليومية والمهنية، وهذا هو الحال بالنسبة لمشروع المؤسسة والذي " إن لم يأخذ قدرات واحتياجات التلميذ بعين الاعتبار ابتعد عن فائدته البيداغوجية" (Bordallo, I, Ginestet, J.P., op cit, p 16)، ولذا دمج التلميذ بفريق المشروع حيث حمل على عاتقه "ضرورة المساهمة في كل مرحلة من مراحل المشروع أين عليه طرح العديد من الأسئلة حول المنتظر منه وعن مدى تحسن قدراته (Bordallo, L, Ginestet, J.P., ibid, 23 p. 46).

2.4. الظروف المهيأة للقدرات البشرية لإنجاح مشروع المؤسسة:

إن معيشة المشروع هو الكشف عن أهمية صفات وطرق تنشيط المجموعة، لإمتدادها بنمط معيشة معين. (Bellenger, L., Couchaere, M.J., opt cit., p 71) يزيدنا تناسقا وكفاءة، و من بين الشروط التي قد تساعد على تحقيق ذلك:

- تكامل الأفراد من حيث عملهم، طرقهم، سلوكياتهم، وأفكارهم،

- حسن توزيع أفراد المشروع بالخلط بين أصحاب الخبرة والمبتدئين في الميدان،
- حسن استغلال معارف الخبراء من أعضاء الفريق بإحاطتهم بظروف ملائمة للعمل،
- الاستفادة من تجارب من سبق لهم العمل بمشاريع أخرى،
- الاستغلال الأحسن للقدرات التقنية مع الحث على العمل الجماعي،
- تحسن العمل سويا وذلك بإعادة النظر قبل اتخاذ القرار،
- تجنيد أفراد المشروع وتقوية روح المسؤولية في اتخاذ القرار.

من خلال هذا يمكننا استخلاص من جديد أن العمل بمشروع المؤسسة، يتطلب عملية اتصال كبيرة و دقيقة مع كل أفراد المشروع لتوضيح مهامهم من جهة، و لتجنيدهم لتحقيق أهداف المشروع من جهة ثانية، و هذا لن يكون إلا من خلال تعريف الجميع وبشكل واضح وبسيط بأهداف المشروع حتى يعرف كل مشارك المنحى الذي يجب السير عليه للوصول إلى هذه الأهداف بأسرع وقت وبأقل جهد وكلفة، ثم تحديد المهام والتي تمنع اصطدام أفراد المشروع بينهم البعض، و كذا توضيح منتظرات كل الفريق من كل واحد ومسئوليته أمام نجاح المشروع أو فشله.

3.4. قدرات رئيس المؤسسة ودورها في انجاح مشروع المؤسسة:

الحقيقة أن كل ما تعرفنا عليه في العناصر السابقة يأخذنا أساسا إلى محرك مشروع المؤسسة أو إلى الفرد الذي ينقل المشروع من الفكرة إلى التطبيق، فكما ذكرنا سابقا، العمل بمشروع المؤسسة هو عمل جماعي لكن من يلعب دور همزة الوصل بين كل أفرادها، ومن هو المنظم والمخطط؟ ومن هو محدد المهام والمشرف على حسن سير عمليات المشروع؟ أولا لا يتطلب هذا التعامل، العرض، القرار، البحث والاستطلاع، الجمع ووضع العلاقات، الاتصال الاستلطاف، المراقبة... وغيرها من المهام والمهارات حتى نصل إلى تحقيق أهداف المشروع؟

للإجابة عن هذه الأسئلة أول ما سنتناوله في هذا الجزء هو التعرف على مهارات رئيس المشروع والتي قسمت حسب B.Bordet ، (op cit, 103 p) إلى خمسة مهارات و هي كالآتي :

- **المهارات المعرفية:** حيث يجب أن يكون رئيس المؤسسة صاحب قيم وأن يسمح بالتعديل وفقا للحقائق المحلية.
- **المهارات الإنسانية:** يتمثل ذلك في تطوير رئيس المؤسسة للعلاقات، منح الثقة، و تثمين الأفراد.
- **مهارات تقنية:** وهي تلك المهارات الخاصة بالمسير، والمنظم، والإداري.
- **المهارة البيداغوجية:** وهنا لا يمكن لرئيس المؤسسة من الوقوف محايدا لاهتمامات الأستاذ وللمسير الذي يتبعه.
- **مهارات رمزية:** يجب أن يخلق و أن يطور و أن يحافظ على صورة المؤسسة.

ضف إلى هذا فإن رئيس المشروع " يقوم بتنسيق العمل بين مختلف المتدخلين من مختلف الاختصاصات ومختلف الهيئات والمؤسسات " (Boutinet, JP, Anthropologie du projet,) opt cit, p 201 بالإضافة إلى أن "انطلاقه من الواقع المحلي للمؤسسة التي يترأسها يسمح له بوضع استراتيجية ليدخل في أحداث الاتجاهات الوطنية ، و لذا على رئيس المؤسسة تحليل الواقع المحلي باعتماد على تحليل الوضعية ، تطوير الاتصال و تعاير مختلف أفراد المشروع خلق جو من الألفة والتعاون والتجانس في قلب المشروع" (Bordet, B., op cit, pp 91.92) و يبدو لنا من الضروري أن يحدد الأهداف التي تضمن الخيارات المأخوذة سويا، وأن يسهر على أن يأخذ المشروع بعين الاعتبار مختلف الأدوار والمهام. ولإحاطة بمهارات رئيس المؤسسة أكثر وبطريقة أوضح نتطرق لكل من L.Bellenger et M.J.Couchaere اللذان عدداها في ثمانية عشرة صفة (opt cit. p 70) نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2)، مهارات رئيس مشروع المؤسسة

المهارة	خصوصياتها
1	المهارة التقنية غير خاضعة للمعايير
2	حسن الاستعلام الاستعلام حول كل المتعاملين وحول جهاز الإداري للمنشأة
3	المثابرة ايجاد طرق أخرى لطرح السؤال وتحسن التسيير في الاتجاه الحسن عند مواجهة المشاكل
4	حسن المفاوضة يحسن إيجاد نقاط الاتفاق في الرهانات، الأولويات، الميزانية، التكلفة.....
5	الثقة في الفريق السماح بالمبادرات، التشجيع والمساندة، خاصة الأفكار الجديدة والاختراعات
6	التطوع مع الفريق أخذ المسؤوليات على عاتقه، والمخاطرة ومساعدة كل أفراد المشروع
7	التفرغ للفريق منح الوقت اللازم للتصرفات الحسنة، التفرغ شخصيا لجمع مطالب فريق العمل
8	حسن الاستماع متفتح للنقاش ويمكك نضجا عاطفيا يسمح له بحسن الاستماع تقبل النقد وروح التحليل
9	حسن رد الفعل تحويل معنى المشروع على ضوء معطيات جديدة
10	حسن المراقبة تحديد الأهداف والمسؤوليات كل فرد، والسماح له بالخطأ مع مراعاة عدم تكرره
11	العزم أو الصلابة يقول ما يفعل ويفعل ما يقول، يحترم الاتباعات، الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه
12	حسن التجديد لديه ايمان كبير في المشروع
13	الحذر واقعي يمتلك خطايا مهنية / انتهاج مبدأ المفاجئة السعيدة بدلا من الغيبة
14	حسن التشجيع تهيئة الجو المناسب لإنجاح المشروع، خلق جو مشجع
15	اللياقة يدرك أحاسيس ومنتظرات المحيطين به، يحسن النقد والمكافئة (رجل الوضعية)
16	حسن التعبير يمكك طلاقة التعبير كتابيا وشفويا (خطابه منطقي ومتناسق، صاحب الحجية والإقناع
17	الحيوية يحسن التسيير ودفع الفريق إلى الأمام وبدون أخطاء
18	حسن التفويض يوكل مهامها وأهدافا واضحة لفريق المشروع، يحسن كشف التكامل الموجود في الفريق

وكما نرى من خلال محتوى الجدول رقم (2): مهارات رئيس مشروع المؤسسة فهي كلها صفات تخدم التسيير بالمشروع، لأن توفرها كلها أو جزء منها يرفع كفاءات رئيس المشروع وبالتالي يساعد على تحقيقه. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو هل توفير مثل هذه الصفات في كل رؤساء المشاريع المؤسساتية؟ وماذا يمكن عمله من أجل نقل مثل هذه الصفات فيهم؟ وهل هذا ممكن أم أنه راجع إلى طبيعة كل فرد والتي لا يمكن نمذجتها لتتوافق وسياسة التسيير بالمشروع؟ وهل يمكن توفيرها بإخضاعهم لتكوين ناجح؟

وفي ختام هذا العنصر نؤكد على ضرورة " مناقشة المهام مع أعضاء المشروع الشيء الذي يدفعهم إلى القيام بالمهام التي أسندت إليهم، و بنفس الكيفية على رئيس المشروع أن يوضح مسؤولياته واستقلاليته معهم بحذر، فمن المهم جدا تحديد المهام الموكلة له والقرارات التي يمكنه اتخاذها" (Barjou, B., op cit, 25 p). هذا يسمح بتوضيح مهام والتزامات كل واحد منهم وبالتالي كما سبق و أن ذكرنا مسؤولية كل واحد منهم أمام فشل أو نجاح المشروع، وأخيرا وليس آخرا " تكليف كل فرد من أفراد المشروع بمهمة معينة يأخذ محل التفويض، وهو تأمين أحد الأفراد على إنجاز عمل ما بإعطائه حرية اختيار طرق ووسائل تحقيقه" (Barjou, B., op. cit.) 50 p. 49). و هذا ما يزيد من مسؤوليته و حذره اتجاه تحقيق ما كلف به .

الخاتمة:

مما سبق فهمنا أن المشروع نابع من الإحساس بمشكل أساسه هو الفرق بين ما هو موجود وما كان يجب أن يكون، الشيء الذي أوجد مشروع المؤسسة، وما قد يفسر تبني وزارة التربية الوطنية للتسيير به، فالمعايير التي يقوم عليها كما سبق وان وضعنا، إن تبناها فريق المؤسسة وعمل بها كفيلا ان تحل الكثير من المشاكل المطروحة على مستوى مؤسساتنا.

هذا ما ألزم علينا كمختصين البحث فيه والاطلاع على اساسه وعلى أحسن الطرق العملية لنقل مشروع المؤسسة من النظري إلى التطبيقي، لما يحمله هذا الأخير للمؤسسات العامة والخاصة إن أحسن تنفيذه من منفعة (الرفع من فعاليتها ومستوى الإدارة والتسيير بها). فما عرفناه عن التسيير بالمشروع من رفع لثقة الأفراد بإظهار كفاءاتهم (وحسن استغلالهم للوقت وريح الجهد والتقليل من الكلفة)، من خلال التنظيم الدقيق وتخطيطه الجاد لتحقيق أهداف كل مؤسسة تربوية حسب مشاكلها وخصوصياتها.

وقد حدد الدور الكبير لأفراد المشروع في تحقيق أهدافه، وذلك يستلزم حسن توزيع الأدوار والمهام على الفريق مع توفير مخطط دقيق للإعلام يضمن انتقال المعلومات لكل الفريق مما يسهل اندماج وجدية وتمسك الجميع بفكرة إنجاز المشروع، والعمل على أن يمد الأفراد الفريق بكل قدراتهم ومهاراتهم والتي كيفت وازدادت بفضل التكوين الذي يرفع الكفاءة والجدية .

وبطبيعة الحال لم ننسى في هذا المقال التنويه الى الدور الاساسي لرئيس المشروع في وضع المشروع وتحقيقه ومتابعته وتعديل خطته حسب ما يطرح بشكل مستمر لعدم الإخفاق في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجد المشروع. فوصفنا رئيس المؤسسة بمحرك مشروع المؤسسة وبيننا الصفات التي يجب ان تتوفر فيه ليصلح وصفه كذلك.

والطرح الذي نختم به هو: هل كان هذا حال رؤساء المؤسسات الجزائرية والذين وضعهم القانون على رأس مشاريع المؤسسة بغض النظر عن إن توفرت فيهم هذه الصفات أم لم تتوفر؟ فقد كلفوا ببناء، تطبيق وتقييم المشروع بمؤسساتهم، وكان عليهم كما سبق وأن ذكرنا في هذا المقال بذل مجهود لتحسيس، تكييف، تجنيد، متابعة وتقييم أفراد المشروع، بالإضافة إلى عدد لا بأس به من المهام والنشاطات المكلفون بها خارج المشروع. ألا يطرح هذا أهمية التكوين المسبق ومستمر لهم، وهل يكفي التكوين للوصول إلى فعالية التسيير بالمشروع وتحقيق كل المنافع التي طرحناها نظريا؟

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1. زعرور لبنى، المشروع وابعاده النظرية، المجلة الجزائرية للتربية والصحة النفسية، الصادرة عن مخبر التربية والصحة النفسية جامعة الجزائر، العدد 2، المجلد الثالث، 2009.

باللغة الاجنبية:

- (2) BARJOU, B... Manager par Projet, Méthode et comportement pour animer hors statut hiérarchique, Paris, ESF éditeur, 1998.
- (3) BORDALLO, I., GINESTET J. P. pour une pédagogie du projet. Paris, HACHETTE éducation, 1993.
- (4) Bordet, B., Les dossiers, collection CEPC, l'établissement et son projet, Lyon, 1991.
- (5) BOURGIOES, E., NIZET, J., Apprentissage et formation des adultes, Paris, PUF, 1997.
- (6) BOUTINET, J.P. Anthropologie du projet, Paris, PUF psychologie d'aujourd'hui, 3ème édition, 1993.
- (7) COUCHAERE, M. J., BELLENGER, L., Animer et gérer un projet, un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur, Paris, ESF éditeur, 4ème édition, 1999.
- (8) DENNERY, M., Piloter un projet de Formation, du diagnostic des besoins a la mise sous assurance qualité, Paris, ESF.1999.

(9) LECOMTE, J.M., NESTRIGUE, A.M., l'établissement dans la démarche de projet, Paris, HACHETTE éducation, 1992.

Ministère de l'éducation nationale, CNDP, Le livre bleu des personelles de direction, 1994.

(10) OBIN, J.P., CROS, F., Préface de ROCARD, M., le projet d'établissement, Paris, HACHETTE éducation, 1991.

الاطروحات:

(11) MAACHE, Y., L'enseignement selon des instituts ayant des expériences professionnelles différentes, Thèse pour l'obtention de magistère en sciences de l'éducation, sous la direction de mr le professeur GILLY, M., institut de psychologie et des sciences de l'éducation, université de Constantine, 1985/1986.