

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

أ. إموداش كريم

ملخص:

يعرف نمط المشروع انتشار كبير في المؤسسات، حيث يسمح هذا النمط الحديث في الإدارة الموجه نحو الزبون للمؤسسة اليوم، بتحقيق أفضل تكيف ممكن مع مظاهر التعقيد وعدم التأكد الملازمة لمحيطها، كما يسمح لها بتحقيق معدل أداء مرضي لكل الأطراف الفاعلة، ويتبنى منطق في خدمة الإستراتيجية. يمثل نمط المشروع مقارنة إدارية تستهدف تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال تكييف المؤسسة مع المتطلبات والقيود التي يفرضها المحيط. لذلك سنحاول في هذا الإطار فهم انعكاسات هذا النمط الحديث في الإدارة على الإطار الفكري للإستراتيجية وعلى تنظيم السياق العام لصياغة إستراتيجية المؤسسة. **مصطلحات أساسية:** الإستراتيجية، منطق التوقع، منطق التجديد، الإدارة الإستراتيجية بالمشاريع، الإدارة المدمجة.

Résumé ;

Le mode projet est devenu un modèle très diffusé dans les entreprises, il s'avère aujourd'hui que ce nouveau mode du management orienté client permet une meilleure adaptation de l'entreprise avec la complexité et l'incertitude de son environnement, et une performance qui satisfait toutes les parties prenantes et s'engage davantage au service de la stratégie.

Le mode projet représente une approche managériale devant aboutir au succès à long terme adaptant l'entreprise avec les exigences et contraintes de l'environnement. Cet article se donnait pour objectif de comprendre les principales répercussions de développement et de diffusion de ce mode managériale sur le paradigme stratégique et sur l'organisation générale du processus d'élaboration de la stratégie d'entreprise.

Mots clés : Stratégie, logique de positionnement, logique d'innovation, Management stratégique par projets, Management intégratif.

مقدمة:

عندما يتعلق الأمر بصياغة وتجسيد مشاريع إستراتيجية في المؤسسة كمشاريع إعادة الهيكلة أو تطوير منتجات جديدة، فإن مسألة النجاح ترتبط في هذه الحالة مباشرة بمسألة نجاح هذه المشاريع، وبالتالي فإن الأهمية الاستراتيجية للمشروع تقتضي إدارته في إطار فكري مدرك للأبعاد الإستراتيجية للنطاق وللمتطلبات الجديدة والمتنوعة للزبائن، وهو الإطار الذي تتجسد فيه الصعوبة حسب [COHENDET]¹ في

¹ Ann-laure BASSETTI, *Gestion du Changement, Gestion de Projet: Convergence-Divergence cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement* (Thèse de doctorat en génie industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers centre d'enseignement et de recherche de paris, 2002), P15.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

الضغط الموجود بين الحاجة إلى التوافق "تكييف المؤسسة مع تهديدات المحيط"، والحاجة إلى التجانس "التنسيق الداخلي للعمل الجماعي"، فلو توقفنا عند المفهوم الضمني للإستراتيجية، نجد أنه يشمل على مجموعة من المعاني التي تبرر وتهيكّل أفعال المؤسسة: المنافسة، الصراع، السبق التنافسي، المستقبل، الموارد، الكفاءات، التجديد، فهي فن تنسيق وتوزيع الموارد المتاحة بكيفية تسمح بتغيير التوازن التنافسي وضبطه لفائدة المؤسسة.

هذا المفهوم للإستراتيجية يتوافق في الواقع مع فكرة المشروع التي عادة ما تترجم في رغبة، في رؤية متجددة، وفي طموح مستقبلي يتجاوز حتى الإمكانيات الحالية للمؤسسة، فالإستراتيجية لا تصاغ في غياب الرغبة، حسب التحليل المقترح من طرف ²[G.HAMEL et C.K.PRAHALA , 1989] الذي يشير إلى ضرورة صياغة شاملة للخيارات الإستراتيجية التي ترتبط مسبقا بضرورة وجود طموح، قبل حتى ظهور الوسائل الملموسة لتحقيقها، كما يتضمن المشروع فكرة التغيير التي تعتبر حقيقة يصعب عدم إدراكها اليوم حسب (DRUCKER, 1999)³، الذي يعتبر: التغيير كميّار، فبالرغم من صعوبة تجسيده، الأخطار المترتبة عنه والعمل الكبير والشاق الذي يتطلبه، فإنّ المنظمة سواء أكانت مؤسسة، جامعة أو مستشفى التي لا تعتقد أنّه من واجبها قيادة التغيير، فإنّها لا محالة آيلة إلى الزوال.

على ضوء ما تقدم، نحدد تصور لنظام الإدارة بالمشاريع كالشكل الإداري الأكثر تطورا للإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، أين يتعلق الأمر بالعمل وفق نمط وظيفي يضع الزبون في مركز اهتمامات المؤسسة، ويعتمد المشروع كأداة أساسية للإدارة وكشعاع للتغيير، ويساهم بقوة في إرساء ثقافة إدارية ترتكز على مبدأ التعايش بين العديد من العناصر المتناقضة التي ينظر إليها كمورد للإبداع و التجديد.

البحث يسلط الضوء على إشكالية التناقض والتكامل على المستوى الاستراتيجي لنظام الإدارة بالمشاريع، حيث سنحاول الوصول إلى تقارب بين التطبيقات والنماذج الكلاسيكية القائمة على منطق المسار، التموّج، والاستراتيجيات التنافسية، وبين الاعتقاد السائد اليوم بضرورة تبني أو إيجاد نموذج جديد للمسار الاستراتيجي يكون قائم على التميّز منه على التتابع، والهدف هو تكوين صورة متكاملة للنظام الاستراتيجي للإدارة بالمشاريع.

² Jean BRILMAN, *Les Meilleures Pratiques de Management*, Editions d'organisation, 3^{ème} Editions, Paris, 2001, P151.

³ Peter DRUCKER, *L'Avenir du Management Selon Drucker*, Edition village mondiale, paris 1999, P75.

1- / نظام استراتيجي بين منطق التموّج ومنطق التجديد:

عندما يتعلق الأمر بإستراتيجية المؤسسة، الهدف هو خلق ميزة تنافسية دائمة بالنسبة للمنافسة،⁴ لذلك فإن الإشكال المطروح على هذا المستوى يتمثل أساسا في كيفية الحفاظ على الاستمرارية و الديمومة لمجمل الفوائد المحصلة عبر تحقيق ميزة التنافسية، وذلك في ظل التحولات الحالية للمحيط الذي يتسم أكثر فأكثر بالتعقيد و الاضطراب.

في هذا النطاق الجديد، تصبح مسألة إدراك المتغيرات الإستراتيجية مهمة صعبة في سياق صياغة إستراتيجية المؤسسة، وهو ما يقودنا إلى التساؤل عن الإطار الفكري لإستراتيجية المؤسسة اليوم على ضوء التحولات والمتطلبات الجديدة للمحيط والحركية الإدارية المصاحبة لها، وخاصة فيما يتعلق بالانتشار الواسع لنمط المشروع كمقاربة حديثة لإدارة المؤسسات.

إذن من منطلق الارتباط الوثيق الموجود بين المشروع و إستراتيجية المؤسسة، والذي نجده في أعمال ومساهمات العديد من الباحثين في مجال إدارة المؤسسات: [SCHUMPETER, 1951 ; BURNS et STALKER, 1961 ; MAIDIQUE et ZIRGER, 1985 ; WEELWRIGHT et CLARK, 1992 ; HAZEBROUCQ et BADOT, 1996 ; NOBEOKA et CUSUMANO ; 1997]، سنحاول الإجابة عن التساؤل المتعلق بملائمة المقاربة الكلاسيكية لصياغة إستراتيجية المؤسسة مع المتطلبات الحالية للمحيط والحركية الإدارية.

يُعتبر [M.PORTER] من ابرز الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، حيث يتبنى فكر استراتيجي قائم على منطق التموّج من خلال عرض ذو قيمة، يتميز بالخصوصية والقوة، ولا يمكن تقليده من طرف المنافسين، وهو ما يسمح للمؤسسة بتحقيق تميز تنافسي دائم واكتساب حصص جديدة في السوق، ويرى الباحث بوجود ثلاث استراتيجيات ناجحة لتحقيق هذا المسعى والتي يجب الاختيار بينها باعتبار أنّ الحل الوسط لا يؤدي إلى نتائج مرضية:

- 1- الهيمنة بالتكاليف، وهي إستراتيجية تهدف إلى التموّج في السوق من خلال عرض بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسة، تحقيق تميز تنافسي يعتمد أساسا على اقتصاديات الحجم.
- 2- التميز: تقوم هذه الإستراتيجية على خلق قيم غير مسبوقه على مستوى المُنتج حيث يعتمد نجاحها على مدى استعداد الزبائن لتحمل تكلفة التميز.

⁴ J.M. DUCREUX, R. ABATE, N. KACHANER, le Grand livre de La Stratégie, Eyrolles, Editions d'organisation, paris, 2009. P23.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

3- التركيز على جزء من السوق: وهي إستراتيجية تستهدف زبائن معينين ومن تمّ تركيز الجهود والموارد لإرضاء حاجاتهم.

هذا النموذج مشتق من مقاربة كلاسيكية ترتكز أساسا على مفهوم الميزة التنافسية، حيث تصاغ الإستراتيجية بهدف ضبط قدرات المؤسسة مع متطلبات المحيط الخارجي، في هذا الإطار يلاحظ [JACK WELCH]: «
أنه بالتأكيد، هناك مؤسسات تمتلك المقدرة على تحقيق النجاح باللعب على أوتار التكاليف والخدمات في جو شديد التنافس، لكن من الصعب تحقيق ذلك، لأننا لا نملك الحق في الخطاء»⁵، وبالتالي، تبني منطق التموّج في صياغة إستراتيجية المؤسسة يحتمل في حد ذاته تهديد استراتيجي بالنسبة لها.

تعد ظاهرة فقدان التموّج الاستراتيجي (*le dé-positionnement stratégique*) من الظواهر التي تتكرر نسبيا اليوم، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى التغيرات و التحولات التي يشهدها المحيط و التي تطال حتى المعايير المعتمدة في التجزئة الإستراتيجية، وبالتالي فإن ميادين الأنشطة الإستراتيجية المتولدة عنها تتغير هي الأخرى، و هي الحالة التي تبتعد فيها الإستراتيجية عن الغايات التي صيغت من أجلها، لكن الخطر الأساسي يتأتى من صعوبة إدراك وملاحظة هذه الحالة من طرف المؤسسة.

في نفس السياق، يمكن أن نرجع أسباب هذه الظاهرة إلى هشاشة أو حساسية الرابط بين الاستراتيجيات التنافسية ومتطلبات الزبون، حيث يمكن أن نوضح هذه الفكرة بالاستعانة بحالة مؤسسة: [Wal-Mart ; source :Wall Street Journal 12/09/2006]⁶، هذه الأخيرة، ولاستمالة زبائنها نحو منتجات بخصائص حالية، أوقفت عملية تمرير رسالتها المتضمنة أقل سعر ممكن، اعتقادا منها بان زبائنها قد استجابوا بشكل نهائي للتموّج (كل يوم بأقل الأسعار). هذه الخطوة انعكست مباشرة على مستوى المبيعات التي اتجهت نحو الانخفاض، ما جعلها تعيد النظر بسرعة في قرارها وتقوم بالتواصل عبر جميع واجهاتها التجارية بالرسالة (نحن نبيع بأقل الأسعار).

بالإضافة لما تقدم، نعتقد أنّ صياغة إستراتيجية المؤسسة بتبني منطق التموّج تمثل نتيجة ظرفية لمجموعة من المتغيرات الخارجية بهدف تكييف المؤسسة مع محيطها، بمعنى أنّ التفكير الاستراتيجي في هذا السياق لا يأخذ بعين الاعتبار لحالة عدم التأكد التي تمثل اليوم حقيقة ثابتة في حياة المؤسسات، وبالتالي فإن ظهور متغيرات جديدة مرتبطة بحالة عدم التأكد سيؤدي إلى تغيير الظروف التي صيغت على أساسها الإستراتيجية وهو ما يضرب في العمق مسألة التكيّف التي تركز أساسا احتمالية تبعية المؤسسة.

⁵ J.M. DUCREUX, R. ABATE, N. KACHANER, OP.CIT. P257.

⁶ J.M. DUCREUX, R. ABATE, N. KACHANER, LOC.CIT.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

أخيرا، يجب الإشارة إلى أنّ التجزئة الإستراتيجية كخطوة مهمة وأساسية في إعداد وصياغة الإستراتيجية لا تتوافق بالضرورة مع البنية التنظيمية للمؤسسة وهو ما قد يخلق العديد من العراقيل والصعوبات على مستوى المزاجية بين القرارات الإستراتيجية والقرارات العملية.

إذن على ضوء الانتقادات الموجهة للنموذج الكلاسيكي، والتحولت الحالية أين تتداخل الصعوبات الاقتصادية، السياسية، الفكرية والتي تظهر بصفة حادة غير متوقعة، وكنتيجة لها نحن مجبرون على إيجاد حلول للعديد من المتناقضات، يمكن تفسير ظهور توجه جديد لصياغة إستراتيجية المؤسسة، توجه قائم على منطق هجومي عبر سياق التجديد، فلا يكفي اليوم مجرد التكيف مع التغيرات المدركة، ولكن يجب سبق التطورات المتوقعة، وحتى خلق التغيير عبر سياق التجديد⁷، فالأمر يتعلق بفعل على المحيط وليس مجرد استجابة لمتغيراته الإستراتيجية، كما يتعلق بكيفية التعامل مع حالة عدم التأكد وعدم الاستقرار، عبر استدعاء طرق مختلفة في التفكير والإبداع، حيث يمكن أن تظهر بدون جدوى عملية تحديد أهداف أو البحث عن تحقيق هدف ثابت، فاليوم، يجب تعلم البحث عن أهداف متحركة، في محيط متحرك، مع فاعلين يتغيرون هم كذلك⁸.

من وجهة نظر الاقتصاد الكلي، يعتبر التجديد حسب الاقتصادي النمساوي⁹ [JOSEPH SCHUMPETER] كمحرك للنمو الاقتصادي، فهو السبيل الوحيد في يد المؤسسة للاستمرارية بصفة دائمة في سياق الهدم الخلاق، بمعنى أنّ التجديد يمثل احد أهم عوامل الحركية التنافسية للمحيط، وكمثال على ذلك، يمكن أن نستشهد بحالة المؤسسة السويسرية لصناعة الساعات¹⁰ [Swatch]، هذه المؤسسة واجهت منافسة كبيرة من طرف المؤسسات اليابانية التي قامت بغزو السوق بمنتجات ذات تقنية جديدة (*à cristaux liquide*) وبسعر منخفض، وهو ما أدى إلى ضرب الدعامة التي يقوم عليها موقع المؤسسة السويسرية (*la*

⁷ M. DARBELET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, *l'Essentiel Sur Le Management*, BERTI Editions, 5^{ème} Edition, Alger, 2007, P391.

⁸ Raymond VAILLANCOURT, *Les Paradigmes Irrationnels en Gestion : tiré de, le temps de l'incertitude*, presses de l'université de Québec, 2003, P7/15.

⁹ A publié : *Capitalisme, socialisme et démocratie en 1942*, alors qu'il était professeur à Harvard. Il a centré toute son analyse sur la dynamique de la croissance et mis en évidence le rôle essentiel de ce qu'il a appelé: « *la destruction créatrice* » : Rappelons que, pour Schumpeter, « l'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle- tous éléments créés par l'initiative capitaliste (...) [qui] révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs. Ce processus de destruction créatrice constitue la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal grés 'y adapter' »

¹⁰ Richard SOPARNOT, *l'Evaluation des Modèles de Gestion du Changement Organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités du changement*, HEC Montréal Gestion, Vol.29, 2004, P31-42.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

(*mécanique de précision*)، هذه الأخيرة وكرد فعل لها، قامت بإنتاج ساعة بسعر منخفض، بتصميم فريد، بتكنولوجيا جديدة و تسويق ديناميكي. المؤسسة السويسرية وبالتركيز على قدراتها الخاصة، قامت إذن بخلق قواعد جديدة للعب في مجال صناعة الساعات، بتبني إستراتيجية غير متوقعة من طرف المنافسة، وبالتالي تظهر أهمية التجديد كأحد أهم المتغيرات الإستراتيجية في المحيط التنافسي لإستراتيجية المؤسسات.

اعتماد منطق التجديد في صياغة الإستراتيجية يسمح بخلق علاقة متجددة بشكل دائم بين المؤسسة و الزبون، فالتجديد يسمح بظهور الطلب عبر خلق الحاجة لدى الزبون (*ex: le baladeur de Sony*)، أو على الأقل يساهم في إدراك الزبون لاحتياجاته الأساسية عبر منتج ذو قيمة متميزة بالنسبة للسوق (*ex: le système ABS qui répond au besoin de sécurité de freinage des véhicules*)¹¹، الحاصل أن منطق التجديد يمثل أساس تحقيق ميزة تنافسية دائمة بالتركيز على القدرات الحقيقية للمؤسسة.

القراءة المنطقية لما تقدم تقود إلى التناقض بين منطق التوقع أو سيرورة التكيف، ومنطق التجديد أو سيرورة السبق التنافسي، وبالتالي فإذا كان التحليل المنطقي يقود إلى التناقض، فإن مجال التساؤل يجب أن ينتقل من مدى ملائمة المقاربة الكلاسيكية في صياغة الإستراتيجية للحركية الإدارية إلى كيفية خلق شروط التعايش وتقبل التناقض

إنّ البحث عن إيجاد مقارنة بين عناصر متناقضة وخلق ظروف التكامل فيما بينها هو ما يميز نمط الإدارة بالمشاريع، حيث سنحاول دعم هذه الفكرة في بعدها الاستراتيجي على ضوء جملة من التوصيات التي قدمها كل من [*G.HAMEL et C.K.PRAHALA*]¹² في كتابهما الشهير «غزو المستقبل [*La conquête du futur*]»، حيث يرى الباحثان بأنّ الوقت قد حان لتغيير النموذج الفكري لإستراتيجية المؤسسة.

أولاً، تشير هذه التوصيات إلى ضرورة عدم الاعتماد الكلي على سياق التخطيط الاستراتيجي الذي فقد مصداقيته، في حين تعمل المؤسسة التي تتبنى نمط المشروع إلى إدماج البعد التكنولوجي كمتغير استراتيجي، للاستجابة لحاجة المؤسسة إلى التجانس الديناميكي الذي يلتمس حسب [*J.F. DAVID*]¹³ على مستوى أربعة عناصر ينظر إليها في زوجين: الزوج (إستراتيجية/تكنولوجية)، والزوج (تنظيم/مشروع)، وهو ما تبرره سرعة التغيرات التكنولوجية ونجاح المؤسسات اليابانية في مجال التجديد التقني.

ثانياً، على المؤسسة أن تطمح لتحقيق قفزة نوعية بهدف التحكم في المستقبل، فالأمر يتعلق بفرض طموحات في المدى الطويل والتي عادة ما تكون غير متوافقة تماماً مع الإمكانيات الحالية للمؤسسة، من

¹¹ M. DARBELET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, LOC.CIT.

¹² Jean BRILMAN, OP.CIT. P151.

¹³ Jean-François DAVID, *Les Principes de Base du Changement*, (Dernière mise à jour : 28/02/2002), Article édité sur : [<http://visionarymarketing.com/articles/david1.html>], (premier accès le : 03/01/2005), 367 Ko.P11/19.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

هذا المنطلق يعتبر [SENGE] بأنّ التوتر يتولّد نتيجة الفروقات بين الواقع المعاش وبين المستقبل المرغوب فيه (كلما كانت طموحات المؤسسة كبيرة كلما كانت شدة التوتر في المؤسسة كبيرة)¹⁴ ، ففي الواقع يقود التوتر إلى البحث السريع عن الحلول لتجاوز هذه الحالة، بمعنى البحث عن تقريب الواقع من الرؤية ، فالحاصل أنّ الرؤية الإستراتيجية تحفز الفاعلين في المؤسسة على البحث عن مشاريع جديدة.

ثالثا، يقترح الباحثان نموذج فكري جديد يتجاوز المفاهيم التقليدية ويضعان له مجموعة من الأسس المحصورة فيما يلي:

- البحث عن إحداث تحولات مهمة في المحيط و كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة: في تحليلنا لهذه النقطة، نعتقد انه يجب أن تكون هناك توليفة متوازنة حسب طبيعة الظروف بين الداخل و الخارج، بين التكيف و السبق، بين منطق التمتع و منطق التجديد في صياغة الإستراتيجية.
- استهداف زبائن جدد ومضاعفة حصة المؤسسة في السوق: و هو ما تسمح به إستراتيجية التجديد التي تحفز ظهور الطلب عبر خلق الحاجة لدى الزبون.
- امتلاك هندسة إستراتيجية بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، فالمهندس الاستراتيجي هو الشخص الذي يتصور إمكانيات الفعل المتاحة أمامه بالموارد المتوفرة لديه، تصور الوظائف الجديدة التي يريدها الزبون، تطوير واكتساب الكفاءات الضرورية لتجسيد الأهداف: فالهندسة هي مجموعة الخطوات المنطقية وتصورات الحلول التي تساهم في تحقيق الأهداف، وهو ما نجده في كل مشروع استراتيجي.
- صياغة إستراتيجية المؤسسة كتجاوز منه كتوافق بين الطموحات والموارد المتوفرة، والبحث عن استعمال استثنائي وفعال لهذه الأخيرة: نعتقد في هذا الإطار أنّ مسألة التجاوز ترتبط مباشرة بنوعية التفاعل بين مختلف العناصر في سياق تجسيد الإستراتيجية، وهو ما يسمح به المشروع الذي يعتبر من طرف العديد من الباحثين الوسط الملائم للتفاعل العرضي و كأداة للتسيير الفعال للموارد.
- استهداف الريادية عبر التحكم في عدد من الكفاءات الأساسية، التي تتكون من مجموعة من المعارف والتكنولوجيات التي تساهم بشكل مباشر وفعال في خلق القيمة للزبون: تسيير و تطوير الكفاءات يمثل محور اهتمامات نظام الإدارة بالمشاريع على كافة مستوياته الإستراتيجية، التنظيمية، التقنية، الاجتماعية و حتى الثقافية.

يجب على المؤسسة أن تسمح وتحفز عملية ظهور أفكار جديدة، هذا التجديد يمكن أن يتجسد من خلال منتجات جديدة، ولكن أيضا من خلال البحث عن نمط وظيفي أكثر تكيّفا مع نشاط المؤسسة

¹⁴ Emmanuel METAIS. Christophe ROUX-DUFORT, Vision stratégique et formes d'apprentissage: Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention ", (S.D.), Document édité sur : [<http://www.strategie-aims.com/montreal/mtais-ro.pdf>], (premier accès le : 01/03/2005), 78.6 Ko.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

¹⁵[MANZANO, 1998]، فتبني نمط المشروع في إدارة المؤسسات يعتبر في حد ذاته تجديد و الذي لا يتوافق بالضرورة مع الاستعمالات السابقة في الإدارة و آليات صياغة الإستراتيجية، وهو ما سنحاول الوقوف عليه من خلال دراسة العلاقة بين المشروع، الإستراتيجية، واليات صياغتها.

2- / المشروع في خدمة إستراتيجية المؤسسة:

إنّ تحليل النطاق الإستراتيجي للمؤسسة اليوم يسمح بإزالة الستار عن العلاقة القوية بين المشاريع والإستراتيجية، كما يسمح بتفسير التطور المتسارع للمشروع من بعده العملي «تسيير المشروع» إلى بعده الاستراتيجي «مشروع استراتيجي للمؤسسة»، هذه الفكرة نجدها عند كل من [HAZEBROUCQ et ¹⁶BADOT, 1996] في تعريفهما للمؤسسة المرنة: «هي مؤسسة تبحث عن إدماج بصفة آلية للنشاطات المتعلقة بتصميم، تصنيع، وتسيير المنتجات بصورة أكبر على دورة حياة المشاريع منه على دورة حياة المنتجات، بهدف التحكم في التكاليف و النوعية على المستوى الكلي للسياق، هذه التحولات تقود إلى المرور بسرعة من إدارة العمليات إلى إدارة المشاريع».

بهدف التعمق في التحليل وفهم أفضل للعلاقة بين المشروع والإستراتيجية، سنعتمد في دراستنا على النموذج المقترح من طرف ¹⁷[S. Ben Mahmoud-JOUINI, 1998] الذي يضيف مجال ثالث للعلاقة والمتمثل في مجال الكفاءات:

- 1- مجال العرض المتجدد في طور التطوير: هذا المستوى يرتبط بالمعرفة الضرورية الواجب اكتسابها لتطوير العرض والتنسيق بين مساهمات مختلف الفاعلين في السياق، نحن إذن على مستوى المشروع الذي يمثل الشكل التنظيمي النمطي لتطوير العرض المتجدد.
- 2- مجال الكفاءات: يمثل من جهة مصدر لتطوير العرض المتجدد، ونتيجة لهذا التطوير من جهة أخرى، فالمشاريع لتحقيق أهدافها تعتمد على التجنيد المنظم للمعرفة والكفاءات، ولكنّها في تفاعلها تمثل الوسط الأمثل لصناعة المعرفة وتطوير الكفاءات.
- 3- مجال إستراتيجية المؤسسة: على هذا المستوى تتم المقاربة بين المجالين السابقين، حيث يتمثل في الصياغة والمفاضلة بين المشاريع من جهة، وتحديد الكفاءات الواجب اكتسابها و/أو تطويرها من جهة أخرى.

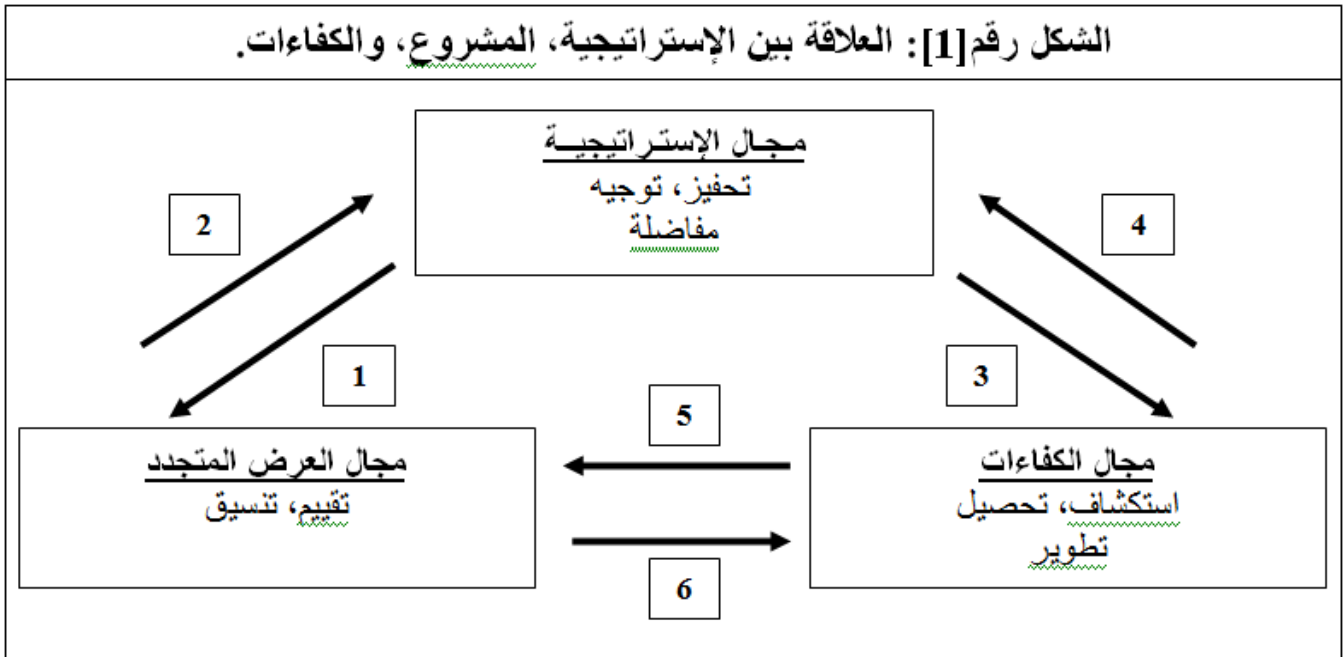
¹⁵ Mohammed NOUGA, *La Conduite du Changement par la Qualité dans un Contexte Socioculturel* (Thèse de doctorat en génie industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers centre d'enseignement et de recherche de paris, 2003).P38.

¹⁶ Geneviève POULINGUE, *"Les Membres du Club de Montréal Ont-Ils Influencé la Recherche en Management de Projet ?"*, Ecole de Management de Normandie, Cahier de recherche N°48.2007. P10/14.

¹⁷ Sylvain LENFLE, *Projets et Conception Innovante*, (Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 2008), P33. P31.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

كل مجال من هذه المجالات يلعب دور في السياق الكلي لصياغة إستراتيجية المؤسسة، كما يبين ذلك الشكل رقم واحد المبين أسفله: قراءة هذا الشكل في تسلسله المعتمد، يعطي تصور للإستراتيجية كنقطة انطلاق سياسات التجديد، وكإطار فكري للتوجيه واختيار أفق البحث **1**، كما تضع شروط نجاحها عبر اكتساب و تطوير الكفاءات الضرورية لذلك **3**، في سياق صياغتها، تركز الإستراتيجية على المسارات التي تمنحها العروض المتجددة قيد التطوير **2**، وعلى الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة **4**، في نفس الوقت، تعمل المشاريع على تجديد الكفاءات في سياق تفاعلي هادف **5**، هذه الحركية في تفاعلها تقود إلى تنمية المضمون المعرفي و تطوير الكفاءات **6**.



Source : (S. Ben Mahmoud-JOUNI, 1998).

تكمن أهمية هذا النموذج في كونه يسمح باتساع الأفق الفكري لتصوراتنا حول المقاربة الإستراتيجية للمشروع من مجرد التحكم في البعد الاستراتيجي للمشاريع إلى التفاعل الخلاق لمشروع، إستراتيجية، كفاءات، وبالتالي فهو يسمح لنا بالتوقع لفهم إشكالية صياغة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى نظام الإدارة بالمشاريع.

يمكن على ضوء ما تقدم الإشارة إلى التعارض بين رؤيتين مختلفتين لدور المشروع في سياق صياغة الإستراتيجية:

الرؤية الأولى ترتبط بأعمال كل من ¹⁸[WHEELWRIGHT, CLARK, 1992] أو بأعمال [COOPER,]
EDGET ¹⁹[KLEINSCHMIDT, 2006] المتعلقة بإدارة محفظة المشاريع، هذه الرؤية تعتبر المشروع

¹⁸ Sylvain LENFLE, OP.CIT. P117.

¹⁹ Sylvain LENFLE, LOC.CIT.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

كنتيجة أو محصلة منطقية لسياق اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهو المنطق الذي يسبق فيه سياق صياغة الإستراتيجية سياق مباشرة المشاريع، التي تمثل في هذه الحالة الترجمة العملية للإستراتيجية. فإذا أخذنا بعين الاعتبار التصنيف الكلاسيكي ل [H.MINTZBERG, 1978] ، نحن إذن في إطار الإستراتيجية المصاغة (*délibérée*) التي تعتبر كسياق عقلائي ومراقب من طرف الإدارة العامة، وبالتالي فإن قيادة مشاريع التطوير هي التي تتوافق مع هذا المنطق، باعتبار أن إستراتيجية التطوير هي محصلة لإستراتيجية التكنولوجيا و إستراتيجية التمويع (منتج/سوق)، فالتوقعات حول الأسواق والتكنولوجيا من جهة، ومعرفة قدرات المؤسسة من جهة أخرى، تسمح بصياغة مجموعة من المشاريع لتحقيق الأهداف²⁰.

إذن عندما يتعلق الأمر بمشاريع التطوير فإن صياغة الإستراتيجية تسبق عملية صياغة وتجسيد المشروع، حيث تمثل في هذه الحالة الإطار الذي يبرر و يعطي معنى للمشروع من خلال معالم ومؤشرات لقيادة السياق، لكن عندما يتعلق الأمر بمشاريع إستراتيجية بدرجة عالية من التجديد فإن مسألة الاحتواء الاستراتيجي المسبق لمشاريع المؤسسة تصبح صعبة الإدراك، ببساطة، لانعدام لغة مشتركة، لفهم مشترك للظواهر والأسباب التي تمثل أساس صياغة إستراتيجية مستقرة و ثابتة، في هذه الحالة لا يمكن تحديد مسبق للإستراتيجية ومن تم صياغة وتجسيد المشروع، فحسب²¹ [BURGELMAN, 1994] : «المشروع يسمح تدريجيا بصياغة الإستراتيجية، في بعض الأحيان عكس الإستراتيجية الرسمية للمؤسسة».

في نفس السياق، أظهرت دراسة مشاريع التجديد أنّ الفصل بين صياغة إستراتيجية المؤسسة وتجسيدها على ارض الواقع غير ممكنة، وذلك عندما يقود التجديد إلى اضطرابات على مستوى التصورات المعتادة للمؤسسة وعلى مستوى منطقتها المسيطر²² [PRAHALAD, BETTIS, 1986].

يمثل المشروع في هذا النطاق نقطة الانطلاق لسياق صياغة الإستراتيجية، فنحن إذن في إطار الإستراتيجية المتولدة أو المنبثقة إن صحت الترجمة (*stratégie émergente*) حسب التصنيف الكلاسيكي ل [H.MINTZBERG, 1978].

هذا التعارض الملموس بين التمويع والسبق، بين المصاغ و المنبثق، يقود إلى إعادة التفكير في دور المشروع على المستوى الاستراتيجي للمؤسسات، وبالتالي في دور مختلف الفاعلين في صياغة إستراتيجية المؤسسة وقيادة المشاريع، دور يتطور من صياغة وإشراف إلى دعم ونقاش والذي يسمح بصفة تدريجية بتحديد مضمون إستراتيجية المؤسسة²³، فمن وجهة نظر²⁴ [PIQ et BOMPAR, 1999] : « المشروع

²⁰ Sophie D'ARMAGNAC, La Créativité Face les impératifs Du management de Projet, (article s'appuie sur un travail de recherche doctorale : <http://isd.univ-tln.fr>, 2012).

²¹ Sylvain LENFLE, **OP.CIT. P86.**

²² Sylvain LENFLE, **OP.CIT. P117.**

²³ Sylvain LENFLE, **LOC.CIT.**

²⁴ Selma Katlane BEN MLOUKA, Hajer Khedher OUNNICHE, **LOC. CIT.**

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

يؤسس الفضاء الأفضل أين يبني اللقاء بين المصاغ والمنبتق، ويشكل الإطار الاستراتيجي الذي لا يظهر كإطار مفروض، ولكن الدعامة التي تقوم عليها قيادة أفعال التغيير الصادرة عن الفاعلين أنفسهم».

3- / النظام الاستراتيجي للإدارة بالمشاريع:

على ضوء الأفكار السابقة، ومن دون إهمال مفاهيم مهمة في مجال إستراتيجية المؤسسات، كمفهوم الإستراتيجية العامة التي تأخذ بعين الاعتبار للرسم السياسي* في سياق تحديد الأهداف والتي تجيب من منظور عسكري عن السؤال: « من خلال أية حرب أو صراع يمكن تحقيق الأمن»، أو مفهوم الإستراتيجية العملية التي تصاغ بهدف تحقيق استجابة موافقة للمشاكل التي تواجه المؤسسة، والتي تجيب من نفس المنظور السابق عن السؤال: « كيف يمكن تنظيم القوات لتحقيق النجاح»، يمكننا الآن بناء تصور شامل للنظام الاستراتيجي للمؤسسات التي تتبنى نمط الإدارة بالمشاريع، ولتشكيل هذه الصورة سنعتمد مقارنة بين هذه الأفكار والمفاهيم وبين تصنيف كل من [DECLERCK, EYMERY, CRENER, 1980]²⁵ للإدارة الإستراتيجية، أين يتم التمييز بين ثلاثة وظائف:

- 1- إدارة التجديد وبالأخص إدارة المشروع: يتعلق الأمر على هذا المستوى بالإدارة الإستراتيجية بالمشاريع، وبالإشكال المتعلق بضرورة تكريس مبدأ التعلم التنظيمي بين مشاريع المحفظة وتجاوز فكرة التناقض إلى التكامل.
- 2- الإدارة المدمجة: التي تمثل الإطار النظري الذي من خلاله يمكن تثبيت نظام الإدارة بالمشاريع في المؤسسات.
- 3- الإدارة العملية المكلفة بمردود العمليات اليومية في المؤسسة: حيث يطرح على هذا المستوى بالنسبة لمختلف المهن في المؤسسة، إشكال التكيف مع المتطلبات الحديثة لعمل نظام الإدارة بالمشاريع

3-1 / الإدارة الإستراتيجية بالمشاريع:

يباشر السياق العام للإستراتيجية من منطلق التفكير الاستراتيجي النظامي المرتبط بالواقع، بإدماج منطق وأبعاد متعددة، فالتفكير الاستراتيجي يجب أن يميّز الحياة اليومية للمسؤولين باعتبار أنّ عملية صياغة الإستراتيجية ما هي إلاّ اتساع منطقي للسياق الفكري المعتمد، فهو عبارة عن نمط في الحياة وفلسفة تقوم على رؤية إستراتيجية للمستقبل، حيث يجب هنا تجاوز سلبيات التخطيط الاستراتيجي بإدراك نسبية أهمية

²⁵ Selma Katlane BEN MLOUKA, Hajer Khedher OUINNICHE, OP. CIT. P107.

* La politique d'une direction générale est l'expression à la fois d'un dessin, d'une volonté, d'une identité et de convictions qui reposent sur des valeurs, (la politique est volonté tandis que la stratégie est pensée).

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

التفاصيل، بمعنى أنه لا يجب البحث عن صياغة مخططات مضمينة التي تفتح المجال لهدر العديد من الفرص في المحيط، وبالتالي إعاقاة عمل نظام الإدارة بالمشاريع على المستوى الاستراتيجي.

الامتداد المنطقي للتفكير الاستراتيجي بإدماج المشروع يقود إلى الانتقال من الإستراتيجية العامة (المخطط الاستراتيجي) إلى الإستراتيجية العملية (المخطط العملي) و ذلك بالاعتماد على تقنيات نظام العرض، نظام المشروع، والإدارة بالمشروع. منطلق هذا التحول أو الانتقال البناء يكمن في سياق التشخيص والتخطيط الاستراتيجي الذي يندرج في ثلاثة مراحل أساسية والمتمثلة في²⁶: التجزئة الإستراتيجية، اختيار الأنشطة الإستراتيجية وتشكيل محفظة المشاريع، حيث سنركز هنا على المرحلة الأخيرة للسياق المتعلقة بتشكيل محفظة المشاريع والتي لا يمكن استخلاصها مباشرة من مصفوفة التمويع للأزواج منتج/سوق، باعتبار أن المقاربة الإستراتيجية للمشروع تتجاوز الفكر الكلاسيكي القائم على منطق التمويع إلى ضرورة التوليف بين الاستراتيجيات للاستجابة لمختلف تهديدات المحيط²⁷.

لكن الصعوبة في تحقيق هذا المسعى تكمن في الاعتماد المتزامن لمنطق الهيمنة بالتكاليف، متابعة الزبائن، وصياغة محفظة من الخيارات الحقيقية لتحضير المستقبل، وهو ما يبرر ما ترمي إليه المقاربة الكلاسيكية بضرورة تبنى إحدى هذه الاستراتيجيات، لكن في نفس الوقت، اعتماد واحدة من هذه الاستراتيجيات يمثل خطر مهم، فاللعب المتزامن على مختلف هذه الاستراتيجيات يمثل وسيلة لتدنية الخطر، وخاصة الخطر المالي المرتبط بكل واحدة منها²⁸.

التوليف بين استراتيجيات التميز أو منطق التجديد مع مقاربة كلاسيكية للهيمنة بالتكاليف أو منطق التمويع يقود المؤسسات إلى تسيير محفظة غير متجانسة من مشاريع التجديد، حيث يتم تصنيفها بإسقاطها على محورين أساسيين: المحور الاستراتيجي الذي تنتمي إليه، وطبيعة الحل الذي تقترحه، حيث يعتمد على مستوى هذا الأخير تصنيف يميز بين التجديد الجزئي والتجديد الجذري من منطلق مفهوم التصميم ال مسيطر*، كما يوضح ذلك الجدول الموالي:

²⁶ Jean-Jacques PLUCHART, *L'Ingénierie de Projet Créatrice de Valeur*, Editions d'organisation, paris, 2002, P82.

²⁷ C.MIDLER, S.LENFLE, *Stratégies d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont. Enseignements d'une recherche chez Usinor*, Revue française de gestion 28,140 (2002), P89-105.

²⁸ C.MIDLER, S.LENFLE, LOC.CIT.

* la classification de [HENDERSEN ET CLARCK, 1990].

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

الجدول رقم [1]: أنماط مشاريع التجديد				
إستراتيجية المورد		المشاريع المتجددة في الصناعات (Amont)		
التميز	الهيمنة بالتكاليف	تجديد على مستوى السياق		
تجديد منتج/خدمة	تفاعلي	مشروع تطوير السياق	المحافظة على التصميم المسيطر	طبيعة الحل
تفاعل مستقبلي	مشروع خدمة الزبون	مشروع تجديد في انقطاع على مستوى السياق	تغيير التصميم المسيطر	
مشروع تطبيق الأبحاث	مشروع خدمة الزبون	مشروع تطوير السياق	المحافظة على التصميم المسيطر	طبيعة الحل
مشروع العرض المتجدد	مشروع تجديد بالنسبة للزبون	مشروع تجديد في انقطاع على مستوى السياق	تغيير التصميم المسيطر	

Source : (C.MIDLER, S.LENFLE, 2002).

الإدارة الإستراتيجية بالمشاريع تعني أولاً وقبل كل شيء صياغة مجموعة غير متجانسة من مشاريع المحفظة، ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع سيرورة خاصة تتضمن مرحلتين أساسيتين:

1- صياغة نظام العرض: يُعرّف نظام العرض « كمجموعة من الموارد والكفاءات التي تعمل المؤسسة على التنسيق فيما بينها بهدف خلق قيمة عظمى على المدى القصير، المتوسط والطويل»²⁹، فتصور مشاريع متجددة يتطلب دخول أسواق جديدة، تشكيل نظام عرض مختلف، وبالتالي التحكم في موارد وكفاءات جديدة.

2- تصميم نظام المشروع: عملية تحويل المفاهيم والتصورات المدرجة في المخطط الاستراتيجي إلى نظام المشروع المبرمج في المخطط العملي يمثل المرحلة الثانية في سيرورة تشكيل محفظة المشاريع، هذه العملية تكمن في تصور أنظمة فعّالة في خلق القيمة، في تحقيق الأهداف، في تقريب الرؤية الإستراتيجية من الواقع، وفي تمكين المؤسسة من تحقيق درجة عالية من التكيف مع خصوصية وطبيعة المحيط.

ترتبط فعالية نظام الإدارة بالمشاريع بقدرة المؤسسة على تغذية محفظة المشاريع بشكل دائم ومستمر، وخلق ديناميكية من التجديد المتوالي الذي يحمل معه انقطاع معتبر على مستوى هوية المنتجات والتكنولوجيا [C.MIDLER, S.LENFLE, 2002 ; SODELUND, 2005]، من خلال تكريس مبدأ التعلم التنظيمي بين مشاريع المحفظة وبين مختلف المهن، ففي هذا النطاق، لا يكفي تحقيق النجاح على مستوى مشروع واحد فقط، لكن أن تكون قادراً على تحقيق فعالية الأداء من خلال المشروع بشكل دائم، وهذا عبر وضع نظام يسمح للمشاريع الجديدة من الاستفادة من التعلم المكتسب من مباشرة مشاريع سابقة، وبشكل متزامن، المساهمة في تطوير وتكييف الروتين التنظيمي بهدف مباشرة مشاريع أخرى.

²⁹ Jean-Jacques PLUCHART, OP. CIT., P88.

3-2/ الإدارة المدمجة:

يهدف نظام الإدارة بالمشاريع إلى صياغة مجموعة من مشاريع المحفظة ومن ثمّ البحث عن محاولة إدماجها في المؤسسة، وذلك في أفضل الشروط الممكنة: تحديد الأولويات بين المشاريع، صياغة نظام من القيم وإدماج منطق المشروع في ثقافة المؤسسة، اختيار الهياكل والقواعد التنظيمية المناسبة لعمل النظام.

هذه الوظيفة المسندة لنظام الإدارة بالمشاريع تستدعي في بعدها الاستراتيجي مصطلح الإدارة المدمجة، الذي تمّ استخدامه من طرف [DECLARCK, 1980] ثم من طرف كل من [LAWRENCE et LORSCH, 1988] في نظرية الاندماج/التميز والتي تعرّف الاندماج: « بحالة التفاعلات الضرورية بين المصالح التي تسمح للمنظمة بالاستجابة لمتطلبات المحيط، والطريقة التي من خلالها تمّ التوصل لهذه الحالة»³⁰.

حالة هذه التفاعلات على ضوء نموذج (إستراتيجية - مشروع - كفاءات) تأخذ شكلين نمطيين، حيث يتم التمييز بينهما من خلال بعدهما الديناميكي، لذلك نشير إلى نمط غير ديناميكي للإدارة المدمجة أين يتم خلق ظروف التعايش بين نظام الإدارة والثقافات المرتبطة بالمشروع وبالعمليات أو الوظائف، مع ضمان توزيع مثالي للموارد فيما بينها، تقييم الفرص الخاصة بكل مشروع، وبشكل خاص توزيع الكفاءات الإدارية للمؤسسة لتحقيق أهداف المشاريع والعمليات³¹ [RAVIART, SENECHAL, TAHON, 1999]، ونمط ديناميكي عندما يتعلق الأمر بمسألة الانتقال أو التحول من نطاق المشروع إلى نطاق الروتين التنظيمي الذي يميّز العمليات المستقرة والمربحة.

فيما يخص الجانب المتعلق بالطرق المعتمدة للتوصل للحالة المرغوبة من التفاعلات الضرورية، يمكن أن نشير إلى سياق من مرحلتين:

1- المصادقة الإستراتيجية على مشاريع المحفظة: تعالج هذه المرحلة إشكالية التجانس الإجمالي على كل المستويات في المحفظة (بين نهايات المؤسسة وبين طموحها الاستراتيجي، بين تحليل المحيط وبين الطموحات، بين مختلف أهداف المحفظة، بين الأهداف وبين المشاريع التي تقودها المؤسسة)، ونوعية الأهداف المحددة، المؤشرات، ومختلف المساهمات³².

تحديد

-2

الأولويات واختيار المشاريع: تعتبر عملية تحديد الأولويات والمفاضلة بين المشاريع، مرحلة ضرورية في نظام الإدارة بالمشاريع، فهي من جهة تسمح بتحقيق التوافق بين إمكانيات المؤسسة

³⁰ François PETIT, *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Privat Editeur, 1988. P187.

³¹ Selma Katlane BEN MLOUKA, Hajer Khedher OUINNICHE, *LOC.CIT.*

³² Jean-Jacques PLUCHART, *OP. CIT.*, P89.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

وطموحها المستقبلي بمعنى البحث عن الكفاية، ومن جهة أخرى تسمح بالتركيز على الأولويات، أي البحث عن تحقيق درجة عالية من الفعالية.

القدرة على إدماج المشاريع في النمط الوظيفي العادي للمؤسسة يمثل احد أهم العوامل التي تساهم في فعالية النظام الاستراتيجي للإدارة بالمشاريع.

الخلاصة:

الخلاصة التي من الممكن أن نخرج بها على ضوء ما تقدم، تتمحور أساسا حول فكرة أنّ تبني نمط الإدارة بالمشاريع يقود المؤسسة إلى تحولات مهمة تمتد لتشمل الإطار الفكري لإستراتيجية المؤسسة، والذي سينعكس بدوره على كافة الجوانب الأخرى المتعلقة بتنظيم السياق العام لصياغة الإستراتيجية، فعلى مستوى الفكر الاستراتيجي، يمكن أن نشير إلى أنّ إدماج المشروع في التفكير يقودنا إلى تجاوز مسألة ملائمة المقاربة الكلاسيكية التي تهدف إلى تكييف المؤسسة مع متغيرات المحيط إلى ضرورة التفكير في نوعية التفاعل بين الإستراتيجية، الكفاءات، والمشروع، هذا الأخير عادة ما يتبنى منطق التجديد بهدف سبق وضبط هذه المتغيرات لفائدة المؤسسة.

من جهة أخرى، وعلى مستوى تنظيم السياق العام لصياغة الإستراتيجية، يقود المشروع إلى ضرورة خلق شروط التعايش وتقبل التناقض بين منطق التكيف ومنطق التجديد، بين المصاغ والمنبثق، وبالتالي يقود إلى تطور دور مختلف الفاعلين في صياغة الإستراتيجية، من صياغة وإشراف إلى دعم ونقاش، لتصبح المشاريع محركات فكرية تغذي الإستراتيجية.

نلخص الصورة العامة للنظام الاستراتيجي للإدارة بالمشاريع في الشكل المبين أسفله، كما نضع له مجموعة من الأسس التي ينظر إليها كعوامل أساسية لنجاحه:

* فعالية نظام الإدارة الإستراتيجية بالمشاريع التي تهدف إلى صياغة وتسيير مجموعة من مشاريع المحفظة وتفعيل التعلم التنظيمي فيما بينها، في هذا النطاق تصبح القدرة على تغذية هذا النظام بصفة مستمرة ودائمة ميزة تنافسية.

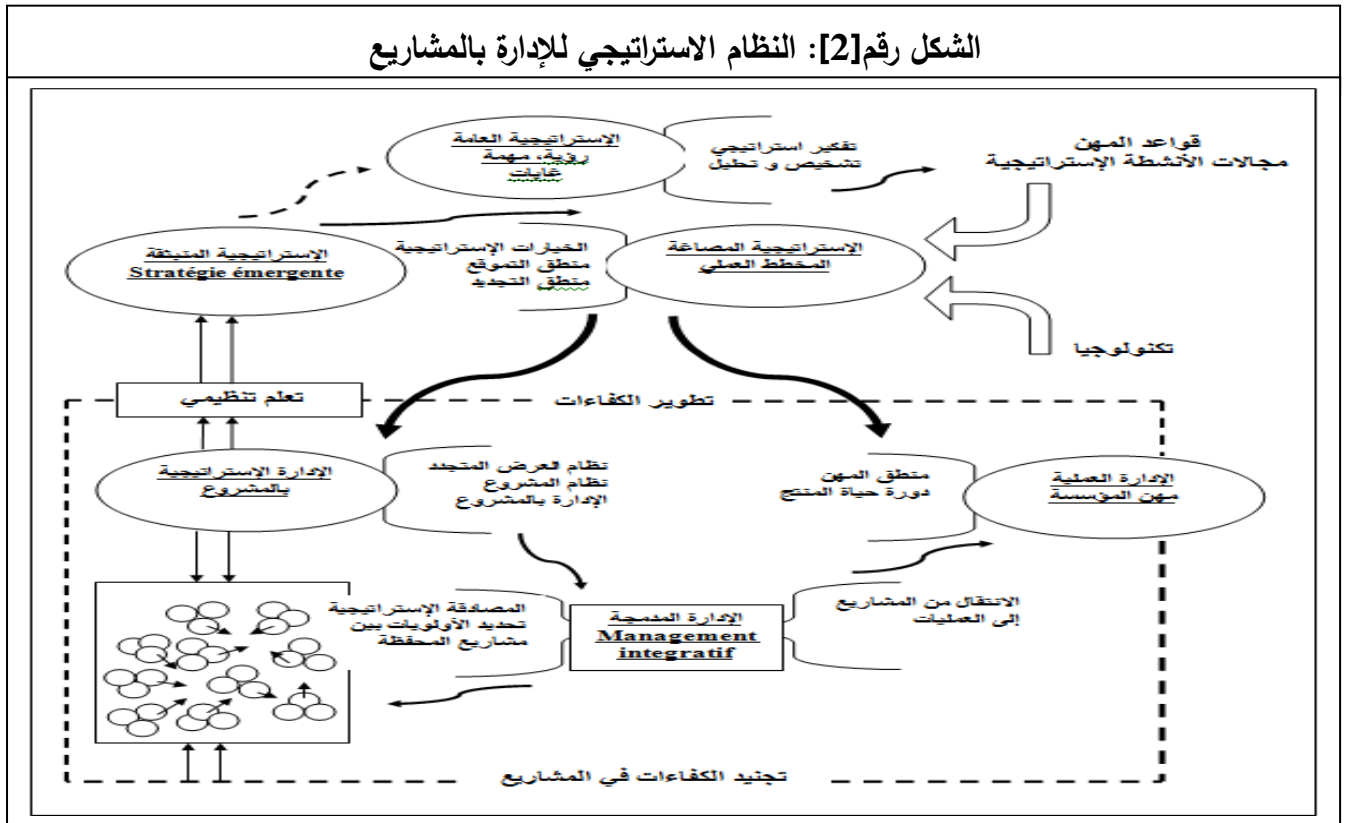
* ضرورة تفعيل التعلم التنظيمي على مستوى العلاقة مشروع/مشروع ولكن أيضا على مستوى العلاقة مشروع/إستراتيجية.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

* القدرة على إدماج المشاريع في المؤسسة بصياغة نظام فعال للإدارة المدمجة التي تساهم في تجاوز الصعوبات المرتبطة بالتوليف بين الاستراتيجيات التنافسية، بتوزيع الموارد، بإرساء ثقافة المشروع ، أو تلك المتعلقة بالانتقال من المشاريع إلى العمليات وضرورة تثمين التعلم المكتسب.

* في الأخير، يتوقف نجاح هذا النظام على قدرة مختلف المهن في المؤسسة على التكيف مع طبيعة عمل هذا النظام، وعلى مساهمتها الفعلية على كافة المستويات ومراحل السياق العام لصياغة الإستراتيجية.

الشكل رقم [2]: النظام الاستراتيجي للإدارة بالمشاريع



Source :(IMOUDACHE, 2012, inspiré du Modèle de Ben Mahmoud-JOUINI, 1998).

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- Bassetti A, 2002. *Gestion du changement, Gestion de projet: Convergence-Divergence cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement* (Thèse de doctorat en génie industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers centre d'enseignement et de recherche de Paris, 2002).
- 2- Brilman J, 2001. *Les Meilleures Pratiques de Management*, Editions d'organisation, 3ème Edition, Paris.
- 3- Darbelet.M, Izard.L, scaramuzza.M, 2007. *l'Essentiel Sur Le Management*, BERTI Editions, 5^{ème} Edition, Alger.
- 4- Drucker P, 1999. *L'avenir du Management Selon Drucker*, Edition village mondiale, Paris.
- 5- Ducreux. J, Abate.R, Kachaner.N, 2009. *le Grand livre de La Stratégie*, Eyrolles, Editions d'organisation, Paris.

المقاربة الإستراتيجية بالمشاريع: بين التناقض والتكامل

- 6- Lenfle.S, 2008. *Projets et Conception Innovante*, (Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 2008).
- 7- Nouiga.M, 2003. *La Conduite du Changement par la Qualité dans un Contexte Socioculturel* (Thèse de doctorat en génie industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers centre d'enseignement et de recherche de paris, 2003).
- 8- Petit.F, 1988. *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Privat Editeur, Paris.
- 9- Pluchart J, 2002. *L'ingénierie de projet créatrice de valeur*, Editions d'organisation, paris.
- 10- RAYNAL.S, 2001. *le Management par Projet: Approche Stratégique Du Changement*, Editions d'organisation, 2^{ème} Edition, Paris.

المقالات العلمية :

- 1- Ben Mlouka.SK, Ouinniche.HK, 2009. "Du Management des projets au Management stratégique par projets : les projets au service de la stratégie", Communication Of The International Business Information Management Association, Volume 11, 2009, ISSN :1943-7765.
- 2- D'armagnac.S, 2012. "La Créativité Face les impératifs Du management de Projet", (article s'appuie sur un travail de recherche doctorale : <http://isdsm.univ-tln.fr>, 2012).
- 3- David.JF, 2002. " Les Principes de Base du Changement", (Dernière mise à jour : 28/02/2002), Article édité sur : [<http://visionarymarketing.com/articles/david1.html>], (premier accès le : 03/01/2005), 367 Ko.
- 4- Garel.G, 2003. " Pour une Histoire de la Gestion de Projet", GERER et COMPRENDRE, N°74, Décembre 2003.
- 5- Metais.E, Roux-Dufort.C, (SD). "Vision stratégique et formes d'apprentissage: Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention", (S.D.), Document édité sur : [<http://www.strategie-aims.com/montreal/mtais-ro.pdf>], (premier accès le : 01/03/2005), 78.6 Ko.
- 6- Midler.C, Lenfle.S, 2002. "Stratégies d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont. Enseignements d'une recherche chez Usinor" , Revue française de gestion 28,140 (2002).
- 7- Poulingue. G, 2007. "Les Membres du Club de Montréal Ont-Ils Influencé la Recherche en Management de Projet ? ", Ecole de Management de Normandie, Cahier de recherche N°48.
- 8- Soparnot.R, 2004. "l'Évaluation des Modèles de Gestion du Changement Organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités du changement", HEC Montréal Gestion, Vol.29.
- 9- Vaillancourt.R, 2003. "Les Paradigmes Irrationnels en Gestion : tiré de, le temps de l'incertitude", presses de l'université de Québec.