

## مشروع المؤسسة كأسلوب إداري لإحداث التغيير التنظيمي

أ.د. شاري بلقاسم جامعة الجلفة

د. قاسي أحمد توفيق مديرية التربية

## الملخص:

إن الهدف من إحداث التغيير التنظيمي هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية، يقصد من ورائه المسيرون إدخال نوع من الديناميكية على المنظمة، وهذا من خلال تغيير أساليب التسيير القديمة واستبدالها بأساليب جديدة مغايرة تتماشى مع الظروف المستجدة، كما تعدد منهجيات التغيير التنظيمي، ومشروع المؤسسة هو أحد هذه الأساليب الإدارية والذي يقوم على العمل بالمشاريع كأداة للتسيير، فهو أسلوب للتجديد يعطي قدرة للمنظمة على التكيف مع واقعها وخصوصياتها، وثورة هيكلية تمتد لتشمل أنظمة القيادة والتنفيذ داخل المنظمة والانتقال من النمط التقليدي للتسيير الذي يقوم على منطوق العمليات أي العمل المبرمج مسبقا عبر مجموعة من الإجراءات والتعليمات، إلى نمط الإدارة بالمشاريع الذي يعتمد على منطوق العمل كفريق.

تلجأ الكثير من المنظمات إلى تبني مشروع المؤسسة كونه وسيلة ناجعة لتحقيق التغيير التنظيمي المخطط، ومنهجية فعالة لحشد وتحفيز المرؤوسين، ولأنه يساهم في تجديد الممارسات المهنية وتطوير الكفاءات العملية للمرؤوسين، إذا يتعلق الأمر هنا بإجراءات مدروسة، وعمليات ووسائل تشجع على العمل الجماعي لتسهيل تنفيذ التغيير المخطط.

الكلمات المفتاحية: مشروع المؤسسة، التغيير التنظيمي، مراحل مشروع المؤسسة.

Résumé

Le but du changement organisationnelle est de réaliser l'adaptations au niveau de l'environnement organisationnelle et sociale, les responsable visent par lui de rendre l'organisation plus dynamique, et cela par le changement des anciens manière de direction par d'autre plus moderne convenable avec les nouveau circonstances. Il y à différents méthodes de changement organisationnelle et le projet d'établissement est l'un de ces formes, qui s'appuis sur le travail par projet comme procédé. C'est un mode de renouvellement qui permet a l'organisation de s'adaptais avec sa réalité et ces particularités,

et une révolution qui touche l'organigramme par la modification des systèmes de gouvernances et d'exécutions au sein de l'organisation, et aussi représente une transitions des systèmes traditionnelle de l'administrations qui s'appuie sur la logique de fonctions c'est-à-dire sur le travail précédemment programmer par un ensemble d'opérations, vers un autre qui valorise la logique du travail des équipes.

Plusieurs organisations adoptent le projet d'établissement puisque c'est un efficient moyen de réaliser le changement organisationnelle planifier, et une efficace méthode pour mobiliser et motiver les subordonnés, de même il contribue au renouvellement des pratiques professionnelles et développe les qualifications des employés, donc en est ici devant des opérations et des moyens qui encourageants le travail collectifs afin de simplifier la réalisation du changement planifier.

**. le projet d'établissement, le changement organisationnelle, les étapes du projet d'établissement .**

تمهيد:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات السريعة والمتلاحقة على مختلف الأصعدة، التكنولوجيا والسياسية و الاقتصادية والإدارية... وغيرها، مما ينعكس أثره بشكل كبير على المنظمات التي أصبح من أهم انشغالاتها وأهدافها هو تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة و المتجددة، بالإضافة إلى أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات على اختلافها تجعل من الضروري إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية، وذلك بالاعتماد على منهجية التغيير التنظيمي المخطط لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر.

إن الغرض من إحداث التغيير التنظيمي هو تحقيق التكيف على مستوى البيئة التنظيمية بشكل خاص والبيئة الاجتماعية بشكل عام، كما أنه عمل مقصود يهدف من ورائه المسيرين والمشرفون إلى إدخال نوع من الديناميكية على المنظمة، وهذا من خلال تغيير أساليب التسيير القديمة، واستبدالها بأساليب جديدة مغايرة تتماشى مع الظروف المستجدة، بالإضافة إلى تغيير شكل السلطة الإدارية، نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، طرق تقسيم العمل وأنساق الاتصال، وهذا كله بغرض تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية.

تتعدد منهجيات واستراتيجيات التغيير التنظيمي، ومشروع المؤسسة هو أحد هذه الأساليب الإدارية، والذي يقوم على العمل بالمشاريع كأداة ووسيلة للتسيير، فهو أسلوب للتجديد يعطي قدرة للمؤسسة على التكيف مع واقعها وخصوصياتها، وثورة هيكلية تمتد لتشمل أنظمة القيادة والتنفيذ داخل المنظمة

والانتقال من النمط التقليدي للتسيير الذي يقوم على منطق العمليات أي العمل المبرمج مسبقا عبر مجموعة من الإجراءات والتعليمات، إلى نمط الإدارة بالمشاريع الذي يعتمد على منطق العمل كفريق، وذلك بجمع أفراد ذوي كفاءات متعددة يساهم كل منهم من خلال مهنته في تحقيق أهداف المشروع، إن الاعتماد على مشروع المؤسسة هو توجيه لمختلف الفاعلين في المؤسسة وجهودهم نحو الوصول إلى هدف محدد يرتبط تحقيقه بالتكلفة، الجودة، والأجال.

إن العمل بالمشاريع يمس كل المؤسسات مهما كان القطاع الذي تنشط فيه، وفي كل مرة يتعلق فيها الأمر بإدارة عمليات من طرف كفاءات مختلفة تتعاون مع بعضها البعض للوصول إلى هدف محدد، هكذا فإن العديد من المؤسسات تعمل بأسلوب المشاريع لتجسيد عمليات تستدعي موارد عديدة ومتنوعة من المؤسسة.

منذ بداية فترة الثمانينات لجأت الكثير من المؤسسات إلى العمل بمشروع المؤسسة كونه الوسيلة الناجعة لتحقيق التغيير التنظيمي المخطط، والمنهجية الفعالة لحشد وتحفيز المرؤوسين، ولأنه يساهم في تجديد الممارسات المهنية وتطوير الكفاءات العملية للمرؤوسين، بالإضافة إلى أن مشروع المؤسسة يفترض وجود علاقة وثيقة بين مراحل مختلفة هي: التحضير، التخطيط، التنفيذ والتقييم، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار لثقافة المؤسسة، إذا يتعلق الأمر هنا بإجراءات مدروسة، عمليات ووسائل تشجع على العمل الجماعي لتسهيل تنفيذ التغيير المخطط.

لذا سنحاول في هذا المقال التطرق أولا إلى، ماهية مشروع المؤسسة لمعرفة أصله وكيفية تطوره وكذلك تعريفه وتحديد مختلف المفاهيم القريبة منه والمشابهة له، ثم التعرف ثانيا على الفريق المكلف بانجاز مشروع المؤسسة، لنعرض في الأخير المراحل المتعددة التي يأخذها مسار المشروع.

## 1. ماهية مشروع المؤسسة:

### 1.1. أصل وتطور الإدارة بالمشاريع:

في كل الأوقات قام الإنسان بإنجاز المشاريع، ولكنه بدون شك لم يعطي هذا الاسم للأعمال والأشغال التي أنجزها، ومؤسسات الهندسة البيتروكيمياوية ومصانع الأسلحة في الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبابة في الحديث عن إدارة المشاريع في فترة الخمسينيات، وعملت هذه المؤسسات الكثير لتطوير منهجيات وأدوات إدارة المشاريع.

ابتداء من الثمانينيات تطور الإعلام الآلي بدرجة كبيرة وتطورت معه برامج يطلق عليها برامج "تسيير المشاريع" هذا ما سهل التعامل مع المعطيات الكثيرة ولكنه صعب في الوقت نفسه من تحليل الوضعيات، وفي سنوات التسعينيات من القرن الماضي كانت الأسواق في أزمة وقل الطلب، وفي هذا الوضع الصعب بدأت كل مؤسسة مهما كان ميدان نشاطها، تبحث أو توسع حصتها من الأسواق، أو على الأقل تحافظ على حصتها، وللوصول إلى هذا عليها تحسين مجموع عملياتها على مستوى الأبعاد الثلاثة: الجودة، التكلفة، والأجل.

في بداية سنوات 2000 قدمت أدوات ومنهجيات إدارة المشروع، وكذا قدرات معالجة وتخزين المعلومات المتوفرة إجابة شاملة عن السؤال " كيف نتحكم في نفس الوقت في الأبعاد الثلاثة: تقنية، تكلفة، وأجل العملية"، كلمة مشروع أصبحت بالمرّة سحرية وشر لا بد منه، هكذا أضحت المؤسسات في كل قطاعات النشاط أكثر فأكثر تستعمل حاليا هذه الكلمة لوصف عمليات معقدة داخلية أو خارجية تستدعي موارد مختلفة من المؤسسة، هذه العمليات يقودها رئيس المشروع، واستخدام منهجيات وأدوات لقيادة ومراقبة المشروع تشكل ما يسمى إدارة المشروع (Jean-Louis G. Muller et Michel Joly, 2002, p 5-6).

## 2.1 تعريف مشروع المؤسسة:

قبل أن نصل اليوم إلى معنى الإدارة بالمشاريع والذي يعتبر الخلفية النظرية لمشروع المؤسسة كان الحديث في البداية خلال سنوات الخمسينيات أولا عن المشروع وانتقاله من ميدان البناء و المقاولات إلى المؤسسات الصناعية، ثم عن إدارة أو تسيير المشروع وصولا إلى الإدارة بالمشاريع، لذا وجب علينا أولا تحديد هذه المفاهيم والاصطلاحات كونها متشابهة وقريبة من بعضها، قبل تحديد معنى مشروع المؤسسة.

1.2.1. المشروع: « le projet »

يعرف المشروع على أنه مسعى نوعي نستطيع من خلاله البناء \_ بطريقة منهجية ومتدرجة \_ لواقع نتطلع إليه ( François Blondel, 2006, p 477)، ويعرف كذلك بأنه مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، فهو: مؤقت: لأن لكل مشروع بداية محددة ونهاية محددة، حيث يتم الوصول للنهاية عندما تتحقق أهداف المشروع أو عندما تتضح عدم إمكانية تحقيقه أو فقدان الحاجة إليه فيتم إنهاؤه، ففي كل الحالات مدة المشروع محددة فهو ليس مجهودات مستمرة.

كما أن صفة المؤقت لا تنطبق على الخدمة أو المنتج الذي يخلقه المشروع، إذ يتم تنفيذ معظم المشروعات للحصول على نتيجة دائمة ومستمرة.

نتيجة أو خدمة أو منتج فريد: يقدم المشروع نتائج فريدة تكون على شكل:

- منتج أو مصنوعات نهائية، أو إحدى المكونات لمنتج ما.
- خدمة من شأنها المساعدة في الإنتاج أو التوزيع.
- نتيجة أو مستندات، مثل بحث يطور استخدام طريقة جديدة في الإنتاج، أو أسلوب جديد يستفيد منه المجتمع، فالتفرد هو أحد أهم خصائص المشروع.

التحسين المستمر: وهو التقدم المتدرج والتطور باستمرار، فمثلا بعد التردد والارتباك أثناء الانطلاق في المشروع يصبح أكثر وضوحا وتفصيلا عندما يقوم فريق المشروع بتحديد دقيق للأهداف والمراحل المتبعة. أخيرا فإن المنظمات تقوم بأداء عملها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ويمكن تصنيف العمل بصفة عامة إلى مشروعات وعمليات، وعلى الرغم من تداخلهما في بعض الأحيان لاشتراكهما في بعض المزايا، إلا أنهما يختلفان بصفة أساسية في كون أن العمليات تستمر وتكرر بينما تكون المشروعات مؤقتة

ومتفردة، كما يختلفان من حيث الأهداف فالغرض من المشروع هو تحقيق أهدافه ثم الانتهاء منه، بينما الهدف من العمليات هو الحفاظ على سير العمل، فالمشروع ينتهي عند تحقيق الأهداف المحددة له، بينما تتخذ العمليات مجموعة جديدة من الأهداف ويستمر العمل.

تنفذ المشروعات على جميع مستويات المنظمة قد تشمل شخصا واحدا أو الآلاف من الأشخاص، كما أن مدتها تتراوح بين عدة أسابيع وعدة سنوات، وقد تشمل فرعا أو وحدة فقط في المنظمة أو تشمل عدة وحدات.

ومن بين المشاريع يمكن أن نذكر على سبيل المثال ما يلي:

- تطوير خدمة أو منتج جديد.
- إحداث تغيير في هيكل المنظمة أو موظفيها أو أسلوب عملها.
- لمنصب سياسي.
- تنفيذ إجراء أو عملية تجارية جديدة (المعهد الأمريكي للمقاييس القومية، 2004، ص 5-7).

### 2.2.1. إدارة المشروع: «Le management de projet»

إدارة أو تسيير المشروع تعني تطبيق مختلف المعارف والكفاءات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بغرض تحقيق متطلباته، ويتم تحقيق إدارة المشروع عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروع وتكاملها بطريقة صحيحة وهذه العمليات هي: الانطلاق، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق كما أن إدارة المشروع تهدف عادة إلى:

- التعرف على الاحتياجات.
- المراعاة أثناء تخطيط وتنفيذ المشروع لمختلف حاجات ومخاوف وتوقعات المشاركين فيه.
- الموازنة بين مختلف متطلبات المشروع ومن جملتها: المحتوى، الجودة، الأجل، التكلفة، الموارد، والمخاطر.

إن خصوصيات المشروع تؤثر إلى حد كبير على متطلباته وطبيعته، وعلى قائد المشروع الانتباه لذلك، لأن العلاقة وثيقة بين هذه المتطلبات حيث أن التأثير على أي عنصر منها يحدث تغييرا في بقية العناصر، فمثلا تقليص مدة الانجاز غالبا ما يتطلب زيادة في التكلفة لإنجاز نفس العمل في وقت أقل.

وبسبب إمكانية حدوث تغيير ما فإن مخطط إدارة المشروع تتم مراجعته باستمرار ووفق كل مرحلة من مراحل المشروع، هذه المراجعة المستمرة تحقق التحسين المتواصل لمخطط المشروع، وتجعله أكثر تفصيلا ودقة (Project Management Institute, 2008, p 3-4).

### 3.2.1. الإدارة بالمشاريع: «Le management par projet»

أسلوب الإدارة بالمشاريع هو قبل كل شيء حالة نفسية تشجع على: العمل على شكل فرق، على الشفافية، وعلى بلوغ أهداف طموحة، تحمل المخاطر والبحث عن النجاعة، كما أن هذا النمط الإداري

يسهل الاتصال بين أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى أنه يسهل عملية اتخاذ القرارات (Hugues Marchat, 2008, p 10).

إن إدارة المشروع هي من مسؤولية قائد المشروع تتمثل في تنظيم وتسيير المشروع على المستوى التنظيمي وعلى مستوى القيادة، أما الإدارة بالمشاريع فهي من مسؤولية إدارة المؤسسة وتقوم على تشجيع ثقافة جامعة لكل موجهة للعمل بالمشاريع داخل المؤسسة، ضرورة لكي يشارك كل واحد على مستواه في المشاريع المنجزة (Jean-louis G Muller, 2005, p18)، هذا يقتضي أن الجميع في المؤسسة يشعر بأنه معني بالمشاريع، وأن كل واحد يقبل في كل مرة يتم فيها اللجوء إلى العمل بالمشاريع، أن يضع نفسه تحت تصرف المؤسسة للعمل في المشروع.

المؤسسة عبارة عن كيان معقد مهمته بالضرورة ليست انجاز المشاريع، وهيئات المؤسسة المختلفة لكل منها وظيفة معينة وأهداف محددة بحسب طبيعة المؤسسة، والمشروع الذي يستعمل موارد خاصة بهذه الهيئات والمصالح يأتي ليحدث خلل في التنظيم الموضوع لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن قرار انجاز مشاريع يتطلب في كل الحالات موارد مالية معتبرة لذا يجب أن يؤخذ على مستوى القيادة العامة، هذه الأخيرة عليها وضع كل الإجراءات اللازمة التي تسمح بالمرّة، من جهة للمشاريع بالحصول على الوسائل الضرورية لانجازها، ومن جهة أخرى تسمح بالتقليل قدر الإمكان من الاختلال في عمل هيئات ومصالح المؤسسة.

إذا من خلال هذا يمكن أن نعرف الإدارة بالمشاريع بأنها: نمط لإدارة المؤسسة بواسطة قواعد عمل عامة يتم تطبيقها على الجميع، وثقافة جديدة للمنظمة تنبع من قيم جماعية موجهة، يتقاسمها الجميع. إن أسلوب الإدارة بالمشاريع يمكن أن يستخدم بالشراكة مع أساليب إدارية أخرى مثل إدارة الجودة، والإدارة بالعمليات (Jean-louis G Muller, 2005, p107).

#### 4.2.1 مشروع المؤسسة: « Le projet d'établissement » ou « Le projet d'entreprise »

يستتر خلف معنى مشروع المؤسسة عنصر مهم ألا وهو: مشروع كل المؤسسة، فإلى ماذا ترمي هذه العبارة، إن مشروع تعني شيئاً أو موضوعاً مستقبلياً يبنى حول أهداف، تعترضه عدد من الصعوبات العوائق، المخاطر، وأخطاء في التقدير، وكذلك تغييرات يتم تقريرها خلال انجازه. كل المؤسسة تقتضي منطقاً تنظيمياً يُشرك أشخاص يتفوقون لتسخير طاقاتهم في اتجاه موحد، فالمؤسسة عبارة عن كل معقد من المتغيرات التي تعمل مع بعض كنظام (Hugues Marchat, 2010, p31).

يقوم مشروع المؤسسة، انطلاقاً من الوضعية الحالية للمؤسسة، وبتحديد الوضعية التي نرغب في

الوصول إليها في أجل محدد، مع الأخذ بعين الاعتبار تطور محيط المؤسسة، ويمكن تشبيهه بمشروع للتغيير، هذا المسار يمتد كمشروع، مع مرحلة ما قبل المشروع، مرحلة المشروع، مرحلة ما بعد المشروع. هدف مرحلة ما قبل المشروع هو تحديد مخطط العمل للذهاب من المرحلة الحالية إلى المرحلة المرغوبة، فمرحلة ما قبل المشروع تتألف من التعريف لكل من:

- الحالة أو الوضعية الراهنة.

- الحالة أو الوضعية المرغوبة.
  - مخطط العمل: . نقاط قوة وضعف المؤسسة.
  - تحديد الأعمال الواجب القيام بها.
  - تكييف الوسائل مع محيط العمل (الموارد، الميزانية، الأجل).
- أما مرحلة المشروع فتتمثل في الإشراف على الإجراءات المقررة (متابعة النتائج، التكلفة، متابعة آجال الانجاز).

هذا النوع من المشاريع يتميز بتغير المحيط في أثناء انجازه مما يستدعي ضبط الأهداف باستمرار، الشيء الذي يمكن أن ينتج عنه انخفاض معنويات أعضاء المشروع الذين كانوا متحمسين في البداية، لكنهم قد يشعرون بالإحباط إذا تغيرت الأهداف في كل مرة، لذا فإن مشروع المؤسسة يتطلب تعيين قائد للمشروع يتميز بالقدرة العالية على التواصل مع الآخرين، وهذا للرفع من معنويات أعضاء فريق المشروع طوال مدة انجازه. (Jean –louis G Muller,2005,P 21).

### 3.1. أهداف مشروع المؤسسة:

من المهم التعبير عن ما ننتظره من المشروع، وهذا لتحديد أفضل الموارد التي يجب توفيرها لتحقيق أهدافه، والمنظمة تستطيع أن تميز في مشاريعها أهداف أساسية عدة منها.

- الاستجابة الجيدة للقواعد المعمول بها، والتهيؤ للتغيرات الحاصلة في عالم المنظمات وفي المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- التميز عن المنافسين.
- تنشيط العمل بالفرق وزيادة الترابط بين مختلف فروع المنظمة، من خلال توحيد المرؤوسين حول مشروع موحد.
- هيكلة المنظمة على شكل جديد وتحسين عملها.
- التنسيق الجيد بين مختلف ممارسات أعضاء المنظمة.
- المساهمة في احترافية أعضاء المنظمة.
- الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة.
- وضع إطار للعمل أكثر وضوحا وسلاسة للجميع، وتسهيل اندماج العاملين الجدد.
- استباق وتفادي أفضل للمخاطر والوضعيات الصعبة، وإقامة مخطط للأخطار.
- المحافظة على بقاء المنظمة (Christophe Pelletier, 2010, p 36).
- التقليل من كل أنواع المخزونات.
- التقليل من تكلفة الإنتاج.
- تخفيض مدة الإنتاج.

• تحقيق جودة المنتجات (Alain COURTOIS et Maurice PILLET, 2003, p 93).

#### 4.1. عوامل نجاح مشروع المؤسسة:

إن التطرق للعوامل المساعدة على نجاح مشروع المؤسسة هو موضوع واسع جدا ومتشعب، لذا سنحاول أن نكتفي في هذا العنصر بالاقتران على أهم العوامل و أكثرها تأثيرا على مسار مشروع المؤسسة وهي:

• ضرورة مساندة القيادة العامة لهذه الإستراتيجية.

• التعريف الجيد للحاجات التي تدفع إلى انجاز المشروع.

• وضع مخطط محكم للمشروع.

• أن تكون أهداف المشروع واقعية و يمكن تحقيقها.

• تقطيع المشروع إلى مراحل صغيرة.

• الرؤية الواضحة للمشروع وأهدافه.

• توفر الفعالية والحافز لدى فريق المشروع (Chantal Morley, 2008, p155).

فضلا عن هذه العوامل هناك ثلاث جوانب إنسانية يمكن إضافتها وهي:

• وجوب مشاركة وانخراط الجميع في مسعى المشروع.

• معرفة أعضاء فريق المشروع بأجديات أسلوب الإدارة بالمشاريع، و توفر الكفاءة فيهم.

• ضرورة وجود التنسيق وقيادة التغيير (Olec Kovalevsky, 2010, p 66).

وهناك عوامل أخرى تتعلق بقائد فريق المشروع وهي:

• أن يكون قد تلقى تكوينا في مجال الإدارة بالمشاريع.

• أن يتوفر على الوقت اللازم لإدارة وتوجيه المشروع.

• أن يفصل بين دوره كقائد للمشروع ودوره الوظيفي العادي (Michelle Gillet et ,2010, p 49-50).

(Patrick Gillet).

#### 5.1. عوامل فشل مشروع المؤسسة:

هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تشكل عائقا أمام السير الحسن للمشاريع بل وحتى

أكثر من هذا قد تتسبب في فشلها تماما، ومن بين هذه العوامل نجد ما يلي:

• إطلاق المشروع بدون أن يكون هناك توافق بين مختلف الفاعلين فيه على الأهداف التي يجب تحقيقها.

• عدم التوازن بين طموح وأهداف المشروع وبين الوسائل أو الأجل المحددة له.

• عدم دقة دفتر الشروط ومبالغة فريق المشروع في التوقعات.

• التزايد المستمر لحاجات وتكاليف المشروع بسبب سوء التحضير.

- المشاركة الضعيفة لأعضاء المنظمة والإدارة في المشروع.
  - نقص الصرامة في قيادة ومتابعة المشروع.
  - عدم ملائمة الموارد، وقلة الكفاءات في فريق المشروع.
  - الشك والريبة في إمكانية نجاح المشروع، وكذلك مقاومة التغيير ( Véronique Messenger Rota, 2008, p 14-15).
- بطء تداول المعلومات المتعلقة بتقدم المشروع بين مختلف الفاعلين فيه.
- التحضير السيئ للمشروع والمتمثل في: أهداف غير واضحة، سوء تقدير عبء العمل الإضافي، ونقص التنسيق.
  - الانحراف عن مسار المشروع في أثناء التنفيذ (Jean-Luc Deladrière et autres, 2007, p108).
2. فريق مشروع المؤسسة:

إن العمل بالفرق مظهر من مظاهر الديناميكية الجماعية التي تحقق فعالية المنظمة، وبالنسبة لعلماء النفس الاجتماعيين المجموعة تتكون انطلاقاً من اللحظة التي يتفاعل فيها شخصين على الأقل مع بعضهما البعض، ويضعون جهودهم معا للوصول إلى هدف معين، ونستطيع أن نميز هنا بين المجموعات الغير رسمية ذات الطابع الاجتماعي لأنها تقوم على أساس التوافق والتجانس، والمجموعات الرسمية التي يتم تكوينها في المنظمات بغرض انجاز مهمة أو عمل محدد.

على هذا الأساس نستطيع أن نقول بأن المجموعة والفريق هما مفهومان مترادفان، إلا أن الأبحاث في مجال علوم الإدارة تميز بين مستوى المفهومين، لأن كلمة الفريق توحى وتفيد بأن مستوى التماسك والحشد يكون مرتفعاً أكثر في الفريق منه في المجموعة، فليس هناك فريق مشروع إلا انطلاقاً من اللحظة التي يخلق فيها ترابط بين الأعضاء بفضل التنسيق بين جهودهم، ولهذا إذا كان كل فريق يتأسس انطلاقاً من مجموعة أولية، فإن أي مجموعة لا تصبح بالمقابل فريقاً.

### 1.2. تعريف الفريق:

الفريق يشكل كلاً يكون على الإجمال أكبر من مجموع أجزائه، ويعرف بأنه مجموعة من الأشخاص لها أهداف مشتركة، يلتزمون بالتعاون معا تجاه مهمة، مشروع أو مسؤوليات محددة أو منتظمة، وبالإجمال فإن الفريق هو مجموعة أشخاص يعملون في نفس المهمة أو يوحدون جهودهم لنفس الغرض، ومهما كان حجمه أو طبيعته فالمنظمات تثمن أكثر فأكثر إدارة العمل بالفرق لانجاز عملياتها ومهامها (Jean-Claude Bernatchez, 2003, p 86).

وللعمل بالفرق فوائد للمنظمة ولأعضائها منها:

- علاقة أحسن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد اللذين يعملون بها.
- مرونة أكبر في هيكل المنظمة.
- إجابة مناسبة لتهديدات المحيط الخارجي.

- طريقة عمل تحقق التعليم التنظيمي.
  - يساهم في الاندماج الجيد لوحدة الإنتاج القاعدية (Jean-Claude Bernatchez, 2003, p 87).
- ### 2.2. خصائص فريق المشروع:

يملك فريق المشروع صفات يختص بها وهي كالآتي:

- وجود هدف مشترك.
- عدد قليل من الأعضاء من (3 إلى 20) تقريبا.
- دوام يمتد من ساعات عديدة إلى سنوات عديدة.
- وجود حدود بين الفريق ومحيطه.
- التواجد معا والتفاعل بين الأعضاء، وترابطهم.
- وجود ثقافة الفريق، عن طريق ظهور قيم مرتبطة بالعمل، معتقدات ولغة رمزية خاصة بالفريق.
- تفاعل ملموس ورمزي بين الفريق ومحيطه (Simone Landry, 2007, p 43).

### 3.2. تشكيل فريق المشروع مرحلة مهمة:

إن اختيار فريق للمشروع هو نقطة حاسمة لجعل المرؤوسين يقبلون بالتغيير، والفريق الجيد للمشروع يتم بناءه بواسطة أشخاص يكونون محل ثقة من طرف المرؤوسين، كما أن هذه الثقة يتم بناؤها انطلاقا من قدرة هذا الفريق على التدريب والمرافقة، وقدرته على التكيف مع التطورات غير المتوقعة وفهم المشاكل التقنية، خاصة في المراحل الصعبة أثناء التغيير.

إن جزءا كبيرا من نجاح الفريق يكمن في الإجراءات، ولكن أيضا في التصرفات الخاصة بأعضاء الفريق وبالمحيط، وكذلك في قائد الفريق لأنه هو من يحدد قواعد العمل وطرق تنفيذه التي لا تخضع للنقاش كونها تتصل بالهدف المراد الوصول إليه، وهذا ما يؤثر بقوة على إستراتيجية الفريق المكلف بالتغيير.

يحدد فريق المشروع مراحل التغيير حسب مشاركة وإسهامات مختلف الفاعلين فيه، والتي قد تكون على شكل تحضير خطط مفصلة، وضع منهجيات عمل جديدة، اقتراح استثمارات جديدة، القيام بتجارب، إصلاح إختلالات، فيضع لها رزنامة يأخذ فيها بعين الاعتبار العوائق الاجتماعية، القانونية، والمتعلقة بالأفراد، خاصة إعلام الشركاء الاجتماعيين لتفادي توقيف المشروع في مرحلة ما، والذي علاوة على العقوبات القانونية، له آثار سلبية على تحفيز أعضاء الفريق، وعلى سير عملية التغيير، وكذلك على صورة المنظمة..

فعلى فريق المشروع تقييم تكلفة كل مرحلة، توقع اللحظات التي على الإدارة القيام فيها باختيارات مصيرية، كما أن الضبط الدقيق لمخطط عمل المشروع سوف يسمح على مدار المشروع بتحديد الانحرافات عن الأهداف من ناحية التكلفة والأجال (JÉRÔME DUVAL-HAMEL, 2008, p 380).

## 4.2. فئات الفرق:

يمكن أن تضم المنظمة فئات متنوعة من الفرق بحسب حجمها والقطاع الذي تنشط فيه، فمنظمة كبيرة تضم فرقا أكبر من منظمة صغيرة، ومنظمة عمومية تضم في الغالب عددا أكبر من الفرق منه في مؤسسة خاصة تكون بنفس الحجم.

والفرق تصنف إلى عدة فئات سواءً حسب النشاط، أو مدة عملها، أو بالنظر للسلطة التي تحوزها، وفئات الفرق الأكثر شيوعا هي:

. فرق عامة ومتخصصة من ناحية تفويضها:

- الفريق الذي يهتم بمشكلة عامة في المؤسسة ويتلقى تفويضا عاما، وهذا الفريق لا يكون مؤقتا، قد يكون مثلا فريقا مفوضا لصياغة التوصيات لرئيس المؤسسة للبحث عن أسواق جديدة.
- فريق بتفويض خاص، ويشكل ليتكفل بمسألة خاصة مثل إطلاق منتج جديد.

. فرق القرارات والفرق الاستشارية من ناحية سلطتها:

- الفريق الخاص بالقرارات يتلقى عادة تكليفه من مجلس الإدارة، يتعلق الأمر إذا بسلطة يتم تفويضها للفريق، وهي مثلا حالة لجنة تنفيذية أو مجلس أطباء في مركز طبي.
- الفريق الاستشاري بالتأكيد هو الصيغة الأكثر انتشارا، قدرة تأثيره ترتبط بنوعية نصائحه، فمثلا وضع برنامج لتقييم الأداء عموما يسند إلى فريق استشاري.

. فرق داخل الدرجة الهرمية الواحدة، أو متعددة الدرجات الهرمية، من ناحية امتدادها:

- إن ميزة داخل الدرجة الهرمية الواحدة، أو تعدد الدرجات الهرمية لفرق العمل، ترتبط بالأهداف المرجوة أو التحديات المرفوعة، ففي منظمة ما تنظيم نشاط اجتماعي لفائدة الموظفين (حفلة، خدمات،...) يستند عموما إلى فريق ينتمي أعضائه إلى درجات متعددة في السلم الهرمي، لأن هذا النشاط موجه لجميع موظفي المنظمة.
- من جهة أخرى وفي بعض الحالات، عندما تكون هناك مشكلة في مصلحة معينة، نلجأ إلى فريق من داخل نفس المستوى للسلم الهرمي للمنظمة، مثلا تحسين عمل آلة ما في مصلحة الإنتاج، يسند قبل كل شيء إلى فريق يكون أعضائه من نفس المصلحة.

إن إنشاء الفرق يجب أن يتطابق وحاجيات المنظمة، فالأفراد الذين يعملون بها، والأهداف والمشاريع المسطرة، هم من يحددون فئات الفرق التي يجب أن توضع، كعلامة على العمل المتناسق (Jean-Claude Bernatchez, 2003, p 89).

## 5.2. أبعاد فعالية فريق العمل:

تشير الأبحاث المتعلقة بفعالية فرق العمل أن هناك أربعة أبعاد للتعرف على مدى فعالية الفريق وهي: نوعية تجربة الفريق، مردوده، شرعية الفريق، وأخيرا إستراتيجيته، كما أن الأهمية التي يأخذها كل بعد في عملية تقييم فعالية الفريق تعود إلى انشغالات ومصالح الفاعلين المهمين في عمل الفريق.

## 1.5.2. نوعية تجربة الفريق:

فعالية الفريق تقاس بدرجة مساهمة تجربة الفريق مع بعضه في راحة وسعادة أعضائه، بالإضافة إلى نماء وتقدم مهاراتهم، إن ما يمنحه الفريق لأعضائه وما يمنحه الأعضاء للفريق هي كذلك مؤشرات على فعالية الفريق يمكن تصنيفها في خمس مجموعات: نوعية الحياة في الفريق، الرضا عن العمل فيه، دعم العمل في الفريق، التطور المهني، وكفاءات الأعضاء، إن تسمية نوعية تجربة الفريق تعبر بوضوح عن فحوى هذا البعد وتعكس بجلاء قيم الموظفين.

## 2.5.2. مردود الفريق:

هذا البعد يعكس بوضوح مكوناته الاثنان وهما، الاقتصاد في الموارد والإنتاجية قيم المدراء، وهو يستند إلى معايير للنجاحة يمكن ملاحظتها، قياسها وتكميمها، المؤشرات تعبر عن نفسها على شكل نسبة يتم حسابها بمقارنة النتائج المحصل عليها حاليا مع النتائج السابقة والنتائج المرجوة.

وهناك أربعة مؤشرات دائمة الحضور في قياس الاقتصاد في الموارد وهي: (درجة تخفيض الفريق للموارد المستعملة مع ضمان الجودة، نسبة تخفيض المصاريف، والأخطاء، تقليص النفقات، والتبذير)، أما فيما يخص الإنتاجية فيتم التعبير عنها بنسبة نحصل عليها من قسمة كمية السلع والخدمات المنتجة من طرف الفريق، على كمية الموارد المستعملة لإنتاجها في فترة معينة.

## 3.5.2. شرعية الفريق:

يعود هذا البعد إلى الحكم على فعالية الفريق من طرف فاعلين من خارج الفريق يكون لهم مصلحة أو اهتمام به (ممولين، مستخدمين، رؤساء، فرق أخرى مرتبطة بعمل الفريق)، هذه الشرعية تنبع من أحكام عامة كثيرة ولكنها ليست دقيقة تستند على أحداث منعزلة وفردية، وهذه الأحكام على الرغم من أنها ليست مؤسسة لكنها تكرس وتثبت سمعة الفريق، خاصة إذا جاءت ممن لهم سلطة على هذا الفريق.

## 4.5.2. استمرارية الفريق:

يتضمن تقييم فعالية الفريق أيضا الإلمام بالدرجة التي يساهم بها إنجاز المهام وتعايش الفريق مع بعضه، في الرفع من احتمال أن الأعضاء يصبح لديهم الرغبة في العمل مع بعضهم البعض مستقبلا، إن استمرارية الفريق تتضمن مكونان وهما: قدرة الفريق على التكيف، ودرجة التزام الأعضاء نحو الفريق، هذا البعد للفعالية هو أساسي بالنسبة لفرق العمل التي يستدعي فيها اكتساب الأعضاء لكفاءات العمل الجماعي وقتا طويلا، وكذلك بالنسبة للفرق التي تكون تكلفة استبدال الأعضاء فيها مرتفعة (Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine, 2007, p183-186).

## 6.2 مسارتطور فريق المشروع:

إن تأسيس فريق المشروع هو مسار طويل، شائك ومكلف، وفي جميع الحالات فإن الفريق قبل أن يصل إلى مرحلة الفعالية يأخذ وقتاً قد يستغرق حتى سنوات، وهذا التطور المستمر من الإنتاج الفردي إلى الإنتاج الجماعي يتطلب تكويناً، إعادة تنظيم للعمل، وأحياناً حتى تغيير مكان العمل، كما يستدعي موارد خارجية واجتماعات دورية، قبل أن يصل الفريق إلى مرحلة التحكم في حل المشاكل، هذا الانتقال من الفردي إلى الجماعي يتم التعبير عنه عموماً بنموذج لمسار يتكون من أربع مراحل هي: مرحلة التكوين، الصراع، ثم الاستقرار، وأخيراً مرحلة النضج.

### 1.6.2. المرحلة الأولى: التكوين

يتكون الفريق بفضل الانجذاب المتبادل بين الأشخاص، وعموماً فإن أعضاء الفريق يعرفون بعضهم من قبل وهكذا يستطيعون أن يطوروا نوعاً من الثقة فيما بينهم، ولأنه غالباً ما يكون هناك نقص في التجربة في العمل بالفرق، تصرفات أعضاء الفريق في هذه المرحلة تغطي عليها الارتجالية، إلا أن الحماس والإرادة في تطوير المؤسسة يحفز أعضاء الفريق للعمل وحصد النتائج الإيجابية لإنجاح المشروع، لذا يتدرب الفريق على العمل كوحدة فيركز على تحديد أدواره، قيمه، بنيته وعمله، على حسب المهمة الموكلة إليه.

خلال هذه المرحلة تشكل الثقة أهم رهان، الثقة تجاه قائد الفريق وتجاه الزملاء، فبناء الثقة داخل الفريق هو محور هذه المرحلة وهو ما يجعل الأعضاء مستعدون لأحداث التغيير، لذا يحاول المؤسسون للفريق خلق شبكة من العلاقات الاجتماعية للدعم تساعدهم للوصول لنتائج أكبر، وهذا يتم عموماً بفضل اتصالات شخصية، لأن الثقة في بداية المشروع مهمة جداً في نظر المؤسسين للفريق، والذين يحاولون اختيار أشخاص يكونون محل ثقة ومفيدين للمؤسسة (Christophe 133-134, SCHMITT, 2008, p).

### 2.6.2. المرحلة الثانية: الصراع

تتميز هذه المرحلة بكثرة الصراعات داخل الفريق والمتعلقة بالتأثير، والقيادة، السلطة واستغلال الموارد داخل الفريق، هذه الصراعات سببها أن قائد الفريق يواجه الأعضاء ولا يفرض القرارات، وبسبب شك الأعضاء في قدراتهم بالنظر للأدوار الجديدة التي أصبحوا يقومون بها ومهام كل واحد منهم، وكذلك بسبب نقص التنسيق بينهم.

وعليه فإن مسألة العدالة في توزيع المهام وصراع الأدوار يحتلون الحيز الأهم في هذه المرحلة، ما هي صلاحيات الفريق؟ ما هي صلاحيات قائد الفريق؟ ما هي صلاحيات كل عضو؟ ففي هذه المرحلة تكون مخاطر شلل الفريق وتقهره إلى الوراء مطروحة أكثر من أي وقت آخر.

### 3.6.2. المرحلة الثالثة: الاستقرار

خلال هذه المرحلة يتم تحديد قواعد العمل، وحل المشاكل بين أعضاء الفريق الذين يصبحون متماسكين أكثر وقادرون على القضاء على الإختلالات، فيتم ضبط دور قائد الفريق، ويتفق الأعضاء أكثر

فأكثر على قواعد سير الفريق، فنلاحظ بروز الثقة بين الأعضاء واختفاء الصراعات داخل الفريق بسبب دور القائد الذي يوحد وجهات النظر، وثقة الأعضاء المتزايدة في قدراتهم.

#### 4.6.2. المرحلة الرابعة: النضج

وفي هذه المرحلة يعمل الأعضاء مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة، كما يستطيع الفريق التعامل مع صعوبات جديدة بنجاح ومواجهة التحديات المستجدة، لأن الأعضاء اكتسبوا القدرة على ممارسة مهام متعددة واستخدام موارد خارجية مختلفة لتنفيذ المهام المتعددة في الفريق، وكذا التنسيق والتعاون مع فرق العمل الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن مرحلة النضج هذه كذلك تتطور وتتطلب المحافظة عليها القيام بمشاريع جديدة لتطوير عمل الفريق (Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine, 2007, p191-193).

#### 7.2. صفات قائد الفريق:

إن قائد الفريق هو مفتاح النجاح في أسلوب العمل بالفرق، كما أن لصفاته الأثر البالغ في حشد وتحفيز الأعضاء، ومع أن لكل قائد أسلوبه الخاص ومميزاته، إلا أن هناك خصائص أساسية لا بد أن تتوفر في كل قائد فريق ناجح.

#### 1.7.2. الإرادة السياسية:

إن درجة فعالية فريق المشروع ترتبط إلى حد كبير بمدى نشاط وحزم قائده، وإصراره على متابعة الأهداف المسطرة، بدون هذه الإرادة القوية ليس هناك أمل في أن يصل الفريق إلى مبتغاه، وتبقى الأهداف مجرد أمنيات تتكسر بمواجهة أول عقبة، وحدها هذه الإرادة تستطيع مجابهة مختلف العوائق التي تقف في طريق المشروع، وبدون هذه الصفة لن يكون هناك قائد ولن يكون هناك فريق.

#### 2.7.2. القدرة على الحشد:

الميزة الأساسية الثانية التي يجب أن تتوفر في قائد الفريق هي القدرة على التعبئة والحشد، وبدونها لن يتحرك الفريق ويعمل بفعالية، من بين الأخطار التي تترصد للفريق هي أنه يكلف أكثر مما ينتج، وهذا في حالة ما إذا كانت مساهمات الأعضاء ضئيلة وتفشى الخمول في الفريق، ولتفادي هذا على القائد المحافظة على درجة عالية من الحشد والتعبئة لمواجهة حالة الخمول والسلبية في العمل، لذا على قائد الفريق أن يتوفر على ثلاث وسائل لمواجهة ذلك وهي:

- استعمال تأثيره الخاص.
- وضع الأعضاء تحت الضغط.
- استعمال تقنيات إدارية ديناميكية.

#### 3.7.2. القدرة على التحكم:

الصفة الأساسية الثالثة التي يجب أن تتوفر في قائد الفريق هي القدرة على التحكم، كما أن ما يشكل فرقا بين فريقي عمل لهم نفس الخصائص هو مدى التحكم في العمل، صحيح أن للعوامل المعنوية الأثر

البالغ في نجاح الفريق، لكن هذا النجاح لن يدوم بدون توفر القدرة على التحكم في: التكاليف، الوقت، أساليب العمل، وفي الجودة، هذه القدرة على التحكم هي ما يحقق الفعالية، ويسمح للفريق بتحديد معالم تسهل له القيام بالتقييم والتصحيح، وهي كذلك ما يسمح بوضع نظام للمراقبة (Olivier Devillard, 2000, p129-131)

بالإضافة إلى هذه الميزات الأساسية يمكن أن نضيف، بأنه يجب كذلك على قائد الفريق أن يكون على دراية تامة بجميع الوظائف والمهن الممثلة في الفريق والموجودة في المؤسسة، ومُلمّاً بكافة الظروف التي تعمل فيها المنظمة، وأن يكون لديه إطلاع على منهجيات وأساليب إدارة وتسيير المنظمات، ويتحكم في تقنيات إدارة الأفراد وتسيير فرق العمل، مبدعاً ومتفتحاً على آراء واقتراحات الآخرين (Alain Cardon, 2003, p 12).

### 8.2. العمل بالفرق لأجل ذكاء أكبر وتفاعل أكثر:

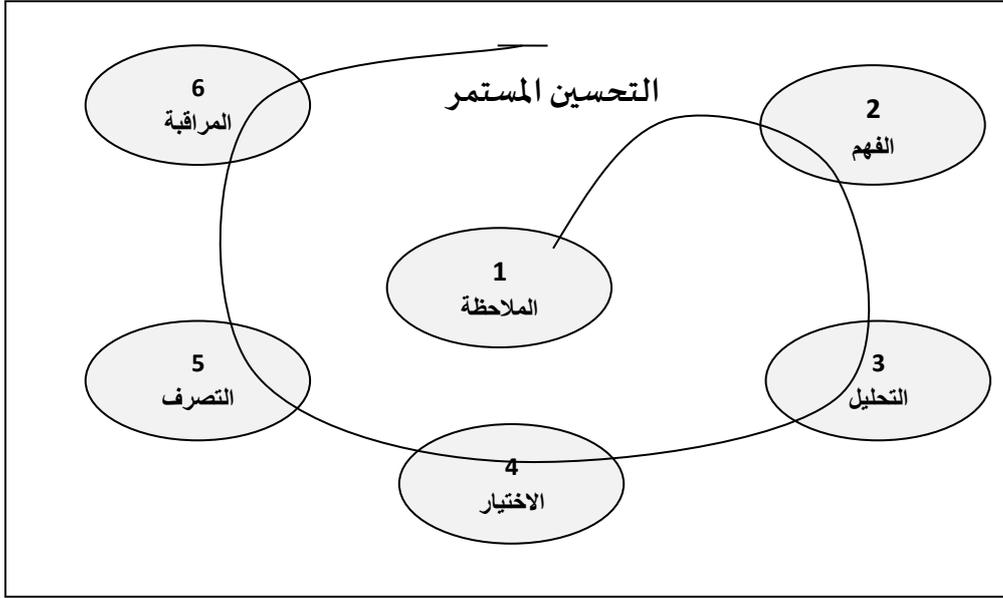
أثبتت الكثير من التجارب أن الإنسان أكثر ذكاء في المجموعة منه عندما يكون وحده، فالتفكير جماعياً، واستغلال الكفاءات في إطار المجموعة، وكذا الاستماع لوجهات النظر المختلفة، هي ممارسات تزيد في الفعالية لأنها تحرر الإبداع لدى كل فرد من المجموعة، العمل معاً في فريق واحد هو تعايش بين مهن وكفاءات مختلفة لأشخاص متميزين من أجل بناء وحدة حول هدف مشترك، فالفريق يمكن أن يتشكل من مهن مختلفة ومن مستويات مختلفة، بهدف تحقيق فعالية أكبر، وجعل القرارات أكثر ملائمة لتطلعات المرؤوسين، ولتحفيز الأفراد المشاركين في هذه الفرق.

وعند معالجة أي مشكلة في فريق العمل، تطرح مسألة هامة وهي تشكيلة هذا الفريق، لذا فإنه من أجل اتخاذ قرار استراتيجي على المدى البعيد، تشكل لجنة إدارية تضم رؤساء المصالح، أما في حالة وضع اقتراحات بخصوص تنظيم جديد للمؤسسة فإن الفريق يتشكل من المدراء والمشرفين، في حين أنه إذا كانت هناك إختلالات في الإنتاج فتشكل الفريق يعني العاملين ورؤساء الورشات. على الرغم من النتائج الايجابية الظاهرة لأسلوب العمل بالفرق، إلا أن الكثير من المؤسسات بقية مرتابة من فكرة العمل بالفرق بل وتعتبرها غير فعالة وبالتالي غير ضرورية، في حين هي تفوت على نفسها الاستفادة من تقنية أثبتت نجاعتها في الكثير من مجالات العمل (Florence Gillet-Goinard et Bernard Seno, 2009, p 154-155).

### 3. مراحل مشروع المؤسسة:

هناك اختلاف حول عدد مراحل انجاز المشروع أو ما يعرف بدورة حياة المشروع، مع العلم انه بإمكاننا إضافة مراحل أو تقليص أخرى وهذا يرجع إلى طبيعة المشروع الذي نحن بصدد انجازه، لذا سنعرض في هذا العنصر باختصار المراحل العامة و الأساسية فقط لأي مشروع، ومنهجية تنظيم المشروع يشرف على قيادتها رئيس المشروع وعليها إتباع مسار يقوم على منطق منظم عبر 6 مراحل مترابطة.

## الشكل 1: تنظيم مسار المشروع



## الجدول 1: مراحل المشروع

الملاحظة	المرحلة 1 : تحليل الوضعية
الفهم	المرحلة 2 : نقد ما هو موجود
التحليل	المرحلة 3 : القيام التشخيص
الاختيار	المرحلة 4 : إعداد واختيار الحلول
التصرف	المرحلة 5 : التنفيذ
المراقبة	المرحلة 6 : المتابعة والتقييم

المصدر: (Nana Hamilton, 2009, p 185).

## 1.3. المرحلة الأولى: تحليل الوضعية

وتتمثل في الوصف بطريقة موضوعية وملموسة للسير الحالي لعمليات المنظمة، والهدف منها هو محاولة تصوير المنظمة وطريقة عملها في لحظة محددة، هذه المرحلة إذا هي نقطة الانطلاق التي يأتي منها الدافع إلى التغيير، تتجسد عبر الجمع والتحقق من مجموعة المعلومات التي ستسمح بالكشف عن مشاكل وصعوبات المنظمة، كما تهدف أيضا إلى المساعدة على توعية الجميع بالنقائص أو عدم الرضا المرتبط بالوضعية الحالية للمنظمة، فهذه المرحلة تعتبر بمثابة المفتاح الذي يعطي للفاعلين الرغبة في التحسن، وهي مرحلة للملاحظة قبل كل شيء، لذا من المهم البقاء محايدين في أثناء دراسة حالة المنظمة والتحلي بالموضوعية.

**2.3. المرحلة الثانية: نقد ما هو موجود**

وتتمثل في إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في سير عمليات المنظمة التي تم دراستها، فهذه المرحلة ستسمح إذا بـ:

- إبراز الفاعلين لنقاط القوة و الإختلالات الموجودة في العمليات المدروسة.
- إجراء تحليل نقدي لما هو موجود، لكل عملية من العمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة على حدى.

**3.3. المرحلة الثالثة: القيام بالتشخيص**

وهو العمل الذي يتمثل في ترتيب أسباب الإختلالات والصعوبات في عمليات المنظمة حسب الأهمية، بغية تقديم حلول مناسبة لها تتوافق مع المحيط الثقافي الاجتماعي للمنظمة وطريقة التسيير المعمول بها، هذه المرحلة ستسمح إذا بـ:

- تقدير أهمية كل اختلال أو مشكل تم كشفه في عمل المنظمة.
- قياس الفارق بين أهداف المنظمة والوضعية الحالية لها.

**4.3. المرحلة الرابعة: إعداد واختيار الحلول**

وهو العمل المتمثل في إحصاء مجموع الحلول التي يمكن أن تصحح حالة الخلل، التي تم تشخيصها بصفتها الأكثر ضررا على عمل المنظمة، هذا الإحصاء سيسمح أيضا باختيار الحل الأفضل للتنفيذ، وكخلاصة هذه المرحلة ستسمح إذا بـ:

- وضع قائمة للحلول أو محاور للتحسين تسمح بتصحيح الإختلالات في عمل المنظمة.
- اختيار الحلول التي تتوافق مع الاحتياجات التي يتوجب تلبيتها، ومع التزامات المنظمة.

**5.3. المرحلة الخامسة: التنفيذ**

وهو العمل المتمثل في تنظيم وقيادة تنفيذ الحلول أو محاور التحسين التي تم تقريرها، من اجل حل المشاكل و الإختلالات أو سد الثغرات في عملية ما من عمليات المنظمة، في النهاية هذه المرحلة ستسمح إذا بـ:

- ضبط خطة عمل مفصلة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره.
- اختبار الحل أو محور التحسين المختار تحت المراقبة.
- نشر وتعميم الحل أو محور التحسين.

**6.3. المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم**

وهي العملية المتمثلة في الفحص والتأكد من ملائمة الحل أو محور التحسين الذي تم تنفيذه، من قبل الفاعلين المعنيين به، هذه العملية ستسمح أيضا بمتابعة الانجازات يوميا، وتكييف الحلول أو محاور التحسين بالنظر للتطورات الحاصلة، في النهاية هذه المرحلة ستسمح إذا بـ:

- مراقبة تنفيذ الحلول أو محاور التحسين.

- قياس النتائج المحققة.
- تقديم تصحيح أو تعديلات بالنظر للتقدم المحقق (Nana Hamilton, 2009, p 186).

#### خاتمة

إن مشروع المؤسسة هو وسيلة ملهمة للقادة وللمنظمات التي تريد القيام بإحداث تغيير تنظيمي مخطط، والتجارب أكدت أن هذه الوسيلة فعالة في مرافقة أعضاء المنظمة أثناء التغيير لأنها تضع بين أيديهم العديد من التقنيات والممارسات و الأدوات التي من شأنها أن تجعلهم يتكيفون مع التغيير ويبادرون إلى إحداثه بدل مقاومته، شريطة أن تكون هذه المشاريع قد تم وضعها فعلا وفق منهجية صحيحة واحترام لمراحل الانجاز وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، كي لا تكون مجرد مشاريع وهمية يتم وضعها لإعطاء الانطباع بأن هذه المؤسسة تسير فعلا في طريق التغيير لأنها تنجز مشروعها الخاص.

#### المراجع:

- 1- المعهد الأمريكي للمقاييس القومية: الدليل المعرفي لإدارة المشروعات الإصدار الثالث، ط3، معهد إدارة المشروعات، الولايات م أ 2004.
- 2- Alain COURTOIS et Maurice PILLET: Gestion de production, 4<sup>e</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris 2003.
- 3- Alain Cardon : Coaching d'équipe , Éditions d'Organisation, Paris 2003, p 12.
- 4- Chantal Morley : Management d'un projet système d'information , 6<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris 2008.
- 5- Christophe SCHMITT: Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, Presses de l'Université du Québec, Québec 2008.
- 6- Christophe Pelletier: Le management par la qualité, Dunod, Paris 2010.
- 7- Florence Gillet-Goinard et Bernard Seno: Réussir la démarche qualité, Éditions d'Organisation, Paris 2009.
- 8- François Blondel: Gestion industrielle, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris 2006.
- 9- Hugues Marchat: Réaliser le diagnostic d'une organisation, 2e édition, éditions GERESO, Paris 2008.
- 10- Hugues Marchat: Développer son entreprise, éditions d'Organisation, Paris 2010.

- 11- Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine: Traité de psychologie du travail et des organisations, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris 2007.
- 12- Jean-Luc Deladrière et autres: Organisez vos idées - avec le Mind Mapping, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris 2007.
- 13- Jean-Claude Bernatchez: L'appréciation des performances au travail, Presses de l'Université du Québec, Québec 2003.
- 14- Jean –louis G Muller: Management de projet, Afnor, Paris 2005.
15. Jean-Louis G .Muller et Michel Joly: De La gestion de projet au management par projet, Afnor, Paris 2002.
- 16- JÉRÔME DUVAL-HAMEL: MBA, L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT PAR LES MEILLEURS PROFESSEURS, 2e édition, Éditions d'Organisation, Paris 2008.
- 17- Michelle Gillet et Patrick Gillet : SIRH ; Système d'information des ressources humaines, Dunod, Paris 2010.
- 18- Nana Hamilton: Améliorer la qualité des services, Éditions d'Organisation, Paris 2009.
- 19- Olec Kovalevsky: Optimiser le pilotage de vos processus avec la méthode SOCLE, Éditions Afnor, Paris 2010.
- 20- Olivier Devillard: La dynamique des équipes, Éditions d'Organisation, Paris 2000, p 129-131.
- 21- Project Management Institute: Guide du Corpus des connaissances en management de projet, Quatrième édition, PMI Book, USA 2008.
- 22- Simone Landry: Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints, Presses de l'Université du Québec, Québec 2007.
- 23- Véronique Messenger Rota: Gestion de projet – Vers les méthodes agiles, Éditions Eyrolles, 2008.