

## المحاضرة السابعة: تنظيم وتوجيه المشاريع

### الفرع الأول: تنظيم المشروع

و يقصد به إيجاد علاقة فعالة بين الأفراد بحيث تسمح لهم العمل في مجموعة بكفاءة و الحصول على رضا شخصي لمختلف المهام الموكلة إليهم في محيط معين و في إطار الوصول إلى تحقيق الأهداف ، إذا فوظيفة التنظيم تهدف إلى تجميع الموارد البشرية و المادية و إعطائها وضعية منسقة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

#### أولاً: أهمية التنظيم

تتمثل فيما يلي:

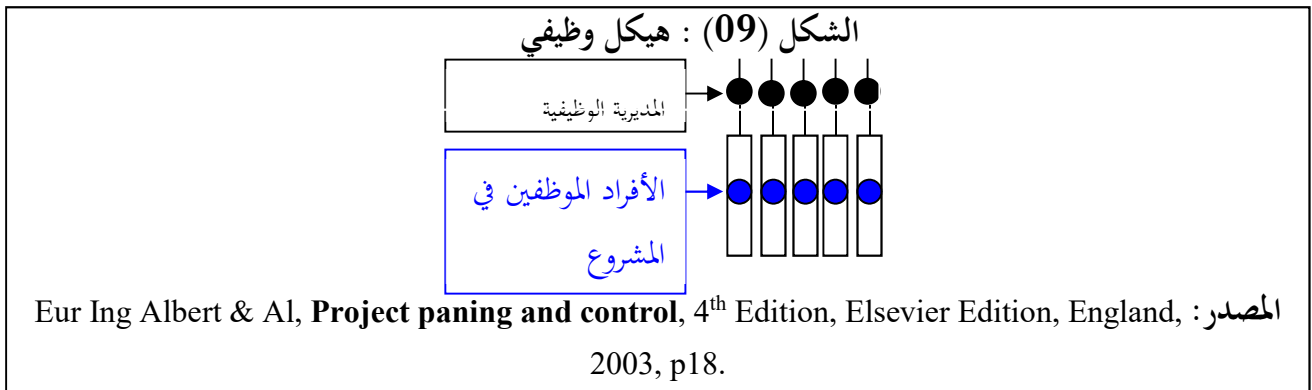
- 1- يسمح بتوحيد الجهود الفردية و توجيهها نحو تحقيق الأهداف؛
- 2- يسمح بتحديد المسؤوليات لكل شخص ولكل هيئة مما يسمح فيما بعد بالقيام بعملية رقابة بأكبر سرعة و فعالية و تحديد الأخطاء و معالجتها؛
- 3- يسمح بالتنسيق الفعال بين المهام و الأنشطة المختلفة و تسهيل عملية الاتصال الأفقية ، العمودية و المائلة و هذا يؤدي إلى تقليل التكلفة ، الجهد ، الوقت؛
- 4- التنظيم الجيد و الفعال يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة بفعالية .

#### ثانياً: أشكال فرق المشاريع و أفراد المشاريع équipes - projets et acteurs – projets

لوصف فرق المشاريع والأطراف التي توظفهم يجب التطرق إلى مختلف الأشكال الممكنة لفرق المشاريع و التي توظف أفراد يفترض أن تتوفر فيهم مهارات خاصة ، و ما يمكن أن نقوله هو أن هذه الأشكال يمكن مزجها للحصول على تنظيمات معينة وهذا ما سنستعرضه فيما بعد في العنصر الموالي ، كما يجدر الإشارة إلى أن اختيار التنظيم يجب أن يوفق بين طبيعة المؤسسة والمشروع من حيث تكاليف التشغيل و الفوائد المكتسبة و هذا ما يتطلب رؤيا شاملة للشكل التنظيمي و طبيعة المشروع و على وجه الخصوص حجمه ، مخاطره و مدى الاستثنائية بالنسبة لخبرة المؤسسة ، كما قد لا تحتفظ المشروعات بنفس الشكل التنظيمي في خلال مراحل المشروع ، بالتالي لا يوجد تنظيم مثالي للجميع:

## 1 - المشروع بالهيكل الوظيفي :Projet en structure fonctionnelle

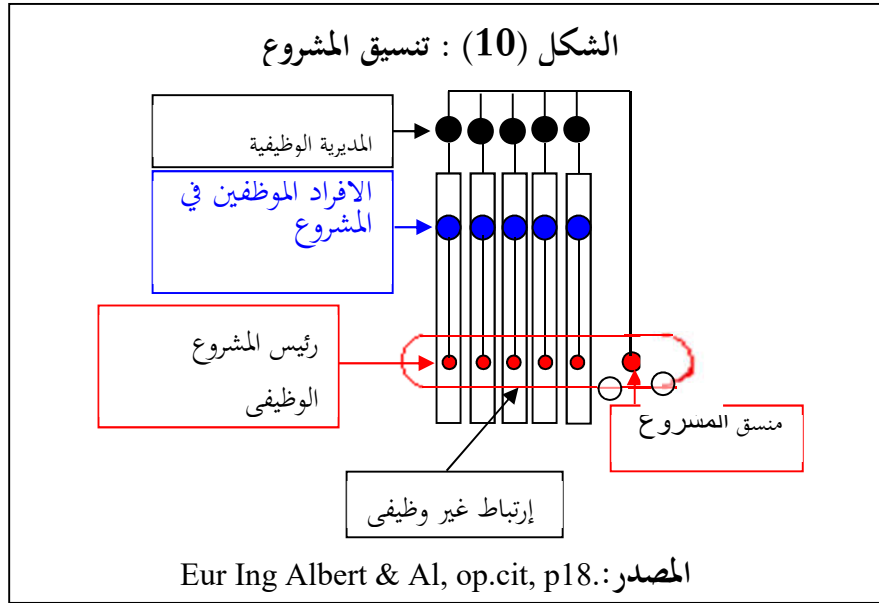
لا يوجد أي فرد مسؤول عن العملية كاملة، إنما يقوم المسؤولون الوظيفيين بتخصيص الموارد و التنسيق بين مختلف الموارد الموظفة في المشروع، بالحصول على الأفراد الوظيفيين « acteurs - métiers » ( الأفراد التابعين لوظيفة معينة في المشروع ).



## 2 - منسق المشروع « lightweight project manager » :

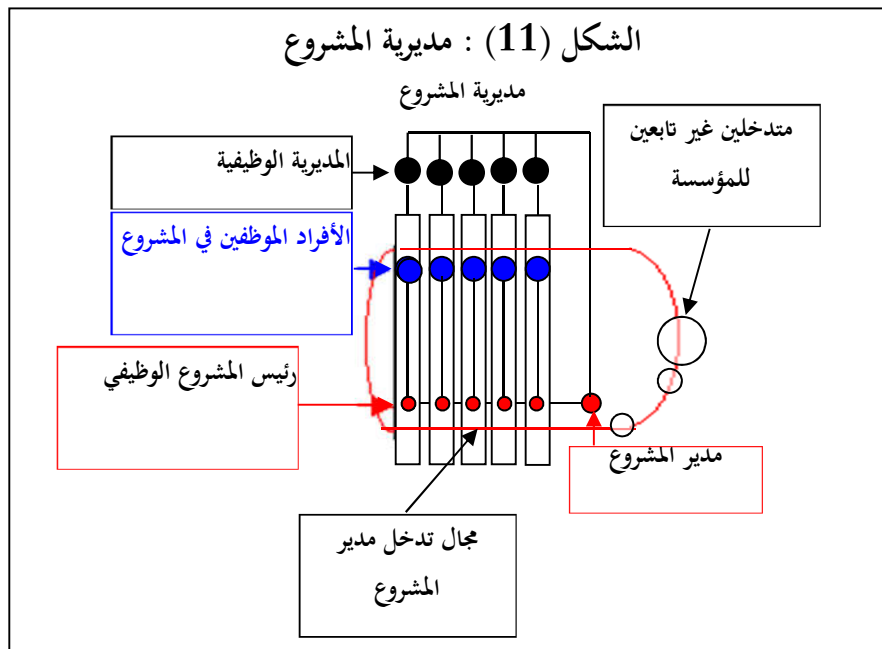
هو الشخص المسؤول عن تنسيق الأنشطة و ليس له أي تدخل مباشر مع الأفراد المهنيين الخاصين بالمشروع كما يقوم بجمع المعلومات المقدمة طرف المسؤولين الوظيفيين أو أحيانا المفوضين لتأمين التنسيق بين الأطراف التابعة للمشروع في كل وظيفة ( مفهوم رئيس المشروع الوظيفي ) ، و يتمثل دوره في تنشيط مجالس التنسيق الجماعي ، أما القرار فيبقى دوما للمسؤولين الوظيفيين ، و يجدر الإشارة هنا إلى أن AFNOR (\*) تقترح تسمية هذه الوظيفة بالفرنسية *gestion de projet* و التي تقوم بالدعم و التركيز على احترام الخصائص التقنية ، الأجل و التكاليف.

(\*) - AFNOR : Association Française de Normalisation.

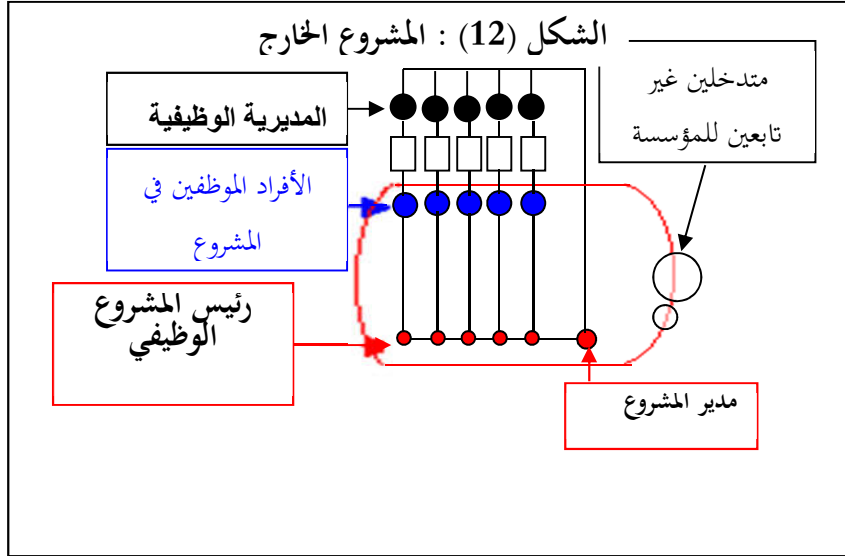


### 3- مدير المشروع heavy weight project manager:

في مكانة تشبه المديرين الوظيفيين، فالتفويض الذي يملكه من الإدارة العامة واسع، فهو يملك فريقاً من رؤساء المشاريع الوظيفيين و يتمتع باستقلالية التنشيط والتنظيم، و هنا نجد أن AFNOR تركت لهذه الوظيفة تسمية management de projet بالفرنسية.



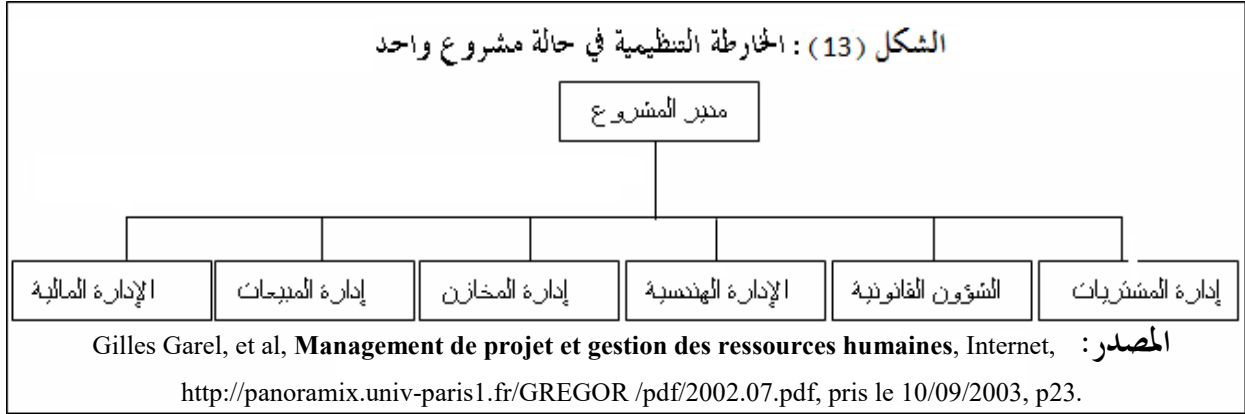
## 4 - المشروع الخارج:



أو كما أُصطلح عليه باللغة الإنجليزية « tiger team organization » الأفراد العاملين في هذا المشروع خارجين عن هيكل المؤسسة جغرافيا و إداريا، مجتمعين تحت سلطة مدير المشروع خلال فترة المشروع، حيث قد يعودوا فيما بعد إما لوظائفهم الأصلية أو لمشاريع أخرى.

من الناحية التاريخية نجد أنه بنهاية سنوات الثمانينيات ، فإن المشاريع ذات المردودية المحدودة لصناعات إنتاج الحجم ، قد مرت من وضع مناصب تشكل الفريق الوظيفي إلى شكل تنسيق المشروع ، كما أنه عادة ما تعتمد المشاريع الكبيرة من "الصف ب" مناصب شكل المشروع الخارج ، كما يجدر الإشارة إلى أن المشاريع من "الصف جـ" لا تتطلب أي منصب من هذه المناصب لأن كل من المؤسسة و المشروع تعتبر كوحدة واحدة بالتالي فمدير المشروع هو مدير المؤسسة الناشئة Start-up .

## ثالثا: اختيار الهيكل التنظيمي الملائم

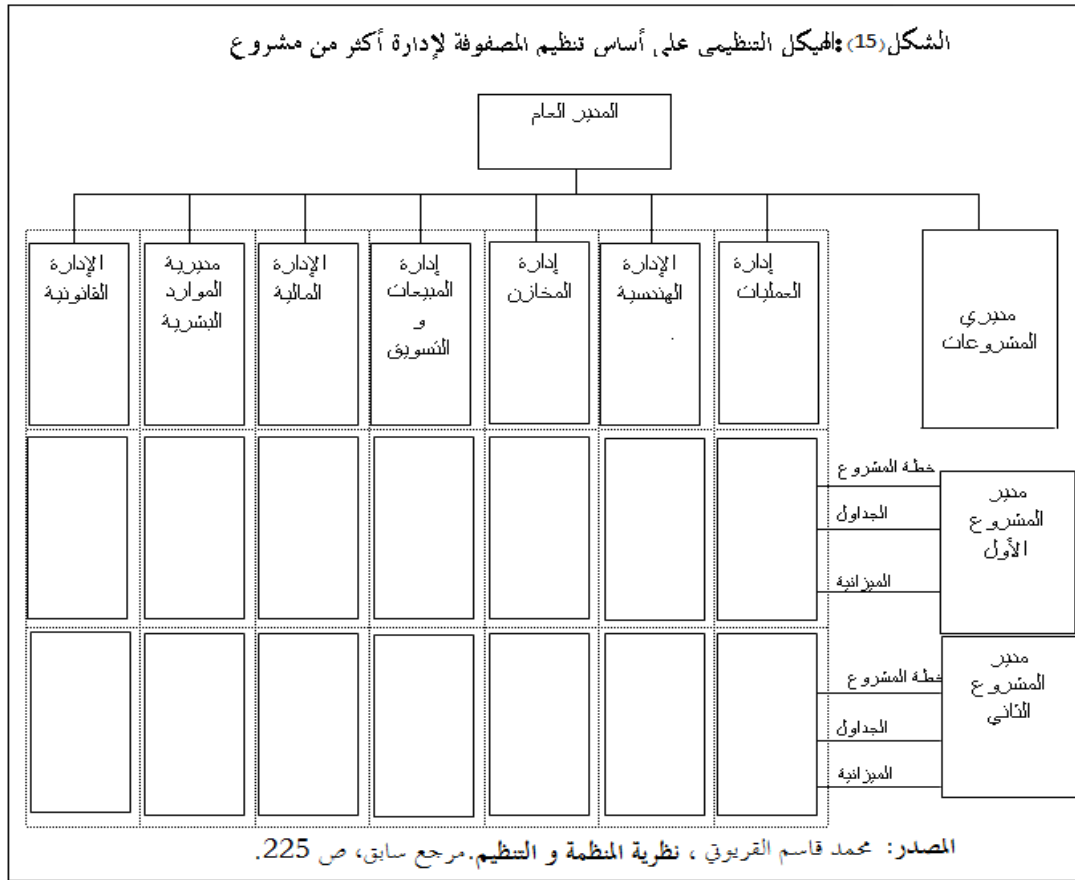


إن الشكل أعلاه يستخدم عادة في المؤسسات الناشئة Start-up ذات المشروع الواحد حيث نجد منصب مدير المشروع هو نفسه مدير المؤسسة . أما في حالة وجود عدة مشاريع فهي تكون أمام بديلين إما تنظيم مستقل لكل مشروع من خلاله قد يبقى الأفراد العاملون في المشروع فيه بعد إنجازه ، أو قد تلجئ المؤسسة إلى تنظيم تنسيقي كما هو مبين في الشكل أسفله و الذي من الواضح بأنه لا يسمح بوجود أية سلطة مستقلة لمنسقي المشروعات على الإدارة العامة للمؤسسة ، هذا ما يستلزم وجود اتصالات دائمة بين منسق المشروع ومدير المؤسسة مما يؤدي إلى تعقد العمل كما أنه يخلق نوعا من التعارض و التناقض في الدور الذي ينبغي أن يقوم به منسق المشروع ، فوجود منسق مستقل للمشروع يبدو وكأنه يسمح بنوع من المرونة والاستقلالية ، و لكنه في ذات الوقت لا يخلق نوعا من التكافؤ بين مسؤوليات و مهام منسق المشروع ، فليس له حق في التوجيه المباشر للإدارة الوظيفية رغم مسؤوليته عن إتمام المشروع في الوقت اللازم بالمواصفات المطلوبة ، في حدود ميزانية مقدرة . و لقد أوضح كل من Wielemon و Thanhain في دراستهما على 100 من منسقي المشروعات في الولايات المتحدة الأمريكية أن مجالات التعارض و التناقض التي يتعرض لها منسق المشروع هي مصدر رئيسي للقلق سواء في مرحلة التحضير أو الجدولة أو التنفيذ.



من أجل مواجهة هذه المشاكل أستحدث تنظيم المصفوفة و الذي يعتبر تنظيم مؤقت Adhoc لغاية إنجاز المشروع الذي يكلف به من الإدارة الرئيسية ، و هو يأخذ بالحسبان هيكله وظيفية و بمراكز قرارات عملية حيث أن المناصب الوظيفية مكلفة بالرقابة و مناصب القرارات العملية تقوم بالتنفيذ و المتابعة الميدانية للنشاط ، و هو هيكل مرن للغاية و يسمح بالتعديل وفق حاجات المؤسسة ، و لقد ظهر تنظيم المصفوفة بمشروع صاروخ أطلس في عام 1959 بسبب طول فترة الإنتاج اللازمة لمثل هذه المشروعات و نظرا لخبرة الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك في إنتاج هذا النوع من الصواريخ كان الهدف هو إنتاج صاروخ عابر للقارات في أقل وقت ممكن ، مما استلزم إعداد تنظيم إدارة خاصة بهذا المشروع.

و بسبب نجاح تطبيق الفكرة فقد اهتمت الإدارة الأمريكية باستخدام نفس الفكرة في المشروعات الجديدة المعقدة ، بل و أنها تفضل التعامل مع المنشآت التي تطبق نفس الأسلوب في هيكلها التنظيمي ، و نتيجة لذلك في أواخر الخمسينيات و أوائل الستينيات غيرت معظم المنشآت هيكلها التنظيمي ليس فقط استجابة للإدارة الأمريكية بل للمزايا الغير عادية التي حققها هذا النوع من التنظيمات .



## الفرع الثاني: الدفع أو التوجيه

إن الدفع هو الوظيفة التي تختص بتشجيع و تحريك الأفراد و جعلهم يبذلون الجهد اللازم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة . فالدفع هو الوظيفة التي تحدد حسن أو سوء أداء العملية الإدارية لها فبعد أن يتم وضع الأهداف و تحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها ، فإنه يجب تحديد الإطار الملائم لتحقيقها ، لأن وظيفتي التخطيط و التنظيم غير كافيتين لتحقيق المشروع و الوصول إلى الأهداف المسطرة ، بالتالي لا بد من اللجوء إلى أدوات الدفع .

### أولاً: التحفيز

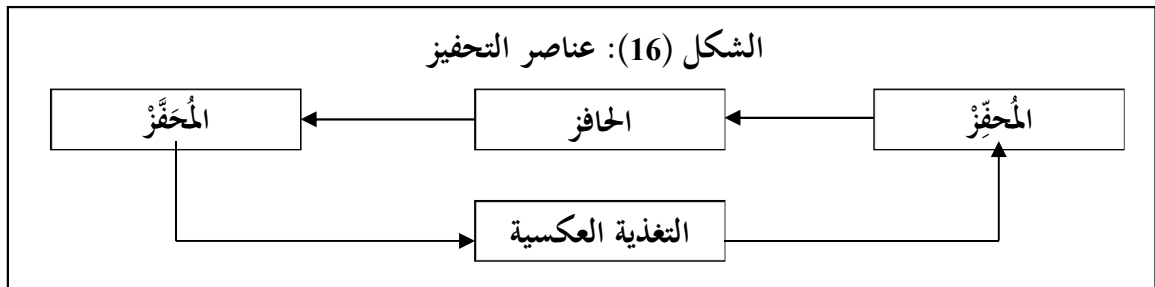
و هو استعداد مسبق لإشباع سلوك معين بطريقة موجهة لتحقيق هدف خاص ، و هذا من خلال عناصر تتمثل فيما يلي :

#### 1- المُحَفِّزُ :

هو القائد الذي يسعى إلى تحريك الأفراد من خلال دافع معين و هنا يجب أن يكون مطلعاً على ما قد يحفز الأفراد و أن يكون لديه هدف يوجه الأفراد إليه .

#### 2- الحافز :

هو شيء خارجي يقدم للفرد من أجل دفعه لتحقيق الهدف، و يجب أن يكون ملائماً و كافياً.





## 3- المَحْفَظ:

و هو الشخص الذي يتلقى الحافز بهدف تحقيق الهدف ويجب أن تكون له القدرة و الرغبة و يدرك مدى قيمة الهدف بالإضافة إلى أن يبذل المجهود اللازم من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود .

## 4- التغذية العكسية:

أو ما يصطلح عليها أيضا بالمعلومة المرتدة ، و هذه الأخيرة تبين لنا مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز . نظرا لخصوصية المشروع و الوضعيات المتعددة و المعقدة التي قد يصادفها فريق المشروع فإن تحفيزهم يعد تحديا كبيرا للمسير و هناك نقاط معينة يجب التركيز عليها من أجل تحفيز الأفراد:

- أ- تذكير الأفراد بأهمية المشروع و انعكاسه على المجتمع و هذا ما سيولد أثر كبير في تحفيز الأفراد؛
- ب- تذكير الفراد في الفائدة التي ستعود عليهم من خلال هذا المشروع ، كالخبرة و التي قد تستخدم في مشاريع شبيهة، كما يمكن أيضا عرض التقنيات و المهارات التي سيكتسبونها، بالإضافة إلى أنهم جزء من فريق، لأن هذا عمل جماعي أساسه التنسيق و التعاون.

## ثانيا: القيادة

- 1- تعريف القيادة: هي العملية المتمثلة في التأثير على الأشخاص قصد تحقيق أهداف الجماعة.
- 2- المهارات القيادية: بالتالي فالقائد في المشروع يجب أن يتميز بمجموعة من المهارات يعتمد عليها في تحقيق إنجاز المشروع، و هي كالآتي:

- أ- المهارات التخطيطية و التصورية للمستقبل بالإضافة إلى مهارات الابتكار؛
- ب- القدرة على تنظيم الأعمال و توزيعها؛
- ج- القدرة على التحفيز؛
- د- القدرة على التأثير؛
- هـ- مهارات إدارة الوقت و التفويض؛

- و- القدرة على حل الصراع ؛  
 ز- القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرار ؛  
 ح- التحكم في البعد الأداتي لقيادة المشروع من حيث المنظمات المهنية المختصة بمعايير الجودة (...PMI,AFITEP,IPMA) أو المراقبة المتعلقة بإدارة المشاريع ، و قدرات التوظيف الفعال لأدوات تحليل المشاريع و التحكم في الأجال و التكاليف ؛  
 ط- التحكم في الجانب التقني المتعلق بالمشروع ، حيث من الضروري أن يتحكم رئيس المشروع في حد أدنى من التقنيات الأساسية المستخدمة للحصول على شرعيته في حال الصراع حول مشكل معين ، هذا لا يعني أنه يجب أن يكون خبيراً.

عموما ما يمكن قوله في هذا الصدد لن يكون أكبر مما قاله Midler مدير مشروع Twingo " إن قائد في المشروع من السهل تحديد صفاته لكن من الصعب أن تجدها مجسدة في شخص محدد. "

### 3- إجراءات تنشيط المشروع:

إن إعداد النموذج المعياري في سنوات الستينات ، يشكل إبداعاً مهماً في التنظيم و إدارة المشاريع ذات التكاليف المحددة ، و تحت الضغط الدولي و الذي أدى إلى البحث عن تخفيض آجال التصاميم للمنتجات الجديدة و تكاليفها ، بحثت المؤسسات المصنعة عن استيراد تقنيات إدارة المشاريع ، هذا التوجه بالنسبة للمشاريع ذات المردودية المحددة أظهر نقائص ، خاصة بسبب عدم اليقين القوي حول الخصائص ، بالتالي أصبحت بعض الأدوات غير صالحة ، ذلك ما استلزم تطوير تنظيم يرتكز على التمحور حول الأهداف ، في مقابل ما كان سابقاً في المشاريع محددة التكاليف و المرتكزة على أدوات تتطلب توزيعاً للأدوار .

### 4- إدماج التمحور حول الأهداف في مشاريع المردودية المحددة:

فيما يلي سنتطرق إلى كيفية المرور من التتابع إلى التمحور حول الأهداف ، ثم المنظمة المسطحة و أخيراً عمليات التنسيق :

في المرور من التتابع إلى التمحور حول الأهداف في النموذج التقليدي تظهر المشاريع كتتابع لمراحل متتالية يتولاها خبراء مختلفين أو كما يشبهها البعض بسباق التتابع "course de relais"، في هذا الإطار فإن

نتيجة كل مرحلة من المشروع تعد قيوداً للأطراف في المرحلة التي تليها ، فمثلاً تصميم مشروع من طرف مكتب الدراسات يصبح قيداً بالنسبة لمكتب الطرق من أجل تحديد التشكيلة العملية لتصنيعه و استخدامه . في حين الطرق الحديثة ، المسماة بالهندسة المتزامنة أو هندسة التمركز حول الأهداف فترتكز على تعديليين مهمين لهذا النموذج :

أ- تنظيم منذ البداية توظيفاً لكل الخبرات لتحسين القرارات المتخذة في كل المراحل أو كما يشبهها البعض بـخط لعبة الرغبي " ligne de rugby " ، فمثلاً في ظل التنظيم التتابعي إذا أردنا تحسين الجودة في مرحلة معينة فإن مكتب الطرق سيعطي الطريقة التي لا تكلف بالنسبة له ، لكن بتنظيم التمركز حول الأهداف سنحتاج إلى تكوين فريق متعدد الاختصاصات .

ب- تنظم الانتقال بين المراحل من خلال خواص المنتج ، خواص العملية ، خيارات الموردين ، خيارات الصناعة ... ، هذا بغرض تحسين معالجة العلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات .

إن تطبيق مثل هذه المبادئ يسمح بالتصرف قبل حدوث المشكل بالتالي تفادي تحمل أعباء إضافية من شأنها أن تقضي على المشروع.

إذا فالمنهجية في هندسة التمركز حول الأهداف تولي اهتماماً بالغاً بالاندماج التنظيمي و الجغرافي لكل أطراف المشروع ( من خلال التنظيم المسطح الذي سوف نتطرق له لاحقاً ) كما تهتم كذلك بتبادل المعلومات ، فنظراً لتعدد الأطراف فإنه يجب بذل مجهودات كبيرة كي تهيكّل المعلومات ، تخزن ، و تبث على المعنيين ، كما أن طبيعة عمل بعض الأطراف تشكل عائقاً في التبادل بالتالي إما عيوب في التشغيل أو تكاليف عالية ، لكن و جود أدوات الاتصال الجديدة من ( groupware, Internet... الخ ) تحل بعض مشاكل عدم التزامن في الوقت و الفضاء التبادلي المكاني ، بالتالي تفتح المجال لإيجاد نوع آخر من التعاون في بعض المشاريع .

كما يجدر الإشارة أيضاً إلى أن التنشيط بالتمركز حول الأهداف قد يلجئ القائد فيه إلى التنظيم المسطح ، هذا التوظيف للخبرات يسمح بوضع مسطح يجمع مادياً و في مكان واحد ، بطريقة دائمة أي غير ظرفية ، المسؤولين الداخليين و الخارجيين ( المعالجين المسندين sous traitants ، المعالجين المساعدين co-traitants ) في المشروع وكل العمليات المتعلقة به ، كما أن طرق الاتصال المباشر و استخدام المجسمات للمشروع قد تسمح بتكامل الرؤى و تفاوض أحسن حول القيود ، بشرط أن يتمتع الأطراف بتفويض في القرارات من المصالح الممثلين لها ، و أحسن مثال عن مثل هذا التنظيم المسطح هو المركز التقني لشركة رينو Techno Centre Renault المفتوح في نهاية سنة 1997 ، و الذي يجمع 7500 فرد أغلبيتهم مهندسين .



- ب- ملف دراسة الفرص dossier d'étude d'opportunité: وهو يسمح من خلال التعبير عن الرغبات بتشكيل فكرة أولية عن المشروع لتسهيل اتخاذ قرار المواصلة أو العدول عن التعمق في فكرة المشروع و يمكن تمثيله كما هو مبين في الملحق الثالث .
- ت- نقاط التأطير Note de cadrage: وهي تهتم بالجانب التنظيمي لجميع الوسائل المادية و البشرية في الإطار الزمني للمشروع، وهي مبينة في الملحق الرابع.
- ث- هيكل المشروع Organigramme de projet: وهو الهيكل التنظيمي الذي يسمح بتوضيح وضعية المشروع بالمؤسسة، و العلاقات التي تحكم الأطراف الفاعلة به و تحديد الارتباط بين الأنشطة و الأطراف.
- ج- مخطط مراجعة وتقييم المشروعات PERT: من خلاله يمكن لنا أن نحصل على الوقت المتوسط لتحقيق المشروع و سنتطرق له بأكثر تفصيل في القسم الموالي.
- ح- تحليل المخاطر Analyse des aléas: كل مشروع يمكن أن يصادف مخاطر تعيق الوصول لتحقيق أهدافه، و لإدارتها نحتاج على الأقل إلى التعرف عليها و هذا ما يمكن أن يتم من خلال الملحق الخامس، و سنتطرق إلى هذا الموضوع بأكثر تفصيل في الفصل الموالي.
- خ- مخطط غانت Diagramme de Gantt: وهو أداة متابعة تسهل الترتيب الزمني للأنشطة و سنتطرق له في القسم الثالث، و هو معروض بالملحق السادس.
- د- وثيقة تقييم التكاليف Fiche d'évaluation des charges: وهي تسمح بالتقييم و بشكل مجمل لمجموع التكاليف (يد عاملة، تجهيزات، مواد أولية) لكل مرحلة من مراحل المشروع وهي تمثل مجموع الموارد الضرورية لتحقيق المشروع، و يمكن تجسيدها من خلال الملحق السابع.
- ذ- مخطط الاتصالات Plan de communication: و هي مجموعة متناسقة من إجراءات و أدوات الاتصال تهدف لتسهيل فهم المشروع و توحيد الرؤى.

ر- لوح مؤشرات المشروع Tableau de bord de projet: وهي أداة لقيادة و تنشيط المشروع تسمح بمتابعة تقدمه، تحسين تخصيص الموارد، اكتشاف الانحرافات بين القيم المقدرة و القيم الفعلية للمشروع و المحافظة على الحركة بمساعدة الاجتماعات و التقارير و يمكن تمثيله كما هو مبين في الملحق الثامن.

ز- ملف الخيارات Dossier des choix: و يستخدم لإعداد مقارنة ملخصة لمختلف التغيرات الحاصلة و بإعداد ملف مالي للمشروع.

س- خطة العمل Plan d'action: تسمح بالتطبيق الدقيق للأنشطة في إطار تطبيق الحلول.

ش- الاجتماع النموذجي للمشروع Réunion type d'un projet: وهي وثيقة يستعرض بها جميع المعلومات المتطرق إليها خلال الاجتماع، تاريخه، الحاضرون، القرارات الصادرة عنه، من المكلف بتنفيذها.

ص- وثيقة قرارات المشروع Fiche de relevé de décision: تخص توثيق القرارات المتخذة و تحديد الأطراف المعنية بتطبيقها.

ض- وثيقة ميزانية المشروع Fiche de bilan de projet: و تحدد الغلاف المالي المخصص للمشروع.

#### رابعاً: الاتصال

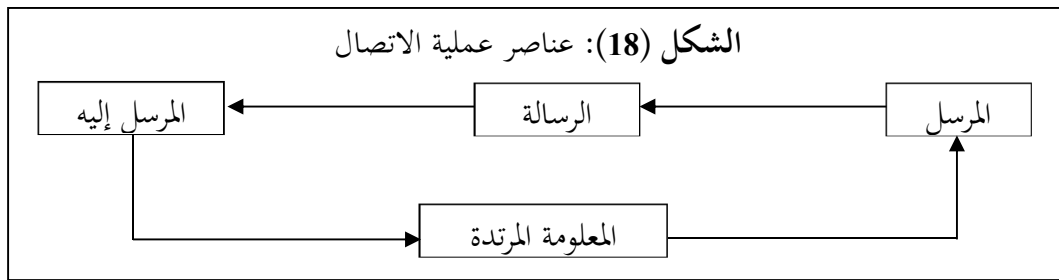
إن الاتصال وسيلة وليس غاية يسمح بقيام العملية الإدارية و الاتصال بهدف الوصول لفعالية التخطيط و وضع تنظيم معين و دفع الأفراد و أخيراً تطبيق رقابة .

1- عناصر عملية الاتصال : قدم H.Lasswel خمسة أسئلة للتعبير عن عناصر عملية الاتصال :

- أ- من ؟ (المصدر أو الشخص)؛
- ب- لمن ؟ (مستقبل الرسالة أو المرسل إليه)؛
- ج- ماذا يقول ؟ (أفكار و معلومات يريد نقلها)؛
- د- بواسطة أية قناة ؟ (بأية وسيلة اتصال : شفوية أو كتابية ..)؛
- هـ- ما هو الأثر ؟ (رد فعل المرسل إليه على الرسالة).

## 2- الاتصالات في إدارة المشاريع:

إن أحد المسؤوليات الموكلة لمدير المشروع هي توجيهه ، إقناعه ، تحفيز الأفراد بطريقة تسمح لهم بالقيام بالعمل المناسب في الوقت المناسب و بحكم أن المدير يعمل في نفس المجموعة و ينتمون إلى نفس المشروع ، بالتركيز على الاتصالات و الوثائق باعتبارها توليفة رئيسية ترافق المشروع من بدايته إلى نهايته، حيث أنها حساسة و معقدة و تحتاج إلى خبرة، بالتالي فإن القدرة على بناء اتصالات جيدة يجب أن تكون إحدى السمات الأساسية في مدير المشروع.



## 3- أهمية الاتصالات في إدارة المشاريع:

إن الاتصال كوسيلة وجد لنشر المعلومة على مختلف أطراف المشروع، بالتالي فإن أهميته تكمن في:

- أ- يوظف كل الموارد و يجعلها في خدمة المشروع؛
- ب- يدعم التعاون الجماعي؛
- ج- تشجيع مشاركات الأفراد؛
- د- تقديم معلومات مفيدة و آنية عن أوجه الخلل و القصور الجوهرية في العمليات؛
- هـ- المساعدة في إجراء تحسينات على مستوى سير العمليات؛
- و- الإقناع عند الضرورة و لفت الانتباه لاتخاذ إجراء عملي.

## 4- أشكال الاتصالات:

و هي الطريقة التي توصل بها الرسالة، حيث تتساوى من حيث الأهمية مع الرسالة في حد ذاتها، فمثلا هناك معلومات يمكن إيصالها هاتفيا، بينما أخرى يجب أن يكون فيها الاتصال مباشرا أو شخصيا، لهذا و كمسير في المشروع يجب الأخذ في الحسبان، طبيعة المعلومة، الوقت، الوضعية من أجل اختيار

الطريقة المناسبة (مكتوبة أو شفوية، رسمية أو غير رسمية، تحضير مسبق أو مباشرة، في مجموعة أو لكل فرد على حدى) كل ما سبق طرق يمكن استخدامها في عملية الاتصال، و فيما نستعرض أهمها:

#### أ- الاجتماعات:

و هي إحدى أنجع الطرق التي تسمح لمدير المشروع الاجتماع بالأفراد بهدف إعطائهم معلومات أو الحصول على معلومات منهم ( أفكار جديدة، إيجاد حلول، اتخاذ قرارات، إعطاء أوامر)، و الاجتماعات الفعالة هي إحدى المتطلبات الضرورية لإنجاز العمل و السير الجيد للمشاريع، حيث يتوقف نجاحها على مجموعة عوامل تتمثل فيما يلي:

- بنية جدول الأعمال أو المنهجية التي يتم إتباعها ؛
- سلوكيات الأطراف المعنية ؛
- الأدوات و التقنيات المستخدمة ؛
- المسائل اللوجستية .

و يجب أن تستخدم الاجتماعات بصفة عقلانية ، و أن تكون مثمرة قدر الإمكان . و فيما يلي بعض النقاط التي يجب التركيز عليها لكي يحصل مدير المشروع على أكبر فائدة من الاجتماع:

كل اجتماع يجب أن يكون له هدف ، فإذا لم يكن له هدف محدد فمن الأجدر التخلي عن فكرة الاجتماع ، كما يجب أيضا محاولة جمع كل المشاكل في اجتماع واحد إذا كانت تخص نفس الأطراف ، حتى لا يضطر إلى إعادة الاجتماع في حال تذكّر بعض الأطراف لنقطة معينة تخص الاجتماع الأول .

التحضير المسبق لأهم النقاط التي ستناقش في الاجتماع و يكون هذا بوثيقة تسلم لكل أطراف الاجتماع ، لكي يتسنى لهم الاستعداد ، هذه الخطوط العريضة يجب أن يذكر فيها بوضوح مواضيع النقاش ، القرارات الواجب اتخاذها والوقت المخصص للنقاش .و على المسير هنا أن يتمتع بقدرات و مهارات تمكنه من تركيز كل النقاشات و صيها في إطار الهدف المسطر للاجتماع، و هذا بتحاشي كل كلام هامشي من شأنه أن يخرج الاجتماع من إطاره المحدد له.

إن الاجتماعات يجب أن تسيّر من طرف منشط ( عادة ما يكون رئيس الأشغال أي صاحب المشروع ) ، حيث يجب أن يكون قادرا على التحكم في برنامج الاجتماع ، يتحلى بالموضوعية قادرا على جعل المشاركين



يبدون آرائهم بصراحة مع التحكم في النقاشات حتى ولو كان المناقش أعلى منه في السلم الوظيفي ، و أن يكون قادرا على تلخيص كل الآراء المعبر عنها في الاجتماع ، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون قادرا على تغيير الموضوع ، للتطرق إلى جميع النقاط و من المهم أيضا اختيار المشاركين في الاجتماع ، و التأكد من حضور الجميع ، علما أن المبالغة في عدد المشاركين قد يسبب عدم التحكم في الاجتماع ، بالتالي يجب أن تقتصر المشاركة في الاجتماعات على كل من يمكنه الإدلاء برأي ذو قيمة و يتعاون بصفة بناءة في تحقيق أهداف الاجتماع .

أيضا عنصر الوقت ، و الذي يجب التحكم فيه ، فالمبالغة في الوقت قد تؤدي إلى فشل الاجتماع ، كما أن التقليل من شأن بعض المواضيع بتخصيص وقت ضيق لها سيؤدي إلى عدم الاستفادة من الاجتماع ، و هذا لعدم الوصول إلى النتائج المرجوة.

كل الاجتماعات يجب أن يكون لها محرر للمحاضر و هذا للسهر على تدوين كل الملاحظات وكل القرارات و التصريحات اللفظية ، بالتالي باختصار يسجل موضوع النقاش ، نتائج النقاش و من المطالب بتطبيق القرارات ، ثم توزع نسخة أولية من المحاضر على الحاضرين لكي تكتشف الأخطاء أو أي سوء فهم قبل تحويل المحاضر إلى صورته النهائية ، و يمكن أن يتضمن التسجيل ما يلي :

- عنوان الاجتماع و تاريخه ؛
- الحاضرون؛
- بنود الأعمال، من المكلف بها و ما هو موعد إنجازها؛
- القرارات المتخذة؛
- الترتيبات الخاصة بالاجتماع المقبل .

لا شيء يمكنه تبرير مجموعة اجتماعات متسلسلة دون متابعة، فيجب على مدير المشروع أن يسهر على تطبيق كل ما صدر من الاجتماعات السابقة، بالتالي يضمن الاستمرارية في العمل فلا مبرر لوجود اجتماع ما لم تطبق نتائج الاجتماعات السابقة.

#### ب- إعداد الرسائل و التقارير:

إن الاتصالات المكتوبة تلي وظائف عديدة و مهمة ، كما تشكل نداءا مكتوبا لما قيل و تسهل الفهم بين الأفراد، ففرد أو مؤسسة يكون من السهل عليها القيام بعمل إذا ما كانت المقابلة المباشرة أو

المكالمة الهاتفية متبوعة برسالة مكتوبة ، هذا لأن المسير لن يستطيع الدفاع عن نفسه في حال النزاع فلا يوجد أي دليل أنه قد طالب بالقيام بعملية ما ، هذا ما سيجعله يتحمل المسؤولية الكاملة أمام صاحب المشروع (مؤسسة أو هيئة) ، من جهة أخرى قد ينسى المسير ما قد دار في النقاش من تفاصيل في العملية ، لهذا يجب اللجوء إلى الرسائل المكتوبة . يظن الكثيرون أن الاتصالات الكتابية تأخذ وقتا كبيرا ، بالتالي فهي صعبة و مجهددة و ليس لها أهمية في المشروع ، إن مثل هذا التفكير خاطئ ، لأنه إذا لم تستخدم مثل هذه الأدوات الإدارية ( الرسائل و التقارير ) و بطريقة إيجابية ، فإن المسيرين لن يتمكنوا من القيام بعملية رقابة للعمليات ، كما أن إعدادها بسرعة ممكن من خلال إعدادها في وقتها.

### ج- الاتصالات اللفظية:

و تحوي العديد من الميزات الإيجابية ، خاصة إمكانية الرد السريع و المباشر ، و هذا ما يعطي لتبادل المعلومات فعالية أكبر ، و تنخفض فعاليتها عند المبالغة في استخدامها ، بالأحرى ما يجري من اتصالات شفوية لا يمكن رقبته مستقبلا كما يمكن أن ينسى .