

# مشروع المؤسسة كإستراتيجية لدى القيادة المدرسية لإدارة التغيير داخل المدرسة الجزائرية

أ / بن سليم حسين

جامعة الأغواط

[البريد الإلكتروني : h70benslim@gmail.com](mailto:h70benslim@gmail.com)

## Abstract

This study premises upon the fact that the change to the establishment project has become a primordial requirement in all educational schools; a thing that dictates that headmasters and principals should engage consciously with the issue of administration change. Tackling this issue, we should proceed by defining the organizational change, realizing the most important strategies and models, and knowing the change entrances that principals should adopt in managing the establishment project. All the points mentioned have as their prime target the achievement of the Algerian school's goals.

1. **مقدمة:** مم لاشك أن قضية التغيير قد أصبح من القضايا الأساسية في عالم اليوم، عالم التطورات السريعة، عالم لا تتوقف مسيرته، ويتأخر من لا يعد العدة في خضمه. وبما أننا جزء من هذه المسيرة، فلا بد أن نواكب هذه المسيرة، وأن نتفاعل بإيجابية بين التأثير والتأثر. كما يجب أن يكون التغيير والإعداد له شاملا شمول الضروريات والحاجيات الإنسانية، فينبغي أن يشمل التغيير كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة، ولا شك من حيث المبدأ أن التغيير يتم بالإنسان وللإنسان وما يتفاعل معه الإنسان، لذا فالإنسان هو المحور الأساسي والوسيلة الأساسية في نفس الوقت في عملية التغيير حتى يصل إلى تحقيق غاياته الإنسانية. وتأسيسا لما سبق فالمدرسة الجزائرية وبعد الإصلاحات الجديدة في المنظومة التربوية تمتلك فرصا حقيقية لإحداث التغيير أكثر من أي وقت مضى، وذلك في إطار مشروع المؤسسة والذي يهدف إلى تحسين جودة التعليم، إن هذا المشروع يرمي إلى تغييرات نوعية كبيرة في المؤسسة في جميع جوانبها سواء كان ذلك داخل المدرسة أو

خارجها، ولكن هذه التغييرات لن توتي ثمارها ما لم تتوفر لها مقومات النجاح، حيث يأتي في مقدمتها أساليب ونماذج إدارة التغيير قيادة مدرسية مؤثرة وقادرة على قيادة عمليات التغيير وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك ومن خلال هذه الدراسة التحليلية سنقدم مفاهيم حول التغيير ومجالاته وكيفية إدارته، وبعد ذلك نتطرق إلى مشروع المؤسسة الذي تبنته المدرسة الجزائرية. لذا جاء التساؤل العام لهذا الدراسة التحليلية على النحو التالي: ما المقصود بمشروع المؤسسة الذي تبنته المدرسة الجزائرية؟ و ما طبيعة العلاقة بينه وبين الأساليب والنماذج ومداخل التغيير الذي قدمها العلماء والباحثين في هذا المجال؟

## 2. أهداف الدراسة: وتكمن في:

- محاولة التعريف بإدارة التغيير وما تتضمنه من مداخل نظرية ونماذج ومراحل وخطوات المعتمدة في المنظمات .
- من خلال هذه الدراسة التحليلية نحاول تسليط الضوء على محتوى مشروع المؤسسة الذي جاء مع الإصلاحات التربوية كأداة لتفعيل الحياة المدرسية، وإسقاطها على محتوى التغيير التنظيمي ( المداخل والنماذج المقترحة من طرف العلماء والباحثين المعتمدة في التغيير...).
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين مشروع المؤسسة وإدارة التغيير.

**3. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعرف بمشروع المؤسسة كإستراتيجية لإدارة التغيير داخل المدرسة، وذلك من خلال اعتماد كل الأساليب والخطوات والنماذج ومداخل التغيير من طرف مديري المدارس لتبسيط طريقة تطبيقه وتحقيق الأهداف المرجو منه داخل الوسط المدرسي.

## 4. التغيير التنظيمي:

**1.4. ماهية التغيير:** يعد التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كل المنظمات سواء كانت منظمة صحية أو اقتصادية أو صناعية أو تعليمية... وذلك حتى تتمكن من الصمود ومواكبة التغييرات الحاصلة في محيطها الخارجي، فالتغيير ما هو إلا عملية لازمة وضرورية لكل المنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر والسريع لذلك فإن الحل الوحيد لتحسين أداء المنظمات هو التغيير ومواكبة ما يحصل في محيطها، وقد جاء في الكثير من التعاريف التي تبين وتوضح التغيير التنظيمي وسنذكر البعض منها :

يعرفه الأستاذ عبد البارئ درة بأنه "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" <sup>1</sup>، و

يعرفه الأستاذ علي السلمي على أنه: عملية إحداث تعديلات في الأهداف والهيكل والأنشطة وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل تحقيق أمرين: <sup>2</sup>

- 1- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب العمل والأنشطة مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم.
  - 2- استحداث أوضاع تنظيمية، أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تمكن التنظيم من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.
- ومما سبق يمكن نخلص إلى أن التغيير يشمل النقاط التالية :

- أنه جهد مخطط ومنظم .
- أنه يهدف إلى إحداث نقلة نوعية للمنظمة.
- إنه لا يركز على جانب واحد فقط بل يهدف إلى إدخال التغيير لمكونات المنظمة كافة .
- يتطلب التغيير المشاركة الفعالة من قبل الإدارة.
- ضرورة الاستعانة بالخبراء لدفع عمليات التغيير وإنجاحها .

**2.4. دواعي التغيير:** عندما تصبح البرامج وأساليب تجسيدها والنشاطات الممارسة غير ملائمة للأهداف المرجوة والمسطرة من طرف الوصاية أو الدولة، لأن الزمن قد تجاوزها ولم تعد مناسبة في أي وقت مضى، عندها تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظاً فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة، ومن دواعي التغيير ما يلي: <sup>3</sup>

1. العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات
2. الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات .
3. تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعا لا بد للدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يمحي مصالح شعوبها .
- 4.4 **مداخل ومجالات التغيير:** هناك مجالات عديدة للتغيير ويمكن توضيحها في العناصر التالية: <sup>4</sup>

1. **الأنشطة والأعمال:** ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال، إحداث أعمال أو أنشطة جديدة ودمج أنشطة مع أنشطة.
2. **العنصر البشري:** وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب والتنمية ... الخ .
3. **الموارد المادية:** كتغيير عدد الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية ... الخ
4. **السياسات:** ويأخذ التغيير هنا على شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها ... الخ .
5. **طرق إجراءات العمل:** ويأخذ التغيير هنا أيضا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة ... الخ

**6. الهيكل التنظيمي:** ويكون التغيير هنا شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى ... الخ .  
كما يمكن أن تتلخص مجالات التغيير بالمؤسسة في الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، الثقافة وأسلوب الإدارة حيث تتداخل في بعضها البعض، لكنها تتغير بصفة متباينة ولها أدوار مختلفة في عملية التغيير.<sup>5</sup>

#### **5.4. أنواع التغيير: يوجد نوعين من التغيير:**<sup>6</sup>

**1. التغيير التدريجي:** يتم هذا التغيير في المؤسسة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، حيث يتعلق بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا كان عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها .

**2. التغيير الجذري:** هو التغيير المفاجئ والعارض، حيث لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة ، تطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصاً عند القيام بالتغيير الهيكلي، كما يمكن تصنيف التغيير كذلك إلى :<sup>7</sup>

**3. التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويقصد به " ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى " .

**4. التغيير غير المخطط ( العشوائي ):** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها، مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة .

#### **6.4. إدارة التغيير :**

##### **1.6.4. ماهية إدارة التغيير:** تعتبر إدارة التغيير اتجاه من الاتجاهات المعاصرة والحديثة

في الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، لما لها من دور كبير في تحسين نتائج المؤسسة التعليمية، ومسايرة التطورات و المستجدات الحاصلة في العالم. كما يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن إحداث وقيادة التغيير في المدرسة، فما هي إدارة التغيير وخصائصها وما هي مراحلها والنماذج التي تكلمت عن التغيير وكيفية إدارته في المنظمات .

يعرفها بعض الباحثين على أنها " فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات التغيير " <sup>8</sup>، وتعرف كذلك بأنها " أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها " <sup>9</sup>، كما تعرف كذلك بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" <sup>10</sup>

**3.6.4. مراحل إدارة التغيير:** تقوم إدارة التغيير بالعمل على جمع المعلومات والأدوات والخبرات للعمل على وضع الخطط المناسبة لمساعدة مدراء المشاريع والمؤسسات للتحويل من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي وتمر إدارة التغيير بالمراحل التالية:<sup>11</sup>

- 1. ادراك الحاجة للتغيير :** وهي عبارة عن خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير، حيث يقتنع المدبرون بأن التغيير في مجال أو في عدة مجالات من المؤسسة أصبح أمراً لا بد منه، لذلك يعمل المدير على البدء في التغيير لظهور بعض المؤشرات والتي تؤكد على ضرورة القيام به في المستقبل القريب.
- 2. تحديد الأهداف من التغيير:** وتتمثل في دور القائم أو المسؤول عن التغيير بتوضيح أهمية التغيير والنتائج المتوقعة منه .
- 3. التشخيص:** يتطلب من المديرين التركيز جيداً في هذه المرحلة، حيث يتم فيها تحديد المتغيرات التي أدت إلى القيام بهذا التغيير، لذلك فأى خطأ في عملية التشخيص ستكلف المؤسسة استخدام مواردها في إجراء تغيير لا تحتاج له، مما يجعل المشكلة الحقيقية التي تعاني منها المؤسسة قائمة وبدون حل .
- 4. اختيار أسلوب التغيير:** توجد عدة أساليب تستعمل في عملية التغيير، فليد على المديرين أن يكونوا على معرفة تامة بهذه الأساليب ، حتى يمكنهم من حسن الاختيار، أي اختيار الأسلوب المناسب لعملية التغيير حسب الهدف أو النتيجة المراد الوصول إليها.
- 5. التخطيط لعملية التغيير:** وتتضمن مراعاة مجموعة من الاعتبارات مثل كلفة التغيير، والتأثيرات المحتملة للتغيير، وتحديد درجة مشاركة العاملين في إحداث عملة التغيير
- 6. التنفيذ:** كما يسمى كذلك تطبيق التغيير وذلك على أساس الخطة التي سطرت سابقاً، كما يتوقع القائمين على التغيير في المؤسسة ظهور بعض المشاكل والاستعداد لها تجنباً للحكم المسبق على عدم جدوى مشروع التغيير.
- 7. تقييم نتائج وأثار التغيير:** حيث يتم معرفة مدى تحقيق الأهداف، والقيام بمقارنة بين خطة التغيير والنتائج المتوقعة منه، وكذا معرفة أسباب الانحراف وكيفية معالجتها.
- 6.4. نماذج إدارة التغيير:** مما لا شك فيه أن هناك العديد من النماذج التي يشرح فيها أصحابها الخطوات الأساسية لكيفية إدارة التغيير داخل المنظمات، حيث تختلف هذه الخطوات حسب نظرة أصحابها إلى عملية التغيير ولهذا توجد مجموعة من النماذج التي تسهل عملية التغيير المخطط في المؤسسة غير أننا سنركز على أشهر هذه النماذج:

**1.3.4. نموذج كيرت لوين Kurt Lewin:** وهو من أشهر نماذج التغيير قدمه لوين عام 1951م يرى بأن نظام المنظمة يكون في حالة من التوازن لوجود قوتين تضمن هذا التوازن، القوة الأولى تتمثل في قوى دافعة، تعمل على إحداث التغيير مثل (انتشار تقنيات جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، تشريعات جديدة مثل ممارسات نشاط الأعمال، الاهتمامات البيئية...)، أما القوى الثانية وتكون مساوية للقوى الأولى تعمل على إعاقة التغيير ومقاومته (التقاليد وأسلوب الممارسة في المشروع، ثقافة المنظمة والمناخ السائد...)، بحيث كل قوة تعمل على إلغاء الأخرى مما يجعل النظام داخل المنظمة في حالة من التوازن. وتمر عملية التغيير داخل أي منظمة بثلاثة خطوات ضرورية هي:<sup>12</sup>

**التهيؤ (إذابة الجليد):** وهي أول خطوة يتم فيها الاستعداد لتقبل التغيير، وذلك بإظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، فيتولد شعور لدى العاملين بأنها لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة، فيتولد لديهم الشعور بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية وهذا ما يتطلب من الإدارة البحث عن أساليب وآليات تستطيع من خلالها تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم.

1. **التغيير:** تعتمد هذه المرحلة اعتمادا كبيرا على المرحلة السابقة، يؤكد فيها الأستاذ ليفين Leven على أخذ الوقت الكافي وعدم الإسراع في هذه المرحلة واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة لتفادي أي مقاومة للتغيير من قبل العاملين بالمنظمة.
  2. **إعادة التجميد:** هي آخر مرحلة في التغيير، تهدف إلى استقرار الوضع الذي تم الوصول إليه والمرغوب فيه لغرض تحقيق حالة من التوازن الجديد، وفي هذا الصدد هناك استراتيجيات عديدة عند استعمالها تساهم في تجميد النظام الجديد، وتضم مثلا مكافأة العاملين على السلوك المرغوب فيه.<sup>13</sup>
- 2.3.4. نموذج لورنس ولورش Lawerence end Lorsch :** يوضح كل من، على أن التغيير يمر بأربع مراحل أساسية هي:<sup>14</sup>

1. **مرحلة التشخيص:** وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.
2. **مرحلة التخطيط:** ويتم في ضوئها وضع وتحديد الأساليب المناسبة للتغيير.
3. **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الأساليب والاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.
4. **مرحلة التقييم:** حيث نقارن النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعه لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

### 3.3.4. نموذج المسار الحرج لبيري وآخرون Beer et al.'s Critical path Model :

يختلف ها النموذج عن النماذج الأخرى، حيث وضع أصحابه مجموعة من الخطوات لإدارة التغيير سموها بالمسار الحرج لإعادة تجديد المنشأة، ويعتبر هذا المسار كعملية يقودها مدير المنظمة تنفذ المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي:<sup>15</sup>

1. تجنيد طاقة التغيير لدى الشخصيات المحورية في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.
  2. تطوير رؤية ضابطة لعملية التغيير.
  3. تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة صحيحة وكفوة لتعميمها، وتماسكة لتحريك التغيير.
  4. العمل على إقناع كافة المستويات الإدارية في المؤسسة بأنهم جزء مهم في عملية التغيير وإدراكهم بأن عملية التغيير ليست مدفوعة من رأس الهرم.
  5. ضبط عملية التغيير من خلال سياسات، ونظم وهياكل تنظيمية تعزز من إنجاح عملية التغيير المخطط له.
- 4.3.4 مشروع المؤسسة:**

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحثه وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات جودة المنتجات التي تقدمها للزبون، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لابد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تنبني على أساليب حديثة على غرار إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

**1.5. ظهور فكرة العمل بالمشروع في المؤسسات التربوية :** إن أول ما ظهرت فكرة العمل بمشروع المؤسسة كانت في المؤسسات الصناعية والاقتصادية والإدارية حيث ساهم في دفع حركة الإنتاج وتحسين أداء هذه المؤسسات، كما أحدث ثورة في ميدان التسيير الإداري واتضح خطة العمل المعتمد على تنسيق وتعديل وتكامل نشاطاته لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبعد ثبات نجاعة هذه الفكرة في المؤسسات الصناعية والاقتصادية، انتقلت إلى المؤسسات التربوية حيث اعتمدت في تسييرها على العمل بمشروع المؤسسة دولياً ومحلياً :<sup>16</sup>

**1.1.4.4. في المجال الدولي :** إن العمل بفكرة المشروع في المؤسسات التربوية حديث العهد إذا ما قورنت بالمجالات الأخرى كالصناعية والاقتصادية، ففي فرنسا مثلاً بدأت بإدخال مفهوم العمل بمشروع المؤسسة في التعليم سنة 1967 في التعليم المتخصص، وابتداء من 1972 بذلت مجهودات من أجل إعطاء الاستقلالية للمؤسسات التي جعلت من المشروع وسيلة عمل لا يمكن الاستغناء عنها في كل تجديد خاص بالنشاطات المدرسية.

**2.1.4.4. في المجال المحلي :** برزت فكرة العمل بمشروع المؤسسة في بلادنا إلا بعد صدور المنشور الوزاري رقم 94/184 المؤرخ في 13/08/1994، الخاص بوضع مشروع المؤسسة حيز التطبيق وحددت فيه التصورات، والمنهجية والأهداف المرجوة والمراحل المتبعة في الإعداد والانجاز، والذي أصبح مرجعاً أساسياً لكل محاولة في هذا المجال.

**2.5. ماهية مشروع المؤسسة :** كما جاءت في المادة الثانية من القرار الوزاري رقم 17 والمؤرخ في 06 جوان 2006 يبين بأن مشروع المؤسسة أسلوب ومنهج عمل في تسيير المؤسسات التعليمية وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة لنفسها وفقاً لأولويات وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح بها القانون<sup>17</sup>،

وهو كذلك خطة تفرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه، تتميز بكونها متكاملة العناصر متناسقة، تسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها، وذلك بعد تشخيص محكم وضبط دقيق للإمكانيات المادية والبشرية وترتيب الأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي<sup>18</sup>، وهو طريقة وأسلوب لتخلص من النظام الصارم والممل الذي يتميز به التسيير الإداري والبيروقراطي المسؤول على تثبيط العزيمة بل أيضا ترقية تسيير المؤسسات معتمدا على تحفيز ومساهمة كل من ( التلاميذ، المدرسين أولياء، مديري المؤسسات، السلطات المحلية، بلدية، الدائرة، الحماية الوطنية، المستشفى )<sup>19</sup>.

يتم العمل بمشروع المؤسسة وجوبا في إطار:<sup>20</sup>

- المبادئ والأهداف العامة للسياسة الوطنية للتربية .
- الأحكام القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل .
- الموارد البشرية والاعتمادات المالية والوسائل المادية المتاحة .
- يجب أن يشكل التلميذ منطلق كل العمليات المسجلة في مشروع المؤسسة ومحورها وهدفها تلکم هي القواعد والضوابط الأساسية الواجب مراعاتها وعدم تجاوزها عند إعداد أي مشروع.

### 3.5. أسباب و دوافع العمل بمشروع المؤسسة :

**1.3.4.4. أسباب العمل بمشروع المؤسسة:** نتيجة الواقع الذي تعيشه المدرسة الجزائرية الحديثة، ورغم ما حدث من إصلاحات في المنظومة التربوية، وتجديدات في جميع الجوانب داخل المدرسة سواء كانت هيكلية أو في طرق وأساليب لتدريس أو حتى في محتوى المناهج والكتب المدرسية، وكذا في الجانب الإداري و التسييري، إلا أنها مازالت لا تعكس الطموحات المرجوة منها فنجد روح المبادرة والاجتهاد سواء لدى العاملين أو لدى القيادات والتي تساهم في تحسين وتطوير وتفعيل الحياة المدرسية.

تكاد تكون راکدة بسبب عدم مسايرة الأساليب المنهجية في التسيير ومواكبة مستجدات العصرية، وقد نتج عن هذا الوضع بروز سلبيات في جوانب عديدة من الحياة المدرسية منها<sup>21</sup>:

#### 1.1.3.4.4. الجانب التربوي (التعليمي والتحصيلي):

- ❖ كثرة التلاميذ الذين يعانون صعوبات في الدراسة.
- ❖ ضعف التحصيل وانخفاض نسب النجاح في الامتحانات.
- ❖ تزايد عزوف التلاميذ عن المدرسة وعن التعلم.
- ❖ اعتماد طرائق وأساليب التقييم التحصيلي وإغفال التشخيصي والتكويني وقلّة الاهتمام بالجانب السلوكي.
- ❖ ضعف إقبال التلاميذ على المكتبات وإعراضهم عن المطالعة.
- ❖ كثافة البرامج وضعف انسجامها فيما بينها رغم التخفيف والتعديل الذي أدخل عليها



- ❖ النقص في تكوين الأساتذة وخصوصا في الميدان البيداغوجي.
- ❖ انعدام الفعالية في الدعم المقدم وضعف المعالجة التربوية.
- ❖ قلة متابعة الأولياء لأبنائهم.

#### 2.1.3.4.4 الجانب التنظيمي والتسييري:

- ❖ الرتابة المملة التي طغت على تسيير المؤسسات التعليمية والتكوينية.
- ❖ سوء الاستغلال للكفاءات والإمكانات المتوفرة.
- ❖ التطبيق الشكلي للنصوص التشريعية وعدم متابعة وتقييم نتائجها.
- ❖ قلة اهتمام مختلف المتعاملين بالمؤسسة من ( أولياء، سلطات محلية ومؤسسات أخرى و ضعف مساهمتهم في تدعيمها ماديا ومعنويا).
- ❖ صعوبة ظروف تـمدرس التلاميذ ( بعد المسافة، الداخليات ...).
- ❖ عدم التوافق بين الاحتياجات الحقيقية الاعتمادات المالية الممنوحة وسوء استعماله.
- ❖ نقص تكوين المسيرين ومحدودية إطلاعهم على التقنيات الحديثة للإدارة المدرسية.
- ❖ ارتفاع نسبة الغيابات التي تؤثر سلبا على مردودية التعليم وخاصة منها المتعلقة بغيابات التـاطير التربوي.
- ❖ كثرة النزاعات المهنية الناجمة عن العلاقات أو عن الجهل بالقوانين التي تحكم علاقات العمل وتأثيرها السلبي على الحياة المدرسية ومردود التعليم.

#### 3.1.3.4.4 جانب الإعلام والاتصال:

- ❖ نقص ملحوظ في الإعلام والاتصال
  - ❖ عدم نجاعة طرق التبليغ .
  - ❖ انعدام إستراتيجية ناجعة للاتصال .
- وعليه ومم سبق ذكره أن هذه الظروف التي تعيشها المدرسة الجزائرية، تحول بينها وبين تحقيق أهدافها المنتظرة منها، مم فرض على مسؤولي هذا القطاع إلى البحث عن حلول لهذا المشاكل وتغيير الوضع الراهن في المدارس فجاءت فكرة العمل بمشروع المؤسسة كإستراتيجية لتسيير أفضل وتحسين أكبر للفعل التربوي.

#### 4.5. دوافع العمل بمشروع المؤسسة: جاءت فكرة العمل بمشروع المؤسسة في المدارس

الجزائرية لمسايرة التطورات والتحويلات الحاصلة في الوطن وفي العالم، باعتباره يتضمن روح المؤسسة العصرية التي تعتمد على التقنيات الحديثة في التسيير والتقييم لتحقيق النتائج الإيجابية، ومن الدوافع التي تدعو للعمل بمشروع المؤسسة وتحمل في كثير من جوانبها بؤادر النجاعة هي وعي المجتمع الجزائري والأسرة التربوية بصفة خاصة أكثر من أي وقت مضى بما يلي:<sup>22</sup>

1. ضرورة معالجة النقائص الناتجة عن جمود طرق التسيير الكلاسيكية المطبقة في المؤسسات التربوية أداءً ومردوداً.
2. ضرورة التغيير لمواكبة تطورت العصر والحاجات المتجددة للمجتمع.
3. ضرورة تغيير سلوكيات وأساليب التعامل لدى مختلف أطراف الجماعة التربوية (أعضاء الجماعة المدرسية أولياء التلاميذ، السلطات المحلية مثل البلدية الدائرة، الولاية والمصالح التابعة لها كالقطاع الصحي، الحماية المدنية والأمن) وكل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة أي كل من تربطه علاقة معنوية أو مادية بالمؤسسة وتشمل المؤسسات الاقتصادية

والاجتماعية والخدمات كالبريد والمياه والكهرباء وكذا الثقافة أو الأشخاص ذوي الاختصاص أو الإعلام بوسائله المختلفة.

4. ضرورة منح قدر من الحرية للمؤسسة لتتولى بنفسها وبإشراك جميع أعضاء الجماعة التربوية والمتعاملين معها في رسم الأهداف ووضع خطة مضبوطة تراعي الخصوصيات والوسائل المتاحة وفترة الإنجاز المحددة مع الاحترام الصادر لأهداف المنظومة التربوية والإلزام بالبرامج التعليمية الرسمية وموافقيتها والعمل في إطار النصوص التشريعية الجاري بها العمل(الحالية أو المستقبلية)

5. ضرورة فض النزاعات والمشاكل المعروفة في المؤسسات والناجئة غالبا عن نقص الإعلام والاتصال والتواصل بين مختلف الأطراف.

6. ضرورة الحد من ظاهرة الرسوب المدرسي عن طريق تحسين أداء المؤسسة ومردودها واتخاذ العلاج في الوقت المناسب بالوسائل المتاحة .

7. ضرورة تكيف النصوص التشريعية لمواكبة المستجدات الناتجة عن العمل بمشروع المؤسسة وهكذا فإن الانتقال بالمؤسسة من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل يمكن أن يتحقق في إطار العمل بمشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين مردودها انطلاقا من وضعيتها ومبادرة من داخلها بشكل يجعل التلميذ هو المنطلق للعملية التربوية ومحورها وغايتها ويجعل كل المتعلمين معها معنيين بالمشاركة والتطوير .

لقد جاءت العديد من القرارات والمناشير الوزارية المتضمنة النصوص المنظمة لمشروع المؤسسة، فكان المنشور رقم 94/184 الصادر من مديرية التنظيم الدراسي بالوزارة بعنوان " وضع مشروع المؤسسة " وكان هذا المنشور الانطلاقة الأولى للمشروع في التعريف بهذا المشروع وما يحمله، ووضعت الخطوط العريضة له، واقترحت نموذج وثيقة تعتمد وضع مشروع المؤسسة وبعد أن اكتملت الصورة لدى المسؤولين عن مشروع المؤسسة، جاء

صدور القرار الوزاري رقم : 15/ و.ت / 79 بتاريخ : 04 جوان 1997 بضرورة التنفيذ، والذي يهدف إلى اعتماد مشروع المؤسسة كإستراتيجية لتسيير المؤسسات التعليمية وإدارتها لجميع مراحلها لتحسين أدائها ورفع مردودها وتغييرها من الوضع الذي هي فيه إلى وضع أفضل، وكان المنطلق والدافع للعمل بمشروع المؤسسة نتيجة الأوضاع السائدة بحيث لا يمكن لأحد أن يتجاهل أن العالم قد شهد تطورا مذهلا من القرن السابق، وما زال يعرف ذلك إلى وقتنا الحاضر في العديد من الميادين(الفلاحية والتكنولوجية والعلوم والتربية)، وهذا التطور يتقدم بوتيرة متسارعة إلى درجة أننا لا نستطيع التحكم فيه في القرن العشرين خاصة في السنوات الأخيرة وفي بداية القرن الواحد والعشرين حيث تضغط العولمة في مجالات الحياة والعلم وهذا ناجم عن تراكم المعارف والاكتشافات العلمية والتقنية.<sup>23</sup>

والنظام التربوي الجزائري أمام أمرين، فمن جهة لا بد أن يتجاوب مع حاجيات القرن والمنتظرات ( تكنولوجيا جديدة = طرائق جديدة )، ومن جهة أخرى أن يتجاوب مع حاجيات المتعلم المتزايدة والمتطورة فعلا، لذلك فهو مجبر على القيام بتعديلات في المحتويات والطرائق والأساليب أكثر ديناميكية قائمة على معايير علمية تدرس التفاعلات المستمرة بين التلاميذ أنفسهم وبينهم وبين معلمهم وبينهم وبين مجتمعهم، لذا جاءت الإصلاحات حاملة لمجموعة من التجديدات في مجالات متعددة رامية إلى تفعيل الحياة المدرسية.<sup>24</sup>

**5.5. أهداف مشروع المؤسسة:** نصت المادة 5 من القرار الوزاري المنشئ لمشروع المؤسسة على أهداف وغايات المؤسسة، حيث يهدف مشروع المؤسسة على الخصوص إلى:<sup>25</sup>

- ترجمة الأهداف العامة والتوجيهات الرسمية للتربية والتعليم إلى نشاطات فاعلة وعملية .
  - فتح المجال أمام الجماعة التربوية للقيام بمبادرات من أجل تطوير مناهج التسيير ورفع مردودية المؤسسات وترقية مستوى التعليم وتحسين نوعيته .
  - الانتقال بالمؤسسة المدرسية من وضعية التلقي والتنفيذ إلى وضعية المشاركة في رسم الأهداف وكيفية تحقيقها في الأجل المقترحة.
  - الاعتماد على الإمكانيات المتوفرة وتوظيفها الفعال وترشيد استغلالها بما يخدم الأهداف التربوية وبثمن المجهود الجماعي.
  - إشراك الجماعة التربوية في ضبط التصورات والأولويات الخاصة بالمؤسسة لتحريير الطاقات وتحفيز روح المبادرة وترقية الحس بالمسؤولية.
  - تنظيم التفكير الجماعي وفتح باب الحوار والاستشارة الواسعة بما يحقق الانسجام في الوظائف والتنسيق في الأنشطة خاصة داخل المجالس المختلفة.
  - إدخال التحسينات على الأداء التربوي والوظيفي واعتماد منهج المتابعة للأنشطة والتقييم الدوري للنتائج.
  - التكفل باحتياجات التلاميذ من حيث مقتضيات التمدن وتحسين الحياة المدرسية والنتائج المدرسية.
  - تدعيم النشاطات البيداغوجية وتكتملها بالفعاليات الثقافية والرياضية والترفيهية.
  - انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وتجنيده حولها وحمل مختلف الشركاء والمتعلمين مع المدرسة على المساهمة في تحسين الأداء والرفع من المردود.
- 6.5. مراحل مشروع المؤسسة:** إن العمل بفكرة المشروع تستدعي اعتماد جملة من المراحل المتسلسلة منطقيا وزمانيا تسودها روح العقلانية والواقعية في التطبيق وتنفاذ كل عمل ارتجالي و عفوي تسهل إدارة مشروع المؤسسة، غير أن هذه المراحل الواجب إتباعها أثناء العمل بالمشروع ما هي إلا تجسيد لتغيير مخطط تقوم به القيادة المدرسية، وجاء توضيح للعمليات التي يجب على القيادة المدرسية أن تتخذها وتتبعها أثناء إدارتها للمشروع، حيث تؤكد الوصاية على أن كل إجراء يهدف إلى إحداث تعديل على سلوك الأفراد في إطار تسيير الموارد البشرية ينبغي أن يمر بثلاث عمليات هي:<sup>26</sup>

**التدويم :** وتتمثل في العمل على إزالة المواقف والأفكار والسلوكات القديمة المراد تغييرها بإقناع الأفراد على فسادها أو عدم صلاحيتها.

**التثبيت :** وتتمثل في العمل على اكتساب الأفراد موافق وأفكار أو سلوكات جديدة مغايرة للأولى بسبل عديدة.

**التجميد :** وتتمثل في ترسيخ السلوكات الجديدة بالممارسة.

كما جاء تفصيلا لهذه العمليات وما تتضمنه كل عملية من مراحل ميدانية و هي:

**1.6.5. مرحلة التحسيس:** وهي ركيزة أساسية قبل الانطلاق في إعداد المشروع المؤسسة، تعتبر من مهام القيادة المدرسية حيث يطلق عليها مرحلة ما قبل المشروع، وفي إطار تجسيد العمل بفكرة مشروع المؤسسة ميدانيا فإننا نحتاج إلى وضع شبكتي إعلام وتبليغ واسعة النطاق لأنه بدونها لا يمكن أن نحقق التطلعات العميقة التي نرمى إلى بلوغها مع جميع المتعاملين وإعطائهم حقهم في: <sup>27</sup>

❖ الإحساس بالوضعية وتوفر الرغبة في السعي من أجل تغيير الوضعية في المؤسسة وتعديل الحياة المدرسية في مختلف مجالاتها التربوية والبيداغوجية قصد تحسينها وتطويرها من خلال الإعلام .

❖ الإحساس بالحاجة إلى العمل بمشروع المؤسسة دفعا للرتابة والترهل الإداري والإخلاء إلى العادة والتكرار مم يميت الحياة المدرسية ويفقدها الحافز ويجعل العمل في المؤسسة سجنا بغیضا يسعى المعنيون إلى التحرر منه، والسماح بالتعاون عن طريق المشاركة.

❖ القيام بمعاينة وضعية المؤسسة للوقوف على المشكلات التي تعاني منها المؤسسة أو التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة أو تلك المعضلات الناشئة بسبب تواطؤ المتعاملين والمثبطين للعزائم والذين لا تخلوا منهم مؤسسة ولهم نفوذ لأن التيار في غالب الأحيان يسايرهم ويدعم مسعاهم، وفسح مجال للتعبير عن الرأي في إطار من الإقناع .

وفي هذا الصدد يجب تسطير إستراتيجية جديدة لإيصال فكرة مشروع المؤسسة بطريقة مقنعة وبناءة حتى تجد إقبالا على جميع الأصعدة ولتحقيق ذلك ينبغي تحديد الميادين والأساليب المتعلقة بعملية الإعلام والتبليغ انطلاقا من المركزية والوصول إلى مختلف المؤسسات والمستويات التي تشكل القاعدة الفاعلة في تطبيق مشروع المؤسسة ونكتفي هنا بمستوى الإعلام داخل المدرسة حيث تتم عملية التبليغ والإعلام على النحو التالي: <sup>28</sup>

- 1- عقد جمعية عامة لجميع أطراف الجماعة التربوية من أجل تحسيسها وتوعيتها وطرح الفكرة للمناقشة وتبادل الآراء قصد الإقناع بها دون أي ضغوطات .
  - 2- تنظيم جلسات عمل لمختلف الفئات من أجل قراءة وشرح الوثيقة المتعلقة بمشروع المؤسسة وطرح الفكرة للمناقشة وإبداء الرأي وتتم هذه العملية على المستويات التالية ( مجالس التعليم لمختلف المواد، لإدارة وهيئة الحراسة، مندوبي الأقسام، جمعية أولياء التلاميذ، تلاميذ المؤسسة، مجلس التوجيه والتسيير في التعليم الثانوي ومجلس التربية والتسيير على مستوى المدرسة).
- وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأن هذه المرحلة هي مرحلة إعلام وتواصل تمهد للمشروع وتواكبه وذلك باستعمال أساليب التوعية والتنقيف وإثارة الاهتمام وبحث روح الإقبال على المشاركة قصد إقناع العاملين بالمؤسسة والمتعلمين والشركاء بأهمية المشروع بهدف تغيير ذهنياتهم، وبالتالي استقطابهم لدعمهم والمساهمة بأعمالهم في إعداده، لذا يجب أن تتم على أحسن وجه وبكل جدية واهتمام لتمس جميع المستويات وأن نجاح عملية الإعلام والتبليغ والتحسيس بفكرة العمل بمشروع المؤسسة يركز على الوسائل المسخرة لها من طرف جميع الشركاء، ومن النتائج المترتبة على هذه المرحلة تكمن في:

- ☞ تغيير ذهنيات العاملين.
- ☞ تشكيل فريق لقيادة المشروع.

التفاف عام حول مشروع المؤسسة.

تهدف هذه المرحلة إلى هدم كل الأنماط السلوكية والأفكار القديمة التي يحملها العاملين بالمؤسسة ( التصرفات التقليدية المرتبطة بالنظام السابق التي أصبحت لا تواكب المستجدات الحاصلة في محيطها)، حتى تترك مجالاً لتقبل الأفكار والسلوكيات الجديدة والتي يحملها مشروع المؤسسة (ملاحظة هذه تعتبر مرحلة ما قبل المشروع التخلي عن كل ما هو مرتبط بالقديم).

**2.6.5. مرحلة التشخيص:** تعتبر قاعدة انطلاق لبناء المشروع، حيث تكون البداية من واقع المؤسسة على أساس أنها المكان الإستراتيجي للتغيير في المنظومة التربوية والمؤسسات لا تعيش نفس الواقع ولها خصوصيات تميزها عن بعضها البعض، وتبدأ هذه المرحلة قبل بناء المشروع في دراسة وتحليل وضعية المؤسسة، بإحصاء المعطيات الموضوعية المتوفرة أصلاً في المؤسسة كوضعية التلاميذ والموظفين والهياكل والوسائل البيداغوجية والموارد والمحيط ( الموقع الجغرافي الاجتماعي والثقافي) وذلك بإشراك التلاميذ والأساتذة وكل المتعاملين على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة في جمع هذه المعلومات عن طريق إجراء التحقيقات واستغلال جميع الوثائق المتوفرة وفي هذه المرحلة ينبغي إشراك أكبر عدد ممكن من المساهمين في المشروع لجلب اهتمامهم وتحسيسهم بأهمية دورهم والاستجابة لانشغالاتهم لضمان مشاركتهم في المشروع والانضمام إليه والمساهمة في تحليل المعطيات، من أجل الوقوف على النقاط الإيجابية والسلبية وحصر الاحتياجات ومعرفة الصعوبة التي تواجه تطبيق المشروع والهدف من هذه المرحلة هو الوصول إلى الفهم الدقيق للوضعية المعاش قبل اتخاذ أي قرار وذلك عن طريق التأكد من صحة واقعية المعطيات الموجودة بمقارنة مصادرها ومقارنتها ببعضها وتشخيصها وتحديد الأولوية في اختيار الحلول المناسبة لها، ونعني بالتشخيص وصف الصعوبات والمشاكل وتصنيفها وترتيبها حسب الأولوية والبحث عن أسبابها وتحديد طبيعتها: (بيداغوجية، تربوية، تنظيمية، علائقية، اجتماعية ... )، وينبغي ألا تضخم هذه الصعوبات فهي تتضمن لا محالة جوانب إيجابية يستدل بها وتستغل في إيجاد الحلول المناسبة.<sup>29</sup>

**3.6.5. مرحلة البناء:** بعدما تطرقنا إلى ما قبل بناء المشروع وحللنا وضعية المؤسسة من جميع جوانبها والمتمثلة في إقناع مختلف أطراف الجماعة التربوية بتبني فكرة العمل بالمشروع والقيام بإحصاء المعطيات وتحليلها وتشخيصها واختيار الحلول المناسبة لها وتحديد الأهداف ومستوياتها وتعريفها نستعرض الآن مراحل بناء مشروع المؤسسة التربوية ويتم عن طريق الفرق التي شكلها فوج القيادة خلال مرحلة تحديد الأهداف وتسطير العمليات في بناء العملية التي كلفت بها وتضع لها بطاقة فنية حسب مقتضيات المشكلة المراد معالجتها وتقديمها لفوج القيادة الذي يقوم بدوره بدراسة هذه البطاقات لمراعاة الانسجام والتكامل فيما بينها ثم يقوم بإنجاز وثيقة شاملة تراعى فيها الإمكانيات الضرورية للمؤسسة والضغوطات التي تتعرض لها سواء كانت داخلية مثل وجود مطعم أو عدم وجود ووجود مكتبة أو عدم وجودها ووثائق أو عدم وجودها، وطاقة استيعاب المؤسسة في الأنظمة الثلاثة داخلي ونصف داخلي خارجي نوع المؤسسة من حيث البناء.

أما الضغوطات الخارجية فتتمثل خاصة في المواصلات والميزانية والإيرادات الخارجية عنها والتشريع المدرسي والقانون الإداري وسلوكيات المتعاملين فأحيانا مساعدة وأحيانا معرقة فبعد ضبط إستراتيجية (تخطيط) الإنجاز (من يفعل؟ ماذا؟ كيف؟ لماذا؟) حسب رزنامة تمتد من سنة إلى ثلاثة سنوات يتولى فوج القيادة تقديمها لمجلس التوجيه والتسيير بالنسبة للتعليم الثانوي أو لمجلس التربية والتسيير بالنسبة للتعليم الأساسي من أجل الدراسة ولموافقة وفي حالة عدم موافقة المجلس يقوم فوج القيادة بتنقيح الوثيقة وإثرائها بناء على الملاحظات المسجلة بضبط برنامج الأنشطة المختلفة وتدوين كل النقاط بالتدقيق مرحلة حسب رزنامة دقيقة يقدمها من جديد إلى المجلس وبعد مصادقته عليها يرفع المشروع إلى اللجنة الولائية لمراقبته فإذا لمست فيه الموضوعية وقابلية التحقيق وعوامل التحسين والتطوير طبقا للأهداف الوطنية المسطرة في المنظومة التربوية والبرامج الرسمية تصادق عليه وتعطي إشارة الانطلاق لتنفيذه .

**4.6.5. مرحلة الإنجاز :** بعد مصادقة اللجنة الولائية على المشروع يتولى فوج القيادة على مستوى المؤسسة توزيع المسؤوليات على الفرق المسؤولة للشروع في تنفيذ عملياتها حسب خطة المسطرة لها وتقوم هذه الفرق بالتنسيق مع فوج القيادة بمتابعة إنجاز العمليات قصد ضبطها وتعديلها إن اقتضت الضرورة ذلك أو التأكد من سيرها حسنا فإذا كانت مختلف العمليات تسير في ظروف حسنة فلا داعي للتدخل وإذا واجهتها صعوبات خلال مراحل الإنجاز فيجب تصحيح الوضعية وإحداث التغييرات المناسبة في الوقت المناسب سواء على مستوى (تعبير مسؤولين أو الوسائل أو المنهجية) وذلك عن طريق إجراء تقييم مرحلي (طرفي) ويعتبر هذا التقييم الطرفي تعديلي وتصحيحي وكضابط من أجل التحكم في المشروع علام كافة التربوية وجميع المتعاملين والمتدخلين بتصور ونتائج المشروع.

**5.6.5. التقييم العام:** ونعني بمرحلة ما بعد المشروع مرحلة تقييم النتائج النهائية له حسب الخطة التي سطرت لإنجازه وبعدها سنجد أنفسنا أمام ثلاث احتمالات فيما:

- 1- العلاج إذا كان مشروعا فيه أخطاء أو ضعف.
  - 2- الاستمرارية والتعمق إذا كان ناجعا.
  - 3- الشروع في وضع مشروع جديد إذا حققنا المشروع الأول بصفة مرضية .
- خلاصة الدراسة :** ومن خلال ما عرض سابقا يتضح لنا دور وأهمية التغيير بالنسبة للمدرسة ومدى تأثير التوافق بين التغييرات الداخلية للمدرسة والتغيرات في المحيط الخارجي على الحياة المدرسية، لأن المدرسة التي لا تستطيع أن تتكيف وتواكب التغيير الحاصل خارجها فإن مصيرها الزوال، كما يعتبر موضوع التغيير من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء لما له من أثر مهم على الأفراد والهيكل والاستراتيجيات والأنظمة الداخلية للمدرسة، إضافة إلى ذلك يمكن القول أنه ورغم اعتبار التغيير حالة طبيعية وضرورية لكل المؤسسات من جهة، رغم تعقد وصعوبة إدارة التغيير من جهة أخرى، خاصة عند ظهور مقاومة صريحة أو ضمنية لمبادرات التغيير التي تحول دون بلوغ أهداف المدرسة، وما تبنته من أشكال وصيغ وأساليب في تنظيم الحياة المدرسية وتفعيلها، جاء تبني مشروع المؤسسة ودخوله حيز التطبيق في جميع المدارس الجزائرية،

وما هو إلى أسلوب من أساليب إدارة التغيير، فإنه تغيرت معه مهام وأدوار مدير المدرسة، حيث أضفيت إليه مهمة قيادة التغيير لتحريك عجلة هذا المشروع لتفعيل الحياة المدرسية، و لن يتأتى ذلك من دون دعم جميع العاملين وشركاء المؤسسة وإيجاد التفاف حوله.

ومن بين الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية اتجاه إدارة التغيير والذي يفرض نفسه على كل مدرسة تريد تغيير وضعها الحالي ساعية إلى وضع أفضل محققة بذلك أهدافها، أن تتبنى هذا الاتجاه الذي يفرض على مدير المدرسة أن يكون ملما بكل ما تحتويه إدارة التغيير من نظريات ونماذج التغيير التنظيمي، وطرق وأساليب تطبيقه، هذا ما يضيف إلى مدير المدرسة دور قيادة التغيير في مؤسسته إضافة إلى الأدوار الأخرى، وقد عرضنا في هذا الدراسة إلى التعريف بظاهرة التغيير وذلك من خلال التعريف بماهية التغيير ودوافعه وأبعاده وأنواعه ومجالاته المتنوعة ثم تطرقت إلى التعريف بإدارة التغيير وخصائصها ومراحلها وأشهر النماذج المستعملة في ذلك لأتطرق بعد ذلك إلى التعريف بمشروع المؤسسة وأهدافه والدوافع التي أدت إلى تبنيه في المدارس الجزائرية.

غير أنني سأبرز العلاقة بين مشروع المؤسسة وإدارة التغيير، وسأقوم بمجموعة من المقارنات بالتركيز على بعض النقاط فقط من خلال ما جاء في هذه الدراسة لما يحتويه مشروع المؤسسة الذي تتبناه المدرسة الجزائرية، وما القصد باتجاه إدارة التغيير، فتجتمع الكثير من التعاريف على أن التغيير ما هو إلى عبارة عن فكرة أو ممارسة أو تطبيقا يقوم به الفرد أو الأفراد لأحداث الجديد في ضوء أهداف مرغوبة تكون مخططة ومدروسة، وهذا ما يحمله مشروع المؤسسة بأنه خطة تفرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه بمساهمة كل المجموعة التربوية تتميز بكونها متكاملة العناصر ومتناسقة، تسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها، وعند مقارنة نماذج التغيير التي المذكورة سابقا بمراحل مشروع المؤسسة نجد تشابه كبير بينهما، فالمراحل التي يتضمنها مشروع المؤسسة عند إدارته في المدارس من طرف القيادة المدرسية والعاملين، يمكن أن نقارنها بنموذجين للتغيير مختلفين غير أنهما متضمنين لبعضهما البعض، أما الأول فهو نموذج لويين الذي على حسب هذا التصور يمكن تلخيص عملية التغيير بمشروع المؤسسة في ثلاث مراحل وهي:

❖ مرحلة ما قبل المشروع ( التحسيس ) وتقبلها مرحلة إذابة الجليد عند لويين.  
❖ مرحلة الإعداد(التشخيص،التخطيط،البناء،الانجاز،التقويم)وتقبلها مرحلة التغيير عند لويين.

❖ مرحلة ما بعد المشروع وتقبلها مرحلة التجميد عند لويين.  
وأما الثاني فهو نموذج لورنس ولورش والذي يلخص عملية التغيير في أربع مراحل (التشخيص، التخطيط، الانجاز، التقويم). نجد كذلك يتضمن مشروع المؤسسة أربعة مراحل تتضمنها مرحلة الإعداد( التشخيص ، التخطيط، الانجاز، التقويم )، ومنه يمكن أن نستنتج أن النموذج الذي أتى به كل من لورنس ولورش جزء من نموذج لويين، لذلك يمكن القول بأن لويين يتميز بنظرة شمولية عند نظرتة للتغيير داخل المنظمة (ماكرو)، عكس النظرة الجزئية (ميكرو) التي تميز نظرة كل من لورنس ولورش،في حين نجد مراحل مشروع المؤسسة

متضمنة كل من النموذجين السابقين وهذا يؤكد على أن مشروع المؤسسة الذي تبنته المدرسة الجزائرية في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة ما هو إلى أسلوب من أساليب إدارة التغيير.

كما يمكننا القول أن مشروع المؤسسة ليس مجرد رؤية إستراتيجية نظرية في تسيير المدرسة فقط، وإنما هو في الحقيقة تجسيد ميداني لإدارة التغيير في المؤسسة، وأن مفاتيح نجاح التغيير وإدارته تعتمد بالدرجة الأولى على قيادة التغيير وما مدى مساهمتها فيه .

## قائمة المصادر والمراجع:

1. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر ، 1999، ص 49.
2. اللوزي موسى ، مرجع سابق ، ص 338.
3. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص 256 .
4. عماد الدين منى مؤتمن ، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2003، ص ص 24-27 .
5. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، السنة 2007 ، ص 40.
6. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص 375.
7. عماد الدين منى مؤتمن ، مرجع سابق ، ص 18 .
8. زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 22.
9. الخضيري محسن ، إدارة التغيير ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر، سوريا ، 2003م، ص 21.
10. زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 23.
11. عماد الدين منى، أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، 2004 ، ص 45.
12. الوثائق التربوية :
13. صابة زاواوي ، التسيير بالمشاريع ، المركز الوطني للوثائق التربوية سلسلة موعذك التربوي ، الملف 12 ، جويلية 2003، الجزائر ، ص ص 5-6 .
14. وزارة التربية الوطنية ، مشروع المؤسسة ، المنشور التطبيقي ، مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد ، جوان 2006 ، ص 10 .
15. وزارة التربية الوطنية ، الدليل المنهجي للعمل بمشروع المؤسسة ، مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، الجزائر، جوان 2006 ، ص 1.
16. وزارة التربية الوطنية، مشروع المؤسسة من قضايا التربية، مركز الوطني للوثائق التربوية، الملف 2، جانفي 1999، ص 15.
17. هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، النظام التربوي والمناهج التعليمية : سند تكويني لفائدة مديري المؤسسات ، الحراش ، الجزائر ، ص ص 90-92.
18. هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، نفس المرجع ، ص ص 92-94.
19. هيئة التأطير بمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، مشروع المؤسسة ، الحراش ، الجزائر، 2005 ، ص ص 16-17.
20. نفس المرجع ، ص ص 99-100.



20. نفس المرجع ، ص 102.
21. المناشير والقرارات الوزارية :  
وزارة التربية الوطنية ، المنشور الوزاري رقم 184 ، مديرية التنظيم الدراسي ، المؤرخ في 13 أوت 1994 ، موضوعه "وضع مشروع المؤسسة".
22. وزارة التربية الوطنية ، القرار الوزاري رقم : 15 / و.ت / 79 ، المتضمن تأسيس العمل بمشروع المؤسسة واعتماده في نظام تسيير المؤسسات التعليمية ، المؤرخ 04 جوان 1997 .
23. وزارة التربية الوطنية ، القرار الوزاري رقم 17 ، المادة الرابعة ، تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما ، المؤرخ في 06 جوان 2006 ، الجزائر .
24. Robert Heller, **Gerer le changement**, Mangopratique, Italie, 1999, pp12-13
25. Benoit Ground et Francis meston, **l'entreprise en mouvement**, dunod, 3eme edition 1998, paris France, p32.
26. Robert Heller, **Gerer le changement**, Mangopratique, Italie, 1999, pp12-13

### الرسائل:

27. حماد محمود الراقب ، واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، اشراف ماجد محمد الفراء ، جامعة الاسلامية غزة ، 2008 ، ص ص 33 - 34

### المجلات العلمية:

28. اللوزي ، موسى سلامة ، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير ، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، المجلد 25 ، عدد 2 ، 1998 .
29. فهمي أمين فاروق ، المدخل المنظومي وإدارة التغيير ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد العاشر ، عدد 35 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 378.