

الأساليب التشاركية في الإدارة

مشروع المؤسسة أنموذجاً

الأستاذ: عبد القادر محمدي

جامعة زيان عاشور الجلفة

الأستاذ : الحسين بن سليم

جامعة زيان عاشور الجلفة

تمهيد:

تطرق الباحثون في إطار الاهتمام بدراسة سلوك الجماعات وتأثيره على الفرد والمنظمة إلى أهمية الديمقراطية التنظيمية وإشراك الأفراد من خلال الإدارة بالمشاركة والقيادة الجماعية والقرار الجماعي و تفويض السلطة وأشكال أخرى من التشارك، جميعها يؤكد على أهمية وضرورة إشراك الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعمال الجماعة. وهذا الأمر يلقي في الوقت الحاضر اهتماما واضحا نظرا لتدني الإنتاجية في كثير من المنظمات، بالإضافة إلى نجاح النموذج الياباني في الإدارة المبني على أساس العمل الجماعي¹.

وقد شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من هذا القرن تطورات هامة، في مفاهيم الإدارة وافترضاؤها، حيث كان للمدارس السلوكية فضل كبير فيها فقد أسهمت هذه المدارس في تطوير مفاهيم الإدارة في هذه المرحلة من مراحل الفكر الإداري، من خلال ما قدمته من افتراضات وتصورات وتفسيرات لسلوك الأفراد العاملين في الإدارة، فصورت التنظيم الإداري على أنه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع نفسية واجتماعية، وان لهذه الدوافع تأثيرا هاما في توجيه السلوك كما وجهت الانتباه إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل، وتأكيدا أن إشباع هذه الحاجات يحفز على العمل أكثر من الحوافز الاقتصادية².

هذا التوجه في عمومه يلوح ويصرح بضرورة تكريس الديمقراطية داخل المنظمات ، مع العلم أن الديمقراطية كانت في البداية نظام حكم سياسي، فهي إذن مفهوم قديم الورود لكنه متجدد . وهي غربية المنشأ لكنها توسعت جغرافيا من خلال حركة العولمة التي شملت المفاهيم والإيديولوجيات . كما توسعت مؤسسيا من خلال تجاوز مجال السياسة إلى مجال الإدارة و التسيير لتصبح ما يسمى

في أدبيات التنظيم بالديمقراطية التنظيمية . وسنحاول من خلال هذا المقال التعرف على هذا المفهوم لأنه يعد أصلا للديمقراطية التنظيمية ومن ثم التشارك في الإدارة.

مفهوم الديمقراطية :

اشتق مصطلح الديمقراطية من أصل يوناني ، يدل المقطع الأول منه " ديمو " على معنى كلمة الشعب و " كراتوس " بمعنى الحكم ، وبهذا المعنى فإن الديمقراطية هي "النظام الذي لا تتمثل فيه سلطة الحكم في الملك أو الطبقة الارستقراطية ، بل في الشعب الذي يستطيع عبر ممثليه أن يحكم نفسه بنفسه" ⁱⁱⁱ . وهي أيضا نظام اجتماعي يؤكد قيمة الفرد وكرامة الشخصية الإنسانية ، ويقوم على أساس مشاركة أعضاء الجماعة في إدارة شؤونها . وقد تكون الحرية سياسية ، وهي أن يحكم الناس أنفسهم على أساس الحرية والمساواة من دون تمييز بين الأفراد بسبب الأصل أو الجنس أو الدين أو اللغة ^{iv} .

ويرى صاحب المعجم النقدي أن الديمقراطية لا تخرج عن محاولة تحقيق المبادئ الثلاثة الشهيرة : حرية ، مساواة، إخاء. حيث أن الحرية هي الاستقلال وعدم تدخل السلطة في دائرة المصالح الخاصة - إلا بدافع المنفعة العامة المعترف بها شرعا أي في حال تناقض المصلحتين. أما المساواة فتعني غياب الامتيازات والتقييم بمقدار ما يظهر أنها شرط مساعد لتحقيق الاستقلال الشخصي. أما الأخوة فتعني وجود جماعة متضامنة يسودها التقدير والاحترام المتبادل ^v . ويضيف إليها "العيسوي" المبادئ التالية : تكافؤ الفرص،التعاون،تقدير ذكاء الفرد وقدرته على الإسهام في حل مشكلات مجتمعه ،المشاركة الوجدانية،تقسيم الأعمال والمسؤوليات ،تقديم المصلحة العامة ،توزيع السلطة وعدم الاستحواذ على عملية اتخاذ القرار ^{vi} .

ولقد تطور مفهوم الديمقراطية عند الغربيين عبر الزمن ، وان كان تطورا نحو الضيق والتصغير ، إلا أن لكل حجته كما سنرى :

أ - الديمقراطية في النظام الأثيني: كانت مباشرة ، حيث مجلس المواطنين- والذي لا يتجاوز عدده أبدا عشرين ألف شخص - هو الذي يقرر مباشرة وبأكثرية الأصوات في الشؤون العامة ، لكن المواطنة كانت تقتصر على الرجال الأحرار دون الأرقاء والموالي

وتقوم الديمقراطية المباشرة على مجلس واحد يمكنه أن يقلل الحكومة متى شاء . لكن هذه المشاركة المباشرة في أئنا يستثنى منها العبيد والمزارعون ، وأصحاب الأملاك الزراعية في الأرياف.^{vii}

ب - الديمقراطية الغربية الحديثة : تمثيلية (غير مباشرة) وتعددية، ويرى " بانجمان كونستا Benjamin Constant أنها أكثر واقعية لإقامة حكم بالإرادة العامة وقد انتقد " بانجمان " تحيز " روسو " إلى ديمقراطية أئنا ويصفها بالاستبدادية والافتراضية جدا. أما ديمقراطية الغرب (التمثيلية) فيقول عنها أنها عقلانية ، وعملية ، وهي قائمة على مجالس ولجان عديدة^{viii} . حيث أن كثيرا من المفكرين يعتبرونها بديلا واقعيا في المجتمعات الحديثة نظرا لطابعها العملي من الناحية الإجرائية ، فأصبحت بذلك الديمقراطية الحديثة تنحصر في عمليات الاستفتاء العام . وتتم ممارسة الديمقراطية التمثيلية في المجتمعات الحديثة في العادة عن طريق الاقتراع العام من اجل انتخاب ممثلي الجماهير في المجالس و الهيئات التشريعية وغيرها و في حال تعددت مشارب المرشحين الحزبية فإنها تسمى بالديمقراطية الليبرالية.^{ix}

الديمقراطية التنظيمية

الديمقراطية التنظيمية تعني ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة (داخل المنظمة) في نشاطها ، وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، ولا تميل إلى تركيز السلطة في يد القادة، وأيضا تعمل على توزيع المسؤوليات، على الأعضاء، وتشجع إقامة علاقات ودية بين أعضاء الجماعة، وتسعي إلى تحقيق أهداف الجماعة، عن طريق الأعضاء أنفسهم، و يكون فيها القائد مجرد منشط للعاملين^x . كما يستخدم اصطلاح الإدارة الديمقراطية للدلالة على القيادة الجماعية التي تتم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات^{xi} . ويذهب " روس N. Ross " إلى أن الديمقراطية تقتضي ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد الاستشارات التامة مع من يعينهم الأمر^{xii} . ونجد أن " كيرت ليفين " يركز في بعض كتاباته على الحد الأدنى للديمقراطية التنظيمية، ونعني بهذا قوله "..... مجرد التوافق الضمني على الأقل"^{xiii} ، أي أنه يعتبر مجرد التوافق غير المصرح به حالة من حالات الديمقراطية في التنظيم لكنه لا يدقق في حدود الديمقراطية التنظيمية ويذرهما دون تسقيف . ولعله تعمد ذلك لأنه

ربما يراعي كون الفكر التنظيمي في تطور مستمر ، وهكذا حال مفاهيمه .

لكننا لسنا ندري ما إذا كان هذا قصورا في التعريفات، أم أن كل تعريف منها يصف نوعا من أنواع الديمقراطية التنظيمية أي أنها ليست واحدة، ولكنها ديمقراطيات عدة.

الإدارة التشاركية

لغة جذر كلمة تشارك هو " ش. ر . ك " و في معناه جمع الشريك شركاء وأشراك مثل شريف وشرفاء وأشرفاء ، والمرأة شريكة والنساء شرائك . وشاركه صار شريكه واشتركا في كذا وتشاركا.كقوله تعالى: " وأشركه في أمري " ^{xiv} أي اجعله شريكي فيه . ^{xv}

أما اصطلاحا فان المنتبع لتاريخ تطور نظرية التنظيم يجد أن دعاة الإنسانية المؤسسية اقترحوا نظما إدارية تدمج القيم والممارسات الديمقراطية في عمليات المؤسسات، وعندما تقترح الإدارة الجديدة التغيير فإنها تدافع عن الإدارة التشاركية و ديمقراطية عملية صنع القرار و أنسنة وضع العمل. كما أنها تفترض امتلاك الزبائن للفرصة في المساعدة في تحديد البرامج وتنفيذها،وقد تفاعل كثير من منظري المؤسسة نفاؤلا كبيرا بان تصبح المؤسسة البيروقراطية ديمقراطية بشكل متسارع بسبب المهنة المتسارعة و التعليم و التكيف الاجتماعي (بيركلي 1971 ، بينيس وسلاتر 1978) . و على الرغم من عدم تحقيق آمالهم ، إلا أن هناك الكثير من المحاولات لدمقرطة الحياة المؤسساتية بما فيها القطاع العام ، وما زال الهيكل الهرمي التقليدي مهيمنا و لكن حدث بعض التغيير . ^{xvi}

ترى " ماري فوليت " أن الإدارة التشاركية هي حصيلة التشارك الحاصل بين القيادة والأتباع، لتؤكد أن دور الأتباع في غاية الأهمية ويبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد، ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه، وترى أن قرارات القائد يجب أن تتبع من الأسفل ، وعلى القائد أن يتقبلها، في إطار التعاون القائم ، وذلك من خلال الإنصات لاقتراحاتهم، والأخذ بعين الاعتبار انتقاداتهم حول قراراته.... وكذلك من خلال لفت نظره إلى الخلل في الأساليب الإدارية المتبعة وإخباره بمشاكلهم، بل تدعي " ماري فوليت " أن

القائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على التفاعل مع مرؤوسيه^{xvii} أي القدرة على التشارك .

و يعرف " ماك جريجور " التشارك بأنه نمط من الإدارة ينظر إلى العاملين في المؤسسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري للمؤسسة ، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في التصدي إلى المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة. ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الايجابي ، الذي يدعم اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة^{xviii} . ويضيف أن اختلافاتهم في الرأي مقبولة، وان دور القائد هو التوفيق بينهم والتنسيق من اجل الخروج بقرار. ويؤكد "ماك جويجور " أن اختلاف العاملين هو ظاهرة صحية ، لكن التنسيق بينهم أمر ضروري حتى يصبح تحقيق الأهداف فعالا . كما يؤكد "ماك جريجور " على لزوم أن تكون آراء وتعليقات المرؤوسين هادفة وتصب في نية واحدة هي معاونة القائد على تحقيق الأهداف. فالتشارك إذن عند " ماك كجريجور " هو سلوك يحمل معنى التعاون كقيمة يتبناها الرئيس والمرؤوسون قبل أن تترجم إلى إسهام واقعي^{xix} .

إجمالاً لما سبق فإنه يمكننا أن نقول عن الإدارة التشاركية أنها كل إدارة تميل قيادتها إلى نمط السلوك الديمقراطي في معاملة العاملين و تدعم إشراكهم في صناعة القرار و في مجمل نشاطاتها ، حيث تفسح لهم مجال التعاون والتواصل من خلال أي أسلوب إداري يفضي إلى أي شكل من أشكال المشاركة و/أو التفويض، الذي يعبر في الأخير عن معنى الشراكة في النشاطات والقرارات والمعلومات بين القيادة الإدارية والعاملين . ومن هذه الأساليب التشاركية يمكن أن نورد مشروع المؤسسة كأنموذج باشرت وزارة التربية في الجزائر العمل به في مؤسساتها التعليمية خلال السنوات الأخيرة .

ظهور فكرة العمل بالمشروع في المؤسسات التربوية :

إن أول ما ظهرت فكرة العمل بالمشروع المؤسسة كانت في المؤسسات الصناعية والاقتصادية والإدارية حيث ساهم في دفع حركة الإنتاج وتحسين أداء هذه المؤسسات ، كما أحدث ثورة في ميدان

التسيير الإداري واتضحت 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 دوليا ومحليا :^{xx}

1. في المجال الدولي :

إن العمل بفكرة المشروع في المؤسسات التربوية حديث العهد ، إذا ما قورنت بالمجالات الأخرى كالصناعية والاقتصادية . ففي فرنسا مثلا 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. 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 مرجعا أساسيا لكل محاولة في هذا المجال .
ماهية مشروع المؤسسة :

جاء في المادة الثانية من القرار الوزاري رقم 17 والمؤرخ في 06 جوان 2006 أن 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 وفقا لأولويات وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها ، أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح بها القانون^{xxi} . 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^{xxii} ، 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)^{xxiii}.
يتم العمل بمشروع المؤسسة وجوبا في إطار :^{xxiv}

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

أسباب و دوافع العمل بمشروع المؤسسة :

1. 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 و مواكبة مستجدات العصرنة ، وقد نتج عن هذا الوضع بروز سلبيات في جوانب عديدة من الحياة المدرسية منها :^{xxv}

1.1. الجانب التربوي (التعليمي و التحصيلي) :

- ❖ كثرة التلاميذ الذين يعانون صعوبات في الدراسة .
- ❖ ضعف التحصيل وانخفاض نسب النجاح في الامتحانات .
- ❖ تتزايد عزوف التلاميذ عن المدرسة وعن التعلم .
- ❖ اعتماد طرائق وأساليب التقييم التحصيلي وإغفال التشخيصي والتكويني وقلة لاهتمام 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. الجانب التنظيمي والتسييري :

- ❖ الرتبة 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 وضعف مساهمتهم في تدعيمها ماديا ومعنويا .)
- ❖ صعوبة ظروف تدرس التلاميذ (بعد المسافة ، الداخليات (...) .
- ❖ عدم التوافق بن 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 التأطير التربوي .
- ❖ كثرة النزاعات المهنية الناجمة عن العلاقات أو عن الجهل بالقوانين التي تحكم علاقات العمل وتأثيرها السلبى على الحياة المدرسية ومردود التعليم.

3.1. جانب الإعلام والاتصال :

- ❖ نقص ملحوظ في الإعلام والاتصال
 - ❖ عدم نجاعة طرق التبليغ .
 - ❖ انعدام إستراتيجية ناجعة للاتصال .
- وعليه ومما سبق ذكره أن هذه الظروف التي تعيشها المدرسة الجزائرية ، تحول بينها وبين تحقيق أهدافها المنتظرة منها ، مما فرض على مسؤولي هذا القطاع إلى البحث عن حلول لهذا المشاكل وتغيير الوضع الراهن في المدارس فجاءت فكرة العمل بمشروع المؤسسة كإستراتيجية لتسيير أفضل و تحسين أكبر للفعل التربوي .
- ### 2. 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 بواد النجاعة هي : وعي المجتمع الجزائري والأسرة التربوية بصفة خاصة أكثر من أي وقت مضى بما يلي :^{xxvi}

1. ضرورة معالجة النقائص الناتجة عن جمود طرق التسيير الكلاسيكية المطبقة في المؤسسات التربوية أداء ومردودا .
2. ضرورة التغيير لمواكبة تطورت العصر والحاجات المتجددة للمجتمع .
3. ضرورة تغيير سلوكات 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 ومواقفتها والعمل في إطار النصوص التشريعية الجاري بها العمل (الحالية أو المستقبلية)

5. ضرورة فض النزاعات والمشاكل المعروفة في المؤسسات والناجمة 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 تكييف 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 في التحسن 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 ، واقرحت 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 على شتى مجالات الحياة والعلم وهذا ناجم عن تراكم المعارف والاكتشافات العلمية والتقنية .^{xxvii}

والنظام التربوي الجزائري أمام أمرين ، فمن جهة لابد 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 فالتلميذ هو المركز انشغال المربين ، لذا جاءت الإصلاحات حاملة لمجموعة من التجديدات في مجالات متعددة رامية إلى تفعيل الحياة المدرسية .^{xxviii}

أهداف مشروع المؤسسة :

نصت المادة 5 من القرار الوزاري المنشئ لمشروع المؤسسة على أهداف وغايات المؤسسة ، حيث يهدف مشروع المؤسسة على الخصوص إلى :^{xxix}

- ترجمة الأهداف العامة والتوجيهات الرسمية للتربية والتعليم إلى نشاطات فاعلة وممارسات عملية .
 - 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 الآجال المقترحة .
 - الاعتماد على الإمكانيات المتوفرة وتوظيفها الفعال وترشيد استغلالها بما يخدم الأهداف التربوية وبثمن الجهود الجماعي .
 - إشراك الجماعة التربوية في ضبط التصورات والأولويات الخاصة بالمؤسسة لتحرير 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 .
- مراحل مشروع المؤسسة :

إن العمل بفكرة المشروع تستدعي اعتماد جملة من المراحل المتسلسلة منطقياً وزمانياً تسودها روح العقلانية والواقعية في التطبيق وتتفادى كل عمل ارتجالي وعفوي 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 :^{xxx}

التذويب : وتتمثل في العمل على إزالة المواقف والأفكار والسلوكيات القديمة المراد تغييرها بإقناع الأفراد على فسادها أو عدم صلاحيتها .
التثبيت : وتتمثل في العمل على اكتساب الأفراد موافق وأفكار أو سلوكيات جديدة مغايرة للأولى بسبل عديدة .

التجميد : وتتمثل في ترسيخ السلوكيات الجديدة بالممارسة .
كما جاء تفصيلاً لهذه العمليات وما تتضمنه كل عملية من مراحل ميدانية وهي :

1. 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 ميدانياً فإننا نحتاج إلى وضع شبكتي إعلام وتبليغ واسعتي النطاق لأنه بدونهما لا يمكن أن نحقق التطلعات العميقة التي نرمى إلى بلوغها مع جميع المتعاملين وإعطائهم حقهم في :^{xxx}

❖ الإحساس بالوضعية وتوفير 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

للمرتبة والترهل الإداري والإخلاء إلى العادة والتكرار مم

يميت الحياة المدرسية ويفقدها الحافز ويجعل العمل في

المؤسسة سجنا بغیضا یسعی المعنیون إلى التحرر منه ،
والسماح بالتعاون عن طریق الإشرک والمشاركة .

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

وفي هذا الصدد يجب تسطير إستراتيجية جديدة لإیصال فكرة مشروع المؤسسة بطريقة مقنعة وبناءة حتى تجد إقبالا على جميع الأصعدة ولتحقيق ذلك ينبغي تحديد الميادين والأساليب المتعلقة بعملیة الإعلام والتبلیغ انطلاقا من المركزية والوصول إلى مختلف المؤسسات والمستويات التي تشكل القاعدة الفاعلة في تطبيق مشروع المؤسسة ونكتفي هنا بمستوى الإعلام داخل المؤسسة التربوية .

حيث تتم عملية التبلیغ والإعلام على النحو التالي :^{xxxii}

1- عقد جمعية عامة لجميع أطراف الجماعة التربوية من أجل تحسيسها وتوعيتها وطرح الفكرة للمناقشة وتبادل الآراء قصد الاقتناع 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) .

ومما سبق يمكن القول بأن هذه المرحلة هي مرحلة إعلام وتواصل تمهد للمشروع وتواكبه وذلك باستعمال أساليب التوعية

والتتقيف وإثارة الاهتمام وبث روح الإقبال على المشاركة قصد إقناع العاملين بالمؤسسة والمتعلمين والشركاء بأهمية المشروع بهدف تغيير ذهنياتهم ، وبالتالي استقطابهم لدعمهم والمساهمة بأعمالهم في إعدادهم ، لذا يجب أن تتم على أحسن وجه وبكل جدية واهتمام لتمس جميع المستويات وأن نجاح عملية الإعلام والتبليغ والتحسيس بفكرة العمل بمشروع المؤسسة يرتكز 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 مجال لتقبل الأفكار والسلوكيات الجديدة والتي يحملها مشروع المؤسسة (ملاحظة هذه تعتبر مرحلة ما قبل المشروع التخلي عن كل ما هو مرتبط بالقديم)

2. 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 أصلا في المؤسسة كوضعية التلاميذ والموظفين والهيكل 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 إلي 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 . xxxiii

3. 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 ووجود وثائق أو عدم وجودها ، وطاقة استيعاب المؤسسة في الأنظمة الثلاثة الداخلي ونصف داخلي خارجي نوع المؤسسة من حيث البناء .

أما الضغوطات الخارجية فتتمثل خاصة في المواصلات والميزانية والإيرادات الخارجية عنها والتشريع المدرسي والقانون الإداري وسلوكات 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 طبقاً للأهداف الوطنية المسطرة في المنظومة التربوية والبرامج الرسمية تصادق عليه وتعطي إشارة الانطلاق لتنفيذه .

4. مرحلة الإنجاز :

بعد مصادقة اللجنة الولائية على المشروع يتولى فوج القيادة على مستوى المؤسسة توزيع المسؤوليات على الفرق المسؤولة للمشروع 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 حسناً 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 التربية وجميع المتعاملين والمتدخلين بتصور ونتائج المشروع.

5. التقييم العام:

ونعني بمرحلة ما بعد المشروع مرحلة تقييم النتائج النهائية له حسب الخطة التي سطرت لإنجازه وبعدها سنجد أنفسنا أمام ثلاث احتمالات فإما:

1- العلاج إذا كان مشروعنا فيه أخطاء أو ضعف

2- الاستمرارية والتعمق إذا كان ناجحاً

3- الشروع في وضع مشروع جديد إذا حققنا المشروع الأول بصفة مرضية.

خاتمة :

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، 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 يكون محورها الجودة، وهذا لا يتأتى إلا إذا تفجرت طاقات العاملين و تفتقت روح المبادرة لديهم لتصل حد الإبداع . وهو الهدف والغاية من تبني الأساليب التشاركية في الإدارة على غرار مشروع المؤسسة و إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة... وغيرها من الأساليب الحديثة.

الهوامش و المراجع :

-
- i أحسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص: 171.
- ii نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة، الاردن، 2007، ص : 140.
- iii انتوني غيد نز (ترجمة فايز الصباغ) ، علم الاجتماع ، مركز الدراسات ، بيروت ، 2005 ، ص : 471.
- iv احمد زكي بدوي ،، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 ، ص : 101 .
- v ريمون بودون وف بوريكو ،(ترجمة سليم حداد) ، المعجم النقدي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ، ص ص : 312.
- vi عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 178.
- vii ريمون بودون وف بوريكو ،مرجع سابق ، ص ص : 310.
- viii نفس المرجع سابق ، ص ص : 311.

- x انتوني غدنز ، مرجع سابق ، ص ص : 473 / 474 .
x عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص :183.
xi احمد زكي بدوي ، مرجع سابق ،ص : 102 .
- xii N Ross, **the Democratique firm** , london, Fibian Society
, 1964 , p : 23.
- xiii ريمون بودون وف بوريكو ، مرجع سابق ،ص 203 .
xiv الآية 32 من سورة طه .
- xv محمد بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت ،
2005،ص170.
- xvi كايير جوزيف وف ويسلر ، تر : محمود الخطيب ، الإدارة العامة ،دار البشير
، الأردن ، 1996،ص99.
- xvii نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 374.
- xviii Mc gregor.D.M, **the Human sid of Enterprise** , new
York:M.CGraw Hill book company1960, p51
- xix Ibid. p, 232.
- xx صابة زواوي ، التسيير بالمشاريع ، المركز الوطني للوثائق التربوية سلسلة
مؤدك التربوي ، الملف 12 ، جويلية 2003،الجزائر ، ص ص 5- 6 .
- xxi وزارة التربية الوطنية ، مشروع المؤسسة ، المنشور التطبيقي ، مطبعة
الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد ،جوان 2006 ، ص 10.
- xxii وزارة التربية الوطنية ، الدليل المنهجي للعمل بمشروع المؤسسة ، مطبعة
الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد ، الجزائر ، جوان 2006 ، ص 1.
- xxiii وزارة التربية الوطنية ، مشروع المؤسسة من قضايا التربية ، المركز
الوطني للوثائق التربوية ، الملف 12، جانفي 1999، ص 15.
- xxiv وزارة التربية الوطنية ، القرار الوزاري رقم 17 ، المادة الرابعة ، تأسيس
مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما ، المؤرخ في 06 جوان
2006 ، الجزائر .
- xxv هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، النظام التربوي
والمناهج التعليمية : سند تكويني لفائدة مديري المؤسسات ، الحراش ، الجزائر
ص ص 90-92.
- xxvi هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، نفس المرجع ، ص
ص 92-94.
- xxvii وزارة التربية الوطنية ، المنشور الوزاري رقم 184، مديرية التنظيم
الدراسي ، المؤرخ في 13 أوت 1994، موضوعه "وضع مشروع المؤسسة" .

xxviii 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 .

xxix هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، نفس المرجع ، ص 99-100.

xxx هيئة التأطير بمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، مشروع المؤسسة : سند تكويني ، الحراش ، الجزائر ، 2005 ، ص 16-17.

xxxi هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، نفس المرجع ، ص 102.

xxxii صابة زواوي ، نفس المرجع السابق ، ص 18.

xxxiii صابة زواوي ، نفس المرجع ، ص 22-23.