

مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية**دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة****الكاتب: شاري بلقاسم¹ / قاسمي أحمد توفيق²****1- جامعة الجلفة cacimonov@gmail.com****2- جامعة الجلفة toufkas@gmail.com****الملخص:**

عرفت الجزائر العديد من الإصلاحات المتعاقبة في قطاع التربية والتعليم، والتي كان آخرها الإصلاح الشامل للمنظومة التربوية، الذي شرعت في تطبيقه وزارة التربية الوطنية منذ الموسم الدراسي 2003 - 2004، والذي كان من بين أهدافه إدخال طرق وأساليب جديدة في تسيير المؤسسة التربوية، تقوم على ترقية العمل الجماعي داخلها، وتحرير المبادرات وتشجيعها، وهذا يجعل جميع أعضاء الجماعة التربوية يشاركون في تسيير أهداف وتنفيذها وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذا يتم داخل إطار جديد يسمى "مشروع المؤسسة".

انطلاقاً من هذا تأتي هذه الدراسة المتواضعة لمحاولة معرفة إلى أي مدى استطاع مشروع المؤسسة أن يغير ويطور في إدارة المؤسسة التربوية، وهل نجح في أن يكون وسيلة لخلق جو ملائم لانطلاق المبادرات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإحداث نقلة نوعية في علاقة الأساتذة بالإدارة، وهذا عبر محاولة التعرف على درجة الانجاز والتطبيق الفعلية للمشروع في الواقع من خلال استكشاف دور كل من، أسلوب القيادة المعتمد، الاتصال، مشاركة الأساتذة في إدارة مؤسساتهم، ومدى تأثير هذه العوامل في الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: مشروع المؤسسة، المشاركة، الإدارة المدرسية.**Résumé :**

L'Algérie a connu plusieurs reformes consécutives dans le secteur de l'éducation, dont la dernière qui était entamée dès l'année scolaire 2003-2004, parmi les objectifs de cette réforme est l'introductions de nouvelles méthodes de directions, qui s'appuient sur la promotion du travail collectif et l'encouragement des initiatives, par la participation de toutes les employées, à la conceptions des objectifs et les faire concrétiser, de même par la participation aux décisions, tous ça ce fait dans un nouvelle cadre qui était le projet

d'établissement.

De cette importance vient cette étude qui essaye de savoir à quelle proportion le projet d'établissement pouvait développer l'administration scolaire, et est ce qu'il réussi de crée un atmosphère propice pour encourager les initiatives, et faire un changement dans la qualité des relations des enseignants avec l'administration, tous ça par la découverte du réelle degrés de l'applications du projet d'établissement, a travers la découverte du rôle du mode de gouvernance, la communication, et enfin la participation des enseignants, et la portée de l'influence de ces facteur a la réalisations du projet d'établissement.

Les mots clé : le projet d'établissement, la participation, l'administration scolaire

1. المقدمة :

لقد عرفت أنماط و أساليب الإدارة تطورا متسارعا في العقود الأخيرة، وإن غاية كل النظريات الحديثة في الإدارة هي كيفية جعل المنظمة تتميز بمردودية وفعالية أكبر، عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها سواء البشرية أو المادية، إن هذا التطور في أساليب الإدارة والتسيير لم يخص قطاع دون آخر فلم يقتصر على المؤسسات الصناعية فحسب، بل شمل كل ميادين الإدارة بما في ذلك ميدان إدارة التربية والتعليم، الذي هو ليس بمعزل عن هذه التطورات، فقد عرف العديد من التحولات على فترات مختلفة، سايرت التحولات الحاصلة في أساليب الإدارة، وكان الهدف من ورائها في كل مرة، هو العصرية وتزويد المؤسسة التربوية بكل المقومات اللازمة لمنحها نجاعة أكثر، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة لسياسة التعليم.

بدوره عرف قطاع التربية والتعليم في الجزائر العديد من التغييرات و الإصلاحات المتعاقبة، والتي كان آخرها الإصلاح الشامل للمنظومة التربوية، الذي شرعت في تطبيقه وزارة التربية الوطنية منذ الموسم الدراسي 2003 - 2004، هذا الإصلاح الذي جاء أولا، لمواكبة التغييرات والتحولات التي يشهدها المجتمع الجزائري في ميادين مختلفة، كون التربية تؤثر وتتأثر بما يحدث في المجتمع، وثانيا لمعالجة المشاكل والنقائص الكثيرة المسجلة منذ سنوات في القطاع منها: ضعف نسب النجاح في الامتحانات الرسمية، التسرب المدرسي، سوء الاستغلال للكفاءات والإمكانات المتوفرة، ضعف العمل الجماعي في المؤسسات التربوية، الرتابة المملة والجمود الذي طغى على تسيير المؤسسات التعليمية (مديرية التعليم الثانوي العام، 1997، ص4).

فعلا لقد تم تجسيد هذا الإصلاح عبر إعادة النظر وكذا تحسين جملة من العناصر الأساسية المتمثلة في: الكتاب المدرسي، المناهج الدراسية، إدراج الإعلام الآلي في العملية التعليمية، الاهتمام بتكوين العنصر البشري (تربويا، بيداغوجيا و إداريا)، وكذا تبني العمل على أساس المقاربة بالكفاءات، غير أن تحسين هذه العناصر الأساسية في العملية التربوية، غير كاف وحده لنجاح الإصلاح إذا لم يتم إعادة النظر كذلك في الأساليب والطرق المنتهجة في تسيير وإدارة المؤسسة التربوية، كون هذه الأخيرة المجال الذي يتم فيه وبواسطته كل تلك العناصر.

لهذا فقد كان من بين أهداف إصلاح المنظومة التربوية، هو إدخال طرق وأساليب جديدة في تسيير المؤسسة التربوية، تقوم على ترقية العمل الجماعي داخل المؤسسة، وتحفيز المبادرات وتشجيعها، وهذا يجعل جميع أعضاء الجماعة التربوية يشاركون في تسطير أهداف وتنفيذها وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذا يتم داخل إطار جديد يسمى "مشروع المؤسسة" والذي قررت وزارة التربية الوطنية العمل به و تطبيقه ميدانيا، ابتداء من الموسم الدراسي 2006/2007 لتحقيق الأهداف العامة لإصلاح المنظومة التربوية (وزارة التربية الوطنية، 2006).

إن من بين أدوات هذا الإصلاح هو بعث العمل بفكرة مشروع المؤسسة الذي يهدف إلى مراجعة وتصحيح منهجيات وأساليب تسيير وإدارة المؤسسة التربوية، عن طريق تأسيس وتشجيع العمل الجماعي فيها، والذي يجعل كل أفراد الأسرة التربوية أعضاء فاعلون يشاركون في اتخاذ القرار ويساهمون في تنفيذه، «إن الجهود التي تبذلها وزارة التربية الوطنية لن تبلغ أهدافها ما لم نعد النظر في أساليب تسيير المؤسسة التربوية، لكونها الفضاء الذي يتم فيه تجسيد أهداف الإصلاح وذلك بإدخال أساليب تسيير ناجعة، مبنية على العمل الجماعي الذي يجعل من كل فرد من أفراد الأسرة التربوية عضوا فاعلا يشارك في اتخاذ القرار ويساهم في تنفيذه، أي بعبارة أخرى يلقي مسؤولية النهوض بالمؤسسة التربوية على الإدارة والأساتذة والتلاميذ وأوليائهم في آن واحد، ضمن مخطط تربوي متكامل ومتناسق واضح الأهداف ألا وهو مشروع المؤسسة» (نفس المرجع، 2006).

لذا فكل أعضاء الجماعة التربوية، من إداريين وأساتذة وعمال وتلاميذ وأوليائهم هم معنيون بمشروع المؤسسة، بالمقابل نجد كذلك أن من بين المرتكزات التي يقوم عليها مشروع المؤسسة هي وضع التلميذ في مركز العملية التربوية، وعليه فإن أي مشروع يجب أن يكون

مركزه التلميذ ، بالتالي فإن المرتكز الرئيسي لأي مشروع هو الجانب التربوي و البيداغوجي ، هذا لا يعني أن لا يتمحور المشروع حول جانب ثقافي أو اجتماعي أو اقتصادي يخص المؤسسة التربوية ، من هذا المنطلق فإن أي مشروع مؤسسة ، عليه أن يصل إلى مشروع كامل تكون قاعدته الأساسية التركيز على الجانب التربوي و البيداغوجي مع مراعاة الجوانب الأخرى ، إلا أن الملاحظ في مختلف المؤسسات التربوية هو أن مشاريع المؤسسة المنجزة ، نادرا ما تكون مشاريع عامة لتنمية المؤسسة وذات بعد ثقافي أو ذات بعد اجتماعي أو اقتصادي ، فهي في غالبيتها تتمحور حول الميدان التربوي و البيداغوجي مثل (تنظيم التعليم ، التكفل بالتلاميذ الذين يعانون صعوبات في التعلم ، تنظيم نشاطات دعم للتلاميذ ، تحسين نسبة النجاح في الامتحانات الرسمية...إلخ) ، من هنا جاء تركيزنا في هذه الدراسة على الأساتذة فقط دون الفاعلين والشركاء الآخرين في مشروع المؤسسة ، وهذا لكون كما رأينا مركز أو قاعدة أي مشروع يجب أن يكون الجانب التربوي و البيداغوجي ، وبما أن الأساتذة هم المعنيون والمختصون بالأمور التربوية ، إذا فهم الفئة الأساسية من بين أعضاء الجماعة التربوية المعنية أكثر بمشروع المؤسسة ، بالإضافة إلى أن الأساتذة هم الفئة الأكبر عدديا في أي مؤسسة تعليمية .

إن درجة الوجود الواقعي لمشاريع المؤسسة تتغير من مؤسسة لأخرى ، فكل المؤسسات لديها مشاريع ويتم إنجازها ، وهذا ما تفرضه المناشير الوزارية ، إلا أن هناك عددا محدودا فقط من هذه المشاريع التي يتم إشراك الفاعلين الأساسيين فيها ، و إنجازها بإتباع الخطوات المنهجية الصحيحة في إنجاز مشروع المؤسسة ، والتي تبدأ بالإعلام و التحسيس لإقناع كل الفاعلين بالمشروع ثم تشكيل فريق لقيادته لتشخيص وضعية المؤسسة ، ومن ثم اختيار وتسطير أهداف يتم تنفيذها من طرف فريق المشروع كله ، ليتم تقييمها في النهاية ، فمنهجية العمل بمشروع المؤسسة بالمعنى الحقيقي والفعلي ليست مجسدة بشكل كلي ، لأن مشاريع المؤسسة المنجزة في مدارسنا تتلخص في كثير من الحالات على شكل وثائق وتقارير فقط ترسل إلى الوصاية .

انطلاقا من هذا تأتي هذه الدراسة المتواضعة لمحاولة معرفة إلى أي مدى استطاع مشروع المؤسسة أن يغير ويطور في إدارة المؤسسة التربوية ، وهل نجح في أن يكون وسيلة لخلق جو ملائم لانطلاق المبادرات والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وإحداث نقلة نوعية في علاقة الأساتذة بالإدارة هذه العلاقة التي تفتقد للتشاور والمشاركة ، وتجعل الأستاذ مجرد منفذ للأوامر دون أن يكون له دور في تسيير مؤسسته ، وهذا عبر محاولة التعرف على درجة الانجاز والتطبيق الفعلية

لمشروع المؤسسة في الواقع من خلال استكشاف دور كل من، أسلوب القيادة المعتمد، الاتصال، مشاركة الفاعلين الأساسيين وهم الأساتذة في إدارة مؤسستهم، ومدى تأثير هذه العوامل في درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة.

وعليه فإن تساؤلات هذه الدراسة تتحدد على النحو التالي:

❖ هل يتم إنجاز مشروع المؤسسة فعليا في المؤسسات التربوية، أم أنه يبقى مجرد وثائق تعدها الإدارة، وبالتالي يبقى مجرد طموح؟

من هذا التساؤل العام ننتقل إلى الأسئلة الجزئية الآتية:

- ما هو أسلوب القيادة المعتمد من طرف المدراء وهل له تأثير على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة؟

- هل أن لسياسة الاتصال التي تتبعها الإدارة أثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة؟

- ما مدى مشاركة الأساتذة في إدارة مؤسستهم وهل لذلك أثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة؟

هذا ويمكن تحديد فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

❖ تطبيق وإنجاز مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية، يتم على مستوى الوثائق فقط.

أما الفرضيات الجزئية فهي كالتالي:

- إن أسلوب القيادة المعتمد من طرف المدراء أثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة.

- إن إتباع سياسة اتصال فعالة يؤثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة.

- إن لمشاركة الأساتذة في إدارة مؤسستهم أثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة.

2. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إن مرحلة تحديد المفاهيم مرحلة مهمة في إعداد البحث، فكل فرضية أو نظرية أو قانون يتكون من مجموعة مفاهيم أو مصطلحات علمية، يعني بها الباحث مقاصد و معاني تعبر عن طبيعة هذه المفاهيم وأبعادها العلمية، وكل بحث أو دراسة مهما كان اختصاصها أو اتجاهها

تحتوي على مصطلحات ومفاهيم علمية، تتكون منها الفروض التي يريد الباحث اختبارها، لذا على الباحث تخصيص جزء مستقل من بحثه لتعريف وتحديد معاني المفاهيم العلمية التي يتناولها، ليكون القارئ المختص أو غير المختص على بينة منها، ولكي يفهم الفرضيات والنظريات و النتائج النهائية التي يتوصل إليها البحث (إحسان محمد الحسن، 2005، ص42)، وعليه فسنعرض من خلال هذا العنصر إلى أهم المفاهيم المستعملة نظريا في هذه الدراسة.

1.2. مشروع المؤسسة:

- جاء تعريفه في (القرار الوزاري رقم 17 المؤرخ في 6 جوان 2006) الذي يتضمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما كآلي: « يعتبر مشروع المؤسسة أسلوبا ومنهج عمل في تسيير المؤسسة التعليمية، وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة، وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة، يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة لنفسها، وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانات المتوفرة لديها، أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح به القانون» (وزارة التربية الوطنية، جوان 2006).

- أما في وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، التي أعدتها وزارة التربية الوطنية، فجاء تعريفه كما يلي:

« إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير، ومعالجة مشاكل المؤسسة، وذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها، وفقا للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة، ولخصوصياتها الجغرافية والحضرية، ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة ثانية، بحيث يكون التلميذ فيها محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود ممكن، بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة» (مديرية التعليم الثانوي العام، 1997، ص7).

- بينما تعرفه كل من (عائشة بلعنتر وحبيبة بوكرتوتة) بأنه: « نهج تربوي بيداغوجي أو إستراتيجية تربوية بيداغوجية، هدفها التسيير الجيد من أجل تحسين مردودية التعليم وظروف عمل المجموعة التربوية، وجعلها تستجيب للمتطلبات أو للحاجيات الخاصة بالتلاميذ الذين

يعتبرون مركز الاهتمام و المحور الهام للمشروع، وذلك بتكليفها مع المعطيات الخاصة بالمؤسسة واحترام الأهداف أو الغايات الوطنية» (عائشة بلعنتروحيبية بوكرتوتة، 2005، ص9).

- ويعرفه فريد حاجي كما يلي: « هو آلية لتسيير المؤسسة التربوية وأداة لعملها من خلاله كل الأطراف المتدخلة في المؤسسة، تتفق من أجل انجاز أهداف تخص نوعية التعليم وفعاليتها» (Farid hadji,2006,p22).

نخلص من جملة هذه التعريفات، إلى أن مشروع المؤسسة هو نمط تسيير جديد للمؤسسة التربوية يجسد فكرة اللامركزية و الاستقلالية في التسيير ويحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، فهو عبارة عن مخطط لحل المشاكل أو تحسين الوضع القائم لبلوغ وضع أفضل، وهذا انطلاقاً من تشخيص وضعية المؤسسة ورسم أهداف مبتغاة ثم انتقاء الحلول المناسبة والوسائل اللازمة لذلك، وعليه فإن مشروع المؤسسة هو خطة متكاملة و متناسقة العناصر ترمي إلى تحقيق الأهداف والبرامج الخاصة بالمؤسسة التربوية، وهذا في إطار احترام الأهداف والبرامج الوطنية المسطرة من طرف الوزارة، تعني هذه الخطة ويشترك في إعدادها وتنفيذها كل الفاعلين في العملية التربوية من أساتذة، إدارة، تلاميذ وأولياء، وهي محددة بفترة زمنية.

2.2 المشاركة:

إن التسيير أو الإدارة بالمشاركة في إدارة القطاع العام وخاصة الإدارة المدرسية، لم تعد مسألة اختيار فأغلب النصوص التي تعنى بتنظيم ظروف العمل، تهتم بجعلها إجبارية تحت أشكال مختلفة وهناك عدة نصوص تذهب إلى تقنينها حتى في أدق تفاصيلها مثال ذلك (مجلس التوجيه والتسيير مجلس التنسيق الإداري، اللجنة البيداغوجية على مستوى المؤسسة التعليمية....) وغيرها من المجالس التي تؤسس وتؤكد حق مشاركة المرؤوسين في تسيير المؤسسات التربوية، كما أن المشكلة التي أصبحت مطروحة، لم تعد على مستوى إلزامية المشاركة بقدر ما هي على مستوى الكيفية التي يتم بها تجسيد هذه المشاركة، مع من (من الفاعلين)، وفي أي ميدان، وفي أي وقت...، فالمشاركة تم اعتمادها كوسيلة لإدماج أفضل للمرؤوسين في المؤسسة.

وفي هذا السياق يعرف (موريس موران) المشاركة على النحو التالي: « - المشاركة كقيمة، تمثل قناعة متجذرة لدى المسؤول في الكفاءة والقدرة (الجسمية والوجدانية و العقلية) للمرؤوسين، على حل مختلف المشاكل.

- أما المشاركة كاتجاه، فهي الخلق أو المحافظة على حالة جماعية متقاسمة من، الأهداف أو المصالح المشتركة، أو قيم ديمقراطية راسخة ومشتركة، أو الإجماع على مستقبل يمكن تحسينه، بهذا المعنى نتكلم عن نمط تسيير بالمشاركة.

- أما المشاركة كفعل، فتتطلب القيام بأعمال، تصرفات، ونشاطات، تقود الأفراد والمجموعات للتصرف بشكل متفق عليه وتعاوني في المراحل المختلفة لسير العمل الإداري، والذي هو نفسه ليس سوى السير الاعتيادي لكل النشاطات الإنسانية والتي هي: - جمع المعلومات- إعداد الخيارات الممكنة - القرار، اختيار البديل- تنفيذ القرار- مراقبة تطبيق القرار»(Clermont Bernabé et Hermann C. Girard,1987,p93).

وعليه يمكننا أن نعرف المشاركة فنقول بأنها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمساهمة بجهودهم وأفكارهم في الوظائف والأنشطة التي تخطط لها الإدارة، وهذا عن طريق فتح المجال أمام مبادراتهم والسماح لهم بالمساهمة في مناقشة القرارات التي سيتم اتخاذها ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

وأن المشاركة هي تفاعل بين عنصرين هامين، الأول هو اقتناع المسؤول وإيمانه بقدرات المرؤوسين في المساهمة وتحسين تسيير المؤسسة، وهذا من خلال تصرفات وأفعال تتجسد في تبني أسلوب قيادة ديمقراطية، أما العنصر الثاني فهو إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي توافقي، يجعل من المرؤوسين مسؤولين ومساهمين في اتخاذ القرارات وفي نفس الوقت معنيون بتنفيذها، بمعنى آخر الإقبال على العمل أكثر، وتحمل مسؤوليات إضافية، والتخلي بروح المبادرة، والانخراط في كل الأعمال التي من شأنها أن تحسن من وضعية المؤسسة، ويكون هذا نتيجة لاقتناع المرؤوسين بأهمية دورهم في تسيير المؤسسة وما يمكن أن تضيفه مساهمتهم، وكذلك لاقتناعهم بجدية الإدارة في مسعى المشاركة، ووجود ثقة متبادلة بين الطرفين.

3. المقاربة المنهجية والنظرية للموضوع:

نعتمد في العلوم الاجتماعية ليس فقط على وصف الظواهر، بل نتعداها إلى محاولة كشف أسباب وجودها، وطريقة عملها، وتفسير العلاقة فيما بينها تفسيراً علمياً، لأنها عبارة عن تفاعل دائم بين الأفراد فيما بينهم وتفاعل الأفراد مع المحيط، فهي تتميز بالتعقيد والتشابك.

وإن اختيار منهج معين لدراسة ظاهرة أو موضوع ما، يتوقف على طبيعة الموضوع نفسه، وكذا على الإشكالية المطروحة والأهداف المراد تحقيقها من خلاله، والمنهج هو الوسيلة التي نتوصل عن طريقها إلى الحقيقة ويتم بواسطتها الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، (صلاح مصطفى الفوال، 1982، ص191).

ونحن قد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي، الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، 2001، ص139)، ويعرف كذلك بأنه «أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة، عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ليتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (رجاء وحيد دويدري، 2000، ص183)، إذا فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المراد دراستها، من خلال منهجية علمية صحيحة، ثم تصوير وتمثيل النتائج التي يتم التوصل إليها على شكل رقمي معبر يمكن تفسيره.

أما بالنسبة للإطار النظري والمتمثل في اختيار وتبني اقتراب نظري دون آخر، يتماشى مع طبيعة الموضوع والجوانب التي نريد دراستها فيه، فنرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية مناسبة لسبر حيثيات الموضوع المدروس، فهذا الاتجاه يرى أن الحوافز المادية ليست وحدها العنصر المحدد لسلوك الأفراد في التنظيم، كما ينصح هذا الاتجاه بوضع آليات وأدوات تتمتع بالسلطة، لمنح مسؤوليات أكبر للمرؤوسين (Chantal Bussenault et Martine Prétet, 1995, p27)، وضرورة أن تؤخذ الحاجات الاجتماعية، والتقدير للمرؤوسين بعين الاعتبار، للرفع من إنتاجيتهم، وأن يتم انتهاج نمط قيادة و تسيير يقوم على المشاركة (Alain Desreumaux, 1998, p96)، فكمية و نوعية العمل المنجز ليست مرتبطة بالظروف المادية للعمل بقدر ما هي مرتبطة بانسجام مجموعة العمل وتحفزها والنمط القيادي المتبع، فمردود العامل يرتبط إلى حد ما بنوعية العلاقات الاجتماعية بين المرؤوسين و الإدارة، أما الأجر وظروف العمل فلا تكفي وحدها لأن يعطي العامل أحسن ما لديه، فالمسؤوليات التي يمكن

أن نوكلها للمرؤوس ودوره في المؤسسة، والأهمية التي نعطيها له، تحدد بدرجة أكبر مبادرته ومردوده.

ونحن نريد من خلال تبني هذا الاقتراب النظري بالذات، أن نعرف إن كان مشروع المؤسسة والذي يرمي إلى تحديث طرق تنظيم وتسيير المؤسسة التربوية، قد نجح أم لا في إشراك أفراد الجماعة التربوية وخاصة الأساتذة، في تنفيذ وتجسيد الخطط التربوية المتفق عليها، وتقوية علاقة هذه الأطراف بين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة، وكذلك في فسح المجال أمام المبادرات، وتحميل المسؤوليات لمختلف أفراد الجماعة التربوية.

4. التقنيات المستعملة:

إن تقنية البحث هي مجموعة إجراءات و أدوات التقصي المستعملة منهجيا (Maurice Angers,1997, p130)، ولكل موضوع تقنيات خاصة لمعالجته، واستخدام التقنية المناسبة يتوقف على اعتبارات عدة، منها ما يرجع إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته ومنها ما يرجع إلى نوعية المنهج المتبع و المعلومات المراد جمعها، وسوف نعتمد في دراسة موضوعنا هذا على ثلاث تقنيات، إحداها رئيسية والمتمثلة في الاستمارة الإستبائية، أما المقابلات الحرة والملاحظة فسيتم استخدامهما كتقنيتين ثانويتين مدعمتين.

1.4. الاستمارة:

إن الاستمارة هي نتاج الفرضية لها شكل خاص وتنظيم معين، بواسطتها يمكن أن نلتمس آراء معينة أو التحقق أو التخمين للإشكال المطروح (Roger Muchielli,1979, p94)، وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة يتم وضعها حول موضوع معين، تسمح لنا بالحصول على بيانات ومعلومات عن ظاهرة محددة أو اتجاه أو موقف ما، كما تسمح لنا بالتوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع، أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق، وسوف نستعين في بحثنا هذا بالاستمارة كتقنية رئيسية لجمع المعلومات حتى يتسنى لنا التحقق من مدى صحة الفرضيات التي صغناها.

هذه الاستمارة اقتضت الإجابة عن المتغيرات التي تضمنتها فروض الدراسة، وقد جربت بطريقة مبدئية أثناء الدراسة الاستطلاعية، وبعد التجريب عدلت وحذفت منها الأسئلة التي لا تخدم الموضوع وتم الاحتفاظ بـ 58 سؤالاً، وقد تضمنت الاستمارة خمس محاور، حيث خصص

المحور الأول للبيانات المتعلقة بخصائص ومواصفات العينة، والمحور الثاني للنمط القيادي المتبع، بينما خصص المحور الثالث لسياسة الاتصال المنتهجة، أما المحور الرابع فتضمن بيانات عن المشاركة، وأخيرا احتوى المحور الخامس على بيانات حول درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة، أما فيما يخص نوع الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة فقد تنوعت بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة.

2.4. المقابلات الحرة:

المقابلة هي إجراء للتقصي العلمي، يستخدم أسلوب الاتصال اللفظي لأجل جمع معلومات تتعلق بالهدف المحدد (Madeleine Grawitz, 1996, p586)، والمقابلة الحرة تتميز بكونها مرنة ولا قيود عليها مما يمكن من التعديل في الأسئلة وزيادتها بحسب أوضاع وظروف المستجوبين، ما يشجعهم على التعبير بكل حرية.

وسوف نلجأ إلى هذه التقنية لتكوين رصيد معلوماتي ومعرفي أكبر حول موضوع الدراسة، وكذا لسبر مناطق ونواحي من الموضوع لا يمكن الإلمام بها، إلا عن طريق المقابلات الحرة وحدها وليس عبر تقنية أخرى.

3.4. الملاحظة:

تعني الملاحظة بمعناها البسيط الانتباه العفوي إلى حادثة أو ظاهرة ما، أما الملاحظة العلمية فهي انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها، أو هي كل ملاحظة منهجية تؤدي إلى الكشف عن دقائق الظواهر المدروسة، وعن العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى (رجاء وحيد دويدري، 2000، ص317).

وبما أن الملاحظة هي الخطوة الأولى في مراحل البحث العلمي فقد كانت السبب ونقطة الانطلاقة في اختيارنا للموضوع، من خلال مشاهدتنا للإختلالات المسجلة على مستوى تطبيق مشروع المؤسسة، ثم أصبحت ملاحظة علمية بمعناها الحقيقي تقوم على انتباه مقصود ومنظم، وتوجهها فرضيات محددة، للكشف عن معلومات تخص الموضوع المراد معالجته وتشخيصه، وسبر جوانب فيه لا نستطيع الإلمام بها إلا عن طريق هذه التقنية، وجمع ملاحظات تُعيننا فيما بعد في تفسير وتأويل أو دعم النتائج المتوصل إليها.

5. تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها:

تخص هذه الدراسة ثانويات مدينة الجلفة، وبما أن مجتمع البحث الذي نقوم بدراسته، ألا وهو مجموع ثانويات المدينة يقع ضمن إطار جغرافي وحضري واحد، ووحداته متشابهة ومتجانسة إلى حد كبير ولها نفس الخصائص والمميزات، فقد قمنا باستعمال العينة النمطية كمرحلة أولى، وهذا بالتركيز على اختيار 4 ثانويات من بين 13 ثانوية بالمدينة، 2 منها قديمة الإنشاء وهي: (ثانوية ابن الأحرش السعيد و ثانوية طاهيري عبد الرحمان) والثانويتان الباقيتان حديثتا الإنشاء نسبيا وهما: (ثانوية النجاح و ثانوية ابن خلدون)، وهذا أولا لأننا نرى بأن هذه الثانويات الأربعة نموذجية و ممثلة لباقي وحدات مجتمع البحث، وثانيا لأننا نعتقد بأن هناك فروقا بين الثانويات القديمة والأخرى المفتوحة حديثا، من حيث استقرار الطاقم الإداري والتربوي، وأقدمية الأساتذة بالمؤسسة، ودرجة اندماجهم في المؤسسة من جهة ومع بعضهم البعض من جهة أخرى.

وكمرحلة ثانية قمنا بإجراء مسح شمل كل الأساتذة بالثانويات الأربع، فقمنا بتوزيع 154 استمارة بعدد أساتذة الثانويات الأربع المختارة، حيث تمكنا في الأخير من استرجاع 130 استمارة.

6. نتائج الدراسة:

إن واقع المؤسسات التربوية اليوم يعكس في الكثير من مظاهره، بعض الجوانب السلبية مثل ركود مجالات المبادرات والاجتهاد الرامية إلى التحسين والتطوير، وبقاء الأستاذ منفذا أكثر مما هو مشارك في التخطيط بسبب عدم مسايرة الأساليب المنتهجة في التسيير لمطالبات العصرنة، وكذا عدم مواكبة التحولات والمستجدات التي مست القطاع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي، وقد نتج عن هذا الوضع بروز سلبيات في جوانب عديدة من الحياة المدرسية مثل الرتابة والروتين اللذين طغوا على التسيير، وسوء استغلال الكفاءات والإمكانات المتوفرة، وكثرة النزاعات المهنية الناجمة عن سوء العلاقات داخل المؤسسة، وعدم نجاعة طرق التبليغ.

لهذا تم فرض العمل بمشروع المؤسسة كأداة قائمة على مبدأي الاشتراك وتوحيد الجهود بين الأفراد تخطيطا وتنفيذا على كل المؤسسات التعليمية، لإخراج طريقة التسيير والإدارة الحالية من توقعها وروتينها ومضاعفة مردودها، وتحقيق المزيد من الاستقلالية واللامركزية في

التسيير، وكذا جعل هذه الإدارة أكثر ديمقراطية من خلال فتح المجال أمام الأساتذة لمشاركتها في اتخاذ القرارات وتبني سياسة اتصال فعالة، بالإضافة إلى فتح المجال لهؤلاء الأساتذة للمبادرة والمساهمة في تحسين وضعية المؤسسة، وتوفير الجو المناسب لهم للقيام بذلك.

من هذا المنطلق ومن خلال تفسير البيانات الواردة في هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة هامة من النتائج الموضوعية، حول تأثير العوامل التالية وهي النمط القيادي وسياسة الاتصال بالإضافة إلى مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة، على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة في المؤسسات موضوع البحث، وكانت النتائج كالتالي.

بالنسبة للنمط القيادي المنتهج في المؤسسات موضوع الدراسة، وجدنا أن أغلبية المبحوثين غير راضيين عن القرارات المتعلقة بالمنح والعقوبات في مؤسساتهم، كما أنهم يشيرون إلى عدم استناد الإدارة على المعايير الموضوعية في اتخاذها، وأن أغلبية الأساتذة علاقتهم بالإدارة متوسطة، أما عن الاجتماعات التي يتم انعقادها فيقررون بأن مناقشة الآراء فيها والاقتراحات تتم بطريقة ديمقراطية، في نفس الوقت نجد بأن أغلبية هؤلاء المبحوثين، ترى بأنه لا يتم تنفيذ هذه الاقتراحات وأخذها على محمل الجد، أما فيما يتعلق بالنمط القيادي السائد في مؤسساتهم فيذهب الاتجاه العام من الأساتذة إلى أنه نمط قيادي مستبد متسلط ومتفرد بآرائه، وهذا ما جعل الأغلبية منهم يصرحون بأنهم غير راضيين عن هذا الأسلوب، وبأن هذا النمط القيادي المعتمد سيؤثر على مدى مشاركتهم في إدارة مؤسساتهم.

وعليه نستطيع القول بأن أسلوب القيادة المعتمد في المؤسسات موضوع الدراسة هو أسلوب يتميز بأنه أوتوقراطيا استبداديا وليس ديمقراطيا، وهو ما يشكل عائقا أمام مشاركة المرؤوسين في إدارة وتسيير مؤسساتهم ويحد من مبادراتهم، الشيء الذي يؤثر سلبا على مشروع المؤسسة كونه مقارنة تقوم على القيادة بالمشاركة والتي هي وجه من أوجه القيادة الديمقراطية القائمة على، فتح المجال أمام مبادرات المرؤوسين وجعلهم مساهمين في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

أما فيما يتعلق بدرجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة، فتوصلنا إلى أن أغلبية الأساتذة ليس لديهم أي فكرة أو معلومات مسبقة عن مشروع المؤسسة وما يعنيه، كما أنه لم يتم عقد لقاءات لتعريفهم به وحثهم على المشاركة فيه، وفيما يخص وثيقة مشروع المؤسسة فإن الأغلبية الساحقة من الأساتذة لم يشاركوا في إعدادها وصياغتها، بالإضافة إلى أنه لم تتم المصادقة

على هذه الوثيقة وتزكيتها من طرف مجلس التوجيه والتسيير، كذلك فإن الغالبية العظمى من الأساتذة لم يشاركوا في تنفيذ مشروع المؤسسة وقد ارجعوا ذلك بنسبة كبيرة إلى أنه لا يوجد مشروع حقيقي في مؤسساتهم، و أن درجة التقدم فيه منعدمة تماما.

بناء على هذا نقول أن مشروع المؤسسة لا يتم انجازه فعليا على أرض الواقع، من خلال القيام بأنشطة وعمليات يساهم فيها الأساتذة وبقية أعضاء الجماعة التربوية، بل إنه ينجز فقط على مستوى الوثائق من طرف الإدارة وحدها دون أن يتعدى إلى الميدان الشيء الذي يجعلنا نصل إلى النتيجة التالية، وهي أن غياب القيادة الديمقراطية وسيطرة النمط القيادي الاستبدادي، قد أثر على درجة الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة، وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بسياسة الاتصال المنتهجة، فقد توصلنا إلى أن الطريقة السائدة في الاتصال بالأساتذة داخل هذه المؤسسات، هي بالاعتماد على الوسائل المكتوبة وإلى أن الأساتذة يتلقون قرارات الإدارة عن طريق الإعلانات، توصلنا كذلك إلى أن هناك إجماع على أن الوسيلة الإعلامية التي يفضل الأساتذة التعامل بها يتم تطبيقها داخل مؤسساتهم، كما أن الاجتماعات المنعقدة بين الإدارة والأساتذة قليلة وتقتصر على إعطاء الأوامر والتعليمات، وليس الهدف منها استشارة الأساتذة وأخذ آرائهم في القرارات التي سيتم اتخاذها، فضلا عن أن ما يميز عملية الاتصال في هذه المؤسسات، هو التأخر في إمداد الأساتذة بالمعلومات التي يحتاجون إليها وتصريحهم بالأغلبية بأن سياسة الاتصال التي تتبعها إدارتهم غير مناسبة، وأنهم غير راضون عنها.

الشيء الذي يقودنا إلى القول بأن سياسة الاتصال التي تنتهجها الإدارة في المؤسسات موضوع البحث غير فعالة، وهذا ما انعكس على التطبيق الفعلي لمشروع المؤسسة في الميدان، وجعله عبارة عن وثائق تنجز من طرف الإدارة فقط، كون توفر سياسة اتصال فعالة في المؤسسة هو من بين الشروط الأساسية المساهمة في نجاح مشروع المؤسسة، وهذا ما أكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

أما فيما يخص مدى مشاركة الأساتذة في إدارة مؤسساتهم، فقد توصلنا إلى أن الإدارة لا تقوم باستشارة الأساتذة عندما تريد إدخال تغييرات جديدة بالمؤسسة، وبالتالي فهذه التغييرات لا تعبر عن رغبتهم وإرادتهم، وأن المستوى المسؤول فعليا عن اتخاذ القرارات في المؤسسة هو الوصاية والمتمثلة في مديرية التربية وهذا حسب الأغلبية، يليها المدير، وفي الأخير تأتي مختلف

المجالس المنعقدة بالمؤسسة وهذا ما يعكس سيطرة مركزية القرار في هذه المؤسسات، يضاف إلى هذا أن الإدارة لا تقوم بالتشاور مع الأساتذة في حل المشاكل التي تعيشها المؤسسة وطاقتها، وقد توصلنا كذلك إلى أن أغلبية الأساتذة لا يقومون بمبادرات وأعمال لصالح المؤسسة بالإضافة إلى عملهم، كما أن الإدارة بدورها لا تعمل على توفير الجو الملائم للأستاذ ليبادر ويتحمل المسؤوليات إلى جانبها، وأنها في توزيعها للمكافآت لا تستند على مساهمات الأساتذة كمعيار وحيد.

وعليه يمكننا القول بأن الأساتذة لا يشاركون في إدارة وتسيير المؤسسات موضوع الدراسة الشيء الذي اثر على الانجاز الفعلي لمشروع المؤسسة، وجعله يبقى عبارة عن حبر على ورق دون أن يكون له ترجمة في الواقع على شكل أفعال ومبادرات، وهذا لأن من الأهداف الأساسية لمشروع المؤسسة، هو تمكين أعضاء المؤسسة التربوية ومنهم الأساتذة من المشاركة والمساهمة في إدارة وتسيير مؤسساتهم، ما يحملنا على القول بتحقيق الفرضية الجزئية الثالثة.

نتيجة لهذا كله نستطيع القول في الأخير أن مشروع المؤسسة لم يتم تفعيله وتطبيقه في الميدان كان منتظرا، كونه لم يتجسد في الواقع على شكل أنشطة وعمليات يشارك في إعدادها وتنفيذها ومتابعتها أعضاء الجماعة التربوية، ومنهم الفاعلون الأساسيون في المؤسسات التربوية ألا وهم الأساتذة، بل تجسد فقط على شكل وثائق وتقارير عن المشروع تقوم إدارة المؤسسة التربوية بإعدادها وإرسالها إلى الوصاية، ونرى أن هذا يعود إلى غياب عنصر هام وهو تكوين المدراء فيما يخص التعريف بمنهجية وأهداف مشروع المؤسسة فهؤلاء هم من يشرفون على المشاريع في مؤسساتهم، بالإضافة إلى غياب التوعية والإعلام للأساتذة حول التعريف بمشروع المؤسسة وأهدافه وإيجابياته عليهم، وهذا لتثبيطهم وحثهم على المشاركة فيه لأن المشروع لا يتم فرضه بل يقوم على الاقتناع، كذلك فإن غياب الموضوعية في توزيع المنح وفرض العقوبات، وكذا عدم الاستناد على مساهمات ومبادرات الأساتذة كمعيار لمكافئتهم يقتل فيهم روح المبادرة ويقلل من انتمائهم للمؤسسة.

لذا نقول أن على الوصاية والمتمثلة في مديرية التربية أن تعمل على تنظيم تكوين مدراء الثانويات حول مشروع المؤسسة، من خلال برمجة دورات تكوينية وملتقيات لإقناعهم هم أولا بأهمية وفائدة مشروع المؤسسة، ليقوموا هم فيما بعد بتنشيط عملية الإعلام والتحسيس على مستوى مؤسساتهم وجعل الأساتذة يقتنعون بفكرة مشروع المؤسسة ويتبنونها، لما لها من انعكاسات ايجابية على تفعيل دورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة مؤسساتهم،

بالإضافة إلى تفعيل عمل اللجنة الولائية المكلفة بدراسة ومتابعة مشاريع المؤسسات، وأن لا يقتصر دورها على متابعة الوثائق المرسله من المؤسسات فقط، بل يكون لها دور أكبر من خلال المراقبة الميدانية لمنهجية تنفيذ المشاريع والوسائل المعتمدة في ذلك وكذا العناصر المشاركة في انجازه، وهذه المراقبة يمكن تفعيلها بالاعتماد على مفتشي الإدارة مثلاً.

وفي الأخير فإن هذه الملاحظات المذكورة حول العوامل التي تحد من تفعيل مشروع المؤسسة ميدانياً على أرض الواقع يمكن أن تكون بداية ومنطلقاً لبحوث ميدانية جديدة، تقوم على دراسة مدى تأثير هذه العوامل المذكورة، في إنجاح التطبيق السليم والفعال لمشروع المؤسسة ليكون فعلاً خطة وتقنية تساهم في تحسين إدارة وتسيير المؤسسة التربوية.

المراجع

1. مديرية التعليم الثانوي العام: وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، إعداد مجموعة من المربين، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر جوان 1997.
2. وزارة التربية الوطنية: تفعيل العمل بفكرة مشروع المؤسسة، المنشور الوزاري رقم 153، الصادر بتاريخ 05 جوان 2006.
3. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان 2005.
4. وزارة التربية الوطنية: قرار يتضمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصالحة وتنظيم العمل بهما، قرار وزاري رقم 17، المؤرخ في 6 جوان 2006.
5. عائشة بلعنترو حبيبة بوكرتوتة: مشروع المؤسسة، سلسلة من قضايا التربية العدد 12، ط 2، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر 2005.
6. Farid hadji: L'approche du projet de L'établissement, Edition 6 . Elkhaldounia, Algérie 2006.
7. Clermont Bernabé et Hermann C. Girard: Administration Scolaire 7 . théorie et pratique, gaetan morin éditeur, Québec Canada 1987.
8. صلاح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، القاهرة 1982.

9 . عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001.

10 . رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1، دار الفكر، دمشق سوريا 2000.

11 . Chantal Bussenault et Martine Prétet : Economie et gestion de l'entreprise, librairie vuibert, Paris 1995.

12 . Alain Desreumaux : Théorie des Organisations, éditions EMS, France 1998.

13 . Maurice Angers : Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Casbah Université, Alger 1997.

14 . Roger Muchielli : Le questionnaire dans l'enquête psychosociale, Entreprise moderne d'édition, Paris 1979.

15 . Madeleine Grawitz : Méthodes des sciences sociale , 10 éd , Dalloz Paris 1996.