معيقات أجرأة مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية

Obstacles to conducting the institution's project in educational institutions from the point of view of directors of educational institutions

هنية حسني[1*]، نصيرة قلاعي[2]

[1] **جامعة محمد خيضر (بسكرة الجزائر)**، Hania.hasni@univ-biskra.dz

[2] **جامعة محمد خيضر (بسكرة الجزائر)**، nacira.guellai@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام : 2024/01/01 ؛ تاريخ القبول : 2024/02/25

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية الكشف على المعيقات التي تقف في أجرأة مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية، باعتباره مقاربة حديثة في التسيير تبنتها الإصلاحات التربوية الأخيرة، يهدف مشروع المؤسسة إلى خلق إدارة مدرسية قادرة على بلورة الكفاءات والمهارات بغية التسيير الأمثل في الجوانب الإدارية والتربوية والبيداغوجية للمؤسسة، من خلال وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية، باعتبارهم المنفذين والقائمين لهذا المشروع، وتم اختيارهم كعينة للدراسة والاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة واستخدام أداة الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات.

الكلمات مفتاحية: معيقات، أجرأة، مشروع المؤسسة.

Abstract:

The current study aims to The current study aims to revel the obstructions that stand, in the implementation of the Enterprise Project in educational insituations, asit is a modern approach in management adopted by the recent educational reforms. The institution project aims to establish a school leadership capable of developing, the skills and abilities for optimal management in the school's administrative, educational, and pedagogical fields.Through of view of the directors of educational institutions, as the executors and administrators of the project, and they are chosen as a sample for the study and relying on the descriptive methodit fits with the nature of study, to use of the questionnaire, and the interview have bee designed to collect data.

Keywords: obstructions, to implemet, institution project.

* المؤلف المراسل.

1- مقدمة

يعتبر مشروع المؤسسة أحد أهم رهانات الإصلاحات التربوية الحديثة التي تبنها المنظومة التربوية الجزائرية(2007/2006)، انطلاقا من الوضعية السلبية الراهنة التي تعيشها المؤسسات التعليمية والتي شملت جميع جوانبها (التربوي، التنظيمي والتسيير، الإعلام والاتصال)، فكان مشروع المؤسسة الحل الاستراتيجي للنهوض بمستوى المؤسسات التعليمية والانتقال بها إلى وضعية أفضل، باعتباره مقاربة بيداغوجيا حديثة تقوم عليها معظم النظم التعليمية في الدول المتقدمة من جهة، وما يحمله من أهداف إستراتيجية تقوم على الارتقاء بالمؤسسة التربوية وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات من جهة أخرى فعلى مستوى التنظيم والتسيير يهدف مشروع المؤسسة إلى تحقيق الاستقلالية والقضاء على الطابع الروتيني في التسيير والمساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية. أما على المستوى التربوي فيهدف إلى التكفل بحاجات التلميذ وجودة الحياة المدرسية وتطوير طرق ووسائل تحسين الأداء التربوي وكذا أساليب التقويم البيداغوجي، وكذلك يسعى مشروع المؤسسة إلى تحقيق الانسجام الداخلي والخارجي بين مختلف الفاعلين التربويين والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين للمؤسسة التربوية.

فمشروع المؤسسة منهج عمل تسير وفقه المؤسسة التربوية يساهم فيه كل الفاعلين التربويين بهدف تحقيق أهداف المسطرة، وذلك في فترة زمنية معينة بالاعتماد على خطوات ومقومات تحدد نجاحه، أهمها الانسجام والاتفاق بين مختلف الفاعلين التربويين في تحديد الأهداف والأدوار والمسؤوليات، تعزيز شراكة المؤسسة مع شركائها الاجتماعيين والاقتصاديين ونشر ثقافة المشروع لدى الأعضاء وتكوينهم وتدريبهم.

وبالنظر إلى الواقع نلاحظ أن المؤسسات التربوية اليوم لم تتمكن بعد من حل المشاكل التي كانت تعاني منها سابقا، بل تفاقمت وهذا ليس راجعا لفشل مشروع المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة بقدر ما هو راجع إلى عدم تفعيله والعمل به بالشكل المطلوب في المؤسسات التربوية. فبالرغم من مرور عقد ونصف من إصدار وزارة التربية الوطنية القرار الوزاري المؤرخ في: 2006/06/06 الذي يقضي بتطبيق وتفعيل مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية، إلا أنه لا يزال حبرا على ورق حيث لا يتم أجرأته في أغلب المؤسسات التربوية وذلك نظرا لوجود معيقات وعراقيل تشكل حواجز تعترض طريق تجسيده على أرض الواقع، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على معيقات التي تعترض أجرأة مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية وذلك من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية باعتبارهم المسؤولين والمنفذين لهذا المشروع.

1.1- التساؤل الرئيسي:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مدراء المؤسسات التربوية حول أجرأة مشروع المؤسسة التربوية ترجع إلى عدة عوامل؟

2.1 - الأسئلة الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مدراء المؤسسات التربوية حول أجرأة مشروع المؤسسة التربوية ترجع إلى متغير العلاقات بين الفاعلين التربويين أجرأة مشروع المؤسسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء مدراء المؤسسات التربوية حول أجرأة مشروع المؤسسة التربوية ترجع إلى متغير الإجراءات المادية؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن المعيقات التي تقف في أجرأة مشروع المؤسسة التربوية وذلك من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية.

- التعرف على ما إذا كانت إجراءات التكوينية تمثل عائقا في أجرأة مشروع المؤسسة التربوية من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية.
- التعرف على ما إذا كانت الإجراءات المادية تمثل عائقا في أجرأة مشروع المؤسسة التربوية من جهة نظر مدراء المؤسسات التربوية.
- التعرف ما إذا كانت العلاقات بين الفاعلين التربويين تمثل عائقا في أجرأة مشروع المؤسسة التربوية من جهة نظر مدراء المؤسسات التربوية.

3- مفاهيم الدراسة:

1.3- معيقات:تعرف بأنها أمور ذاتية في الأمر وتخص العمل ومتطلباته وتجعل منه غير يسير أو لعلها تقلل من يسره وسهولته وعفوية تنفيذه. (عرفة: 2010، ص9)

- **التعريف الإجرائي:** هي جملة من العقبات الإدارية والمادية والتربوية يواجهها الفاعلون التربويون في المؤسسة التربوية والتي بدورها تمنع عملية تطبيق مشروع المؤسسة على الميدان.

2.3- أجرأة: وهي مرحلة التنفيذ تأتي بعد مرحلة التشخيص وتحديد الأولويات وتخطيط الأنشطة، تأتي مرحلة التنزيل على أرض الواقع لكل التصورات والنوايا المعلنة. مرحلة تستوجب توفر مجموعة من الكفايات العملية التي بموجبها يتم العمل على ارض الواقع وتنظيم الإنجاز واستعمال الموارد وتنسيق المهام والأعمال والمسؤوليات والأدوار. لإنجاح هذه المهمة يجب تفعيل التفاعل والتواصل وتقاسم المعلومات والخبرات والتجارب. (مهمون: 2016/2015، ص22)

- هي عملية مباشرة وإدارة أعمال المشروع هي عملية تنفيذ ما تم تحديده في خطط المشروع المعتمدة، وكذلك تنفيذ التغييرات المعتمدة في المشروع لكي المشروع أهدافه. (المحيميد: 2018، ص48)
- وتعني هي المرحلة التي يتم فيها البدء فعليا بتنفيذ نشاطات المشروع وفقا لما تم التخطيط له في المرحلة السابقة، واجراء التعديلات على المهام والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغييرات في محيط عمله.(صرصور: 2016، ص39)
- التعريف الإجرائي:هي تحويل النصوص التشريعية إلى إجراءات ميدانية أي تنفيذها في أرض الواقع.

3.3- مشروع المؤسسة:

1.3.3- المشروع: يعرف المشروع بأنه تصور وتسيير لزمن الفضاء المعاش وعقلنه وتوجيه الفعل وصيرورة دينامية ومحرك للفعل، لاستهدف وضعية مستقبلية فحسب بل يقوم أيضا بتنظيم وبشكل ملموس مجموع العمليات الضرورية المؤدية إلى هذه الوضعية.(حاجي: 2006، ص7)

- هو مجموعة الأنشطة والأفعال المتسلسلة الرامية إلى تحقيق أهداف معينة مضبوطة في إطار زمني ومحدد بإستراتيجية عمل واضحة، كما أن نجاح التخطيط له وتحديد الأهداف والوسائل الأكثر توافقا مع طبيعة وخصوصية المشروع مع التركيز على الشركاء الاجتماعيين من معلمين ومتعلمين وأولياء، فضلا عن العلاقات والمناخ التنظيمي دون نسيان المحيط المدرسي والوسط الخارجي، فكلها أبعاد أساسية لتفعيل وتحسين الحياة المدرسية وتحقيق المردود التربوي الأنجع. (بن خرور: 2016، ص85)
- فحسب المنشور الوزاري رقم 184 الصادر بتاريخ 13-08-1994 يعرف بأنه إطار لتخطيط ورسم لمعالم سير المؤسسة التربوية خلال فترة زمنية معينة، بضبط وفقا لتصور الجماعة التربوية لأولويات الخاصة بالجوانب البيداغوجية والتربوية والثقافية والمادية الرامية إلى تحسين نوعية التعليم، والظروف التي يتم فيها رفع مردود التربوي والتحصيل العلمي والمعرفي للتلاميذ، والاستجابة بصفة مختلفة وفعلية للأهداف والانشغالات البيداغوجية والتربوية، التي تراود أعضاء الجماعة التربوية خلال ممارسة وظائفهم ويتم هذا بوضع خطة بالمؤسسة، تسطر باتفاق مختلف أطراف الجماعة التربوية من مؤطرين وأساتذة وتلاميذ وأولياء ومسؤولين محليين.
- وفي القرار الوزاري رقم 17 المؤرخ في جوان 2006 يعرف بأنه أسلوب منهج عمل في تسير 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 سطرتها المؤسسة لنفسها، وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانات المتوفرة لديها أو التي تبادر إليها في حدود ما يسمح به القانون (وزارة التربية الوطنية: 2006، ص10)
- هو نمط تسيير جديد للمؤسسة التربوية يجسد فكرة اللامركزية والاستقلالية في التسيير ويحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، فهو عبارة عن مخطط لحل المشاكل أو تحسين الوضع القائم لبلوغ وضع أفضل، وهذا انطلاقا من تشخيص ورسم أهداف مبتغاة ثم انتقاء الحلول المناسبة والوسائل اللازمة لذلك (قاسمي: 2018، ص16)
- نهج تربوي بيداغوجي يهدف إلى تحقيق الجودة التعليمية من خلال التسيير الجديد والحديث لتحسين مردودية التعلم وظروف عمل المجموعة التربوية وجعلها تستجيب لمتطلبات والحاجيات الخاصة بالتلاميذ، الذين يعتبرون مركز الاهتمام والمحور الهام للمشروع، وذلك بتكييفها مع المعطيات الخاصة للمؤسسة واحترام الأهداف والغايات الوطنية (مشطر وحرقاس: 2018، ص58)
- **التعريف الإجرائي:** هو خطة وبرنامج محدد بفترة زمنية يشارك في تأطيرها الفاعلون التربويون والشركاء الاجتماعيون، وذلك بهدف النهوض بمردود المؤسسة التربوية.

4- الدراسات السابقة:

1.4- الدراسة الأولى: السديري أحمد محمد خميس **(2010) آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل،** رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، قام بها أحمد محمد خميس السديري هدفت هذه الدراسة للكشف عن مهارات المدراء في قيادة فريق العمل وأبرز الجوانب المتعلقة بها والتعرف على مدى تمكن المدراء من استخدام المهارات المثلى في قيادة فريق العمل وخصائصها وأنماطها والعوامل المؤثرة لها، وشملت الدراسة عشوائية من العاملين في القطاع الخاص في عمان، وقد تم استخدام الاستبيان وعدد من المقابلات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة واعتماد(SPSS) في تفريغ وتحليل البيانات وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة في آراء العاملين في القطاع الخاص في خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل، مما يدل على اتفاق العاملين نحو مهارات مديريهم في قيادة فريق العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين أفراد العينة في آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم تعزى للمؤهل العلمي.

2.4- الدراسة الثانية: بن سليم حسن (2015/2014) القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، وهدفت الدراسة للكشف عن مدى مساهمة الإدارة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة داخل المدارس وبين العاملين بها والاستراتيجيات المتبعة وعلاقة المساهمة بمقاومة العاملين، ولتحقق من الدراسة تمت صياغة التساؤل الدراسي على النحو التالي ما علاقة ثقافة المشروع والاستراتيجيات القيادية المتبعة لدى مديري المدارس بمقاومة العاملين لمشروع المؤسسة بمدارس الجلفة؟ باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة الدراسة التي بلغ عددها 500 أستاذ وأستاذة وأداة الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات الإحصائية، وتوصلت إلى نتائج إلى:

- إن النجاح في إدارة مشروع متعلق بمدى نشر ثقافة هذا المشروع بين العاملين للمؤسسة.
- وجود مقاومة للتغيير في التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة الراجع لأسباب عدة من بينها المحافظة على القديم وضعف الاتصال والثقة بين العاملين.

3.4- الدراسة الثالثة لعويط آمال (2013/2012) **دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية،** دراسة ميدانية لمؤسسات التربوية –ثانويات –لولاية قسنطينة، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التربوي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور مشروع المؤسسة في حصر مشاكل الإدارية في التسيير البيداغوجي والتربوي داخل المؤسسة التربوية وكذلك دوره في تفعيل الإعلام والاتصال بين العاملين في المؤسسة التربوية، تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من المدراء كعينة للدراسة قدر عددها 50 مدير ومديرة موزعين على مختلف ثانويات مدينة

قسنطينة، وتم اختيار المنهج الوصفي مع تقنيات جمع البيانات الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن مشروع مؤسسة من حصر المشاكل الإدارية في التسيير داخل المؤسسة التربوية.
- يمكن مشروع المؤسسة من حصر المشاكل الإدارية في التسيير البيداغوجي والتربوي داخل المؤسسة التربوية لكن تبقى المعالجة نسبية.
- يمكن لمشروع المؤسسة تفعيل دور الإعلام والاتصال بين العاملين في المؤسسة التربوية.

5- الإجـراءات المنهجيــة للدراســة:

1.5- منهــج الدراســة: قد تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف المشكلة المراد دراستها ومحاولة إعطائها تفسيرا علميا منطقيا. وجاء اختيار المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة الوصفية للعلاقة بين متغيرين، ولكونه يدرس الظاهرة محل البحث ويعبر عنها كما وكيفا.

2.5- المجال المكاني: تمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في مؤسسات التربوية بجميع الأطوار التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) المتواجدة على مستوى ولاية بسكرة، وبالتحديد في كل من بلدية برج بن عزوز ودائرة طولقة وحي العالية.

3.5- المجال الزماني: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من: 2022/10/15 وبين 2020/10/22.

4.5- المجال البشري: مجتمع البحث يضم الأفراد الذين لهم صلة بموضوع الدراسة، وفي دراستنا هذه تمثل مجتمع الدراسة في مدراء المؤسسات التربوية على مستوى ولاية بسكرة، وتم اختيار كمجال الدراسة عينة من مدراء مؤسسات التربوية بطريقة العينة القصدية حيث تم توزيع 16استمارة وتم استرجاع14.

5.5- أدوات جمع البيانات:

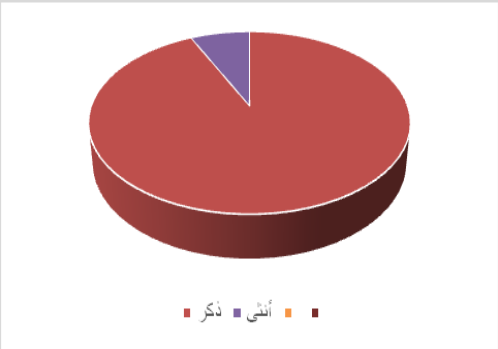
1.5.5- الاستمارة: شملت استمارة الدراسة (18) عبارة تم تقسيمها حسب محاور الدراسة، (10) عبارات تتضمن المحور الأول المتغير المادي، و(08) عبارات تشمل المحور الثاني متغير العلاقات بين الفاعلين التربويين، كما تضمنت محورا خاصا بالبيانات العامة حول المبحوثين من جنس، الخبرة مهنية، ومستوى المؤسسة التربوية.

2.5.5- المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة الغير مقننة وهي نوع من أنواع المقابلة على عينة من المبحوثين يزودون الباحث بالمعرفة العلمية التي ترتبط بموضوع بحثه، حيث تم تطبيقها خلال فترة توزيع الاستبيان على المبحوثين، مما مكنت الباحثة من الإلمام بجوانب أخرى للموضوع لم تلم بها أداة الاستمارة وتم الاستعانة بها في تحليل نتائج الدراسة.

6- عرض النتائج ومناقشتها:

جدول رقم 01: يوضح جنس المبحوثين: **الشكل رقم: 01**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	13	92.9
أنثى	1	7.1
المجموع	14	100



المصدر: الباحث

يلاحظ من الجدول التي تجسده أن نسبة المبحوثين الذكور قد شكلت النسبة الأكثر حيث بلغت 92.9% بينما بلغت نسبة الإناث 7.1% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور.

جدول رقم 02: يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين: الشكل رقم02.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	04	28.6
من 10-20 سنة	03	21.4
من20-30 سنة	04	28.6
30 سنة فأكثر	03	21.4
المجموع	14	100

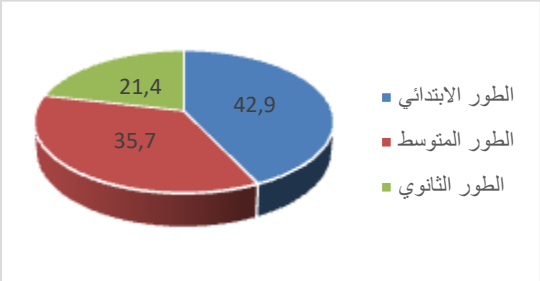
المصدر: الباحث.

يتضح لنا من خلال الجدول الذي تجسده الدائرة النسبية أن نسبة 28.4 % من مجتمع الدراسة تتقاسمها كل من الفئة أقل من 10 سنوات خبرة، والفئة من 20 إلى 30 سنة، ونلاحظ أيضا ان نسبة 21.4% يتقاسمها كل من فئة من 10 إلى 20 سنة وفئة من 30 فما أكثر، وهذا يوضح أنها بالتنوع في درجات الخبرة المهنية لمديري المؤسسات التربوية، ما يسمح بوجود إجابات متنوعة من ذوي الخبرات والمعارف المهنية والإلمام أكثر بمعيقات أجرأة مشروع المؤسسة.

جدول رقم 03: يوضح أطوار المؤسسات التربوية للمبحوثين.

الشكل رقم 03.

الطور التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
الطور الابتدائي	06	42.9
الطور المتوسط	05	35,7
الطور الثانوي	03	21.4
المجموع	14	100



المصدر: الباحث

نلاحظ من معطيات الجدول أن هناك تنوع في الأطوار التعليمية التي يشرف عليها المبحوثين، حيث مثلت أكبر نسبة للطور المتوسط بنسبة (35.7%) ثم تليها نسبة (42.9%) للمدراء المشرفين على المدارس الابتدائية ونسبة (21.4%) للمدراء المشرفين على الأطوار الثانوية، وعليه نخلص أن هناك تنوع في المؤسسات التربوية وهذا ما تعمدت الباحثة القيام، بهدف الحصول على إجابات مختلفة للمبحوثين حسب المؤسسات التربوية المسؤولين عليها، مستمدة من خبراتهم المهنية ومنظورهم الفكري كمدراء لمؤسسات تربوية وهو ما يضفي نوعا من التنوع في طرح الأفكار حول المعيقات التي تعيق أجرأة مشروع المؤسسة.

7- مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 04: نتائج التساؤل الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مدراء المؤسسات التربوية حول أجرأة مشروع المؤسسة التربوية ترجع إلى متغير علاقات بين الفاعلين التربويين أجرأة مشروع المؤسسة؟

رقم العبارة		درجة التكييف			المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		أحيانا	دائما	أبدا				
01	Fi	3	11	0	100	2.57	0.72	1
	%	21.3	78.4	0	14			
02	Fi	7	5	2	14	1.64.	0.55	8.5
	%	50	42.9	14.3	100			
03	Fi	2	6	6	14	2.28	0.52	2
	%	14.3	42.9	42.9	100			
04	Fi	4	8	2	14	1.85	0.44.	5.5

			100	14.3	57.1	28.6	%	
10	0.44.	1.50.	14	1	5	8	Fi	05
			100	7.1	35.7	57.1	%	
3.5	0.37	1.92	14	2	9	3	Fi	06
			100	14.3	64.3	21.4	%	
5.5	0.40.	1.85	14	2	8	4	Fi	07
			100	14.3	57.1	28.6	%	
3.5	0.53	1.92	14	3	7	4	Fi	08
			100	21.4	50	28.6	%	
8.5	0.86	1.64	14	4	1	9	Fi	09
			100	28.6	7.1	64.3	%	
7	0.79	1.78	14	4	1	7	Fi	10
			100	28.6	7.1	50	%	
	5.64	18.95.	المجموع					

العبارة رقم01: إن العمل بالأفواج يشكل أحد معيقات أجرأة مشروع المؤسسة أجابت نسبة من المبحوثين 24.4 %أحيانا و78.4 % دائما وبمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري(0.72)، وحسب هذه النتائج فإن العمل بالأفواج لا يشكل عائقا في أجرأة مشروع المؤسسة بل على العكس من ذلك، ففي مقابلة تم إجرائها مع أحد مدراء المؤسسات التربوية أكد على أن العمل بالأفواج يشكل أحد مقومات نجاح مشروع المؤسسة، إذ يساعد على توزيع المسؤوليات والأدوار وتخفيف العبء على القائمين بالمشروع، وفي دراسة للعدد من مؤسسات أمريكية لتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمؤسسة توصلت إلى شعور الأطراف الثلاث بتطورات وتحسينات كان من أهمها: 76% يرون فرق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق، 62% شعروا بأن فرق العمل أدى على رفع معنويات الإدارة العليا، 90% ذكرو فريق العمل أدى على تحسين الجودة والخدمات.(السديري: 2010، ص 15-16)

العبارة رقم 03: رداءة العلاقات الإنسانية للفاعلين التربويين عائق في أجرأة مشروع المؤسسة تساوت نسب الإجابات كل من دائما 42.9% و أبدا 42.9% بينما نسبة 14.3%كانت أحيانا وقدر متوسط الحسابي 2.28 وانحراف معياري 0.52، يقول أنطوان بروست حتى يكون المشروع قابلا لإعداد والتطبيق يجب أن يحتوي على حد أدنى من اتفاق بين العاملين: أساتذة، أولياء، تلاميذ والواقع أن الاتفاق لا يعني التطابق المطلق بين الأفكار والاستجابات، ذلك أن النقاش والتشاور بين أفراد الجماعة التربوية حيث التنوع الثقافي والمعرفي والاجتماعي والاقتصادي والنفسي يبرزان في الأفكار والآراء وهذا الاختلاف

والتنوع ينبغي أن تنصب في مخطط العمل... وهكذا فإن الاتفاق لا يعني أن تكون لنا عيون واحدة ننظر بها، بل أن ننظر إلى اتجاه واحد حتى وإن كانت تختلف درجة النظر من فرد إلى آخر. (هيئة التأطير بالمعهد: 2005، ص17)، وبما أن مشروع المؤسسة يقوم على فريق عمل فيشترط فيه العلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق التربوي، حيث ذكر أحد مقومات نجاح مشروع المؤسسة ضمان مناخ علائقي متميز كفيل بتحقيق وحدة فريق المشروع وانسجامه(حاجي:2006، ص22)

العبارة رقم 06: يشكل غياب الحوار والتواصل بين أعضاء الفريق التربوي أحد معيقات أجرأة مشروع المؤسسة، 46.3% مثلت أكبر نسبة المبحوثين أجابوا دائما لتليها نسبة 21.3% أجابوا أحيانا ثم نسبة 14.3% أجابوا بأبدا وقدر المتوسط الحسابي 1.92 وانحراف معياري 0.37، ولإزالة هذا العائق يرى (حاجي:2006، ص 24) أنه لابد من اعتماد على التشاور كآلية للبحث في هذا الواقع المعقد ليس من السهولة بمكان تشخيص هذا الواقع، إذ يصعب على شخص واحد معرفة الحقيقة الاجتماعية بكل مكوناتها وأزمانها المختلفة، ولذلك لابد من فتح المجال لمختلف الأطراف المعنية بقطاع التربية البحث عن تركيبة هذا الواقع عبر تشاور واسع وبعيدا عن الثرثرة والارتجالية وتقديم حصيلة حوله معدة بعناية.

العبارة رقم 08: غياب الحماس لدى الفاعلين التربويين وشركاء المؤسسة من معيقات أجرأة مشروع المؤسسة، تمثل نسبة 50% أكبر نسبة للمبحوثين أجابوا دائما لتليها نسبة 28.6 أحيانا ثم نسبة 21.4% أجابوا أبدا وقدر المتوسط الحسابي 1.92 وانحراف معياري 0.53، إذ أن مقاربة مشروع المؤسسة تقوم على فريق عمل مشكل من مجموعة من أعضاء يسعون إلى بلوغ أهداف مشتركة، وفي دراسة بن سليم حسين: 2015/2014، 206) خلصت نتائجه أن هناك ردود أفعال وسلوكات سلبية تصدر من الفاعلين داخل النسق المدرسي تتنافى ومتطلبات إدارة مشروع المؤسسة، تتمظهر هذه السلوكات في عدة أشكال: تضخم ونشر أخطاء العمل بمشروع المؤسسة، عدم الإدلاء بالمشاكل التي تتخبط بها المؤسسة، المماطلة والتهاون لإفشال المشروع، ارتكاب بعض الأخطاء للإعفاء من المشروع. وفي دراسة (السديري:2010، ص12) وبناء فريق العمل إنما هو خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي، من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية والتعرف على سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

العبارة رقم 04: قلة اهتمام من قبل الفاعلين التربويين تشكل عائقا في أجرأة مشروع المؤسسة حيث مثلت أكبر نسبة إجابة للمبحوثين57.1% دائما لتليها نسبة 28.6% أحيانا ثم 14.3% أبدا وقدر المتوسط الحسابي 1.85 وانحراف معياري0.44، إن الرغبة في التغيير أي العامل النفسي شرط مسبق قبل الشروع في العمل بالمشروع (هيئة التأطير بالمعهد: 2005، ص16)، وقد أكدت نتائج دراسة (لعويط: 2013/2012، ص193) أن عدم الاهتمام هذا يرجع إلى مجموعة عوامل منها: أن الإصلاحات الجديد عبارة عن زيادة في البيروقراطية بسبب كثرة التوثيق والمطالبة بها يهدر الكثير من الجهد والوقت ويشغل القائمين التربويين عن إيجاد حلول للمشاكل المطروحة على أرض الواقع، والعامل المادي متعلق بالأجور التي يتقاضاها الفاعلون التربويون تجعلهم في مشاكل تؤثر سلبا على تنفيذ المشروع.

العبارة رقم07: إن انعزاليـة بعض الموظفين في المؤسسة التربوية تشكـل عائقا في أجرأة مشروع المؤسسة أجابت نسبة المبحوثين 57.1% دائما لتليها نسبة 28.6% أحيانا ثم نسبة 14.3% أبدا وقدر المتوسط الحسابي 1.85 وانحراف المعياري 0.40، وفي مقابلة تم إجراؤها مع أحد المبحوثين أكد أن الانعزالية التي تظهر عند بعـض الموظفيـن لا تخدم مشروع المؤسسة أبـدا بـل على العكس من ذلك وفي دراسة (السديري: 2010، 15ص) يؤكد أن مشروع المؤسسة يعتمد بالأساس على منهجية فريق العمل والموظفين يعتبرون أعضاء في هذا الفريق الذي يقوم على خلق بيئة عالية من التحفيز وتوفير مناخ مناسب للعمل ويقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد إحساسهم بالهوية المشتركة، وكذلك يشجع المبادرات وتقديم الاقتراحات والإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

العبارة رقم 10: تعتبر روح التحفظ لدى أعضاء الفريق التربوي من معيقات أجرأة مشروع المؤسسة أكبر نسبة كانت 50% أجابوا أحيانا ونسبة 28.6%أبدا وأجابت نسبة 21.3%أحيانا وبلغ المتوسط الحسابي 1.78 وانحراف معياري 0.79، وقد ذكر (حاجي:2006، ص16) في كتابه مقاربة مشروع المؤسسة أنه من الجدير بالذكر أن مشروع المؤسسة يقوم على:

– مبدأ المشاركة في بناء المشروع ومتابعة فعاليته دون استثناء لأي طرف أو إقصاء له وفي مقدمة الأطراف المتعلم باعتباره منطلق للمشروع ومركزه وغايته.

– مبدأ الحوار والإقناع في كل عناصر المشروع ومكوناته ومراحله.

مبدأ التعاون في التصور والإرساء والإعداد والإنجاز والتقويم والتعديل والتطوير.

العبارة رقم 02: تشكل ذهنية بعض الفاعلين التربويين عائق في أجرأة مشروع المؤسسة، تمثل أكبر إجابة المبحوثين 50%أحيانا لتليها نسبة 35.7% ونسبة 14.3%أبدا وبلغ المتوسط الحسابي 1.64 وانحراف معياري 0.55 وقد ذكر (حاجي:2006، ص21) فمن معوقات العمل بمقاربة مشروع المؤسسة على مستوى الأفراد ذهنية القائمين على المشروع، وهو ما تطابق مع إجابة أحد المبحوثين في أن مقاربة مشروع المؤسسة تعتمد بالأساس التشاركية التعاونية التي تفضي على تقديم اقتراحات وإشراك كل أفراد والجماعة التربوية كل في مجال اختصاصه، فضلا عن تحرير المبادرات الإيجابية.(لعويط: 2013/2012، ص 110)

العبارة رقم 09: تعيق معنويات الفاعلين التربويين على أجرأة مشروع، تمثل أكبر نسبة إجابة 64.3% ونسبة أجابوا أحيانا ونسبة 28.6%أبدا ونسبة 7.1%أحيانا وقدر المتوسط الحسابي 1.64 وانحراف المعياري 0.86، أن مشروع المؤسسة يتطلب توزيع للمهام وتقارب الجهود أعضاء الفريق التربوي ومن الخصائص الواجب توفرها: مرمى مشترك، مهمة ما جراء أي عملية ترتكز على إمكانات وموارد ووسائل شخصية لكل عضو وأيضا إجراء خاص بالمتابعة. تقارب في الجهود بمعنى تكاثف الأعضاء أثناء إنجاز المهمات التي يجب أن تجري في مناخ عمل سليم وتضامني.(حاجي:2006، ص10)، غير أن الواقع يدل على أن المهام الإدارية أثقلت كاهلهم لدرجة أنها أصبحت في كثير من الأحيان هدفا في ذاتها بدل أن تكون وسيلة لخدمة الفعل التربوي، ومن هنا تأتي الحاجة إلى تغيير نمط التسيير فكلما كان رئيس

المؤسسة مدير بالمعنى التربوي، كلما تحول إلى محل تطغى عليه المهام الإدارية، وكلما كان منشطا بالمعنى التدبيري كلما فوض وأشترك ووزع الأدوار وبالتالي انشغل أكثر بالتفكير والتخطيط والتقويم ويساهم أكثر في نجاح الفعل التربوي. (هيئة التأطير بالمعهد: 2005، ص10)

العبارة رقم05: أسلوب التعامل بين القائمين بمشروع المؤسسة يعيق أجرأته، تمثل نسبة57.1% أكبر نسبة للمبحوثين الذين أجابوا أحيانا لتليها نسبة 35.7% أجابوا دائما ثم نسبة 7.1% أجابوا أبدا وقدر المتوسط الحسابي ب1.50 وانحراف معياري 0.42، وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (لعويط: 2013/2012، ص194) أن نجاح مشروع المؤسسة يعتبر نسبي ب81% بسبب عدم اندماج الطاقم الإداري والتربوي فغالبا ما تكون هناك صراعات بينهما إضافة إلى صعوبة تغيير ذهنية الموظفين، وما يحتاج إليه المشروع هو التكامل والتعاون وليس الصراع. ويؤكد (مهمون:2016/2015، ص8) في كتابه مشروع المؤسسة من التنظير إلى التطبيق على أن الانفتاح ومد جسور التعاون العاملين من جهة والشركاء والفاعلين من جهة أخرى أحد مرتكزات مشروع المؤسسة.

– **الجدول رقم 05 التساؤل الثاني** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء مدراء المؤسسات التربوية حول أجرأة مشروع المؤسسة التربوية ترجع إلى متغير الإجراءات المادية؟

رقم العبارة		درجة التكييف			المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		أحيانا	دائما	أبدا				
01	Fi	3	11	0	14	2.57	0.72	1
	%	21.3	78.4	0	100			
02	Fi	7	5	2	14	1.64.	0.55	8.5
	%	50	42.9	14.3	100			
03	Fi	2	6	6	14	2.28	0.52	2
	%	14.3	42.9	42.9	100			
04	Fi	4	8	2	14	1.85	0.44.	5.5
	%	28.6	57.1	14.3	100			
05	Fi	8	5	1	14	1.50.	0.44.	10
	%	57.1	35.7	7.1	100			
06	Fi	3	9	2	14	1.92	0.37	3.5
	%	21.4	64.3	14.3	100			
07	Fi	4	8	2	14	1.85	0.40.	5.5
	%	28.6	57.1	14.3	100			

3.5	0.53	1.92		3	7	4	Fi	08
			100	21.4	50	28.6	%	
8.5	0.86	1.64	14	4	1	9	Fi	09
			100	28.6	7.1	64.3	%	
7	0.79	1.78	14	4	1	7	Fi	10
			100	28.6	7.1	50	%	
	5.64	18.95.	المجموع					

العبارة رقم01: إن العمل بالأفواج يشكل أحد معيقات أجرأة مشروع المؤسسة أجابت نسبة من المبحوثين 24.4 أحيانا و78.4% دائما وبمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري(0.72)، وحسب هذه النتائج فإن العمل بالأفواج لا يشكل عائقا في أجرأة مشروع المؤسسة بل على العكس من ذلك، ففي مقابلة تم إجرائها مع أحد مدراء المؤسسات التربوية أكد على أن العمل بالأفواج يشكل أحد مقومات نجاح مشروع المؤسسة، إذ يساعد على توزيع المسؤوليات والأدوار وتخفيف العبء على القائمين بالمشروع، وفي دراسة للعدد من مؤسسات أمريكية لتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمؤسسة توصلت إلى شعور الأطراف الثلاث بتطورات وتحسينات كان من أهمها: 76% يرون فرق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق، 62% شعروا بأن فرق العمل أدى على رفع معنويات الإدارة العليا، 90% ذكر فريق العمل أدى على تحسين الجودة والخدمات.(السديري : 2010، ص15-16)

العبارة رقم 03: رداءة العلاقات الإنسانية للفاعلين التربويين عائق في أجرأة مشروع المؤسسة تساوت نسب الإجابات كل من دائما ب42.9% و أبدا ب42.9% بينما نسبة 14.3% كانت أحيانا وقدر متوسط الحسابي 2.28 وانحراف معياري 0.52، يقول أنطوان بروست حتى يكون المشروع قابلا لإعداد والتطبيق يجب أن يحتوي على حد أدنى من الاتفاق بين العاملين: أساتذة، أولياء، تلاميذ والواقع أن الاتفاق لا يعني التطابق المطلق بين الأفكار والاستجابات، ذلك أن النقاش والتشاور بين أفراد الجماعة التربوية حيث التنوع الثقافي والمعرفي والاجتماعي والاقتصادي والنفسي يبرزان في الأفكار والآراء وهذا الاختلاف والتنوع ينبغي أن تنصب في مخطط العمل... وهكذا فإن الاتفاق لا يعني أن تكون لنا عيون واحدة ننظر بها، بل أن ننظر إلى اتجاه واحد حتى وإن كانت تختلف درجة النظر من فرد إلى آخر. (هيئة التأطير بالمعهد: 2005، ص17)، وبما أن مشروع المؤسسة يقوم على فريق عمل فيشترط فيه العلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق التربوي، حيث ذكر أحد مقومات نجاح مشروع المؤسسة ضمان مناخ علائقي متميز كفيل بتحقيق وحدة فريق المشروع وانسجامه(حاجي:2006، ص22)

العبارة رقم 06: يشكل غياب الحوار والتواصل بين أعضاء الفريق التربوي أحد معيقات أجرأة مشروع المؤسسة، 46.3% مثلت أكبر نسبة المبحوثين أجابوا دائما لتليها نسبة 21.3% أجابوا أحيانا ثم

نسبة 14.3% أجابوا أبدا وقدر المتوسط الحسابي 1.92 وانحراف معياري 0.37، ولإزالة هذا العائق يرى (حاجي:2006، ص 24) أنه لابد من اعتماد على التشاور كآلية للبحث في هذا الواقع المعقد ليس من السهولة بمكان تشخيص هذا الواقع، إذ يصعب على شخص واحد معرفة الحقيقة الاجتماعية بكل مكوناتها وأزمانها المختلفة، ولذلك لابد من فتح المجال لمختلف الأطراف المعنية بقطاع التربية البحث عن تركيبة هذا الواقع عبر تشاور واسع وبعيدا عن الثرثرة والارتجالية وتقديم حصيلة حوله معدة بعناية.

العبارة رقم 08: غياب الحماس لدى الفاعلين التربويين وشركاء المؤسسة من معيقات أجرأة مشروع المؤسسة، تمثل نسبة 50% أكبر نسبة للمبحوثين أجابوا دائما لتليها نسبة 28.6 أحيانا ثم نسبة 21.4% أجابوا أبدا وقدر المتوسط الحسابي 1.92 وانحراف معياري 0.53، إذ أن مقاربة مشروع المؤسسة تقوم على فريق عمل مشكل من مجموعة من أعضاء يسعون إلى بلوغ أهداف مشتركة، وفي دراسة (بن سليم حسين: 2015/2014، 206) خلصت نتائجه أن هناك ردود أفعال وسلوكات سلبية تصدر من الفاعلين داخل النسق المدرسي تتنافى ومتطلبات إدارة مشروع المؤسسة، تتمظهر هذه السلوكات في عدة أشكال: تضخم ونشر أخطاء العمل بمشروع المؤسسة، عدم الإدلاء بالمشاكل التي تتخبط بها المؤسسة، المماطلة والتهاون لإفشال المشروع، ارتكاب بعض الأخطاء للإعفاء من المشروع. وفي دراسة (السديري:2010، 12ص)، وبناء فريق العمل إنما هو خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي، من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية والتعرف على سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

العبارة رقم 04: قلة اهتمام من قبل الفاعلين التربويين تشكل عائقا في أجرأة مشروع المؤسسة حيث مثلت أكبر نسبة إجابة للمبحوثين 57.1% دائما لتليها نسبة 28.6% أحيانا ثم 14.3% أبدا وقدر المتوسط الحسابي 1.85 وانحراف معياري0.44، إن الرغبة في التغيير أي العامل النفسي شرط مسبق قبل الشروع في العمل بالمشروع (هيئة التأطير بالمعهد: 2005، ص16)، وقد أكدت نتائج دراسة (لعويط: 2013/2012 ،193) أن عدم الاهتمام هذا يرجع إلى مجموعة عوامل منها: أن الإصلاحات الجديد عبارة عن زيادة في البيروقراطية بسبب كثرة التوثيق والمطالبة بها يهدر الكثير من الجهد والوقت ويشغل القائمين التربويين عن إيجاد حلول للمشاكل المطروحة على أرض الواقع، والعامل المادي متعلق بالأجور التي يتقاضاها الفاعلون التربويون تجعلهم في مشاكل تؤثر سلبا على تنفيذ المشروع.

العبارة رقم07: إن انعزاليـة بعض الموظفين في المؤسسة التربوية تشكـل عائقا في أجرأة مشروع المؤسسة أجابت نسبة المبحوثين 57.1% دائما لتليها نسبة 28.6% أحيانا ثم نسبة 14.3% أبدا وقدر المتوسط الحسابي 1.85 وانحراف المعياري 0.40، وفي مقابلة تم إجراؤها مع أحد المبحوثين أكد أن الانعزالية التي تظهر عند بعـض الموظفيـن لا تخدم مشروع المؤسسة أبـدا بـل على العكس من ذلك وفي دراسة (السديري: 2010، 15) يؤكد أن مشروع المؤسسة يعتمد بالأساس على منهجية فريق العمل والموظفين يعتبرون أعضاء في هذا الفريق الذي يقوم على خلق بيئة عالية من التحفيز وتوفير مناخ مناسب للعمل ويقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد إحساسهم بالهوية المشتركة، وكذلك يشجع المبادرات

وتقديم الاقتراحات والإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

العبارة رقم 10: تعتبر روح التحفظ لدى أعضاء الفريق التربوي من معيقات أجرأة مشروع المؤسسة أكبر نسبة كانت 50% أجابوا أحيانا ونسبة 28.6% أبدا وأجابت نسبة 21.3% أحيانا وبلغ المتوسط الحسابي 1.78 وانحراف معياري 0.79، وقد ذكر (حاجي:2006، ص16) في كتابه مقاربة مشروع المؤسسة أنه من الجدير بالذكر أن مشروع المؤسسة يقوم على:

– مبدأ المشاركة في بناء المشروع ومتابعة فعاليته دون استثناء لأي طرف أو إقصاء له وفي مقدمة الأطراف المتعلم باعتباره منطلق للمشروع ومركزه وغايته.

– مبدأ الحوار والإقناع في كل عناصر المشروع ومكوناته ومراحله.

مبدأ التعاون في التصور والارساء والإعداد والإنجاز والتقويم والتعديل والتطوير.

العبارة رقم 02: تشكل ذهنية بعض الفاعلين التربويين عائق في أجرأة مشروع المؤسسة، تمثل أكبر إجابة المبحوثين 50% أحيانا لتليها نسبة 35.7% ونسبة 14.3% أبدا وبلغ المتوسط الحسابي 1.64 وانحراف معياري 0.55 وقد ذكر (حاجي:2006، ص21) فمن معوقات العمل بمقاربة مشروع المؤسسة على مستوى الأفراد ذهنية القائمين على المشروع، وهو ما تطابق مع إجابة أحد المبحوثين في أن مقاربة مشروع المؤسسة تعتمد بالأساس التشاركية التعاونية التي تفضي على تقديم اقتراحات وإشراك كل أفراد والجماعة التربوية كل في مجال اختصاصه، فضلا عن تحرير المبادرات الإيجابية.(لعويط: 2013/2012، ص 110)

العبارة رقم 09: تعيق معنويات الفاعلين التربويين على أجرأة مشروع، تمثل أكبر نسبة إجابة 64.3% ونسبة أجابوا أحيانا ونسبة 28.6% أبدا ونسبة 7.1% أحيانا وقدر المتوسط الحسابي 1.64 وانحراف المعياري 0.86، أن مشروع المؤسسة يتطلب توزيع للمهام وتقارب الجهود أعضاء الفريق التربوي ومن الخصائص الواجب توفرها: مرمى مشترك، مهمة ما جراء أي عملية ترتكز على إمكانات وموارد ووسائل شخصية لكل عضو وأيضا إجراء خاص بالمتابعة. تقارب في الجهود بمعنى تكاثف الأعضاء أثناء إنجاز المهمات التي يجب أن تجري في مناخ عمل سليم وتضامني.(حاجي:2006، ص10)، غير أن الواقع يدل على أن المهام الإدارية أثقلت كاهلهم لدرجة أنها أصبحت في كثير من الأحيان هدفا في ذاتها بدل أن تكون وسيلة لخدمة الفعل التربوي، ومن هنا تأتي الحاجة إلى تغيير نمط التسيير فكلما كان رئيس المؤسسة مدير بالمعنى التربوي، كلما تحول إلى محل تطغى عليه المهام الإدارية، وكلما كان منشطا بالمعنى التدبيري كلما فوض وأشترك ووزع الأدوار وبالتالي انشغل أكثر بالتفكير والتخطيط والتقويم ويساهم أكثر في نجاح الفعل التربوي. (هيئة التأطير بالمعهد: 2005، ص10)

العبارة رقم05: أسلوب التعامل بين القائمين بمشروع المؤسسة يعيق أجرأته، تمثل نسبة57.1% أكبر نسبة للمبحوثين الذين أجابوا أحيانا لتليها نسبة 35.7% أجابوا دائما ثم نسبة 7.1% أجابوا أبدا وقدر المتوسط الحسابي ب1.50 وانحراف معياري 0.42، وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (لعويط: 2013/2012 ،194) أن نجاح مشروع المؤسسة يعتبر نسبي ب81% بسبب عدم اندماج الطاقم

الإداري والتربوي فغالبا ما تكون هناك صراعات بينهما إضافة إلى صعوبة تغيير ذهنية الموظفين، وما يحتاج إليه المشروع هو التكامل والتعاون وليس الصراع. ويؤكد (مهمون:2016/2015، ص8) في كتابه مشروع المؤسسة من التنظير إلى التطبيق على أن الانفتاح ومد جسور التعاون العاملين من جهة والشركاء والفاعلين من جهة أخرى أحد مرتكزات مشروع المؤسسة.

8- النتائج العامة لدراسة:

من خلال مناقشة نتائج العبارات في المحاور الدراسة نستخلص مجموعة من النتائج العامة لدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مدراء المؤسسات التربوية حول أجرأة مشروع المؤسسة ترجع إلى متغير المادي، فكانت الاتجاهات إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي (18.95) وانحراف المعياري (5.94)، إن العمل بطريقة مشروع المؤسسة كطرح جديد في تسيير المؤسسات التربوية يتطلب ميدانيا توسيع نطاق الاتصال والإعلام بين مختلف أطراف الجماعة التربوية وبين المتعاملين معهم، ولذلك كان لزاما فتح المجال للتعبير عن الرأي وتبادله في إطار الاقتناع وضرورة تمرير وإيصال المعلومة ووضع استراتيجيات واضحة المعالم للإعلام والتبليغ حتى تمد جسور التعاون بين الأساتذة كطرف مهم جدا في العملية التعليمية والأولياء كطرف أيضا حتى تتم معالجة المشاكل وقضايا التمدرس بشكل واقعي، فإن تغير الذهنيات لدى مختلف الأطراف والمتعاملين مع التلميذ ضرورة لتوطيد العلاقة بين الطاقمين التربوي والإداري للمؤسسات مع الأولياء والتلاميذ لأجل الصالح العام لأنه محور العملية التربوية التعليمية.(لعويط: 2013/2012، ص238)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء مدراء المؤسسات التربوية حول أجرأة مشروع المؤسسة ترجع إلى متغير العلاقات بين الفاعلين التربويين، فكانت الاتجاهات إيجابية حيث قدر المتوسط الحساب (14.33) وانحراف معياري (3.43)، فمشروع المؤسسة كمقاربة تتطلب تهيئة الأرضية المناسبة وذلك لتيسير أجرأته في المؤسسات التربوية وتعتبر الإمكانات المادية أهم متطلبات التي يساهم توفيرها أجرأة مشروع المؤسسة، ففي دراسة بن سليم حسين بضرورة تخصيص سند قانوني يسمح بتمويل مشروع المؤسسة من جهد وتحفيز الأطراف المشاركة فيه ماديا ومعنويا خاصة الأساتذة لأنهم يعتبرون الطرف الفاعل وأساس بناء المشروع وبالتالي توجيه سلوكات الفاعلين واستغلال أوقات الفراغ في حل مشكلات تتخبط فيها المدرسة بدلا من استغلالها في حصص الدعم الخاصة،إذ أن عدم الرضا عن النتائج الدراسية سببه الجو العام للمؤسسة الذي يمنع تحقيق نتائج أفضل خاصة نقص الوسائل المادية والبيداغوجية داخل المؤسسات، فمشروع المؤسسة يهدف إلى الاعتماد على الإمكانات المادية والبشرة المتوفرة والعمل على توصيلها واستغلالها بكيفية ناجحة وفعالة لصالح المؤسسة التربوية طبعا، لكن النقص الكبير في هذه الإمكانات المادية يعرقل السير المطلوب لهدا النوع من التسيير الإداري والتعليمي الحديث وبالتالي يساهم في فشله وليس نجاحه.(بن سليم:2015/2014، ص225)، و تم من خلال هذه الدراسة الخروج بمجموعة التوصيات:

- **في جانب العلاقات بين الفاعلين التربويين:** توصي الدراسة:
- بالاعتماد على العمل بالأفواج في المؤسسات التربوية.
- تحسين العلاقات القائمة بين الفاعلين التربويين وذلك بالتركيز على الأهداف بدلا من الأفراد.
- رفع من مستوى التعامل بين الفاعلين التربويين بالاعتماد على أسلوب الحوار والتواصل ومناقشة المشكلات الأساسية للخروج بنتائج إيجابية.
- ضرورة تغيير من ذهنيات الفاعلين التربويين من خلال التحلي بالحماس والإبداع والاهتمام الحقيقي بالمشكلات، التي تعاني منها المؤسسات التربوية ومحاولة إيجاد الحلول.
- أما في **الجانب المادي** لابد من:
- لابد من تهيئة الأرضية المناسبة لتفعيل مشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية من خلال توفير الموارد المادية اللازمة من تجهيزات ووسائل.
- بضرورة مساهمة شركاء المؤسسة وكذا أولياء التلاميذ في الدعم المادي لمشروع المؤسسة التربوية باعتبارهم أعضاء في الفريق التربوي.
- لابد من الهيئات المختصة أن توازن بين الاعتمادات المالية واحتياجات المؤسسة التربوية.

خلاصة:

إن مشروع المؤسسة مقاربة بيداغوجية وآلية لتسير المؤسسات التربوية تساهم في تحسين المردود المدرسي وتحقيق الجودة في الحياة المدرسية، وحل الكثير من المشكلات التي تعاني من مؤسساتنا التربوية اليوم، ولتفعيل هذه المقاربة على أرض الواقع لابد من تذليل الصعوبات وإزالة المعيقات التي تقف حجرة عثرة في طريق تطبيق مشروع المؤسسة، وإعادة النظر في الجوانب المختلفة لمشروع المؤسسة سواء تلك التي ركزت عليها الدراسة أو غيرها محاولة لتكييفها وفق ما يتطلبه الميدان التربوي.

9- قائمة المراجع:

1. السديري أحمد محمد خميس.(2010). **أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل،** رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة.
2. المحيميد ناصر بن إبراهيم. (2018). **أدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI**. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
3. المنيزل عبد الله فلاح، العتوم عدنان يوسف. (2017). **مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة.
4. بن خرور خير الدين. (2016): **واقع التسيير البيداغوجي وفق مشروع المؤسسة بالمدرسة الجزائرية**. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07.
5. بن سليم حسين: **القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة نموذجا،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014.

6. حاجي فريد: **مقاربة مشروع المؤسسة التربوية**، تجويد للفعل التربوي وإعداد للحياة، دار الخلدونية لنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

7. صرصور عبد الجليل. (2016). دليل إدارة المشاريع Projects Management Manaual. فلسطين: مكتب الإغاثة الإسلامية.

8. قاسمي أحمد توفيق. (2018): **مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة**.مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مجلد 09، العدد 01.

9. لعويط أمال. (2013/2012). **دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية دارسة ميدانية بالمؤسسات الثانويات لولاية قسنطينة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التربوي.

10. مشطر حسين. حرقاس وسيلة. (2018): **مشروع المؤسسة في الإصلاحات التربوية الجزائرية كنموذج للجودة التعليمية**. حوليات جامعة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12.

11. مهمون عادل. (2016/2015). **مشروع المؤسسة من التنظير على التطبيق**.

12. وزارة التربية الوطنية. (2006). **مشروع المؤسسة، المنشور التطبيقي**، مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، جوان.