

- 46- الطيب داودي، المرجع سبق ذكره، ص: 9/7.  
47- سورة الشورى، الآية : 38.  
48- سورة البقرة، الآية: 286.  
49- الطيب داودي، المرجع سبق ذكره، ص: 14.  
50- سورة البقرة، الآية 44.

واقع المؤسسة التعليمية بين المقاومة والتغيير  
مشروع المؤسسة-أمودجا

أ. تواتي طارق  
جامعة الأغواط

د.بن سليم حسين  
جامعة الأغواط

ملخص:

العمل بمشروع المؤسسة أسلوب ومنهج عمل في تسيير المدرسة الجزائرية ، و خطة ترسم معالم وأهداف هذا النسق وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة ، يضعها الفاعلون بمساهمة كل الفروع المكونة للنسق المدرسي ، أي بمساهمة جميع الشركاء سواء كانوا داخل النسق أو خارجه ، ويعملون على تطبيقه عند أي محاولة لإدارة التغيير لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة التي تسطرها المدرسة لنفسها لضمان جودة التعليم وبالتالي ضمان جودة المخرج .

Résumé :

Le projet de l'institution est adopté comme procédé et méthode de gestion de l'école en Algérie. Un plan qui détermine les repères et les objectifs de cet arrangement, et définit la méthodologie et les outils de réalisation dans une période donnée, devrait être mis en place par les acteurs de concert avec tous les sous-ensembles composant l'espace scolaire, de manière qui permette à tous les partenaires internes et externes d'y participer. Ils œuvreront ainsi à sa mise en application lors de toute démarche d'administration du changement pour rendre effectifs les objectifs proches et

lontains que de l'école se fixe dans le but de garantir la qualité de l'enseignement, et par conséquent la qualité du résultat.

**مقدمة:** مما لاشك أن قضية التغيير قد أصبح من القضايا الأساسية في عالم اليوم، عالم التطورات السريعة عالم لا تتوقف مسيرته، ويتأخر من لا يعد العدة في خضمه. وبما أننا جزء من هذه المسيرة ، يجب أن نتفاعل بايجابية بين التأثير والتأثر، ويجب أن يكون التغيير والإعداد له شاملا شمول الضروريات والحاجيات الإنسانية ، كما ينبغي أن يشمل التغيير كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة ، ولا شك من حيث المبدأ أن التغيير يتم بالإنسان وللإنسان وما يتفاعل معه الإنسان، لذا فالإنسان هو المحور الأساسي والوسيلة الأساسية في نفس الوقت في عملية التغيير حتى يصل إلى تحقيق غاياته الإنسانية .

والمدرسة الجزائرية كبقية المؤسسات تمتلك فرصا حقيقية لإحداث التغيير أكثر من أي وقت مضى ، بتبنيها إستراتيجية العمل بالمشروع ، الذي يهدف إلى تحسين جودة التعليم ، حيث يرمي إلى تغييرات نوعية كبيرة في المؤسسة في جميع جوانبها سواء كان ذلك داخل المدرسة أو خارجها ، ولكن هذه التغييرات لن تؤتي ثمارها مالم تتوفر لها مقومات النجاح في مقدمتها تبني حقيقي لكل الأطراف المكونة للنسق المدرسي ، إضافة إلى مساندة شركاء المؤسسة ، بهدف الوصول إلى تغيير حقيقي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة والقضاء على المقاومة أو التقليل منها من جهة ثانية .

**إشكالية الورقة البحثية:** 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 يفرض على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لا بد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تبني على أساليب حديثة على غرار إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة مشروع المؤسسة ، لذلك جاء التساؤل على النحو التالي ما واقع المؤسسات التعليمية بين المحافظة والتجديد -مشروع المؤسسة نموذجاً- ؟

التساؤلات الجزئية :

- ما واقع مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المبحوثين التي تم مقابلتهم؟
- ما هي أشكال وطبيعة المقاومة التي يبديها العاملين داخل المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المبحوثين التي تم مقابلتهم ؟
- ما هي الأسباب التي تكمن وراء هذه المقاومة ومن وجهة نظر المبحوثين التي تم مقابلتهم ؟

أهداف الدراسة :

- محاولة الوقوف على واقع مشروع المؤسسة وذلك من خلال وجهة نظر المبحوثين التي تمت مقابلتهم .
- محاولة معرفة طبيعة وأشكال المقاومة التي يبديها الفاعلون داخل النسق المدرسية تجاه مشروع المؤسسة الذي تبنته

المؤسسات التعليمية كإستراتيجية لتفعيل الحياة المدرسية  
المبحوثين التي تمت مقابلتهم ..

— محاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء هذه المقاومة  
من وجهة نظر المبحوثين التي تمت مقابلتهم .

### الإطار المفاهيمي للورقة البحثية:

ماهية مشروع المؤسسة : كما جاءت في المادة الثانية من القرار الوزاري رقم 17  
والمؤرخ في 06 جوان 2006 يبين بأن مشروع المؤسسة أسلوب ومنهج عمل في  
تسيير المؤسسات التعليمية وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية  
وأدوات تحقيقها في فترة زمنية ، يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع  
الشركاء مع المؤسسة ، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته  
المؤسسة لنفسها وفقا لأولويات وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها ، أو  
التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح بها القانون .<sup>(1)</sup> ، وهو كذلك خطة  
تفرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه ،  
تتميز بكونها متكاملة العناصر متناسقة ، تسعى إلى تحقيق الأهداف التي  
حددها المؤسسة لنفسها ، وذلك بعد تشخيص محكم ، وضبط دقيق للإمكانيات  
المادية والبشرية وترتيب الأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي  
.<sup>(1)</sup> ، وهو طريقة وأسلوب لتخلص من النظام الصارم والممل الذي يتميز به  
التسيير الإداري والبيروقراطي المسؤول على تثبيط العزيمة بل أيضا ترقية تسيير  
المؤسسات معتمدا على تحفيز ومساهمة كل من ( التلاميذ ، المدرسين أولياء ،  
مديري المؤسسات ، السلطات المحلية ، بلدية ، الدائرة ، الحماية الوطنية ،  
المستشفى ) .<sup>(1)</sup>

يتم العمل بمشروع المؤسسة وجوبا في إطار :<sup>(1)</sup>

للإ مبادئ والأهداف العامة للسياسة الوطنية للتربية .

للإ الأحكام القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل .

للـ الموارد البشرية و الاعتمادات المالية والوسائل المادية المتاحة .

للـ 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 .

ظهور فكرة العمل بالمشروع في المؤسسات التربوية : إن أول ما ظهرت فكرة العمل بمشروع المؤسسة كانت في المؤسسات الصناعية والاقتصادية والإدارية حيث ساهم في دفع حركة الإنتاج وتحسين أداء هذه المؤسسات ، كما أحدث ثورة في ميدان التسيير الإداري 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: (1)

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 1994/08/13 ، 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.

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 :<sup>(1)</sup>

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 كالمقاطع 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 ومواقبتها والعمل في إطار النصوص التشريعية الجاري بها العمل ( الحالية أو المستقبلية )
5. ضرورة فض النزاعات والمشاكل المعروفة في المؤسسات والناتجة 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 انطلاقاً 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 ، واقتُرحت نموذج وثيقة تعتمد وضع مشروع المؤسسة وبعد أن اكتملت الصورة لدى المسؤولين عن مشروع المؤسسة . جاء صدور القرار الوزاري رقم : 15 / وت / 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 تطوراً مذهلاً 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<sup>(1)</sup>.

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 و الأساليب أكثر ديناميكية قائمة على معايير علمية تدرس التفاعلات المستمرة بين التلميذ أنفسهم وبينهم وبين معلمهم وبينهم وبين مجتمعهم فالتلميذ هو المركز انشغال المرين ، لذا جاءت الإصلاحات حاملة لمجموعة من التجديدات في مجالات متعددة رامية إلى تفعيل الحياة المدرسية<sup>(1)</sup>.

أهداف مشروع المؤسسة : نصت المادة 5 من القرار الوزاري المنشئ لمشروع المؤسسة على أهداف وغايات المؤسسة ، حيث يهدف مشروع المؤسسة على الخصوص إلى :<sup>(1)</sup>

- 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 المجهود الجماعي .

- إشراك الجماعة التربوية في ضبط التصورات والأولويات الخاصة بالمؤسسة لتحريك 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 التمدرس 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 .
- المنهج والعينة التي اختيرت في الورقة البحثية : بما أن الدراسة هي دراسة كيفية تتمثل في آراء ومواقف بعض الخبراء والمفتشين حول مشروع المؤسسة ، لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ولا يسع الحديث لإعطاء تفصيلات حول ذلك الأداة التي استخدمت في الورقة البحثية: كانت الأداة الأنسب لهذه الورقة البحثية ، هي أداة المقابلة التي من خلالها قابلنا بعض المسؤولين ( خبراء ومفتشين عددهم 6) المنتمين للنسق المدرسي والذي لديهم دراية كبير بواقع هذه المؤسسات ، وذلك بحكم موقعهم واحتكاكهم الدائم بقطاع التربية بصفة عامة .

عرض وتحليل نتائج محاور المقابلة: من الخصائص التي اشترك فيها أفراد عينة الدراسة ، هي أنهم من جنس الذكور ولهم خبرة مهنية في القطاع تفوق 25 سنة ، ويشغلون منصب مفتش او خبير في مشروع المؤسسة ، هذا ما سيجعلنا نثق في إجاباتهم حول موضوع الدراسة ، فالمسار المهني الطويل اكسبهم دراية عميقة بالمؤسسات التعليمية .

نتائج محور طبيعة وأشكال المقاومة: أكد أغلب المبحوثين بأن نجاح المدرسة الجزائرية في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في محيطها فالمدرسة عبارة عن كيان يؤثر ويتأثر بما يحدث في محيطها. من أساليب العمل الجديدة والتي ألحت الوزارة الوصية على تبنيها ، هو أسلوب العمل بمشروع المؤسسة ، فكانت الإجابة " صحيح " أن هناك إجماع كبير من جميع الشرائح المنتمئة لقطاع التربية أن نجاعة هذه الإستراتيجية إذا ما كانت الظروف مواتية لذلك ، وإذا وجدت رغبة من طرف العاملين لتبني مثل هذه الإستراتيجية .

برأيك هل يمكن الحكم على العمل بمشروع المؤسسة في المدرسة الجزائرية بالنجاح ؟ جاءت إجابة المبحوثين واضحة وصریحة ، سابق لأوانه أن نحكم على المشروع بالنجاح ، لأن ذلك يتطلب دراسة ميدانية لكل المؤسسات التي قامت على تطبيقه والنتائج المتحصل عليها. كيف تقيم مشروع المؤسسة من بداية تاريخ صدور منشور تطبيقه في جميع المدارس الجزائرية بمراحلها الثلاث ( الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي ) إلى يومنا هذا ؟ أجاب المبحوث بأن هناك نجاحات في بعض المؤسسات كما تقابلها إخفاقات لبعض آخر ، وهذا مرتبط لظروف كل مؤسسة تعليمية .

من خلال خبرتك الطويلة وانتمائكم لقطاع التعليم ، هل يمكن أن تشخص وتحدد لنا طبيعة وأشكال المقاومة التي يبديها العاملين داخل المؤسسات التعليمية ؟

أجمع المبحوثين أن هناك أشكال متعددة للمقاومة ، وأن الفاعلون يبدون ردود أفعال وسلوكيات سلبية لا تخدم مشروع المؤسسة ، حيث تظهر هذه المقاومة قبل الانطلاقة في المشروع ، وهي مرتبة على النحو التالي :

❖ التشكك بفائدة العمل بمشروع المؤسسة.

❖ العمل على إحباط المؤيدين لمشروع المؤسسة.

❖ توعية العاملين بان العمل بالمشروع لا يتناسب مع بيئتنا.

❖ إبراز سلبيات مشروع المؤسسة .

❖ الاستشهاد بنماذج فاشلة حول مشروع المؤسسة.

❖ نشر إشاعات معيقة للمشروع المؤسسة.

كما أجمع المبحوثين أن هناك ردود أفعال و سلوكيات سلبية أخرى يبدونها الفاعلون لا تخدم مشروع المؤسسة ، حيث تظهر هذه المقاومة بعد الانطلاقة في المشروع ، وهي مرتبة على النحو التالي :

❖ تضخيم ونشر أخطاء العمل بمشروع المؤسسة.

❖ عدم الإدلاء بالمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة.

❖ المماطلة والتهاون لإفشال المشروع .

❖ مساندة الجماعات الراضة للعمل بمشروع المؤسسة .

❖ تقديم أذكار للتهرب من العمل بمشروع المؤسسة.

❖ ارتكاب بعض الأخطاء لإعفاء من المشروع.

نتائج محور أسباب المقاومة: أجمع المبحوثين فيما يخص الأسباب الحقيقية التي دفعت الفاعلين داخل النسق المدرسي لإبداء هذه الأشكال من المقاومة ، في النقاط التالية :

❖ غموض وقلّة الفهم لما يحمله مشروع المؤسسة

❖ عدم توفر دورات تدريبية كافية لتطبيق مشروع المؤسسة.

❖ عدم وجود الدعم الكافي لتطبيق مشروع المؤسسة داخليا خارجيا.

❖ كثرة الأعباء الخاصة بوظيفة العامل داخل المدرسة

❖ ضعف الاتصال داخل وخارج المدرسة.

❖ تأصيل مبدأ الثقافة المحافظة والاعتداد على أساليب عمل روتينية محددة.

❖ افتقاد القائد القدوة الذي يتبنى قيادة التغيير داخل المدرسة.

❖ عدم وجود امتيازات وحوافز للمنخرطين في مشروع المؤسسة.

❖ ضعف ثقة العاملين في نتائج مشروع المؤسسة.

❖ تأصل ثقافة الرفض لكل ما هو جديد لدي العاملين

❖ فشل مشروع المؤسسة في مؤسسات مجاورة.

❖ عدم القناعة بأسلوب العمل بمشروع المؤسسة.

**مناقشة وتفسير المقابلات:** نفسر ظهور هذه الأشكال من المقاومة قبل وبعد الانطلاقة في مشروع المؤسسة نتيجة متوقعة ، ويمكن أن نرجع ذلك إلى مستوى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع في أبعاده المعرفي والسلوكي والتنظيمي و التشاركي ، خاصة البعد الأول ، فإذا ما كانت مساهمة القيادة المدرسية فيه مساهمة قوية ، فسيؤدي ذلك إلى تغيير السلوكات السلبية التي سبق ذكرها في بداية التحليل ، إلى سلوكات ايجابية داعمة لمشروع المؤسسة .

فانتشار ثقافة المحافظة على الموروث (التمسك بأنماط العمل القديمة) ، يبين عدم وجود وعي لدى الفاعلين داخل النسق المدرسي ، ويرجع عدم وجود ذلك إلى غياب ثقافة المشروع ، فهي التي تمنح الوعي والإدراك بفائدة وأهمية المشروع على الصعيد الفردي والجماعي والمؤسسي ، لذلك فهو يشكل عائقا حقيقيا للمدرسة يقف حاجزا أمام تحقيق أهدافها ، لهذا فعدم وجود وعي بثقافة المشروع وما يحمله من قيم ومبادئ ، سببا حقيقيا في فشل مشروع المؤسسة ، إضافة إلى غياب التحفيز خاصة المادي منه يجعلهم لا يبدون أي مبادرة جادة نحو العمل التطوعي الذي يعتبر أساسا لتنفيذ المشروع .

**توصيات :** وفي الأخير يقدم المبحوثين مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يراها ذات فائدة للمشروع إذا ما أخذت بجدية من طرف القائمين على القطاع لإدارة مشروع المؤسسة تتمثل فيما يلي:

✓ لا نقوم بأي مبادرة لتطبيق مشروع المؤسسة ما لم نكون متأكدين من وجود معرفة وعي وإدراك كل الأطراف المعنية بالمشروع لما يحمله ، حتى نضمن الالتزام بمبادئه وقيمه (ثقافة المشروع).

✓ لا بد من تخصيص غلاف مالي يدعم به المشروع والأطراف المشاركة فيه خاصة فئة الأساتذة منهم لأنهم أكثر الفئات المعنية بالمشروع .

**خلاصة الورقة البحثية:** وجود مستوى عالي من المقاومة في بعدها القبلي والبعدي لدى الفاعلين تجاه مشروع المؤسسة ، تبين مدى تمسك العاملين بالأنظمة واللوائح وأساليب العمل القديمة مؤكدين على عدم وجود قابلية لأي تغيير يمكن أن تقوم به القيادة المدرسية ، ونفسر هذا الالتزام الذي يديه الفاعلين داخل النسق بسبب ضعف مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع سواء كان على المستوى المعرفي أو السلوكي أو التنظيمي أو التشاركي.

ويمكن القول بان لا يمكن أن يتم إدارة مشروع المؤسسة ما لم يتم الحد من القوى المعيقة للتغيير ، ويمثلها العالم لوين في كومة من الجليد لا بد من إذابتها حتى تتم عملية التغيير بشكل صحيح وسليم ، لذلك لا بد من

تحسيس وتهيئة كل الأطراف الفاعلة داخل وخارج النسق المدرسي وإبراز أهميته بالنسبة لكل طرف مشارك فيه حتى يتم تبنيه بصورة حقيقية ، تساهم في نجاحه واستمراره.

### قائمة المراجع:

- <sup>1.</sup> وزارة التربية الوطنية ، مشروع المؤسسة ، المنشور التطبيقي ، مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد ، جوان 2006 ، ص 10.
- <sup>2.</sup> وزارة التربية الوطنية ، الدليل المنهجي للعمل بمشروع المؤسسة ، مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد ، الجزائر ، جوان 2006 ، ص 1.
- <sup>3.</sup> وزارة التربية الوطنية ، مشروع المؤسسة من قضايا التربية ، امركز الوطني للوثائق التربوية ، الملف 12، جانفي 1999، ص 15.
- <sup>4.</sup> وزارة التربية الوطنية ، القرار الوزاري رقم 17 ، المادة الرابعة ، تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما ، المؤرخ في 06 جوان 2006 ، الجزائر .
- <sup>5.</sup> صابة زاوي ، التسيير بالمشاريع، المركز الوطني للوثائق التربوية سلسلة موعدك التربوي ، الملف 12 ، جويلية 2003، الجزائر ، ص ص 6-5 .
- <sup>6.</sup> هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، النظام التربوي والمناهج التعليمية : سند تكويني لفائدة مديري المؤسسات ، الحراش ، الجزائر ص ص 90-92.
- <sup>7.</sup> نفس المرجع ، ص ص 92-94.
- <sup>8.</sup> وزارة التربية الوطنية ، المنشور الوزاري رقم 184، مديرية التنظيم الدراسي ، المؤرخ في 13 أوت 1994، موضوعه "وضع مشروع المؤسسة".

- <sup>9</sup> 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 .
- <sup>10</sup> هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، نفس المرجع ، ص ص 99- 100.