

## القيادة المدرسية و دورها في نشر ثقافة المشروع

دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة. نموذجا.

أ. حسين بن سليم

جامعة الأغواط

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع بين الفاعلين داخل النسق المدرسي ، وذلك من خلال أربعة مستويات مكونة لثقافة المشروع ، والمتمثلة في المستوى المعرفي والسلوكي والتنظيمي و التشاركي، كما يهدف إلى معرفة الترتيب حسب الأهمية لهذه المستويات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

Résume :

*Cette recherche vise à déterminer la portée de la contribution du commandement scolaire dans la propagation de la culture du projet, entre les acteurs au sein de l'école, et ce à travers les quatre niveaux composant la culture du projet, à savoir, les niveaux cognitif, comportemental, organisationnel et participatif. Elle vise également la détermination de l'ordre d'importance de ces niveaux du point de vue des éléments de l'échantillon de l'étude.*

مقدمة:

تناولت هذه الدراسة موضوعا مهما وملفا من الملفات التي تستحوذ على اهتمام العديد من الخبراء والمسيرين والباحثين والمهتمين بقطاع التربية ، ألا وهو موضوع مشروع المؤسسة والذي جاء مع البدايات الأولى لإصلاح المنظومة التربوية ، كخيار لتفعيل الحياة المدرسية من جميع جوانبها ، وزيادة الدافعية للأطراف المنتمة إليها ، لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمرارها نتيجة التطورات السريعة في البيئة المحيطة بها في شتى المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية .

فتبنت العمل بمشروع المؤسسة كأسلوب ومنهج عمل في تسيير المدرسة الجزائرية ، وخطة 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 .

## 1- مشكلة الدراسة:

إذا كانت عملية التغيير حتمية وضرورية لزيادة دافعية النسق المدرسي وتفعيله نحو تحقيق الأهداف ، فإنه ليس من الضروري أن تواجه بالقبول والتأييد من طرف الفاعلين داخل النسق ، لأن أي محاولة تغيير تتطلب نوع من الخروج عن المألوف أي تغيير نمطية أساليب العمل المتبعة في المدرسة ، لذلك فمن الطبيعي أن تظهر عند أي عملية تغيير ( تبني الجديد ) نوع من المقاومة لأسباب متعددة ومختلفة ، وبما أن العمل بمشروع المؤسسة من الأساليب الجديدة التي ألحت وزرة التربية الوطنية على تبنيتها في المدرسة الجزائرية وتطبيقها في جميع المجالات لتحقيق أهدافها ، فمن الطبيعي أن تواجه بمقاومة العاملين داخل النسق ، حيث تتعدد أشكال وطبيعة المقاومة بين السلبية والايجابية من جهة وبين الخفية والعلنية من جهة أخرى ، وليس من الحكمة أن نصنف كل ردود الأفعال التي يبديها الفاعلون داخل النسق المدرسي ، على أنها ردود أفعال سلبية دائما ، وإنما في بعض الأحيان تكون ردود الأفعال ايجابية ، فهي لا ترفض العمل بمشروع المؤسسة من أجل الرفض فقط وإنما ترفضه نتيجة الغموض وعدم الفهم لما يحمله من قيم ومبادئ وخطوات ، بإقامة مشاريع متنوعة يساهم فيها جميع الأطراف المعنية سواء داخل المدرسة أو خارجها ( شركاء المؤسسة ) ، لحل المشاكل التي تتخبط فيها من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى ، بغية الوصول إلى جودة المخرج ، حيث حاولنا تسليط الضوء على أهمية نشر ثقافة المشروع بين شركاء المنتمين إلى النسق المدرسي ، وفقا لخطة منهجية على نحو يعزز تصورنا الميداني لبناء هذه الدراسة ، انطلاقا من التساؤل العام : ما مدى مساهمة القيادة المدرسية لنشر ثقافة المشروع بين شركاء المنتمين للنسق المدرسي بمدارس مدينة الجلفة ؟ حيث تهدف الدراسة الحالية إلى التأكد ميدانيا من مساهمة القيادة المدرسية ، من خلال أبعاد ثقافة المشروع والمتمثلة في البعد ( المعرفي ، والسلوكي ، والتنظيمي ، والتشاركي ) .

## 2-2- الفرضيات :

### -التساؤلات الجزئية :

1. ما مدى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها المعرفي ؟
2. ما مدى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها السلوكي ؟
3. ما مدى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها التنظيمي ؟
4. ما مدى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها التشاركي ؟

### -الفرضيات الجزئية :

1. مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها المعرفي مساهمة منخفضة .
2. مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها السلوكي مساهمة منخفضة .
3. مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها التنظيمي مساهمة منخفضة .
4. مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها التشاركي مساهمة منخفضة .

### 3- أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى اكتشاف درجة مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع في مدارس مدينة الجلفة من جهة ومحاولة معرفة الترتيب حسب الأهمية في مساهمة القيادة المدرسية لأبعاد ثقافة المشروع والمتمثلة في البعد (، المعرفي ، والسلوكي ، والتنظيمي ، والتشاركي ) .

### 4-الإطار النظري للدراسة:

#### 1 - ماهية ثقافة المشروع :

إن نجاح إدارة مشروع المؤسسة يعتمد أساسا على خلق ثقافة تتسجم فيها القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة المشروع ، أي القيم والاتجاهات التي يحملها مشروع المؤسسة وهذا لا يتجسد إلا ببناء ثقافة تجمع بينهما تدعى ثقافة المشروع يتم تبنيها من كل الأطراف داخل النسق المدرسي أو خارجه فليس من المنطقي البدء في تطبيق مشروع المؤسسة في ثقافة مناوئة لا تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار .

أ- **تعريف الثقافة:** يعرف تايلور الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات ، والفن والأخلاق والقانون ، والعرف والتقاليد والعادات وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته عضوا في مجتمع"<sup>1</sup> ، كما ينظر إليها أحيانا كحالة للفكر فشخص ما يصبح مثقفا حينما يتجه صعودا نحو فكرة الكمال أو الهدف أو الإنعناق أو انجاز طموح إنساني ، ومن هذه الزاوية تعتبر الثقافة كنوعية تكتسب من جانب الأفراد القادرين على التعلم وتحقيق الصفات المرغوبة لدى الكائن البشري المثقف.<sup>2</sup>

ب- **درجة قوة الثقافة :** يقسم بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة الثقافة التنظيمية السائدة إلى

قسمين هما :<sup>3</sup>

- الثقافة القوية

- الثقافة الضعيفة

حيث يتحكم في درجة قوة ثقافة المنظمة عاملين أساسيين هما:

1. الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ، ويعتمد مدى الإجماع على عاملين هما :

- تنوير العاملين وتعريفهم وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل بها  
- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين على تعلم القيم وفهمها .

2. الشدة وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة ، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية .  
كما تنقسم الثقافة إلى ثلاث مكونات رئيسية هي:<sup>4</sup>

1. **المكون المعنوي** : يتمثل في النسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملين في المنظمات.

2. **المكون المادي** : يشمل جميع ما ينتج أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة ونظم معلومات متاحة.

3. **المكون السلوكي** : يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء انجاز المهام الإدارية المختلفة.

يقضي واجب المدير بخلق ثقافة في المدرسة تسمو فوق الشخصية حتى شخصيته هو ، فالثقافة القوية تعطي الجميع إحساسا واضحا بالتوقعات حول ما هو مهم<sup>5</sup>

ت- **ثقافة المشروع**: عبارة عن محتوى يمكن توصيفه نوعيا وخصوصا بالمؤسسة ليميزها عن غيرها من المؤسسات ، وهو شكل وصيغة لوصف المشروع وشبكة قراءة لهذا المجتمع الإنساني الخاص ، ويحتوي على ثلاثة أسس (مجموعة من المراجع ، مجموعة متبادلة في المنظمة ، مجموعة مبنية خلال تاريخها من خلال الإجابة على المشاكل المجابهة والمواجهة من قبل المؤسسة).<sup>6</sup>

## 2- أهمية ثقافة المشروع :

للثقافة داخل أي منظمة أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي<sup>7</sup> :

1. أن لها دورا في تعريف الحدود وتخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين.
2. تمنح أعضاء المنظمة شعور بالهوية .
3. تؤدي الثقافة إلى خلق الالتزام بشيء أكبر بالاهتمامات الشخصية للفرد.
4. تعزز الثقافة ثبات النظام الاجتماعي ، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله .

5. الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين .

إضافة إلى ذلك تعمل الثقافة على :<sup>8</sup>

1. على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، فأبي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، لذلك فان للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضعها .

2. على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه .

3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية ثقافة المشروع فيما يلي :<sup>9</sup>

1. تعطي أهمية لمعنى الأشياء أكثر من الأشياء ذاتها أو نفسها أنها تدفع للبحث عن

المعنى العميق للمظاهر التنظيمية الخاصة بالمشروع .

2. أنها تتصدى لمشاكل المشروع و الإدارة مع الوقت .

3. أنها تهتم أكثر بالفريق من الأفراد ، وأنها تعرف وتميز الفريق (المشروع من خلال

تاريخه) كعنصر ملائم ولا تختصر المؤسسة بالأفراد الموجودين حاليا.

### 3-أهداف ثقافة المشروع:

إن المشروع يساهم في تمكين الجميع من التعلم الجماعي وتنمية معارف وكفايات جديدة فمن أجل أن يكون الفاعل محفزا فهو في حاجة إلى معرفة إلى أين يسير فرديا وجماعيا ، فالتحفيز والتعبئة والانخراط كلها من الأمور التي أصبحت لها أدوارا أساسية في التدبير عامة بالنسبة لرئيس المؤسسة المدرسية ، فهو لا يعمل على تغيير الأذهان فقط وإنما يوفر المناخ للتغيير ويحدد التصورات والأنشطة والحقوق والواجبات والعلاقات الداخلية مع المحيط الخ... ، كما تعمل هذه الثقافة على تطوير النماذج العقلية ( الذهنية) للاتباع والمرووسين كيفية العمل ، كيفية التعاون ، أنسب الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف ، ولن يتحقق ذلك إلا بتطوير ثقافي تفاعلي للنماذج العقلية الفردية إلى نموذج عقلي ، أو ذهني جماعي للعمل يعبر عن كيان مشروع المؤسسة خاصة والمنظمة عامة.<sup>10</sup>

### 4-أبعاد ثقافة المشروع:<sup>11</sup>

1- البعد المعرفي: والمقصود هنا إدراك البعد المعرفي لثقافة المشروع هو التعرف على ما

تتضمنه ثقافة المشروع من مفاهيم وقيم ومكونات أساسية وقواعد للعمل يمكن تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية ، ويتمثل هذا البعد في العناصر التالية:

-يوضح رؤية ورسالة المدرسة.

-يساهم في زيادة المعرفة لدى العاملين الخاصة بمشروع المؤسسة وإعلامهم بكل ما هو جديد .

-يسعى إلى نشر القيم الداعمة للتغيير مشروع المؤسسة بين العاملين وتبنيها.

-يقدم شرحا مفصلا لكل المفاهيم والمبادئ التي يتضمنها مشروع المؤسسة.

-يشجع روح المبادرة بين العاملين داخل المؤسسة.

-يشجع على العمل التعاوني بين الأطراف المشاركة في مشروع المؤسسة.

-يسعى إلى تعميم التفاعل الايجابي بين العاملين داخل المؤسسة.

-يرسخ مبدأ صناعة القرار بين كل العاملين داخل المؤسسة.

**2..البعد السلوكي:** ويقصد به التعرف على ما تتضمنه ثقافة المشروع من سلوكيات ، ومنها على

سبيل المثال القدرة على التحكم في السلوك ، تنمية المهارات والقدرات الشخصية التي يتميز بها من خلال عمليات التعلم المستمر ، مما يزيد من قدرته على التكيف والتعامل مع المواقف الصعبة ومحاولاته المستمرة لأحداث مزيد من التوازن بين ضغوط الحياة والعمل الذي يقوم به العامل داخل المدرسة . ويتمثل البعد السلوكي فيما يلي :

-يسعى دائما إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين المنخرطين في مشروع المؤسسة.

-يساعد العاملين على التوفيق بين مهام الوظيفة ومهام دوره في مشروع المؤسسة

-يساهم في تدريب العاملين الذين لديهم غموض في مشروع المؤسسة

-يكون اتجاهات داعمة للتطوير والتحسين لدى العاملين في مشروع المؤسسة.

-يحفز السلوكات الايجابية التي تدعم مشروع المؤسسة.

-يراقب كل السلوكات ويوجهها لخدمة مشروع المؤسسة.

**3..البعد التنظيمي:** ويقصد بها الترتيبات التنظيمية والتي تتطلب أن تحدد بدقة لكل عامل

مسؤولياته وصلاحياته ، بما يمنع التدخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين ، حتى يتم دائما انجاز جميع الأعمال بشكل صحيح ويتضمن البعد التنظيمي الجوانب التنظيمية التي تعكس خصائص التنظيم الإداري لتوفير بيئة داعمة لتحسين أداء العاملين بالمدرسة

-تعتمد القيادة المدرسية خطة إستراتيجية لتفعيل مشروع المؤسسة

-تسعى القيادة المدرسية إلى التنسيق بين الأطراف الفاعلة والمشاركة في مشروع المؤسسة.

-توفر قنوات اتصال فعالة على مستوى البيئة الخارجية والداخلية لمشروع المؤسسة.

-يحدد ويشخص المشكلات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لمشروع المشروع.

-ينظم عمليات الانجاز والتنفيذ .

-يوضح الخطوات والمراحل التي يمر بها مشروع المؤسسة.<sup>12</sup>

4..البعد التشاركي: ويقصد به قدرة القيادة على توصيل رسالة مشروع المؤسسة واستقطاب الأطراف التي لها علاقة بالنسق المدرسي ، ويتمثل هذا البعد في :

- يسعى دائما إلى مشاركة هيئة التدريس وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.
  - يسعى دائما إلى مشاركة الفاعلون الاقتصاديون وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.
  - يسعى دائما إلى مشاركة الجماعات المحلية وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.
  - يسعى دائما إلى مشاركة التلاميذ وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.
  - يسعى دائما إلى مشاركة جمعية أولياء التلاميذ وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.
5. الإدارة بالمشروع:

إن الإدارة بالمشروع<sup>13</sup> تحمل محفظة من المشاريع تتضمن نظاما للقيم و تحديد الأولويات، و كذا المفاضلة بين الخيارات لهياكل و قواعد المنظمة، يمكن تقدير ثلاث مراحل زمنية لتطور مؤسسة نحو الإدارة بالمشروع.

تحتوي الإدارة بالمشروع ثلاث أبعاد: الثقافة، التنظيم، ونظام المعلومات.

□ **الثقافة:** تعني القيم المتميزة بصورة خاصة من خلال الأهمية التي تربط المؤسسة بالمشروع، اختيار مسئولو المشاريع و مهنتهم، و كذا معايير تقييم المؤسسة، بالأخذ بعين الاعتبار مساهمات المشروع.

□ **التنظيم:** يعني الهياكل و الأدوار و المسؤوليات و الموارد و كذا القواعد و الإجراءات.

□ **نظام المعلومات:** يسمح هذا النظام بإعطاء رؤية جيدة لمسيري المشاريع، و الوسائل، و قيادة استعمال الموارد و التحكم في الأجال و الميزانيات و التسبيقات، تسهيل التنبؤ، التنبؤ بالمشاكل، و هذا يعني وجود العديد من البرمجيات لأنظمة المعلومات للمشاريع.

#### 6- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

1-مكان وزمن الدراسة الميدانية : فقد تم تحديد أبعاد الدراسة الحالية على النحو التالي :

**الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على الموظفين ( الأساتذة ) في جميع المستويات التعليمية :

1. أساتذة التعليم الابتدائي

2. أساتذة التعليم المتوسط

3. أساتذة التعليم الثانوي

**الحدود المكانية :** الدراسة تجرى بمدينة الجلفة ، حيث اقتصرت الدراسة على المدارس

الموجودة بمدينة الجلفة بمراحلها الثلاث وهي ( الابتدائيات ، المتوسطات ، الثانويات ).

2-عينة الدراسة: من المناقشة النظرية التي تم عرضها فيما يخص ثقافة المشروع

ومساهمة القيادة في نشرها كما نتوقع أن تلك الدرجة من المساهمة تتباين من مرحلة لأخرى داخل

المراحل التعليمية الثلاث ، وبما أن مجتمع الدراسة يتألف من مراحل تعليمية مختلفة تتصف بمستويات تنظيمية تتدرج ضمن فئات من العاملين هم فئة العاملين المنتمين للنسق المرحلة الابتدائية ، وفئة العاملين المنتمين للنسق المرحلة المتوسطة وفئة العاملين المنتمين للنسق المرحلة الثانوية ، فإننا نفترض تباين الفئات الثلاث نحو درجة المساهمة ، لذا وقع اختيارنا لعينة **طبقية تناسبية** أخذت على أساس خاصية المرحلة التعليمية التي يتميز بها مجتمع الدراسة ، ومن ثم تضم العينة مفردات تمثل العاملين في جميع المراحل ( الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي) ، محترماً نسبة تمثيلها في المجتمع الأصلي تقريبا ، ونظراً لطبيعة خصائص مجتمع البحث المراد دراسته فقد فرض علينا هذا النوع من العينة.

**3-منهج الدراسة:** يتطلب هذا المنهج أدوات لتحليل الظاهرة بمؤشرات وأبعادها للوصول

إلى وصف وتحليل دقيق لدرجة مساهمة القيادة في نشر ثقافة المشروع بين الأطراف الفاعلة فيه ، لذلك كان أنسب المناهج هو المنهج الوصفي التحليلي .

**4-تقنيات الدراسة:** كان من أنسب الأدوات لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة

المدرسة ، هي أداة الاستبيان والتي صممت على شكل مقياس متدرج يحوي مجموعة من العبارات ، تتضمن مفاهيم الدراسة .وهي بيانات تتعلق بثقافة المشروع، وتتكون من الأبعاد التالية ( البعد المعرف والبعد السلوكي والبعد التنظيمي والبعد التشاركي ) .

**7. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:**

**جدول رقم 01 :** يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة في بعدها " المعرفي "

الترتيب	الاتجاه	Sig قيمة	t قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	العبارة
1	منخفضة	0.000	11.08	1.08	2.46	28	31	202	122	117	ت يوضح رؤية ورسالة المدرسة.
						5.6	6.2	40.4	24.4	23.4	%
2	منخفضة	0.000	12.49	1.09	2.38	28	39	149	167	117	ت يسعى إلى نشر القيم الداعمة للتغيير مشروع المؤسسة بين العاملين.
						5.6	7.8	29.8	33.4	23.4	%
6	منخفضة	0.00	17.50	1.13	2.11	22	53	61	187	117	ت يقدم شرحا مفصلا لكل
						4.4	10.6	12.2	37.4	35.4	%

												المفاهيم والمبادئ التي يتضمنها المشروع.
3	منخفضة	0.000	14.42	1.14	2.26	19	61	111	151	158	ت	يشجع روح المبادرة بين العاملين داخل المؤسسة.
						3.8 0	12.2	22.2	30.2	31.6	%	
7	منخفضة جدا	0.000	28.82	1.01	1.69	18	16	47	133	286	ت	يشجع على العمل التعاوني بين الأطراف المشاركة في المشروع.
						3.6 0	3.20	9.40	26.6 0	57.2 0	%	
8	منخفضة جدا	0.000	28.94	1.11	1.55	30	13	29	62	366	ت	يسعى إلى تعميم التفاعل الايجابي بين العاملين داخل المؤسسة.
						6	2.6	5.80	12.4	73.2	%	
5	منخفضة	0.00	16.07	1.20	2.13	22	51	116	93	2.18	ت	يكرس مبدأ صناعة القرار بين كل العاملين.
						4.4 0	10.2	23.2	18.6	43.6	%	
4	منخفضة	0.000	14.07	1.24	2.21	22	69	115	82	212	ت	يساهم في زيادة المعرفة لدى العاملين الخاصة بالمشروع وإعلامهم بكل ما هو جديد .
						4.4	13.8	23	16.4	42.4	%	
		2.10	المتوسط الحسابي الكلي ( جميع عبارات بعد المعرفي)									
		0.89	الانحراف المعياري الكلي ( جميع عبارات بعد المعرفي)									

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط  $t$  دال إحصائياً لجميع العبارات البعد حيث جاء احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة وهو (0.05) ، مم يدل على وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة على المقياس ( منخفضة جدا منخفضة ، متوسطة ، عالية ، عالية جدا ) ، لكل عبارة من عبارات هذا البعد ، أي أن توزيع التكرارات بين أفراد مجتمع الدراسة ، على المقياس بالنسبة لهذا البعد غير متساوي في المجتمع عند مستوى دلالة (0.05) .

كما يوضح الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال درجة مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة والمتمثل في بعد المعرفي قد بلغ 2.10 ، مقارنة بالمتوسط المعياري الثابت والذي يساوي 3 ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.89 فإنه يبين بأن مساهمة القيادة المدرسية في إدارة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعد المعرفي مساهمة منخفضة .

كما يكشف الجدول على ثماني مساهمات لمديري المدارس لقيادة التغيير وذلك من خلال نشر ثقافة مشروع المؤسسة بين العاملين وهذه المرحلة تأتي قبل إدارة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة والمتمثل في بعد المعرفي ، قد تراوحت ما بين (1.55 - 2.46) ، مم يزيد التأكيد على أن مساهمة القيادة المدرسية في بعد ها المعرفي والذي يأتي قبل الانطلاقة في مشروع المؤسسة بدرجة منخفضة .

وتأسيساً لما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن مساهمة القيادة المدرسية لنشر ثقافة المشروع في بعد ها المعرفي والذي يفترض من القيادة القيام به قبل الانطلاق في مشروع المؤسسة لتهيئة وتعبئة الفاعلين داخل النسق المدرسي قد جاءت بدرجة منخفضة، وهذا ما يؤكد بأن مخرجات النسق القيادي لا ترقى إلى مستوى التأثير في الجانب المعرفي لدى الفاعلين داخل النسق المدرسي، فيرى أفراد عينة الدراسة أن زيادة القابلية لديهم مرتبط بالقيم التالية (نشر القيم الداعمة للتغيير، توضيح الرؤية، روح المبادرة، العمل التعاوني، صناعة القرار، تعميم التفاعل السوي، إدارة المعرفة ) فهذه القيم ستكسب الفاعلين داخل النسق المدرسي مستوى من الفهم والوعي الذي يترجم في أنماط من السلوكيات تدعم مشروع المؤسسة وتساهم في تفعيله، غير أن هذا المستوى من الوعي والفهم لا يكفي لتغيير ذهنيات الفاعلين، ولا يدفعهم إلى ترك ما اعتادوا عليه من سلوكيات، فهم يميلون إلى الثبات بقدر ما يميلون إلى التغيير، فثقافة التنظيم سيرورة لتثنية الفاعلين، لذلك فردود الأفعال التي يبدونها الفاعلين تجاه أي تغيير هي نتيجة للثقافة السائدة داخل النسق والتي لا تخدم أي محاولة للتغيير، فهم معتادون على أساليب عمل وأنماط من السلوكيات لا تكلفهم جهداً كبيراً ولا تستغرق وقتاً طويلاً، فليس من السهل على القيادة المدرسية تغييرها عن طريق إصدار مجموعة من الخطوات واللوائح حول مشروع المؤسسة تقدم للفاعلين داخل النسق لتطبيقها وانتهى ، فهذا لا يؤدي إلى نجاح وتبني حقيقي لما يحمله المشروع، ما لم يتم تبني حقيقي للقيم والمبادئ التي يحملها بعد المعرفي والخاص بثقافة المشروع، لأن ذلك سيعمل على إضعاف ثقافة المحافظة على القديم لدى العاملين، وبالتالي إحلال الجديد والمتمثلة في ثقافة المشروع ، فالفاعل داخل النسق بين طرفي

معادلة التخلي والتبني، فهو لا يستطيع التخلي عن القديم (ضعف في دور القيادة)، لذلك يبقى متمسكا بأنماط والسلوكيات التي اعتاد عليها داخل النسق وإما أن يتبنى السلوكيات والأفعال التي تدخل ضمن قيم ومبادئ مشروع المؤسسة ، ويرجع هذا إلى سمات وطبيعة مديري المدارس وكذا أساليب التعامل السائدة ، وهذا تؤكدته نتائج دراسة زواتيني عبد العزيز على أن طبيعة شخصية المسؤول وطريقته في التعامل تلعب دورا في تحفيز العمال ، إضافة إلى أن المسؤول يقوم بتعديل سلوكه وفق الموقف الموجود فيه ، وفقا لتطور الأحداث من حوله ، كما تساعد السمات القيادية للمسؤول في دعم وإمداد العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي .

جدول رقم 02: يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة القيادة المدرسية

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	العبارة
5	منخفضة	0.000	24.675	1.07	1.81	6	49	68	99	287	ت يسعى دائما إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين المنخرطين في مشروع المؤسسة.
						1.20	9.8	13.6	19.80	55.6	%
6	منخفضة	0.000	23.702	1.16	1.76	30	14	73	73	310	ت يساعد العاملين على التوفيق بين مهام الوظيفة ومهام دوره في مشروع المؤسسة .
						6	2.80	14.60	14.60	62	%
4	منخفضة	0.000	19.165	1.04	2.10	6	44	134	127	189	ت يساهم في تدريب العاملين الذين لديهم غموض في مشروع المؤسسة.
						1.20	8.80	26.80	25.4	37.8	%
3	منخفضة جدا	0.000	16.022	1.03	2.26	3	52	174	114	157	ت يكون اتجاهات داعمة للتطوير والتحسين لدى العاملين في
						0.6	10.4	34.8	22.8	31.40	%

مشروع المؤسسة.												
1	منخفضة	0.000	10.233	1.00	2.54	15	49	223	117	96	ت	يحفز السلوكات الإيجابية التي تدعم مشروع المؤسسة.
						3	9.8	44.6	23.40	19.20	%	
2	منخفضة جدا	0.000	10.196	1.06	2.51	15	72	172	137	104	ت	يراقب كل السلوكات ويوجهها لخدمة مشروع المؤسسة.
						3	14.4	34.4	27.4	20.8	%	
		2.16	المتوسط الحسابي الكلي ( جميع عبارات بعد السلوكي )									
		0.85	الانحراف المعياري الكلي ( جميع عبارات بعد السلوكي )									

في نشر ثقافة مشروع المؤسسة حسب بعد " السلوكي "

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط  $t$  دال إحصائيا لجميع العبارات البعد حيث جاء احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة وهو (0.05) ، مم يدل على وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة على المقياس ( منخفضة جدا منخفضة ، متوسطة ، عالية ، عالية جدا ) ، لكل عبارة من عبارات هذا البعد ، أي أن توزيع التكرارات بين أفراد مجتمع الدراسة ، على المقياس بالنسبة لهذا البعد غير متساوي في المجتمع عند مستوى دلالة (0.05) .

كما يوضح الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال درجة مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة والمتمثل في بعد السلوكي قد بلغ 2.16 ، مقارنة بالمتوسط المعياري الثابت والذي يساوي 3 ، وانحراف معياري يقدر بـ 0.85 فإنه يبين بأن مساهمة القيادة المدرسية في إدارة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعد السلوكي مساهمة منخفضة .

كما يكشف الجدول على ستة مساهمات لمديري المدارس لقيادة التغيير وذلك من خلال نشر ثقافة مشروع المؤسسة بين العاملين عند إدارة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة والمتمثل في بعد المعرفي ، قد تراوحت ما بين (1.55 - 2.46) ، مم يزيد التأكيد على أن مساهمة القيادة المدرسية في بعدها السلوكي جاء بدرجة منخفضة .

و عليه يمكن أن نستنتج أن مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع بين الفاعلين المنتمين للنسق المدرسي في بعدها السلوكي مساهمة منخفضة حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي الكلي يقدر بـ 2.16 وانحراف معياري 0.85 ، حاولنا من خلال بيانات الجدول السابق إبراز أهمية مساهمة القيادة المدرسية في البعد الأول والخاص بالبعد المعرفي ، غير أنها لا تكفي هذه المساهمة ، فلا بد على القيادة

من زيادة تدعيم الفاعلين وتنمية سلوكياتهم ، وذلك من خلال ( تنمية القدرات والمهارات ، التدريب والتحفيز والتوجيه والمراقبة... ) ، هذه المساهمة تحاول تجسيد المعرفة النظرية المكتسبة حول مشروع المؤسسة إلى سلوكيات وأفعال تساهم في نجاح المشروع وتبسط أدوار ومهام الفاعلين ، مما يزيد تبنيهم لمبادئ وقيم المشروع ، ويقلل من مقاومتهم له ، لأنه لا تكفي المعرفة النظرية حول المشروع لوحدها ما لم يدعمها وعي واتجاهات ايجابية ، تظهر على سلوكيات الفاعلين ، وحتى يتم تبني حقيقي لمشروع المؤسسة لابد من إضعاف السلوكيات القديمة وما نمط عليه الفاعلين وذلك من خلال إبراز سلبيات الأنظمة وأساليب العمل القديمة ، فليس من السهل التخلي عليها فقد مثلها العالم لويين في نظرية المجال من القوى المعيقة لعملية التغيير في المرحلة الأولى بكومة من الجليد لا بد من إذابتها ، فتحسيس الفاعلين داخل النسق المدرسي وتهيئتهم من خلال إكسابهم ثقافة المشروع في بعدها المعرفي والسلوكي ، وما يتضمنه هذين البعدين من معرفة وقيم وتنمية القدرات والمهارات لدى العالمين ، سيعمل ذلك على إضعاف والتقليل وعدم التمسك بنمط الفعل المكتسب جراء الأنظمة وأساليب العمل المطبقة قبل الإصلاحات المنظومة التربوية الجديدة ، وإحلال أسلوب العمل بمشروع المؤسسة وما يحمله من قيم ومبادئ وأساليب جديد تكسب الفاعل داخل النسق المدرسي نوعاً من الفاعلية تساهم في تفعيل الحياة المدرسية بصورة عامة ، وتقضي على كل السلوكيات السلبية التي تخل بالنسق ككل ، غير أن نتائج الجدولين في بعد المعرفي وبعد السلوكي أثبتت انخفاضاً في مساهمة القيادة ، هذا ما يؤكد على أن أنماط الفعل نتيجة أساليب العمل القديمة تطبع سلوكيات الفاعلين داخل النسق ، هذا لا يكون في صالح مشروع المؤسسة.

**جدول رقم 03 :** يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة حسب بعد التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	العبارة	
2	متوسطة	0.000	6.889	1.07	2.67	13	90	218	77	102	ت	تعتمد القيادة المدرسية خطة إستراتيجية لتفعيل مشروع المؤسسة
						2.6	18	43.6	15.4	20.40	%	
3	منخفضة	0.000	11.045	0.91	2.54	6	32	289	76	97	ت	تسعى القيادة المدرسية إلى التنسيق بين الأطراف الفاعلة والمشاركة في مشروع
						1.2	6.4	57.8	15.2	19.4	%	

المؤسسة.												
4	منخفضة	0.000	12.223	1.05	2.42	9	47	234	66	144	ت	توفر قنوات اتصال فعالة على مستوى البيئة الخارجية والداخلية لمشروع المؤسسة.
						1.8	9.4	46.8	13.2	28.8	%	
1	متوسطة	0.000	4.571	0.84	2.82	17	55	288	105	35	ت	يحدد ويشخص المشكلات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لمشروع المؤسسة .
						3.4	11	57.6	21	7	%	
6	منخفضة	0.000	14.144	1.01	2.29	9	76	122	141	152	ت	يوضح الخطوات والمراحل التي يمر بها مشروع المؤسسة.
						1.8	15.2	24.4	28.2	30.4	%	
5	منخفضة	0.000	16.815	0.92	2.30	12	11	207	159	111	ت	ينظم عمليات الانجاز والتنفيذ .
						2.40	2.20	41.40	31.80	22.2	%	
2.51			المتوسط الحسابي الكلي ( جميع عبارات بعد التنظيمي)									
0.75			الانحراف المعياري الكلي ( جميع عبارات بعد التنظيمي)									

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط  $t$  دال إحصائياً لجميع العبارات البعد حيث جاء احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة وهو (0.05) ، مم يدل على وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة على المقياس ( منخفضة جداً منخفضة ، متوسطة ، عالية ، عالية جداً ) ، لكل عبارة من عبارات هذا البعد ، أي أن توزيع التكرارات بين أفراد مجتمع الدراسة ، على المقياس بالنسبة لهذا البعد غير متساوي في المجتمع عند مستوى دلالة (0.05) .

كما يوضح الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال درجة مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة والمتمثل في بعد التنظيمي قد بلغ 2.51 ، مقارنة بالمتوسط المعياري الثابت والذي يساوي 3 ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.75 فإنه يبين بأن مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها التنظيمي مساهمة منخفضة .

كما يكشف الجدول على ستة مساهمات لمديري المدارس لقيادة التغيير وذلك من خلال نشر ثقافة مشروع المؤسسة بين العاملين لتفعيل وإدارة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة والمتمثل في بعد التنظيمي ، قد تراوحت ما بين (2.29- 2.82) ، مم يؤكد على أن مساهمة القيادة المدرسية في بعدها التنظيمي جاء بدرجة منخفضة .

وتأسيسا لما سبق ذكره ، يمكن أن نستنتج بأن مساهمة القيادة المدرسية في بعد التنظيمي ، والذي يدعم ثقافة المشروع مساهمة منخفضة ، بمعنى أن القيادة كطرف فاعل داخل النسق المدرسي يدير مشروع المؤسسة ، لا يراعي بعض المؤشرات التنظيمية مثل وضع خطة إستراتيجية تكون واضحة لدى الفاعلين كما لا تقوم بالتنسيق بين الفاعلين أنفسهم وهذا نتيجة عدم تفعيل قنوات الاتصال بين الأطراف الفاعلة في مشروع المؤسسة والمشاركة فيه ، إضافة إلى أن القيادة كذلك لا تقوم بدورها في توضيح خطوات المشروع بين العاملين كما أنها كذلك لا تهتم بتنظيم عمليات الانجاز ، وهذه النتائج تدعمها نتائج دراسة مقبل محمد التي تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي وضمان هذه المهارة لدى مديري المدارس ، وكذلك دراسة نادية خريف التي أكدت على خلق وسائل اتصال جيدة بين المدير ومعاونيه ، فعدم مراعاة المؤشرات التنظيمية السابقة الذكر سينعكس سلبا على الأبعاد الأخرى المكونة لثقافة المشروع ، فهو جانب مكون ومدعم للجوانب الأولى التي حلت نتائجها سابقا (الجدولين السابقين) ، فما أخذنا معرفيا وسلوكيا من طرف الفاعلين داخل النسق المدرسي لا بد أن يدعمه تجسيد على المستوى التنظيمي حتى تصل القيادة إلى تحقيق فعلي لمشروع المؤسسة غير أن هذه المساهمة المنخفضة من طرف المدرسية تترك المجال لظهور بعض ردود أفعال من طرف الفاعلين داخل النسق المدرسي لا تخدم مشروع المؤسسة .

**جدول رقم 04:** يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة القيادة المدرسية

الترتيب	الاتجاه	قيمة sig	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	1- منخفضة	العبرة	
4	منخفضة	0.000	17.660	1.13	2.10	10	54	127	97	212	ت	يسعى دائما إلى مشاركة جمعية أولياء التلاميذ وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.
						2	10.8	25.4	19.40	42.4	%	
5	منخفضة	0.000	19.39	1.04	2.09	9	41	121	146	183	ت	يسعى دائما إلى مشاركة الفاعلون
						1.8	8.2	24.2	29.2	36.60	%	

											الاقتصاديون وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.	
3	منخفضة	0.000	20.730	0.94	2.12	9	34	102	219	136	ت	يسعى دائما إلى مشاركة الجماعات المحلية وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.
						1.80	6.80	20.4	43.8	27.2	%	
2	منخفضة جدا	0.000	14.054	1.10	2.30	12	73	115	154	146	ت	يسعى دائما إلى مشاركة التلاميذ وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.
						2.4	14.6	23	30.80	29.20	%	
1	منخفضة	0.000	13.731	0.99	2.39	3	57	192	129	119	ت	يسعى دائما إلى مشاركة هيئة التدريس وزيادة رغبتهم للانخراط في مشروع المؤسسة.
						0.6	11.4	38.4	25.80	23.8	%	
		2.20		المتوسط الحسابي الكلي ( جميع عبارات بعد التشاركي )								
		0.81		الانحراف المعياري الكلي ( جميع عبارات بعد التشاركي )								

في نشر ثقافة مشروع المؤسسة حسب بعد التشاركي

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط  $t$  دال إحصائيا لجميع العبارات البعد حيث جاء احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة وهو (0.05) ، مم يدل على وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة على المقياس ( منخفضة جدا ، منخفضة ، متوسطة ، عالية ، عالية جدا ) ، لكل عبارة من عبارات هذا البعد ، أي أن توزيع التكرارات بين أفراد مجتمع الدراسة ، على المقياس بالنسبة لهذا البعد غير متساوي في المجتمع عند مستوى دلالة (0.05) .

كما يوضح الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي الكلي في مجال درجة مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة والمتمثل في بعد التشاركي قد بلغ 2.20 ، مقارنة بالمتوسط المعياري

الثابت والذي يساوي 3 ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.81 فإنه يبين بأن مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة في بعدها التشاركي مساهمة منخفضة كما يكشف الجدول على ستة مساهمات لمديري المدارس لقيادة التغيير وذلك من خلال نشر ثقافة مشروع المؤسسة بين العاملين لتفعيل وإدارة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة والمتمثل في بعد التشاركي ، قد تراوحت ما بين (2.09- 2.39) ، مم يؤكد على أن مساهمة القيادة المدرسية في بعدها التشاركي جاء بدرجة منخفضة .

وتأسيسا لما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن مساهمة القيادة المدرسية في بعد التشاركي والذي يفترض من القيادة القيام به قبل الانطلاق في مشروع المؤسسة قد جاء بدرجة منخفضة ، إضافة إلى مساهمة القيادة في إدارة مشروع المؤسسة على مستوى النسق الداخلي للمنظمة هناك مساهمة أخرى لها دور كبير في تفعيل المشروع ويتمثل ذلك في النسق الخارجي (شركاء المؤسسة ) تؤكد العبارة المكونة للبعد ، فمحور مشروع المؤسسة هو التلميذ حيث تشترك فيه مجموعة من الأطراف تساهم من قريب أو من بعيد في تنميته ونجاحه ، لهذا لا بد أن يراعي القائد هذه الأطراف ويشاركهم في إدارة المشروع ، لأنه لا يكتمل دور النسق الأول (العاملين بالمنظمة ) إلا بمساندة الأنساق الخارجية الموجودة في محيط المدرسة والمتمثلة في الأسرة وجمعية أولياء التلاميذ والجماعات المحلية ... الخ ، فكل طرف يمثل نسق فرعي مكون للنسق الكلي ، لا بد أن تتكامل هذه الأنساق الفرعية وتؤدي وظائفها في المشروع ، حتى يتم نجاح مشروع المؤسسة، وقد تم توضيحها في الفصل الثاني من الدراسة بشيء من التفصيل وهذا في إطار تحول المدرسة الجزائرية من النسق المغلق إلى النسق المفتوح ، ويتجسد ذلك جيد في مشروع المؤسسة حيث يساهم في انفتاح المدرسة على محيطها، تريد من ورائه إعطاء القائد التربوي أكثر حرية في التسيير والتدبير من خلال تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار ، التشاركية في العمل ، المبادرة ، الإبداع ... واستقطاب الآخر لدعم المشروع ، غير أن مساهمة القيادة في تفعيل هذه الأطراف وجعلها في صالح التلميذ والمنظمة ككل منخفضة ، مم يؤكد على أن القيادة المدرسية مازالت بعيدة عن ما هو منظر منها ، لأن التشاركية تبنى على العملية الاتصالية بين الأطراف التي لها علاقة بالنسق المدرسي وهذا ما أكدته نتائج دراسة زواتيني عبد العزيز على أن الاتصال ليست أداة عملية تؤدي جانب إعلامي يكثف بإعطاء المعلومة أو بناء علاقات إنسانية بين كل العمال وشرائحهم وإنما أداة ضرورية لسير العمل ووجود حراك وديناميكية وتواصل مع الآخرين ، كما يدل هذا على أن القيادة مازالت متمسكة بالأنماط والأساليب القديمة في التسيير . وقد تم توضيح ذلك في عنصر مدير المدرسة كقائد بين المحافظة والتجديد ، فالجدار الذي بين مدير المدرسة والعاملين مازال لم يهدم بعد، فإنهم يرون هدمه يحط من قيمتهم كمدراء ويضعف سلطتهم وينقص قدرهم واحترامهم بين العاملين في المنظمة (هيئة المدير)، هذا كله تجلبه كثرة الاجتماعات واللقاءات مع الآخرين سواء كان داخل المدرسة أو خارجها ، رغم ما تحمله الإصلاحات التربوية الجديدة من تدعيم لذلك .

## 8- مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل بياناتها التي أجريت على أساتذة التعليم بمختلف مراحلهم الابتدائي والمتوسط والثانوي حول ما تحمله الفرضية الأولى المتضمنة ثقافة المشروع والتي جاءت صياغتها على النحو التالي: ما درجة مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة؟ توصلنا إلى النتائج التالية:

أثبتت تحليل نتائج الفرضيات أن درجة مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع بين الفاعلين في النسق المدرسي جاءت بدرجة منخفضة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الكلي للمحور والذي يقدر بـ 2.24، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.82، كما جاءت نتائج أبعاد المحور الخاص بثقافة المشروع مرتبة على حسب قيم المتوسط الحسابي على النحو التالي:

لـ أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة في نشر ثقافة المشروع في بعدها التنظيمي قد جاء في المرتبة الأولى على حسب ترتيب الأهمية رغم أنها مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.51، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.75.

لـ أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة في نشر ثقافة المشروع في بعدها التشاركي قد جاء في المرتبة الأولى على حسب ترتيب الأهمية رغم أنها مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.20، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.81.

لـ أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة في نشر ثقافة المشروع في بعدها السلوكي قد جاء في المرتبة الأولى على حسب ترتيب الأهمية رغم أنها مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.16، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.85.

لـ أظهرت نتائج تحليل مساهمة القيادة في نشر ثقافة المشروع في بعدها المعرفي قد جاء في المرتبة الأولى على حسب ترتيب الأهمية رغم أنها مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.10، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.89.

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضيات، يرى الباحث بأن هذه المساهمة التي تقدمها القيادة المدرسية لا ترقى إلى المستوى المطلوب لإدارة مشروع المؤسسة، ولا تحفز الفاعلين في النسق المدرسي سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي لتبني قيم ومبادئ مشروع المؤسسة وكذا زيادة قابليتهم، كما أنها لا ترقى إلى مستوى إضعاف الثقافة السائدة (ثقافة المحافظة على القديم)، وإحلال ثقافة جديدة المتمثلة في ثقافة المشروع. وبالتالي فإن الفرضية القائلة بوجود مساهمة بدرجة منخفضة هي فرضية محققة.

ونفسر هذه النتائج بأن القيادة المدرسية لا تراعي ولا تعطي أهمية لثقافة المشروع، كما أنها لا تعي تمام الوعي بهذا المبدأ الأساسي والذي يشترط في أي عملية تغيير تحدث داخل المؤسسة، فهو يعتبر من أهم الركائز التي لا بد على أي قائد يتبنى قيادة التغيير في منظمته، فالفائد الناجح يبدأ أولاً

بنشر ثقافة المشروع أولاً قبل أي تطبيق لخطوات ومراحل مشروع المؤسسة ، فالتدرج في التغيير يبدأ بنشر المعرفة حول كل ما يحمله مشروع المؤسسة بصورة واضحة ودقيقة يفهمها العاملون ، القصد منها تكوين وعي لدى العاملين داخل النسق لزيادة رغبتهم التي تؤدي بدورها إلى الرفع من مستوى القابلية لكل ما هو جديد والخاص بمشروع المؤسسة لتبنيه ، هذا حتما سينعكس على سلوكياتهم للتخلي على أساليب العمل القديمة والأنظمة المعمول بها ، كما لا بد أن تدعم هذه السلوكيات بتبنيها وتحفيزها لتثبيتها ، لتصبح داخل النسق نماذج من الأفعال متكررة في قوالب تنظيمية توضح مسار الفعل العقلاني للعامل داخل مشروع المؤسسة ، مما يسهل مراقبته وتدعيمه وتوجيهه عند الضرورة ، لذلك نؤكد على توعية مديري المدارس بأهمية العمل القيادي في نشر ثقافة المشروع .

## 9- التوصيات:

من خلال نتائج العامة للدراسة نصل إلى التوصيات التالية :

1. أنه لا يمكن إدارة مشروع المؤسسة في النسق المدرسي ، ما لم يسبقه نشر لثقافة المشروع بين الفاعلين المنتمين لهذا النسق سواء كانوا داخليين أو خارجيين. وذلك من مبدأ تكامل الأنساق الفرعية المكونة للمدرسة والذي يؤدي بدوره إلى تكامل النسق الكلي ، أي النظر إلى المدرسة على اعتبارها نسق مفتوح ( نظرية النسق المفتوح).
2. أن نشر ثقافة المشروع بين الفاعلين في النسق الداخلي والخارجي للمدرسة من متطلبات إدارة مشروع المؤسسة ، لأن ذلك سيزيد القابلية لتبني الفاعلين لما يحمله المشروع من مبادئ وقيم ، كما يساهم في إضعاف ثقافة المحافظة على القديم لديهم ، فإذا قورن بنموذج **Kurt Lewin** فالنموذج يقسم مراحل التغيير إلى ثلاث وهي ( إذابة الجليد التغيير ثم التثبيت ) نجد ما يقابل المراحل الثلاث السابقة للنموذج كل من ( مرحلة ما قبل المشروع (التحسيس أي ثقافة المشروع ) ومرحلة المشروع (الإجرائية) ثم مرحلة ما بعد المشروع (استثمار النتائج) ( المشروع .

## خاتمة:

انطلاقاً من مناقشة وتحليل نتائج الدراسة يمكن القول بان ثقافة المشروع تعتبر مبدأ من مبادئ الأساسية التي لا بد أن تنطلق منها القيادة المدرسية قبل البدء في إدارة مشروع المؤسسة ، وان تساهم في نشرها بجدية وصدق حتى يتم تغيير ذهنيات الفاعلين داخل النسق المدرسي وتكون لديهم قابلية وجاهزية للانخراط في مشروع المؤسسة ، وأن تفعيل مشروع المؤسسة داخل المدرسة لا يتحقق إلى من خلال تغيير واستبدال ثقافة المحافظة على القديم بثقافة المشروع لدى الفاعلين المنتمين للنسق المدرسي على مستوى المعرفي والمستوى السلوكي والمستوى التنظيمي والمستوى التشاركي ، حتى نضمن نجاح وتطبيق مشروع المؤسسة .

## \* قائمة المراجع :

1. جليبي عبد الله ، **المجتمع والثقافة والشخصية** ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1996 ، ص 66.
2. هارلمبس وهولبورن، ترجمة حاتم حميد محسن ، **سوسولوجيا الثقافة والهوية**، ط1، دار كيوان ،دمشق سوريا، 2010، ص ص 7-8
3. العميان ،محمود سليمان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، عمان ،دار وائل للطباعة والنشر، 2003 ، ص 317.
4. الحويطي موسى محمد دسوقي **دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات** ، المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث المنعقد في الفترة من 3-4 أكتوبر 1998 القاهرة جامعة عين شمس.
5. توماس رهور، ترجمة وليد عزت شحادة، **فن القيادة المدرسية**، ط1، دار النشر الكعبيان وكلمة، 2009، ص 59.
6. موريس تفنر، **ثقافة المشروع** ، ترجمة نبيل جواد ، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت، 2008 ، ص 59.
7. ماجدة العطية ، **سلوك المنظمة** ، دار الشروق ، الأردن ، 2003 ، ص 330.
8. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى ، مصر، 2005، ص 55.
9. موريس تفنر، **مرجع السابق ذكره** ، ص 65.
10. الحسن اللحية ، **مشروع المؤسسة** ، الطبعة الأولى ، دار نشر المعرفة ، الرباط ، المغرب، 2010، ص 60.
11. الحسن اللحية، **المدرسة والمقاولة** ، دار نشر المعرفة ، الرباط ، المغرب ، 2012 ، المغرب ، ص ص 216-118.
12. نفس المرجع السابق، ص ص 219-220.
13. JEAN Brilman, **les meilleures pratique de management**, 2ed, paris, edition des organisation, 1998, p: 305.