



جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

**عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على اداء الموظفين داخل
المؤسسة التربوية الجزائرية**

دراسة سوسيو ميدانية بالمدرسة الابتدائية "مكاوي عائشة" بحاسي غلة لولاية عين تموشنت أنموذجاً

تحت إشراف الأستاذة:
د. قباطي حفيظة

من إعداد وتقديم الطالبة:
- حدو ابتسام

تاريخ المناقشة: 17-06-2026

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ.د بن مهرة ليندة لطيفة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. قباطي حفيظة	أستاذ محاضر – أ –	مشرفا ومقررا
د. قناوي أمينة	أستاذ محاضر – ب –	مناقشا

السنة الجامعية 2025 – 2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث علمي

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): ح.و.و. بن سراج

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.17.88.18.05

الصادرة في جامعة الخليل بتاريخ: 2020.01.05

دائرة: الجامعية ولاية عين تموشنت

والمسجل بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع تخصص: تدريس و البحث الفصل: العلم

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على أداء الموظفين
داخل المؤسسة التربوية الجزائرية - دراسة ميدانية
بالمدرسة الابتدائية مغاوي عائشة بحاج الفلة ولتم عين
تموشنت

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 2026/06/29

امضاء المعني



الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

اسم الأستاذ(ة) المشرف(ة): قماطي حفيظ
مذكرة التخرج في الماستر الموسومة: تحليل آراء القراء وتأثيرها
على أدب الطوفان داخل المؤسسة التربوية الجزائرية
دراسة ميدانية بالبحرسة الابتدائية "كاوي عائشة" بـ مناحي الطلبة
من انجاز الطالب (بين): وليمة عن فضوتنت
1 حده و استماع
2

ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التطبيقي والعمل

أشهد أن الطالب(بين) قد قام(ا) برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة،
وبإمكانه(ها) إيداع النسخة الالكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

عين تموشنت في: 01/07/2026.

امضاء رئيس اللجنة

الاسم واللقب

امضاء المشرف

الاسم واللقب

قماطي حفيظ

تأشيرة رئيس القسم





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل بعد رحلة طويلة من الجهد والصبر والاجتهاد.
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع
إلى من كانوا سندي الحقيقي في كل خطوة، وإلى كل من منحني القوة للاستمرار والأمل للوصول.
إلى والديّ الكريمين،

إلى من كان دعاؤهما يرافقني في كل وقت، ومن كانا مصدر الحنان والتضحية والعطاء،
أطال الله عمرهما وحفظهما لي.
إلى إخوتي وعائلي الكريمة،

الذين غمروني بالمحبة والتشجيع، وكانوا دائماً بقربي في لحظات التعب قبل الفرح.
وإلى أستاذتي المشرفة الفاضلة

قباطي حفيظة

أتقدم لها بخالص عبارات الشكر والامتنان على ما قدمته لي من توجيه علمي ومرافقة أكاديمية قيّمة، وعلى صبرها
وتشجيعها الدائم وحرصها على أن يخرج هذا العمل بأفضل صورة ممكنة.
لقد كانت نعم المشرفة والأستاذة، بعلمها وأخلاقها وتفانيها في أداء رسالتها العلمية، فجزاها الله عني خير الجزاء وبارك
لها في علمها وعملها.

كما أهدي هذا العمل إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين كان لهم فضل في تكويني العلمي والمعرفي طوال مسيرتي
الجامعية.

وإلى أصدقائي وزملائي،

الذين شاركوني تفاصيل هذه الرحلة بما فيها من تعب وأمل واجتهاد.
وإلى كل من دعمني بدعوة صادقة أو كلمة طيبة، وكان له أثر جميل في نفسي.
وأخيراً،

إلى نفسي التي صبرت واجتهدت ولم تستسلم رغم الصعوبات،

أهدي هذا الإنجاز الذي كان ثمرة تعبٍ طويل وحلمٍ انتظرتَه كثيراً

حدو إبتسام



رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	إهداء
II	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة	
05	تمهيد:
06	1. المدخل النظري للدراسة
06	1. دوافع إختيار الموضوع
07	2. أهداف الدراسة
07	3. أهمية الدراسة
07	4. الدراسات السابقة
16	5. إشكالية الدراسة
18	6. الفرضيات
19	7. مفاهيم الدراسة
21	8. المقاربة النظرية
22	II. المدخل المنهجي للدراسة
22	1. المنهج المعتمد
22	2. مجالات الدراسة
26	3. عينة الدراسة
26	4. تقنية الدراسة
28	خاتمة:
الفصل الثاني: الديمقراطية التنظيمية وإستراتيجية العقلنة التواصلية في اتخاذ القرار	

30	تمهيد:
31	أولاً: بنية النزعة القيادية لدى المُسير الإداري داخل المؤسسة
31	1. أنماط السلطة وآليات اتخاذ القرار بين المركزية والتشاركية
32	2. حدود الفضاء التواصلي في ممارسة القيادة الإدارية
33	3. العقلنة التواصلية والمجال العام للمؤسسة
34	ثانياً: نمط الذهنية التنظيمية لدى الفاعل التربوي بالمؤسسة
34	1. تمثيلات الفاعل التربوي لمشروعية القرار ومدى انتمائه المؤسسي
36	2. انعكاس الذهنية التنظيمية على الأداء الوظيفي والدافعية
38	ثالثاً: استراتيجية التواصل الشبكي في تشكيل المجال العام للمؤسسة
38	1. البنية التواصلية بين الفضاء الرسمي وغير الرسمي
40	خاتمة:
الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية	
42	تمهيد:
43	أولاً: ثنائية "القرار التشاوري" و"القرار الاضطراري" في المنظومة التربوية
43	1. طبيعة القرار التشاوري: الواقع والممارسة
44	2. القرار الاضطراري: الوجه الآخر للتفسير
46	3. حدود الثنائية: بين الخطاب التشاركي والممارسة الفعلية
47	ثانياً: العملية التشاركية ومبدأ الاعتراف بالهوية المهنية في المجال التربوي
47	1. المشاركة وأثرها على الشعور بالمسؤولية والتقدير
48	2. المشاركة والانتماء والاعتراف الرمزي
49	3. العلاقة بين المشاركة والأداء: قراءة في المعطيات الميدانية
50	ثالثاً: الأسلوب الاستراتيجي للقرار التشاركي في مأسسة الجماعة التربوية
50	1. من التشاور الموسمي إلى التشاركية البنوية

51	2. شروط فعالية القرار التشاركي: نحو بناء الجماعة التربوية
52	3. التفسير السوسيولوجي: نحو نموذج تربوي تشاركي
54	خاتمة:
56	الخاتمة
61	المصادر والمراجع
73	الملاحق
74	الملخص

المقدمة

تعد المؤسسة التربوية وفق المنظور السوسيولوجي، نسقاً اجتماعياً منظماً، تتشابك داخله علاقات السلطة والتواصل والفعل، وتتحدد فيه أدوار الفاعلين، وفق منظومة من القواعد والمعايير الرسمية وغير الرسمية، التي تضبط السلوك التنظيمي وتوجّه الممارسات اليومية، فهي ليست مجرد إطار إداري أو بنية مادية تُنجز فيها المهام، بل هي مجال اجتماعي ديناميكي، تُنتج داخله العلاقات، وتتقاطع فيه المصالح، وتتوزع فيه الأدوار، والمسؤوليات بين فاعلين متعددين، بما يجعلها وحدة تحليل أساسية، تسعى إلى فهم طبيعة وكيفية اشتغال التنظيم الاجتماعي في أعقد تجلياته، وأكثرها ثراءً من الناحية السوسيولوجية.

اهتداءً بهكذا المساق؛ تطرح المؤسسة التربوية نفسها، بوصفها أنموذجاً نوعياً للمؤسسة الاجتماعية، إذ تضطلع بوظائف تتجاوز نقل المعارف، إلى بناء الشخصية وترسيخ القيم، وإعادة إنتاج البنية الثقافية للمجتمع؛ غير أن هذه الوظائف -على نحو ما-، لا تتحقق في معزل عن طبيعة العلاقات التنظيمية، التي تؤطر الفاعلين داخلها، إذ تتداخل الأبعاد البيداغوجية مع الأبعاد التنظيمية، بُغية إنتاج واقع مركب، تحكمه اعتبارات السلطة والتواصل، والتفاعل اليومي بين مختلف الفاعلين التربويين؛ ونعني هنا: المدرء، الأساتذة والإداريين. هو الأمر؛ الذي يجعل المؤسسة التربوية فضاءً اجتماعياً حياً، تتشكل فيه أنماط العلاقات، وتتجلى فيه ديناميات التنظيم في أبهى صورها وأعقد تجلياتها.

وفي الجزائر -والواقع كذلك-، عرفت المؤسسة التربوية خلال العقود الأخيرة، تحولات جوهرية طالت بنيتها التنظيمية، وأساليب تسييرها معاً، حيث انتقلت تدريجياً من نموذج تقليدي، قائم على المركزية الصارمة في اتخاذ القرار، إلى نموذج يسعى نحو اللامركزية النسبية، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة من شفافية ومساءلة ومشاركة؛ وقد أفرزت هذه التحولات -من بين ما أفرزت-، توترات بنيوية عميقة، تباينت بين منطق السلطة الهرمية الموروثة عن النموذج البيروقراطي الكلاسيكي، ومتطلبات الانفتاح التنظيمي التي ما انفكت تتادي بها الإصلاحات التربوية المتعاقبة، ذلك أن مثل هكذا توتر، لم يُفهم في أبعاده الحقيقية، ما أدى بالعديد من المشتغلين إلى العودة إلى المحور القاعدي، الذي تلقى عنده جميع هذه الإشكاليات، ونقصد أنها بـ "عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة".

واضح أن القرار في المؤسسة التربوية، ليس مجرد إجراء إداري آلي يصدر عن سلطة رسمية، ويُلزم الموظفين بتنفيذه، بل هو في جوهره فعل اجتماعي، مُحملٌ بدلالات رمزية عميقة، تكشف عن نمط توزيع السلطة، وطبيعة العلاقات السائدة بين الفاعلين؛ وعلى هذا الأساس، تستعيد نظرية الفعل التواصلية لدى السوسيولوجي "يورغن هابرماس" أهميتها المفاهيمية القصوى، إذ يرى هابرماس أن شرعية القرار، لا

تتبع من السلطة القانونية وحدها، وإنما من الإجماع التواصلي المتحقق، عبر النقاش العقلاني الحر بين الفاعلين الاجتماعيين، وهذا في ظل تكافؤ حقيقي في التعبير والتأثير، لاسيما وأن ما يميز هذه العقلنة - حسبه-، هو التعاطي معها مقتضياتها على محمل مزدوج داخل التنظيم؛ أولاها: عقلنة الأنظمة الساعية إلى الكفاءة والسيطرة؛ وثانيها: عقلنة عالم الحياة الساعية إلى التفاهم والتضامن، ناهيك أن مهمة الأخذ بهذا التمييز، يكشف -والحال عندنا- عن جوهر التوتر، الذي تعيشه المؤسسة التربوية الجزائرية، بين منطق الضبط الإداري ومنطق التواصل الحقيقي.

وتزداد هذه الإشكالية حضوراً ومشروعيةً علمية، حين نُدرك أن أداء الموظفين داخل المؤسسة التربوية، لا يُختزل في مجرد الامتثال للتعليمات، أو استيفاء المتطلبات الوظيفية الشكلية، بل هو في جوهره، انعكاسٌ لجملة من المتغيرات التنظيمية والنفسية والعلائقية المتشابكة، فالفاعل التربوي عندما يُشرك في بناء القرار، عبر فضاء تواصلي حقيقي، يتحول وجدانياً من منفذٍ يؤدي واجباً مفروضاً عليه، إلى شريك يحمل مسؤولية جماعية؛ هذا من جهة، ومن ممثّل مُكرّه إلى مُلتزم يؤمن بمشروعية ما يُنجز؛ من جهة أخرى. ضف إلى ذلك؛ أنه حين يُحرم من هذا الفضاء التواصلي، ويجد نفسه أمام قرارات مُصادرة صيغت في غرف مغلقة، يُصبح أداؤه مجرد أداء شكلي فاقد للطاقة الوجدانية، وهو ما يُجسد بدقة ما أسماه هابرماس "استعمار عالم الحياة"، خاصة لما يخرق منطق الأنظمة الإدارية البيروقراطية، منطق العلاقات الإنسانية، ويُفرغها من محتواها التواصلي الحقيقي.

وانطلاقاً من هذا التصور؛ واستناداً إلى اهتمامنا العلمي بحقل سوسيولوجيا التنظيم والعمل، واحتكاكنا المباشر بالوسط التربوي، جاءت دراستنا السوسيولوجية الميدانية بالمدرسة الابتدائية مكابي عائشة بحاسي غلة ولاية عين تموشنت، باعتبارها أنموذجاً تطبيقياً لرصد: كيفية تجلّي عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية الجزائرية، والكشف عن أثرها الفعلي على أداء الموظفين وديناميات انتمائهم المهني. وقد تم اختيار هذه المؤسسة بالنظر إلى ما تمثله من فضاء واقعي، يعكس مختلف التحديات التنظيمية، التي تواجه المؤسسات التربوية في السياق الجزائري الراهن، لا سيما تلك المرتبطة بالعلاقة الملتبسة بين القرار الرسمي والممارسة الفعلية.

وانطلاقاً من الاهتمام بسوسيولوجيا التنظيم والعمل، يبرز أن المؤسسة التربوية لا تُفهم فقط من خلال هياكلها وقوانينها الرسمية، بل من خلال ما يحدث داخلها من تفاعلات وعلاقات بين مختلف الفاعلين. ومن خلال الاقتراب من الواقع التربوي، يتضح أن عملية اتخاذ القرار تمثل أحد المداخل

الأساسية لفهم طبيعة هذه العلاقات، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين وشعورهم بالمشاركة والانتماء داخل المؤسسة.

وعليه، فإن البحث في القرار داخل المؤسسة التربوية لا ينطلق من كونه إجراءً إدارياً فحسب، وإنما باعتباره ممارسة اجتماعية تكشف عن أساليب التسيير، وأنماط التواصل، وحدود مشاركة الفاعلين في بناء القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية.

وفي هذا الإطار، يسعى هذا الجهد العلمي إلى الإجابة عن الإشكالية المركزية التالية:

كيف تؤثر عملية اتخاذ القرار على أداء الموظفين داخل المؤسسة التربوية الجزائرية؟ وما طبيعة الأساليب القرارية السائدة داخلها؟ وإلى أي حدّ تسهم التشاركية في تفعيل الدافعية والانتماء المهني لدى الفاعلين التربويين؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، اعتمدنا مقاربة سوسيولوجية كيفية، قائمة على المقابلة المعمقة، بوصفها أداة منهجية تُتيح النفاذ إلى عمق التجربة المعيشية للفاعلين، وتفكيك المعاني الكامنة وراء سلوكياتهم التنظيمية، بعيداً عن الاختزال الكمي الذي كثيراً ما يُفوّت الأبعاد الدلالية والهوياتية للظاهرة؛ ولهذا استندنا في ضوء نهجنا النقدي إلى نظرية الفعل التواصلية لهابرماس، كونها وحسب منظورنا المنهجي، المرجعية النظرية الأساسية التي تُمكن من قراءة الواقع التنظيمي في أبعاده البنيوية، والعلائقية والرمزية في آنٍ واحد.

الفصل الأول

المدخل النظري والمنهجي للدراسة.



تمهيد:

يسعرض هذا الفصل المداخل المعرفية والإجراءات المنهجية، المؤسسة لموضوع دراستنا العلمية، الذي سيحايت مسألة اتخاذ القرار، وتأثيراتها على أداء الموظفين بالمؤسسة التربوية، حيث سنخرج من خلاله على مدخلين أساسيين؛ أولهما: المدخل النظري للدراسة، والذي سيتضمن الأسس المفاهيمية والنقدية البانية للمشكلة البحثية المنسلة عن الظاهرة الاجتماعية؛ وثانيهما: سيمحص في الأطر الإجرائية والمنهجية للدراسة، متوخياً كل التدابير الموضوعية الباعثة على ممارسة سوسيولوجية رصينة في البحث الجامعي الأكاديمي.

ا. المدخل النظري للدراسة:

1. أسباب اختيار الموضوع:

1. الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع:

اجتمعت في قريحتنا الفكرية وقلقنا المعرفي عدة مُسببات ذاتية، أحالتنا إلى الوقوف عند هذا النوع من الموضوعات الاجتماعية المعاصرة في ميدان علم الاجتماع التنظيمات، وما يتضمن من مسائل وإشكالات علمية، مُستنطقاً للعالم المعيش ولفضاء الحياة اليومية، نستطيع إيجازها في النقاط التالية:

1. اهتمامنا العلمي بحقل سوسيولوجيا التنظيم والعمل، خاصة ما يتعلق بديناميات التسيير داخل المؤسسات التربوية.

2. رغبتنا في فهم آليات اتخاذ القرار بوصفها عملية مركزية في البناء التنظيمي.

3. سعينا إلى تحليل انعكاسات القرار الإداري على السلوك المهني والأداء الوظيفي للموظفين.

4. احتكاكنا بالوسط التربوي، مما أثار تساؤلاتنا حول طبيعة الممارسات التسييرية داخل المؤسسة.

5. طموحنا لتطوير معارفنا المنهجية والتطبيقية في مجال القيادة التربوية.

2. الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع:

لعل انهماكنا بالطارحة الذاتية؛ ابتداءً، قد شكلته محاكاتنا الميدانية بمؤسسات التربية في الجزائر، بيد أن نزعة الولوج إلى هذه الممارسة البحثية، تأتي -أيضاً- عن طريق مجموعة من الدوافع الموضوعية، نذكر منها:

1. تزايد أهمية اتخاذ القرار كأداة لضبط الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الحديثة.

2. التحولات التي تعرفها المؤسسة التربوية الجزائرية في أنماط التسيير (من المركزية إلى التشاركية).

3. تعدد الفاعلين داخل المؤسسة، مما يفرز أنماطاً مختلفة من اتخاذ القرار وتأثيراتها.

4. وجود فجوة بين القرارات الرسمية والممارسات الفعلية داخل المؤسسة التربوية.

5. ندرة الدراسات السوسيولوجية التي تربط بين عملية اتخاذ القرار وأداء الموظفين في السياق الجزائري.

2. أهداف الدراسة:

1. نسعى إلى فهم وتحليل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية باعتبارها آلية تنظيمية أساسية.
2. نهدف إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين أساليب اتخاذ القرار ومستوى أداء الموظفين.
3. نرمي إلى الكشف عن مختلف العوامل التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر في فعالية القرار الإداري.
4. نعمل على إبراز دور التفاعل بين الفاعلين داخل المؤسسة في توجيه عملية اتخاذ القرار.
5. نسعى إلى تقديم رؤية تحليلية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير أساليب التسيير.

3. أهمية الدراسة :

1. تتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع محوري في سوسيولوجيا التنظيم، يتمثل في العلاقة بين القرار والأداء داخل المؤسسات.
2. تساهم في تعميق الفهم العلمي لآليات التسيير داخل المؤسسة التربوية الجزائرية.
3. تقدم إضافة معرفية يمكن أن تفيد الباحثين في مجال الدراسات السوسيولوجية والتنظيمية.
4. تساعد في توجيه الممارسات الإدارية نحو أساليب أكثر فعالية وكفاءة.
5. يمكن أن تشكل مرجعا علميا يدعم تحسين الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات التربوية.

4. الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار المدرسي وأثرها على أداء العمل: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية الجزائرية (باشيوة، 2020)

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل المدرسة ومستوى أدائهم الوظيفي، انطلاقًا من فرضية أساسية؛ مفادها: أن إشراك الموظفين في صنع القرار، يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ما ينعكس إيجابيًا على أدائهم المهني. وقد انطلقت

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

الدراسة من تساؤل رئيسي، يتمثل في: هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة التعليمية؟

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة، شملت مدراء وأساتذة وإداريين في عدد من المؤسسات التعليمية الجزائرية، وتم تحليل النتائج إحصائياً لاختبار الفرضيات.

ومن حيث النتائج؛ أظهر البحث وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار وتحسن الأداء الوظيفي، كما تبين أن المشاركة تعزز الالتزام التنظيمي، وتقلل من مقاومة القرارات الإدارية؛ غير أن الدراسة أشارت أيضاً إلى: أن المشاركة في بعض المؤسسات، تبقى شكلية ولا تتجاوز الاستشارة، دون تأثير فعلي في القرار النهائي.

كما أن هذه الدراسة أفادتنا بشكل مباشر، إذ تدعم نقطة الانشغال وجمال الاهتمام، اللذين ننطلق منهما، لاسما عبر إحدائية العلاقة بين فعالية عملية اتخاذ القرار ومستوى أداء الموظفين، كما تُبرز البعد السوسيولوجي للمشاركة، باعتبارها آلية لتوزيع السلطة داخل التنظيم المدرسي.

■ التعقيب على الدراسة:

الدراسة، مثلما أسلفنا الذكر، تُدعم تصورنا بشكل مباشر، لكنها تشير إلى أن بعض المشاركة في القرار قد تكون شكلية، ما يعكس أن التأثير الفعلي للقرار، يعتمد على طريقة تطبيق المشاركة، وليس فقط على وجودها.

● الدراسة الثانية: إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية من منظور مديريها: دراسة ميدانية بولاية الجلفة: (عراوي وآخرون، 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وفعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية، انطلاقاً من اعتبار المدرسة تنظيمًا اجتماعيًا، يتفاعل فيه الفاعلون وفق علاقات سلطة ومصالح متباينة، أين اندلقت الدراسة من إشكالية؛ نصها: إلى أي مدى تؤثر استراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة من طرف المديرين في جودة القرارات الإدارية والتربوية المتخذة داخل المؤسسة التعليمية

وقد اتكأ الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية داخل المؤسسات، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة قصدية مكونة من

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

65 مديرًا لمؤسسات تعليمية بولاية الجلفة، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط.

ومن ثمة؛ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التعاونية وجودة اتخاذ القرار، حيث تبين أن المدراء الذين يعتمدون أسلوب التعاون والحوار، يصلون إلى قرارات أكثر قبولاً، وفعالية داخل التنظيم المدرسي، في حين أن أسلوب التجنب، أو الفرض السلطوي، يؤدي إلى قرارات أقل توافقاً، وأضعف من حيث التنفيذ، ناهيك أنها أبرزت بأن الصراع التنظيمي، ليس دائماً سلبياً، بل قد يكون عنصراً محفزاً لتحسين القرار إذا أحسن تسييره.

وتكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة لبحثنا، لأنها تؤكد أن عملية اتخاذ القرار لا تتم في فراغ، بل تتأثر بالبنية العلائقية داخل التنظيم، وهو ما ينسجم مع منظور علم اجتماع العمل، الذي يربط القرار بعلاقات السلطة، والصراع والتفاوض داخل المؤسسة.

▪ التعقيب على الدراسة:

توضح الدراسة أن الصراع، قد يكون محفزاً للقرار إذا أحسن إدارته، لكنها اقتصرنا على آراء المدراء، وأهملنا النظر الحثيف على تجارب الموظفين، كونهم طرفاً فاعلاً في دينامية المؤسسة، مما قد يخلق تحيزاً في النتائج، مع أن ما توفره هذه الدراسة لمجال اهتمامنا، يبقى إطاراً مهماً لفهم تأثير العلاقات التنظيمية على فاعلية القرار.

● الدراسة الثالثة: تأثير أساليب القيادة على اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية بولاية مغنية

(مزياتي وآخرون، 2024):

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث، التي تعالج أحد المحاور الأساسية في علم اجتماع العمل والتنظيم، والمتمثل في العلاقة بين القيادة والقرار التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، حيث سعى الباحثون إلى الكشف عن طبيعة التأثير، الذي تمارسه أنماط القيادة المختلفة على جودة، وفعالية اتخاذ القرار داخل الوسط المدرسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 154 موظفاً من العاملين في المؤسسات التعليمية بولاية مغنية، وهو ما يمنح الدراسة قدرًا من المصداقية، والتمثيل الإحصائي المقبول.

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

وقد ركزت الدراسة على تصنيف أنماط القيادة إلى عدة أنماط أساسية، أبرزها: {القيادة الديمقراطية، القيادة الاستبدادية، والقيادة التسيبية}، مع تحليل انعكاس كل نمط على عملية اتخاذ القرار، وفي هذا الصدد، أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية، تُعد النمط الأكثر فاعلية، حيث تساهم في إشراك العاملين في صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالانتماء التنظيمي، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المتخذة، كما بينت النتائج أن هذا النمط القيادي، يساهم في تحسين دافعية العاملين، ويخلق مناخاً تنظيمياً قائماً على الثقة والتعاون.

في المقابل، كشفت الدراسة أن القيادة الاستبدادية، تؤدي إلى تهميش دور العاملين في اتخاذ القرار، مما يضعف من التزامهم التنظيمي، ويؤثر سلباً على جودة القرارات، بينما تؤدي القيادة التسيبية إلى نوع من الفوضى التنظيمية وغياب التنسيق، وهو ما ينعكس أيضاً بشكل سلبي على الأداء المؤسسي.

وعلى صعيد بحثنا؛ يكتسي هذه العمل أهمية خاصة بالنسبة لموضوعنا العلمي، إذ تبرز بوضوح دور السلطة التنظيمية، ونمط ممارستها في التأثير على سلوك العاملين داخل المؤسسة، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بظاهرة الاغتراب المهني؛ فكلما كان نمط القيادة إقصائياً أو تسلطياً، زاد شعور العاملين بالعزلة وفقدان المعنى، في حين أن القيادة التشاركية، تساهم في تقليل هذا الشعور، من خلال تعزيز المشاركة والانتماء.

■ التعقيب على الدراسة:

رغم الأهمية العلمية التي تتمتع بها هذه الدراسة، خاصة من حيث الربط بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرار، إلا أنها تعاني من بعض الحدود المنهجية والمعرفية، فقد ركزت بشكل أساسي على متغير القيادة باعتباره العامل الحاسم، دون التوسع في دراسة باقي العوامل التنظيمية، التي قد تؤثر في القرار، مثل: {البنية التنظيمية، طبيعة الاتصالات داخل المؤسسة، الصراعات التنظيمية، والثقافة التنظيمية}.

أما نقدياً؛ التمسنا من الدراسة أنها لم تتطرق بشكل وجيه إلى الآثار النفسية، والاجتماعية لهذه الأنماط القيادية على العاملين، مثل الشعور بالاغتراب أو الاحتراق النفسي. إضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد على المنهج الوصفي فقط، قد لا يسمح بفهم عميق للعلاقات السببية بين المتغيرات، وكان من الممكن تدعيم الدراسة بمقاربة تفسيرية، أو ميدانية أكثر عمقا (مثل المقابلات).

2. الدراسات الأجنبية:

● الدراسة الأولى :

The effect of decision-making styles of managers on employees: motivation and performance: (Arslan & Demir, 2020)

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث التنظيمية الحديثة، التي تركز على السلوك الإداري، وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث سعى الباحثان إلى تحليل: تأثير أنماط اتخاذ القرار لدى المدراء على كل من دافعية العاملين ومستوى أدائهم داخل المنظمة، وهو موضوع يرتبط بشكل وثيق بدinamيات العمل التنظيمي وجودة التسيير الإداري.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في مؤسسات مختلفة، مع توظيف أساليب التحليل الإحصائي لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد ركزت الدراسة على مجموعة من أنماط اتخاذ القرار، أبرزها: {النمط العقلاني، الحدسي، التلقائي، والتجنيبي}.

ومما بينته النتائج، أن النمط العقلاني في اتخاذ القرار، القائم على التحليل المنطقي للمعلومات، ودراسة البدائل قبل الاختيار، يرتبط ارتباطاً إيجابياً وقوياً بكل من دافعية الموظفين، ومستوى أدائهم الوظيفي، حيث يسهم هذا النمط في خلق بيئة عمل واضحة المعايير، قائمة على العدالة والشفافية، مما يعزز ثقة العاملين في الإدارة ويزيد من التزامهم المهني.

ومن جانب آخر؛ أوضحت الدراسة أن الأنماط غير المنظمة، أو العشوائية في اتخاذ القرار، مثل: النمط التلقائي أو التجنيبي، قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية، نتيجة غموض القرارات، أو عدم اتساقها، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

وتدعم هذه الدراسة -هي الأخرى- إطار بحثنا، إذ تسلط الضوء على أحد الأبعاد الجوهرية للبيئة التنظيمية، وهو أسلوب اتخاذ القرار الإداري، الذي يشكل عنصراً حاسماً في تحديد طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين؛ فكلما اتسمت القرارات بالعقلانية والوضوح، زاد شعور العاملين بالاستقرار والاندماج داخل المنظمة، وهو ما يقلل من احتمالية ظهور الاغتراب المهني. أما في حالة غياب المنهجية في اتخاذ القرار، فقد يتولد لدى العاملين شعور بعدم التقدير أو انعدام المعنى في العمل.

■ التعقيب على الدراسة:

رغم القيمة العلمية لهذه الدراسة، خاصة في إبراز العلاقة المباشرة بين أنماط اتخاذ القرار والأداء الوظيفي، إلا أنها تظل محدودة من بعض الجوانب. فقد ركزت بشكل أساسي على البعد الفردي للإدارة (أسلوب المدير في اتخاذ القرار)، دون التوسع في دراسة السياق التنظيمي العام، مثل الثقافة التنظيمية، طبيعة العلاقات المهنية، أو نمط القيادة السائد داخل المؤسسة.

كما أن الدراسة لم تتطرق بشكل صريح إلى الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن هذه الأنماط، مثل الشعور بالاغتراب، أو الرضا الوظيفي بشكل معمق، رغم أن هذه المتغيرات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالدافعية والأداء؛ علاوة على ذلك، فإن الاعتماد على أداة الاستبيان فقط، قد يحد من فهم الأبعاد العميقة للسلوك التنظيمي، وكان من الممكن تدعيم النتائج بأساليب نوعية، مثل: المقابلات.

● الدراسة الثانية :

Employee participation in decisionmaking and its effect on job satisfaction:
(Mohsen & Sharif, 2020)

تتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث التنظيمية، التي تعالج موضوعاً محورياً في علم اجتماع العمل والتنظيم، والمتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، باعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية المعبرة عن ديمقراطية التنظيم وفعالية إدارته، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة مشاركة الموظفين في صنع القرار، ومستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم داخل المؤسسة.

انتهج الباحثون على المنهج الكمي، من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين في بيئات تنظيمية مختلفة، مع توظيف التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات، وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وركزت الدراسة على مفهوم المشاركة، كونه عملية تفاعلية، تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم، والمساهمة في رسم السياسات، والقرارات التي تمس عملهم.

ومنه؛ انتهت الدراسة إلى نتائج، مفادها: أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لها تأثير إيجابي مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر العاملون بقيمتهم داخل المؤسسة، عندما يتم إشراكهم في العمليات الإدارية، مما يعزز لديهم الإحساس بالانتماء والاعتراف الاجتماعي، كما بينت النتائج أن هذه المشاركة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، نتيجة ارتفاع الدافعية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى تقليل مستويات التوتر والصراع داخل بيئة العمل.

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة إلى موضوع بحثنا، في: كونها تسلط الضوء على أحد أهم أبعاد البيئة التنظيمية، وهو طبيعة العلاقات التشاركية داخل المؤسسة، حيث تؤكد أن غياب المشاركة في اتخاذ القرار، قد يؤدي إلى شعور العاملين بالتهميش والإقصاء، وهو ما يشكل أحد المظاهر الأساسية لـ: "الاغتراب المهني". في المقابل، فإن تعزيز المشاركة يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تقل فيها مشاعر العزلة، وتزداد فيها روح التعاون.

■ التعقيب على الدراسة:

على الرغم من القيمة العلمية لهذه الدراسة، خاصة في تأكيدها على الدور الإيجابي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، إلا أنها تبقى محدودة من بعض الجوانب، فقد ركزت بشكل أساسي على العلاقة، بين المشاركة والرضا الوظيفي، دون التعمق في تحليل العوامل الوسيطة، التي قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل: {نمط القيادة، الثقافة التنظيمية، أو طبيعة الهيكل التنظيمي}.

أما منهجياً، فإن الدراسة اكتفت بالمنهج الكمي، وهو ما قد لا يكشف بشكل كافٍ عن الأبعاد النفسية، والاجتماعية العميقة المرتبطة بالمشاركة، مثل: {الإحساس بالاغتراب أو فقدان المعنى في العمل}، وكان من الممكن تدعيمها بمقاربات نوعية (كالمقابلات) لفهم أعمق لتجارب العاملين. زد إلى ذلك، فقد بدا لنا أن الدراسة لم تميز بشكل كافٍ، بين أنواع المشاركة (شكلية أم فعلية)، وهو عنصر مهم، لأن المشاركة الشكلية قد لا يكون لها نفس الأثر الإيجابي، الذي تحققه المشاركة الحقيقية.

● الدراسة الثالثة :

Employee Participation in Decision-making (PDM) and Firm Performance:

(Alsughayir, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات على مستوى الأداء التنظيمي، انطلاقاً من فرضية أساسية؛ مضمونها: أن إشراك العاملين في صنع القرار لا يقتصر فقط على تحسين الرضا الوظيفي، بل يمتد ليوثر بشكل مباشر على فعالية الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة. وقد جاءت هذه الدراسة، في سياق الاهتمام المتزايد بمفاهيم الإدارة الحديثة، التي تؤكد على أهمية المورد البشري، باعتباره عنصراً استراتيجياً في تحقيق التميز المؤسسي.

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في: إلى أي مدى تسهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسة؟ وهل تعتبر هذه المشاركة عاملاً حاسماً في رفع الكفاءة التنظيمية؟ وللإجابة عن هذه التساؤلات، اعتمد الباحث على المنهج الكمي، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

الارتباطية بين المتغيرات، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة عددًا من الموظفين العاملين في مؤسسات مختلفة، وتم توزيع استبيانات لقياس درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، إضافة إلى تقييم مستوى الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، الجودة، والالتزام الوظيفي. كما تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، من بينها معامل الارتباط وتحليل الانحدار، وذلك بهدف اختبار قوة العلاقة بين المتغيرين (المشاركة في اتخاذ القرار والأداء).

خُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتحسن أداء المؤسسة، حيث تبين أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن المشاركة في القرار تساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة، نظرًا لاعتمادها على آراء متعددة وخبرات متنوعة داخل التنظيم.

مثلما أكدت الدراسة أن المؤسسات، التي تعتمد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، تتميز بقدرتها على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد النمط المركزي في اتخاذ القرار، ويرجع ذلك إلى: أن المشاركة تخلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون، مما يسهل تنفيذ القرارات ويقلل من مقاومة التغيير لدى الموظفين.

وتكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة لبحثنا، لأنها تدعم بشكل مباشر الفرضية الأساسية التي ننطلق منها، والمتمثلة في وجود علاقة تأثير بين عملية اتخاذ القرار وأداء الموظفين. كما أنها تبرز البعد السوسيولوجي لعملية اتخاذ القرار باعتبارها عملية جماعية تتداخل فيها العلاقات التنظيمية، والسلطة، والتفاعل بين الفاعلين داخل المؤسسة. وهو ما يتماشى مع منظور علم اجتماع العمل والتنظيم الذي نعتمده في دراستنا.

تُظهر هذه الدراسة بوضوح أن عملية اتخاذ القرار، لم تعد تقتصر على كونها وظيفة إدارية تقليدية يمارسها المدير بشكل فردي، بل أصبحت عملية جماعية تشاركية، تعكس تحولات عميقة في بنية التنظيمات الحديثة. فمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، تعكس انتقالًا من النمط البيروقراطي، القائم على المركزية والسلطة الهرمية، إلى نمط أكثر ديمقراطية يقوم على إشراك الفاعلين داخل التنظيم في صنع القرارات التي تؤثر عليهم.

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

ومن منظور سوسيولوجي، يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية التفاعل داخل التنظيم، حيث يؤدي إشراك الموظفين في القرار إلى تعزيز اندماجهم داخل المؤسسة، وتقوية روابط الانتماء، مما ينعكس إيجابياً على سلوكهم وأدائهم، فالموظف الذي يشعر بأن رأيه مسموع وله دور في توجيه القرارات، يكون أكثر التزاماً بتنفيذها وأكثر استعداداً لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي السياق ذاته؛ تؤكد هذه الدراسة على أن جودة القرار، لا ترتبط فقط بكفاءة المدير، إلا أنها تتأثر أيضاً بمدى تنوع مصادر المعلومات، والخبرات التي يُبنى عليها القرار. فالمشاركة تتيح الاستفادة من المعارف المتعددة داخل التنظيم، مما يقلل من احتمالية اتخاذ قرارات غير دقيقة أو غير واقعية؛ وهذا يتقاطع مع الدراسات، التي أكدت على أهمية البعد المعرفي، والمعلوماتي في اتخاذ القرار.

إضافة إلى ذلك؛ تسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين المشاركة وتقليل مقاومة التغيير، حيث أن الموظفين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر تقبلاً له، لأنهم يعتبرونه نتيجة لعملية جماعية وليس فرضاً إدارياً. وبالتالي، فهو عامل مهم في تحسين فعالية تنفيذ القرارات، وهو ما ينعكس في النهاية على الأداء التنظيمي. غير أن هذه النتائج تفتح أيضاً المجال للتساؤل حول حدود هذه المشاركة، إذ أن الإفراط في إشراك جميع الموظفين في كل القرارات، قد يؤدي إلى بطء في عملية اتخاذ القرار أو تعقيدها، خاصة في الحالات التي تتطلب سرعة الحسم؛ ومن هنا، فإن فعالية المشاركة تعتمد على طبيعة القرار وسياق المؤسسة، وهو ما يستدعي وجود توازن بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار.

■ التعقيب على الدراسة:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات القوية، التي تقدم دعماً تجريبياً واضحاً للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي، من باب أنها اعتمدت على تحليل إحصائي دقيق، يعزز من مصداقية النتائج. كما تتميز بتركيزها على البعد التطبيقي داخل المؤسسات، ما يجعل نتائجها قابلة للاستفادة في الواقع العملي.

بيد أن الدراسة تعاني من بعض الحدود، من أبرزها أنها اعتمدت بشكل أساسي على البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات، وهو ما قد لا يعكس بشكل دقيق التعقيد الحقيقي للعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالجوانب غير الرسمية مثل الصراعات أو علاقات السلطة. كما أن الدراسة لم تميز بشكل كافٍ بين أنواع القرارات (استراتيجية، تشغيلية)، وهو ما قد يؤثر على طبيعة العلاقة بين المشاركة والأداء.

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

إضافة إلى ذلك؛ فإن تعميم نتائج الدراسة قد يكون محدودًا بسبب اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية بين المؤسسات، حيث أن فعالية المشاركة في اتخاذ القرار قد تتأثر بعوامل مثل الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، ومستوى تأهيل الموظفين، وبالرغم من هذه الحدود، فإن الدراسة تقدم إضافة علمية مهمة لبحثنا، إذ تدعم بشكل مباشر الفرضية القائلة بـ: أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في تحسين أدائهم، كما تساعد في توسيع التحليل ليشمل البعد التشاركي للقرار باعتباره آلية أساسية لتحسين الفعالية التنظيمية.

5. إشكالية الدراسة:

يشكل الفضاء التربوي مجالًا اجتماعيًا وتنظيميًا تتداخل فيه مجموعة من الأدوار والعلاقات والتفاعلات الإنسانية التي تسهم في تحقيق الوظيفة الأساسية للمؤسسة والمتمثلة في التربية والتنشئة الاجتماعية وإعداد الأفراد للاندماج الإيجابي في المجتمع. وفي ظل هذا التشابك بين الأبعاد الإدارية والاجتماعية، تبرز عملية اتخاذ القرار بوصفها إحدى الآليات الجوهرية التي تضبط سير العمل وتحدد طبيعة العلاقات المهنية بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، لما لها من تأثير مباشر في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الانسجام بين الأفراد والجماعات المهنية.

ولا يمكن النظر إلى القرار الإداري باعتباره مجرد إجراء تقني أو ممارسة روتينية مرتبطة بالتسيير اليومي، بل يمثل ظاهرة اجتماعية معقدة تتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والثقافية والإنسانية، وتعكس في الوقت ذاته طبيعة السلطة السائدة وأنماط التفاعل والعلاقات المهنية القائمة داخل المؤسسة. فالطريقة التي يُتخذ بها القرار، ومدى مشاركة العاملين في صياغته وتنفيذه، تشكل محددًا أساسيًا لمستوى الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء والالتزام المهني، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على أداء الموظفين وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها التربوية.

وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في المؤسسات التربوية الجزائرية، بحكم خصوصية تنظيمها الإداري الذي يجمع بين الالتزام بالتوجيهات المركزية الصادرة عن الهيئات الوصية، وبين متطلبات التسيير المحلي التي تفرضها خصوصيات كل مؤسسة وظروفها البشرية والمادية. ويجعل هذا الواقع من عملية اتخاذ القرار ممارسة تتطلب قدرًا كبيرًا من الحكمة التنظيمية والقدرة على التوفيق بين احترام الأطر القانونية والتنظيمية من جهة، والاستجابة لحاجات العاملين وتطلعاتهم المهنية والاجتماعية من جهة أخرى، بما يضمن تحقيق التوازن والاستقرار داخل البيئة المدرسية.

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

ومن خلال المعيشة المهنية اليومية داخل المؤسسة التربوية، وما تتيحه المسؤولية الإدارية من احتكاك مباشر بمختلف الفاعلين التربويين، برزت ملاحظة مفادها أن أسلوب اتخاذ القرار لا يؤثر فقط في سير العمل الإداري، وإنما يمتد أثره إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية بين الموظفين، وإلى مستوى انخراطهم في أداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم. فقد لوحظ أن القرارات التي تُبنى على التشاور وإشراك العاملين في مناقشة القضايا المتعلقة بعملهم تسهم في تعزيز الثقة المتبادلة، وتنمية روح التعاون، ورفع مستوى الالتزام والانضباط المهني، في حين أن القرارات الأحادية أو المركزية المفردة قد تؤدي إلى خلق حالة من الفتور التنظيمي وضعف المبادرة والشعور بالتهميش لدى بعض العاملين.

ومن المنظور السوسيولوجي، ترتبط عملية اتخاذ القرار بالبنية الاجتماعية للمؤسسة وبطبيعة الأدوار والمكانات التي يشغلها الأفراد داخلها، إذ لا ينفصل الفعل الإداري عن السياق الاجتماعي الذي يُمارس فيه، ولا عن المعاني والدلالات التي يمنحها الفاعلون الاجتماعيون للممارسات التنظيمية المختلفة. فالقرار الإداري يمثل وسيلة لإعادة إنتاج النظام الاجتماعي داخل المؤسسة، والمحافظة على استقرارها وتوازنها، كما يعكس مستوى العدالة التنظيمية والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي يؤثر في تشكيل أنماط السلوك المهني والاستجابات المختلفة تجاه العمل.

وتؤكد الاتجاهات السوسيولوجية المختلفة هذه الأهمية؛ فالمدرسة الوظيفية تنظر إلى المؤسسة بوصفها نسقاً اجتماعياً متكاملًا يقوم على توزيع الأدوار والتنسيق بين الوظائف المختلفة من أجل تحقيق الاستقرار والتوازن، وهو ما يجعل عملية اتخاذ القرار وظيفة أساسية لضمان التكامل والانسجام بين مكونات النسق التنظيمي. أما نظرية العلاقات الإنسانية، فتركز على أهمية العامل البشري والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، وتعتبر أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تسهم في رفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم وتحسين أدائهم المهني. في حين تبرز التفاعلية الرمزية الدور الذي تلعبه المعاني والرموز المرتبطة بالممارسات الإدارية، حيث يفسر العاملون القرارات وفق ما تحمله من دلالات تتعلق بالعدالة والاعتراف والمشاركة والثقة، وهو ما ينعكس على سلوكهم المهني ومدى انخراطهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات النظرية، ومن خلال الخبرة المهنية كناظرة بالمؤسسة التربوية، تبلورت قناعة بأن نجاح العمل الإداري والتربوي لا يتوقف على وجود القوانين والتعليمات فحسب، وإنما يرتبط أساساً بالكيفية التي تُدار بها العلاقات الإنسانية، وبطبيعة الأسلوب المعتمد في اتخاذ القرارات التي تمس الحياة المهنية للعاملين. فكلما اتسمت هذه القرارات بالشفافية والتشاور واحترام آراء الموظفين، ازدادت مستويات

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

الثقة والانتماء وتحسنت جودة الأداء، بينما يؤدي غياب المشاركة إلى إضعاف روح المبادرة وتقليص الشعور بالمسؤولية الجماعية.

ومن ثم، فإن دراسة أسلوب اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية لا تقتصر على تحليل جانب إداري محض، بل تتجاوز ذلك إلى فهم الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات المهنية داخل المؤسسة، والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذا المنطلق، برز التساؤل الرئيس الذي تسعى هذه الدراسة إلى معالجته والمتمثل في:

□ كيف يؤثر أسلوب اتخاذ القرار على أداء الموظفين داخل المؤسسة التربوية الجزائرية؟

وإذا اردنا توضيح الاشكالية من زاوية أدق، في سبيل حللت السؤال الإشكالي، نطرح تساؤلات مزيدة؛ نصها:

□ ما هو الأسلوب الاستراتيجي لاتخاذ القرار الذي يؤثر على أداء؟

□ كيف يتأثر الأداء الوظيفي لفاعلين التربويين بطبيعة إستراتيجية التي يعتمد ها أسلوب

اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية ؟

6. فرضيات الدراسة:

يعد أسلوب اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية من العوامل التنظيمية المؤثرة في أداء الفاعلين التربويين، باعتباره لا يمثل مجرد إجراء إداري، بل يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية والثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. فكلما اتسم القرار بالتشاور والمشاركة، زاد شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية، مما ينعكس على مستوى أدائهم وتفاعلهم المهني. وبناءً على ذلك يمكن طرح الفرضية الأساسية التالية:

الفرضية الأساسية:

كلما كان أسلوب اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية قائماً على المشاركة والتشاور، كلما تحسن

الأداء الوظيفي للفاعلين التربويين.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

كلما كان الأسلوب الاستراتيجي لاتخاذ القرار قائماً على التشاور والتخطيط التشاركي، كلما تفعّلت دينامية الأداء الوظيفي للفاعلين التربويين داخل المؤسسة

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية:

كلما اتّسمت استراتيجية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية بالمرونة البنيوية والمشاركة الفعلية، كلما تميز الأداء الوظيفي للفاعلين التربويين بمؤشرات الديمقراطية التنظيمية

7. مفاهيم الدراسة:

1- عملية اتخاذ القرار:

هو اختيار أنسب البدائل وليس أمثلها، بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة، كما عُرّف أيضاً بأنه ذلك التصرف الشعوري، الذي يرمي إلى اختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غاية معينة، أو تحقيق هدف ما (بالعجز، 2010).

كما يعرف بأنه الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ (شحات، 2010، صفحة 98).

▪ التعريف الإجرائي:

اتخاذ القرار هو عملية اجتماعية تُجرى داخل فضاء تنظيمي، ويتم من خلالها التفاعل بين الفاعلين التربويين لاختيار بدائل معينة، ويُلاحظ من خلال أنماط المشاركة والتواصل وتوزيع السلطة داخل المؤسسة.

2- الأداء الوظيفي:

الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو مستوى قيامه بالعمل، وبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد (جيد، متوسط، أو متدنٍ). ويتوقف ذلك على عوامل خارجية مثل: مناخ العمل والعلاقات المهنية، والتجهيزات وضغوط العمل، وعوامل داخلية مثل: القدرات والمهارات والاستعدادات، والاتجاهات نحو العمل والرضا الوظيفي، وهي بدورها ترتبط بالوسط الثقافي والخبرات المكتسبة (عبد الباقي، 2005، صفحة 175).

▪ التعريف الإجرائي:

يُفهم باعتباره نتاجاً لسلوكيات الفاعلين داخل الفضاء التنظيمي للمؤسسة التربوية، ويظهر من خلال مستوى التفاعل مع العمل، والالتزام، وجودة الإنجاز ضمن سياق العلاقات المهنية.

3- الأسلوب التشاركي:

هو نمط تسييري داخل الفضاء التنظيمي يقوم على إشراك مختلف الفاعلين في صنع القرار، من خلال التفاعل والحوار، وتبادل الآراء داخل المؤسسة (Likert، 1967، الصفحات 47-52).

▪ التعريف الإجرائي:

يقصد به في هذه الدراسة درجة إشراك الفاعلين التربويين في عملية اتخاذ القرار، ويُلاحظ من خلال المشاركة في الاجتماعات، إبداء الآراء، والمساهمة في صياغة الحلول داخل المؤسسة.

4- الديمقراطية التنظيمية:

تشير إلى تحول الفضاء التنظيمي نحو توزيع أكثر انفتاحاً للسلطة، بما يسمح بمشاركة الفاعلين في اتخاذ القرار بدل احتكاره من طرف الإدارة (Pateman، 1970، الصفحات 68-75).

▪ التعريف الإجرائي:

تُقاس من خلال درجة تقاسم السلطة داخل المؤسسة، وإتاحة فرص التعبير والمشاركة، ومستوى الشفافية في اتخاذ القرارات.

5- العقلانية التواصلية:

تفهم باعتبارها نمطاً من التفاعل داخل الفضاء التنظيمي يقوم على الحوار والتفاهم بين الفاعلين، بهدف الوصول إلى قرارات مبنية على التوافق. (The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society، 1984، الصفحات 86-101)

▪ التعريف الإجرائي:

تظهر من خلال طبيعة التواصل داخل المؤسسة، ومدى اعتماد الحوار والإقناع بدل السلطة في اتخاذ القرار.

6- الفاعلون التربويون:

هم جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية داخل المؤسسة التربوية، بما في ذلك الإدارة، المعلمون، المتعلمون، وأولياء الأمور، حيث يتفاعلون بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق أهداف النظام التربوي. (UNESCO، 2015، صفحة 45)

▪ التعريف الإجرائي:

هم مجمل الأفراد الذين ينشطون داخل الفضاء التربوي (إدارة، أساتذة، إداريون)، ويشاركون في التفاعلات التنظيمية وعمليات اتخاذ القرار.

7- المؤسسة التربوية:

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

هي تنظيم اجتماعي وتعليمي رسمي يتكفل بتقديم خدمات التربية والتعليم وفق أهداف محددة، ويعمل على نقل المعارف والقيم وتنمية قدرات المتعلمين في إطار منظم. كما تُعد فضاءً اجتماعياً يهدف إلى التنشئة الاجتماعية وإعداد الأفراد للاندماج في المجتمع (Durkheim، Education and Sociology، 2002، صفحة 45)

■ التعريف الإجرائي:

هي فضاء تنظيمي واجتماعي يتم داخله تنظيم العلاقات بين الفاعلين، وتُمارس فيه عمليات التعليم واتخاذ القرار والتسيير.

8. المقاربة النظرية:

بعد تتبع المفاهيم النظرية التي تناولتها الدراسة، والمتمثلة في اتخاذ القرار، والأداء الوظيفي، والأسلوب التشاركي، والدمقرطة التنظيمية، والعقلانية التواصلية، والفاعلين التربويين، والمؤسسة التربوية، يتضح وجود ترابط معرفي ومنهجي بينها، وبين النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، خاصة ما تعلق منها بالفعل التواصلية داخل التنظيمات الاجتماعية. وفي هذا السياق، تبرز النظرية التواصلية لـ Jürgen Habermas باعتبارها من المقاربات السوسيولوجية، التي ترى أن الفعل الاجتماعي، لا يقوم على الإكراه، أو السلطة فقط، وإنما يعتمد أساساً على التفاعل، والتواصل بين الأفراد بهدف الوصول إلى التفاهم المشترك، وتحقيق التنسيق الجماعي.

وترتكز هذه النظرية على مجموعة من المفاهيم الأساسية، من بينها الفعل التواصلية، والعقلانية التواصلية، والفضاء العمومي، والتفاهم، واللغة بوصفها وسيلة للتفاعل الاجتماعي، وتكمن أهمية توظيف هذه النظرية في الدراسة الحالية في: كونها تسمح بتحليل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية، باعتبارها عملية تواصلية تشاركية، تتداخل فيها مختلف الفواعل التربوية، بما يسهم في فهم طبيعة العلاقات التنظيمية، وآليات التنسيق والتفاعل داخل المؤسسة. (Habermas، The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society، 1984، صفحة

(101)

II. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. المنهج المعتمد:

وجدنا أن موضوع بحثنا، قد تتقاطع فيه عديد من المناهج العلمية، التي تصب في الدراسات الكيفية (النوعية)، وإذا شئنا تقديم منوالات، أو توفيقات، يمكن أن تتماهى مع الاقتراب النظري، الذي تم اختياره، فلا شك أن اختيارنا سيقع على: المنهج النقدي الذي يمكن ان يستند من براديعمها، لا سيما وأن ميزة هذا النوع من المنهج، تحمل وجهين من المناولات؛ الوجه الأول: نقد المعرفة التقليديه التي تفسر الموضوع؛ والوجه الثاني: نقد الواقع القائم الذي يضم خصوصية الموضوع، كما أن مشكلتنا البحثية قد تركز على المنهج السوسيوجرافي، نظراً لتوفر عنصرين مهمين في نزعتنا البحثية؛ تتمثل الأولى في: اعتماد خبرتنا الميدانية (ونعني هنا: "المهنية" من أجل كشف المنسي والمخفي ولا مصرح به داخل هذا الموضوع).

وتتمثل النزعة الثانية في: الأسباب الذاتية والموضوعية التي أحالتنا إلى هكذا دراسة، إلا أنه مع ذلك، اقتصر نظرنا المنهجي على وجه أدق على طبيعة المجتمع المدروس، ونظراً لأننا حددنا نوع دراستنا بطريقة كيفية، ومن زاوية محددة، لامست الجانب الميكروسوسولوجي، قادتنا هذه المشكلة البحثية إلى الاستقرار على منهج "دراسه حالة"، دون النزوع إلى انحيازنا الذاتي اتجاه مزايا الموضوع، وبالتالي، فقد كانت حمالة وجه نقدي (ولهذا توخينا اعتماد المنهج النقدي)، ناهيك على تشبثنا بالآلية أو المشرحة الموضوعية، التي تجعلنا ندرس واقع الموضوع كما هو عليه. وهذا عين ما جعلنا نبتعد عن المنهج الوصفي (أو نستبعد المنهج السوسيوجرافي).

وعلى مبنى هذا الاساس يعتبر منهج دراسه حاله منهج يركز على دراسة ظاهرة معينة داخل سياقها الواقعي، من خلال تحليل معمق لحالة محددة.

2. مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

تُجَزَّ هذه الدراسة الميدانية بمدرسة "مكاوي عائشة"، الواقعة في بلدية حاسي الغلة، التابعة لدائرة العامرية بولاية عين تموشنت غرب العاصمة الجزائرية، وهي مؤسسة تربوية عمومية تنشط في طور التعليم الابتدائي، يمتد تاريخها إلى سنة 1958م، حين تأسست في عهد الحقبة الاستعمارية، قبل أن تشهد مع فجر الاستقلال سنة 1962 تحولاً جذرياً، إذ غدت مدرسة وطنية جزائرية خالصة، تستقبل أبناء

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

الوطن وتسهم في بناء الإنسان الجزائري المتعلم الواعي، ولا تزال تواصل أداء رسالتها التربوية والتعليمية بكل تقان، محافظةً على مكانتها بوصفها مرفقاً تربوياً يخدم المجتمع المحلي.

وتتوزع المرافق المادية للمؤسسة على مجموعة من الفضاءات الوظيفية المتكاملة، تشمل "7" قاعات دراسية مجهزة بما يلزم من وسائل تعليمية أساسية، ومكاتب إدارية تُعنى بتسيير الشؤون التربوية والتنظيمية، فضلاً عن ساحة مدرسية تُستخدم لممارسة الأنشطة الترفيهية والرياضية، وتنظيم الطوابير الصباحية، إلى جانب مرافق صحية مستقلة للذكور والإناث، بما يضمن احترام شروط النظافة والصحة، وهو ما يعكس بنية تحتية تستوفي الحد الأدنى من المتطلبات البيداغوجية والتنظيمية.

وقد جاء اختيار هذا الحيز المكاني بالذات نابعاً من اعتبارات منهجية وميدانية متشابكة؛ إذ تقع المؤسسة في محيط حضري يعكس الخصائص الاجتماعية والثقافية للمنطقة، مما يجعلها فضاءً بحثياً خصباً في ضوء ما تطرحه إشكاليتنا من تساؤلات حول العلاقة بين البيئة التنظيمية وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية.

2. المجال البشري:

يتشكّل مجتمع البحث في هذه الدراسة من مجموع الفاعلين التربويين، والإداريين العاملين داخل مؤسسة تربوية ابتدائية واحدة، بوصفها وحدة اجتماعية متكاملة تخضع للدراسة المعمّقة، ويبلغ العدد الإجمالي للتلاميذ المتمدرسين فيها "216" تلميذاً موزعين على "7" أقسام دراسية، غير أن هذه الفئة تقع خارج نطاق اهتمامنا البحثي المباشر، شأنها شأن العمال المهنيين، إذ تتمركز إشكاليتنا حول الفاعلين التربويين والإداريين دون سواهم.

● الفئة الأولى: الطاقم التربوي، وهو الفئة المحورية في هذه الدراسة بحكم أن الأستاذ هو الفاعل

الاجتماعي الذي تتمحور حوله إشكاليتنا البحثية، ويتكوّن من "11" أستاذاً

● الفئة الثانية: الطاقم الإداري، ولا تقتصر هذه الفئة على شخص المدير بوصفها الفاعل التنظيمي

المسؤول عن الإشراف العام على المؤسسة، وضمان حسن سيرها وصنع القرار داخل النسق

التنظيمي، بل تمتد لتشمل نظرة تُسهم في تنظيم الحياة المدرسية ومتابعة شؤون التلاميذ، فضلاً

عن "3" مربين متخصصين، يضطلعون بدور محوري في مرافقة الفئات الخاصة من التلاميذ

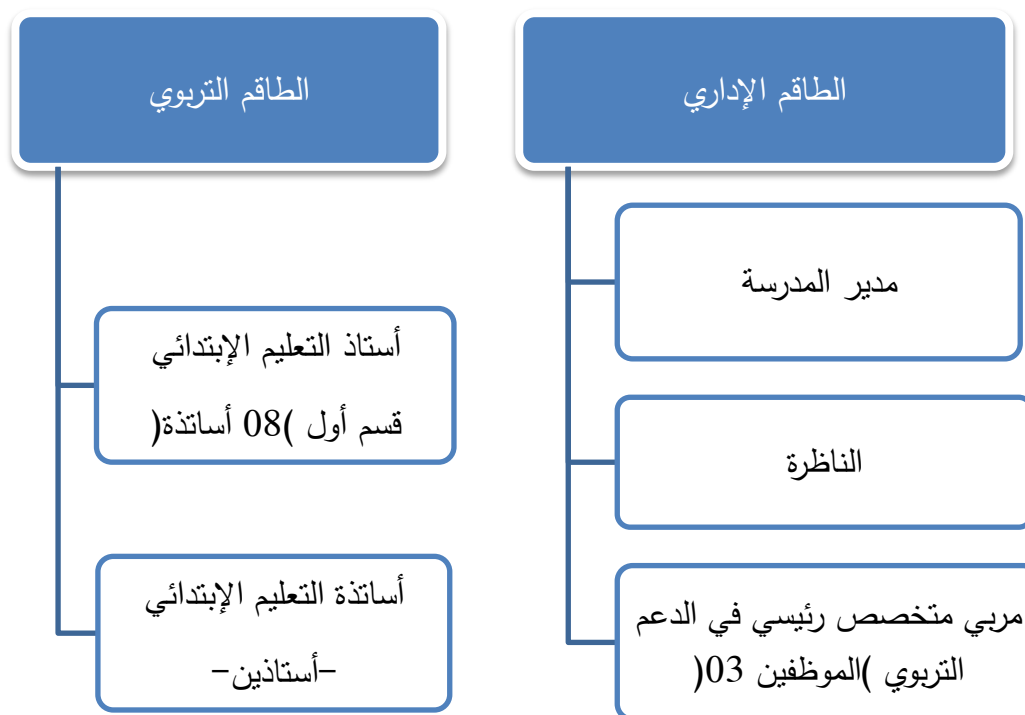
ودعمهم بيداغوجياً ونفسياً، بوصفهم فاعلين اجتماعيين يُسهمون في تشكيل المناخ التنظيمي العام

للمؤسسة، وصياغة طبيعة التفاعلات اليومية داخلها.

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

وعليه يبلغ مجموع المبحوثين الفعليين في هذه الدراسة "15" فاعلاً اجتماعياً يمثلون الطاقمين التربوي والإداري معاً، وهم وحدهم المعنيون بإشكالتنا البحثية المتمحورة حول عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية

● الشكل رقم 01: يوضح الهيكل الإداري والتربوي لمدرسة "مكاوي عائشة"



المصدر: من إعداد الطالبة.

5. المجال الزمني:

اعتمدت الدراسة على مرحلتين أساسيتين تمثلت في؛ أولاً: المرحلة الاستطلاعية: التي كانت بمثابة خطوة أولية لجس النبض، واستعار قابلية إنجاز الموضوع ميدانياً بالمجتمع المحلي، لاسيما من لدن الفاعلين الأساسيين في مشكلتنا البحثية، حيث شرعنا في هذا العمل الأولي في بداية شهر فيفري؛ أما المرحلة الثانية، والتي عنيت بالتحقيق الأمبريقي السوسيولوجي، فقد خصصناها للنزول الى الميدان بأحواز من التساؤلات، امتد عملنا البحثي خلالها: من 12 ابريل الى 30 ابريل 2026.

3. عينة الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية العمدية، وهذا ما يتماشى مع خصوصية بحثنا، حيث يتم اختيار العينة بشكل غير عشوائي، فهي لا تعتمد على الاحتمالية، بل على أسس ومعايير محددة، تتمثل أساساً في طبيعة الوظيفة، ودرجة الانخراط في العملية التربوية ومدى الارتباط المباشر أو غير المباشر بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وتُعرف العينة القصدية على أنها أسلوب غير احتمالي في اختيار العينة يقوم على انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص محددة مرتبطة بموضوع البحث. (Palinka، 2015، الصفحات 533-544).

وقد تجلّى هذا القصد في اختيارنا المدروس للفاعلين التربويين والإداريين تحديداً دون سواهم من المتواجدين داخل المؤسسة، بوصفهم الفئات الأكثر ارتباطاً بإشكالياتنا البحثية، إذ لا تسعى هذه الدراسة إلى التعميم الإحصائي بل إلى العمق التفسيري وفهم الظاهرة من الداخل. (Patton، 2002)، وقد يتبادر إلى الذهن تساؤل حول مدى كفاية الاختصار على مؤسسة واحدة تضم "15" فاعلاً تربوياً، غير أن قوة البحث الكيفي تكمن في العمق لا في الاتساع، إذ يستهدف فهم ظاهرة اجتماعية محددة في سياقها الطبيعي من خلال الكشف عن الممارسات التنظيمية التي تُحرّك الفاعلين التربويين داخل هذه الوحدة.

4. تقنية الدراسة:

تقنيات البحث في علم الاجتماع، هي تلك الأدوات والوسائل التي يستعملها الباحث لفهم الظواهر الاجتماعية ودراساتها بشكل علمي ومنظم. فمن خلال موضوع مذكرتنا ارتأينا استعمال الاداة التي رأيناها مناسبة، والتي يمكننا أن نحصرها في: المقابل نصف الموجهة، حيث تعرف هذه التقنية بأنها أداة بحثية كيفية تقوم على تفاعل مباشر بين الباحث والمبحوث، حيث يتم الاعتماد على دليل مقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة، مع ترك المجال للمبحوث للتعبير بحرية، وتمكين الباحث من التعمق في الإجابات وطرح أسئلة إضافية وفق مجريات الحوار. وقد عرفها Kvale بأنها: "محادثة مهنية موجهة تهدف إلى فهم العالم من وجهة نظر المبحوث، مع الحفاظ على قدر من المرونة في طرح الأسئلة" (Kvale، 1996، صفحة 27).

الفصل الأول: المدخل النظري والمنهجي للدراسة

لقد آلينا على أنفسنا اختيار المقابلة نصف الموجهة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة لملاءمتها لطبيعة الموضوع المدروس، والمتمثل في تأثير عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية الجزائرية، وذلك لعدة اعتبارات منهجية:

- أولاً: أن موضوع اتخاذ القرار يرتبط بممارسات تنظيمية وتفاعلات اجتماعية داخل المؤسسة، وهي أبعاد يصعب قياسها بأدوات كمية مغلقة، مما يستدعي اعتماد أداة كيفية تسمح بفهم أعمق لهذه الظاهرة.

- ثانياً، تتيح هذه الأداة الكشف عن تصورات الفاعلين التربويين (الإدارة، الأساتذة، الإداريين) حول كيفية اتخاذ القرار، ومدى مشاركتهم فيه، وهو ما يساعد على فهم البعد الذاتي والتجربي للأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

- ثالثاً، توفر المقابلة نصف الموجهة مرونة في التفاعل مع المبحوثين، مما يسمح للباحث بتوجيه الحوار حسب السياق، والتعمق في النقاط المرتبطة بالأسلوب التشاركي، والدمقرطة التنظيمية، والعقلانية التواصلية.

- رابعاً، تمكن هذه الأداة من رصد أنماط العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، من حيث توزيع السلطة، ومستوى التواصل، وآليات المشاركة في اتخاذ القرار، وهي عناصر مركزية في إشكالية الدراسة.

وعليه؛ فإن اختيار المقابلة نصف الموجهة ينسجم مع المقاربة الكيفية المعتمدة في هذه الدراسة، ويسمح بالحصول على معطيات غنية ومعقدة تساهم في تفسير العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار والأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.

خاتمة:

إن الإسهام الكبير الذي أظهرناه من خلال هذا الفصل، وهو الأخذ بالعدة المعرفية والمنهجية، بغية الولوج إلى هكذا إشكالية مفتوحة على الاحتمالات، فالمنطلق النقدي الذي أحالنا إلى حللت الظاهرة، أفادنا التأسيس النظري والمفهوماتي فيه، لتعامل مع معطيات الميدان بشيء من الفهم والتحليل السوسيولوجي الدقيق، ومن ثم، حري بنا أن نستتبع هكذا فصل بعثبات معرفية وتحليلية، تستتطق ما هو اجتماعي على كيفٍ إبستيمي؛ من جهة، وكذا تحاول أن تجد حدود النظر العلمي، الذي افترضناه داخل مجتمع الدراسة؛ من جهة تالية، فالحديث عن المؤسسة الجزائرية بمحمولها الثقافي والقيمي داخل مجتمع محلي، من شأنه أن يجعلنا أكثر يقظة سوسيولوجية، ما دامت المشكلة البحثية التي بين أيدينا، لا غرو من أن تسحبنا إلى القراءات الذاتية، بحكم أننا أمام موضوع نمثل بالنسبة إليه ثنائية "الذات الباحثة" و"الذات المبحوثة" معاً.

الفصل الثاني

الدمقرطة التنظيمية وإستراتيجية العقلنة التواصلية في اتخاذ القرار

تمهيد:

لا يمكن فهم المؤسسة التربوية في سياقها المعاصر بمعزل عن التحولات الجذرية التي أعادت رسم ملامح التنظيم الحديث، إذ لم تعد هذه المؤسسة مجرد بنية هرمية تُنتج القرارات وتُلزم الفاعلين بتنفيذها، بل باتت فضاءً تفاعلياً مركباً تتشابك فيه علاقات السلطة والتواصل والأداء في نسيج واحد متكامل. ولعل أبرز ما يُميّز المؤسسة التربوية الجزائرية في هذه المرحلة هو حالة التوتر البنيوي القائمة بين الإرث البيروقراطي المركزي الموروث عن منطق التسيير الكلاسيكي، وبين المتطلبات الجديدة للحوكمة التشاركية التي تُنادي بها الإصلاحات المتعاقبة

وفي قلب هذا التوتر، تتموضع عملية اتخاذ القرار بوصفها المحور الذي تلتقي عنده جميع الإشكاليات التنظيمية والعلائقية داخل المؤسسة؛ فهي ليست مجرد إجراء إداري آلي، بل هي فعل اجتماعي يُجسّد نمط العلاقات السائد بين الفاعلين ويُعبّر عن الثقافة التنظيمية الحاكمة. ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل ثلاثة محاور تحليلية متكاملة: أولها بنية النزعة القيادية لدى المسير الإداري وما تنطوي عليه من أنماط ممارسة السلطة وإنتاج القرار، وثانيها الذهنية التنظيمية للفاعل التربوي وتمثلاته لمشروعية القرار ومدى انعكاس ذلك على دافعيته، وثالثها إستراتيجية التواصل الشبكي بوصفها الآلية التي من خلالها يتشكّل المجال العام للمؤسسة ويؤسّس فضاء التداول والمشاركة.

أولاً: بنية النزعة القيادية لدى المسير الإداري داخل المؤسسة

1. أنماط السلطة وآليات اتخاذ القرار بين المركزية والتشاركية:

تشكّل طبيعة القرار داخل المؤسسة التربوية مرآةً سوسيولوجية تكشف من خلالها علاقات السلطة في صورتها الحقيقية، بعيداً عن الأقنعة الخطابية التي كثيراً ما تحجب جوهرها. فالقرار في هذا الفضاء ليس مجرد إجراء إداري، بل هو فعل اجتماعي مُحملٌ بدلالات تكشف عن التوازنات الخفية التي تحكم علاقات الفاعلين ببعضهم ومع هياكل السلطة المؤسسية.

ومن خلال المعطيات الميدانية، تُفصح المدير (م إ1) عن وعي تنظيمي ناضج يُميّز بين مستويين من القرار؛ مستوى القرار السيادي الذي تحتفظ به الإدارة حصرياً، ومستوى القرار التشاوري الذي يُفسح المجال لمشاركة المعنيين، وذلك حين تُصرّح: "أنا من أمتلك صلاحية القرار، وغالباً ما يكون تشاورياً وبنقاش جماعياً قبل إصداره". ويستدعي هذا التصريح مباشرةً ما أسسه مينتزبرغ في نمط "التنظيم المهني"، الذي تتوزع فيه السلطة بين مستويات تنظيمية متعددة وفق درجة تعقيد القرار وطبيعة الكفاءة المطلوبة لاتخاذ (Mintzberg, Structure in fives: Designing effective organizations, 1983، صفحة 189)، مما يجعل القيادة عملية تفاوضية لا تراتبية صارمة.

بيد أن التحليل السوسيولوجي المعمّق يكشف عن تناقض داخلي دقيق يختبئ خلف هذا الخطاب التشاوري: فالتشاور الممارس في هذه المؤسسة هو في حقيقته "تشاور مُوطّر"، أي أنه يجري داخل هامش مرسوم مسبقاً، لا يطال القرارات ذات الطابع السيادي، ولا يملك صلاحية تغيير اتجاهاتها الكبرى. وهذا ما يُقرّبنا من المفهوم الذي صاغه كروزييه وفريدبرغ تحت مسمى "المشاركة الإجرائية"، وهي مشاركة تُضفي على القرار شرعيةً ظاهرية دون أن تمسّ البنية الأصلية لتوزيع السلطة أو تُعيد رسم حدودها (Crozier و Friedberg, 1977، الصفحات 55-56)، وتتجلى هذه الانتقائية الضمنية في إجابة المبحوثة (م إ3) التي ترصد بوضوح أن "درجة الأخذ بآراء الأساتذة تختلف حسب طبيعة القرار وأهميته"، مُشيرةً بذلك إلى منطق غير مُعلن يُحدد سلفاً ما يُمكن أن يكون موضع تداول وما يجب أن يبقى حكراً على الإدارة، وتكشف هذه الانتقائية عن هشاشة التشاركية المُعلّنة وتفرغها من مضمونها الديمقراطي الحقيقي.

وتمضي المبحوثة (م إ3) أبعد من ذلك حين تُضيف بُعداً نقدياً جذرياً، إذ تُقرّ بأن بعض المجالس "قد تتحول لإجراء شكلي لإضفاء طابع رسمي على قرارات مسبقة"، مما يعني أن هذه الهيئات التداولية كثيراً ما تُوظّف بوصفها طقساً تشريعياً يُضفي على القرار صورة الديمقراطية التنظيمية دون أن يحمل

مضمونها الفعلي. وهنا يستعيد التحليل مفهوم بورديو عن "الصورية التنظيمية" التي تجعل من الآليات الرسمية أدوات لإعادة إنتاج علاقات الهيمنة القائمة وترسيخها، بدلاً من أن تكون أداة لتفكيكها وإعادة توزيع الرأسمال الرمزي بين الفاعلين (Bourdieu, *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action*, 1994، صفحة 103). إن الجلسات التي تُعقد لإقرار ما هو مُقرّر سلفاً ليست مجرد إجراء فارغ، بل هي ممارسة رمزية بامتياز تُرسّخ الشعور بالمشاركة وتُخمد الاعتراض في الوقت ذاته.

2. حدود الفضاء التواصلية في ممارسة القيادة الإدارية:

يبدو التواصل الداخلي في هذه المؤسسة وكأنه مُصمّم وفق منطق وظيفي براغماتي يُقدّم الكفاءة التنظيمية على حساب التداول الحقيقي، أكثر من كونه ممارسة عقلانية تواصلية بالمعنى العميق الذي أرساه هابرماس في نظريته حول "الفعل التواصلية"، الذي يشترط أن يكون الكلام موجّهاً نحو التفاهم المتبادل لا نحو تحقيق الغلبة والسيطرة (Habermas, *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society*, 1984, pp 285-286). فاللجان والاجتماعات الرسمية قائمة، وتؤدي وظيفتها على المستوى الشكلي، وهو ما تُشير إليه بصورة شبه إجماعية جميع المبحوثات، غير أن ما لا تُشير إليه بالقدر ذاته هو فاعلية هذه الأطر في التأثير الفعلي على مسار القرار.

ومن هنا يبرز السؤال الجوهرية الذي يطرحه التحليل السوسيولوجي: هل هذا الفضاء التواصلية مجال للنقاش الحر الذي يُفضي إلى قرارات مشتركة ويُعيد تشكيل المواقف بناءً على الحجة والدليل، أم أنه ليس سوى آلية لإضفاء الشرعية على ما هو محسوم مسبقاً في غرف القرار المغلقة؟

تُجيب المبحوثة (م 2) على هذا التساؤل بتصريح لافت: "الثقة في الإدارة تجعلني أقبل القرار حتى لو لم أشارك فيه"، وهو موقف يحمل في ظاهره دلالة إيجابية تُعبّر عن انسجام المناخ التنظيمي، لكنه ينطوي في باطنه على إشكالية سوسيولوجية عميقة. فهذا القبول يُذكر بما وصفه ماكس فيبر بـ"السلطة القانونية العقلانية"، التي يُسبغ عليها الفاعل قبولاً طوعياً نابعاً من إيمانه بمشروعية النظام القائم لا من خوفه من إكراه أو عقاب (Weber, *Economy and society*, 1978، صفحة 957). بيد أن هذا القبول الطوعي يظل مشروطاً وهشاً؛ إذ يركز على عتبة تحمّل ضمنية، فإذا ما تجاوزت القرارات حداً معيناً من الإقصاء، تحوّل القبول إلى ما يمكن تسميته "مقاومة صامتة"، وهو ما تُعبّر عنه المبحوثة (م

(5) بصراحة حين تُصرّح بأنها "رفضت قرارات بسبب الإقصاء من الصياغة". وهنا يتضح أن الولاء التنظيمي ليس لانهائياً، بل هو رصيد رمزي قابل للنضوب متى تجاوز الإقصاء حدود المقبول. وتستكمل المبحوثة (م 4) الصورة بإضافة بُعد تصحيحي ضروري، حين تُشير إلى أن "مجلس التعليم يصدر قرارات ملزمة ويعيد النظر في القرارات المسبقة"، وهو ما يُثبت أن الفضاء التواصلية في هذه المؤسسة ليس كتلة متجانسة صلبة، بل هو فضاء متباين ومتغير، تتفاوت طبيعته بحسب الموضوع المطروح ودرجة حساسيته. وهذا التباين بالذات يُكشف أننا أمام حقل تتقاطع فيه صراعات الاعتراف ومفاوضات السلطة بصورة مستمرة، وأن الفضاء التواصلية ليس فضاءً محايداً بل هو ساحة للتنافس الرمزي بين الفاعلين.

3. العقلنة التواصلية والمجال العام للمؤسسة:

يُطرح مفهوم "المجال العام" في الفكر الهابرماسي بوصفه فضاءً للتداول الحر الذي تتشكل من خلاله الإرادة الجماعية عبر النقاش العقلاني، في غياب أي هيمنة أو إكراه، وفي ظل تكافؤ حقيقي بين المشاركين في الحقوق والأدوار (Habermas, L'espace public, 1992, p. 40) وحين تُسقط هذا المفهوم على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة، نجد أنفسنا أمام ما يمكن تسميته "مجالاً عاماً منقوصاً": فضاء يحمل ملامح التداولية في شكله الخارجي، لكنه يفتقر إلى شروطها الجوهرية في مضمونه العميق.

فالاجتماعات والمجالس قائمة وتُمارس وظيفتها في نقل المعلومات واستطلاع الآراء ومناقشة الملفات التنظيمية، لكنها تفشل في استيفاء الشرط الهابرماسي الأساسي، وهو التكافؤ في التعبير والتأثير؛ إذ تحتفظ المديرية بصلاحيّة القرار النهائي المُلزم، بينما لا يتجاوز دور الأساتذة حدود المشاركة الاستشارية غير الملزمة. وهذا الاختلال في توزيع الحقوق التداولية يجعل من الفضاء التواصلية فضاءً غير متماثل، تُعاد فيه إنتاج علاقات الهيمنة في كل لحظة حوارية، حتى وإن اتخذت شكل النقاش الديمقراطي.

ومع ذلك، وكما تلاحظ المبحوثة (م 2) التي تصف المؤسسة بـ"الأسرة الثانية"، فإن هذا الفضاء التواصلية المنقوص يظل أفضل بكثير من غيابه التام؛ لأنه يُتيح نوعاً من "التفاوض الرمزي" الذي يُلطّف من حدة الهيمنة ويمنح الموظف إحساساً بالاعتراف بوجوده داخل المنظومة التنظيمية. وهذا الاعتراف، وإن ظلّ جزئياً وغير مكتمل، يؤدي وظيفة نفسية واجتماعية لا يُستهان بها، إذ يُسهم في تماسك الهوية المهنية للفاعل التربوي ويُقلّل من احتمالات الاحتراق الوظيفي والانسحاب الرمزي.

وفي هذا الإطار، تستعيد العقلنة التواصلية أهميتها المفهومية بمعناها الهابرماسي الدقيق، الذي يُميز بين نوعين من العقلنة: عقلنة الأنظمة التي تسعى إلى الكفاءة والسيطرة، وعقلنة عالم الحياة التي تسعى إلى التفاهم والتضامن (Habermas, The theory of communicative action, 1987, pp. 153-154). والواقع الميداني يكشف أن المؤسسة التربوية محل الدراسة تميل إلى الأولى على حساب الثانية؛ فالتواصل فيها مُعقّل وفق منطق الكفاءة التنظيمية والإنجاز الإداري أكثر من كونه مُعقّلاً وفق منطق التفاهم المتبادل والتداول الحر.

ويُلفت في هذا السياق مفهوم "استعمار عالم الحياة" الانتباه إلى الكيفية التي يخترق بها منطق الأنظمة الإدارية البيروقراطية عالم الحياة اليومية للأفراد، فيُفرغ الممارسة التواصلية من محتواها الإنساني الحقيقي ويُحوّلها إلى مجرد إجراء وظيفي (Habermas, The theory of communicative action, 1987, pp. 332-333). وهو ما يُفسّر لماذا يشعر الفاعل التربوي أحياناً بأن مشاركته لا تتجاوز مستوى الطقس الرسمي، إذ يجد نفسه محاصراً بين رغبته في التعبير الحقيقي ومحدودية الأثر الفعلي لهذا التعبير في مآلات القرار. وهنا تتحول المشاركة من فعل تأسيسي يبني المعنى المشترك إلى مجرد أداء اجتماعي يُعيد إنتاج بنية السلطة في كل مرة يُمارَس فيها.

وبهذا ، فإن المؤسسة التربوية محل الدراسة تعيش توتراً بنيوياً عميقاً بين خطاب التشاركية الذي تُعلنه وممارسة الهيمنة التي تُمارسها، بين صورة المجال العام الذي تدّعيه وواقع التواصل المُقيّد الذي تُجسّده. وهذا التوتر ليس عَرَضاً عابراً قابلاً للإصلاح بتعديل إجراء أو تحديث لائحة، بل هو تعبير عن تناقض أعمق يسكن بنية المؤسسة ذاتها بين منطق السلطة الذي يسعى إلى الحفاظ على نفسه، ومنطق التواصل الذي يسعى إلى تجاوزه.

ثانياً: نمط الذهنية التنظيمية لدى الفاعل التربوي بالمؤسسة

1. تمثلات الفاعل التربوي لمشروعية القرار ومدى انتمائه المؤسسي:

إن الطريقة التي يُدرك بها الفاعل التربوي القرار الصادر عن الإدارة لا تنحصر في مجرد الامتثال أو الرفض، بل هي عملية سوسيولوجية معقدة تنطوي على أبعاد دلالية عميقة تمسّ جوهر هوية الفاعل وطريقة بنائه للمعنى في محيطه المؤسسي. فالقرار في نظر الفاعل التربوي ليس وحدة إدارية محايدة، بل

الفصل الثاني: الديمقراطية التنظيمية وإستراتيجية العقلنة التواصلية في اتخاذ القرار

هو حدث اجتماعي يُجسّد موقعه داخل المنظومة التنظيمية ويُعبّر عن درجة اعتراف المؤسسة به فاعلاً كامل الحضور لا مجرد مُنفذ سلبي.

وما تكشفه البيانات الميدانية بصورة لافتة هو أن غالبية الفاعلين التربويين يعتمدون مسارين متداخلين ومتكاملين لتبرير قبولهم للقرار وإضفاء المشروعية عليه في وعيهم الذاتي: المسار الأول هو مسار المشاركة، الذي يمنح القرار مشروعيةً ذاتية نابعة من الشعور بالإسهام في بنائه والتأثير في صياغته؛ والمسار الثاني هو مسار الثقة، الذي يُضفي على القرار مشروعيةً موضوعيةً مستندة إلى الإيمان بكفاءة القيادة ونزاهتها وحسن نيتها. وبين هذين المسارين تتشكّل خريطة الولاء التنظيمي لدى الفاعل التربوي وتتحدد درجة انخراطه الوجداني في حياة المؤسسة.

وثُجسّد هذا التوجه بجلاء المبحوثة (م 1أ) حين تُصرّح: "كلما كان القرار نابعاً من تشاور أبذل كل وسعي، وفي غيابه تتخفّض طاقتي ودافعتي". ويُفصح هذا التصريح عن علاقة عضوية راسخة بين التشاركية والأداء في الوعي الذاتي للفاعل التربوي، علاقة لا تقتصر على المستوى الوظيفي السطحي، بل تمتد إلى ما يُسميه أرجيريس "الاستدخال النفسي للعمل"، أي تلك الدرجة التي يُصبح فيها الموظف مُنخرطاً وجدانياً في مؤسسته بحيث تصير أهدافها امتداداً لأهدافه الشخصية ومصالحه الذاتية (Argyris, Integrating the individual and the organization, 1964, p 38). وهذا الاستدخال لا يتحقق في فراغ، بل يشترط أن يشعر الفاعل بأن صوته مسموع وأن مساهمته ذات أثر فعلي في توجيه مسار المؤسسة.

وتتعمق هذه الدلالة حين نستحضر ما تُخبرنا به المبحوثة (م 11أ) من مشاركتها في بناء النظام الداخلي للمؤسسة؛ إذ لا يتعلق الأمر هنا بإنجاز مهمة وظيفية عابرة، بل بترسيخ ارتباط هوياتي عميق بالمكان الذي أسهمت يدها في تشكيل قواعده وصياغة معاييرها. فالأستاذ الذي شارك في كتابة النظام الداخلي لا يُطبّق قانوناً خارجياً مفروضاً عليه، بل يلتزم بعقد اجتماعي شارك في إبرامه، وهذا الفارق الدقيق هو بالضبط ما يُحدد الهوة بين الامتثال القسري والالتزام الطوعي.

كما تُضيف المبحوثة (م 3أ) بُعداً تحليلياً دقيقاً حين تُفرّق بين نوعين من قبول القرار لا يتطابقان رغم تشابههما في المظهر الخارجي: قبول نابع من القناعة الذاتية التي تُولّدها المشاركة الفعلية في صنع القرار، وقبول آخر قائم على "احترام المسؤول" باعتباره سلطةً مشروعة تستحق الطاعة. وهذا التمييز الجوهرى يُعيدنا مباشرةً إلى ما رصده بورديو من أن الهيمنة الرمزية تبلغ ذروة نجاحها حين يُوافق

الخاضعون لها بما يبدو حريةً ظاهرية، في حين أن تلك الحرية ذاتها ليست سوى ناتج لبنية اجتماعية تُنتج الإذعان في صورة إرادة حرة وتُرسّخه بوصفه اختياراً طبيعياً (Bourdieu, Le sens pratique, 1980, p. 87). فالأستاذ الذي يقبل القرار "احتراماً للمسؤول" لا يدرك في أغلب الأحيان أن قبوله هذا هو نفسه نتاج إشراف اجتماعي طويل يجعل من علاقات التراتبية المؤسسية حقائق طبيعية لا تستدعي تساؤلاً.

2. انعكاس الذهنية التنظيمية على الأداء الوظيفي والدافعية:

تُمثل الذهنية التنظيمية للفاعل التربوي البنية الإدراكية الضمنية التي تُحدد طريقة استجابته للمثيرات التنظيمية داخل المؤسسة، وكيفية تأويله للوقائع المؤسسية وتحديد موقفه منها. وما تكشفه البيانات الميدانية هو أن هذه البنية لا تتشكل بصورة عشوائية، بل تتبثق في مفترق ثلاثة متغيرات متشابكة تُشكل معاً محور الوجدان التنظيمي للفاعل: وضوح القرار واتساقه مع منظومة القيم المهنية، ومدى الشعور بالاعتراف وتقدير الدور، والقدرة على التنبؤ بالسياق التنظيمي وقراءة توجهاته.

وتُلخّص المبحوثة (م أ6) هذه العلاقة في عبارة جامعة حين تقول: "القرار التشاركي يولد شعوراً بالمسؤولية والانتماء، بينما الفردية تقلل الدافعية والالتزام". ويتطابق هذا الوصف تطابقاً لافتاً مع ما أثبتته أبحاث لوك ولاتهام في نظريتهما حول وضع الأهداف، التي تؤكد بالدليل التجريبي أن إشراك الفرد في تحديد أهدافه يرفع مستوى التزامه بتحقيقها بصورة تفوق بكثير تلك التي تُسجلها الأهداف المفروضة من أعلى دون مشاركة (Edwin A. Locke, 2002, p. 708). فالهدف الذي يُساهم الفرد في بنائه يتحوّل من مهمة خارجية إلى مشروع شخصي، ومن واجب وظيفي إلى التزام أخلاقي، وهذا التحوّل هو بالضبط ما تُعبر عنه المبحوثة (م أ6) حين تصف أثر القرار التشاركي على طاقتها ومبادرتها.

غير أن الأكثر دلالة وعمقاً في هذا السياق هو ما تُشير إليه المبحوثة (م أ5) من أن قراراً مفاجئاً فُرض دون تشاور أفضى إلى "رفض جماعي" من قبل الأساتذة "حمايةً لمصلحة التلميذ". وهذا الموقف يكشف عن وعي مهني راسخ يتجاوز بكثير حدود الالتزام الوظيفي الضيق، ليرتقي إلى مستوى ما يُسميه علماء الاجتماع التربوي "القيم المهنية الدفاعية"، أي تلك المنظومة القيمية التي تجعل من الأستاذ حارساً يقظاً لجودة العملية التعليمية، حتى حين تتعارض مصلحة التلميذ مع توجيه إداري صادر عن الجهة المخوّلة رسمياً باتخاذ القرار. وهذا التعارض بين المنطقين يُجسّد بصورة حيّة ما يُسميه هابرماس الصراع بين "المنطق التواصلية" القائم على التوافق والمعايير المشتركة، و"المنطق الأداتي" القائم على الكفاءة

والسيطرة (Habermas, The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society, 1984, p. 292)؛ وحين يرفض الأساتذة جماعةً قراراً إدارياً دفاعاً عن مصلحة التلميذ، فإنهم يُمارسون فعلياً ما يُشبهه "النقد التواصلية" الذي يستعيد للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة أولويتها على حساب الأهداف البيروقراطية.

وتُضيف الباحثة (م 5) في السياق ذاته أنها "رفضت قرارات بسبب الإقصاء من الصياغة"، وهو موقف يكشف عن وعي حقوقي تنظيمي متقدم يُدرك أن الإقصاء من عملية الصياغة ليس مجرد إغفال إجرائي، بل هو نفي رمزي لقيمة الفاعل ومكانته في المنظومة، وإعلان ضمني عن عدم الاعتراف بتجربته ورأيه. ومن هنا يُصبح الرفض ليس مجرد معارضة لمضمون القرار، بل احتجاجاً على طريقة إنتاجه ورسالة صريحة عن الحدود التي لا يقبل الفاعل تجاوزها.

وتُبرز الباحثة (م 2) من جهتها تعبيراً بليغاً حين تصف الجماعة التربوية الناجحة بأنها "كتلة واحدة" تجمعها التشاور لحل التضاريات وتحويل الاختلاف إلى طاقة بناءة. هذا المفهوم يتقاطع تقاطعاً عضوياً مع ما أرسنه مدرسة العلاقات الإنسانية في شخص إلتون مايو، من أن الأداء الجماعي المتميز لا يتحقق بالوصف الوظيفي الدقيق والأوامر الصارمة وحدها، بل بالروح الجماعية والإحساس العميق بالانتماء، اللذين ينبثقان من التفاعل الاجتماعي الإيجابي الذي يجعل المؤسسة مجتمعاً إنسانياً قبل أن تكون جهازاً وظيفياً (p. 70, Mayo, 1945). فحين يصف الفاعل التربوي مؤسسته بـ"الأسرة الثانية" أو "الكتلة الواحدة"، فإنه يُعبّر عن نجاح المؤسسة في تحويل الرابط الوظيفي إلى رابط اجتماعي، والعلاقة التعاقدية إلى علاقة انتماء، وهذا التحوّل هو ما يُميّز المؤسسات ذات الأداء العالي عن تلك التي تظل حبيسة المنطق البيروقراطي الجامد.

وعليه ، ما تكشفه هذه الشهادات مجتمعةً هو أن الذهنية التنظيمية للفاعل التربوي ليست بنية ثابتة تُحدّد مسبقاً طريقة استجابته للقرار، بل هي بنية مرنة وديناميكية تتشكّل باستمرار في تفاعلها مع جودة العلاقات التنظيمية السائدة، وأن الاستثمار في هذه الجودة هو في نهاية المطاف استثمار في إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التربوية.

ثالثاً: استراتيجية التواصل الشبكي في تشكيل المجال العام للمؤسسة

1. البنية التواصلية بين الفضاء الرسمي وغير الرسمي:

تمتلك المؤسسة التربوية محل الدراسة بنيةً تواصلية مزدوجة تتوازي فيها قناتان متميزتان لا تتناقضان بل تتكاملان في تشكيل الفضاء التواصل الكلي للمؤسسة: قناة رسمية تتجسّد في الاجتماعات الدورية والمجالس المقررة والمذكرات الإدارية، وقناة غير رسمية تتجلى في التواصل اليومي المباشر الذي يجري في الممرات وغرف الأساتذة وعلى هامش الحصص، بين الأساتذة فيما بينهم وبينهم وبين الإدارة. وهذه الازدواجية ليست مصادفة تنظيمية، بل هي سمة بنيوية تعكس طبيعة المؤسسة التربوية بوصفها فضاءً اجتماعياً حياً لا يختزل في مخططاته الهيكلية الرسمية.

وما يؤكده التحليل المقارن لإجابات المبحوثات هو أن هذين المسارين التواصليين يحظيان بأوزان متفاوتة في الوعي الجماعي للفاعلين: فبينما تُبرز الأغلبية القناة الرسمية بوصفها الأداة الأساسية للتواصل المؤسسي وإضفاء الشرعية على القرارات، تُلمّح عدد منهن إلى وجود تواصل غير رسمي لا يقل أهمية، بل يفوقها أحياناً، في التأثير الفعلي على مجريات القرار وتشكيل التوافقات الضمنية التي تسبق القرارات الرسمية وتُمهّد لها. إذ كثيراً ما تُبنى القنوات وتُصاغ المواقف في الفضاءات غير الرسمية قبل أن تُختتم رسمياً في قاعة الاجتماعات.

وتكشف المبحوثة (م 2) عن هذا البُعد بصراحة لافتة حين تُشير إلى أن الاستشارة تتم "عبر مجالس التنسيق وأحياناً عبر استشارات غير رسمية"، مُدركةً بذلك أن الفضاء التواصل الحقيقي لا يتطابق مع الخريطة الهيكلية الرسمية للمؤسسة. وفي هذا الإطار يستحضر التحليل السوسيولوجي مفهوم "الشبكات الاجتماعية" عند غرانوفيتز، الذي يبيّن كيف تؤدي العلاقات غير الرسمية دوراً محورياً في إعادة توزيع المعلومات والموارد الرمزية داخل التنظيم، متجاوزةً بذلك القيود البيروقراطية التي تُكبّل القنوات الرسمية وتُبطئ تدفقها. بل يذهب غرانوفيتز إلى أبعد من ذلك حين يُثبت أن "قوة الروابط الضعيفة"، أي تلك العلاقات العابرة غير الوثيقة التي تربط الفاعل بأطراف بعيدة عن دائرته المباشرة، تفوق أحياناً قوة الروابط القوية والقنوات الرسمية في تمرير المعلومات الجديدة وبناء التوافقات عبر حدود المجموعات المختلفة (Granovetter, 1973, p. 1367). وهذا ما يُفسّر لماذا يُصبح حديث عابر في ممر المؤسسة أو نقاش هامشي على هامش اجتماع أكثر تأثيراً في توجيه القرار من جلسة رسمية مُعقّدة.

ولا تقتصر أهمية هذه الشبكات غير الرسمية على تيسير تدفق المعلومات، بل تمتد لتؤدي وظيفة نفسية واجتماعية بالغة الأثر في تعزيز الشعور بالانتماء وتخفيف حدة التوترات التنظيمية. فحين يتحدث الأساتذة بحرية خارج الإطار الرسمي، يُعبّرون عن مخاوفهم ويتبادلون الخبرات ويُقاومون الشعور بالعزلة المهنية، مما يُسهم في بناء "ذاكرة تنظيمية مشتركة" تتراكم عبر الزمن وتُشكّل مرجعاً غير مكتوب يُوجّه السلوك التنظيمي ويُرسّي معايير التعامل داخل المؤسسة.

وتُضيف الباحثة (م إ4) بُعداً إضافياً ذا دلالة حين تُشير إلى أن الجماعة التربوية الفاعلة هي التي تجعل من الفريق التربوي والإداري "يداً واحدة" عبر التشاور الذي يُحوّل التضاربات إلى طاقة بناءة. وهذه الصورة البليغة تعكس ما يُسميه دوركهيم "التضامن العضوي"، ذلك النوع من التضامن الذي لا يقوم على التشابه والتماثل كما في المجتمعات البسيطة، بل ينبثق من التكامل والاعتماد المتبادل بين أدوار متميزة تُدرك أنها ليست بديلاً عن بعضها بل شرطاً لوجود بعضها (Durkheim، De la division du travail social ، 2007، صفحة 155). فالمدير والأستاذ والمستشار والإداري في هذا التصوّر ليسوا وحدات متجانسة قابلة للاستبدال، بل أدوار متكاملة تُشكّل بتضافرها النسيج الوظيفي الحي للمؤسسة، ولا يتحقق التضامن العضوي بينها إلا بقدر ما يُتقن كل طرف دوره ويعترف بقيمة دور الآخر.

خاتمة:

في ضوء هذا التحليل يتضح من خلال هذا الفصل أن المؤسسة التربوية تعيش حالةً من التوازن الهش بين متطلبات المركزية الإدارية وتطلعات الديمقراطية التنظيمية. فبنية النزعة القيادية تتسم بالتشاورية المحدودة التي تُقضي إلى مشاركة إجرائية لا تمس جوهر السلطة، في حين تكشف الذهنية التنظيمية لدى الفاعل التربوي عن وعي نقدي متصاعد يتجاوز حدود الامتثال الأعمى نحو المطالبة بالاعتراف والإشراك الحقيقي. أما إستراتيجية التواصل الشبكي، فتُعبّر عن إمكانية كامنة لتفعيل المجال العام داخل المؤسسة، إلا أن تحقق ذلك يستلزم الانتقال من منطق التواصل الوظيفي إلى منطق التواصل التداولي بالمعنى الذي أرساه هابرماس؛ ذلك المنطق القائم على التزام المشاركين بمعايير الصدق والصواب والصدق التعبيري في آنٍ واحد.

الفصل الثالث

تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة



الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

تمهيد

يُمثل هذا الفصل امتداداً تحليلياً للفصل السابق، إذ ينتقل من رصد البنى التنظيمية وأنماط التواصل إلى استكشاف العمق الميداني لتجربة القرار التشاركي داخل المؤسسة التربوية. وإذا كان الفصل الثاني قد انشغل بسؤال "كيف تُمارَس السلطة؟"، فإن هذا الفصل يُعنى بسؤال جوهري مغاير: "كيف يُعاش القرار التشاركي من الداخل؟" أي كيف يُدرك الفاعل التربوي إشراكه أو إقصاءه، وكيف يُترجم ذلك إلى مواقف هوياتية ومؤسسية تتشكل عبر الزمن وتُعيد تشكيل المؤسسة ذاتها.

والحقيقة أن هذا السؤال يحمل في طياته تعقيداً منهجياً من نوع خاص، لأنه يستدعي النفاذ إلى ما هو أعمق من الهياكل الرسمية والوثائق المؤسسية، إذ يتعلق بما يعيشه الأفراد ويُدركونه ويُفسّرونه في خضم اليومي الاعتيادي من عمل المؤسسة. ومن ثمّ، فإن المقاربة المعتمدة في هذا الفصل تتكئ بالأساس على المعطيات الميدانية المُستقاة من شهادات المبحوثات وتصريحاتهن، مُوظفةً إياها في حوار نظري مع مرجعيات سوسيولوجية وفلسفية تمنح هذه الشهادات قدرتها التفسيرية وأبعادها الدلالية الأعمق.

فالتشاركية في هذا السياق ليست مجرد أداة إدارية لتحسين الفعالية التنظيمية، بل هي ممارسة اجتماعية تتطوي على بُعد معياري عميق يتصل بمفهوم الاعتراف بالهوية المهنية للفاعل التربوي، ويرتبط في آنٍ واحد بمسار مأسسة الجماعة التربوية بوصفها فاعلاً جماعياً له حق الكلام والتأثير. فحين يُشارك المعلم أو المعلمة في صياغة قرار يمسّ بيئته المهنية، لا يتعلق الأمر بمجرد إجراء تقني يستهدف تحسين جودة القرار ذاته، بل بفعل اجتماعي له دلالة رمزية وعلائقية تُعيد تعريف مكانة الفاعل داخل النظام المؤسسي. وهذا الفهم هو الذي يفصل بين تشاركية حقيقية تُنتج الانتماء وتُعزز الفاعلية، وتشاركية صورية لا تعدو أن تكون طقساً إجرائياً يُعيد إنتاج علاقات السلطة القائمة في ثوب ديمقراطي مُصطنع.

وهذا ما يجعل هذا الفصل، يسير وفق ثلاثة محاور متصاعدة: من ثنائية القرار التشاركي والاضطراري، مروراً بمبدأ الاعتراف بالهوية المهنية، وصولاً إلى الأسلوب الاستراتيجي للقرار التشاركي في مأسسة الجماعة التربوية. وتتساعد هذه المحاور ليس فقط من حيث درجة التجريد النظري، بل أيضاً من حيث الأفق المؤسسي المستهدف؛ إذ تنتقل من وصف ما هو قائم، إلى تحليل ما يُعيق، إلى استشراف ما ينبغي أن يكون.

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

أولاً: ثنائية "القرار التشاوري" و"القرار الاضطراري" في المنظومة التربوية

1. طبيعة القرار التشاوري: الواقع والممارسة

يُعدّ مفهوم التشاورية في اتخاذ القرار من المفاهيم التي تحتل مكانة محورية في الأدبيات التنظيمية المعاصرة، غير أن الدراسة الميدانية تكشف في أحيان كثيرة عن هوة بين ما تُنادي به هذه الأدبيات وبين الممارسة الفعلية داخل المؤسسة. فالقرار التشاوري في السياق الذي رصدناه ليس نمطاً منتظماً ثابتاً، بل هو ممارسة موسمية تتفاوت بحسب طبيعة الموضوع المطروح والسياق التنظيمي السائد، وبحسب شخصية القائد وثقافته الإدارية، وطبيعة العلاقات السائدة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

ولفهم هذه الممارسة على نحو دقيق، ينبغي أولاً أن نُميز بين مستويين في التشاورية: المستوى الإجرائي الذي يتعلق بآليات الاستشارة ومتى تُعقد وبأي شكل، والمستوى الجوهرى الذي يتعلق بمدى تأثير هذه الاستشارة الفعلي على صياغة القرار النهائي ومضمونه. وكثيراً ما يُختزل النقاش في المستوى الأول على حساب الثاني، مما يُفضي إلى تقييمات مُغلوبة تُشيد بوجود آليات تشاركية دون أن تُحصّص في قيمتها الفعلية ودرجة تأثيرها الحقيقي. وهذا الخلط بين الشكل والمضمون هو أحد أبرز مواطن الضعف التي تُعاني منها كثير من التجارب التشاركية في المؤسسات التربوية، سواء في سياقنا المحلي أو في السياقات المقارنة.

تُقدّم المبحوثة (م 1أ) مثلاً نموذجياً على القرار التشاوري حين تُخبرنا أن إعداد النظام الداخلي وجدول الاستقبال قد جرى "عن طريق التشاور مع الطاقم التربوي" وأن "استشارة لجنة التنسيق قد سبقت إعلان القرار". وما يستوقفنا في هذه الشهادة ليس فقط الإجراء الموصوف، بل السياق الذي يُوطّره؛ إذ تُشير إلى أن هذا التشاور لم يكن حدثاً استثنائياً بل جرى في سياق أوسع من العلاقات المهنية القائمة على الثقة والتقدير المتبادل. غير أن الأمر الأكثر دلالة هو التأثير الذي خلفه هذا الإشراك، إذ تُصرّح: "شعرت بمسؤولية كبيرة لأنني شاركت في قرار هادف". هذا الشعور بالمسؤولية الذي يُولّده الإشراك ليس مجرد مؤشر نفسي عابر، بل هو في جوهره ما يُسميه أكسل هونيت "تجربة الاعتراف الاجتماعي" (Honneth، 1995، صفحة 94)، تلك التجربة التي تُعزز التضامن وتُرسّخ الانتماء حين يجد الفرد أن مساهمته مُقدّرة ومُدمجة في النسيج المؤسسي، وأنه لم يُستشَر للديكور أو لاستيفاء شرط إجرائي، بل استُشير لأن رأيه يُعتدّ به فعلاً ويُضيف قيمة حقيقية للقرار.

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

وقد تكرر هذا النمط الإدراكي عبر مختلف المبحوثات بصورة تكاد تكون إجماعية؛ فالمبحوثة (م 11) تُقرّ بأن المشاركة في تحضير النظام الداخلي "خلقت نوعاً من النظام وشعرت بروح المسؤولية"، والمبحوثة (م 7) تؤكد أن المشاركة في تنظيم التوقيت الأسبوعي "شعرت بمسؤولية أكبر تجاه التنفيذ لأنني ساهمت في صياغته". وما يُلفت في هذا التواتر الإجمالي هو أن الشعور بالمسؤولية لا ينبع من مجرد الإبلاغ بالقرار أو فهمه، بل يرتبط حصراً بالمساهمة في صياغته؛ وكأن الفاعل التربوي حين يُشارك في بناء شيء ما يُصبح مسؤولاً عنه بطريقة مغايرة لمسؤوليته عما يُفرض عليه من الخارج. وهذا التمييز يُجسّد ما يؤكد علم النفس الاجتماعي من أن "الإحساس بالفاعلية" (sense of agency) شرط جوهري لتشكّل الالتزام المهني والشعور بالمسؤولية الحقيقية، لا المسؤولية الخوفية التي تنبثق من الخضوع للسلطة.

ويُرسّخ هذا التواتر في الإجابات ما أثبتته ألسغير (Alsughayir, 2016) من أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً إيجابياً مباشراً بتحسّن أداء المؤسسة، لأن الإشارك يُعزز شعور الموظف بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس مباشرة على أدائه الوظيفي. بيد أن ما تُضيفه بياناتنا الميدانية على هذه الخلاصة النظرية هو أن الأثر المؤسسي للتشاركية يتجاوز مستوى الأداء الفردي ليمتد إلى إنتاج ما يمكن تسميته بـ"الثقافة التنفيذية المشتركة"؛ أي تلك الاستعداد الجماعي للالتزام بتطبيق قرار ما لأن الجميع يشعرون بأنهم شاركوا في صنعه وأن صوتهم قد حضر فيه ولو بدرجات متفاوتة.

وتجدر الإشارة إلى أن القرار التشاوري لا يؤدي وظيفته على الوجه الأكمل إلا حين تتوفر جملة من الشروط الضمنية التي تجعله مصداقاً حقيقياً لا مجرد إجراء شكلي. فمن أبرز هذه الشروط: أن يكون النقاش مفتوحاً فعلاً على احتمالية التأثير في مضمون القرار، وأن يتمتع المشاركون بالمعلومات الكافية التي تُمكنهم من بناء رأي مُسبّب لا مجرد ردود فعل انطباعية، وأن يشعروا بضمانة حقيقية بأن اختلافهم لن يُولّد ضدهم عواقب سلبية. وحيثما اختلّ شرط من هذه الشروط، تتحول التشاركية من فضاء للكلمة والتأثير إلى مسرح للتوافق المُصطنع، وهو ما يُفسّر الفجوة التي يصفها بعض المبحوثين بين ما يقع وما يشعرون أنه ينبغي أن يقع.

2. القرار الاضطراري: الوجه الآخر للتسيير

في مقابل القرار التشاوري، يبرز القرار الاضطراري بوصفه الوجه الآخر للتسيير التربوي الذي لا يمكن إغفاله في أي تحليل سوسيولوجي جاد. فالمؤسسة التربوية، شأنها شأن أي تنظيم بشري، تعيش أحداثاً غير متوقعة تستدعي حسماً سريعاً لا يتسع لفضاء التداول والتشاور. والسؤال الجوهري الذي يُطرح

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

هنا هو: كيف يتعامل الفاعل التربوي مع هذا النوع من القرارات؟ وكيف يُفرّق في وعيه بين ما يُقبل مرغماً وما يُقبل قناعةً؟ وأين تقع حدود هذا الفارق في الاستجابة المؤسسية اليومية؟

ثمة مستويات متعددة لتفهم القرار الاضطراري داخل المؤسسة التربوية. فمن ناحية أولى، قد يكون هذا القرار مفروضاً من سلطة علوية خارج المؤسسة بموجب تعليمية إدارية أو تشريع وطني، وهو ما يُقلّص هامش رفضه إلى الصفر. ومن ناحية ثانية، قد يكون اضطرارياً بسبب ضيق الوقت وحدة الظرف المُستجدّ الذي يجعل الانتظار كلفةً أعلى من التسرع. ومن ناحية ثالثة، وهي الأكثر إشكالية، قد يُقدّم القرار على أنه اضطراري بينما ثمة من يرى أن هامشاً كافياً من التشاور كان ممكناً لو توفرت الإرادة اللازمة. وهذا النوع الأخير هو الأشدّ وطأةً على نفسية الفاعل التربوي وأشدّ تأثيراً في إنتاج الشعور بالغبن والإقصاء.

تُقدّم المبحوثة (م 4) إجابةً نوعية بالغة الأهمية حين تُشير إلى تجربة نظام الدوامين بوصفها "قراراً متعباً لكنهم تكيّفوا معه لكونه نتاج ظروف قاهرة". إن هذا القبول المشروط يُعبّر عن ما يُسميه مارش وسيمون "التكيف الاستراتيجي" (Simon، 1997، صفحة 169)؛ أي تلك القدرة على استيعاب القرار غير المرغوب فيه حين يُدرك الفاعل أن مصدره ظرفي قسري لا مزاجي تعسفي. وهذا التمييز دقيق للغاية: فالفاعل التربوي لا يرفض القرار الاضطراري في حد ذاته، بل يرفض القرار الاضطراري الذي يُقدّم بوصفه خياراً بينما هو في حقيقته اضطراب مُفَتَّع، أو الذي تغيب من ورائه أي شفافية في التعليل وأي اعتراف بالأثر الذي يُخلّفه على أصحابه.

والملاحظ أن القبول بالقرار الاضطراري يتفاوت بين المبحوثات بحسب طبيعة الثقة المتراكمة في العلاقة مع الإدارة. فحيث تسود ثقافة الانفتاح والتواصل، يميل الفاعل التربوي إلى إعطاء الإدارة "مساحة الشك" ويُقبل قرارها الاضطراري بمرونة أكبر، استناداً إلى خبرة تاريخية تثبت أن هذه الإدارة لا تلجأ إلى الحسم الانفرادي إلا حين لا يوجد مفرّ. في المقابل، حيث تُهيمن ثقافة التعتيم والهيمنة، يُبادر الفاعل إلى الشك في "اضطرارية" القرار المُعلنة، ويتحوّل ما كان يمكن أن يُقبل بهدوء إلى مصدر توتر واستياء.

ويُعمّق تصريح المديرية (م 1) هذه الفكرة حين تعترف بأن "القرار المفاجئ يُولّد صعوبات في التكيف حتى حين يكون استجابةً لموقف طارئ"، مُضيفاً أن "البديل هو التنسيق المسبق لتوطيد العلاقات". وهذا التصريح لافت لأنه يصدر عن موقع المديرية لا موقع المُنفّذة، مما يُشير إلى أن إدراك إشكالية القرار الاضطراري ليست حكراً على من يتلقونه، بل يُشاركهم فيها أحياناً من يُصدرونه، وإن بدرجات متفاوتة وزوايا نظر مختلفة. وهذا يُشير إلى أن المشكلة ليست في اضطرارية القرار في حد ذاتها،

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

بل في غياب التنسيق المسبق الذي يجعل من الاضطرار قاسياً أكثر مما ينبغي، وكأن إعداد الأرضية العلائقية الصحيحة قبل وقوع الأزمة هو في حد ذاته شرط من شروط الحوكمة الجيدة للطوارئ. وفي هذا يلتقي تحليلنا مع ما أثبتته سيمون من أن "عقلانية القرار المحدودة" تستدعي قدراً من التكيف المؤسسي المسبق حتى في مواجهة اللاتيقين (Simon، 1997، صفحة 88)، أي أن الاستعداد للقرار الطارئ هو نفسه ضرب من ضروب التخطيط العقلاني.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن القرار الاضطراري يُنتج في الغالب ما يمكن تسميته بـ"الندوب العلائقية"، تلك الآثار المديدة التي تتركها تجارب القهر القراري في ذاكرة المؤسسة الجماعية. فحتى حين يتكيف الأفراد مع قرار اضطراري ما، نادراً ما يُنسى بالسرعة التي يظن أصحاب القرار. ومع تراكم هذه التجارب، يُنتج ما يُسميه بعض الباحثين "فجوة المصداقية" (credibility gap)، أي تآكل تدريجي لرصيد الثقة الذي تتمتع به الإدارة في نظر الفاعلين، والذي حين يبلغ حداً معيناً لا يعود يُمكن إصلاحه بمجرد تحسين آليات التشاور الإجرائي.

3. حدود الثنائية: بين الخطاب التشاركي والممارسة الفعلية:

يكشف التحليل المقارن لإجابات المبحوثات عن تباين لافت بين خطاب التشاور الذي تُؤكدُه الغالبية، ومواقف نقدية أقل حدة تُشير إلى حدود هذا التشاور وقيوده. فالمبحوثة (م 8) ترى أن "الرأي يؤخذ به تارة ويكون شكلياً تارة أخرى"، فيما تُلاحظ المبحوثة (م 3) أن بعض المجالس "تتحول لإجراء شكلي لإضفاء طابع رسمي على قرارات مسبقة". وهذا التباين الذي يحضر داخل المؤسسة الواحدة يُشير إلى أن التشاركية ليست ظاهرة ثابتة، بل هي ممارسة متذبذبة تتشكل وفق المواضيع المطروحة والديناميات الشخصية والتوازنات المؤسسية اللحظية.

ولعل ما يُصعب تقييم هذا الواقع هو الطابع الضمني الذي يُميّز كثيراً من هذه الممارسات. فالمشاركة الشكلية لا تُعلن ولا يُجاهر بها، بل تحدث في سياق مُصمَّم بعناية ليبدو حقيقياً في شكله الإجرائي حتى وإن كان مُحدداً النتيجة مسبقاً. وهذا ما يجعل التمييز بين التشاركية الحقيقية والتشاركية الصورية في أحيان كثيرة ليس في بنية الآلية بل في ما تُنتجه: فالتشاركية الحقيقية تُفضي إلى تعديل القرار في بعض الحالات، بينما التشاركية الصورية تُفضي دائماً إلى تأكيد ما كان مُقرَّراً سلفاً. وهذا المعيار الوظيفي هو أكثر موضوعيةً من أي تقييم شكلي لعدد المجتمعين ومدة النقاش وتنوع الآراء المُبدأة.

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

وفي هذا الإطار يستحضر التحليل مجدداً مفهوم "استعمار عالم الحياة" عند هابرماس (Habermas، The theory of communicative action، 1987، صفحة 336)، الذي يصف الكيفية التي يخترق بها منطق الأنظمة الإدارية عالم الحياة اليومية للأفراد، فيُفرغ الممارسة التواصلية من محتواها الحقيقي ويُحوّلها إلى طقوس صورية. فحين تتحول المجالس إلى آليات لإضفاء الشرعية على ما هو محسوم مسبقاً، تكون "المشاركة" قد فقدت معناها التواصلية الحقيقي لتغدو مجرد إجراء يُعيد إنتاج علاقات الهيمنة بلغة الديمقراطية. والخطورة هنا تتضاعف لأن هذا الشكل من الاستعمار التواصلية يعمل بصمت ودون أن يُعلن عن نفسه، بل كثيراً ما يُقدّم بخطاب التحديث والمشاركة والحوكمة التشاركية، وهو خطاب ذو مشروعية رمزية عالية يجعل الاعتراض عليه مكلفاً اجتماعياً حتى لمن يُدرك التناقض.

بيد أن هذا التشخيص النقدي ينبغي أن يُوازَن بملاحظة أساسية: فحتى الفضاء التشاوري المحدود يُؤدي وظيفة اجتماعية حقيقية تتمثل في إنتاج الشعور بالانتماء والاعتراف المؤسسي. وهذا ما تُعبّر عنه المبحوثة (م 9) حين تُصرّح بأن "المشاركة تُؤدّ الانسجام والانتماء"، مما يُشير إلى أن الفضاء التشاوري، حتى حين يكون قاصراً عن بلوغ مُثل الديمقراطية التشاركية الكاملة، يظل يؤدي دوراً لا غنى عنه في تماسك الجماعة التربوية. وهذا يعني أن الثنائية بين تشاركية حقيقية وتشاركية صورية ليست ثنائية صارمة بالمعنى الوجودي، بل هي طيف من الممارسات تُنتج على درجات متفاوتة أثراً اجتماعياً حقيقياً. فحتى المجلس الذي يبدو إجراءً شكلياً يُتيح للفاعلين لقاء وتداولاً وتبادلاً للمعلومات يظل ذا قيمة وإن لم يصل إلى مستوى التأثير الحقيقي في مضمون القرار.

والمسألة إذن ليست "هل التشاركية حقيقية أم صورية؟"، بل "ما الحد الأدنى من التشاركية الحقيقية الذي يُبقي على وظيفتها الاجتماعية الجوهرية؟"، وهو سؤال تختلف الإجابة عنه باختلاف السياق المؤسسي والتاريخ العلائقي وطبيعة الموضوع المطروح، مما يجعله سؤالاً إمبيريقياً في جوهره لا يُجيب عنه أي نموذج نظري مجرد مهما بلغت دقته ورهافته.

ثانياً: العملية التشاركية ومبدأ الاعتراف بالهوية المهنية في المجال التربوي

1. المشاركة وأثرها على الشعور بالمسؤولية والتقدير:

يُشكّل مبدأ الاعتراف بالهوية المهنية للفاعل التربوي الأساس الذي تتبنى عليه الرغبة في المشاركة الفعلية. فالأستاذ حين يُشارك في القرار لا يسعى فقط إلى التأثير في مساره، بل يسعى من خلال ذلك إلى إثبات جدارته المهنية وانتزاع اعتراف الإدارة بكفاءته وخبرته. وهذا ما تُعبّر عنه المبحوثة (م 2) بصورة

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

رمزية بليغة حين نقول إن المشاركة "تضع لمسة لمنصبك"، وإن غيابها "يلغي وجودك"، وهو تعبير يُجَلِّي الرغبة في التحول من شاغل المنصب إلى الفاعل المؤثر. وهذا التحول بالذات هو ما يُفَرِّق بين المهني الذي يُؤدّي دوره بوصفه وظيفة مفروضة، والمهني الذي يُمارس عمله بوصفه مشروعاً يُعبّر عن ذاته ويدافع عن قيمه.

وفي هذا السياق يُضَيء مفهوم "الاعتراف" عند أكسل هونيت الجانب المعيارى العميق لهذه الديناميكية. فهونيت يُميّز بين ثلاثة مستويات للاعتراف: الحب والرعاية، والحقوق والمساواة، والتضامن والتقدير الاجتماعى (Honnet, 1995، صفحة 125). وما يطالب به الفاعل التربوي في سياق المؤسسة هو الاعتراف على المستوى الثالث تحديداً: أي الاعتراف بمساهمته الخاصة في ضوء قيم مشتركة، وهو الاعتراف الذي يُكسب الفرد الإحساس بالقيمة الذاتية ويُعزز انخراطه في الجماعة المهنية. وحين يُحرّم الفاعل التربوي من هذا الاعتراف، لا يتراجع فحسب أدائه الوظيفي، بل تتعرض هويته المهنية بأسرها لما يُسميه هونيت "الإهانة الأخلاقية" (moral injury)، أي تلك الجرحة الهوياتية العميقة التي تنجم عن رفض الاعتراف بمكانة الفرد ومساهمته داخل الجماعة.

ويُجَلِّي تصريح المبحوثة (م أ1) "كلما كان القرار قراري يحفزني على بذل مجهودات أكبر" الترابط البنوي بين الانتماء والمشاركة: فالانتماء ليس سبباً للمشاركة بل نتيجة لها، وهو ما يؤكد مركزية التشاور في بناء الهوية المؤسسية للفاعل التربوي. فحين يرى الأستاذ أن قراراته وآراءه مُدمجة في الفضاء المؤسسي، يتشكّل لديه ما يُسميه بورديو "الحسّ العملي" للانتماء (Le sens pratique, Bourdieu)، (1980، صفحة 88)، أي ذلك الإدراك الوجداني بأن المؤسسة فضاءه الطبيعي الذي يُمارس فيه قدراته. وهذا الحس العملي لا يُكتسب بقرار إداري ولا يُنتج بمجرد الإعلان عن قيم التشاركية، بل يتشكّل ببطء عبر تراكم التجارب اليومية التي يشعر فيها الفاعل بأن صوته يُعتدّ به وأن حضوره في المؤسسة ليس مجرد تنفيذ بل إسهام حقيقي في بنائها

2. المشاركة والانتماء والاعتراف الرمزي:

تتصل مسألة الاعتراف الرمزي بما وصفه تورين بـ"الهوية الاجتماعية للعمال" (Touraine, 1973، صفحة 100)، أي تلك البنية الهوياتية التي تتشكّل عبر علاقات العمل وتحدد كيفية إدراك الفرد لموقعه في المنظومة المهنية. وما يكشفه الميدان هو أن غياب المشاركة لا يُفضي فقط إلى انخفاض الدافعية، بل يُطلق أحياناً ما يُمكن تسميته "أزمة الاعتراف المؤسسي"، وهي أزمة صامتة في الغالب لا

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

تُعبر عن نفسها بالصراع المفتوح بل بالانسحاب التدريجي والمقاومة الخفية والامتنال الشكلي الخالي من أي اندماج حقيقي.

يتجلى ذلك في تجربة المبحوثة (م 5) التي تخبرنا أن "غياب المشاركة يولد شعوراً بالانحيازية"، بل تذهب إلى أنها "رفضت قرارات بسبب الإقصاء من الصياغة". ومن منظور سوسيولوجي، يكشف هذا الموقف عن آلية دفاع هوياتية يلجأ إليها الفاعل حين يدرك أن مشروعيته المهنية مهددة. فالرفض هنا ليس عصياناً تنظيمياً بل هو استراتيجية رمزية للمطالبة بالاعتراف وإعادة تأكيد الوجود داخل حقل المؤسسة، وهو ما يُعيدنا إلى ما وصفه كروزييه وفريدبرغ بـ"منطق الفاعل" الذي يُحافظ دوماً على هامش من الحرية والمقاومة داخل التنظيم (Crozier و Friedberg، 1977، صفحة 53). فالفاعل في تحليل كروزييه وفريدبرغ ليس أداة سلبية في يد المنظومة، بل هو لاعب استراتيجي يُوظف الموارد المتاحة له للتفاوض على موقعه وصون هويته، حتى في أشد الفضاءات المؤسسية مركزية وتراتبية.

وتُعمق المبحوثة (م 6) هذه الرؤية حين تلاحظ أن "المشاركة جيدة لكنها تحتاج لتعزيز" وأن "الجهد يقل في الحالات المستعجلة التي يغيب فيها التشاور"، مُشيرةً بذلك إلى ما يُمكن تسميته "المشاركة المشروطة": فالانتماء يتغذى بالاستمرارية في التشاور وليس فقط بمناسباته الموسمية. وهذه الاستمرارية هي بالضبط ما يفرق بين التشاركية بوصفها ثقافة مؤسسية راسخة، والتشاركية بوصفها إجراءً إدارياً طارئاً يُستدعى في المواقف الحرجة ثم يُهمل في الأوقات الاعتيادية. وهذا يُحيلنا إلى ما أثبتته محسن وآخرون (Mohsen, Halim, & Zawawi, 2020, pp. 42-51) من أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تُخلق لديهم إحساساً بالاعتراف الاجتماعي مما يُعزز الانتماء ويُقلل مستويات التوتر داخل بيئة العمل، غير أن هذا الأثر يتآكل بسرعة حين تكون المشاركة انتقائية، إذ يدرك الفاعل التربوي بحساسية مرهفة متى يُستدعى للتشاور لأنه شريك حقيقي ومتى يُستدعى لأنه شاهد يُضفي الشرعية على ما هو محسوم.

3. العلاقة بين المشاركة والأداء: قراءة في المعطيات الميدانية

تُظهر المقارنة المنهجية بين حالات الأداء المرتفع وحالات الأداء المنخفض في هذه الدراسة أن القرار التشاركي يرتبط بمؤشرات الأداء الإيجابي بصورة منتظمة ومتسقة. فالمبحوثات اللواتي يُصنفن مؤسستهن بالإيجابية يُشركن جميعهن مفهوم التشاور في توصيفهن، في حين تحضر مفردات الضغط والإحباط والمقاومة بصورة مرتبطة بحالات الإقصاء من القرار. وهذا الترابط الذي تكشفه البيانات ليس

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

مجرد مصادفة إحصائية، بل يُعبّر عن علاقة بنيوية عميقة بين طريقة صنع القرار وطبيعة الثقافة المؤسسية السائدة التي تُنتجها هذه الطريقة على المدى البعيد.

ولعل أبلغ تعبير ميداني عن هذه العلاقة ما تُصرّح به المبحوثة (م إ3): "القرار التشاركي يجعل المردود أكبر وأدق. الفرض دون توضيح يجعلني أعمل بنفس الجودة ولكن بمعنويات وطاقة منخفضة". هذا التمييز الدقيق بين جودة الأداء الشكلية وجودة الأداء الوجدانية هو بالضبط ما تُشير إليه نظرية الدافعية الداخلية عند ديسي وريان، التي تُميّز بين "الدافعية الجوهرية" القائمة على القناعة الذاتية و"الدافعية الخارجية" المرتبطة بالحوافز والإلزام (Deci و Ryan، 1985، صفحة 67)، فالأداء المدفوع بالقناعة الداخلية يتميز ليس فقط في مستواه الكمي بل أيضاً في مرونته وقدرته على الاستمرار في الظروف الصعبة وتجاوز العقبات غير المتوقعة، في حين يبقى الأداء المدفوع بالإلزام الخارجي محدوداً بحدود الاشتراطات الرسمية ولا يتجاوزها إلا نادراً. وهذا التمييز هو ما يُفسّر تلك الفجوة التي يلاحظها المراقب الخارجي بين مؤسستين تربويتين متماثلتين في هياكلهما الرسمية ومواردهما المادية، لكن تتباينان تبايناً لافتاً في حيوية أطقمهما التربوية ومبادراتهما غير المنتظرة؛ فالفارق في الغالب ليس في الإمكانيات بل في طريقة صنع القرار وما تُنتجها من طاقة مؤسسية حية أو خاملة.

ثالثاً: الأسلوب الاستراتيجي للقرار التشاركي في مأسسة الجماعة التربوية

1. من التشاور الموسمي إلى التشاركية البنائية

تكشف البيانات الميدانية عن طموح جماعي يتردد بصورة واضحة في إجابات غالبية المبحوثات، ويتمثل في الانتقال من نمط "التشاور الموسمي" المرتبط بالمناسبات والظروف الظرفية، إلى "التشاركية البنائية" بوصفها ممارسةً تنظيمية مستقرة ومكوّناً دائماً من مكونات الثقافة المؤسسية. فالتشاركية هنا لا تُفهم باعتبارها مجرد تقنية إدارية عابرة، بل باعتبارها نمطاً من أنماط التنظيم الاجتماعي الذي يُعيد صياغة العلاقة بين الإدارة والفاعلين التربويين على أساس الحوار والتنسيق والتفاعل المستمر.

وتُعبّر المبحوثة (م أ6) عن هذا التوجه بوضوح حين تؤكد ضرورة أن يصبح "الأسلوب تشاورياً جماعياً دائماً لتقليل الأخطاء وتحسين الأداء العام". ويكشف هذا التصور عن انتقال مهم من منطق السلطة الأحادية إلى منطق "العقلانية الجماعية"، حيث لا تُقاس قيمة المشاركة بكونها مطلباً رمزياً أو

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

حقاً إدارياً فحسب، بل بقدرتها العملية على تحسين جودة الأداء التنظيمي وتقليص احتمالات الصراع وسوء الفهم. وهذا ما يجعل المشاركة آليةً لإنتاج الانسجام المهني أكثر من كونها مجرد إجراء شكلي.

ويتقاطع هذا المعطى مع ما طرحه عالم التنظيمات Rensis Likert في نموذج الخاا بالنظام التنظيمي الرابع، حيث يرى أن التنظيمات الأكثر فعالية هي تلك التي تعتمد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بوصفها ثقافة تنظيمية دائمة وليست ممارسة استثنائية مرتبطة بالأزمات أو المناسبات (Likert R، 1967، صفحة 49). فليكرت يعتبر أن المشاركة تُنتج شعوراً بالانتماء والالتزام، وتُحوّل العامل من منفذ سلبي إلى فاعل مندمج في أهداف المؤسسة.

وما يمنح هذا الطرح بعده السوسيولوجي في سياق الدراسة الحالية هو أن المعطيات الميدانية لا تُثبت فقط فاعلية المشاركة، بل تُظهر أيضاً أن التشاركية تُعيد تشكيل “الروابط المهنية” داخل المؤسسة. فكلما توسعت دائرة التشاور، تقلصت المسافات الرمزية بين الإدارة والطاخم التربوي، وبرز ما يسميه علماء الاجتماع بـ “الرأسمال الاجتماعي التنظيمي”، أي ذلك المخزون من الثقة والتعاون والتفاهم الذي يسمح للمؤسسة بالعمل بصورة أكثر انسجاماً وفعالية.

كما يتعزز هذا التحليل بنتائج دراسة أرسلان وديمير (Arslan و Demir، 2020، الصفحات 137-152)، التي توصلت إلى أن النمط العقلاني التشاركي في اتخاذ القرار يرتبط إيجابياً بدافعية العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، لأن المشاركة تُنتج شعوراً بالعدالة التنظيمية والوضوح المهني، وتُخفف من الإحساس بالإقصاء الإداري. ويمكن القول إن هذا النمط من التسيير يقترب مما يسميه Max Weber بـ “العقلانية التنظيمية”، حيث تصبح القرارات أكثر شرعية عندما تستند إلى التوافق والإقناع لا إلى السلطة المجردة فقط.

2. شروط فعالية القرار التشاركي: نحو بناء الجماعة التربوية

تُبرز إجابات المبحوثات أن فعالية القرار التشاركي لا ترتبط بمجرد إشراك الأفراد في النقاش، بل تقوم على مجموعة من الشروط الإجرائية والقيمية المتكاملة. فعلى المستوى الإجرائي، تشير المبحوثة (م 1) إلى عناصر متكررة في أغلب التصريحات مثل: “التنسيق، الوضوح، التشاور المسبق، العدالة، سرعة الإصدار، والمتابعة”. وتكشف هذه العناصر عن وعي تنظيمي متقدم يُدرك أن القرار الفعال هو القرار الذي يُبنى بطريقة واضحة ومنظمة وقابلة للتنفيذ.

أما على المستوى القيمي، فتؤكد المبحوثة (م 2) أن القرار ينبغي أن “يخدم المؤسسة والموظف معاً”، وهو ما يرسخ مبدأ “المنفعة المتبادلة” بوصفه أساساً للاستقرار المهني. فالعامل التربوي لا يتفاعل

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

إيجابياً مع القرار لأنه مفروض إدارياً، بل لأنه يشعر بأنه يُراعي مصالحه المهنية ويعترف بمكانته داخل المؤسسة. وهنا تتجلى أهمية مفهوم "العدالة التنظيمية" الذي يشير إلى شعور الأفراد بأن القرارات تُتخذ وفق معايير عادلة ومتوازنة.

وتُعمق المبحوثة (م 2) هذا التصور حين تُشير إلى أن "قراراً فشل بسبب عدم وضوحه وطريقة صدوره"، وهو ما يكشف عن ما يمكن تسميته سوسيولوجياً بـ"تكلفة الغموض التنظيمي". فالقرار الغامض لا يؤدي فقط إلى سوء التنفيذ، بل يُنتج حالة من التوتر والتأويل المستمر داخل الجماعة المهنية، ويُضعف الثقة في الإدارة. وهذا ما تؤكدُه أيضاً المبحوثة (م 11) بقولها: "الغموض يستنزف الجهد في محاولة فهم القرار عبر التفاوض الإضافي"، وهو ما يتقاطع مع تحليل Herbert Simon الذي يرى أن نقص وضوح المعلومات يؤدي إلى اضطراب عملية اتخاذ القرار وارتفاع الكلفة التنظيمية (Simon, 1997، صفحة 122).

ومن جهة أخرى، تُبرز المبحوثة (م 10) أهمية "متابعة تنفيذ القرار وتقييم أثره على أرض الواقع لتحسين الفعالية والأداء"، وهو ما يعكس وعياً بأهمية التقييم المستمر والتغذية الراجعة داخل المؤسسة. ويُحيل هذا التصور إلى ما طرحه Chris Argyris وDonald Schön ضمن مفهوم "التعلم الحلقي المزدوج"، الذي يقوم على مراجعة المؤسسة لأساليبها وافترضاها الأساسية في ضوء نتائج القرارات السابقة (Argyris و Schön, Organizational learning II: Theory, method, and practice, 1996، صفحة 22)، فالمؤسسة التربوية لا تتطور فقط عبر إصدار القرارات، بل عبر قدرتها على تقييم آثارها وتصحيح اختلالاتها بصورة مستمرة.

ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم، يمكن القول إن هذه الشروط تُساهم في تحويل المؤسسة من مجرد جهاز إداري هرمي إلى "جماعة مهنية متفاعلة"، حيث يُصبح القرار وسيلة لبناء التضامن المهني لا مجرد أداة للضبط الإداري. وهذا ما يقترب من تصور Émile Durkheim الذي يرى أن التنظيمات الحديثة تحتاج إلى أشكال من التضامن القائم على التعاون والتكامل الوظيفي بدل الإكراه السلطوي.

3. التفسير السوسيولوجي: نحو نموذج تربوي تشاركي

تُتيح المعطيات الميدانية صياغة نموذج تفسيري لديناميكية التشاركية داخل المؤسسة التربوية، يقوم على ثلاثة مستويات مترابطة: الاعتراف، والثقة، والفعالية. وهذه المستويات لا تعمل بصورة منفصلة، بل تُشكّل نسقاً اجتماعياً متكاملًا يُفسّر كيفية تشكل الجماعة التربوية واستمرارها.

الفصل الثالث: تشاركية اتخاذ القرار من الاعتراف إلى مأسسة الجماعة التربوية

فعلى مستوى الاعتراف، تُظهر البيانات أن الفاعل التربوي يُدرك المشاركة باعتبارها شكلاً من أشكال الاعتراف بكفاءته وخبرته المهنية. فحين يُستشار العامل التربوي ويُؤخذ برأيه، يشعر بأنه عضو فاعل داخل المؤسسة لا مجرد منفذ للتعليمات. وهذا ما يتقاطع مع أطروحات Axel Honneth التي تعتبر أن الاعتراف يُمثل شرطاً أساسياً لبناء الهوية المهنية وتعزيز الشعور بالكرامة والانتماء داخل الجماعات الاجتماعية.

أما على مستوى الثقة، فتُبرز الإجابات أن المناخ التنظيمي القائم على الثقة المتبادلة يُخفف من حدة التوترات ويُيسر تقبل القرارات حتى في غياب المشاركة المباشرة. ويتجلى ذلك في تصريح المبحوثة (م 2): "الثقة في الإدارة تجعلني أقبل القرار حتى لو لم أشارك فيه". ويكشف هذا المعطى أن الثقة تُشكل رأسماً رمزياً يسمح باستمرار التماسك التنظيمي، ويُقلل من النزاعات المهنية الناتجة عن سوء الفهم أو الشعور بالتهميش.

وعلى مستوى الفعالية، تُظهر المعطيات أن القرار التشاركي يرتبط بصورة منتظمة بمؤشرات الأداء الإيجابي، سواء من حيث سرعة التنفيذ أو جودة التنسيق أو انخفاض الصراعات المهنية. فكلما اتسعت دائرة المشاركة، ارتفع مستوى الالتزام الجماعي بالقرار، لأن الأفراد يميلون إلى تنفيذ القرارات التي يشعرون أنهم ساهموا في صياغتها. وهذا ما ينسجم مع التحليلات الحديثة في سوسيولوجيا التنظيم التي تعتبر أن المشاركة تُعزز "الاندماج المهني" وتُنتج أشكالاً أكثر استقراراً من الانضباط الذاتي.

خاتمة:

وفي ضوء هذا التحليل، يمكن القول إن مأسسة الجماعة التربوية لا تتحقق فقط عبر الهياكل الرسمية أو توزيع المهام الإدارية، بل تستند إلى بناء "عقد تواصلي" ضمني بين الإدارة والطاقم التربوي، يقوم على الاعتراف المتبادل والثقة والتشاور المستمر. وهنا تتجسد عملياً أفكار Jürgen Habermas الذي يرى أن شرعية القرار لا تتبع من السلطة القانونية وحدها، بل من "الإجماع التواصلي" المتحقق عبر النقاش العقلاني الحر بين الفاعلين الاجتماعيين (Habermas, The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society, 1984، صفحة 290).

وبالتالي، فإن التشاركية داخل المؤسسة التربوية لا ينبغي النظر إليها كإجراء إداري تقني فحسب، بل بوصفها آلية سوسيولوجية لإنتاج الانتماء المهني، وتعزيز التضامن التنظيمي، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، بما يسمح ببناء جماعة تربوية أكثر تماسكاً وفعالية وقدرةً على مواجهة التحولات التربوية والتنظيمية المعاصرة.

الخاتمة

□ مناقشة الفرضيات الدراسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

«كلما كان الأسلوب التشاركي في عملية اتخاذ القرار حاملاً لأبعاد الديمقراطية التنظيمية، كلما اتسم الأداء الوظيفي للفاعلين التربويين بقيم الانفتاح والتواصل».

تجد هذه الفرضية سنداً قوياً في المعطيات الميدانية، إذ كشفت النتائج أن الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرار لا ينعكس فقط على تحسين الأداء الوظيفي من الناحية الكمية، بل يحدث تحولاً نوعياً في طبيعة العلاقات المهنية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية. فقد أظهرت تصريحات المبحوثات أن المشاركة في القرار تُعزز روح التعاون والانفتاح وتقوي التواصل بين الفاعلين التربويين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء والاستقرار التنظيمي.

وفي هذا السياق، نُصِّح المبحوثة (م 4) بأن المؤسسة «تتعم بالديمقراطية وروح التعاون مما قلل الأخطاء»، وهو ما يعكس تحولاً واضحاً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث يصبح التواصل والتعاون أساساً للعمل الجماعي بدل الاختصار على العلاقات السلطوية التقليدية.

كما تُبرز المعطيات الميدانية أن الديمقراطية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية لا تعني إلغاء السلطة الإدارية أو تجاوز البناء الهرمي، بل تتمثل أساساً في إرساء مناخ تنظيمي قائم على الحوار وتبادل الآراء والانفتاح في التواصل. ومن ثم، فإن التشاركية حين تُمارس بصورة فعلية ومنظمة تُنتج ثقافة تنظيمية جديدة تُعزز الثقة والانتماء وتقوي ما يُعرف بالعقلانية التواصلية، التي تجعل الفاعل التربوي أكثر اندماجاً مع أهداف المؤسسة وأكثر استعداداً للمساهمة في تحقيقها.

وعليه؛ يمكن القول إن الفرضية الرئيسية قد تحققت ميدانياً، حيث تبين أن الأسلوب التشاركي القائم على أبعاد الديمقراطية التنظيمية يُسهم في بناء أداء وظيفي يتسم بالانفتاح والتواصل والتعاون، ويُعزز جودة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التربوية.

أما بخصوص التفرعات التي انبنت عليها الفرية العامة، فلا بأس أن نعود إليها بالاقتراب والتحليل، بغية ملامسة مؤشراتها وعلاماتها على الواقع الميداني، حيث نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

«كلما كان الأسلوب الاستراتيجي لاتخاذ القرار قائماً على التشاور والتخطيط التشاركي، كلما تفعّلت دينامية الأداء الوظيفي للفاعلين التربويين داخل المؤسسة».

تُثبت البيانات الميدانية صحة هذه الفرضية بصورة شبه إجماعية، إذ أكدت أغلب المبحوثات وجود علاقة طردية مباشرة بين التشاور في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي. فحين تُصرّح المبحوثة (م 2) بأن «القرار التشاركي يرفع المردود، بينما تتخفّض الدافعية حين يُفرض القرار دون توضيح»، فإنها تُجسد من خلال تجربتها الميدانية ما تؤكده الفرضية نظرياً. ويتكرر هذا المعنى لدى المبحوثة (م 8) التي ترى أن «التشاركية تحسن الأداء وتزيد الحماس والالتزام، بينما الفرض يقلل الدافعية»، وكذلك عند المبحوثة (م 3) التي تُميز بين أداء مرتفع المعنويات في ظل القرار التشاركي وأداء منخفض الطاقة حين يكون القرار مفروضاً.

وتكشف هذه المعطيات أن إشراك الفاعلين التربويين في عملية اتخاذ القرار يُسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء المهني، كما يزيد من مستوى الالتزام بتنفيذ القرارات، لأن الفاعل يشعر بأنه جزء من عملية البناء التنظيمي وليس مجرد منفذ للتعليمات. كما أن التخطيط التشاركي يُوفر مناخاً تنظيمياً أكثر استقراراً، ويُقلل من مظاهر التوتر والرفض التي قد تنتج عن القرارات الفوقية المفروضة. غير أن النتائج الميدانية أظهرت كذلك أن التشاور وحده لا يكفي لتحقيق الأداء الفعال ما لم يقترن بالوضوح والشفافية والمتابعة المستمرة. فقد أشارت المبحوثة (م 1) إلى أن «قراراً ما فشل بسبب غياب الوضوح في مضمونه وطريقة صدوره»، وهو ما يدل على أن التشاور الشكلي أو الصوري لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الوظيفي، بل قد يُنتج نوعاً من الغموض التنظيمي وضعف الثقة داخل المؤسسة.

وعليه؛ يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت ميدانياً، حيث تبين أن الأسلوب الاستراتيجي القائم على التشاور والتخطيط التشاركي يُساهم في تفعيل دينامية الأداء الوظيفي، غير أن فعاليته تبقى مرتبطة بمدى توفر الشفافية ووضوح القرار وآليات المتابعة داخل المؤسسة التربوية.

زائداً إلى ذلك؛ تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

«كلما اتّسمت استراتيجية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية بالمرونة البنوية والمشاركة الفعلية، كلما تميز الأداء الوظيفي للفاعلين التربويين بمؤشرات الديمقراطية التنظيمية».

تُظهر المعطيات الميدانية دعماً واضحاً لهذه الفرضية، مع بعض التحفظات المرتبطة بطبيعة الممارسة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية. فقد تبين أن وجود قيادة مرنة تعتمد التشاور وتفتح المجال أمام المشاركة الفعلية للفاعلين التربويين ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي، من خلال تعزيز الشفافية وتبادل المعلومات وتكافؤ فرص التعبير، وهو ما يُعد من أبرز مؤشرات الديمقراطية التنظيمية داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، يتضح أن المرونة البنائية في اتخاذ القرار تُسهم في تقليص حدة المركزية الإدارية، وتُعزز الشعور بالانخراط في الشأن المؤسسي، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويُقوي روح الانتماء لدى الفاعلين التربويين. كما أن المشاركة الفعلية، وليس الشكلية، في صنع القرار تُعيد تشكيل العلاقات المهنية على أساس التعاون بدل التبعية، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء واستقراره. غير أن المعطيات الميدانية تشير في المقابل إلى أن هذه الديمقراطية تبقى محدودة نسبياً، إذ لم تصل إلى مستوى إعادة توزيع السلطة بشكل جذري داخل المؤسسة، بل ظلت محصورة في إطار مؤسسة التشاور ضمن حدود التسلسل الهرمي القائم. وبذلك يمكن الحديث عن ديمقراطية تنظيمية وظيفية أكثر منها بنائية، حيث يظهر التغيير في أساليب العمل والمناخ الداخلي دون أن يمتد إلى البنية السلطوية الرسمية. وعليه، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت جزئياً، إذ تؤكد النتائج أن المرونة البنائية والمشاركة الفعلية تسهمان في تعزيز مؤشرات الديمقراطية التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي، غير أن هذا التأثير يظل مقيداً بطبيعة البنية الإدارية التقليدية التي تحد من عمق التحول الديمقراطي داخل المؤسسة التربوية.

ختاماً:

خلصت هذه الدراسة السوسولوجية الميدانية، بعد مسار تحليلي معمق رصدت من خلاله ديناميات اتخاذ القرار وأثرها على أداء الموظفين بالمدرسة الابتدائية مكايي عائشة بحاسي غلة ولاية عين تموشنت، إلى جملة من النتائج التي تتجاوز في دلالتها حدود الحالة المدروسة لتُلامس إشكاليات بنائية أعمق تخص طبيعة الحوكمة التربوية في السياق الجزائري الراهن.

فقد تبين أن المؤسسة التربوية محل الدراسة تعيش حالة من التوتر البنائي بين خطاب التشاركية الذي تُعلنه وممارسة السلطة التي تُجسدها؛ إذ تتسم بنية اتخاذ القرار فيها بما يمكن تسميته "التشاور

المؤطر"، أي ذلك الشكل من المشاركة الذي يجري داخل هامش مرسوم مسبقاً لا يطل القرارات ذات الطابع السيادي ولا يملك صلاحية تغيير توجهاتها الكبرى، مما يُفضي إلى مشاركة إجرائية تُضفي على القرار شرعيةً ظاهرية دون أن تمسّ البنية الأصلية لتوزيع السلطة داخل المؤسسة.

وعلى صعيد أثر عملية القرار على الأداء الوظيفي، كشفت البيانات الميدانية المُستقاة من المقابلات عن علاقة بنيوية عميقة بين طريقة صنع القرار وجودة الأداء؛ فكلما اتسم القرار بالطابع التشاركي وأنبنى على فضاء تواصل حقيقي، ارتفع مستوى الالتزام الوجداني لدى الموظفين وتعززت دافعيتهم الداخلية وتعمّق إحساسهم بالمسؤولية الجماعية تجاه المؤسسة. في حين أفضى القرار الانفرادي المفروض إلى ما يمكن وصفه بـ"الأداء الشكلي الفاقد للطاقة"، أي ذلك الأداء الذي يستوفي الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية دون أن يرقى إلى مستوى المبادرة والانخراط الحقيقي في حياة المؤسسة.

كما أثبتت الدراسة من خلال المقابلات المُجرّاة مع الموظفين أن الفاعل التربوي يحمل وعياً نقدياً متصاعداً تجاه طريقة صنع القرار داخل المؤسسة، إذ يدرك بحساسية مرهفة الفرق بين القرار الذي يُشرك في بنائه عبر نقاش حر، والقرار الذي يُفرض عليه من الخارج دون أي اعتداد بتجربته أو رأيه. وينعكس هذا الوعي مباشرةً على مستوى التزامه وانخراطه الوجداني في حياة المؤسسة، إذ تتحول المشاركة الحقيقية من مجرد إجراء إداري إلى فعل هوياتي يُعيد تعريف علاقة الفاعل بمؤسسته ويُرسّخ انتماءه المهني.

وقد كشفت الدراسة كذلك أن غياب التواصل الفعلي داخل المؤسسة لا يُنتج فقط انخفاضاً في مستوى الأداء، بل يُؤلّد ما يمكن تسميته "المقاومة الصامتة"، تلك الاستراتيجية التي يلجأ إليها الموظف حين يدرك أن صوته مُهمّش وأن مساهمته غير مُعترف بها، فيتراجع التزامه التنظيمي تدريجياً ويتحول الانتماء المؤسسي إلى مجرد ارتباط شكلي لا يتجاوز حدود الواجب الوظيفي الضيق.

وفي ضوء هذه النتائج، يُوصي هذا البحث بضرورة الانتقال من التشاور الموسمي المرتبط بالآزمات والمناسبات إلى التشاركية البنوية بوصفها ثقافة تنظيمية راسخة تُرسّخ مبدأ الاعتراف بالهوية المهنية للفاعل التربوي وتُعيد إنتاج الثقة المؤسسية بوصفها رأسماً رمزياً لا قيام للمؤسسة دونه. كما يدعو إلى بناء فضاء تواصل حقيقي داخل المؤسسة التربوية يقوم على الاعتراف المتبادل والتفاوض الصادق، بما يُحوّلها من جهاز ضبط إداري إلى جماعة مهنية فاعلة ومتماسكة قادرة على مواجهة تحديات الإصلاح التربوي المعاصر.

وفي مجمل القول؛ تبقى إشكالية اتخاذ القرار وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية الجزائرية إشكاليةً مفتوحة أمام مزيد من البحث والتقصي، لا سيما في ظل التحولات التنظيمية والإصلاحية المتسارعة التي تشهدها المنظومة التربوية، مما يجعل من الدراسات السوسيولوجية الميدانية ضرورةً علمية لا ترفاً أكاديمياً، بل أداةً حقيقية لكل من يسعى إلى فهم المؤسسة التربوية.

المصادر والمراجع

● قائمة المصادر والمراجع:

1. Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Wiley.
2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
3. Arslan, E. T., & Demir, H. (2020). The effect of decision-making styles of managers on employees' motivation and performance. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 22(1).
4. Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Les Éditions de Minuit.
5. Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action*. Éditions du Seuil.
6. Chris, A. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. Jossey-Bass.
7. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
9. Durkheim, É. (2002). *Education and Sociology*. Free Press.
10. Durkheim, É. (2007). *De la division du travail social*. Presses Universitaires de France.
11. Edwin A. Locke, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation* (Vol. 59). American Psychologist.
12. Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 6(78).
13. Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society* (Vol. 1). ((. McCarthy, Trad.) Beacon Press.
14. Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action* (Vol. 2). (T. McCarthy, Trad.) Beacon Press.

- 15.Habermas, J. (1992). *L'espace public*. (M. B. Launay, Trad.) Payot.
- 16.Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. (J. Anderson, Trad.) MIT Press.
- 17.Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
- 18.Likert. (1967).
- 19.Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- 20.Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Routledge.
- 21.Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- 22.Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- 23.Mohsen, A., Halim, H., & Zawawi, N. (2020). Employee participation in decision-making and its effect on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(2).
- 24.OECD. (2013). *Teachers for the 21st century: Using evaluation to improve teaching*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- 25.Palinka, L. A. (2015). *Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. Administration and Policy in Mental Health*. Récupéré sur Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. Administration and Policy in Mental Health: <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- 26.Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.
- 27.Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* .
- 28.Simon, H. (1997). *Administrative behavior* (Vol. 4). Free Press.

- 29.Touraine, A. (1973). *La production de la société*. Éditions du Seuil.
- 30.UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* UNESCO Publishing.
- 31.Weber, M. (1978). *Economy and society*. University of California.
- 32.Weber, M. (1978). *Economy and society* . (G. Roth, & C. Wittich, Trads.) University of California Press.
33. بالعجوز, ح. (2010). *مدخل لنظرية القرار*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
34. شحات, م. (2010). *مدخل لعلم الإدارة العامة*. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
35. عبد الباقي, ص. ا. (2005). *السلوك التنظيمي بين الإنتاجية المالية والعلمية*. مصر: الدار الجامعية.
36. و. ا. (2016). *دليل تسيير المؤسسات التربوية*. الجزائر: وزارة التربية الوطنية.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

ماستر 2: علم اجتماع عمل وتنظيم



دليل المقابلة الخاص بـ:

عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على أداء الموظفين داخل المؤسسة التربوية الجزائرية.

دراسة سوسيو ميدانية بالمدرسة الابتدائية "مكاوي عائشة" بحاسي غلة لولاية عين تموشنت أنموذجاً

● البيانات الشخصية :

☐ الجنس :

☐ السن :

☐ الوظيفة داخل المؤسسة :

☐ الإقدمية في المؤسسة :

☐ المستوى التعليمي :

☐ نوع العقد :

● المحور الأول: واقع اتخاذ القرار داخل المؤسسة: طبيعته الأسلوب السائد

1. كيف تتخذ القرارات عموماً داخل مؤسستكم؟ من يملك صلاحية القرار فعلياً؟

2. ما أبرز القرارات التي اتخذت في المؤسسة خلال الموسم الجاري؟ كيف ولدت هذه القرارات؟

3. هل توجد مجالس أو لجان داخل المؤسسة؟ ما مدى فعاليتها الفعلية في صنع القرار؟

4. كيف تصفون أسلوب مدير مؤسستكم في التعامل مع الموظفين وفي إصدار القرارات؟

5. ما المناخ التنظيمي السائد في مؤسساتكم هل يوجد جو من الثقة والتعاون ام توتر وحذر؟

• المحور الثاني: مشاركته الموظفين في صنع القرار: الواقع والتمثل

1. هل يطلب منكم ابداء الراي في القرارات التي تمس عملكم اليومي؟ كيف يحدث ذلك؟
2. اعطيني مثالا حيث اشركتم في قرار ما. كيف اثر ذلك في طريقه عملكم وتعاملكم مع تنفيذ هذا القرار؟
3. كيف تؤثر المشاركة او غيابها في شعوركم بالانتماء للمؤسسة وفي رغبتكم في بذل جهد اضافي؟

• المحور الثالث: أسلوب اتخاذ القرار وانعكاسه على الأداء الوظيفي:

1. في رايبكم هل توجد علاقه بين الطريقه التي تتخذ بها القرارات في مؤسساتكم وبين مستوى ادائكم في العمل؟ كيف؟
2. هل مررتم بتجربه قرار اداري سبب لكم ضغطا مهنيا او صعب عليكم انجاز عملكم؟ صفوا ما جرى؟
3. هل تلاحظون وجود ارتباط بين وضوح القرارات الاداريه وجوده الاداء الجماعي للفريق التربوي؟
4. ما الذي تعتقدون انه يجعل قرارا ما فعالا ؟ بمعنى ينفذ بجديه ويحقق الهدف منه؟

• المحور الرابع: التقييم العام والمقترحات: المثال البديل في نظر الموظف.

1. لو اتيحت لكم الفرصه لتغيير شيء واحد في كيفيه اتخاذ القرارات داخل مؤسساتكم_ ماذا ستختارون ولماذا؟
2. كيف تقيمون مؤسساتكم بشكل عام من حيث جوده القرارات واثرها على المناخ المهني؟
3. هل هناك جانب مهم من تجربتكم مع القرار والاداء لم نتطرق اليه؟ تفضلوا باضافته.

المقابلة 1:

البيانات الأولية للمبحوث:

الجنس: أنثى
الوظيفة داخل المؤسسة: أ. قسم أول
السن: 45
الأقدمية في المؤسسة: 10 سنوات
نوع العقد: دائم
المستوى التعليمي: ليسانس فلسفة

السؤال	الإجابة
المحور الأول واقع اتخاذ القرار داخل المؤسسة - طبيعة الأسلوب السائد	
كيف تتخذ القرارات عموماً داخل مؤسستكم؟ من يملك صلاحية القرار فعلياً؟	تتخذ القرارات بالتنسيق مع الجهة الوصية (المدير). تناقش القرارات جماعياً قبل إصدارها. يوجد فارق بين القرارات التشغيلية اليومية والقرارات ذات الأثر البعيد.
ببرز القرارات التي اتخذت في مؤسسة خلال الموسم الجاري؟ كيف ولدت هذه القرارات؟	تحضير النظام الداخلي وجدول الاستقبال عن طريق التشاور مع الطاقم التربوي. سبق إعلان القرار استشارة لجنة التنسيق وجاء ضمن تخطيط مسبق.
توجد مجالس أو لجان داخل المؤسسة؟ ما مدى فاعليتها الفعلية في صنع القرار؟	نعم، توجد مجالس (مجلس التعليم والتوجيه) وهي ليست شكلية بل تصدر قرارات ملزمة، خاصة في مواضيع الاختبارات.
كيف تصفون أسلوب مدير مؤسستكم في التعامل مع موظفين وفي إصدار القرارات؟	أسلوب جدي وواضح، يميل إلى الحوار والتشاور، ويتغير الأسلوب حسب نوع القرار.

المناخ التنظيمي السائد في ستكم؟ هل يوجد جو من الثقة والتعاون أم توتر وحذر؟	الهدوء والتفاهم، الثقة والتعاون. ينعكس إيجابياً على مردود الأستاذ، والثقة تصنع قبولاً للقرارات.
المحور الثاني مشاركة الموظفين في صنع القرار - الواقع والتمثل	
يُطلب منكم إبداء الرأي في القرارات التي تمسّ عملكم ليومي؟ كيف يحدث ذلك؟	نعم، من خلال جلسات تنسيقية واجتماعات تطرح فيها جميع الآراء ويؤخذ برأي الأغلبية.
طني مثلاً حيث أشركتكم في ما، كيف أثر ذلك في طريقة عملكم؟	إعداد النظام الداخلي وتنظيم رزمة الاختبارات؛ شعرت بمسؤولية كبيرة لأنني شاركت في قرار هادف.
ف تؤثر المشاركة أو غيابها شعوركم بالانتماء للمؤسسة؟	كلما كان القرار المتخذ قراري يحفزني على بذل مجهودات أكبر، وبحكم انتمائي فكل القرارات تهمني.
المحور الثالث أسلوب اتخاذ القرار وانعكاسه على الأداء الوظيفي	
رأيكم هل توجد علاقة بين ريقة اتخاذ القرارات ومستوى أدائكم؟	نعم، عندما يكون القرار نابعاً من تشاور أبذل كل وسعي، وفي غيابه تتخفف طاقتي ودافعتي.
ل مررتم بتجربة قرار إداري سبب لكم ضغطاً مهنيّاً؟	لا، لم يسبق لي ذلك، بسبب الإشراف المسبق وشرح القرارات.

نعم، الوضوح يحسن الأداء. وفي حال الغموض، أُتصرف بهدوء لتجنب العواقب السيئة وأواصل عملي.	تلاحظون ارتباطاً بين وضوح القرارات وجودة الأداء الجماعي؟
التنسيق، الوضوح، التشاور المسبق، العدالة، سرعة الإصدار، والمتابعة.	الذي يجعل قراراً ما فعالاً وينفذ بجدية؟
المحور الرابع التقييم العام والمقترحات - المثال البديل	
اختيار قرارات أكثر شفافية ووضوحاً لضمان استمرارية العمل وتحسين النتائج.	أُتيحت لكم الفرصة لتغيير شيء واحد في كيفية اتخاذ القرارات، ماذا ستختارون؟
المؤسسة رمز للعمل والمثابرة والنجاح، والجودة تكمن في أسلوب التسيير.	تقيمون مؤسستكم بشكل عام من حيث جودة القرارات؟
لا يوجد.	هناك جانب مهم لم نتطرق إليه؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement
Supérieur et de La Recherche
Scientifique
Université Ain
Témouchent Belhadj Bouchalb
Faculté des lettres, langues et des
sciences sociales
Département des sciences sociales



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بوشعيب
كلية الآداب، اللغات والعنوه الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

السنة الجامعية: 2025-2026

بطاقة الاشراف على مذكرة التخرج

الاسم واللقب للطالب (ة): **حند و. إيتيسام** تاريخ و مكان الازدياد: 1977/11/08 عن
الاسم واللقب للطالب (ة): تاريخ و مكان الازدياد:
الشهادة المحضرة: **مستتر**
عنوان المذكرة: **عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على أداء الموظفين داخل الشركة**
الدرجة العلمية:
اسم ولقب الأستاذ المشرف: **فيلال حفيظ**
مكان الترخيص: **جامعة عين تموشنت بوشعيب**
الدرجة العلمية:
الاسم واللقب للأستاذ المشرف: **فيلال حفيظ**
مكان الترخيص: **جامعة عين تموشنت بوشعيب**

التاريخ	التاريخ	التاريخ
...../...../..... 2026 20	2026/05/20	2026/05/20
تأشيرة رئيس القسم أحمد العلام رئيس قسم الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية	إمضاء الأستاذ المشرف فيلال حفيظ	إمضاء الطالب حند و. إيتيسام



1. الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تشاركية اتخاذ القرار على أداء الفاعل التربوي داخل المؤسسة التربوية الجزائرية، من خلال تحقيق ميداني بمدرسة ابتدائية "مكاوي عائشة" ببلدية حاسي الغلة، ولاية عين تموشنت؛ حيث انطلق البحث من إشكالية رئيسية مفادها: كيف يؤثر أسلوب اتخاذ القرار على أداء الموظفين داخل مؤسسة التعليمية الجزائرية؟

وتتدرج هذه الدراسة ضمن بحوث علم اجتماع العمل والتنظيم، باعتبار أن القرار الإداري لا يُنظر إليه كإجراء تقني فقط، بل كبنية اجتماعية وتنظيمية ترتبط بعلاقات السلطة، والاعتراف المهني، والتواصل داخل المؤسسة. كما سعت الدراسة إلى فهم الكيفية التي تُنتج بها الممارسات التشاركية الشعور بالانتماء والدافعية والاندماج المهني، مقابل تأثير الممارسات الفردية والمركزية على الفاعلين التربويين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي باستخدام دراسة الحالة، مع توظيف المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية من عينة قصدية شملت مجموعة من الفاعلين التربويين والإداريين بالمؤسسة. واستندت الدراسة نظرياً إلى مجموعة من المقاربات السوسيولوجية والتنظيمية، خاصة نظرية الفعل التواصلي لـ بورغن هابرماس، ونظرية الاعتراف لـ أكسل هونيث، إضافة إلى مقاربات التنظيم عند ميشال كروزيه وبيير بورديو.

وقد أظهرت النتائج أن التشاركية في اتخاذ القرار، تُسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز الدافعية المهنية، وتقوية الإحساس بالانتماء والاعتراف داخل الجماعة التربوية، كما بيّنت أن إشراك الفاعلين التربويين في صياغة القرارات، يُفرز نوعاً من الالتزام الطوعي والمسؤولية الجماعية، ويُعزز الثقة والتضامن المهني داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن القرارات الفردية أو الصورية، تؤدي إلى ضعف الدافعية، وظهور الإحساس بالإقصاء والتهميش، مما ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي والأداء المهني.

كما كشف الميدان أن المؤسسة التربوية تعيش نوعاً من التوتر بين الخطاب التشاركي والممارسة الفعلية، حيث تبقى المشاركة في بعض الأحيان شكلية، ومحدودة التأثير بسبب استمرار هيمنة المركزية الإدارية؛ ومع ذلك، فإن الفضاءات التواصلية الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة تُشكل مجالاً لإنتاج التفاهم والتفاوض الرمزي بين مختلف الفاعلين.

وخلصت الدراسة إلى أن بناء مؤسسة تربوية فعالة، لا يتحقق فقط عبر القوانين والإجراءات التنظيمية، بل من خلال ترسيخ ثقافة تشاركية قائمة على الحوار والاعتراف والعدالة التنظيمية، بما يسمح بتحويل الجماعة التربوية إلى فاعل جماعي متماسك قادر على تحقيق الفعالية التربوية والتنظيمية.

● الكلمات المفتاحية:

تشاركية اتخاذ القرار، الفاعل التربوي، الأداء الوظيفي، الاعتراف المهني، المؤسسة التربوية، التواصل التنظيمي، الجماعة التربوية.

1. Abstract :

This study aims to analyze the impact of participatory decision-making on the performance of educational actors within Algerian educational institutions through a field study conducted at “Mekkaoui Aicha” Primary School in Hassi El Ghella, Ain Temouchent Province. The study is based on the following main question: How does the decision-making process affect employees’ performance within Algerian educational institutions?

This research falls within the field of Sociology of Work and Organization, considering that administrative decision-making is not merely a technical procedure, but rather a social and organizational process closely linked to power relations, professional recognition, and organizational communication within the institution. The study also sought to understand how participatory practices generate motivation, belonging, and professional integration, in contrast to the effects of centralized and individual decision-making practices on educational actors.

The study adopted a qualitative approach using the case study method. Semi-structured interviews were employed as the main data collection tool, based on a purposive sample consisting of educational and administrative staff members within the institution. The research was theoretically grounded in several sociological and organizational approaches, particularly the Theory of Communicative Action developed by Jürgen Habermas, the Theory of Recognition by Axel Honneth, as well as organizational perspectives developed by Michel Crozier and Pierre Bourdieu.

The findings revealed that participatory decision-making contributes positively to improving job performance, strengthening professional motivation, and reinforcing the sense of belonging and recognition within the educational community. The results also showed that involving educational actors in decision-making processes generates voluntary commitment and collective responsibility while enhancing trust and professional solidarity within the institution. Conversely, centralized or symbolic participation leads to reduced motivation and feelings of exclusion and marginalization, negatively affecting the organizational climate and professional performance.

The study further demonstrated that educational institutions experience a tension between participatory discourse and actual practice, as participation often remains formal and limited due to the persistence of administrative centralization. Nevertheless, formal and informal communication spaces within the institution constitute arenas for understanding and symbolic negotiation among different actors.

The study concludes that building an effective educational institution cannot rely solely on laws and administrative procedures, but rather requires the establishment of a participatory culture based on dialogue, recognition, and organizational justice. Such an approach enables the educational community to function as a cohesive collective actor capable of achieving both educational and organizational effectiveness.

▪ Keywords:

Participatory Decision-Making, Educational Actor, Job Performance, Professional Recognition, Educational Institution, Organizational Communication, Educational Community.