



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مخبر المهارات الحياتية Life Skill
فرقة البحث الجامعي PRFU



كتاب اعمال الملتقى الوطني الأول حول:

واقع تكوين الأمتاد الجامعي المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية

19 جوان 2019



واقع تكوين الأمتاد الجامعي المتدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية

العنوان: حي تعاونية الشيخ المقراني - إشبيلية - مقابل جامعة محمد بوضياف بالمميلة - الجزائر.
تلفاكس: 035.35.31.08
imp.nouasri@gmail.com



ردمك (ISBN):
978-9931-749-11-0

الإيداع القانوني:
جوان 2019

نواصري
للطباعة والنشر



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مخبر المهارات الحياتية Life Skill
فرقة البحث الجامعي PRFU
مشروع البحث
رقم: L06UN280120180001105



كتاب أعمال الملتقى الوطني الأول حول:

واقع تكوين الأسناذ الجامعي المندرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية

يوم 19 جوان 2019

إشراف وتنسيق

د/ جلاب مصباح

د/ خطوط رمضان

عنوان الكتاب:

واقع تكوين الأستاذ الجامعي المدرب في ظل أهداف مشروع المؤسسة الجامعية

يوم 19 جوان 2019

إشراف وتنسيق : د. خطوط رمضان / د. جلاب مصباح

تاريخ الطبع: جوان 2019

رقم الإيداع القانوني: جوان 2019

ردمك: 978-9931-749-11-0

عدد الصفحات: 560 صفحة

الحجم: 17*24



جميع الحقوق محفوظة

المقالات المنشورة تعبر عن آراء أصحابها ولا تتحمل دار النشر مسؤوليتها



نواصري للطباعة والنشر

الهاتف: 035.35.31.08

البريد الإلكتروني: imp.nouasri@gmail.com

اللجنة العلمية:

رئيس اللجنة العلمية:

/ د. جلاب مصباح

د. خطوط رمضان

أعضاء اللجنة العلمية

جامعة المسيلة	د. بركات عبد الحق	جامعة المسيلة	د. مغار عبد الوهاب	جامعة المسيلة	أ.د/عمور عمر
جامعة المسيلة	د. دهيمي شهرزاد	جامعة المسيلة	د. رويي محمد	جامعة المسيلة	أ.د/ضياف زين الدين
جامعة المسيلة	د.بن زطة بلدية	جامعة المسيلة	د. ابراهيمي سامية	جامعة المسيلة	أ.د/ برو محمد
جامعة المسيلة	د.بوجلال سعيد	جامعة المسيلة	د.واضح العمري	جامعة المسيلة	أ.د/قدوري رايح
جامعة المسيلة	د.جلاب نور الدين	جامعة المسيلة	د.مكفس عبد المالك	جامعة المسيلة	أ.د/اسماعيل يامنة
جامعة المسيلة	د.شحام عبد الحميد	جامعة المسيلة	د.ميمون حدة	جامعة المسيلة	أ.د/بودريالة محمد
جامعة المسيلة	براخلية عبد الغني	جامعة المسيلة	د.كتفي عزوز	جامعة المسيلة	أ.د/مجاهدي الطاهر
جامعة المسيلة	د.نقبيل بوجمعة	جامعة المسيلة	د.بوقرة عواطف	جامعة المسيلة	أ.د.طه حمود
جامعة تبسة	د.بلخيري رضوان	جامعة المسيلة	د.قرساس حسين	جامعة المسيلة	أ.د. جغلولي يوسف
جامعة الوادي	د.مشري سلاف	جامعة المسيلة	د.مناصرة عمر	جامعة المسيلة	د.ناصرباي أعمار
جامعة برج بوعريج	د.معوش عبد الحميد	جامعة المسيلة	د.خطوط رمضان	جامعة المسيلة	د. لمن نصيرة
جامعة الأغواط	د.ملياني عبد الكريم	جامعة المسيلة	د.إبراهيمي أسماء	جامعة المسيلة	د.بولسنان فريدة
جامعة قسنطينة 02	د. سويبي عمار	جامعة المسيلة	د.بوترعة إبراهيم	جامعة المسيلة	د.علوطي عاشور
ENS بوسعادة	د.جعيجع عمر	جامعة المسيلة	د. بوعلاقة فاطمة الزهرة	جامعة المسيلة	د.زيد الخير سميرة
جامعة الشلف	د.قشوش صابر	جامعة المسيلة	د. بليل عفاف	جامعة المسيلة	د.بعلي مصطفى
جامعة سطيف 2	د. خلوة لزه	جامعة المسيلة	د. عزوق جميلة	جامعة المسيلة	د.مام عواطف
جامعة سطيف 2	د. بحري صابر	جامعة المسيلة	د. طالبي الصادة	جامعة المسيلة	د.شريف حليمة
ENS بوزريعة	د. بلعسله فتيحة	جامعة المسيلة	د. سفاري لبني	جامعة المسيلة	د.قنون خميسة
جامعة الجزائر 2	د. زقعار فتحي	جامعة المسيلة	د. خرخاش أسماء	جامعة المسيلة	د. بوضياف نوال
جامعة الشلف	د. شبوب محمد	جامعة المسيلة	د. بوجلال سهيلة	جامعة المسيلة	د. دوباخ قويدر
جامعة الوادي	د. بالموشي عبد الرزاق	جامعة المسيلة	د.صاهد فتيحة	جامعة المسيلة	د. جلاب مصباح
جامعة سكيكدة	د. شلي زهير	جامعة بسكرة	د. بن فقة سعاد	جامعة المسيلة	د.زموري حميدة
جامعة المسيلة	علي شريف حورية	م الجامي بركة	د. بن الشيخ عياش	جامعة المسيلة	د.بورنان سامية
جامعة المسيلة	د.بونويقة نصيرة	جامعة المسيلة	د. عزوز عبد الناصر	جامعة باتنة 1	د. مخلوف سعاد
م الجامي ميلة	د. عبيدي سناء	جامعة المسيلة	د. تالي جمال	جامعة البليدة 2	د. ذيب فهيمة
				جامعة تبسة	د. بلخيري سليمة

فهرس المحتويات

الرقم	عنوان المداخلة	اسم المتدخل	الصفحة
01	المرافقة البيداغوجية كآلية من آليات تحسين جودة التعليم الجامعي	ا.برايح نعيمة جامعة محمد بوضياف-المسيلة- أ.شرقي حورية جامعة محمد بوضياف-المسيلة	01
02	الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المتدرب في ظل نظام ل.م.د.	د/ شريف حليمة. جامعة المسيلة د/ زعور لبني. جامعة الجزائر 2	16
03	التدريس الإبداعي نحو نموذج معاصر لإعداد عضو هيئة التدريس الجامعي	مام عواطف أستاذ محاضر أ جامعة المسيلة حلاب خضرة طالبة دكتوراه جامعة المسيلة	47
04	تصور مقترح لمشروع مؤسسة جامعية (مفهومه ومراحل المجازة)	د. كتنفي عزوز جامعة المسيلة ط.د. حرايز رايح جامعة المسيلة	71
05	دور المرافقة البيداغوجية في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المتدربين	حنان فنيش .طالبة دكتوراه السنة الثالثة -جامعة الحاج لخضر- باتنة 1 حنان عبد الكبير. طالبة دكتوراه الطور الثالث- السنة الثانية (LMD) - جامعة محمد بوضياف- المسيلة	93
06	مشروع المؤسسة الجامعية من التنظير إلى الممارسة" (مقاربة تحليلية نقدية)123	أ.حسين قرساس محمد بوضياف بالمسيلة ط.د عبد الرحمان العوني جامعة: محمد بوضياف بالمسيلة	123
07	المرافقة البيداغوجية في الجامعة الجزائرية- قراءة في التشريع-	سعاد بن قفة جامعة محمد خيضر بسكرة علي شريف حورية جامعة محمد بوضياف المسيلة	150
08	جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي	ط.د/كياهم خميسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. ط.د/ طياية نادية جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02 .	160
09	تقييم تكوين الأستاذ الجامعي المتدرب و مخرجاته ك رأس مال فكري في مؤسسات التعليم العالي. - دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2-	د/سيدي صالح صبرينة. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.	181
10	دور المؤسسة الجامعية في رفع مستوى الخدمات في ظل تغير البناءات التنظيمية	د/ شادي فاطمة جامعة محمد بوضياف المسيلة أ/ شتراوي خالدة جامعة محمد بوضياف المسيلة	220
11	نماذج عربية و غربية في معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.	ط.د. رزيق حفصة ط.د. سلطاني أسماء	242
12	واقع تكوين الأستاذ الجامعي في الجزائر.2	أ.رفاس الوليد- محمد لمين دباغين- سطيف 2 ط.د ياسين حامدي - محمد لمين دباغين- سطيف 2	263
13	قراءة سوسيو-تنظيمية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية (بعض نماذج وطنية وعالمية)	حمزة شراك - جامعة العربي التبسي - تبسة- حيدش العربي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	289
14	واقع تكوين الأستاذ الجامعي المتدرب في العلوم الإنسانية والاجتماعية في ضوء نظام ل م د دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة 02	د. نجاة بن حرية/ عبد الحميد مهري-قسنطينة 02-	306
15	Quelles compétences pédagogiques pour un enseignant universitaire ? (Pour une meilleure formation des enseignants novices)	د. خطوط رمضان /جامعة محمد بوضياف بالمسيلة د. بلعسل فتحة /المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة	333
16	أهمية تدريب الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف في ضوء التوجهات العالمية الحديثة في برامج إعدادهم وتدريبهم.	د/ سمير جوهاري جامعة برج بوعرييج	349
17	واقع التعليم العالي في الجزائر بين التحديات العالمية والرهانات الداخلية	د. عاشور علوطي / جامعة المسيلة ط.د. عبد النور موسى / جامعة المسيلة	374
18	معايير جودة الأستاذ الجامعي.	د. بلخلف رفيقة- جامعة حسينية بن بوعلي - الشلف-	392

411	أ.د. إسماعيلي يامنة /جامعة المسيلة د. بن خورور خير الدين /جامعة بلدية 2 د. نوال بوضياف /جامعة المسيلة	رؤية نظرية حول مشروع المؤسسة و تسيير التكوين المفتوح في البيئة الرقمية بالجامعة	19
440	أسمهان بلوم. جامعة المسيلة. بعجي حنان. جامعة المسيلة.	الأستاذ الجامعي بين صيرورة التكوين و المرافقة البيداغوجية "جامعة المسيلة أنموذجا"	20
462	ط.د. لعماري زينة جامعة المسيلة ط.د. عمي علي صبرينة جامعة المسيلة	مرافقة الأستاذ الجامعي المبتدئ بخلية المرافقة البيداغوجية من مرحلة التنظير الى التطبيق في ظل مشروع المؤسسات الجامعية الجزائرية	21
477	غرابي عبد السلام: طالب دكتوراه LMD، جامعة: محمد بوضياف - المسيلة	تقييم أداء الأستاذ الجامعي حديث التوظيف بالجامعة، من وجهة نظر الطلبة - في ضوء معايير جودة التكوين المطبقة من خلال آلية المرافقة البيداغوجية - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة-	22
504	د/ صاهد فتيحة-جامعة المسيلة د/ عزوق جميلة-جامعة المسيلة	الاحتياجات التكوينية للأستاذ الجامعي في ضوء مشروع المؤسسة	23
533	Dr Zellagui Wahiba University of M'sila Guenifi Adel Third year doctoral student at University Mohamed Kheider -Biskra	ASSESSMENT IN TEACHING AND LEARNING	24
547	M ^{lle} Nassima AZIZI Université de Batna 2, Algérie M ^{lle} Ibtissem KHEDRI Université de Batna 2. Algérie.	Réalité et difficultés ressenties par les nouveaux enseignants universitaires dans le cadre du projet d'établissement.	25

رؤية نظرية حول مشروع المؤسسة و تسيير التكوين المفتوح في البيئة الرقمية بالجامعة

أ.د إسماعيلي يامنة /جامعة المسيلة

د. بن خور خير الدين /جامعة بليدة 2

د. نوال بوضياف /جامعة مسيلة

ملخص :

سارت هذه الورقة البحثية برؤية نظرية استشرافية حول مشروع المؤسسة و تسيير التكوين المفتوح في البيئة الرقمية بالجامعة من خلال الإجابة على مختلف المستجدات الآتية:

- التسيير البيداغوجي بمشروع المؤسسة في المؤسسة الجامعية.
- التسيير البيداغوجي التكويني في البيئة الرقمية.
- استراتيجيات التكوين في إطار مشروع المؤسسة والتكوين المفتوح (البيئة الرقمية) بالجامعة:
- ° مشروع المؤسسة واستراتيجية حلقات الجودة.
- ° مشروع المؤسسة واستراتيجية الإدارة الذاتية.
- ° مشروع المؤسسة استراتيجية التحسين المستمر (كايزن) اليابانية .

وتم التوصل الى مقترحات لدراسات لاحقة تفتح أفقا من آفاق البحث العلمي الواسع العوالم والمعالم.

الكلمات المفتاحية: مشروع المؤسسة - التكوين المفتوح - البيئة الرقمية - الجامعة.

Abstract

This paper went forward with a visionary theory about the institution's project and the conduct of open training in the digital environment of the university by answering the following developments:

- *Pedagogic management of the institution's project in the university institution.*
- *Instructional pedagogic management in the digital environment.*
- *The training strategy within the framework of the institution's project and the open training (digital environment) at the university:*
- ° *Enterprise project and strategy of quality workshops.*
- ° *Enterprise project and self-management strategy.*
- ° *enterprise continuous improvement strategy (Kaizen) Japanese.*

Proposals for subsequent studies have been developed that open up the horizons of scientific research that have broad worlds and milestones.

Keywords: *Institution Project - Open Training - Digital Environment - University.*

1-مضمون الإشكالية:

تواجه الجامعة اليوم - الكثير من أي وقت مضى - رهانات متعددة مصدرها التحديات الناشئة عن العولمة، إلى جانب الثورة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في الالكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات، وبالتالي فإن التركيز على عمليات التكوين المفتوح في الواقع الفعلي تعد إحدى الرهانات المطلوبة، حيث احتلت قضية البيداغوجيا بمختلف مجالاتها وتشعباتها وأبعادها محور اهتمام ودراسة وبحث الكثير من العلماء المختصين الذين أبدعوا في بناء الاستراتيجيات والطرق البيداغوجية التي استخدمتها الدول المتقدمة والسائرة في طريق النمو، ولعل الاتجاه الى مشروع المؤسسة و التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح بالجامعة يدخل في إطار المناجمنت و الحوكمة ليعبر عن حقيقة التنمية والعائد التعليمي الجامعي في ظل البيئة الرقمية، يعد لبنة جديدة في هذا الشأن، وهي لب إشكالية هذه المداخلة، والموسومة بعنوان : مشروع المؤسسة و تسيير التكوين المفتوح في البيئة الرقمية بالجامعة رؤية نظرية استشرافية

2- مفاهيم الدراسة :

ولعل أهم المفاهيم التي تتطلب منا الضرورة المنهجية تحديدها في هذه الدراسة ما يلي :

أ- مشروع المؤسسة : يقصد بالمشروع مجموعة من المهام التي لها أهداف معينة، بمعنى أن المشروع ينصب على إنجاز مهمة أو نشاط أو عمل تربوي وفق مجموعة من الأهداف المسطرة علاوة على توفر مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والمعنوية. وتنجز هذه المهام بطريقة مرنة، في فضاء معين، وفي زمان محدد، وبوسائل مناسبة. وغالبا، ما تكون المشاريع البيداغوجية مشاريع ثقافية، وديداكتيكية، واجتماعية، وبيئية، وفنية، وإعلامية... يستفيد منها المتعلم والمعلم على حد سواء. وتخضع هذه المشاريع لخطة مقننة، وتحوي الأهداف والكفايات، والعمليات، والمخرجات التقويمية.

والتسيير البيداغوجي بالمشروع هو مجموعة من الأنشطة والأفعال المتسلسلة الرامية إلى تحقيق أهداف معينة مضبوطة ضمن إطار زمني ومحددة باستراتيجية عمل دقيقة .

ب- التسيير البيداغوجي: هو الجانب العلمي والتقني لتعليم، أي كل ما يتعلق بتنظيم التعليم، وأهم الوسائل المستعملة من خلال البرامج والموافقات والآراء المتداولة في المجالس المنعقدة (أورسلان، 2000: 23).

ويمكن تعريف التسيير البيداغوجي: هو محصلة التدخلات والإجراءات التنظيمية العملية التي يساهم فيها كل المتعاملين مع المؤسسة الجامعية؛ من أجل تحقيق العائد والمردود الأفضل .

ج- التكوين المفتوح في البيئة الرقمية: التكوين في بيئة يكون اتصال المستفيد بها في أي مكان ومن أي حاسوب ومن ثم فالمعلومة على الشكل الرقمي ونقل المعلومات والاتصال باستخدام التكنولوجيات الحديثة والوسائل التقنية .

3- أهداف الورقة البحثية:

تهدف هذه الورقة إلى :

- التعريف بالتسيير البيداغوجي بمشروع المؤسسة للتكوين المفتوح ودوره في تفعيل العائد التعليمي الجامعي في ظل البيئة الرقمية.
- تقديم استراتيجيات عملية للتسيير البيداغوجي بمشروع المؤسسة للتكوين المفتوح من خلال المرتكزات الثلاثة التالية :

°مشروع المؤسسة واستراتيجية حلقات الجودة.

°مشروع المؤسسة واستراتيجية الإدارة الذاتية.

°مشروع المؤسسة واستراتيجية التحسين المستمر كايزن اليابانية

- تقديم تصور مقترح لإدخال ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح في مختلف التخصصات الجامعية لوضع أرضية التعليم العالي في البيئة الرقمية بالجامعة الجزائرية.

4- أهمية الورقة البحثية:

تنطلق أهمية الورقة من كونها :

-تسعى إلى التعرف على رهن مشروع المؤسسة والتسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح في البيئة الرقمية بالجامعة.

- تحاول تقديم نظرة استشرافية للإستفادة من مشروع المؤسسة والتكوين المفتوح في البيئة الرقمية بالجامعة الجزائرية للتحسين والتطوير بالاعتماد على مختلف المصادر الالكترونية المعرفية: المدونات، فهارس المكتبات، البوابات، الأطروحات، المجلات، الدوريات
والمصادرالاتصالية: المنصات التعليمية، المؤتمرات المرئية، البريد الالكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة.

منهج الدراسة :

يمكن القول بأن طبيعة البحث تحدد المنهج المستخدم، وبالتالي تتعدد المناهج المستخدمة في البحوث والدراسات الاجتماعية، بل تتعدد المداخل لنفس المنهج، لذا نعتد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها للوصول إلى نتائج وتعميمات عن موضوع البحث .

أدوات الدراسة :

سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المصادر المعلوماتية التالية :

- المصادر المكتبية : والمتمثلة في الكتب والدوريات والدراسات والأبحاث والمقالات والأبحاث النظرية التي تناولت الموضوع .

- المصادر الالكترونية : المتوفرة على شبكة الأنترنت العالمية ذات المصدقية العلمية.

5- مضمين الورقة البحثية:

اولا-المدخل الكبرى حول التسيير بأنواعه ومدارسه وآلياته :

أ- تعريف التسيير: إن مفهوم التسيير مازال يكتنفه الغموض بين الكتاب والباحثين ولم يتم الاتفاق حول مفهوم موحد له أو العوامل المحددة له، فلقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين التسيير من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، فهو مفهوم متعدد الأبعاد خصوصا الاجتماعية منها فهو ينتج عن مظاهر متعددة تقع في ملتقى مختلف المؤسسات أو التنظيمات.

و حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة وفق

مايلي:

- وردت كلمة التسيير في منجد اللغة والأعلام بمعنى: التدبير، فالتسيير مصدر الفعل سير، أي أصبح قادرا على تسيير أموره بنفسه: أي على تدبيرها.

- فكلمة التسيير مشتقة من الفعل سير تسييرا بمعنى: دبر تدبيراً. ومن ثم، " فدبر الأمر وتدبره أي: نظر في عاقبته، والتدبير: أن يتدبر الرجل أمره ويدبره. أي: ينظر في عواقبه." (ابن منظور، 2006 : 273-277).

وهكذا، فالتسيير هو التدبير وهو التخطيط المعقلن، وترصد العواقب قبل الإقدام على فعل شيء ما، والتفكير في الأمور بجدية وعقلانية. وقد ورد التدبير في القرآن الكريم بمعنى تدبر المعنى فهما وتفسيرا وتأويلا، كما ذهب إلى ذلك ابن كثير في كتابه (تفسير القرآن العظيم). وفي هذا الصدد، يقول ابن كثير في تفسير هذه الكلمة: " قد قال تعالى: " أفلا يتدبرون القرآن ولو كان من عند غير الله لوجدوا فيه اختلافا كثيرا"، يقول تعالى أمرا لهم بتدبر القرآن، وناهيا لهم عن الإعراض عنه، وعن تفهم معانيه المحكمة وألفاظه البليغة...". (ابن كثير، 1999 : 345-346).

وعليه، فالتدبير والتسيير في مدلوله اللغوي بمعنى إعمال النظر والفكر، وتوقع العواقب قبل

الإقدام عليها حذرا واحترازا واجتنابا. (الصمدية ، 2008 : 181).

- وتعتبر كلمة تسيير من الكلمات المعروفة المتداولة يوميا في حياة الأفراد حيث "يطلق على ذلك في اللغة الفرنسية مصطلح "Gestion" واللغة الإنجليزية باسم مصطلح "Management" فإنه أشمل إذا أضيفت القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير" (بن حبيب، 2000: 105).

وتؤدي كلمة التدير (Management/Gestion)، في المعاجم والقواميس الأجنبية، المعاني نفسها التي تؤديها في اللغة العربية، حيث تدل هذه الكلمة على القيادة والتخطيط والتسيير والتنظيم والقيادة والمراقبة لتحقيق الجودة والفعالية. (دادي عدون، 2010: 7).

وفي هذا السياق عرف التسيير بتعاريف كثيرة لكننا نفضل التعريفات الحديثة سواء من قبل الباحثين أو الممارسين للعملية التسييرية، حيث يقول جميل حمدي في كتابه الإدارة التربوية بين التدير البيداغوجي والنجاح المدرسي: بان التسيير والتدير (Management/Gestion) "مجموعة من التقنيات التي تستعملها مؤسسة، أو منظمة، أو مقالة، أو شركة، لتحقيق أهدافها العامة والخاصة. وتمثل هذه التقنيات في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، والمراقبة وبصفة عامة، يعني التدير مجمل التقنيات التي تعتمد عليها الإدارة لتنفيذ أعمالها وتصريفها. وغالبا، ما يتخذ التدير طابعا كليا باعتماده على المعايير الكمية القائمة على الإحصاء الرياضي والمحاسباتي." (حمداوي، 2016: 6-7).

ومن جهة أخرى، يرى جميل حمدي أن التسيير ما هو إلا مجموعة من القواعد التي تتعلق بقيادة المقولة الاقتصادية وتنظيمها وتسيير دفاتها. أي: إن مفهوم التدير مفهوم اقتصادي بامتياز، يرتبط كل الارتباط بتسيير الشركات والمقاولات. وبالتالي، فالتدير بمثابة إدارة شاملة لمؤسسة أو مقولة أو منظمة ما تعمل جادة لتحقيق الجودة المطلوبة وفق مجموعة من المبادئ المتدرجة والمتلاحقة والمتكاملة التي تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، والمراقبة. (رفيق الطيب، 2006: 21).

من خلال التعاريف السابقة نرى أن :

- أن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفاء و الذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعده في العملية التسييرية و اتخاذ القرار في المؤسسة.

- فالتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها .

ب - لمحة عن المداخل المفسر للتسيير: يمكن القول أن مطلع القرن العشرين كان نقطة البداية بالنسبة لتطور مفهوم للتسيير وفاعليته ،حيث شهدت هذه الأخيرة تقدماً مفاجئاً تمثل في تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم على مشاكل التسيير على يد علماء المدرسة الكلاسيكية، فاعتناق فكرة النظام المغلق قاد هذه المدرسة بأن تجعل تركيزها على مفهوم الفعالية ينصب أساساً على الجانب الاقتصادي الذاتي للمؤسسة.

وبظهور مدرسة العلوم السلوكية و ما تجمله من أفكار جديدة راحت تدعو إلى تصحيح المفاهيم التي أتت بها المدرسة الكلاسيكية فنادت بضرورة التأكيد على أهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية.

كما شهد بعد ذلك الفكر التسييري قفزة جديدة نحو التطور تمثلت في معالجة مشكلات التسيير بواسطة نماذج رياضية للحصول على أفضل حل ممكن يحقق الفعالية.

أما مدرسة صنع القرارات فتتنظر إلى التسيير على أنه نشاط يتكون من أن "نقرر" ثم من "أن نفعل". وكان لظهور مدرسة النظم الأثر الكبير في دفع مفهوم الفعالية في التسيير قدماً للأمام فهذه المدرسة تنظر بصفة عامة للمؤسسات على أنها نظم اجتماعية ومادية مفتوحة، وليست مغلقة كما ساد في أوساط الفكر الكلاسيكي وعليه أصبح تحقيق الفعالية في التسيير وفقاً

للفكر النظمي مرتبًا باتباع تحليل النظم، والنظر إلى المؤسسة وأعمالها ككل مترابط يتفاعل فيما بين أجزائه وبين البيئة الخارجية، كما أن هذه المدرسة نادت بعدم وجود طريقة واحدة مثل لتحقيق الأهداف والنتائج والوصول إلى الغايات، كما نادى بذلك دعاة الفكر الكلاسيكي بل توجد هناك طرقًا مختلفة.

وأخيرا جاءت مدرسة عملية التسيير المعدلة والتي بينت هي الأخرى بأن التسيير عبارة عن مجموعة وظائف متكاملة وكل وظيفة يمكن أن تعتمد بصفة كبيرة على دراسات المدارس السابقة من أجل الوصول إلى الأهداف.

ولا يمكن أن نعتبر تلك المدارس كمداخل تسييرية منفصلة عن بعضها البعض وإنما هي متكاملة، فنجد البعض ركز على جوانب معينة في ظل ظروف معينة وأهمل أخرى، وجاء الآخرون لتكتملها وتطويرها .

إذا كانت فعالية التسيير كما ذكرنا سابقا هي مدى تحقق المؤسسة لأهدافها فإن الكفاءة لها علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة (الرأسمالية، البشرية، التكنولوجية)، لذا فإن الكفاءة والفعالية للتسيير يجب أن يتوفر معا في المؤسسات الحديثة حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها وبأدنى تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت و ما تزال تجرى في مجال فعالية التسيير تمدنا فقط بنماذج أو حالات للمؤسسات الفعالة في محيط معين و ظروف بيئية محددة ، و هذه في الواقع ما سعت إليه الإدارة الحديثة على خلاف ما فعلت النظريات التقليدية ، فهي تركز على الواقع و توجه ناظرها للبيئة المحددة التي تمارس فيها المؤسسات أنشطتها ، و بالتالي فنحن في حاجة إلى مزيد من هذه الدراسات والبحوث في عديد المؤسسات بمختلف أنواعها ، في بيئات متعددة و تحت ظروف متباينة ، حتى نعمق مفهومنا للفعالية التسييرية.

ويبقى التسيير لا يقتصر على ما هو اقتصادي ومقاولاتي وإداري فقط، بل يتجاوز ذلك إلى ما هو بيداغوجي تربوي وديداكتيكي، بالتركيز على المشاريع التربوية، وتدير عملية التكوين، والاهتمام بمختلف التعلّيمات في سيرورتها الديداكتيكية القائمة على المدخلات (الأهداف والكفايات)، والسيرورة (المضامين، والطرائق، والوسائل)، والمخرجات (التقويم، والتغذية الراجعة، والمعالجة، والدعم).

ج- مفهوم التسيير البيداغوجي : قبل تحديد مفهوم التسيير البيداغوجي، نشرح بإيجاز معنى كلمة بيداغوجيا وعلاقتها بالتربية، ذلك أن معظم المتخصصين في علوم التربية أكدوا على ضرورة الفصل بين الكلمتين، ويبنوا أنّ التربية تعني العمل الذي نمارسه على الأطفال، وأنّ البيداغوجيا على العكس من ذلك لا تتمثل في الأعمال بقدر ما تتمثل في النظريات وهي كما يقول "دور كايم": "كيفية في تصور التربية، وليست في كيفية العمل والتطبيق، أو أنّها ضرب من التأمل والنظر في مسائل التربية.

على أنّه يمكننا النظر إلى التربية والبيداغوجيا من زاوية أخرى غير تلك التي نظر منها بعض المتخصصين، وعلى رأسهم "دور كايم"، فنقول إنّ البيداغوجيا جزء من التربية وهذه الأخيرة أهم وأشمل إذ تتجه إلى تكوين الشخصية الإنسانية في شتى جوانبها، وأمّا البيداغوجيا فهي كما يقول "فولكيه": هي الأسلوب أو النظام الذي يتبع في تكوين الفرد (الطفل)، ولذا فهي تتضمن إلى جانب العلم بالطفل المعرفة بالتقنيات التربوية، والمهارة في استعمالها، أو بعبارة أخرى يمكن القول بأنّ البيداغوجيا تمثل الجانب الفني للتربية، فهي لا تعدو أن تكون مجموعة الوسائل المتعلقة بتحقيق التربية.

وانطلاقاً من التعريف السابق لكلمة بيداغوجيا، فإنّ التسيير البيداغوجي يتجه إلى تحديد مجموعة الوسائل والآليات والأساليب البيداغوجية التي يتم اعتمادها لتحقيق الأهداف المنشودة والسمو بمستوى الأداء إلى ما يخدم الجميع .

د- أنواع التسيير البيداغوجي:

يرى جميل حمداوي أن التسيير أو التدبير في المؤسسات التربوية نوعان: تدبير بيداغوجي يعنى بالمشاريع التربوية وتكوين المؤطرين، وتدبير ديداكتيكي تعليمي يتعلق بتدبير الفصل الدراسي وتدبير التعلّات وفق المقاربات المعتمدة: كالمقاربة بالمحتويات، والمقاربة بالأهداف، المقاربة بالكفاءات ... (جميل حمداوي، 2016: 21).

وقبل التطرق إلى أنواع التسيير البيداغوجي ينبغي التطرق بصورة مختصرة عن التسيير الديدائكتيكي التعليمي الذي هو نوع من أنواع التسيير في المؤسسات التربوية.

د-1- التسيير الديدائكتيكي:

إن التسيير الديدائكتيكي التعليمي يهتم بتسيير العملية التعليمية - التعلمية على مستوى المدخلات (الأهداف والكفايات)، وعلى مستوى العمليات (المحتويات والطرائق ووسائل الإيضاح)، وعلى مستوى المخرجات (التقويم، والتغذية الراجعة، والمعالجة، والدعم). ولا ننسى أيضا تسيير التعلّات، وتسيير الوتيرة الزمانية، وتدبير الفضاءات الدراسية، وتسيير عملية المراقبة والتقويم.

وللتسيير الديدائكتيكي علاقة وثيقة بمصطلحات أخرى، مثل: الإلقاء، والتدريس، وإدارة الصف، وقيادته، وتدييره...وعليه، ينصب التدبير الديدائكتيكي على تدبير الفصل الدراسي، وتدبير التعلّات وفق مقاربات مختلفة.

ومن ثم فالتدبير الديدائكتيكي يعتمد على مجموعة من المرتكزات المنهجية التي يمكن حصرها في أنشطة المعلم وأنشطة المتعلم التي تقدم عبر مجموعة من المقاطع الدراسية (المقطع الاستهلاكي، والمقطع التكويني، والمقطع النهائي)، والانطلاق من مجموعة من الأهداف والكفايات المسطرة، وتحديد فضاء التدبير، والتركيز على الإيقاع الزمني تشخيصا وتكوينيا ومعالجة، ورصد الوضعيات الديدائكتيكية والإدماجية، وتنظيمها في شكل جذاذة دراسية تخطيطا وتطبيقا وتنفيذا، واختيار

أنواع الطرائق البيداغوجية والوسائل الديدانكتيكية التي تسعف المدرس والمتعلم معا في التعامل مع الوضعيات الكفائية وأنواع الوضعيات المقدمة الأخرى. (بلحسين 2015: 26-37).

فالتدبير الديدانكتيكي يتطلب من المدرس التعرف إلى مختلف منهجيات التدريس في مختلف المستويات التعليمية (الابتدائي، والإعدادي، والثانوي)، كأن يعرف منهجية القراءة، ومنهجية الخط والكتابة، ومنهجية التعبير، ومنهجية النحو والصرف والإملاء والشكل، ومنهجية المحفوظات، ومنهجية التربية الإسلامية، ومنهجية الوضعيات الإدماجية والتقويمية... ويعرف أيضا كيف تتوزع الحصص الدراسية وغلافها الزمني، ويعرف كذلك أنواع وضعيات التعلم من أجل تحديد الطرائق البيداغوجية والوسائل الديدانكتيكية الملائمة لتقديم المقطع الدراسي، أو مجموعة من المقاطع الديدانكتيكية.

ومن جهة أخرى، يستلزم التدبير الديدانكتيكي التعرف إلى تقنيات التذشيط والتواصل، وإعداد معينات ديدانكتيكية ملائمة للمقطع (المورد)، وتكييف مختلف التقنيات التذشيطية والتواصلية مع خصوصيات القسم وتنويع تقنيات التواصل اللفظي وغير اللفظي، مع التمرکز حول المتكون، واستثارة قدراته الكفائية والإدماجية، والانطلاق من نظريات التعلم في أثناء عملية التدبير، وبناء الدرس، كالانطلاق - مثلا - من النظرية السلوكية، أو النظرية الجشطالتيّة، أو النظرية التكوينية لجان بياجيه، أو البيداغوجيا الفارقية....

ويتطلب التدبير الديدانكتيكي أيضا مراعاة الكثير من الشروط، ويمكن حصرها فيما يأتي:

(جميل حمدي، 2016: 21).

- مراعاة الشروط السوسيو تربوية
- مراعاة خصوصيات الطلبة النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
- مراعاة الفوارق الفردية بتطبيق البيداغوجيا الفارقية.
- مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والعدة الإدارية.

- الانطلاق من بيئة الطلبة ومحيطهم النفسي والاجتماعي والثقافي والديني والسياسي والاقتصادي.

- احترام الإيقاعات الزمنية والتنظيمات المكانية والصفية.

- الالتزام بالمقررات الرسمية والتوجيهات الوزارية.

- العمل على تحقيق الجودة كما وكيفاً.

- ربط مخرجات التدبير اليداكتيكي بمدخلاته الرئيسية.

د-2-التسيير البيداغوجي:

إذا اعتمدنا تقسيم جميل حمدي فالتدبير البيداغوجي ينبني على مجالين هامين، هما: التسيير البيداغوجي للمشاريع ، والتسيير البيداغوجي التكويني، وتفصيل ذلك كما يأتي:

د.1.2. التسيير البيداغوجي التكويني:

يرتبط التسيير البيداغوجي التكويني -حسب جميل حمدي - "بوضع خطة متقنة لتأهيل المتدربين والموارد البشرية في ضوء مجزوءات إجبارية وتكميلية وداعمة، لتمهيرهم بكفاءات مهنية، وقدرات حرفية. كأن نزود هؤلاء بمهارات وقدرات معرفية في مجال التربية العامة والخاصة، أو تمكنهم بآليات البحث التربوي وطرائق التدريس، أو نقدم لهم معلومات تشريعية تتعلق بالوظيفة العمومية...". (جميل حمدي، 2016 : 15)

ويعني هذا كله أن التسيير البيداغوجي التكويني يهتم بالموارد البشرية من حيث التخطيط، والتوظيف، والتعيين، وبعد عمليات الاستقطاب والاختيار والانتقاء. فضلاً على تحليل العمل وتوزيعه وتخصيصه، وتوصيف الوظيفة بكل مكوناتها، وترتيبها ترتيباً هرمياً في شكل سلم ودرجات ورتب، وتدريب الموظفين وتكوينهم وفق معايير الجودة، وتأهيلهم تأهيلاً كفاءياً، وتقويم أداءهم تقويماً قدياً، وتكوينياً، وإجمالياً، وإدماجياً، وإشهادياً، وتنمية مساهمهم الوظيفي بشكل مستمر.

ولا يمكن الحديث عن التدبير البيداغوجي التكويني إلا في ضوء سياسية تخطيطية تنبؤية، ووجود المكونين الأكفاء، وعدة التكوين، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية بغية تحقيق الكفايات المنشودة.

ومن ناحية أخرى، يعنى التدبير البيداغوجي التكويني بالتعليم المصغر، وتدبير البحوث، وتدبير التعلّات، وتدبير العمل الجماعي في ضوء معطيات علم النفس الاجتماعي، أو ديناميكية الجماعات، وتدبير التنشيط وفق الطرائق البيداغوجية الحديثة أو الفعالة.

د.2.2. استراتيجية التكوين في إطار التسيير البيداغوجي التكويني:

يعد التكوين من أهم وظائف التسيير البيداغوجي لما يحمله هذا الأخير من طرق ومناهج جديدة في التسيير، ويساهم التكوين في مظهره الإجرائي مباشرة في خلق وتحويل مهارات مهنية جديدة وتطويرها وتفعيل محيط العمل وتمثل بذلك تغيير حقيقي وعميق". (بوحوش، 2002: 52)

فعملية التكوين تعتبر ضرورية وأساسية وذات أولوية لتحقيق الأهداف المرجوة، ولذلك لا بد من وضع استراتيجية لتكوين كل الفئات التي تعمل في القطاع بهدف الاطلاع عليه، والافتناع بفكرته وتبنيه لضمان نجاحه.

وتمثل هذه الاستراتيجية في وضع مخطط مضبوط لعمليات التكوين على المستوى الوطني والجهوي والوطني، وعلى مستوى المؤسسات الجامعية وذلك بإنشاء لجان علي مختلف المستويات تتكون من كل فئات القطاع لتتكفل بما يلي:

- وضع إستراتيجية للتكوين المتواصل والأولي للمستوى الذي تمثله.
- تحديد أولويات التكوين والفئات المستفيدة منه على مستوى الجامعة.
- حصر حاجيات الميدان وبرمجة العمليات التكوينية المطلوبة.
- تنشيط وتأطير الملتقيات والتدريبات التي تنظم لهذا الغرض.

هـ- مخطط التكوين: والذي ينبنى على تكوين المكونين والمتكونين وفق ما يأتي:

1.0. تكوين المكونين: ونقصد بالمكونين أوامك الذين يتبنون فكرة التسيير البيداغوجي التشاركي ويختصون فيه ليتكفلوا بتكوين المؤطرين المتواجدين بمختلف مؤسسات التكوين أولاً وبالمؤسسات الجامعية ثانياً.

إن نجاح التسيير البيداغوجي في بلادنا يتوقف على تكوين مجموعة من الاساتذة الخبراء تكويننا معمقا وشاملا بالخارج ليصبحوا باحثين مختصين ومكونين في هذا الموضوع ومنتجين لأدواته ووسائله، وموجهين ومحفزين لغيرهم، وبذلك يشكلون نواة تتكفل بوضع التسيير البيداغوجي الجماعي حيز التطبيق بمنهجية مضبوطة وبطرائق علمية، وبوتيرة مدروسة في إطار الأهداف الوطنية المسطرة لمنظومتنا التربوية. (وزارة التربية الوطنية، 1997: 22).

وتتمثل الاستراتيجية المقترحة لتكوين المكونين فيما يلي:

أ- التكوين بالخارج: إن النجاح في التسيير البيداغوجي للجامعة بمشروع المؤسسة يتطلب تكوين مجموعة من المهتمين بالموضوع تكويننا معمقا لا تقل مدته عن ثلاثة أشهر، ليتولوا مهمة التكوين المعمق على المستوى الوطني، وإنتاج أدوات ووسائل إنجاز مشروع المؤسسة الجامعية. ويستحسن أن يُختار عناصر هذه المجموعة من الذين استفادوا من التكوين القصير المدى في نفس الموضوع وشرعوا في العمل بمشروع المؤسسة الجامعية لتدعيم تكوينهم وتحفيزهم من جهة ولسهولة وفعاليتها معهم من جهة ثانية، باعتبارهم شرعوا في تكوين غيرهم في حدود إمكانياتهم.

-تكوين لاساتذة والموظفين الذشطين الذي برزوا بمشروعهم وأبدو رغبة واهتماما لإنجاحه، تكويننا قصير المدى (من أسبوعين إلى ثلاث أسابيع) يهدف إلى توسيع المعارف والاطلاع على تجربة البلدان التي تعمل بمشروع المؤسسة.

- تمكين المسؤولين على مختلف المستويات من الاطلاع على تجارب البلدان الأجنبية عن طريق الزيارات المتبادلة.

ب- التكوين داخل الوطن: ويتم بالجامعات لتكوين الأساتذة الباحثين و ينظم في شكل تربصات، لا تقل مدتها عن ثلاثة أسابيع متتالية وتتجدد في كل سنة دراسية. وتعطى الأولوية فيها لأعضاء اللجان الجامعية المكلفة بالإشراف على التكوين الميداني، لتوسع فيما بعد إلى كل الفئات بالجامعة.

إن التسيير البيداغوجي بالمشروع هو مجموعة من الأنشطة والأفعال المتسلسلة الرامية إلى تحقيق أهداف معينة مضبوطة ضمن إطار زمني ومحددة باستراتيجية عمل، فالمشروع هو ما نريد الحصول عليه والطريقة التي تخولنا للحصول عليه، كما أن نجاح المشروع مرتبط بحسن التخطيط له وتحديد الأهداف واختيار الوسائل الأكثر توافقا طبيعة وخصوصية المشروع والهدف منه بالإضافة إلى احترام عامل الزمن وتحديد تحديدا مضبوطا. (بحوش، 2005: 19)

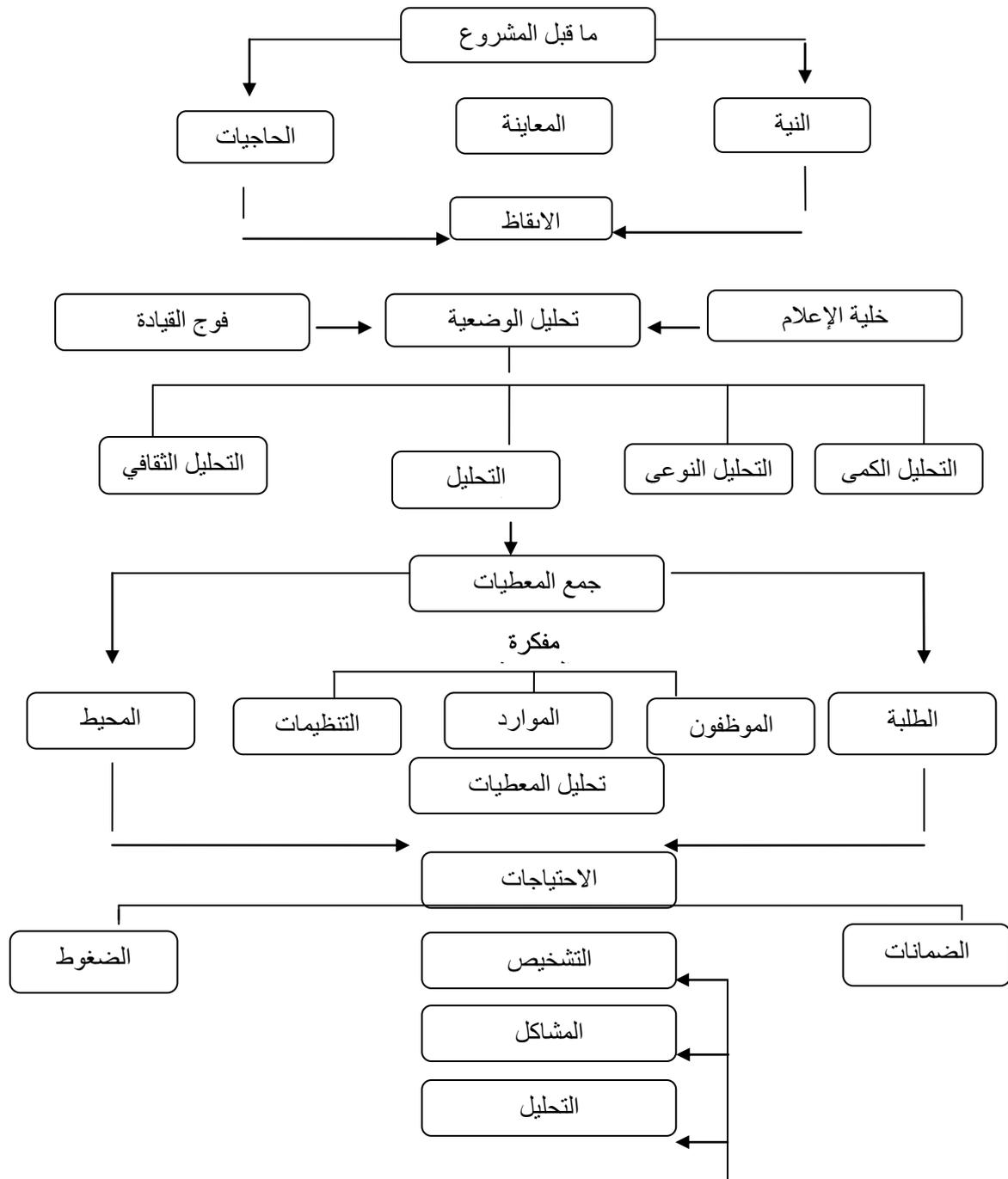
وأهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير البيداغوجي بالمشروع حسب نوال خلوف ما يأتي:

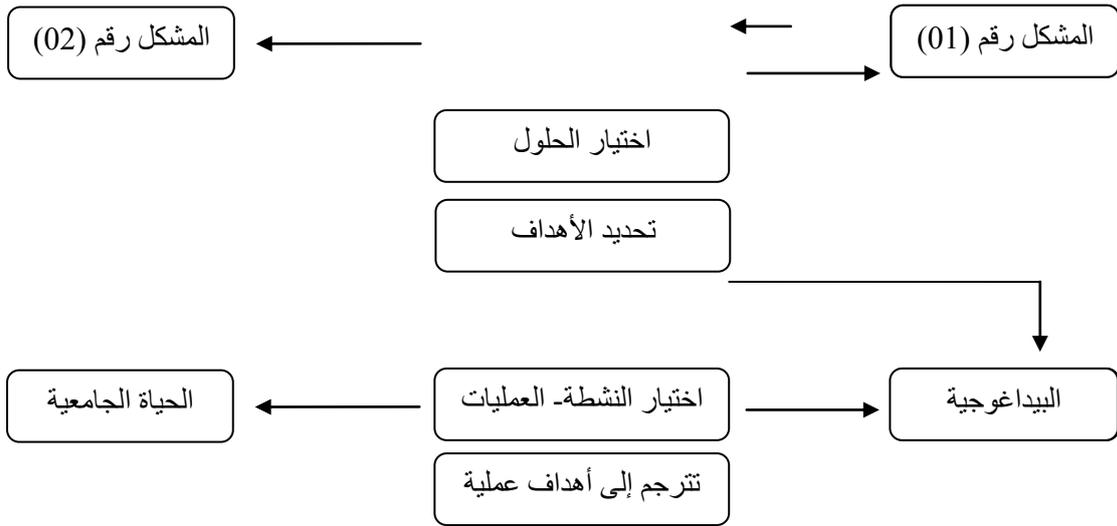
- ضرورة تصور المستقبل - الانطلاق من معطيات الحاضر- يعتمد على المخطط المنظم. - يهتم بالوسائل والفعل - عمل منظم عبر مراحل - محدد بوقت. (خلوف، 2011: 22)

وبصفة عامة يقصد بالمشروع مجموعة من المهام التي لها أهداف معينة، بمعنى أن المشروع ينصب على إنجاز مهمة أو نشاط أو عمل تربوي وفق مجموعة من الأهداف المسطرة علاوة على توفر مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والمعنوية. وتنجز هذه المهام بطريقة مرنة، في فضاء معين، وفي زمان محدد، وبوسائل مناسبة. وغالبا، ما تكون المشاريع البيداغوجية مشاريع ثقافية، وديداكتيكية، واجتماعية، وبيئية، وفنية، وإعلامية... يستفيد منها المتعلم والمعلم على حد

سواء. وتخضع هذه المشاريع لخطة مقذنة، وتحوي الأهداف والكفايات، والعمليات، والمخرجات التقييمية.

وعليه، يمر المشروع التربوي بمجموعة من المراحل، مثل: تدير المدخلات، وتدير العمليات، وتدير المخرجات، وتدير المخاطر، وهذا كله من أجل تحقيق الجودة الحقيقية والفعالة. (أمزيان، 2005: 131)، ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي رقم (1):





الشكل رقم (1): نموذج لمراحل التسيير البيداغوجي بالمشروع f بالمشروع

وبهذا المعنى فإن مشروع المؤسسة هو مسؤولية جميع الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية وخارجها ممن ينتمون إلى منظومة التربية والتكوين كل حسب الأدوار المنوطة به، كما أنه مسؤولية الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين . (وزارة التربية الوطنية، 2005: 11)

إنه لمن الضروري تحقيق التوازن وخلق جو من التفاهم وروح المبادرة والحماس بين مختلف الفئات التي تساهم في إعداد المشروع وتشجيعهم للانضمام تلقائياً للعمل به وتحسيسهم بالرغبة في التغيير، وهذه المهمة التوعوية هي مسؤولية المدير الذي هو العضو الأول والمسؤول عن المشروع. (وزارة التربية الوطنية، 2005: 12)

وحسب المنشور الوزاري رقم 96/12/8: فمشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير، ومعالجة مشاكل المؤسسة وذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها وفقاً للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري بها العمل من جهة، ولخصوصيتها الجغرافية والحضرية ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة ثانية، ويكون التلميذ فيها محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود قصد تحقيق أفضل مردود

ممکن، بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية ومختلف المتعاملين مع المؤسسة (وزارة التربية الوطنية، 2005: 7)

كما يعتبر مشروع المؤسسة نهج تربوي بيداغوجي، هدفه التسيير الجيد من أجل تحسين مردودية التعليم وظروف عمل المجموعة التربوية وجعلها تستجيب للمتطلبات أو الحاجات الخاصة للتلاميذ الذين يعتبرون مركز الاهتمام والمحور إلهام للمشروع، وذلك بتكييفها مع المعطيات الخاصة للمؤسسة واحترام الأهداف أو الغايات الوطنية. (وزارة التربية الوطنية، 2005: 10)

ثالثاً: مشروع المؤسسة والعمل في فريق: إن العمل في فريق هو شكل من أشكال البيداغوجيات الجديدة التي تزيد من حافزية المتعلم أو غيره عند مواجهة مهمة ما، وهو وسيلة فعالة لتسهيل التفتح الشخصي للفرد من أجل تنمية مهاراته ومواقفه وتشجيع إثبات الذات والعلاقات مع الآخرين، وعموماً، هو وسيلة للتكوين الشخصي والاجتماعي، كونه يمنح الفرد فرصاً للفهم والإطلاع، والتعرف على إمكاناته، مسؤولاً عند مقابلة أفراد آخرين، وطرح أفكاره، وتقديم وجهة نظره، وفي المقابل، منفتحاً على الآخرين، مستمعاً، متسائلاً حول أفكار الآخرين.

1- فريق العمل الجماعي (روح الفريق):

العمل بالفريق هي عملية تنظيمية وإدارية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، متماسكة، متفاعلة، وفعالة، تتمتع بروح معنوية عالية، تدفع بالفرد إلى الشعور بالثقة والرضا السائد في الجماعة، وكذلك بالشعور بالولاء اتجاه الجماعة، كما أن الروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، وطبيعة السلوك الاتصال بينها، كما تعكس علاقة الأفراد بالقيادة، ومدى إحساسهم بالرضا عن التنظيم والانتماء له، ما يساعدهم على الإنجاز وحسن الأداء وخاصة في المجال التربوي، حيث تمثل الوظيفة الرئيسية للاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء الجماعة. (النجيحي، 1992: 74)

2. مزايا فريق العمل الجماعي وأهميته:

1.2. مزايا فريق العمل الجماعي: يساعد فريق العمل على ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي وإدراك

عنصر التنظيم والتسيير كعنصرين مهمين في الانجاز وتحقيق المردود العالي ويمكن تلخيص مزاياه

فيما يأتي: (علي الشريف، 2015: 278).

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.

- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة إنجازها.

- استجابة أسرع للتغيرات الطارئة في بيئة العمل.

- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.

- التزام تام بالعمل المطلوب إنجازها من كل عضو مع المحافظة على القيم السائدة

- تحسين مستوى ونوعية القرارات .

- زيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء.

- تحسين مستوى مهارة الأعضاء.

2.2. أهمية فريق العمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشاركة تمثل توجيهها موحدا للتنظيم يتحاشى

التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير

السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار

المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة مع الغير، وتبادل

المعلومات والخبرات. (مصطفى، 2009: 43).

ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد. وفي إطار هذا المبدأ تتخذ الإدارة مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة الجامعية منها: (مصطفى، 2009: 41).

1- قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والذشرات والدورات، ولا يقتصر هذا على الاساتذة فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي.

2- إنشاء كينانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، من خلال المجالس المختلفة....

3- تفويض السلطات للجان التسيير وفرق العمل المختلفة.

4- عقد ورشات العمل والدورات والأيام الدراسية والملتقيات والتكوينات المختلفة.

3 - متطلبات فريق التسيير البيداغوجي: نجلها في النقاط التالية: (المعهد الوطني لتكوين

مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2005: 72).

أ- فريق مستقر نسبيا: لكونه يحتوي على نواة مستقرة تحافظ على استمراريته وتماسكه رغم ما قد يطرأ من التعديل.

ب- فريق متنوع: فمن الضروري أن يكون ممثلا لكل الأفواج المهنية للمؤسسة.

أ- فريق محدود عددا: إن كثرة الأعضاء قد تكون سببا لكثرة المشاكل ولذلك ينبغي التحري ليكون العدد قليلا.

ب- فريق متطوع و مستعد: لأنه يختص بأعمال جديدة مضافة إلى واجباته المهنية.

ج- فريق مؤسس على علاقات جديدة: ويسمح بتطبيق علاقات جديدة. (المعهد الوطني

لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2005: 72)

إضافة إلى مجموعة من الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها أعضاء فريق المشروع،

وهي ممثلة في الجدول التالي: (لبصير، 2001: 06).

جدول رقم (01): بين الصفات الأساسية لفريق المشروع

الصفة	أهميتها
النضج العقلي والقابلية للنمو والتطور	- القدرة على التفكير الناخب الذي يساهم بقوة و جودة عمل الفريق. - فهم واستيعاب أهداف ووسائل عمل الفريق.
الميل إلى الحياة الجماعية	- يكون فريق العمل محدودا، حيث لا يتعدى 12 فردا ولا يقل عن 5 أفراد. - العمل بروح الفريق مما يساعد على تحقيق الأهداف. - القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين لفتح آفاق العمل الجماعي.
الجرأة و الشجاعة	- توافر الحافز للتفكير والابتكار والطمح ومواجهة المواقف الصعبة. - روح المبادرة والتطوع.
الثقة بالنفس	- تدعيم الثقة في الفريق ككل. - القدرة على تحقيق الأهداف والتغلب على المشاكل والمعوقات.
الحسم وعدم التردد والقدرة على تكوين رأي	-القدرة على أخذ القرارات، وتكوين رأي واضح والمشاركة والفعالية في قرارات اللجنة. -القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الصعبة.

رابعاً- مشروع المؤسسة واستراتيجيات لتفعيل التكوين المفتوح في البيئة الرقمية :

وبخصوص الواقع الميداني يتضح النقص الواضح في مجال التكوين المفتوح في البيئة الرقمية

ولعل الاتجاه الى تبني مشروع المؤسسة واستراتيجيات لتفعيل التكوين المفتوح في البيئة الرقمية من

الضروريات لتفعيل أداء المؤسسة الجامعية وتوضيح ذلك وفق ما يأتي :

1- مشروع المؤسسة واستراتيجيات حلقات جودة المردود : تعد حلقات الجودة نوعا من تكنولوجيا المشاركة أو التسيير التشاركي في المنظمات المستحدثة، وهي تعتبر من أبرز إنجازات الإدارة اليابانية في زيادة فاعليتها وقدرتها لتحقيق العائد والانتاجية العالية من خلال تنمية وتطوير ثقافة العاملين بالمؤسسة، ويعتبر كاوروا ايشيكاوا استاذ الهندسة في جامعة طوكيو، هو الأب الحقيقي لحلقات الجودة، ببساطة هي مجموعة من الافراد تتطوع للاجتماع على نحو منتظم بواقع ساعة أسبوعيا، هؤلاء الأفراد يعملون بكل حماس وجدية من أجل أن يطوروا مستويات الجودة والانتاجية في مواقع العمل التي ينتسبون اليه جنبا إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية، وتقوم فكرة حلقات الجودة على عدد من المبادئ الأساسية منه:

-التطوع، أي العمل فيها طواعية وعن جدارة.

-تدريب الأعضاء والقادة على مهارات العمل بحلقات الجودة.

-ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورش العمل.

-التطوير الجماعي المتبادل.

-تعزيز نشاطات حلقات الجودة والحرص على استمرارها.

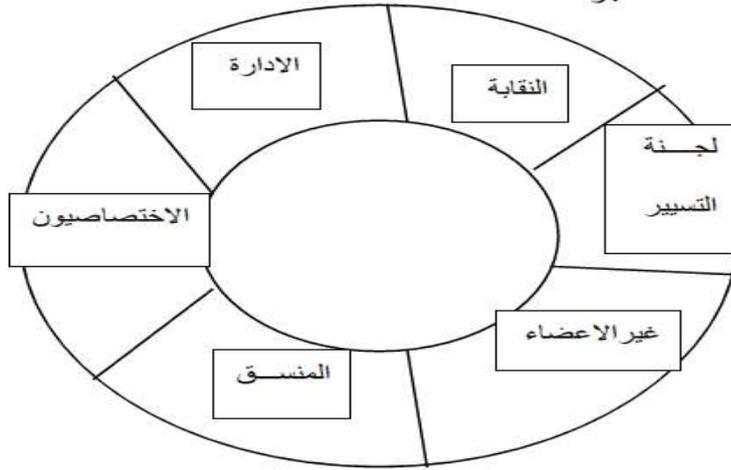
-تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين.

- وجود الجماعة في الأساس من أجل تحسين العمل وتجويده، وتوليد الابداع والأفكار الجديدة.

وتمثل حلقات الجودة نوعا من المنظمات غير البيروقراطية، حيث يذوب فيها التسلسل

الرئاسي ويسودها روح الفريق والأداء التشاركي ويتضح ذلك من الهيكل التنظيمي لبرنامج حلقة

الجودة، والذي عبر وليام مور وهربرت مور بالشكل التالي: (عطوة، 2008: 49)



2- مشروع المؤسسة واستراتيجية الإدارة الذاتية للمؤسسة: يطبق على هذه الاستراتيجية مسميات أخرى عديدة مثل الإدارة المحلية للمؤسسة، والإدارة المتمركزة حول موقع المؤسسة، واستقلالية المؤسسة والإدارة القائمة على التنظيم، ويعرف ديفيد (david) الإدارة الذاتية بأنها طريقة لتقليل البيروقراطية وزيادة المشاركة في القرارات المدرسية على مستوى المدرسة من خلال نقل سلطة معينة من مجلس إدارة المدرسة إلى أفراد المدرسة، وهناك من يعرفها بأنها طريقة تغيير الطرائق والعمليات المستخدمة في تنظيم وإدارة المدرسة بغية تفعيل دور العاملين في المؤسسة، وتجويد ظروف التعلم، والاقتراض الأساسي للإدارة المتمركزة حول الموقع هو بذل المزيد من الجهد لتفتيت المركزية بصفة عامة، وتوزيع الاعباء والخدمات بين كافة العاملين وتبادل أدوار السلطة للمساهمة في حل مشكلات الطلاب والمدرسة وتحفيز العاملين بالمدرسة لتحسين قدراتهم، وكذلك تشجيع المدرسين على الابداع لتلبية رغبات المتكويين، ويحدد البعض أهداف الإدارة الذاتية للمؤسسة الجامعية من أهمها (عطوة، 2008: 54)

- تهيئة بيئة جامعية مشاركة.
- تحسين جودة التدريس والمهارات الإدارية.
- تحسين عملية صنع القرار.
- التأثير بشكل إيجابي على تعلم الطلبة.

- توثيق الصلة بين الجامعة والمجتمع وتحقيق الشراكة بمختلف صورها.

-تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم لتحقيق المردود العالي.

-تحديد العوامل المؤثر في خفض الاداء بالجامعة للقضاء على مظاهر الفشل بما يساعد في تطوير الاداء وزيادة الفعالة .

-تعتمد الادارة الذاتية على المنافسة بين المؤسسات ،وللطلبة حرية اختيار المؤسسة الجامعية للتكوين والتكليم دون التقيد بالتوزيع الجغرافي.

3- مشروع المؤسسة واستراتيجية التحسين المستمر (كايزنkaizen) اليابانية : إن مصطلح كايزن مكون من مقطعين :الأول (kai) وتعني الأفضل أو التغيير التدريج والثاني: (zen) وتعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر والكلمة كاملة (كايزنkaizen) تعني التحسين التدريجي المستمر دون أي تكاليف مالية في سبيل الوصول إلى الجودة المطلوبة وهذه الاستراتيجية ابتكرها ماسكي إمامي(masaki imai) رئيس معهد كايزن العالمي للإدارة بطوكيو وهو يتضمن مجموعة من المبادئ من أهمها: (عطوة، 2008 : 57)

- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة التعليمية وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.

-التركيز في التطوير المستمر على تحسين العمليات للوصول إلى نتائج عالية الجودة ويوضح روجر ميليكان (rojarmilikan) هذه القضية في مقارنته بين الإدارة اليابانية والإدارة التقليدية والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (02): يبين نظام التحسين المستمر في تسيير التعليم باليابان .

شكل رقم (12): يبين نظام التحسين المستمر في تسيير التعليم باليابان .

التسيير في الإدارة الغربية التقليدية	عمليات يومية %40	حل المشكلات 60%
التسيير في الإدارة المفضلة في اليابان	عمليات يومية 20%	حل المشكلات 20%
		نظام التحسين المستمر %60

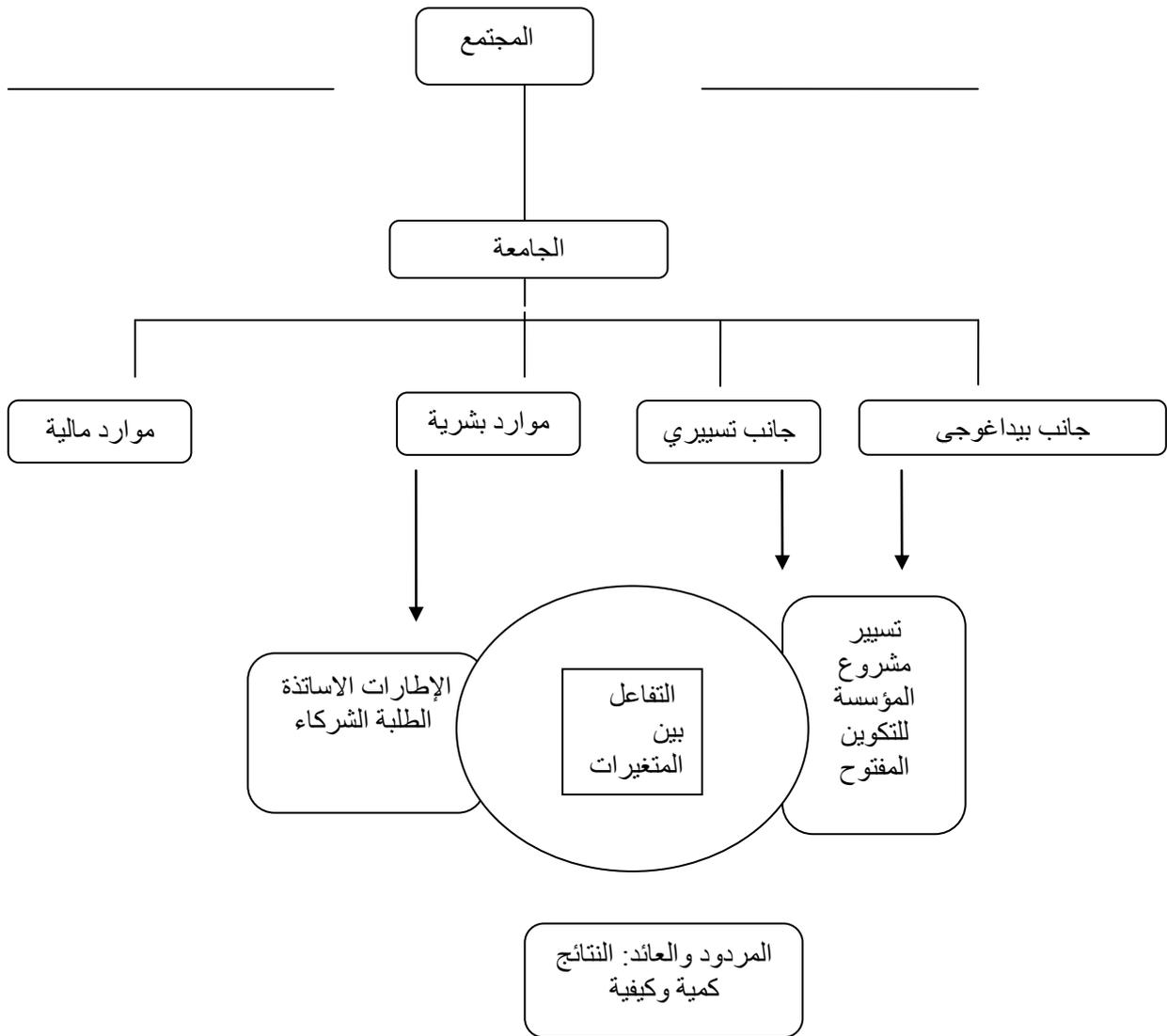
(المصدر: كتاب، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، المرجع السابق، ص 58)

خامسا: المقاربة النظرية لتحليل دور التسيير بمشروع المؤسسة للتكوين المفتوح في البيئة الرقمية :
 يمكن تفسير حقيقة التسيير بمشروع المؤسسة بالجامعة من خلال المقاربة النسقية الوظيفية ، فالوظيفية تحتل مكانا مرموقا داخل النظريات السوسيولوجية المعاصرة، ولا نكاد نجد باحثا في علم الاجتماع والاثروبولوجيا إلا وظهرت في أعماله وتفسيراته ومنهجه خصائص الوظيفية، بل إنها أوسع الاتجاهات انتشارا في دراسة الظواهر الاجتماعية.
 والوظيفية هي اتجاه فكري في علم الاجتماع يتألف من عنصرين مترابطين يتألف من نموذج تصوري للمجتمع وإطار منهجي لتحليل هذا المجتمع وتفسيره.
 وانطلاقا من تعريف الجامعة كنظام إداري ديناميكي ، فالجامعة تكون نسقا من العلاقات الوظيفية بين مختلف عناصرها والتي تحوي أدوارا ومهاما لمختلف الفاعلين ، ومن ثم استندت هذه الورقة البحثية إلى المقاربة النسقية في التحليل، ووفقها يمكن تحليل الجامعة والبيئة الرقمية من أجل تسهيل تحليل الواقع الاجتماعي بمختلف أبعاده ، فالجامعة هي:

- نسق يضم بنية مكونة من عناصر مادية (الهياكل ، المنشآت) ،موارد بشرية.
- نسق مفتوح وذلك لتفاعلها مع المحيط الخارجي الشركاء، الادارات، الوصايا...
- نسق ذو أهداف فلها هامها وأهدافها كتحقيق المردود التربوي المتميز.
- نسق منظم تتكيف باستمرار للوصول إلى تحقيق أهدافها.

- نسق مكون من مجموعات جزئية تتفاعل فيما بينها، ويتم التوفيق بينهم في ضوء نسق الرموز المشتركة المتكونة ثقافياً.

ومن مناطق النسقية تم الاعتماد على تحليل تصورات التكوين المفتوح بالجامعة وفق المخطط التالي:



مخطط توضيحي لتحليل تصورات تسيير مشروع المؤسسة للتكوين المفتوح بالجامعة وفق المقاربة النسقية

خاتمة :

سعت هذه الدراسة إلى نقل المعرفة المرتبطة بمصطلح التسيير من الحقل الاقتصادي إلى الحقل الاجتماعي البيداغوجي لدراسته في هذا مجال البيئة الرقمية . فإذا كان التخطيط تصورا نظريا استشرافيا ، فإن التسيير تنفيذ وإنجاز وتطبيق لهذه الخطة النظرية التنبؤية؛ حيث التسيير البيداغوجي يعني كثيرا بتسيير المشاريع البيداغوجية ، وتسيير التكوين .

وعلى اعتبار أن التسيير البيداغوجي يمثل ذلك الإجراء التنفيذي و التطبيق الذي يترجم المخطط الاستشرافي النظري إلى ممارسات عملية ميدانية ، وهنا يصعب الحديث عن العائد التعليمي للجامعة إذا كانت هذه الأخيرة لا تحتكم إلى آليات مشروع المؤسسة .

وتكمن أهمية التسيير البيداغوجي بمشروع المؤسسة كعمل استراتيجي جديد في التعليم الجامعي ، تسعى إلى بلوغه معظم المؤسسات التعليمية مهما كانت طبيعتها ، وهذا من أجل اتخاذ الإجراءات والتدابير والقرارات المناسبة لتحسينها ومردودها وتطويرها بما يخدم الأهداف المرجوة . ولقد جاءت هذه الدراسة لتركز على تسيير التكوين المفتوح بالجامعة وفق مشروع المؤسسة . وسار تحليلها ليؤكد ضرورة وجود هذا الراهن ليكون استراتيجية في التعليم العالي والتنمية المستدامة بمختلف المؤسسات المجتمعية

• اقتراحات :

يمكن أن نقدم هذه الموضوعات البحثية لتكون طرعا جديدا سواء أكان ذلك منا أو من سوانا مادنا لا نؤمن بالكلمة الأخيرة في مجال البحث العلمي الأكاديمي :

-مشروع المؤسسة وتحسين عائد المؤسسة الجامعية .

- معوقات التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح من وجهة نظر هيئة التدريس الجامعي .

- ثقافة التسيير البيداغوجي بمشروع المؤسسة في التعليم بأطواره المختلفة من وجهة نظر هيئة التدريس.

قائمة المصادر والمراجع :

1. أمزيان محمد (2005). تدير جودة التعليم ، ط1، مطبعة إفريقيا الشرق ،الدار البيضاء ، المغرب
2. ناصر دادي عدون (2010) مراقبة التسيير والأداء ، دط، دار المحمدية ، الجزائر .
3. خالد الصمدي (2008) مصطلحات تعليمية ، ط 1 ، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة .
4. رشيد أورسلان،(2000).التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط1، دار الامل ،الجزائر .
5. عبد الرزاق بن حبيب (2000). اقتصاد وتسيير المؤسسة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
6. ابن كثير(1999). تفسير القرآن العظيم، ج2، دط، دار طيبة، مصر .
7. مجاهد محمد عطوة(2008).ثقافة المعايير والجودة في التعليم،،دط،دار الجامعة الجديدة.
8. محمد رفيق الطيب (2006). مدخل التسيير أساسيات ووظائف وتقنيات التسيير، دط، ديوان المطبوعات الجامعية :الجزائر .
9. مشروع المؤسسة(2005). سلسلة من قضايا التربية، ط 2، عدد 12، الجزائر.
10. -ابن منظور(2006).لسان العرب، الجزء الرابع، ط1،دار صبح بيروت، لبنان .
11. نوال خلوف(2011). واقع مشروع المؤسسة بين النظري والتطبيقي، رسالة الماجستير في علم النفس التربوي(غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر.
12. وزارة التربية الوطنية(1997). وثيقة العمل بمشروع المؤسسة،دط، الجزائر.

13. -جميل حـ مداوي(2016).إدارة التربية، بين التدبيرالبيداغوجي والنجاح المدرسي،ط1،،مكتبة المثقف،المغرب،
14. -مخلف بلحسين (2015). "البيداغوجيا بين الممارسات التقليدية والحديثة والمستقبلية " ،مجلة دراسات نفسية وتربوية بجامعة البليدة2،العدد 12 .
15. -وداد بوحوش(2002). تصورات رؤساء مؤسسات التعليم لمشروع المؤسسة ، رسالة الماجستير في علم النفس التربوي(غير منشورة)، جامعة قسنطينة.
16. علي الشريف حورية (2015). السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية وعلاقته بالمرود التربوي، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،
17. - محسن مصطفى (2009). مدرسة المستقبل،سلسلة شرفات ،رقم 26 الرباط المغرب.
18. -لبصير أحسن(2001).مشروع المؤسسة من الإعداد إلى التقييم لإدارة الثانويات والمتاقن، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي قطاع التربية، الجزائر،
19. -النجيحي محمد لبيب (1992).فلسفة التربية،دط،دار النهضة العربي للطباعة،بيروت .