

كتاب أعمال
الملتقى الوطني الرابع حول:

استخدام تكنولوجيا الإعلام

والاتصال في التطبيقات البيداغوجية

الجزء الثاني

الثلاثاء
05
فيفري
2019

تنسيق: أ.د. زين الدين ضيف

استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التطبيقات البيداغوجية

تنسيق: أ.د. زين الدين ضيف

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

ISBN: 978-9931-749-22-6



9 789931 749226

الإيداع القانوني:
مارس 2020

نواصري
للطباعة والنشر



جامعة محمد بوضياف المسيلة
مركز اليقظة البيداغوجية
Centre de veille pédagogique

كتاب أعمال الملتقى الوطني الرابع حول :

استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التطبيقات البيداغوجية

ليوم 05 فيفري 2019

الجزء الثاني

تنسيق الأستاذ الدكتور: زين الدين ضياف

مارس 2020

**عنوان الكتاب: استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التطبيقات
البيداغوجية**

منسق الكتاب: أ. دزين الدين ضيف

تاريخ الطبع: مارس 2020

ISBN: 978-9931-749-22-6

الإيداع القانوني: مارس 2020

عدد الصفحات: 693 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

الدياجة

شكلت الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم نقطة الانطلاق لتحوّلات غيرت أسس النظام التعليمي ومؤسساته مع التطورات السريعة والمتلاحقة في جميع عناصر منظومته، حيث تم تعزيز الطرائق التدريسية في كافة المراحل بتقنيات حديثة يعتمد بعضها على التعليم الإلكتروني وأساليبه ووسائطه، لغرض الاستفادة من المميزات التي تتمتع بها هذه التقنيات، وذلك بغية تطوير العملية التعليمية وتحسين مستوى التكوين وتنمية مهارات التفكير العلمي. وتتنوع سبل الاستعانة بالتقنيات الحديثة لتحقيق أهداف التعليم على وجه أفضل، وبأفضل المستويات الممكنة، ولإستخدام التقنيات التكنولوجية أثر فعال في استيعاب المتعلم المعارف واكتسابه المهارات اللازمة لذلك. ويعتبر استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التعليم من الطرق الإيجابية التي تساعد الأستاذ على تبليغ الرسالة التعليمية إلى المتعلم بطريقة احترافية، تبقى على التفاعل المستمر من خلال وسائط التعليم الإلكترونية التي تتطلب من المتعلم القيام بمهام وأنشطة تفاعلية متعددة ومتنوعة. وانطلاقاً من أهمية تكنولوجيات التعليم نسعى من خلال هذا الملتقى إلى تحقيق الأهداف التالية :

أهداف الملتقى

- 01- فتح حوار بيداغوجي بين الباحثين والخبراء والممارسين (أساتذة باحثين، مفتشين، أخصائيين في علوم التربية و علوم الإعلام والاتصال) في إطار تكوين الأساتذة وطلبة الدكتوراه .
- 02- يهدف هذا الملتقى إلى تطوير كفاءات الأستاذ والمساهمة في تقوية الجانب التكويني لديه للمتمكن من استغلال تكنولوجيا التعليم.
- 03- تطوير الموارد البشرية في التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم و ذلك لأهميتها في التأثير على جودة التكوين.
- 04- التعرف
- 05- على مختلف تكنولوجيا التعليم الحديثة.
- 06- تمكين الفاعلين التربويين من التحكم في استعمال هاته الوسائل التكنولوجية والطرائق في التدريس.
- 07- تشجيع فعاليات العملية التعليمية على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- 08- توظيف البحوث التطبيقية التي أجراها عدد من الأكاديميين والتربويين والخبرات العالمية والوطنية في مجال تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية و التعليمية.

مصادر الملتقى

- 01- مفاهيم حول تطبيق تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في التعليم العالي والبحث العلمي.
- 02- أهمية تكنولوجيا التعليم الحديثة في التعليم والتعلم.
- 03- أساليب التدريس الحديثة باستعمال تكنولوجيا التعليم.
- 04- التطبيقات التكنولوجية الحديثة.
- 05- التعليم الإلكتروني.
- 06- التعليم عن بعد.
- 07- التعليم المتلفز
- 08- الوسائط التعليمية.
- 09- التصميم التعليمي.
- 10- توظيف التقنية الحديثة في التعليم.
- 11- الحاسب الآلي والبرامج الإلكترونية.
- 12- التطبيقات السحابية.
- 13- شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.
- 14- منصات و محركات البحث و التعليم (Moodle،ARID ...) .
- 15- المكتبات الرقمية.

هيئة الملتقى

الرئيس الشرفي للملتقى:

أ.د/بداري كمال مدير جامعة المسيلة

رئيس الملتقى:

أ. د / ضياف زين الدين

مسؤول مركز اليقظة البيداغوجية

اللجنة العلمية:

تتكون اللجنة العلمية من أساتذة مختصين؛ من قسم علم النفس وعلوم التربية:

الدكتور/ كتفي عزوز: منسق كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة.

الدكتور/ غيلوس صالح: منسق كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة.

الدكتورة/ طبال نادية: منسقة معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة المسيلة.

الدكتور/ عطاء الله بلال: منسق كلية التكنولوجيا جامعة المسيلة.

الدكتور/ بوعيسي حسام الدين: منسق كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة.

الدكتورة/ مرنيز آمنة: منسقة معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة.

الدكتور/ بعزيز حليم: منسق كلية العلوم جامعة المسيلة.

الدكتور/ بوخرص عبد الحفيظ: منسق كلية الاقتصاد جامعة المسيلة.

الدكتور/ منهي طاهر: منسق كلية الرياضيات والإعلام الآلي جامعة المسيلة.

اللجنة التنظيمية للملتقى

- مسؤول اللجنة التنظيمية: كرميش هشام

- أعضاء اللجنة التنظيمية : طلبة الدكتوراه

مخرج الملتقى

لعوبي عادل مسؤول الموقع الإلكتروني كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قائمة المحتويات

| الرقم | الموضوعات | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 46 | استراتيجيات التدريس الحديثة القائمة على أساس استخدام الوسائل التكنولوجية التربوية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي | 657 |
| | د/ فرحوي كمال جامعة الجزائر 2 | |
| | ط.د/ بشيري أحلام جامعة الجزائر 2 | |
| | ط.د/ باشا اسمهان جامعة الجزائر 2 | |
| 47 | التعليم الإلكتروني بين تعدد المفاهيم وتطوير مخرجات التعليم | 669 |
| | د/صاحبي وهيبة جامعة الحاج لخضر باتنة | |
| | د/نوادري فريدة جامعة محمد بوضياف المسيلة | |
| 48 | دور الأنترنت و مواقع التواصل الاجتماعي في دعم الدراسة بالجامعة | 679 |
| | ط.د/ فطيمة الزهراء مصدق جامعة المسيلة | |
| 49 | تقييم تطبيق تقنيات تكنولوجيا التعليم لدى أساتذة علم النفس من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية بقسم علم النفس جامعة المسيلة). | 687 |
| | حنون سمية جامعة المسيلة | |
| | بوساق عائشة جامعة المسيلة | |
| 50 | استخدامات أدوات الويب 2 في التربية والتعليم رؤية تقييمية | 700 |
| | أ. د. لوئيس علي " جامعة سطيف 2 " | |
| | د. خلوة لزه "جامعة سطيف 2" | |
| | د. مزبان الشريف خباب " جامعة الجزائر 2 " | |
| 51 | آليات وطرائق البحث عن المعلومات العلمية للبحوث الأكاديمية في ظل توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال. | 708 |
| | أ. فنيش حنان جامعة باتنة-1- | |
| | أ. عبد الكبير حنان جامعة المسيلة | |
| 52 | أهمية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية . | 730 |
| | د/ مغار عبد الوهاب جامعة المسيلة | |
| | أ/ شتراوي خالدة جامعة المسيلة | |
| 53 | التعليم الإلكتروني خيار استراتيجي في تحقيق جودة التعليم | 741 |
| | د/عاشور علوطني جامعة المسيلة | |

| | | |
|-----|--|----|
| | ط.د/ صبرينة عمي علي جامعة المسيلة ط.د/ ريمة لعماري جامعة المسيلة | |
| 754 | المكتبات الرقمية طالبة دكتوراه دحية نبيلة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 54 |
| 767 | تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودورها في تحسين جودة التعليم العالي ط.د/ لجلط فاطمة أحلام جامعة محمد بوضياف المسيلة ط.د/ حدادو فطيمة جامعة محمد بوضياف المسيلة | 55 |
| 781 | رؤية تقييمية لدرجة امتلاك أساتذة الجامعة لكفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - أساتذة علم النفس أنموذجا - د/مأم عواطف جامعة محمد بوضياف المسيلة ط.د/حلاب خضرة جامعة محمد بوضياف المسيلة | 56 |
| 806 | مفهوم تكنولوجيا المعلومات د/دالي نغمي المركز الجامعي غليزان د/ فرزولي مختار جامعة بسكرة | 57 |
| 815 | الوسائط المتعددة وسيلة نقل المعرفة في التعليم الجامعي ط.د/ زكية خنونة جامعة لوئيسي علي -البليدة 2- ط.د/ شعبان مجدوب جامعة لوئيسي علي -البليدة 2- | 58 |
| 827 | مدخل إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتعليم د. بويعسي حسام الدين جامعة محمد بوضياف - المسيلة أ. علي مهني سامي جامعة محمد خيضر - بسكرة | 59 |
| 837 | دور الوسائط التكنولوجية في تفعيل تقنيات(آليات) التنشيط البيداغوجي د/نورة زمرة جامعة محمد خيضر بسكرة د/ نبيلة تيلالي جامعة محمد خيضر بسكرة | 60 |
| 849 | معوقات استخدام تكنولوجيا التعليم في تدريس وتدريب ذوي الاحتياجات الخاصة كما يدركها معلوهم ومربوهم د/شريف حليمة. جامعة المسيلة ط.د/ رزيق حفصة. جامعة المسيلة ط.د/ عميار سعيدة جامعة المسيلة ط.د/ العوفي عبد الرحمن. جامعة المسيلة | 61 |

| | | |
|-----|---|----|
| 872 | توظيف الشبكات الاجتماعية في العملية التعليمية أ/ حيمر سعيدة جامعة محمد بوضياف المسيلة | 62 |
| 877 | استعمال الحاسب الآلي والبرامج الإلكترونية في تدريس العلوم القانونية والإدارية د/جمال الدين ميمون جامعة المسيلة | 63 |
| 882 | الفيديو التعليمي ودوره في تنمية التفكير الإبداعي لدى المهوبين د/عبد الباقي عجيلات جامعة سطيف 2. | 64 |
| 894 | تسيير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم العالي والبحث العلمي . د/ بن خور خير الدين جامعة البلدة 2 د/ نوال بوضياف جامعة المسيلة | 65 |
| 916 | فعالية التكنولوجيات الحديثة في تعليم اللغة العربية وتعلمها (المهارات / الاختبارات / المعالجة) أ/ خديجة كروش جامعة باتنة | 66 |
| 930 | استخدام تكنولوجيا التعليم في تدريس ذوي صعوبات التعلم: عسر القراءة أمودجاً أ/سعاد محمدي، جامعة الأغواط أ.د/ بن الطاهر تيجاني جامعة الأغواط | 67 |
| 940 | واقع استعمال منصة التعليم الإلكتروني موودل (Moodle) في جامعة المسيلة -دراسة استكشافية وصفية- د/ دمدوم ريمة جامعة الجزائر 2 | 68 |
| 951 | الحقول الاشتغالية لسوسيولوجيا التربية في ظل شرطية الاتصال الجديد د/ بومدين مخلوف، جامعة المسيلة ط.د/شاكر مخلوف جامعة وهران | 69 |
| 958 | معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني في المجتمع أ.د/ اسماعيلي يامنة جامعة المسيلة ط.د/عرعار غنية جامعة المسيلة | 70 |
| 972 | المعلوماتية (تكنولوجيا) في التعليم العالي بالجزائر والزامية الانفتاح على مجتمع المعرفة في ظل تحديات العولمة د. بثثة حنان جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل احمد بن بية جامعة باتنة 1 | 71 |
| 987 | واقع التعليم الإلكتروني في الجامعة الجزائرية د/ بوروحو لويزة بجامعة قسنطينة 2 د/ شافية غليط بجامعة قسنطينة 2 | 72 |

| | | |
|------|---|----|
| 1002 | الوسائط الالكترونية الجديدة والتعليم الرقمي في الجزائر أ/أمنية عطاء الله جامعة محمد خيضر | 73 |
| 1024 | أساليب التدريس الحديثة باستعمال شبكات التواصل الاجتماعي في التعليم "الفايسبوك أمودجا" ط.د/ لطيفة صافي جامعة العربي التبسي ط.د/ رمزي غربي جامعة العربي التبسي | 74 |
| 1046 | نماذج عن تكنولوجيات التعليم الحديثة واستخداماتها البيداغوجية المعاصرة. د/ عبد الوهاب زاوي جامعة المسيلة ط.د/ محمد الطاهر لعلوي جامعة المسيلة | 75 |
| 1059 | تكنولوجيا التعليم والتعلم الحديثة بين الآفاق والمعوقات. ط.د/: قرينش عبد الرحمان. جامعة محمد بوضياف المسيلة | 76 |
| 1071 | دور تكنولوجيا التعليم في تحسين العملية التعليمية التعليمية د. خلفه سارة جامعة - سطيف 2 د. تبتيلة سارة جامعة - سطيف 2 | 77 |
| 1083 | مواقع التواصل الاجتماعي وتنمية المسؤولية المجتمعية لدى الطلبة الجامعيين: أي دور؟ أ. بغول زهير، بوعلي نورالدين. محمد لمين دباغين - سطيف 02. | 78 |
| 1099 | الشبكات الاجتماعية ودورها في تعزيز العملية التعليمية عن بعد د/سامية. عواج جامعة سطيف 02. أ/الوليد رفاص.. جامعة سطيف 02. | 79 |
| 1118 | المكتبات الرقمية ط.د/ دحية نبيلة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 80 |
| 1130 | واقع استخدام الأساتذة الجامعيين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم عن بعد - دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة زيان عاشور بالجلفة- ط.د/ حليلة قورة جامعة الجزائر 3 ط/ لخضر داودي جامعة الجزائر 2 | 81 |
| 1147 | تأثير الوسائط التعليمية على التعلم د / علي شريف حورية جامعة المسيلة ط.د/ موسى مرزقلال جامعة المسيلة ط.د/ علي عباسي جامعة المسيلة | 82 |
| 1163 | توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مؤسسات التعليم العالي د/فيصل نويوة جامعة محمد بوضياف المسيلة | 83 |

| | | |
|------|--|----|
| | د/ لوكية يوسف اسلام جامعة الجزائر 3 | |
| 1177 | استخدام موقع اليوتيوب في العملية التعليمية التعلمية ومدى فاعليته لدى الطلبة. د/جنات رجم محمد لمين دباغين سطيف أ /الطاهر راجعي محمد لمين دباغين سطيف | 84 |
| 1187 | استخدام تقنيات الإعلام والاتصال في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين -دراسة استكشافية بمدارس مقاطعة حمام الضلعة1-المسيلة- د. كتفي عزوز جامعة المسيلة طالب دكتوراه-حرايز راجح جامعة المسيلة | 85 |
| 1205 | المعيقات الذاتية والموضوعية المساهمة في ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم الجامعي جامعة مسيلة نموذجا د.مكفس عبد المالك جامعة محمد بوضياف المسيلة ط.د بن بردي سعاد جامعة محمد بوضياف المسيلة | 86 |
| 1217 | تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و جودة التعليم العالي. ط.د/سميرة مرزوقي جامعة الجزائر 02 ط.د/فاطمة الزهراء حروز جامعة محمد بوضياف -المسيلة- | 87 |
| 1231 | فلسفة التعليم النشط واستراتيجياته. د- عبد السلام سليمة جامعة محمد بوضياف -المسيلة. د- بوسكرة عمر جامعة ابن خلدون -تيارت. طالبة دكتوراه: ديلي راوية جامعة محمد بوضياف- المسيلة. | 88 |
| 1245 | أثر وسائل تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية. ط.د/سي بشير راشيد. م. الجامعي أحمد زبانه غليزان | 89 |
| 1261 | دور الوعي المعلوماتي في دعم التعليم الالكتروني بمؤسسات التعليم العالي: =متطلبات التحقيق ونماذج التطبيق = دودو صونيا جامعة محمد خيضر -بسكرة حنان مزردى جامعة محمد خيضر -بسكرة فاتن بأشا جامعة محمد خيضر -بسكرة | 90 |
| 1303 | <i>LES TIC DANS LES ECOLE A L'HEURE DU «DIGITAL NATIVE: « QUELLES PRATIQUE PEDAGOGIQUE POUR UN ENSEIGNEMENT/APPRENTISSAGE DE QUALITE? Cas du cycle primaire DOCTORANTE : BEKKAR RYMA / UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI OUZOU</i> | 91 |

| | | |
|------|---|----|
| 1314 | <i>L'innovation technologique dans les pratiques pédagogiques des enseignants universitaires</i> ط.د/شلابي سميرة جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2 - ط.د/شلابي عائشة جامعة محمد بوضياف المسيلة | 92 |
| 1325 | <i>L'enseignement virtuel gagne du terrain au sein de nos universités</i> Dr/ Diffalah Khaoui/ Université Mohamed Boudiaf M'Sila | 93 |
| 1330 | <i>Les TIC comme source de motivation pour l'apprentissage du FLE à l'université</i> Dr / khedri lbtissem / Département de Français-Batna- | 94 |

تسيير تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم العالي والبحث العلمي .

د/ بن خورور خير الدين جامعة البليدة 2

د/ نوال بوضياف جامعة المسيلة

ملخص :

رغم ما حققته التعليم الرقمي وتكنولوجيات الاعلام والاتصال في الجزائر من إنجازات ومساهمات في مختلف الأصعدة، إلا أنه مازال يعاني من القصور والفتور الملاحظ وهو نفسه تقريبا الموجود على امتداد ساحات عربية عديدة خصوصا في مجال البحث العلمي لا سيما في مجال البيئة الرقمية، وهذا ما يجمع الباحثون بشأنه في دراسات متعددة منها: مطانيوس (2006)، البرغوثي وأبو سمرة (2007)، معمريه (2007)، عبد الزهرة محسن (2012)، طعمية والبندري (2004)، المجيدل والشماس (2010). وإذا كانت فعالية التسيير بالتعليم الرقمي هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإن المردود له علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة (البشرية، البيئية، الثقافية)، لذا فإن فعالية التسيير بالتعليم الرقمي ومردوده يجب أن يتوفر معا في المؤسسات الحديثة خصوصا في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها وبأدنى تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب. ولقد جاءت هذه الدراسة الوصفية التحليلية لتركز على راهن تسيير التعليم الرقمي أو تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التعليم العالي والبحث العلمي استنادا إلى ما هو كائن من جهة، وبين ما يجب ان يكون عليها ومنطقيا.

الكلمات المفتاحية : تسيير - التعليم الرقمي - تكنولوجيا الاعلام والاتصال - التعليم العالي - البحث العلمي .

Résumé:

Malgré les réalisations de l'éducation numérique et de l'information et de la communication dans les réalisations et les contributions Algérie à différents niveaux, mais il souffre encore d'un déficit qui est presque le même situé le long de nombreuses arènes arabes, en particulier dans le domaine de la recherche scientifique, en particulier dans l'environnement numérique, et c'est ce que les chercheurs recueillent sur elle dans les études plusieurs d'entre eux: Mtanios (2006), Barghouti et Abusamrah (2007), Muammrah (2007), Mohsen Abdul-Zahra (2012) Albandara (2004), MajidAl (2010) ..

Si l'efficacité de la gestion de l'éducation numérique est la réalisation de l'institution à ses objectifs, le rendement doit faire avec les différentes ressources disponibles (humaines, environnementales, culturelles), donc l'efficacité de la gestion de l'éducation numérique et réverbérer doivent disparate disponibles ensemble dans les institutions modernes, en particulier dans les institutions de recherche scientifique et l'enseignement supérieur afin ont la capacité d'atteindre ses objectifs et au coût le plus bas possible et en temps opportun. Ils sont venus étude analytique descriptive de se concentrer sur la conduite des paris éducation numérique ou de l'information et des technologies de la communication dans l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique basée sur ce qui est un objet d'une part, et ce qui devrait être scientifiquement et logiquement.

Mots-clés: Gestion - Education numérique - Technologies de l'information et de la communication - Enseignement supérieur - Recherche scientifique.

1-مضمون الإشكالية:

لا شك ان تضاعف المعرفة مع الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصالات ،فهذه الاخيرة تمثل مؤشرا على تقدم المجتمعات او تخلفها، الأمر الذي يتطلب من المسؤولين في مختلف الاجهزة ،وخصوصا التعليمية منها التركيز على هذا الجانب ،بدعم مختلف المصادر الإلكترونية بنوعها : الاتصالية (شبكات التواصل الاجتماعي ،المدونات ،البريد الإلكتروني، المنصات التعليمية ، يوتوب....)، والبحثية (الأطروحات والدوريات والمجلات والكتب

وتكمن أهمية التعليم الرقمي أو تكنولوجيا الاعلام والاتصال كعمل استراتيجي جديد في التعليم 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 الوصفية التحليلية لتركز على رهن تسيير التعليم الرقمي أو تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التعليم العالي والبحث العلمي ومن ثم فهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على بعد تسيير التعليم الرقمي بالجامعة ومدى مساهمته في تحسين النتائج أي مستوى انتاجية لتعليم العالي في مجتمع المعلومات من أجل السعي إلى تعزيزها وتقويمها والاستفادة منها، وتقليل السلبيات ومعالجتها والتحقق من آثارها ثم تقديم اقتراحات للرفع من مستوياتها .

2- مفاهيم الدراسة :

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

أ_التعليم بتكنولوجيا الاعلام والاتصال : هو التعليم الذي يكون اتصال المتعلم به من أي مكان ومن أي حاسوب ولا تكون المعلومات والمراجع فيها منظمة بل يحتاج لمتعلم فيها إلى استخدام استراتيجيات وطرق معينة لاسترجاع المراجع والمصادر التي يبحث عنها، ومن هنا نلاحظ أن التعليم الرقمي مرتبط ببيئة الانترنت فلا يحتاج المتعلم سوى شبكة وحاسوب للاتصال والتوصل في تعليمه .

فالتعليم الرقمي أو التعليم بتكنولوجيا الإعلام والاتصال مرتبط بالبيئة الرقمية التي تضم عددا هائلا من المكتبات الرقمية ويمكن استخدام عدة تقنيات بحثية عبر شبكة الانترنت والتي تسهل عملية البحث وهي استراتيجية الطلقة في الظلام ،استراتيجية البنجو، استراتيجية افعل ما بوسعك ،استراتيجية القضمة الكبيرة، استراتيجية زراعة اللؤلؤ من الاستشهاد المرجعي .

أما عن المكونات الأساسية للتعليم الرقمي فحسب (تبلي) فيجب ان تتوفر فيها ما يأتي :

-المعلومات على الشكل الرقمي .

-التكنولوجيات الحديثة لنقل المعلومات والاتصال.

- الوسائل المستعملة تقنية للوصول الى المعلومة .

ب-مجتمع المعلومات : على الرغم من ظهور هذا المصطلح منذ ثلاثين عاما، إلا أن التطورات الهائلة التي حدثت في تلك الفترة قد عظمت من استخدام هذا المصطلح، فضلا عن ظهور مصطلحات كالعولمة، الرقمنة وعلى الرغم من تداول هذا المصطلح إلا أنه يحمل مفاهيم غير واضحة أحيانا، وغير متفق عليها. (الخصري، 2001: 47) وقد شهد العالم عبر تاريخه الطويل تطورات متلاحقة وتحولات كبيرة في طرق وأساليب الحياة والمعيشة. وقد استجبت لديه احتياجات عديدة فبعد أن كان يعتمد على الزراعة لمدة من الزمن تحول إلى الصناعة من اجل تلبية احتياجاته حيث شهدت الثورة الصناعية الكبرى الأولى في القرن الثامن عشر، الذي تميز بالتخلي عن الآلات اليدوية بعد اختراع الآلات البخارية وأساليب التعدين، وبدأت الموجة الثانية للثورة الصناعية بعد مرور عصر واحد على ذلك عندما تم استحداث الكهرباء والمحركات ذات الاحتراق الداخلي والمواد الكيميائية المستحدثة بواسطة الأبحاث العلمية وعمليات صب الصلب الفعالة، وتكنولوجيا الاتصال الأولى كنظم التلغراف والهاتف والبريد وقد أفضت الموجة الأولى إلى الثورة الزراعية والموجة الثانية إلى الثورة الصناعية التي سمحت بإتباع سبل الاستدلال والمنهجيات العلمية النسقية والمنظمة. أما العصر الحالي فهو يخضع للمعايير ويتميز بظهور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. فسمات المجتمع وخصائصه المتغيرة، وكذلك نظامه المتغير، تؤدي على وجه التحديد وبكل وضوح إلى نشأة مجتمع المعلومات والمعرفة. (البيوني، 2012: 86)

ج -مردود التسيير البيداغوجي: اولا التسيير البيداغوجي هو الجانب العلمي والتقني للتعليم، أي كل ما يتعلق بتنظيم التعليم، وأهم الوسائل المستعملة من خلال البرامج والمواقيت والآراء المتداولة في المجالس المنعقدة (أرسلان، 2000: 23)

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

د -ثقافة لتسيير البيداغوجي في ظل التعليم الرقمي: تتضمن القيم والمعاني والمبادئ والبناء الإدراكي في مجتمع معلوماتي ويظهر في سلوكيات وقيم مختلف العاملين في ظل التعليم الرقمي.

ثقافة التسيير البيداغوجي بالمؤسسة التعليمية في ظل التعليم الرقمي يعتبر من العناصر التي تتطلب إكسابها للفاعلين بالمؤسسة التعليمية، وتبنيهم لتقبلها، ومساعدتهم بما يضمن مجموعة من القيم المرتبطة بالعائد والمردود الافضلين للمورد البشري من خلال النجاعة في الأداء، والسعي للنجاح .

3- أهداف الورقة البحثية:

تهدف هذه الورقة إلى :

- بيان أهمية التعليم الرقمي ودوره في تفعيل عائد المورد البشري وتحسينه بالجامعة.
- تقديم استراتيجيات عملية لتسيير التعليم الرقمي وتجويده في الجامعة وفق ما يأتي :

° استراتيجية حلقات الجودة.

° استراتيجية الإدارة الذاتية.

° استراتيجية التحسين المستمر كايزن اليابانية

- تقديم تصور مقترح لإدخال ثقافة تسيير التعليم الرقمي التكويني والمشروع لتحسين مردود المورد البشري (هيئة التدريس) للمؤسسة التعليمية في الوطن العربي.

4- أهمية الورقة البحثية:

تنطلق أهمية الورقة من كونها :

- تسعى الى التعرف على مردود تسيير التعليم الرقمي في التعليم العالي .
- تحاول تقديم اقتراحات وتوصيات حول كيفية الاستفادة من الاستراتيجيات مقترحة لتحسين مردود المورد البشري للمؤسسة في ظل التعليم الرقمي: استراتيجية حلقات الجودة. - استراتيجية الإدارة الذاتية- استراتيجية التحسين المستمر (كايزن) اليابانية .

5- مضمين الورقة البحثية:

- أ- تعريف التسيير: إن مفهوم التدبير أو 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 ومتشابهة 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 المنظمات.

و حتى يمكننا الإمام 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)

وهكذا، فالتسيير هو التدبير وهو التخطيط المنظم، وترصد العواقب قبل الإقدام على فعل شيء ما، والتفكير في الأمور بجديّة. 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، ونهايا لهم عن الإعراض عنه، وعن تفهم معانيه المحكمة وألفاظه البليغة...". (بن كثير، 1999:

(345)

وعليه، فالتدبير والتسيير في مدلوله اللغوي بمعنى إعمال النظر والفكر، وتوقع العواقب قبل الإقدام عليها حذرا واحترازا واجتنابا (الصمدي، 2008: 181)

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

وتؤدي كلمة التدبير (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.¹

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 الادارة التربوية بين التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي: بان التسيير والتدبير (Management/Gestion) "مجموعة من التقنيات التي تستعملها مؤسسة، أو منظمة، أو مقاول، أو شركة، لتحقيق أهدافها العامة والخاصة. وتمثل هذه التقنيات في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، والمراقبة وبصفة عامة، يعني التدبير مجمل التقنيات التي تعتمد عليها الإدارة لتنفيذ أعمالها وتصريفها. وغالبا، ما يتخذ التدبير طابعا كميا باعتماده على المعايير الكمية القائمة على الإحصاء الرياضي والمحاسباتي." (حمداوي، 2016: 7)

ومن جهة أخرى، يرى جميل حمدي أن التسيير ما هو إلا مجموعة من القواعد التي تتعلق بقيادة المقاول الاقتصادية وتنظيمها وتسيير دفتها. أي: إن مفهوم التسيير مفهوم اقتصادي بامتياز، يرتبط كل الارتباط بتسيير الشركات والمقاولات. وبالتالي، فالتسيير بمثابة إدارة شاملة لمؤسسة أو مقاول أو منظمة ما تعمل جادة لتحقيق الجودة المطلوبة وفق مجموعة من المبادئ المتدرجة والمتلاحقة والمتكاملة التي تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، والمراقبة. (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 وما تحمله من أفكار جديدة راحت تدعو إلى تصحيح المفاهيم التي أتت بها المدرسة الكلاسيكية فنادت بضرورة التأكد 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 مرتبطاً بانتهاج تحليل النظم، والنظر إلى المؤسسة وأعمالها ككل مترابط يتفاعل فيما بين أجزائه وبين البيئة الخارجية، كما أن هذه المدرسة نادى بعدم

وجود طريقة واحدة مثلى لتحقيق الأهداف والنتائج والوصول إلى الغايات، كما نادى بذلك دعاة الفكر الكلاسيكي بل توجد هناك طرقا 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 كمدخل تسييرية منفصلة عن بعضها البعض وإنما هي مكملّة، فنجد البعض ركز على جوانب معينة في ظل ظروف معينة وأهمل أخرى، وجاء الآخرون لتكملتها 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 وإداري فقط، بل يتجاوز ذلك إلى ما هو بيداغوجي تربوي و ديداكتيكي، بالتركيز على المشاريع التربوية، وتدير عملية التكوين، والاهتمام بمختلف التعلّمات 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، وبينوا 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 أنها ضرب من التأمل والنظر في مسائل التربية.

على أنه يمكننا النظر إلى التربية والبيداغوجيا من زاوية أخرى غير تلك التي نظر منها بعض
المتخصصين، وعلى رأسهم "دور كايم"، فنقول إن البيداغوجيا جزء من التربية وهذه الأخيرة أهم وأشمل إذ
تتجه إلى تكوين الشخصية الإنسانية في شتى جوانبها، وأما 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 بأن البيداغوجيا تمثل الجانب الفني للتربية، فهي
لا تعدو أن تكون مجموعة الوسائل المتعلقة بتحقيق التربية.

وانطلاقاً من التعريف السابق لكلمة بيداغوجيا، فإن 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 تعليمي يتعلق بتدبير الفصل الدراسي وتدبير
التعلم وفق المقاربات المعتمدة: كالمقاربة بالمحتويات، والمقاربة بالأهداف، المقاربة بالكفاءات ... ()
حمداوي، 2016: 21)

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

د-1- التسيير اليداكتيكي: إن التسيير التعليمي التعليمي يهتم بتسيير العملية التعليمية - التعليمية على مستوى
المدخلات (الأهداف والكفايات)، وعلى مستوى العمليات (المحتويات والطرائق ووسائل الإيضاح)، وعلى
مستوى المخرجات (التقويم، والتغذية الراجعة، والمعالجة، والدعم). ولا ننسى أيضاً تسيير التعلم، وتسيير
الوتيرة الزمانية، وتدبير الفضاءات الدراسية، وتسيير عملية المراقبة والتقويم.

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

ومن ثم فالتدبير التعليمي 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 وتكوينا ومعالجة، ورصد الوضعيات التعليمية والإدماجية، وتنظيمها في شكل جذاذة دراسية تخطيطا وتطبيقا وتنفيذا، واختيار أنواع الطرائق البيداغوجية والوسائل التعليمية التي تسعف المدرس والمتعلم معا في التعامل مع الوضعيات الكفائية وأنواع الوضعيات المقدمة الأخرى. (بلحسين، 2015: 26)

فالتدبير الديدانكي 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 التعليمية الملائمة لتقديم المقطع الدراسي، أو مجموعة من المقاطع التعليمية.

ومن جهة أخرى، يستلزم التدبير التعليمي التعرف إلى تقنيات التشييط والتواصل، وإعداد معينات تعليمية ملائمة للمقطع (المورد)، وتكييف مختلف التقنيات التشييطية والتواصلية مع خصوصيات القسم وتنوع تقنيات التواصل اللفظي وغير اللفظي، مع التركيز حول المتكون، واستثارة قدراته الكفائية والإدماجية، والانطلاق من نظريات التعلم في أثناء عملية التدبير، وبناء الدرس، كالانطلاق - مثلا - من النظرية السلوكية، أو النظرية الجشطالتيية، أو النظرية التكوينية لجان بياجيه، أو البيداغوجيا الفارقية ويتطلب التدبير الديدانكي أيضا مراعاة الكثير من الشروط، ويمكن حصرها فيما يأتي: (حمداوي، 2016: 21)

- مراعاة الشروط السوسيوثقافية /
- مراعاة خصوصيات الطلبة النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
- مراعاة الفوارق الفردية بتطبيق البيداغوجيا الفارقية.
- مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والعدة الإدارية للمؤسسة.
- 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 وكيفا.

- ربط مخرجات التدبير التعليمي بمدخلاته الرئيسية.

د-2-التسيير البيداغوجي:

إذا اعتمدنا تقسيم جميل حمدي فالتدبير البيداغوجي ينبني على مجالين هامين، هما: التسيير البيداغوجي

للمشاريع ، والتسيير البيداغوجي التعليمي، وتفصيل ذلك كما يأتي:

د.2.1. التسيير البيداغوجي التكويني: يرتبط التسيير البيداغوجي التكويني -حسب جميل حمدي - "بوضع خطة متقنة لتأهيل المتدربين والموارد البشرية في ضوء مجزئات 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...". (

حمداوي، 2016: 15)

ويعني هذا كله أن التسيير البيداغوجي التكويني يهتم بالموارد البشرية من حيث التخطيط، والتوظيف، والتعيين، بعد عمليات الاستقطاب والاختيار والانتقاء. فضلا على تحليل العمل وتوزيعه وتخصيصه، وتوصيف الوظيفة بكل مكوناتها، وترتيبها ترتيبا هرميا في شكل سلم ودرجات ورتب، وتدريب الموظفين وتكوينهم وفق معايير الجودة، وتأهيلهم تأهيلا كفائيا، وتقييم أدائهم تقويما قريبا، وتكوينيا، وإجماليًا، وإدماجيا، وإشهاديا، وتمية مساهمهم الوظيفي بشكل مستمر.

ولا يمكن الحديث عن التدبير البيداغوجي التكويني إلا في ضوء سياسية تخطيطية تنبؤية، ووجود المكونين الأكفاء، وعدة التكوين، وتوفر الإمكانيات البشرية والمادية والمالية بغية تحقيق الكفايات المنشودة. ومن ناحية أخرى، يعني التدبير البيداغوجي التكويني بالتعليم المصغر، وتدبير البحوث ، وتدبير التعلّيمات، 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 والمشروع :

يعد التكوين من أهم وظائف التسيير البيداغوجي بنوعيه 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، والاقتران بفكرته وتبنيه لضمان نجاحه.

وتمثل هذه الاستراتيجية في وضع مخطط مضبوط لعمليات التكوين على المستوى الوطني والمحلي، وعلى مستوى المؤسسات الجامعية وذلك بإشياء لجان على 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 يبنى على تكوين المكونين والمكونين وفق ما يأتي:

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

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، 1997: 23)

وتمثل الاستراتيجية المقترحة لتكوين المكونين فيما يلي:

أ- التكوين بالخارج: إن النجاح في التسيير البيداغوجي للجامعة بمشروع المؤسسة يتطلب تكوين مجموعة من المهتمين بالموضوع تكوينا 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 وفعالته معهم من جهة ثانية، باعتبارهم شرعوا في تكوين غيرهم في حدود إمكانياتهم.

- تكوين لأساتذة والموظفين النشطين الذي برزوا بمشروعهم وأبدوا 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 بالمؤسسات التكوينية لتكوين الأساتذة الباحثين وينظم 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.

و- التسيير البيداغوجي بالمشروع :

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 يزيد الحصول عليه والطريقة التي تخولنا للحصول عليه، كما أن نجاح المشروع مرتبط بحسن التخطيط له وتحديد الأهداف واختيار الوسائل الأكثر توافقا لطبيعة وخصوصية المشروع والهدف منه بالإضافة إلى احترام عامل الزمن وتحديد تحديدا مضبوطا. (بحوش، 2002: 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، 2002: 21)

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، وتعليمية، واجتماعية، وبيئية، وفنية،

وإعلامية...يستفيد منها المتعلم والمعلم على حد سواء. وتخضع هذه المشاريع لخطة مقننة، وتحتوي الأهداف والكفايات، والعمليات، والمخرجات التقييمية.

وعليه، يمر المشروع التربوي بمجموعة من المراحل، مثل: تدبير المدخلات، وتدبير العمليات، وتدبير المخرجات، وتدبير المخاطر، وهذا كله من أجل تحقيق الجودة الحقيقية والفعالة. (أمزيان، 2005: 104)
ز- بعد ثقافة التسيير البيداغوجي لتحسين المورد البشري :

إن بعد ثقافة التسيير البيداغوجي لتحسين المورد البشري يتضمن كل من القيم والمعاني والمبادئ والبناء الإدراكي للتكوين المفتوح وهي تتمثل في الالتزامات الاخلاقية والقيمية التي تنبثق من المجتمع وهذه الموارد ينبثق منها اهداف التعليم ومحتواه من مناهج ومقررات دراسية. (علي شريف، 2015: 108)
ز1. مفهوم ثقافة التسيير البيداغوجي بالمشروع : بشكل عام يعرفها بأنها: " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها " (بوستيك، 1986: 92)

من هنا كانت ثقافة التسيير البيداغوجي بالمشروع تمثل تحديا كبيرا لأي مؤسسة، تحديا يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، وتجمع بين أعضاء المؤسسة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المؤسسات الأخرى، لذلك نجد أعضاء المؤسسة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم، يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى. من هنا تكمن أهمية الثقافة التسييرية للمشروع في ظل الاقتصار الذي عانى عليه اعتبارا أنها: (بوستيك، 1986: 68)

- 1- بمثابة دليل الأساتذة والعاملين، تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- 2- تعتبر من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي محل فخر واعتزاز للموظفين خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز.
- 3- تسهل مهمة المؤسسة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتخفف من اللجوء على الإجراءات الرسمية الصارمة.
- 4- تعتبر ثقافة التسيير للتكوين المفتوح عنصرا جذريا يؤثر على قابلية الجامعة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. (الجراري، 1972: 33)

ز2. خصائص ثقافة التسيير البيداغوجي للمؤسسة في البيئة الرقمية: على اعتبار ان هذه الثقافة كنوع من أنواع الثقافة التنظيمية ومن خصائصها:

أ- الإنسانية: حيث أن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة، ويرسم محتواها عبر العصور، حيث أنها تشكل شخصيته.

ب- الاكتساب والتعلم: حيث أنها ليست غريزة فطرية، وإنما مكتسبة من المجتمع المحيط، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني.

ج- الاستمرارية: حيث أن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، ويساعد على استمراريته قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. (الجراري، 1972: 37)

د- التراكمية: حيث يترتب على استمرارية الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، كما أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية.

هـ- القابلية للانتشار: حيث يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء على آخر، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، كما أن الانتشار يتم مباشرة عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات.

وفي ضوء هذه الخصائص يمكن تقسيم ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح إلى أربعة جوانب من وجهة نظر الباحثين هي: (الجراري، 1972: 32)

أ- أهداف الجماعة والشركاء: حيث يتم بذل جهود مشتركة أكثر إنتاجية من جهود فردية وفق ما يتضمنها مشروع المؤسسة الجامعية مثلاً.

ب- علاقة الأدوار بين الجماعة والشركاء: يرى الطالب فيها والاستاذ نفسه مستقلاً، ومركزاً للجهود المبذولة.

ج- أنظمة التقييم والتغذية الراجعة: الأمر الذي يولد دافعية داخلية أكبر من إنجاز المهمات، أكثر من الدافعية الخارجية.

3. أنواع ثقافة التسيير البيداغوجي في المؤسسة:

أشار علماء التسيير والإدارة إلى أنه توجد أنواع عديدة من الثقافات التنظيمية تختلف من قطاع على آخر ومن منظمة إلى أخرى، ولعل من أبرز أنماط الثقافة التسيير البيداغوجي في البيئة الرقمية بالجامعة ما يلي: (الغريب، 2005: 53)

أ- الثقافة البيروقراطية: وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

ب-الثقافة الإبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

د-ثقافة التعاطف الإنساني: يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن العاملون يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدرون بعضهم البعض، ويقدرون الإنجازات ويشعرون بالانتماء.

هـ-ثقافة الإنجاز: يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن العاملون يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف.

4. ثقافة التسيير البيداغوجي للمؤسسة التعليمية والتغيير:

أشار (سافير، وكبنج، 1985) إلى وجود معايير معينة في الثقافة التسييرية للمؤسسة التعليمية والتغيير مثل (الزمالة، التوقعات العالية، الثقة، الدعم، الرجوع على القاعدة المعرفية) ومثل هذه المعايير تؤثر في تحسين المورد البشري ، وفي غياب هذه المعايير فإن التغيير سيعتمد على الأساتذة بشكل فردي ويقتصر على صفوف معينة دون غيرها. (الغريب،2005: 55)

وبذلك يمكن القول أن الثقافة التسييرية للمؤسسة التعليمية ترتبط إيجابيا وبقوة مع تزايد تحصيل لطلبة ودافعيتهم، وإنتاجية الأساتذة ورضاهم، ولكن هناك بعض الأمور التي تؤدي إلى ضعف الثقافة التسييرية البيداغوجي للمؤسسة التعليمية، مثل: (الغريب،2005: 53)

- عدم وضوح الأهداف أكثر.

- انعزال الأستاذ عن زملائه وعن الإداريين.

- انخفاض مستوى التزام العاملين بالأهداف المنشودة.

وثقافة التسيير البيداغوجي للمؤسسة التعليمية تؤثر على جوانب عديدة من نشاط العاملين بها، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الطلبة والجهد الذي يبذل في العمل، كما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة، وعلى الطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل، حيث يبرز تأثير ثقافة التسيير البيداغوجي للمؤسسة في الجوانب التالية: (الكاشف،1985: 131)

أ-الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل والتسيير البيداغوجي التشاركي مع زملائه لإنجاز عمل ما.

ب-المساواة: تستلزم أن يقف العاملون ولأساتذة جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي

فإن المساواة من أقوى عناصر الثقافة التسييرية للتكوين المفتوح التي تقف خلف أداء العاملين والطلبة، وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف.

ج- الأمن: حيث يشكل الأمن هاجسا رئيسا لكل فرد، فتحقيق الأمن بمختلف صوره يوفر الاجادة العمل بكفاءة وإخلاص.

ز.5. الممارسات المطلوبة لثقافة تسيير التعليم الرقبي في المؤسسة التربوية :

وفي هذا الشأن يقترح محمد الخطيب ورداح الخطيب مجموعة من الممارسات التي يجب ان تتوفر في

محيط المؤسسة التعليمية في هذا المجال بالقدرة على: (الكاشف، 1985: 131)

- التأثير على مؤسسات المجتمع المختلفة لتوثيق علاقة الجامعة معها.
- تنظيم برامج لخدمة المحيط الاجتماعي والبيئة المحلية.
- إدارة الاجتماعات مع مختلف الشرائح وتفعيل دورهم.
- تنظيم برامج متنوعة تضمن مشاركة مختلف الاطراف.
- التعرف على إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها.
- المشاركة في جميع فعاليات وأنشطة مؤسسات المجتمع.
- بناء علاقات ودية مع رؤساء المؤسسات المختلفة في المجتمع.
- تشكيل مجالس التطوير الاستراتيجي.
- جعل الجامعة مركز لتطوير المجتمع ومؤسساته.

ك- المقاربة النظرية لتحليل دور ثقافة التسيير البيداغوجي التكويني والمشروع لتحسين مردود المورد البشري للمؤسسة التعليمية: يمكن تفسير حقيقة تلك الثقافة من خلال المقاربة النسقية الوظيفية، فالوظيفية تحتل مكانا مرموقا داخل النظريات السوسيولوجية المعاصرة، ولا نكاد نجد باحثا في علم الاجتماع والانثروبولوجيا 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.

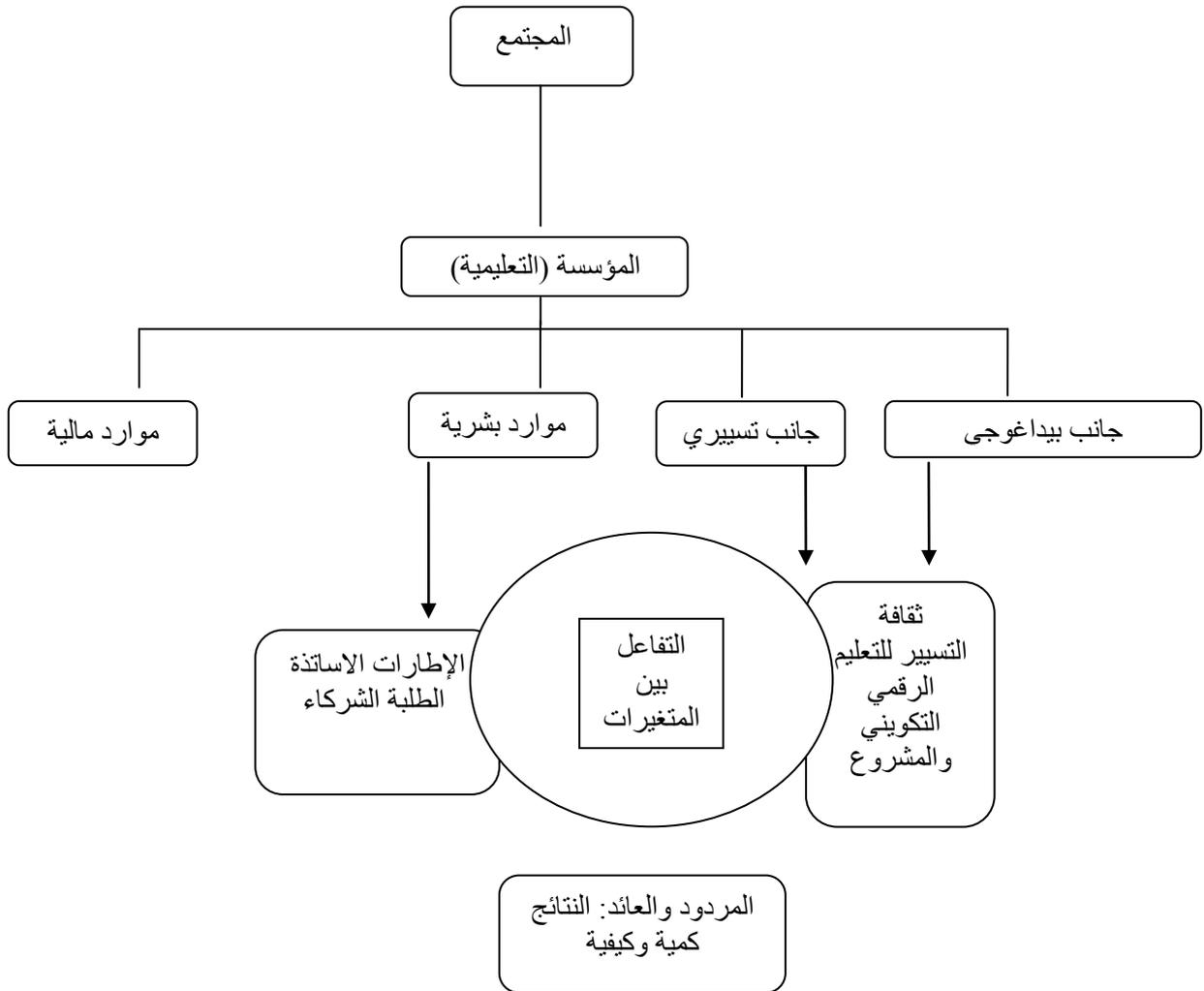
وانطلاقا من أن المؤسسة التعليمية تكون نسقا من العلاقات الوظيفية بين مختلف عناصرها والتي تحوي

أدوارا ومهاما لمختلف الفاعلين ، ومن ثم استندت هذه الورقة البحثية إلى المقاربة النسقية في التحليل، ووفقها

يمكن تحليل المؤسسة التعليمية والمجتمع من أجل تسهيل تحليل الواقع الاجتماعي بمختلف أبعاده، فالمؤسسة التعليمية هي:

- نسق يضم بنية مكونة من عناصر مادية (الهياكل، المنشآت)، موارد بشرية.
- نسق مفتوح وذلك لتفاعلها مع المحيط الخارجي الشركاء، الإدارات، 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 المكونة ثقافياً.

ومن منطلق النسقية تم الاعتماد على تحليل تصورات ثقافة التسيير التعليم الرقمي التكويني والمشروع لتحسين مردود المورد البشري للمؤسسة التعليمية وفق المخطط التالي:



مخطط توضيحي لتحليل تصورات ثقافة التسيير لتعليم الرقمي التكويني والمشروع لتحسين مردود المورد البشري للمؤسسة التعليمية وفق المقاربة النسقية .

ل- استراتيجيات لتفعيل ثقافة التسيير للتعليم الرقمي لتحسين مردود المورد البشري بالجامعة:

وبخصوص الواقع الميداني يتضح النقص الواضح في مجال ثقافة التسيير البيداغوجي التكويني والمشروع لتحسين مردود المورد البشري للمؤسسة التعليمية، ولعل هذه الاستراتيجيات ستسير في استراتيجية التعليم والتنمية المستدامة:

1- استراتيجيات حلقات جودة المردود : وتمثل 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 إيشيكاوا 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 جذبا إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية، وتقوم فكرة حلقات الجودة على عدد من المبادئ الأساسية منه:

- التطوع، أي العمل فيها طوعية 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.

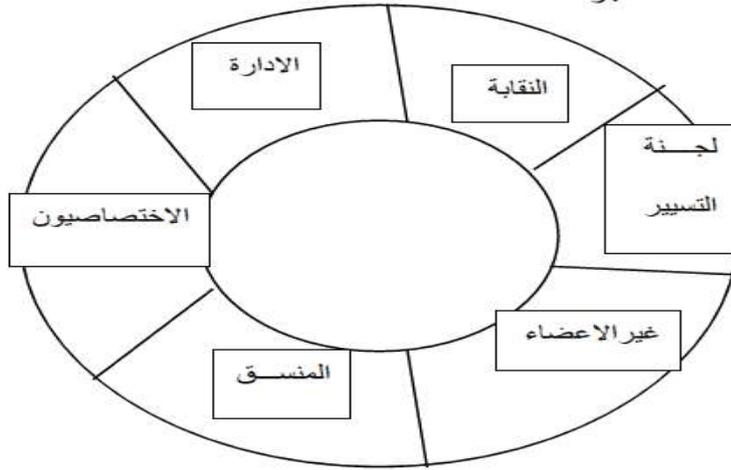
- تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين.

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

وتمثل حلقات الجودة نوعا من التنظيمات 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)

الشكل التالي يبين حلقات الجودة .



2- استراتيجية الإدارة الذاتية للمؤسسة: ويطلق عليها مسميات أخرى عديدة مثل الإدارة المحلية للمؤسسة، وإدارة المتمركزة حول موقع المؤسسة، واستقلالية المؤسسة وإدارة 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، والافتراض 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 المتكولين، 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- استراتيجية التحسين المستمر (كايزنkaizen) اليابانية : وهذا المصطلح 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: 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)

خاتمة :

تبقى الجامعة تعيش رهانات متعددة مصدرها التحديات الناشئة عن العولمة، إلى جانب الثورة التكنولوجية الحديثة والمتتمثلة في الالكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات،وبالتالي فإن التركيز على عمليات التكوين في تطوير التعليم الرقمي بالمؤسسات تعد إحدى الرهانات المطلوبة،حيث احتلت قضية تسيير المورد البشري وتميئته بمختلف مجالاتها وتشعباتها وأبعادها محور اهتمام ودراسة وبحث الكثير من العلماء المختصين الذين أبدعوا في بناء الاستراتيجيات والطرق التدييرية التي استخدمتها الدول المتقدمة والسائرة في طريق النمو لتحسين هذا المورد الهام، ولعل إضافة مؤشر مردود تسيير تكنولوجيا لإعلام والاتصال في التعليم العالي والبحث العالي الذي يدخل في إطار فن التدبير والحكمة ليعبر عن حقيقة التنمية والعائد المجزي على المدى الطويل .

ومن كل ماسبق ينبغي التركيز على تسيير التعليم الرقمي لتحسين مردود المورد البشري في التعليم العالي باستخدام مختلف الاستراتيجيات المقترحة كاستراتيجية حلقات الجودة. واستراتيجية الإدارة الذاتية واستراتيجية التحسين المستمر (كايزن) اليابانية. وهذا من أجل اتخاذ الإجراءات والتدابير والقرارات المناسبة لتحسينها ومردودها وتطويرها بما يخدم الأهداف المرجوة.

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

- 1- إجراء دراسات ارتباطية بين المتغيرات التالية:
- 2- معوقات التعليم الرقمي في الجامعة من وجهة نظر هيئة التدريس الجامعي.
- 3- مدى امتلاك ثقافة تسيير التعليم الرقمي في التعليم بأطواره المختلفة من وجهة نظر هيئة التدريس.
- 4- اتجاهات الأساتذة نحو أهمية تطبيق التعليم الرقمي وأثره في تحسين عائد المؤسسة التعليمية.

قائمة المصادر والمراجع :

- 1- أمزيان ،محمد.(2005). " تدير جودة التعليم "، ط1، مطبعة إفريقيا الشرق ،الدار البيضاء ، المغرب.
- 2- أورسلان ،رشيد (2000). "التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم" ، ط1، دار الامل،الجزائر.
- 3- بسيوني ، بدوية محمد ونوال عبد العزيز زراجح.(2012)"الأدوات البحثية على الانترنت دراسة في انماط الإفادة والاستخدام من جانب أعضاء هيئة التدريس" ،جامعة الملك عبد العزيز .
- 4- بن حبيب، عبد الرزاق .(2000) . "اقتصاد وتسيير المؤسسة" ، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 5- بوحوش و داد .(2002). " تصورات رؤساء مؤسسات التعليم لمشروع المؤسسة " ، رسالة الماجستير في علم النفس التربوي (غير منشورة) ، جامعة قسنطينة.
- 6- بوستيك ،مارسال .(1986). "العلاقة التربوية، ترجمة محمد بشير النحاس" ،المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس
- 7- الجراري عباس .(1972). "الثقافة في معترك التغير" ، دط، دار النشر المغربية،الدار البيضاء.
- 8- حمداوي، جميل .(2016) . "الإدارة التربوية بين التسيير البيداغوجي والنجاح المدرسي" ، ط1،،مكتبة المثقف ،المغرب.
- 9- خضري ، محسن أحمد .(2001) "العولمة الاجتياحية " ،مجموعة النيل العربية.مصر.
- 10- الصمدي، خالد . (2008) . "مصطلحات تعليمية" ، ط 1 ، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة .
- 11- طيب، محمد رفيق.(2006). "مدخل التسيير أساسيات ووظائف وتقنيات التسيي" ، دط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر:
- 12- عدون ، ناصر دادي . (2010). "مراقبة التسيير والأداء" ، دط، دار المحمدية ، الجزائر .
- 13- عطوة ، مجاهد محمد.(2008) . "ثقافة المعايير والجودة في التعليم" ، دط، دار الجامعة الجديدة.

- 14-الغريب ،شبل بدران.(2005). ، وآخرون ،"الثقافة المدرسية "، ط1، دارالفكر ،عمان .
- 15-الكاشف ،علي.(1985). "التنمية الاجتماعية المفاهيم والقضايا"، عالم الكتب، القاهرة .
- 16- ابن كثير.(1999) . "تفسير القرآن العظيم"، ج2، دط، ، دار طيبة ،مصر .
- 17- ابن منظور.(2006). "لسان العرب"، الجزء الرابع، ط1، دار صبح ،بيروت ،لبنان.
- 18-نوال خلوف.(2011). "واقع مشروع المؤسسة بين النظري والتطبيقي"، رسالة الماجستير في علم النفس التربوي، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 19-وزارة التربية الوطنية.(1997). "وثيقة العمل بمشروع المؤسسة"، دط، الجزائر.
- 20- مخلوف بلحسين .(2015) ع12. "البيداغوجيا بين الممارسات التقليدية والحديثة والمستقبلية " ،مجلة دراسات نفسية وتربوية.