

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي . دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

## نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي . دراسة وصفية تحليلية

*Towards a culture of pedagogical management and the use of technical  
language in higher education and scientific research. Descriptive and analytical  
study*

(\*) خيرالدين بن خورور

khireddine Benkherrou

جامعة البليدة 2

khirou1982@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2020/03/17 تاريخ القبول: 2020/11/22

الملخص:

رغم ما حققه 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 لاسيما في مجال البيئة  
الرقمية ،

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 رهن ثقافة التسيير البيداغوجي  
ولغة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم العالي استنادا إلى ما هو كائن من جهة، وبين ما يجب  
ان يكون علميا ومنطقيا.

الكلمات المفتاحية: التعليم الرقمي - لغة تكنولوجيا الاعلام والاتصال- ثقافة التسيير البيداغوجي-

التعليم العالي- البحث العلمي

### Abstract:

Despite the accomplishments and contributions made by digital education and information and communication technologies in Algeria, it still suffers from the observed deficiencies and apathy, which is almost the same across many Arab arenas, especially in the field of scientific research, especially in the field of the digital environment,

If the effectiveness of management in digital education is the extent to which the institution achieves its goals, the outcome has to do with the use of the various available resources (human, environmental, cultural), so the effectiveness of management in digital education and its outcome must be available together in modern institutions, especially in institutions of higher education and scientific research until They have the ability to achieve their goals at the lowest possible cost and at the right time. This descriptive analytical study came to focus on the current pedagogical management culture and the language of information and communication technology in higher education based on what is on the one hand, and between what must be scientific and logical.

**Keywords:** The language of technology ; pedagogical management culture ; higher education ; scientific research

(\* خيرالدين بن خورور.

### مقدمة:

لاشك ان تضاعف المعرفة مع الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، واستخدام لغة تكنولوجيا الإعلام والاتصالات في التسيير البيداغوجي للمؤسسات ،فهذه الاخيرة تمثل مؤشرا على تقدم المجتمعات أو 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

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي . دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

الالكتروني، المنصات التعليمية، يوتوب....)، والبحثية( الأطروحات والدوريات والمجلات  
والكتب ....

وتكمن أهمية لغة التعليم الرقمي أو تكنولوجيا الاعلام والاتصال وثقافة التسيير  
البيداغوجي في المؤسسات 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 راهن ثقافة التسيير البيداغوجي و  
استخدام لغة التعليم الرقمي أو تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التعليم العالي  
والبحث العلمي ومن ثم فهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على متغيري اللغة  
التقنية وثقافة التسيير بالجامعة ومدى المساهمة 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  
لرفع من مستوياتها .

## 7- مفاهيم الدراسة:

من أهم المفاهيم التي تتطلب منا الضرورة المنهجية تحديدها في هذه الدراسة ما يلي  
1.1 لغة التعليم بتكنولوجيا الاعلام والاتصال: هي لغة التعليم الذي يكون اتصال  
المتعلم به من أي مكان ومن إي 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 لغة التعليم الرقمي مرتبط ببيئة  
الانترنت فلا يحتاج المتعلم سوى شبكة وحاسوب للاتصال والتوصل في تعليمه .

فلغة التعليم 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 مابوسعك، استراتيجية القضمة الكبيرة، استراتيجية زراعة اللؤلؤ من الاستشهاد المرجعي .  
أما عن المكونات الأساسية للتعليم الرقمي فحسب (تيلي) فيجب ان تتوفر فيما  
مايأتي:

-المعلومات على الشكل الرقمي .

-التكنولوجيات الحديثة لنقل المعلومات والاتصال.

- الوسائل المستعملة تقنية للوصول الى المعلومة .

1- 2.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. (الخضري، 2001: 47)  
وقد شهد العالم عبر تاريخه الطويل تطورات متلاحقة وتحولات كبيرة في طرق وأساليب الحياة والمعيشة. وقد استجدت لديه احتياجات عديدة فبعد أن كان يعتمد على الزراعة لمدة من الزمن تحول إلى الصناعة من أجل 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

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي .دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

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 بظهورتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. فسمات المجتمع وخصائصه المتغيرة، وكذلك نظامه المتغير ، تؤدي على وجه التحديد وبكل وضوح إلى نشأة مجتمع المعلومات والمعرفة. ( البسيوني،2012: 86)

3-1 - 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.

و تتضمن القيم والمعاني والمبادئ والبناء الإدراكي في مجتمع معلوماتي ويظهر في سلوكات وقيم مختلف العاملين في ظل التعليم الرقمي.

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

2.أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة إلى :

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي .دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

- بيان أهمية استخدام لغة التقنية والتكنولوجيا بالجامعة بالتركيز على التعليم الرقمي ودوره في تفعيل عائد المورد البشري وتحسينه بالجامعة.  
- وضع تصور مقترح لإدخال ثقافة تسيير التعليم الرقمي التكويني والمشروع لتحسين مردود المورد البشري (هيئة التدريس) للمؤسسة التعليمية الجامعة نموذجا.  
- تقديم استراتيجيات عملية للسير نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي وفق ما يأتي :

° استراتيجيات حلقات الجودة.

° استراتيجيات الإدارة الذاتية.

° استراتيجيات التحسين المستمر كايزن اليابانية .

3. أهمية الدراسة : تنطلق أهمية الدراسة من كونها :

- تسعى الى التعرف على ثقافة التسيير البيداغوجي واللغة التقنية بالجامعة.

- تحاول تقديم اقتراحات وتوصيات لتفعيل ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي بالاستفادة من الاستراتيجيات الحديثة لتحسين مردود المورد البشري للمؤسسة في ظل التعليم الرقمي كاستراتيجيات حلقات الجودة.، استراتيجيات الإدارة الذاتية، واستراتيجيات التحسين المستمر (كايزن) اليابانية .  
4. مضامين الورقة البحثية:

4.1 تعريف التسيير: 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 تدييرا. 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 وتأييلا، 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..." (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" واللغة الإنجليزية باسم مصطلح "Management" فإنه أشمل إذا أضيفت القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر 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. i وفي هذا السياق عرف التسيير بتعاريف كثيرة لكننا نفضل التعريفات الحديثة سواء من قبل الباحثين أو الممارسين للعملية التسييرية، حيث يقول جميل حمداوي في كتابه

الادارة التربوية بين التسيير البيداغوجي والنجاح المدرسي: بان التسيير و التسيير (Management/Gestion) "مجموعة من التقنيات التي تستعملها مؤسسة، أو منظمة، أو مقالة، أو شركة، لتحقيق أهدافها العامة والخاصة. وتتمثل هذه التقنيات في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، والمراقبة وبصفة عامة، يعني التسيير مجمل التقنيات التي تعتمد عليها الإدارة لتنفيذ أعمالها وتصريفها. وغالبا، ما يتخذ التسيير 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 المقولة الاقتصادية وتنظيمها وتسيير دفاتها. أي: إن مفهوم التسيير مفهوم اقتصادي بامتياز، يرتبط كل الارتباط بتسيير الشركات والمقاولات. وبالتالي، فالتسيير 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. (الطيب، 2006: 21)

من خلال التعاريف السابقة نرى أن:

- أن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح وكفاء 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 .

وتبقى فعالية التسيير مرتبطة بمدى 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 ، وهذه 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، وتدبير عملية التكوين، والاهتمام بمختلف التعلّيمات في سيرورتها الديداكتيكية القائمة على المدخلات (الأهداف والكفايات )، والسيرورة (المضامين، والطرائق، والوسائل)، والمخرجات(التقويم، والتغذية الراجعة، والمعالجة، والدعم).

2.4 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، ويّنوا 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 والنّظر 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، وأمّا البيداغوجيا فهي كما يقول "فولكويه": هي الأسلوب أو النظام الذي يتبع في تكوين الفرد (الطفل)، ولذا فهي تتضمن الى جانب العلم بالطفل المعرفة بالتقنيات التربوية، والمهارة في استعمالها، أو بعبارة أخرى يمكن القول بأن البيداغوجيا تمثل الجانب الفني للتربية، فهي لا نعدو 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 .

4. 3 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 التعلّمات وفق المقاربات المعتمدة: كالمقاربة بالمحتويات، والمقاربة بالأهداف، المقاربة بالكفاءات ... ( حمداوي،2016: 21).

4. 3. 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 نمكهم بآليات البحث التربوي وطرائق التدريس، أونقدم 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 سلالمة ودرجات ورتب، وتدريب الموظفين وتكوينهم وفق معايير الجودة، وتأهيلهم تأهילה كفاءيا، وتقويم أدائهم تقويما قبليا، وتكوينيا، وإجماليا، وإدماجيا، وإشهاديا، وتنمية مسارهم الوظيفي بشكل مستمر.

ولا يمكن الحديث عن التدبير البيداغوجي التكويني إلا في ضوء سياسية تخطيطية تنبؤية، ووجود المكونات الأكفاء، وعدة التكوين، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية بغية تحقيق الكفايات المنشودة. ومن ناحية أخرى، يعنى التدبير البيداغوجي التكويني بالتعليم المصغر، وتدبير البحوث، وتدبير التعلّمات، وتدبير العمل الجماعي في ضوء معطيات علم النفس الاجتماعي، أو ديناميكية الجماعات، وتدبير التنشيط وفق الطرائق البيداغوجية الحديثة أو الفعالة.

#### 4.3.2. 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 نريد الحصول عليه والطريقة التي نخولنا 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 و تحديده 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. (   
خلف،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، وتحوي الأهداف والكفايات، والعمليات، والمخرجات التقويمية.  
وعليه، يمر المشروع التربوي بمجموعة من المراحل، مثل: تدبير المدخلات، وتدبير  
العمليات، وتدبير المخرجات، وتدبير المخاطر، وهذا كله من أجل تحقيق الجودة  
الحقيقية والفعالة. (أميزان،2005:104)

#### 4.3.3. استراتيجيات 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". (بوخوش،2002: 52)

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

وتتمثل هذه الاستراتيجية في وضع مخطط مضبوط لعمليات التكوين على المستوى الوطني والمحلي، وعلى مستوى المؤسسات الجامعية وذلك بإنشاء 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.

#### 4 . 4 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)

4. 4 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 يثمنوها " (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

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي. دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

هنا تكمن أهمية الثقافة التسييرية للمشروع في ظل الاقتصاد الذكي على اعتبار أنها: (بوستيك، 1986: 68)

بمثابة دليل الأساتذة والعاملين، تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

تعتبر من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي محل فخر واعتزاز للموظفين خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز.

تسهل مهمة المؤسسة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتخفف من اللجوء على الإجراءات الرسمية الصارمة.

تعتبر ثقافة التسيير للتكوين المفتوح عنصرا جذريا يؤثر على قابلية الجامعة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. (الجراري، 1972: 33)

4. 2.4. خصائص ثقافة التسيير البيداغوجي للمؤسسة في البيئة الرقمية: على اعتبار ان هذه الثقافة كنوع من أنواع الثقافة التنظيمية ومن خصائصها:

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 استمراريتها 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 مثلا.

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

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

#### 4. 3. 4 أنواع ثقافة التسيير البيداغوجي في المؤسسة:

أشار علماء التسيير والإدارة إلى انه 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.

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي. دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

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 الانجازات ويشعرون بالانتماء.

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

#### 4.4.5 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 ويقصر 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 التسيير البيداغوجي للمؤسسة التعليمية، مثل: (الغريب، 2005: 53) عدم وضوح الأهداف أكثر. وانعزال الأستاذ عن زملائه وعن الإداريين. وانخفاض 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

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي. دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

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  
يبيد 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.

#### 6 الممارسات المطلوبة لثقافة تسيير التعليم الرقمي 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.

## 7.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 السوسولوجية 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 (الهيكل ، 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 ثقافيا.

7. استراتيجيات لتفعيل ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في  
التعليم العالي والبحث العلمي :

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

1.7 استراتيجيات حلقات جودة المردود : وتمثل حلقات الجودة نوعا من تكنولوجيا  
المشاركة أو التسيير التشاركي في التنظيمات 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.

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي. دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

-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، (عطوة، 2008: 49).

2.7 استراتيجيات الإدارة الذاتية للمؤسسة: ويطلق عليها 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، 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 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 مؤسسات ،وللطلبة حرية اختيار المؤسسة

الجامعية للتكوين والتكليم دون التقيد بالتوزيع الجغرافي.

3.7 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 إماي(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 1. : نظام التحسين المستمر في تسيير التعليم باليابان

	حل مشكلات 60%	عمليات يومية 40%	التسيير في الإدارة الغربية
نظام التحسين المستمر 60%	حل مشكلات 20%	عمليات يومية 20%	التسيير في الإدارة الغربية

#### الخاتمة:

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

ومن كل ماسبق ينبغي التركيز على ثقافة التسيير والتبوير البيداغوجي التكويني والمشروع والاعتماد على لغة التعليم الرقمي لتحسين مردود المورد البشري في التعليم العالي باستخدام مختلف الاستراتيجيات المقترحة كاستراتيجية حلقات الجودة.

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي . دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

واستراتيجية الإدارة الذاتية واستراتيجية التحسين المستمر (كايزن) اليابانية . وهذا  
من أجل المرور من مجتمع المعلومات الى مجتمع المعرفة واللاحاق بالركب في عالم  
العولمة والقطبية الاحادية.

ومما نقترحه بهذا الشأن اعتماد هذه الموضوعات البحثية لتكون طرعا جديدا سواء  
أكان ذلك منا أو من سوانا مادمننا لا نؤمن بالكلمة الأخيرة في مجال البحث العلمي  
الأكاديمي: إجراء دراسات ارتباطية بين المتغيرات التالية:

- معوقات استخدام لغة التعليم الرقمي في الجامعة من وجهة نظر هيئة التدريس  
الجامعي.

- مدى امتلاك ثقافة تسيير التعليم الرقمي في التعليم بأطواره المختلفة من وجهة  
نظر هيئة التدريس.

- اتجاهات الأساتذة نحو اللغة التقنية وثقافة مجتمع المعرفة .

#### المراجع والمصادر:

- 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- بيسيوني ، بدوية محمد ونوال عبد العزي زراجح.(2012) الأدوات البحثية على الانترنت دراسة  
في أنماط 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 ووداد. (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.

نحو ثقافة التسيير البيداغوجي واستخدام اللغة التقنية في التعليم العالي والبحث العلمي. دراسة وصفية تحليلية  
خير الدين بن خورور

8- حمداوي، جميل. (2016). الإدارة التربوية بين التديبيرالبيداغوجي والنجاح المدرسي، ط1،، مكتبة  
المثقف، المغرب.

9-خضري، محسن أحمد. (2001) العولة الاجتياحية، مجموعة النيل العربية.مصر.

10-الصمدي، خالد. (2008). مصطلحات تعليمية، ط1، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية  
والعلوم والثقافة.

11-طيب، محمد رفيق.(2006). مدخل التسيير أساسيات ووظائف وتقنيات التسيير، 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 صبيح، 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