

واقع وافاق مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢ - عبد الحميد**مهري**

إعداد

د/ كريم زهيو

د/ محمد سيف الدين بوفالطة

جامعة قسنطينة ٢ الجزائر

جامعة قسنطينة ٢ الجزائر

تم الموافقة على النشر في ٣٠ / ٠٩ / ٢٠١٨

تم استلام البحث في ٢٨ / ٠٨ / ٢٠١٨

ملخص:

عرفت الجزائر منذ سنوات التسعينيات عدة تجارب في ميدان التعليم الرقمي سواء في ميدان التكوين المهني أو في التعليم العالي، وحتى القطاع الخاص كانت له مبادرات في مجال دروس الدعم المدرسي للتلاميذ. ولكن أغلب هذه المحاولات عرفت الفشل لأن البيئة الاقتصادية والاجتماعية لم تكن مستعدة لاستقبال هذا النوع من المشاريع. في السنوات الأخيرة، سارعت الكثير من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر إلى ولوج هذا الميدان من جديد خاصة وأن كل الظروف أصبحت مواتية لاعتماد التعليم الرقمي. من هنا ارتأينا إلى تناول تجربة مهمة لأحد أهم جامعات الجزائر (جامعة قسنطينة ٢)، فجاء التساؤل الأساسي لإشكالتنا: ما هو واقع وافاق مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢ عبد الحميد مهري؟ للإجابة على هذا التساؤل اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعمال تحليل SWOT. وكانت أهم نتائج الدراسة أن المشروع كان ناجحاً شكلاً لكن المضمون يشوبه بعض الاختلالات التي تم التطرق إليها في هذه الورقة.

الكلمات المفتاحية: التعليم الرقمي، التعليم عن بعد، جامعة قسنطينة ٢ – عبد الحميد مهري.

Abstract:

Since the 90s, Algeria has had several experiences in the field of e-learning whether in professional training or higher education, and even the private sector has seen initiatives with tutoring courses to students. Most of these projects failed because the socio-economic environment was not favorable for this type of project. In recent years, several institutions of higher education in Algeria have rushed to reintegrate this type of education at the

university, especially since all conditions have become favorable to the adoption of e-learning. For this, we analyzed the important experience of Constantine2 University, one of the largest universities in Algeria. The fundamental question of our problematic was what is the reality and prospects of the project of digital education at the university of Constantine 2 Abdel Hamid Mehri? To answer this question, we adopted the descriptive analytical approach by using the SWOT analysis. The most important result of the study is that the project has been successful, but the content is loaded with some imbalances that we will present in this article.

Keywords: Digital Education, Distance Learning, University of Constantine 2 - Abdel Hamid Mehri.

مقدمة:

انتشر الحاسب الإلكتروني في جميع مجالات النشاط الإنساني المعاصر خاصة بعد ظهور الأنترنت الذي لعب دورا كبيرا في نقل ومعالجة واسترجاع المعلومات بسرعة كبيرة وفي أوقات قياسية. ضف إلى ذلك رقمنة الصوت، والصورة، والفيديو وادماجهم في صفحات الواب جعل من الانترنت الوسيلة المفضلة لدى الكثير من الناس للتواصل وتبادل الأفكار والأخبار، وحَوَّل اهتمام المؤسسات إلى هذا الفضاء للتعريف بمنتجاتهم وخدماتهم ولربط المؤسسة بعملائها ومورديها وشركائها.

الجامعة مثلها مثل باقي المؤسسات معنية باستخدام هذه التكنولوجيات، وتعزيز استعمالها في جميع وظائفها الإدارية منها والبيداغوجية، لتحسين الأداء وزيادة إنتاجية الموظفين. ويأتي التعليم الرقمي، في السنوات الأخيرة، ليسمو على أهم الإنجازات والابتكارات في مؤسسات التعليم حيث زاد انتشاره بشكل ملفت للانتباه. ويعتبر التعليم الرقمي امتداد للتعليم عن بعد، إذ يشكل حقلا جامعا لكافة الأساليب التعليمية الإلكترونية، فهو يعتمد على الحواسيب وما يرافقها من وسائط تخزين وشبكات انترنت بمختلف أشكالها لغايات تقديم طرق حديثة في التعليم.

الجامعة الجزائرية وهي تعاني من التزايد المضطرد لعدد الطلبة الذي سيتجاوز مليونين طالب في حدود سنة ٢٠٢٠، تجد نفسها مضطرة لإيجاد حلول سريعة وفعالة لمجابهة هذا المشكل. أمام هذه الوضعية، يرى القائمون على قطاع التعليم العالي، أنه لا مناص لنا من اعتماد التعليم الرقمي للتخفيف على الجامعات هذا من جهة، ومن جهة أخرى، الاستفادة من مزايا هذه الطريقة خاصة ما تعلق بالوصول إلى فئة من الطلاب

يتعذر عليهم الحضور إلى الجامعة بالطريقة التقليدية، ناهيك عن التكلفة المنخفضة نسبيا للتعليم الرقمي مقارنة بالتعليم التقليدي.

وفعلا بدأ العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية، حيث نسجل انطلاق ستة برامج للماستر عن طريق الانترنت في جامعات مختلفة من جامعات الوطن خلال السنة الجامعية ٢٠١٦-٢٠١٧. كما انطلقت جامعة قسنطينة^٢- عبد الحميد مهري في التعليم الرقمي لمادتي الفرنسية والإعلام الآلي لجميع طلبة كليات الجامعة. وباعتبار جامعة قسنطينة^٢ من كبرى الجامعات الجزائرية من حيث عدد الطلبة فقد تم اختيارها لتكون أنموذج للتعليم الرقمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر. مما سبق ارتأى الباحثان طرح السؤال الرئيس التالي:

ما هو واقع وأفاق مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة^٢ عبد الحميد مهري؟

ترتب على السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

- ماهي مختلف الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الهادفة لترقية التعليم الرقمي بالجامعة الجزائرية؟
- ماهي مختلف مراحل مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة^٢؟
- كيف يمكن تقييم تجربة مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة^٢؟

تكمن أهمية الموضوع في الانتشار الواسع للتعليم الإلكتروني في السنوات الأخيرة والذي يرجع بالأساس إلى تزايد استعمال الانترنت والتطبيقات الكثيرة والمهمة التي يزر بها الواب (Google classroom, 2017). ولم يعد التعليم مقتصرًا على الجامعات ومراكز التكوين بل دخل متعاملون آخرون استهوتهم هذه الأدوات لاقتراح دروس ومساقات جعلت منهم أحد مصادر نشر المعرفة والتعلم كأكاديمية خان (khanAcademy, ٢٠١٧). مع هذا النجاح الكبير حاولت بعض الجامعات المرموقة كهارفارد و^١MIT وغيرها التكيف مع هذه المستجدات، فاقترحت دروس مجانية موجهة للعالم بأسره باستعمال الأنترنت (EDX, 2017)، فنالت بدورها نجاحا كبيرا جعلت معه كل الجامعات تفكر وتشارك في هذا المسعى لتكون مرئية على الانترنت وتروج لصورتها ونشاطاتها.

فمن خلال هذه الدراسة سوف نحاول التعرف على واقع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة^٢ بايجابياته وسلبياته لنستطيع فيما بعد إعطاء نظرة استشرافية لمستقبل التعليم الرقمي بالجامعة. كما نهتم كذلك من خلال هذه الدراسة إلى التوثيق لأول تجربة في هذا المجال في الجامعة لتكون مادة يستفيد منها كل من يحاول ولوج ميدان التعليم الإلكتروني. كذلك نجد فائدة البحث في أهمية المشروع بالنسبة للجامعة

^١MIT : Massachusetts Institute of Technology.

التي تسعى إلى تقديم هذه الدروس لفئة كبيرة من طلبة الكليات، وصل عددهم إلى أكثر من ٤٦٠٠ طالب في المرحلة الأولى للمشروع، بالإضافة إلى الاستغناء على عدد من الأساتذة المؤقتين، وتقليص الحجم الساعي للطلبة في الجامعة، وربح الأماكن البيداغوجية للساعات المحررة. كل هذا يتطلب تحكماً كبيراً في إدارة العملية التعليمية، وتنسيق كبير بين خلية التعليم الرقمي وباقي الكليات.

١- مؤشرات التوجه نحو التعليم الرقمي بالجامعة الجزائرية:

تعتبر تجربة التعليم الرقمي في الجزائر تجربة فتيحة، فعلى الرغم من البدايات الأولى لها مع جامعة التكوين المتواصل إلا أن الانطلاقة الفعلية نحو فضاء التعليم الرقمي كان باستحداث عدة تخصصات ماستر في عدد من الجامعات التي تعتمد أساساً على التعليم عن بعد وهو أحد امتدادات التعليم الرقمي الذي يعتمد فيه أساساً على وسائط الكترونية من الأنترنت والحواسيب وبعض البرمجيات الخاصة. وفيما يلي عرض لأهم مؤشرات التوجه نحو التعليم الرقمي بالجامعة الجزائرية: (مرسوم تنفيذي ٢٠١٤)

أ- مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني:

تم إنشاء مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، في عام ١٩٨٥ بموجب المرسوم رقم ٥٦-٨٥ المؤرخ في ١٦ مارس ١٩٨٥ وكان تحت وصاية رئيس مجلس الوزراء وكانت مهمته الرئيسية متابعة أي بحث له صلة بإنشاء، وضع وتطوير النظام الوطني للإعلام العلمي والتقني. في وقت لاحق، تم إلحاقه بالمحافظة العليا للبحث في المرسوم رقم ٧٣-٨٦ المؤرخ في ٨ نيسان ١٩٨٦ م. وفي الأخير تم إعلان المركز باعتباره مؤسسة عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي، تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي في المرسوم رقم ٠٣-٤٥٤ المؤرخ ١ كانون الأول عام ٢٠٠٣. المركز هو المسؤول عن تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال الإعلام العلمي والتقني. لذا فهو مسؤول على:

- إدارة أي نشاط بحث مرتبط بإنشاء، وضع وتطوير النظام الوطني للإعلام العلمي والتقني،
- تشجيع البحث العلمي في مجالات العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والمشاركة في تطويرها؛
- المساهمة في تنسيق وتنفيذ برامج وطنية للإعلام العلمي والتقني في إطار محاور وبالتنسيق مع القطاعات المعنية؛
- المساهمة في بناء وتعزيز مجتمع المعلومات من خلال إنشاء وتطوير الشبكات القطاعية للمعلومات الموضوعية بما في ذلك الشبكة الأكاديمية والبحثية، وضمان

- اتصالهم مع شبكات مماثلة في الخارج وكذلك من خلال تطوير وتعميم تكنولوجيات الإعلام والاتصال في أنشطة التعليم العالي؛
- المشاركة في تحديث النظام الوطني للتوثيق الجامعي وذلك بوضع المكتبات الافتراضية؛
 - جمع العناصر الضرورية لإنشاء قواعد بيانات وطنية في مجالات العلوم والتكنولوجيا وضمان نشرها؛
 - تشجيع البحث في مجال أمن المعلومات والشبكات.
- ب- استحداث مديرية شبكات وأنظمة الاعلام والاتصال الجامعية:**
- تم انشاء مديرية شبكات وأنظمة الاعلام والاتصال الجامعية في ٢٠١٤، وهذا تدعيما للتوجه للتعليم الرقمي بالجامعات الجزائرية، ولعل من أبرز مهام هذه المديرية ما يلي:
- ضمان إدماج الهياكل القاعدية والأنظمة والشبكات المعلوماتية؛
 - تنفيذ استراتيجية الأمن المعلوماتي للقطاع وضمان مطابقتها للمقاييس والقواعد المعمول بها؛
 - ضمان حماية الأنظمة المعلوماتية للقطاع بوضع آليات متبادلة للدفاع ضد الفيروسات والبرامج المعلوماتية الخبيثة؛
 - وضع مجموع العناصر المساهمة في تسيير المعلومة داخل القطاع ومعالجتها ونقلها ونشرها؛
 - ترقية استعمال برامج مفتوحة المصدر في مسارات التعليم والتكوين؛
 - ضمان إنشاء المحتويات البيداغوجية لدعم التكوين الحضوري في إطار ميثاق بيداغوجي وطني مع الاحتفاظ بحقوق المؤلف والحقوق المجاورة.

ج- ربط مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالشبكة الأكاديمية والبحثية ARN:

تم نشر شبكة ARN في أوائل التسعينات لتوفير بنية تحتية تكنولوجية لفائدة جميع الجهات الفاعلة في التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. توفر شبكة البحث الجزائرية شبكة ربط وطنية ودولية وتتطور تدريجيا مع تطور التكنولوجيات وقدرات الهياكل المتوفرة. هذه الشبكة تضمن من خلال خدمات المنتجات المقدمة من قبل المركز، دعم الاحتياجات المرتبطة البنية التحتية لشبكة الإعلام المتخصصة. تربط شبكة ARN جميع المؤسسات العلمية والتكنولوجية وهي عبارة عن

- شبكة أبحاث وطنية مترابطة مع شبكات الأبحاث الأجنبية بما في ذلك شبكة الأبحاث Pan-European GEANT وشبكة الإنترنت. تتضمن شبكة ARN :
- البنية التحتية للاتصالات (IPv4 و IPv6)
 - البنية التحتية لشبكة الحوسبة العلمية الوطنية "DZ e-Science GRID" ؛
 - هيئة شهادات CA للعلم الإلكتروني من DZ لمنح الشهادات الرقمية؛
 - البنية التحتية التكنولوجية "Wissal Hosting" لاستضافة التطبيقات؛
 - البنية التحتية التكنولوجية لعقد المؤتمرات بالفيديو والبث المباشر؛
 - البنية التحتية DZ-NIC ، إدارة وتسمية مركز dz. للإنترنت في الجزائر.
- د- منصة المجلات العلمية الجزائرية:**

منصة الكترونية للنشر الإلكتروني للمجلات العلمية الجزائرية، طورت وتدار من طرف CERIST. تشمل على أكثر من عشرين مجال للنشر. هدفها الأساسي تسهيل عملية نشر الاعمال العلمية والأدبية لطلبة الدراسات العليا والباحثين والأساتذة في مختلف المجالات الأدبية والتقنية. ^٢ من خلال إيداع نسخ الكترونية لأعمالهم وهذا خلافا لما كان معمول به قبل استحداث المنصة، كما أنها تساهم في متابعة مراحل تحكيم المقالات العلمية من وقت إيداع المقال إلى وقت نشره. وتعتبر منصة المجلات العلمية الجزائرية مصدرا من المصادر المهمة في البحث لدى الطلبة والباحثين من أجل إتمام البحوث في شتى المجالات فقد بلغ عدد المقالات المودعة في المنصة أكثر من ٥٠٠٠٠٠ مقال موزعين على ٣٤٩ مجلة وفقا للإحصائيات سنة ٢٠١٨.

ه- استحداث ماستر عن بعد:

أصبحت الدراسة عن بعد في طور الماستر متاحة على مستوى ٥ أقطاب جامعية هي جامعة الجزائر ١ وجامعة الجزائر ٣ وجامعة البليدة ٢ وجامعة قسنطينة ١ وجامعة وهران ١ وفي تخصصات هي العلوم الاجتماعية والأدب والاقتصاد فيما يخص بعض المسارات فقط. وهذا بدءا من السنة الجامعية ٢٠١٦-٢٠١٧. في انتظار فتح تخصصات ماستر في جامعات جزائرية أخرى لتعم التجربة كل التراب الوطني. ويتلاءم هذا النظام مع الطلبة الذين ليس بمقدورهم التنقل أو حتى الموظفين، إذ بإمكانهم الدراسة عن بعد والحصول على شهادة ماستر أكاديمي معترف بها وبإمكانهم أيضا التسجيل بها لاجتياز مسابقات الدكتوراه. وتحوز هذه الصيغة على اهتمام العديد من خريجي الليسانس الذين يرغبون في مواصلة دراستهم بالطور الثاني من نظام "ل.م.د" LMD.

^٢ <https://www.asjp.cerist.dz/Revue>

و- انشاء خلايا التعليم الالكتروني بالجامعات الجزائرية:

سارعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإنشاء خلايا التعليم الإلكتروني بعدد من الجامعات الجزائرية إيماناً منها بأن الوصول إلى المعرفة والبحث العلمي المنهجي يتطلب توظيف تقنية تكنولوجيا المعلومات ونظمها بصورة مرنة وخلق نمط تعلم تفاعلي يركز على توظيف التفكير والإبداع والمواد الإثرائية المرجعية. بالإضافة إلى العمل على إتاحة الفرص لتوظيف واستخدام التقنية في العملية التعليمية عبر طرح نموذج تعلم ذاتي (منصة تعليم إلكتروني معيارية) باستخدام الوسائط الجديدة لجعل المتعلم مركزاً للعملية التربوية وإيجاد بيئة أكاديمية مساهمة في تحقيق جودة التعليم. ومن ثمة تسهر خلية التعليم الإلكتروني على إيجاد نمط مرّن لتسهيل وتعزيز التعلم والتعليم عبر الحواسيب والشبكات. ولعل من بين أهم مبررات إيجاد خلية التعليم الإلكتروني بالجامعات الجزائرية، هو تنمية اتجاهات إيجابية نحو التعليم والتعلم ضماناً لمبدأ سهولة العملية التعليمية وضمان جودتها. (خلية التعليم الإلكتروني، ٢٠١٨)

- زيادة إمكانية الاتصال بين الطلبة فيما بينهم، وبين الطلبة والأساتذة (منتدى النقاش، البريد الإلكتروني، غرف الحوار...)
- إمكانية تجاوز المعوقات النفسية داخل العملية، بما يجعل الطلاب يتمتعون بجرأة أكبر في التعبير عن أفكارهم والبحث عن الحقائق أكثر مما لو كانوا في قاعات الدرس التقليدية؛
- سهولة الوصول إلى الأستاذ (المعلم) في أسرع وقت لا سيما خارج أوقات العمل الرسمية، لأن المتدرب أصبح بمقدوره أن يرسل استفساراته للمعلم عن بعد؛
- إمكانية تحويل طريقة تقديم المحاضرات بما يناسب الفروقات الفردية ما بين الطلاب (الطريقة المرئية، الطريقة المسموعة، الطريقة النصية، الطريقة العملية...)
- ملائمة مختلف أساليب التعليم، سواء بالتركيز على الأفكار المهمة أثناء كتابة الطالب وتجميعه للدرس، أو من خلال الاستفادة من المادة كونها مرتبة ومنسقة؛
- توفر المقرر والمنهاج طوال اليوم وفي كل أيام الأسبوع، بما يسمح للجميع التعلم في الزمن الذي يناسبهم؛

- امكانية تجاوز الظروف الاستثنائية المتعلقة بالغيابات، كون هذه التقنية وفرت طرق للاتصال دون الحاجة للتواجد في الزمان والمكان.

مما سبق، يمكن القول أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، بذلت العديد من الجهود في اطار رقمنة التعليم بالجامعة. وهذا على الرغم من ان هذه الجهود قد أتت متأخرة نوعا معا مقارنة بنظيراتها من الدول المجاورة. وما تجدر الإشارة اليه انه لا يمكن الحكم على نجاح الجامعات الجزائرية في تبنيها للتعليم الرقمي لأن تجربتها في هذا المجال تجربة فنية لم تتضح بعد. ولعل من أهم تجارب التعليم الرقمي بالجامعات الجزائرية والتي تستدعي الدراسة هي تجربة جامعة قسنطينة ٢ عبد الحميد مهري والتي سوف يتم الخوض فيها بالتفصيل في الفقرات المقبلة.

٢- مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢:

قبل التطرق إلى تشخيص واقع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢ وأهم تجلياته، توجب علينا أولا تسليط الضوء على مختلف مراحل مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢ والذي مر خلال دورة حياته بعدة مراحل تبدأ ب تحديد أهداف المشروع، التخطيط للمشروع، تنفيذ المشروع، إغلاق المشروع، وتقييم المشروع؛ كل هذه المراحل سيتم استعراضها فيما يلي من الفقرات: (Marchewka, 2006, p. 15)

أولا: تحديد أهداف المشروع

الأهداف الاستراتيجية لمشروع التعليم الإلكتروني في جامعة قسنطينة ٢-عبد الحميد مهري لم تكن واضحة كفاية ولم يعبر عليها كتابيا بحيث يطلع عليها كل من يريد ذلك. لكن يمكننا أن نتوقع أن المشروع جاء في ظروف والجامعة الجزائرية تعاني من التزايد المضطرد لعدد الطلبة، وهو ما جعلها مضطرة لإيجاد حلول سريعة وفعالة لمجابهة هذا المشكل والتحضير له. ضف إلى ذلك التطورات التي تحدث في مجال التعليم عن بعد في العالم والتي تجبرنا على التحرك والتعامل بنفس التكنولوجيات ونفس طرق التعليم والتعلم.

أمام هذه الوضعية، يرى القائمون على قطاع التعليم العالي، أنه لا مناص لنا من اعتماد التعليم الإلكتروني للتخفيف على الجامعات والطالب (ربح أماكن بيداغوجية وتحرير الطالب من الحضور والبقاء في الجامعة لأوقات طويلة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى، الاستفادة من مزايا هذه الطريقة خاصة ما تعلق بالوصول إلى فئة من الطلاب يتعذر عليهم الحضور إلى الجامعة بالطريقة التقليدية (طلبة وطالبات الأرياف والمناطق النائية، ذوي الاحتياجات الخاصة، العمال،... الخ). (MESRS, 2017)

أما عن الأهداف العملية للمشروع فتتمثل في تدريس المادتين الأفقيتين: الإعلام الآلي والفرنسية إلكترونيا لجميع كليات جامعة قسنطينة ٢- عبد الحميد مهري ماعدا كلية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال،^٣ وهو ما يشكل وعاء يضم ٤٦٠٠ طالب جامعي سنة أولى (أنظر الجدول رقم ١)، وتتواصل هذه العملية إلى أن تشمل كل الطلبة بمختلف المستويات وجميع السنوات المعنيين بمادة الإعلام الآلي، فيتضاعف هذا العدد بشكل أكبر وتتعدّد العملية بنفس الحجم.

الجدول ١- : عدد طلبة سنة أولى ليسانس لكليات ومعاهد قسنطينة ٢- عبد الحميد مهري
٢٠١٦/٢٠١٧.

عدد الطلبة	الكليات المعنية بالتعليم الالكتروني
١٩٨٧	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
٢٠٦٩	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
٢٥٢	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
٣٤٩	معهد علم المكتبات والتوثيق
٤٦٥٧	المجموع

المصدر: (جامعة قسنطينة ٢- عبد الحميد مهري، ٢٠١٧)

شُرِعَ التحضير للعملية في بداية شهر جويلية ٢٠١٦ لتبدأ العملية التعليمية ابتداء من الموسم الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧. وهذا ما يعتبر في رأيي تسرع في تنفيذ العملية بهذا الحجم الكبير أي أنه كان بالإمكان البدء على مستوى مصغر والتدرج في التنفيذ حتى لا نقع في أخطاء يكون ضحيتها أجيال من الطلبة.

- الميزانية المرصدة

بالنسبة لتكاليف المشروع فقد اعتمدت الجامعة على إمكانياتها الذاتية وبشكل أدق على عمل الأساتذة والمسيرين الموظفين في الجامعة والإمكانيات المادية من الأجهزة والمستلزمات المتوفرة أصلا في الجامعة وبذلك تكون الجامعة قد نجحت في تنفيذ عمل كبير بإمكانياتها الخاصة دون أن تنفق دينارا واحدا، بل بالعكس بهذه الطريقة تخلصت الجامعة من أعباء عدد من الأساتذة المؤقتين الذين كانوا يساعدون الكليات في تقديم الدروس التطبيقية والنظرية حتى وإن كان ما يقابل هذا العمل من مرتبات لا يشكل ميزانية ضخمة. ونسجل في هذا الإطار العمل التطوعي لبعض الأساتذة للمساعدة على إنجاح هذه العملية الهامة للجامعة وللطالب.

^٣ سيقترن تحليلنا على مادة الإعلام الآلي نظرا لخصوصية هذه المادة وتخصصي فيها.

- القائمون على المشروع

- تمت متابعة المشروع من ثلاث زوايا:
- الجانب الإداري تحت مسؤولية نيابة المديرية للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني، والتكوين المستمر والشهادات وتكلف بهذه المهمة الأستاذ "محمد كعوان" لفترة من الوقت ليخلفه الأستاذ "أوقاسي لونيس"؛
 - الجانب البيداغوجي تسهر عليه لجنة من الأساتذة الدائمين وهذه اللجنة تشكل التعداد الحقيقي لخلية التعليم الإلكتروني (١٢ أستاذ، ٠٨ أساتذة في الإعلام الآلي و ٠٤ في اللغة الفرنسية)؛
 - الجانب التقني تحت مسؤولية خلية التعليم الإلكتروني وعلى رأسها الأستاذ "أحمد شوقي شلوش".

وينسق كل هذه العمليات الأستاذ "كمال بطوش".

ما يعاب في هذه النقطة أن الأساتذة المكلفون بالجانب البيداغوجي لم يكونوا بالتعداد الكامل منذ البداية، فهناك من حضر مع بداية التحضير للمشروع شهر جويلية ٢٠١٦، وهناك من سجل أول حضور له في شهر أكتوبر ٢٠١٦، وذلك لغياب اتصال داخلي فعال يصل إلى كل الأساتذة المعنيين بالعملية. وهنا أيضا نسجل ضعف نظام معلومات الجامعة (لطرش، ٠٧ مارس ٢٠١٧) وذلك لصعوبة الحصول على البيانات الخاصة بالأساتذة العاملين في هذا الميدان والاتصال بهم مباشرة دون وساطات (تكليف رؤساء الأقسام للاتصال بهم)، ونفس الشيء بالنسبة لبيانات الطلبة الذي لم يسهل عمل هذا المشروع لوجود ملفات غير كاملة وغير محينة وفي بعض الأحيان غير متوفرة. (بطوش، ٠٧ مارس ٢٠١٧)

ثانيا: التخطيط للمشروع

التخطيط في مشاريع الجزائر هو الحلقة الضعيفة التي نعاني منها، ويرجع ذلك في رأيي إلى التسرع في تنفيذ المشاريع فلا يكون لنا الوقت الكافي لتحضير عمل كامل متكامل من بداية العمل إلى نهايته. (زهوية، ٢٠١٧، ص. ١٤١) أمر آخر خاص بالعملية نفسها فهي مهمة لا نحسنها كثيرا ومهارة فقدنا التحكم فيها خاصة بعدما انتقلنا إلى اقتصاد السوق واعتبرنا عملية التخطيط من العمليات التي تتعارض والاقتصاد الليبرالي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يستنزف التخطيط جهد فكري وزمني كبير يجعل من القائمين على المشاريع يتحاشونه ويقدمون فقط الخطوط العريضة دون الدخول في التفاصيل. يمكن إضافة سبب آخر هو غياب المتخصصين وذوي الخبرة في مثل هذه المشاريع الأمر الذي يجعلهم يتعاملون مع المشروع خطوة بخطوة وتجنب التفكير في المراحل التي سيجتازها المشروع بعد تقسيمه إلى أدق المهمات التي تحدد فيها المدة الزمنية لكل مهمة وتكلفتها، والموارد البشرية والمادية اللازمة للقيام بها. ويتم توزيع المهام على مدة المشروع بحيث تحدد البداية والنهاية لكل المهام والأشخاص

الذين سيقومون بها أو الذين سيشرفون عليها. وهذا المخطط يتبع المشروع من البداية إلى النهاية ويتم تعديله عدة مرات خلال عمر المشروع عندما يتطلب الأمر ذلك. (Marchewka، ٢٠٠٦، ص. ١٥٦)

في حالتنا هذه تكمن صعوبة التخطيط بالإضافة إلى ما تم ذكره إلى أن العمل يعتبر عملاً تطوعياً، قائم على مبادرات خاصة. صحيح أنه يلاقي الدعم والتشجيع من مدير الجامعة الذي وضع كل إمكانيات الجامعة تحت تصرف خلية التعليم الإلكتروني، إلا أنه في مثل هذه المشاريع لا يمكن انتظار الصرامة في الإدارة والتسيير لأننا لا نتوفر على كل الإمكانيات المادية والبشرية وسلطة القرار للوصول بالمشروع إلى النجاح التام وبكل المقاييس وعلى كل المستويات. والدليل على ما أقول أن أغلب العاملين على هذا المشروع لم يتفروغوا له بل كانت لديهم أعمالهم الخاصة في الجامعة والتي لم ينقص منها شيء، بالإضافة إلى العمل والسهر على إنجاز المهام الجديدة التي تمخضت على مشروع التعليم الإلكتروني. كذلك لم يكن بإمكان القائمين على المشروع مثلاً توظيف متخصص في الاتصال سواء الداخلي أو الخارجي، حيث لاحظنا في كل مرة تصلنا مراسلات من مسؤول مختلف وفي بعض الأحيان يتم الاتصال بشخص ويكلف بدوره بالاتصال بزميل له لحضور مثلاً اجتماع عام وهذا الفعل خلق نوع من التشويش على وصول رسائل في وقتها وبالتالي تسجيل غيابات بين أعضاء الفريق. وقد برمجت في هذه المرحلة عدة عمليات تمثلت خاصة في:

- تحضير المنصة الإلكترونية الخاصة بالتعليم الإلكتروني وعمل الاختبارات الأولية عليها،
- جمع البيانات الخاصة بالطلبة المعنيين بالعملية التعليمية وإنشاء قاعدة المعطيات الخاصة بهم على المنصة الإلكترونية،
- تحضير المحتوى البيداغوجي الخاص بالطلبة من خلال جمع كل أساتذة الإعلام الآلي العاملين في الكليات المعنية بالمشروع.

ثالثاً: تنفيذ المشروع

يتم في هذه المرحلة وضع المخطط موضع التنفيذ. ومع تقدم المشروع يتم إدارة مجال المشروع، الميزانية، والموارد البشرية بشكل فعال حتى نضمن الوصول إلى الأهداف المسطرة. وخلال هذه المرحلة يجب متابعة المشروع بالتوثيق ومقارنته مع المخطط الابتدائي الذي تم إعداده. بالإضافة إلى هذا يجب إعلام أصحاب المشروع بكل الإنجازات والتقدم في المشروع إلى أن نصل إلى تقديم العمل النهائي كاملاً. بدأ العمل على تنفيذ المشروع خاصة في محاوره الكبرى والمتمثلة في:

- إنشاء المنصة الإلكترونية

مع بداية السنة الجامعية كانت المنصة الإلكترونية للتعليم الإلكتروني جاهزة للاستعمال ووقع الاختيار على منصة "مودل" (Moodle, 2017) وهي منصة حرة

تستعمل في كثير من مواقع الجامعات للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد. وتضم هذه المنصة نظاما متكاملًا لإدارة عملية التعليم ومتابعة الطلبة المسجلين عليها. مع تثبيت هذه المنصة ونجاح أولى الاختبارات عليها شجع القائمين على المشروع إلى المضي قدما ومواصلة المشروع بالرغم من تسجيل معارضة من بعض العناصر حول مجال تطبيق المشروع فانطلاق هذه العملية على جميع الكليات فيه مخاطر كبيرة إذا ما حدثت ستتسبب في مشاكل كبيرة وتقضي على مشاريع التعليم الإلكتروني في الجامعة لسنوات، خاصة وأن مدة التحضير للمشروع كانت قصيرة ولم تكن كافية للإحاطة بكل حيثياته. أولى هذه المخاطر هي استقرار منصة "مودل" على موزعات الجامعة خاصة وأنها أول تجربة في الجامعة وليست لدينا الخبرة الكافية لمواجهة أي مشكل قد يظهر معها. ثاني أهم المخاطر هي صعوبة التنسيق مع كليات مختلفة لها طرق وثقافات مختلفة في التسيير. ولكن مع هذا أصر القائمون على المشروع بمواصلة العمل كما كان مخططا له منذ البداية.

سجلنا على المنصة عدة زيارات سواء من الطلبة المعنيين بالدروس أو من طرف أشخاص غير معرفين، وذلك لأن المنصة تسمح بذلك (أنظر الجدول رقم ٢). وكان عدد الزيارات كبيرا قارب المليون زيارة في أول تجربة للمنصة وهذا يعتبر نجاح في حد ذاته، أن تستقطب هذه الدروس هذا العدد من الزيارات الذي سيعود بالفائدة على رتبة ranking موقع الجامعة في محركات البحث على الانترنت ورتبتها بين جامعات العالم.

الجدول ٢-: منصة التعليم الإلكتروني في أرقام (٩ أكتوبر ٢٠١٦ إلى ١٢ جانفي ٢٠١٧)

٤٥٣٤*	عدد الطلبة المنتسبين لمنصة التعليم الإلكتروني (إعلام آلي وفرنسية)
٩٨١٣٧٨	العدد الإجمالي لزيارة منصة التعليم الإلكتروني
٧٤٦٠٣٦	العدد الإجمالي للزيارات بحساب معرف
١٣٥٣٤٢	العدد الإجمالي للزيارات غير المعرفة
١٣٧	العدد الإجمالي للاستفسارات المعالجة إلكترونيا (عن طريق البريد الإلكتروني)

المصدر: (بطوش، ٠٧ مارس ٢٠١٧)

- انشاء قاعدة معطيات الطلبة

ما كان يبدا مهمة سهلة للفريق في محاولتهم انشاء قاعدة معطيات الطلبة المعنيين بالمشروع تبين أنه ليس بهذه السهولة فقد واجهت الفريق صعوبة لجمع المعلومات الخاصة بالطلبة والحصول على إحصائيات حديثة ومُحدّنة، خاصة عندما

* العدد هنا خاص بعدد الطلبة المسجلين فعلا على منصة التعليم الإلكتروني.

يتعلق الأمر بالطلبة الجدد والمحولين. يستطيع الطلبة الدخول إلى المنصة الإلكترونية من خلال رقم التسجيل وكلمة السر، كما توجد إمكانية الدخول بصفة زائر لا نحتاج فيها لرقم التسجيل وكلمة السر، ويكمن الفرق بين الصفتين أن الطالب له الحق في التقييم الدوري خلال السداسي بينما الزائر لا يحصل على هذا الحق.

- المحتوى البيداغوجي

كلف الأساتذة بتحضير الدروس الخاصة بالطلبة حسب منهج Syllabus تم وضعه في بداية السنة باللغتين العربية والفرنسية. يضم المنهج الخطوط العريضة للمحتوى البيداغوجي، رعبت فيه معايير الجودة في تقديم الدروس. تعرض المنهج إلى وصف المادة، أهداف المادة، المهارات المطلوبة، برنامج الدروس، طرق التقييم، الأساتذة المعنيين بالمادة، المهارات المكتسبة، إلخ. كذلك قامت الخلية بإعداد نموذج للدروس الإلكترونية وفق ميثاق غرافيكى موحد. وزعت الدروس على الأساتذة لتحضيرها باللغتين العربية والفرنسية، وفق توزيع زمني يمتد على مدار ١١ إلى ١٤ أسبوع من ٢ أكتوبر ٢٠١٦ إلى ١٧ ديسمبر ٢٠١٦. يتم نشر الدروس على المنصة كل يوم أحد من الأسبوع. ولمواجهة نقص الربط بالإنترنت لدى الطلبة قامت الخلية بتوفير المحتوى البيداغوجي على وسائط موازية: ورقية وعلى أقراص CD وضعت في المكتبات لتكون بديلا سهلا لفئة من الطلبة.

بالإضافة إلى هذا برمجت اختبارات دورية للوصول إلى مدى فهم الطلبة للمحتوى العلمي، تكون شخصية، يمتحن فيها الطالب بعد نهاية كل فصل من فصول البرنامج المسطر. وبرمجت كذلك لقاءات حضورية نصف شهرية للتفاعل مع الطلبة مباشرة والوصول إلى انشغالاتهم ومشاكلهم مع طريقة التعليم الإلكتروني والمحتوى العلمي المقدم، بحيث يكون الحضور فيها اختياريا. تمكنت الخلية من تنظيم ٣ لقاءات مع الطلبة الأولى تمحورت حول الطريقة الجديدة للتعليم الإلكتروني للمادة والتعريف بالمنصة الإلكترونية وكيفية الدخول إليها. قدمت فيها مطوية flyers للطلبة تشرح لهم طريقة الدخول إلى المنصة الإلكترونية. اللقاء الثاني كان خاص بالمحتوى العلمي والجواب على بعض الأسئلة التي طرحها الطلبة والتي لم تكن كثيرة حيث تبين من خلال الطلبة أن المحتوى ليس غريب عليهم فقد سبق وأن تناولوا تلك المفاهيم في مستويات الثانوية. أما اللقاء الثالث فكان حول الامتحان النهائي وطريقة الإجابة على الأسئلة باعتبار أن التصحيح سيكون بطريقة آلية

- طرق تقييم معارف الطلبة

بالإضافة إلى الاختبارات الدورية التي قدمت إلى الطلبة خلال السداسي على المنصة الإلكترونية، والتي سمحت بمتابعة الطلبة وقياس مدى فهمهم للدروس جاء الامتحان النهائي وهو حضوري يأخذ الطلبة جميعا على طاوالات الجامعة (قدم الامتحان بتاريخ ١٢/٠١/٢٠١٧). وبهذه الطريقة حاولت الجامعة ضمان التقييم المستمر

للطلبة خلال كل السداسي وليس من خلال الامتحان فقط، لكن الواقع كان غير ذلك فالقليل من الطلبة من اجتاز الاختبارات الدورية.

سجلنا يوم الامتحان عدم شغور بعض المدرجات المبرمجة للامتحان في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهو ما جعل الطلبة يتزاحمون في المدرجات المتوفرة وهذا ما خلق نوعا من التشويش على الطلبة وعلى السير الحسن للامتحان. وهنا نرجع إلى قضية التنسيق بين خلية التعليم الإلكتروني والكليات الذي كنا متخوفين منه منذ البداية، والذي يتطلب عمل كبير على مستوى الاتصال وجهد أكبر على مستوى إدارة التغيير.

تمت عملية تصحيح الامتحان بطريقة آلية من خلال المسح الضوئي لورقة إجابة الطالب فيقوم بعدها النظام بإعطاء العلامة مباشرة. في حالة الأخطاء التي تحدث نتيجة عدم الكتابة بشكل واضح للأجوبة أو للرقم التسجيل فتتم العملية بشكل يدوي. سمحت هذه الطريقة بالحصول على علامات الطلبة بشكل سريع ودون تسجيل أخطاء نقل العلامات خاصة ونحن نتعامل مع أعداد هائلة من الطلبة وصلت حدود ٤٦٠٠ طالب.

رابعاً: إغلاق المشروع

انتهت المرحلة الأولى من المشروع في شهر جانفي بعد تصحيح الامتحانات وتسليم النقاط من طرف خلية التعليم الإلكتروني إلى الكليات المعنية بهذه المادة في السداسي الأول. وصلت نسبة النجاح إلى ما يفوق ثلاثة أرباع (٤/٣) عدد الطلبة (بطوش، ٠٧ مارس ٢٠١٧). والسؤال الذي يطرح نفسه هل تعد نسبة النجاح معيار لنجاح المشروع؟ أنا في رأيي لا، ولا يجب التركيز عليها لأننا إذا فعلنا ذلك سنسقط في فخ تضخيم نسب النجاح على حساب المعارف والمهارات التي اكتسبها الطالب بعد الفترة التعليمية للمادة. بالمقابل، يعتمد الحكم على نجاح أي مشروع على تقييمه من عدة جوانب وهنا فقط يجوز التكلم على النجاح أو الفشل.

٣- تقييم تجربة مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢:

قبل التطرق إلى نتائج تحليل *SWOT توجب علينا تقييم تجربة مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢ من خلال تقييم وظائف مشروع التعليم الرقمي في حد ذاته، وتتمثل أهم هذه الوظائف في: إدارة الاتصال، إدارة التغيير، إدارة التكاليف، إدارة الموارد البشرية، إدارة التموين، إدارة المخاطر.

أ- إدارة الاتصال

إدارة الاتصال هي النقطة السوداء في أغلب المشاريع الجزائرية، لا تعطى لها قيمة كبيرة. (زهيوه، ٢٠١٧، ص. ١٤٨) (زهيوه، بوشبعة، وبوجبير، ٢٠١٥) لانهم بإدارتها وإن فعلنا نتعامل معها بطريقة ثانوية في حين هي مهمة جدا بحيث بإمكانها أن

تؤدي إلى فشل المشروع إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار. والاتصال نوعان اتصال داخلي بين أعضاء المشروع واتصال خارجي يوجه إلى المجتمع المستهدف من المشروع. في حالة مشروع التعليم الرقمي لم نجد شخصا عين خصيصا لهذه المهمة وهذا يرجع ربما إلى نقص الاهتمام بهذه النقطة، وإلى الوقت القصير للتحضير الذي لم يسمح بالتفكير بكل حيثيات المشروع، وكذلك بساطة الإمكانيات المادية والبشرية التي توفرت للمشروع. ونتيجة لهذا ظهرت بعض الاختلالات في أداء اتصال فعال خاصة ما تعلق بالاتصال الداخلي نتج عنه غيابات عن الاجتماعات، وعدم الاطلاع على مستجدات المشروع من الأعضاء أنفسهم. ولعل من مظاهر نقص الاتصال هو تلقي رسائل كل مرة من مسؤول مختلف، بالإضافة إلى تغليب الاتصال الغير رسمي على الاتصال الرسمي والذي قد يولد أحيانا ارتباكاً بين أعضاء فريق العمل. كما نجد أنه من الصعب التعرف على نتائج الاجتماعات والتي غالباً ما تعقد بدون أسباب واضحة. أما عن الاتصال الخارجي فنظن أن النقص كان خاصة في اتجاه مسؤولي الكليات وهو ما يلاحظ في سوء التنسيق الذي ظهر خاصة مع الامتحان النهائي عندما تجد مدرجات مشغولة كان من المفروض ان تكون شاغرة أو الأساتذة المعنيين بالحراسة غير حاضرين.

*من الطرق التحليلية المستخدمة في عالم الأعمال اليوم ما يعرف بـ SWOT Analysis، وهذه الأحرف هي عبارة عن بدايات الكلمات الإنجليزية، Strengths، Weaknesses، Opportunities and Threats وتعني نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، وملخص الأمر فإنه في هذا التحليل ينطوي على عمل قائمة تحتوي على نقاط القوة والضعف الموجودة لديها بالإضافة إلى الفرص التي يمكن للجهة الاستفادة منها وأخيراً التهديدات المختلفة التي تواجهها المشاريع أو المؤسسات.

ب- إدارة التغيير

بالنسبة لإدارة التغيير فهي كذلك لم تؤخذ بعين الاعتبار فقد لاحظنا مقاومة من بعض المسؤولين في الكليات الذين لم يفهموا جيداً أهداف المشروع ولم يستسيغوا دخول هيئة خارجية عن الكلية في إدارة بعض المهام التي تدخل ضمن مهامهم، كإدارة اللقاءات الحضورية وتنظيم الامتحانات وتصحيحها وإعطاء النقاط. وهذا كله في إطار قوانين لا تتماشى مع هذه الصيغة الجديدة بحيث لا نجد أستاذ مسؤول عن الطلبة وتقييمهم بل مجموعة من الأساتذة أو خلية التعليم الإلكتروني، الحجم الساعي المطلوب تقديمه للطلاب يختزل في ثلاثة لقاءات حضورية فقط وتنقل للطلاب مسؤولية فهم وحل التمارين والاختبارات.

ج- إدارة التكاليف

بالنسبة للتكاليف فقد كانت بسيطة جداً ولم تقدم حسب علمي ميزانية مخصصة لهذه العملية ولكن إمكانيات الجامعة كانت تحت تصرف خلية التعليم الإلكتروني وذلك من خلال نيابة المديرية للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني، والتكوين المستمر

والشهادات. يبقى أن نعرف ماذا ربحنا أو ماذا ستريح الجامعة من خلال اعتمادها على هذه الطريقة من التعليم؟ خاصة ما تعلق بتوظيف الأساتذة الدائمين والمؤقتين، وحجم الأماكن البيداغوجية المحررة واستعادة الساعات الشاغرة.

إذا فرضنا أن ساعة كل قسم في المتوسط هو ٣٠ طالب، وساعة كل مدرج في المتوسط هو 300 طالب (عدد الطلبة كبير في السنوات الأولى)، وكل حصة تستغرق ساعة ونصف، وكل سداسي يستغرق ١٢ أسبوع في المتوسط، كل أستاذ دائم يدرس ٦ حصص، أما الأستاذ المؤقت فهو يدرس ٤ حصص فقط. ونفرض أن قيمة الساعة الواحدة للأستاذ المؤقت في المتوسط هي ٣٠٠ دج.

فإنه يصبح عدد الحصص المحررة لتدريس الإعلام الآلي مثلا في المدرجات هو: $٤٦٠٠ \div ٣٠٠ = ١٥$ حصة في الأسبوع.

في السداسي $١٥ * ١٢ = ١٨٠$ حصة (في المدرجات).

أما عن الحصص التطبيقية المحررة فتصل إلى $٤٦٠٠ \div ٣٠ = ١٥٣$ حصة في السداسي نجد $١٥٣ * ١٢ = ١٨٣٦$ حصة (في قاعة التطبيق).

المجموع الكلي للحصص المحررة $١٨٠ + ١٨٣٦ = ٢٠١٦$ حصة.

لدينا ٨ أساتذة دائمين $٨ * ٦ * ١٢ = ٥٧٦$ حصة تغطي من طرف الأساتذة الدائمين في السداسي.

تبقى $٢٠١٦ - ٥٧٦ = ١٤٤٠$ حصة يغطيها الأساتذة المؤقتين في السداسي.

تكلفة الأساتذة المؤقتين تصبح $١٤٤٠ * ١,٥ * ٣٠٠ = ٦٤٨٠٠٠$ دج.

نلخص هذه النتائج في جدول التالي:

الجدول ر-3:- تقدير تكاليف اعتماد طريقة التعليم الإلكتروني لمادة الإعلام الآلي.

البيان	في الأسبوع	في السداسي
الحصص المحررة في المدرجات	١٥	١٨٠
الحصص المحررة في قاعات التطبيق	١٥٣	١٨٣٦
مجموع الحصص المحررة	١٦٨	٢٠١٦
الحصص المغطاة من طرف الأساتذة الدائمين	٤٨	٥٧٦
الحصص المغطاة من طرف الأساتذة المؤقتين	١٢٠	١٤٤٠
عدد الأساتذة المؤقتين	٣٠	٣٠
تكلفة الأساتذة المؤقتين (دج)	٥٤,٠٠٠	٦٤٨,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماد على عدد الطلبة المسجلين وطاقات استيعاب المدرجات وقاعات التطبيق.

يتبين من الجدول حجم الأرباح التي تجنيها الجامعة من خلال اعتمادها على الطريقة الجديدة في التعليم فهي تحرر ساعات طويلة من الحجم الساعي للطالب،

وتتخلص من عدد كبير من الأساتذة المؤقتين مع ما يكلفونه من مبالغ مالية لا يستهان بها، وتعمل على تسهيل برمجة الدروس خلال الأسبوع وهذا كله يؤدي إلى الوصول إلى رضا الطالب والأستاذ والإدارة.

د- إدارة الموارد البشرية

وهي من الوظائف الحساسة، والغاية في الأهمية حيث ما يلاحظ في إدارة المشروع أن التوصيف الوظيفي لمهام فريق العمل يكاد معدوماً، ناهيك عن التفويض الضعيف للمهام. والملاحظ أن فريق العمل لم يعطى له أي توضيحات حول المشروع أو أهدافه أو من يكون رئيس المشروع، كل هذا كان غائب ولم يساعد الفريق على تأدية العمل بشكل أحسن. الأمر الذي قد يولد بعض المظاهر السلبية والتي يحاول تجنبها العديد من مدراء المشاريع وهي الاغتراب الوظيفي، والصراعات التنظيمية. التي من شأنها أن تعيق نجاح المشروع أو تؤدي إلى زواله أن تفاقمت الأمور.

هـ- إدارة التموين

كما سبق وأن تطرقنا إليه كل العمليات الإدارية كانت تحت وصاية نيابة المديرية للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني، والتكوين المستمر والشهادات، هي من تقوم بتوفير وتسخير إمكانيات الجامعة تحت تصرف خلية التعليم الإلكتروني لكن مع هذا لم تكن المهمة سهلة بل تخللتها صعوبات لم يتم أخذها بعين الاعتبار. فمثلاً التموين بالورق طبع امتحانات الطلبة كانت صعبة لأن الموظف المكلف بتموين المصالح بهذه المادة خلق صعوبات بحجة ان كل الكليات أخذت حصتها ولا يمكن تموينهم مرة أخرى بهذه المادة، خاصة مع بداية تطبيق تدابير التقشف في استغلال موارد الجامعة.

و- إدارة المخاطر

لم تؤخذ هذه الوظيفة بعين الاعتبار رغم أهميتها في إدارة المشاريع، فالمخاطر دائماً موجودة وتظهر اثناء المشروع. ولذلك يجب التنبؤ بها وتصنيفها حسب درجة خطورتها والمعالجة المناسبة لها في حالة ما إذا ظهرت فعلاً، حتى لا نجد أنفسنا تائهين ولا نعرف كيف نتصرف أمامها. من هنا جاءت مصطلحات الخطة "ب" « B » plan أي يجب وضع خطط بديلة في حالة ظهور مخاطر تعيق استمرار المشروع أو تطيل من عمره فنخسر الوقت ونخسر معه المال. أهم المخاطر التي لم يعمل لها حساب هي عدم استقرار المنصة الإلكترونية خلال الدراسة، خاصة بعد تزايد دخول الطلبة والزائرين لها. كذلك مخاطر مقاومة التغيير التي عادة ما نشاهدها في مثل هذه المشاريع. وفي الأخير مخاطر عدم التجاوب والتعاون من طرف عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

٤- نتائج تحليل SWOT:

بناء على ما تم تقديمه يتجلى لنا واقع وافاق مشروع التعليم الرقمي في جامعة قسنطينة ٢، والتي على الرغم من انها تجربة مازالت في بداياتها الأولى وقد اعترضتها

عدة معوقات إلا انها حققت نتائج لا بأس بها. وهذا يقودنا إلى استعراض أهم النتائج المتوصل اليها وهي:

أ- نقاط القوة في المشروع:

- يلاقي المشروع الدعم والتشجيع من مدير الجامعة الذي وضع كل إمكانيات الجامعة تحت تصرف خلية التعليم الالكتروني،
- كثرة الزيارات لموقع الدروس الذي قارب المليون زيارة في السداسي الأول سيعود حتما بالفائدة على رتبة ranking موقع الجامعة في محركات البحث على الانترنت ورتبتها بين جامعات العالم،
- روعي في تحضير الدروس تطبيق معايير الجودة في تقديمها. وتم إعداد نموذج للدروس الالكترونية وفق ميثاق غرافيكى موحد منذ البداية،
- ترك الاختيار للطالب فيما يخص لغة التعلم بالعربية أو الفرنسية، لأن كل الدروس والاختبارات والامتحان النهائي تقدم باللغتين؛
- استعمال طرق حديثة في تصحيح أوراق الامتحانات بطريقة آلية من خلال المسح الضوئي للورقة، وهذا لأول مرة في الجامعة وهو ما يعد سبق لخلية التعليم الالكتروني في استعمال هذه الطريقة التي وفرت الجهد والوقت لتصحيح العدد الهائل من الأوراق،

ب- نقاط الضعف في المشروع:

- يعتبر العمل عملا تطوعيا، قائم على مبادرات خاصة، حيث أغلب العاملين على هذا المشروع لم يتفرغوا له تماما بل كانت لديهم أعمالهم الخاصة في الجامعة؛
- مدة التحضير للمشروع كانت قصيرة ولم تكن كافية للإحاطة بكل حيثياته،
- صعوبة التنسيق مع كليات مختلفة لها طرق وثقافات مختلفة في التسير،
- يجري الحديث على أن التقييم مستمر لكن في الواقع الاختبارات الدورية لم تكن اجبارية للطلبة والقليل فقط منهم من قام بالإجابة عليها،
- نسجل الاختلالات في أداء اتصال فعال خاصة ما تعلق بالاتصال الداخلي نتج عنه غيابات عن الاجتماعات، وعدم الاطلاع على مستجدات المشروع من الأعضاء أنفسهم.
- مقاومة من بعض المسؤولين في الكليات الذين لم يفهموا جيدا أهداف المشروع ولم يستسيغوا دخول هيئة خارجية عن الكلية في إدارة بعض المهام التي تدخل ضمن مهامها،

- عدد زيارات الطلبة لموقع الدروس تعد ضعيفة نوعا ما مع وجود نسبة معتبرة من الطلبة لم تزر الموقع بالمرّة،
- عدم ثراء موقع الدروس بالفيديوهات والروابط والتمارين التدريبية لم يغري الطالب كثيرا للدخول إلى الموقع أو الرجوع إليه مرات عديدة.
- ج- الفرص المتاحة للمشروع:**
- إمكانية تعميم تجربة التعليم الرقمي بعد التأكد من نجاحه لفتح ماستر عن بعد في بعض التخصصات؛
- الاستفادة من التجربة الأولى للتعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢ ومحاولة تجنب مختلف مواطن الخلل في السنة الجامعية المقبلة؛
- تدعيم برامج التعليم التقليدي بدروس على الخط بمختلف التخصصات ربعا للوقت وتخفيضاً للتكاليف التعليم التقليدي؛
- انشاء مكتبة رقمية خاصة بالجامعة تساهم في تحسين جودة الإنتاج العلمي للباحثين والطلبة على حد سواء؛
- التوسع في تقديم مختلف الخدمات التعليمية للطلاب الجامعي من تسجيلات وفتح بوابات للتواصل الرقمي المباشر مع الطاقم التدريسي وغيرها.
- د- التهديدات التي يواجهها المشروع:**
- عدم تحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع أثناء تنفيذه وكيفية معالجتها، والتي قد تحدث مشاكل كبيرة للكليات ومن ثم للجامعة، كأن نتوقع سيناريو اضطراب في منصة التعليم الإلكتروني "مودل" فماذا سيكون البديل "ب" في هذه الحالة؛
- قرصنة المنصة الالكترونية وسرقة البيانات الشخصية للطلبة؛
- الاضطرابات المتكررة التي تعاني منها شبكة الانترنت في الجزائر والتي قد تحد من فعالية التعليم عن بعد لدى بعض المستخدمين.
- وبهذا التقييم نكون قد قدمنا مساهمة لإنجاح التعليم الإلكتروني في الجامعة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واستعراض مختلف الفرص والتهديدات لمناقشتها وتقويم الاختلالات الموجودة في المشروع.
- الخاتمة:**

مما سبق تبين لنا أن جامعة قسنطينة ٢ عبد الحميد مهري، سعت جاهدة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال التعليم العالي، وركزت بالأخص على التعليم عن بعد باعتباره من اهم التوجهات الحديثة للتعليم الإلكتروني. رغم هذه الجهود والمسعاي المبذولة الا أن تجربة جامعة قسنطينة ٢ تبقى في ظاهرها تجربة رائدة وطموحة أما في باطنها فهي تجربة تشوبها عدد من النقصان، ولعل أهم هذه النقصان ما يلي:

- عدم الالمام بأبجديات إدارة المشاريع من قبل القائمين على مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢؛
 - العدد الهائل للطلبة الذي شملهم نظام التعليم عن بعد، حال دون التحكم الجيد في تسيير برنامج التعليم عن بعد على أساس أنه برنامج نصف حضوري، يتطلب لقاءات دورية مع الطلبة؛
 - السرعة في توسيع تجربة التعليم الرقمي على عدد من كليات جامعة قسنطينة ٢ دون القيام بالتجارب الأولية المحدودة على مجموعة من الأقسام؛
 - اهمال نوعا ما المضمون البيداغوجي لبرامج التعليم الرقمي والتركيز على الجانب الفني.
- تقودنا مجموعة هذه النقائص إلى عرض جملة من التوصيات سعيا منا لإنجاح مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢ وجعله مشروعا رائدا يقتدى به في بقية الجامعات. تتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- الاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية لإنجاح مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة ٢ من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة في هذا المجال؛
 - تكوين القائمين على مشروع التعليم الرقمي على أبجديات إدارة المشاريع؛
 - التركيز على المحتوى البيداغوجي لبرامج التعليم الرقمي إلى جانب التحكم أكثر في النواحي الفنية للمشروع؛
 - اشراك الطالب في مشروع التعليم الرقمي باعتباره محور العملية والمستهدف الأول من المشروع؛
 - التحكم في مشروع التعليم الرقمي وتقييمه دوريا لمعرفة الاختلالات فور وقوعها ومحاولة تجنبها والاستفادة منها.

قائمة المراجع:

- ١- بطوش كمال. (٢٠١٧). "التعليم عن بعد للوحدات البيداغوجية الأفقية بجامعة قسنطينة ٢: من التصميم إلى الاستخدام". ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي، حول الأيام البيداغوجية للجامعة. جامعة قسنطينة ٢- عبد الحميد مهري، ٠٧ مارس ٢٠١٧، قسنطينة، غير منشور.
- ٢- جامعة قسنطينة ٢- عبد الحميد مهري. (٢٠١٧، ٠٦ ٢٠). "الجامعة بالأرقام". تم الاسترداد من <http://www.univ-constantine2.dz/universite-en-chiffres>
- ٣- خلية التعليم الإلكتروني، ٢٣/٠٤/٢٠١٨، تم الاسترداد من <http://www.univ-constantine2.dz/cellule-e-learning/>
- ٤- زهيوه عبد الكريم، بوشعبة أمينة، بوجبير بلال. (٢٠١٥). "تقييم عملية التواصل بين الطالب والإدارة للوصول إلى تناغم مهام الأسرة الجامعية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر دولي حول تقييم السياسات العمومية - تحسين المهام الجامعية ووضع التقييم في خدمة البحث، الابتكار، وتكوين النشأ، مخبر المغرب الكبير - جامعة قسنطينة ٢- عبد الحميد مهري، ٤، ٥ ماي ٢٠١٥، قسنطينة، غير منشور.
- ٥- زهيوه عبد الكريم. (٢٠١٧). "دراسة نقدية لأسباب فشل مشروع بطاقات السحب والدفع لبريد الجزائر ومقارنتها مع مشروع بطاقات النقل الجماعي في مقاطعة الكيبك الكندية"، جامعة عمار ثليجي، مجلة دراسات (العدد ٥١)، ص.ص. ١٣٤-١٥٠.
- ٦- محمد الهادي لطرش. (٢٠١٧). "تحديات الرقمنة في المؤسسة والحياة الجامعية". الأيام البيداغوجية للجامعة". ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي، حول الأيام البيداغوجية للجامعة. جامعة قسنطينة ٢- عبد الحميد مهري، ٠٧ مارس ٢٠١٧، قسنطينة، غير منشور.
- ٧- مرسوم تنفيذي رقم 14-22 مؤرخ في ٢١ ربيع الأول عام 1435 الموافق ل ٢٣ يناير سنة 2014 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم ٥ المؤرخ في ٢ فيفيري ٢٠١٤
- ٨- موقع أكاديمية خان، تم الاسترداد من (٢٥ ١٢، ٢٠١٧). [/https://ar.khanacademy.org](https://ar.khanacademy.org)
- ٩- EDX. (٢٠١٧). "Plateforme d'apprentissage en ligne". Consulté (<https://www.edx.org> le 25/12/2017),

- ١٠- "Plate-forme d'apprentissage". Google classroom (٢٠١٧).
Consulté le (25/12/2017) " *écoles dédiée aux*
<https://classroom.google.com/h?hl=fr>
- ١١- "Jack T. Marchewka (٢٠٠٦). *Information Technology Providing Measureable Organisational – Project Management* .USA: Wiley .Value”
- ١٢- "MESRS (٢٠١٧). *-Le Programme National de télé*
Consulté le (25/12/2017), " *enseignement*
https://services.mesrs.dz/e-learning/pg_nationale.php
- ١٣- "Le site web de Moodle" Moodle (2017),
Consulté le (01/11/2017),
https://moodle.org/?lang=fr_ca