

**مردود تسيير التعليم الرقمي في المؤسسات التربوية (واقع وآفاق)****-دراسة تحليلية وصفية-**

إعداد

د/ بن خورور خير الدين / جامعة البلديّة ٢، الجزائر / تم استلام البحث في ١٤ / ٩ / ٢٠١٨ م  
 د/ بوضيف نوال / جامعة المسيلة، الجزائر / تم الموافقة على النشر في ٢٣ / ١٠ / ٢٠١٨ م  
 د/ عيشاوي وهيبة / جامعة البلديّة ٢ الجزائر

**ملخص:**

يواجه الوطن العربي اليوم – الكثير من أي وقت مضى- رهانات متعددة مصدرها التحديات الناشئة عن العولمة، إلى جانب الثورة التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في الالكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات، وبالتالي فإن التركيز على عمليات التكوين في تطوير التعليم الرقمي بالوطن العربي تعد إحدى الرهانات المطلوبة، حيث احتلت قضية 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 مردود تسيير التعليم الرقمي في المؤسسات التربوية الذي يدخل في إطار فن التدبير و الحوكمة ليعبر عن حقيقة التنمية والعائد المجزي على المدى الطويل، يعد لبنة جديدة في هذا الشأن، وهي لب هذه لدراسة التحليلية الوصفية.

**الكلمات المفتاحية:** مردود التسيير -التعليم الرقمي – المؤسسة التربوية.

**Abstract:**

Today, the Arab world faces many challenges - many of which arise from the challenges of globalization, as well as the modern technological revolution of electronics and communications technology. Therefore, focusing on the processes of training in the development of digital education in the Arab world is one of the required bets. The management and development of the human resource in its various fields, ramifications and dimensions is the focus of research, research and research of many of the specialized scientists who have developed the strategies and management methods used by developed countries and in the way of growth to improve this D important, and perhaps as well return management of digital education index in educational institutions,

which is part of the art management and governance to reflect the reality of development and yield rewarding in the long term, it is a new element in this regard, which is the core of this study analytical descriptive.

**Keywords:** management response - digital education - educational institution.

### مضمون الإشكالية:

لاشك 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 بنوعيتها: الاتصالية (شبكات التواصل الاجتماعي، المدونات، البريد الإلكتروني، المنصات التعليمية، يوتوب...)، والبحثية(الأطروحات والدوريات والمجلات والكتب ....

وفي الجزائر رغم ما حققه التعليم الرقمي وتكنولوجيات الاعلام والاتصال من إنجازات ومساهمات في مختلف الأصعدة، إلا أنه مازال يعاني من القصور وهو نفسه تقريبا الموجود على امتداد ساحات عربية عديدة خصوصا في مجال البحث العلمي لاسيما في مجال البيئة الرقمية، حيث يجمع الباحثون بهذا الشأن في دراسات متعددة منها: مطانيوس (٢٠٠٦)، البرغوثي وأبوسمرة (٢٠٠٧)، معمريه (٢٠٠٧)، عبد الزهرة محسن (٢٠١٢)، طعمية والبنديري (٢٠٠٤)، المجيدل والشماس (٢٠١٠)..

وإذا كانت فعالية التسيير بالتعليم الرقمي هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإن المردود له علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة ( البشرية، البيئية، الثقافية)، لذا فإن المردود وفعالية التسيير بالتعليم الرقمي التعاوني يجب أن يتوفر معا في المؤسسات الحديثة حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها وبأدنى تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

وتكمن أهمية التعليم الرقمي التعاوني كعمل استراتيجي جديد في التربية 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 مردود تسيير التعليم الرقمي في المؤسسات التربوية.

ومن ثم فهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على بعد تسيير التعليم الرقمي التعاوني ومدى مساهمته في تحسين النتائج التحصيلية والقيمية للمدرسة أي مستوى انتاجية المدرسة في مجتمع المعلومات من أجل السعي إلى تعزيزها وتقويمها والاستفادة منها، وتقليل السلبيات ومعالجتها والتحقق من أثارها ثم تقديم اقتراحات للرفع من مستوياتها، استنادا إلى ما هو كائن من جهة، وبين ما يجب ان يكون علميا ومنطقيا.

## ٢- مفاهيم الدراسة :

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

ما يلي :

**أ-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، ٢٠٠١: ٤٧) 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 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 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. (البيسوني، ٢٠١٢: ٨٦).

**ب\_ التعليم الرقمي :** هي 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 التعليم الرقمي مرتبط ببيئة الانترنت فلا يحتاج المتعلم سوى شبكة وحاسوب للاتصال والتوصل في تعليمه.

فالتعليم الرقمي 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، إستراتيجية البنجو، استراتيجية افعل ما يوسعك، إستراتيجية القزمة الكبيرة، إستراتيجية زراعة اللؤلؤ من الاستشهاد المرجعي .

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

-المعلومات على الشكل الرقمي .

-التكنولوجيات الحديثة لنقل المعلومات والاتصال.

- الوسائل المستعملة تقنية للوصول الى المعلومة .

**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، ٢٠٠٠: ٢٣ )**

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.

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 .

**٣- أهداف الورقة البحثية:**

تهدف هذه الورقة إلى :

-بيان أهمية التعليم الرقمي ودوره في تفعيل عائد المورد البشري وتحسينه.

- تقديم استراتيجيات عملية لتسيير التعليم الرقمي وتجويده في المؤسسات التربوية 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 التدريسي) للمؤسسة التعليمية في الوطن العربي.

#### ٤- أهمية الورقة البحثية:

تنطلق أهمية الورقة من كونها :

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

#### ٥- مضامين الورقة البحثية:

١-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 ومتشابكة بين التسيير من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، فهو مفهوم متعدد الأبعاد خصوصا الاجتماعية منها فهو ينتج عن مظاهر متعددة تقع في ملتقى مختلف المؤسسات أو التنظيمات.

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

-وردت كلمة التسيير في منجد اللغة والأعلام بمعنى: التدبير، فالتسيير مصدر الفعل سير، أي أصبح قادرا على تسيير أموره بنفسه: أي على تدبيرها<sup>١</sup>.

- فكلمة التسيير مشتقة من الفعل سير تسييرا بمعنى: دبر تدبيرا. ومن ثم، " فدبر الأمر وتدبره أي : نظر في عاقبته، والتدبير: أن يتدبر الرجل أمره ويدبره. أي: ينظر في عواقبه." (ابن منظور، ٢٠٠٦: ٢٧٣)

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، ١٩٩٩: ٣٤٥)

وعليه، فالتدبير والتسيير في مدلوله اللغوي بمعنى إعمال النظر والفكر، وتوقع العواقب قبل الإقدام عليها حذرا واحترازا واجتنابا ( الصمدي ، ٢٠٠٨ : ١٨١ )

- 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 ، ٢٠٠٠ : ١٠٥ )

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<sup>١</sup>.

وفي هذا السياق عرف التسيير بتعاريف كثيرة لكننا نفضل التعريفات الحديثة سواء من قبل الباحثين أو الممارسين للعملية التسييرية، حيث يقول جميل حمدي في كتابه الإدارة التربوية بين التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي: بان التسيير والتدبير (Management/Gestion) "مجموعة من التقنيات التي تستعملها مؤسسة، أو منظمة، أو مقولة، أو شركة، لتحقيق أهدافها العامة والخاصة. وتتمثل 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، ٢٠١٦ : ٧ )

ومن جهة أخرى، يرى جميل حمدي أن التسيير ما هو إلا مجموعة من القواعد التي تتعلق بقيادة المقولة الاقتصادية وتنظيمها وتسيير دفتها. أي: إن مفهوم التدبير مفهوم اقتصادي بامتياز، يرتبط كل الارتباط بتسيير الشركات والمقاولات. وبالتالي، فالتدبير بمثابة إدارة شاملة لمؤسسة أو مقولة أو منظمة ما تعمل جادة لتحقيق الجودة المطلوبة وفق مجموعة من المبادئ المترتبة والمتلاحقة والمتكاملة التي تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، والمراقبة. ( الطيب ، ٢٠٠٦ : ٢١ )

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 أساسًا 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 تقدما مفاجئا 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 أساسا على الجانب الاقتصادي الذاتي للمؤسسة.

وبظهور **مدرسة العلوم السلوكية** وما تحمله من أفكار جديدة راحت تدعو إلى تصحيح المفاهيم التي أنتت بها المدرسة الكلاسيكية فنادت بضرورة التأكيد على أهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية.

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

أما **مدرسة صنع القرارات** فتتنظر إلى التسيير على أنه نشاط يتكون من أن "نقرر" ثم من "أن نفعل". وكان لظهور **مدرسة النظم** الأثر الكبير في دفع مفهوم الفعالية في التسيير قدما 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 وفقا للفكر النظمي مرتبطا بانتهاج تحليل النظم، والنظر إلى المؤسسة وأعمالها ككل مترابط يتفاعل فيما بين أجزائه وبين البيئة الخارجية، كما أن هذه المدرسة نادت 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 مكاملة، فنجد البعض ركز على جوانب معينة في ظل ظروف معينة وأهمل أخرى، وجاء الآخرون لتكتملها وتطويرها .

إذا كانت فعالية التسيير كما ذكرنا سابقا هي مدى تحقق المؤسسة لأهدافها فإن الكفاءة لها علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة (الرأسمالية، البشرية، التكنولوجية)، لذا فإن

الكفاءة والفعالية للتسيير يجب أن يتوفر معا في المؤسسات الحديثة حتى تكون لها المقدرة على تحقيق أهدافها وبأدنى تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

إن الدراسات و البحوث 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 و البحوث في عديد المؤسسات بمختلف أنواعها، في بيئات متعددة و تحت ظروف متباينة، حتى نعلم 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، و الاهتمام بمختلف التعلّقات في سيرورتها الديداكتيكية القائمة على المدخلات (الأهداف والكفايات )، و السيرورة (المضامين، و الطرائق، و الوسائل)، و المخرجات (التقويم، و التغذية الراجعة، و المعالجة، و الدعم).

**ج- مفهوم التسيير البيداغوجي :** قبل تحديد مفهوم التسيير البيداغوجي، نشرح بإيجاز معنى كلمة بيداغوجيا و علاقتها بالتربية، ذلك أن معظم المتخصصين في علوم التربية أكدوا على ضرورة الفصل بين الكلمتين، وبيّنوا 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 و التطبيق، أو أنّها ضرب من التأمل و النظّر في مسائل التربية.

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

وانطلاقا من التعريف السابق لكلمة بيداغوجيا، فإنّ التسيير البيداغوجي يتجه إلى تحديد مجموعة الوسائل و الآليات و الأساليب البيداغوجية التي يتم اعتمادها لتحقيق الأهداف المنشودة و السمو 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 التعلّات وفق المقاربات المعتمدة: كالمقاربة بالمحتويات، والمقاربة بالأهداف، المقاربة بالكفاءات (حمداوي، ٢٠١٦: ٢١)

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

د-١- التسيير الديدانكي: 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 أيضا تسيير التعلّات، وتسيير الوتيرة الزمانية، وتدبير الفضاءات الدراسية، وتسيير عملية المراقبة والتقويم. وللتسيير لتعليمي التعليمي علاقة وثيقة بمصطلحات أخرى، مثل: الإلقاء، والتدريس، وإدارة الصف، وقيادته، وتدبيره... وعليه، ينصب التدبير التعليمي على تدبير الفصل الدراسي، وتدبير التعلّات 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 لتعليمية والإدماجية، وتنظيمها في شكل جذاذة دراسية تخطيطا وتطبيقا وتنفيذا، واختيار أنواع الطرائق البيداغوجية والوسائل لتعليمية التي تسعف المدرس والمتعلم معا في التعامل مع الوضعيات الكفائية وأنواع الوضعيات المقدمة الأخرى. (بلحسين، ٢٠١٥: ٢٦)

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 لتعليمية الملائمة لتقديم المقطع الدراسي، أو مجموعة من المقاطع التعليمية.

ومن جهة أخرى، يستلزم التدبير التعليمي التعرف إلى تقنيات التنشيط والتواصل، وإعداد معينات تعليمية ملائمة للمقطع (المورد)، وتكييف مختلف التقنيات

التنشيطية والتواصلية مع خصوصيات القسم وتنويع تقنيات التواصل اللفظي وغير اللفظي، مع التمرکز حول المتكون، واستثارة قدراته الكفائية والإدماجية، والانطلاق من نظريات التعلم في أثناء عملية التدبير، وبناء الدرس، كالانطلاق - مثلا - من النظرية السلوكية، أو النظرية الجشطالتيّة، أو النظرية التكوينية لجان بياجيه، أو البيداغوجيا الفارقيّة

ويتطلب التدبير الديدانكتيكي أيضا مراعاة الكثير من الشروط، ويمكن حصرها فيما يأتي:  
( حمداوي، ٢٠١٦: ٢١ )

- مراعاة الشروط السوسيو تربوية /
  - مراعاة خصوصيات الطلبة النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
  - مراعاة الفوارق الفردية بتطبيق البيداغوجيا الفارقية.
  - مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والعدة الإدارية.
  - الانطلاق من بيئة الطلبة ومحيطهم النفسي والاجتماعي والثقافي والديني والسياسي والاقتصادي.
  - احترام الإيقاعات الزمنية والتنظيمات المكانية والصفية.
  - الالتزام بالمقررات الرسمية والتوجيهات الوزارية.
  - العمل على تحقيق الجودة كما وكيفا.
  - ربط مخرجات التدبير التعليمي بمدخلاته الرئيسية.
- د-٢-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.١، ٢.. التسيير البيداغوجي التكويني: يرتبط التسيير البيداغوجي التكويني -حسب جميل حمدي - "بوضع خطة متقنة لتأهيل المتدربين والموارد البشرية في ضوء مجزوءات إجبارية وتكميلية وداعمة، لتمهيرهم بكفاءات مهنية، وقدرات حرفية. كأن نزود هؤلاء بمهارات وقدرات معرفية في مجال التربية العامة والخاصة، أو نمكنهم بآليات البحث التربوي وطرائق التدريس، أو نقدم لهم معلومات تشريعية تتعلق بالوظيفة العمومية..". ( حمداوي، ٢٠١٦: ١٥ )

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 سلام ودرجات ورتب، وتدريب الموظفين وتكوينهم وفق معايير الجودة، وتأهيلهم تأهيلا كفائيا، وتقويم أدائهم تقويما قلوبيا، وتكوينيا، وإجماليًا، وإدماجيا، وإشهاديا، وتنمية مسارهم الوظيفي بشكل مستمر.

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

#### د.٢.٢. استراتيجيّة 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، ٢٠٠٢ : ٥٢ )

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، والافتتاح 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.

#### هـ- مخطط التكوين: والذي ينبني على تكوين المكونين والمكونين وفق ما يأتي:

١.٥. **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 تكوينا معمقا وشاملا بالخارج ليصبحوا باحثين مختصين ومكونين في هذا الموضوع ومنتجين لأدواته ووسائله، وموجهين ومحفرين غيرهم، 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، ١٩٩٧ : ٢٣ )

وتتمثل الاستراتيجية المقترحة لتكوين المكونين فيما يلي:

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

-تكوين لأساتذة والموظفين النشطين الذي برزوا بمشروعهم وأبدو رغبة واهتماماً لإنجاحه، تكويناً 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 بلمؤسسات 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 نريد الحصول عليه والطريقة التي تخولنا للحصول عليه، كما أن نجاح المشروع مرتبط بحسن التخطيط له وتحديد الأهداف واختيار الوسائل الأكثر توافقاً طبيعة وخصوصية المشروع والهدف منه بالإضافة إلى احترام عامل الزمن و تحديده تحديداً مضبوطاً.

(بحوش، ٢٠٠٢: ١٩)

وأهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير البيداغوجي بالمشروع حسب نوال خورف ما

يأتي:

-ضرورة تصور المستقبل - الانطلاق من معطيات الحاضر- يعتمد على المخطط المنظم- يهتم بالوسائل والفعل- عمل منظم عبر مراحل- محدد بوقت. ( خورف، ٢٠٠٢:

(٢١)

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. وتتجز هذه المهام بطريقة مرنة، في فضاء معين، وفي زمان محدد، وبوسائل مناسبة. وغالبا، ما تكون المشاريع الابداعية 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. ( أمزيان، ٢٠٠٥ : ١٠٤ )

### ز- بعد ثقافة التسيير الابداعية لتحسين المورد البشري :

إن بعد ثقافة التسيير الابداعية 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، ٢٠١٥ : ١٠٨ )

ز.١. مفهوم ثقافة التسيير الابداعية 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، ١٩٨٦ : ٩٢ )

من هنا كانت ثقافة التسيير الابداعية 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 الاقتصاد الذكي على اعتبار أنها: ( بوستيك، ١٩٨٦ : ٦٨ )

- 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، ١٩٧٢: ٣٣)
- ز.٢. خصائص ثقافة التسيير البيداغوجي للمؤسسة:** 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- **اللاكتساب 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 على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. (الجراري، ١٩٧٢: ٣٧)
  - 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، ١٩٧٢: ٣٢)
- 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 المهام، أكثر من الدافعية الخارجية.

### ز.٣. 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، ٢٠٠٥: ٥٣ )

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 الانجازات ويشعرون بالانتماء.

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

### ز.٤. ثقافة التسيير البيداغوجي للمؤسسة التعليمية والتغيير:

أشار (سافير، وكبنج، ١٩٨٥) 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، ٢٠٠٥: ٥٥ )

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، ٢٠٠٥: ٥٣ )

- 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، ١٩٨٥: ١٣١)

**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، وتربط بها فكرة العدالة والإنصاف.

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

**ز. ٥. 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، ١٩٨٥: ١٣١)

- 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.

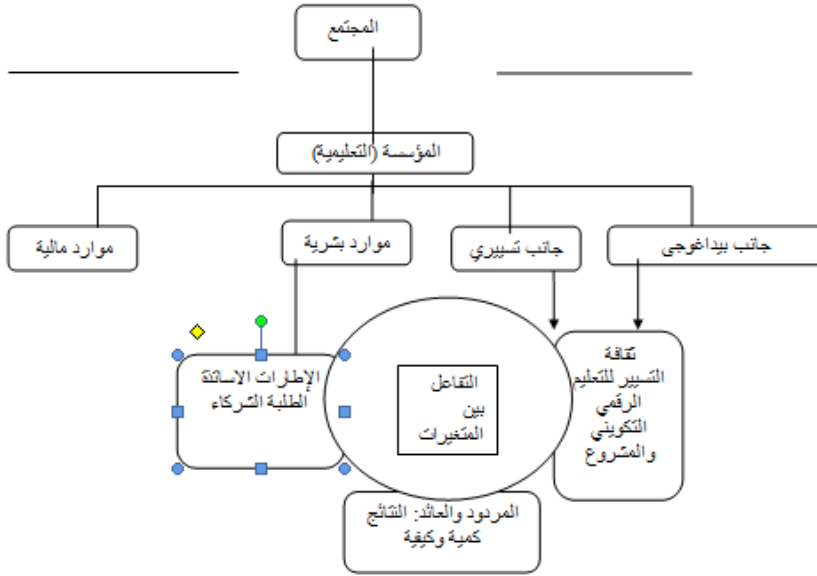


- بناء علاقات ودية مع رؤساء المؤسسات المختلفة في المجتمع.
- تشكيل مجالس التطوير الاستراتيجي.
- جعل الجامعة مركز لتطوير المجتمع ومؤسساته.
- ك- المقاربة النظرية لتحليل دور ثقافة التسيير البيداغوجي التكويني والمشروع لتحسين مردود المورد البشري للمؤسسة التعليمية: يمكن تفسير حقيقة تلك الثقافة من خلال المقاربة 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 (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 المتكونة ثقافيا.

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 للمؤسسة التعليمية:

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:

١- 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 ايشيكاوا** استاذ الهندسة في جامعة طوكيو، هو الأب الحقيقي لحلقات الجودة، ببساطة هي مجموعة من الافراد تتطوع للاجتماع على نحو منتظم بواقع ساعة أسبوعيا، هؤلاء الأفراد يعملون بكل حماس وجدية من أجل أن يطوروا مستويات الجودة والانتاجية في مواقع العمل التي ينتسبون اليه جنبا إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية، وتقوم فكرة حلقات الجودة على عدد من المبادئ الأساسية منه:

- التطوع، أي العمل فيها طواعية وعن جدارة.
- تدريب الأعضاء والقادة على مهارات العمل بحلقات الجودة.
- ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورش العمل.
- التطوير الجماعي المتبادل.
- تعزيز نشاطات حلقات الجودة والحرص على استمرارها.
- تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين.
- وجود الجماعة في الأساس من أجل تحسين العمل وتجويده، وتوليد الابداع والأفكار الجديدة.
- وتمثل حلقات الجودة نوعا من 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، ٢٠٠٨ : ٤٩)

الشكل التالي يبين حلقات الجودة .



- استراتيجية 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 المتكولين، ويحدد البعض أهداف الإدارة الذاتية للمؤسسة الجامعية من أهمها: (عطوة، ٢٠٠٨ : ٥٤)

- 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.

٣- استراتيجية التحسين المستمر (كايزن kaizen) 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، ٢٠٠٨ : ٥٧)

- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة التعليمية وليس وفقا 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	20% عمليات يومية	20% حل المشكلات
نظام التحسين المستمر %60		

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

## ٦- خاتمة واقتراحات:

من كل ماسبق يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية :

- سارت هذه الدراسة إلى توسيع المعرفة المرتبطة بمصطلح التسيير من الحقل الاقتصادي إلى الحقل الاجتماعي البيداغوجي لدراسته في مجال التعليم الرقمي لتحسين مردود المورد البشري فإذا كان التخطيط تصورا نظريا استشرافيا، فإن التسيير تنفيذ وإنجاز وتطبيق لهذه الخطة النظرية التنبؤية؛ حيث التسيير البيداغوجي يعنى كثيرا بتسيير المشاريع البيداغوجية، وتسيير التكوين.
- تكمن أهمية التسيير البيداغوجي التكويني والمشروع لتحسين مردود المورد البشري للمؤسسة التعليمية كعمل استراتيجي جديد في التعليم الرقمي في ظل اقتصاد المعرفة، تسعى إلى بلوغه معظم المؤسسات التعليمية مهما كانت طبيعتها إلى جانب هذين المجالين يمكن إضافة مجالات أخرى لتحسين نوعية التعليم ومنظومة التكوين.
- ضرورة التركيز على تسيير التعليم الرقمي لتحسين مردود المورد البشري للمؤسسة التربوية 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 مادمننا لا نؤمن بالكلمة الأخيرة في مجال البحث العلمي الأكاديمي:
- ٢- إجراء دراسات ارتباطية بين المتغيرات التالية:

- ٣- - معوقات التعليم الرقمي للتكوين المفتوح من وجهة نظر هيئة التدريس الجامعي.
- ٤- - مدى امتلاك ثقافة تسيير التعليم الرقمي في التعليم بأطواره المختلفة من وجهة نظر هيئة التدريس.
- ٥- - اتجاهات الأساتذة نحو أهمية تطبيق التعليم الرقمي وأثره في تحسين عائد المؤسسة التعليمية.

## قائمة المصادر والمراجع :

- ١- أمزيان ،محمد.(٢٠٠٥). " تدبير جودة التعليم "، ط١، مطبعة إفريقيا الشرق ،الدار البيضاء ، المغرب .
- ٢- أورسلان ،رشيد (٢٠٠٠). "التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم"، ط١، دار الامل،الجزائر.
- ٣- بسينيوني ، بدوية محمد ونوال عبد العزي زراج.(٢٠١٢) "الأدوات البحثية على الانترنت دراسة في انماط الإفادة والاستخدام من جانب أعضاء هيئة التدريس"، جامعة الملك عبد العزيز .
- ٤- بن حبيب، عبد الرزاق .(٢٠٠٠) . "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ٥- بوحوش و داد .(٢٠٠٢). " تصورات رؤساء مؤسسات التعليم لمشروع المؤسسة "، رسالة الماجستير في علم النفس التربوي(غير منشورة)، جامعة قسنطينة.
- ٦- بوستيك ،مارسال .(١٩٨٦). "العلاقة التربوية،ترجمة محمد بشير النحاس"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،تونس .
- ٧- الجراري عباس .(١٩٧٢). "الثقافة في معترك التغيير"، دط، دار النشر المغربية،الدار البيضاء.
- ٨- حمداوي، جميل.(٢٠١٦) . "الإدارة التربوية بين التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي"، ط١،مكتبة المثقف ،المغرب.
- ٩- خضري ، محسن أحمد .(٢٠٠١) "العولمة الاجتياحية " ،مجموعة النيل العربية.مصر.
- ١٠- الصمدي، خالد . (٢٠٠٨) . "مصطلحات تعليمية" ، ط١ ،منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة .
- ١١- طيب،محمد رفيق.(٢٠٠٦). "مدخل التسيير أساسيات ووظائف وتقنيات التسيير" ، دط، ديوان المطبوعات الجامعية :الجزائر
- ١٢- عدون ، ناصر دادي . (٢٠١٠). "مراقبة التسيير والأداء" ، دط، دار المحمدية ، الجزائر .
- ١٣- عطوة ،مجاهد محمد.(٢٠٠٨) . " ثقافة المعايير والجودة في التعليم"، دط،دار الجامعة الجديدة.
- ١٤- الغريب ،شبل بدران.(٢٠٠٥) . ، وآخرون ، "الثقافة المدرسية" ، ط١، دار الفكر ، عمان .
- ١٥- الكاشف ،علي.(١٩٨٥). " التنمية الاجتماعية المفاهيم والقضايا "، عالم الكتب، القاهرة .

- ١٦- ابن كثير. (١٩٩٩). "تفسير القرآن العظيم"، ج٢، دط، دار طيبة، مصر .
- ١٧- ابن منظور. (٢٠٠٦). "لسان العرب"، الجزء الرابع، ط١، دار صبح، بيروت، لبنان.
- ١٨- نوال خلوف. (٢٠١١). "واقع مشروع المؤسسة بين النظري والتطبيقي"، رسالة الماجستير في علم النفس التربوي، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- ١٩- وزارة التربية الوطنية. (١٩٩٧). "وثيقة العمل بمشروع المؤسسة"، دط، الجزائر.
- ٢٠- مخلوف بلحسين. (٢٠١٥). ع١٢. "البيداغوجيا بين الممارسات التقليدية والحديثة والمستقبلية"، مجلة دراسات نفسية وتربوية بجامعة .