

راهن ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح في البيئة الرقمية بالجامعة

بن خورور خير الدين

عيشاوي وهيبة

جامعة البليدة 2

جامعة البليدة 2

الملخص:

إن إضافة مؤشر ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح الذي يدخل في إطار المناجمت والحوكمة ليعبر عن واقع التنمية والعائد التعليمي الجامعي في ظل البيئة الرقمية، يعد لبنة جديدة في هذا الشأن، وهي لب إشكالية هذه المداخلة.

وبنظرة وصفية تحليلية سارت الورقة البحثية بالإجابات عن مختلف المستجدات من خلال المرتكزات الآتية:

- التسيير البيداغوجي التكويني في البيئة الرقمية.

- استراتيجيات التكوين في إطار التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح (البيئة الرقمية).

- اعتماد ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح كصورة عن مردود التعليم العالي.

- استراتيجيات مقترحة لتفعيل التكوين المفتوح في البيئة الرقمية:

° استراتيجيات حلقات الجودة.

° استراتيجيات الإدارة الذاتية.

° استراتيجيات التحسين المستمر (كايزن) اليابانية .

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

كلمات مفتاحية: ثقافة التسيير البيداغوجي - التكوين المفتوح - البيئة الرقمية - الجامعة الجزائرية .

**Résumé :**

L'ajout de l'indice de la culture de la gestion éducative de la formation ouverte, qui s'inscrit dans le cadre du management et de la gouvernance afin de refléter la réalité du développement et du retour de la formation universitaire dans l'environnement numérique, constitue une nouveauté à cet égard, et qui constitue l'objet de cette contribution

Dans une perspective descriptive et analytique, nous essayons de répondre à certaines interrogations en mettant en relief :

-la gestion pédagogique dans l'environnement numérique.

- la stratégie de formation dans le cadre de la gestion pédagogique de la formation à distance (environnement numérique).

- l'adoption d'une culture de gestion pédagogique pour la formation à distance afin de mettre en évidence le rendement de l'enseignement supérieur.

-Les stratégies suggérées pour optimiser la formation à distance dans l'environnement numérique:

°La stratégie des cercles de qualité.

°La stratégie d'administration.

°La stratégie japonaise de l'amélioration continue (Kaizen).

La contribution se termine par quelques propositions qui ouvrent sur des perspectives de recherche sur ce thème qui reste très vaste et très important

**Mots-clés:** culture de gestion pédagogique – formation à distance - environnement numérique – université algérienne

#### مقدمة

بتضاعف المعرفة مع الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات، 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....).

ولو اتجهنا الى الجزائر رغم ما حققه التعليم الإلكتروني من إنجازات ومساهمات في مختلف الأصعدة، إلا انه مازال يعاني من أزمة متعددة المظاهر هي نفسها تقريبا الموجودة على امتداد ساحات عربية عديدة خصوصا في مجال البيئة الرقمية، حيث أجمع الباحثون بهذا الشأن في دراسات متعددة منها: مطانيوس (2006)، البرغوثي وأبوسمرة (2007)، معمريه (2007)، عبد الزهرة محسن (2012)، طعمية والبنديري (2004)، المجيدل والشماس (2010).

فهذه الورقة البحثية سارت في هذا المنحى ببيان رها ن ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح بالجزائر بنظرة تحليلية في التعليم العالي .

#### 1- مفاهيم الدراسة

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

أ- **البيئة الرقمية:** هي بيئة يكون اتصال المستفيد بها من أي مكان ومن أي حاسوب ولا تكون المعلومات والمراجع فيها منظمة بل يحتاج الباحث فيها إلى استخدام استراتيجيات وطرق معينة لاسترجاع المراجع والمصادر التي يبحث عنها، ومن هنا نلاحظ انها بيئة الانترنت فلا يحتاج الباحث سوى شبكة وحاسوب للاتصال بها، اذن يمكن ان نطلق على شبكة الانترنت مسمى البيئة الرقمية.

فالبيئة الرقمية تضم عددا هائلا من المكتبات الرقمية ويمكن استخدام عدة تقنيات بحثية تسهل عملية البحث وهي استراتيجية الطلقة في الظلام، استراتيجية البنحو، استراتيجية افعال ما بوسعك، استراتيجية القضمة الكبيرة، استراتيجية زراعة اللؤلؤ من الاستشهاد المرجعي .

أما عن المكونات الأساسية للبيئة الرقمية فحسب (تيلي) فيجب ان تتوفر فيها ما يأتي :

-المعلومات على الشكل الرقمي .

-التكنولوجيات الحديثة لنقل المعلومات والاتصال.

الوسائل المستعملة تقنية للوصول الى المعلومة .

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

**ج- التسيير البيداغوجي:** هو الجانب العلمي والتقني لتعليم، أي كل ما يتعلق بتنظيم التعليم، وأهم الوسائل المستعملة من خلال البرامج والمواقيت والآراء المتداولة في المجالس المنعقدة<sup>2</sup>

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

**د -ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح:** تتضمن القيم والمعاني والمبادئ والبناء الإدراكي في الجامعة في مجتمع معلوماتي ويظهر في سلوكات وقيم مختلف العاملين بها في البيئة الرقمية.

فثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح بالجامعة يعتبر من العناصر التي تتطلب إكسابها للفاعلين بالجامعة، وتجهئتهم لتقبلها، ومساعدتهم بما يضمن مجموعة من القيم المرتبطة بالعائد والمردود التعليمي من خلال النجاح في الأداء، والسعي للنجاح .

## 2- أهداف الدراسة

تهدف هذه الورقة إلى :

-التعريف بالتسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح ودوره في تفعيل العائد التعليمي الجامعي في ظل البيئة الرقمية.

- تقديم استراتيجيات عملية للتسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح من خلال المرتكزات الثلاثة التالية

° استراتيجيات حلقات الجودة.

° استراتيجيات الإدارة الذاتية.

° استراتيجيات التحسين المستمر كايزن اليابانية

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

## 3 -أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الورقة من كونها :

-تسعى إلى التعرف على راهن ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح في البيئة الرقمية بالجامعة.

- تحاول تقديم اقتراحات وتوصيات حول كيفية الاستفادة من التكوين المفتوح في البيئة الرقمية من خلال مختلف المصادر الالكترونية المعرفية: المدونات، فهارس المكتبات البوابات، الأطروحات، المحلات، الدوريات والاتصالية: المنصات التعليمية، المؤتمرات المرئية، البريد الالكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة.

## 4- مضامين البحث

**1.4- 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. 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 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.

#### 2.4- معايير انتقاء مصادر المعلومات الإلكترونية في البيئة الرقمية

تعتبر مصادر المعلومات الإلكترونية في البيئة الرقمية من خلال شبكة الانترنت سواء أكانت ذات الطبيعة المعرفية: من كتب ومجلات، موسوعات ومعاجم، قواعد بيانات... أو ذات الطبيعة الاتصالية: من مؤتمرات، شبكات التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، منتديات وغيرها من أهم المصادر التي يعتمد عليها الباحث في البناء المعرفي لموضوع دراسته حتى أنها أصبحت تشكل أكثر من نصف من مجموع المصادر الكلية للدراسة، لكن غالبا ما يقف الباحث عاجزا امام الكم الهائل من المصادر، فلا يدري أيها أكثر مصداقية، فتارة نجد يعتمد على مصدر مجهول، وتارة على موقع منتدى لا يرقى إلى مستوى الثقافة العامة، ونجده أيضا يهمل بعض المعلومات المهمة والتي يجب توافرها في التوثيق ..

**3- مصادر المعلومات الإلكترونية:** هناك من يعتبرها مادة مشفرة من البيانات أو البرامج لاستخدامها عن طريق جهاز الحاسب الآلي، وقد تتطلب استخدام أجهزة متصلة مباشرة بجهاز الحاسب الآلي، أو اتصال بشبكة الحواسيب الآلية".<sup>2</sup> فمصادر المعلومات الإلكترونية مرتبطة بالوسائط المتعددة، أصبحت تشمل في طياتها كل أشكال المصادر الإلكترونية سواء المطبوعة، المسموعة، المرئية،..، فحسب التعريف السابق فهذه المصادر نوعان وهما مصادر معلومات إلكترونية مرتبطة بالوسائط المتعددة، ومصادر إلكترونية متوفرة على شبكة الانترنت وهذه الأخيرة مرتبطة بهذه الدراسة .

#### 4.4- معايير انتقاء المصادر الإلكترونية في البيئة الرقمية

إن المعايير المعتمدة في انتقاء مصادر المعلومات الإلكترونية في البيئة الرقمية لا تختلف كثيرا عن معايير انتقاء مصادر المعلومات المطبوعة مع التدقيق أكثر في الأولى نظرا لطبيعة التكنولوجيا التي تقدم هذه المصادر وما تتمتع به من مميزات نوعية من مرونة وتفاعلية ووسائط متعددة وإتاحة، لذلك تخضع المعلومات المستقاة من شبكة الانترنت خاصة ذات الطبيعة الإلكترونية سواء من خدماتها المعرفية أو خدماتها الاتصالية لمجموعة من المعايير، وتتمثل في خمسة معايير أساسية وهي":<sup>3</sup>

**أ- معيار الدقة:** لتحديد مدى موثوقية المعلومات من حيث واقعيته وارتباطها مع الكثير من المراجع، فضلا عن خلوها من من الأخطاء بمختلف صنوفها: المطبوعة والنحوية والإملائية..

**ب- معيار المسؤولية:** لتحديد المسؤول وصاحب السلطة للمحتوى والمضمون، من خلال تحديد هوية المصدر. فتتضح معالم التأليف ويمكن الاستدلال على ذلك من اسم الميدان:

gov مؤسسة حكومية .

univ- edu جامعات ومعاهد ومؤسسات تربوية.

org منظمات غير ربحية.

com مؤسسات تجارية .

net منظمات الانترنت.

-وجود الرمز تيلد (~) للصفحات الخاصة بالأفراد.

**ج- معيار الموضوعية:** لتحديد خلو الموقع من أي نوع من التحيز في طرح المعلومات، وهل هذه الاخيرة قابلة للتصديق أو عقلانية، فالمواقع الحكومية أو الجامعات معلومتها أكثر مصداقية وموضوعية من المواقع التجارية .

**د- معيار الرواج:** لتحديد مدى نشاط وفاعلية الموقع من عدمه من خلال مدى حداثة المعلومات المتاحة، وتاريخ الإنشاء، وتاريخ آخر تحديث أو تعديل...

**هـ- معيار التغطية:** لتحديد مدى امكانية تغطية الموضوع بشكل جيد بالمقارنة مع المعلومات الموجودة على المواقع الأخرى .

**5- استراتيجية البحث في البيئة الرقمية الأساسية:** كاستراتيجية الطلقة في الظلام، استراتيجية البنجو، استراتيجية القضمة الكبيرة، استراتيجية افعل ما بوسعك والمساعدة من الأصدقاء، استراتيجية زراعة اللؤلؤ... ويمكن توضيحها فيما يأتي: " 4

**أ- استراتيجية الطلقة في الظلام:**

لقد اخذت هذه التسمية لأن الباحث يدخل كلمة واحدة تكون بمثابة طلقة في الظلام من الصعب ان يصيب بها الهدف إلا اذا كانت تلك الكلمة دقيقة، وهذه الاستراتيجية تتلاءم مع الاستفسارات ذات المفهوم الواحد والمعبر عنها بكلمة واحدة .

**ب- استراتيجية البنجو:** سميت بهذا الاسم نسبة الى لعبة البنجو التي يفوز فيها اللاعب إذا كانت الارقام التي اختارها عشوائيا تتطابق مع تلك الموجودة على بطاقات اللعبة، وهذا الاسلوب يصف وجها موضوعيا واحدا ولكن التعبير عنه يتم بواسطة عبارة كاملة.

**ج- استراتيجية افعل ما بوسعك:** حيث يستخدم الباحث جميع العبارات الممكنة للتعبير عن الاستفسار الذي يأخذ أكثر من وجه مع التركيز على المصطلحات الاساسية أثناء صياغة الاستراتيجية .

**د- استراتيجية القضمة الكبيرة:** وتستخدم لإجراء بحث حول موضوع يتضمن عدة أوجه، فعندما يتجه الباحث الى البحث عن وجه واحد بواسطة استراتيجية الطلقة في الظلام أو البنجو، ثم البحث ضمن النتائج عن الواجه الأخرى، وبذلك تكون النتيجة الأولى بمثابة قضمة أولى يحصل عليها الباحث ثم يواصل البحث على القضمات الأخرى .

**هـ- استراتيجية زراعة اللؤلؤ من الاستشهاد المرجعي:** يتم تطبيق هذه الاستراتيجية بطريقة آلية في بعض محركات البحث ، فالباحث عندما يعرف وثيقة معينة يستطيع البحث في الصفحات المماثلة أو ذات الصلة والتي تظهر في نهاية الموقع.

**د- استراتيجية الحصول على المساعدة من الأصدقاء:** في بعض الأحيان لا يكون الباحث على معرفة بأي مصطلح من المصطلحات التي يمكن استخدامها لإجراء البحث وبالتالي يكون بحاجة للإستعانة بصديق، والذي يمكن الرجوع اليه لاستشارته والحصول على مساعدته .

## 6- التسيير البيداغوجي

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

### 1.6- التسيير البيداغوجي التكويني

يرتبط التسيير البيداغوجي التكويني - حسب جميل حمدي - "بوضع خطة متقنة لتأهيل المتدربين والموارد البشرية في ضوء مجزوات 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.."<sup>5</sup>.

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

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

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

## 2.6- استراتيجية التكوين في إطار التسيير البيداغوجي التكويني

"يعد التكوين من أهم وظائف التسيير البيداغوجي لما يحمله هذا الأخير من طرق ومناهج جديدة في التسيير، ويساهم التكوين في مظهره الإجرائي مباشرة في خلق وتحويل مهارات مهنية جديدة وتطويرها وتفعيل محيط العمل وتمثل بذلك تغيير حقيقي وعميق"<sup>6</sup>

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

وتتمثل هذه الاستراتيجية في وضع مخطط مضبوط لعمليات التكوين على المستوى الوطني والجهوي والولائي، 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.

## 7- مخطط التكوين: والذي يبني على تكوين المكونين والمتكونين وفق ما يأتي:

**1.7- تكوين المكونين:** ونقصد بالمكونين أولئك الذين يتبنون فكرة التسيير البيداغوجي التكويني ويختصون فيه ليتكفلوا بتكوين المؤطرين المتواجدين بمختلف مؤسسات التكوين أولا وبالؤسسات 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 ومحفزين لغيرهم، وبذلك يشكلون نواة تتكفل بوضع التسيير البيداغوجي الجماعي حيز التطبيق بمنهجية مضبوطة وبطرائق علمية، وبوتيرة مدروسة في إطار الأهداف الوطنية المسطرة لمنظومتنا التربوية"<sup>7</sup>.

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 قصيراً المدى (من أسبوعين إلى ثلاث أسابيع) يهدف إلى توسيع المعارف والاطلاع على تجربة البلدان التي تعمل بمشروع المؤسسة.

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

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

#### و- التسيير البيداغوجي بالمشروع

" إن التسيير البيداغوجي بالمشروع هو مجموعة من الأنشطة والأفعال المتسلسلة الرامية إلى تحقيق أهداف معينة مضبوطة ضمن إطار زمني ومحددة باستراتيجية عمل، فالمشروع هو ما يزيد الحصول عليه والطريقة التي تخولنا للحصول عليه، كما أن نجاح المشروع مرتبط بحسن التخطيط له وتحديد الأهداف واختيار الوسائل الأكثر توافقاً طبيعياً وخصوصية المشروع والهدف منه بالإضافة إلى احترام عامل الزمن و تحديده تحديداً مضبوطاً."<sup>8</sup>

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".<sup>9</sup>

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. وغالباً، ما تكون المشاريع البيداغوجية مشاريع ثقافية، وديداكتيكية، واجتماعية، وبيئية، وفنية، وإعلامية... يستفيد منها المتعلم والمعلم على حد سواء. وتخضع هذه المشاريع لخطة مقننة، وتحوي الأهداف والكفايات، والعمليات، والمخرجات التقييمية.

"وعليه، يمر المشروع التربوي بمجموعة من المراحل، مثل: تدبير المدخلات، وتدبير العمليات، وتدبير المخرجات، وتدبير المخاطر، وهذا كله من أجل تحقيق الجودة الحقيقية والفعالة."<sup>10</sup>

#### 8-بعد ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح بالجامعة

"إن بعد ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح يتضمن كل من القيم والمعاني والمبادئ والبناء الإدراكي للتكوين المفتوح وهي تتمثل في الالتزامات الاخلاقية والقيمية التي تنبثق من المجتمع وهذه الموارد ينشق منها اهداف التعليم ومحتواه من مناهج ومقررات دراسية."<sup>11</sup>

**8.1- مفهوم ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح:** بشكل عام يعرفها بأنها: " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في الجامعة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها" <sup>12</sup>

من هنا كانت الثقافة التكوينية المفتوحة 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 للتكوين المفتوح في الجامعة على اعتبار أنها: <sup>13</sup>

- 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." <sup>14</sup>

## 2.8- الممارسات المطلوبة لثقافة التسيير البيداغوجي في البيئة الرقمية

وفي هذا الشأن يقترح محمد الخطيب ورداح الخطيب مجموعة من الممارسات التي يجب ان تتوفر في محيط المؤسسة التعليمية في هذا المجال بالقدرة على <sup>15</sup>:

- 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 مركزا لتطوير المجتمع ومؤسساته."

## 8.3- استراتيجيات لتفعيل ثقافة التكوين المفتوح في البيئة الرقمية

وبخصوص الواقع الميداني يتضح النقص الواضح في مجال التكوين المفتوح في البيئة الرقمية ولعل هذه الاستراتيجيات ستسير في استراتيجية التعليم والتنمية المستدامة: <sup>16</sup>

أ- 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 كاورا 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 وتحويده، وتوليد الابداع والأفكار الجديدة.
- وتمثل حلقات الجودة نوعا من التنظيمات غير البيروقراطية، حيث يذوب فيها التسلسل الرئاسي ويسودها روح الفريق والأداء التشاركي .

ب- 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 وتخفيف العاملين بالمدرسة لتحسين قدراتهم، وكذلك تشجيع المدرسين على الابداع لتلبية رغبات المتكويين، ويحدد البعض أهداف الإدارة الذاتية للمؤسسة الجامعية من أهمها<sup>17</sup>:

- تهيئة بيئة جامعية مشاركة.
- تحسين جودة التدريس والمهارات الإدارية.
- تحسين عملية صنع القرار.
- التأثير بشكل إيجابي على تعلم الطلبة.
- توثيق الصلة بين الجامعة والمجتمع وتحقيق الشراكة بمختلف صورها.
- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم لتحقيق المردود العالي.
- تحديد العوامل المؤثر في خفض الاداء بالجامعة للقضاء على مظاهر الفشل بما يساعد في تطوير الاداء وزيادة الفعالة .
- تعتمد الادارة الذاتية على المنافسة بين المؤسسات، وللطلبة حرية اختيار المؤسسة الجامعية للتكوين والتكليم دون التقيد بالتوزيع الجغرافي.

ج- 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 (كايزن **kaizen**) تعني التحسين التدريجي المستمر دون أي تكاليف مالية في سبيل الوصول إلى الجودة المطلوبة وهذه الاستراتيجية ابتكرها ماسكي إمامي (masaki imai) رئيس معهد كايزن العالمي للإدارة بطوكيو وهو يتضمن مجموعة من المبادئ من أهمها<sup>18</sup> :

- 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 وبوضوح وروح ميلىكان (rojarmilikan) هذه القضية في مقارنته بين الإدارة اليابانية والإدارة التقليدية والتي يوضحها الشكل التالي:

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
		%60 نظام التحسين المستمر

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

#### 4.8-متطلبات فريق التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح: نجملها في النقاط التالية :<sup>19</sup>

- فريق مستقر نسبيا: لكونه يحتوي على نواة مستقرة تحافظ على استمراريته وتماسكه رغم ما قد يطرأ من التعديل.
- فريق متنوع: فمن الضروري أن يكون ممثلا لكل الأفواج المهنية للمؤسسة.
- فريق محدود عددا: إن كثرة الأعضاء قد تكون سببا لكثرة المشاكل ولذلك ينبغي التحري ليكون العدد قليلا.
- "فريق متطوع و مستعد: لأنه يختص بأعمال جديدة مضافة إلى واجباته المهنية.
- فريق مؤسس على علاقات جديدة: و يسمح بتطبيق علاقات جديدة"<sup>20</sup>.

إضافة إلى مجموعة من الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها أعضاء فريق المشروع، وهي ممثلة في الجدول التالي<sup>21</sup>:

#### جدول رقم (1): يبين الصفات الأساسية لفريق المشروع

الصفة	أهميتها
النضج العقلي والقابلية للنمو والتطور	- القدرة على التفكير الناضح الذي يساهم بقوة و جودة عمل الفريق. - فهم واستيعاب أهداف ووسائل عمل الفريق.
الميل إلى الحياة الجماعية	- يكون فريق العمل محدودا، حيث لا يتعدى 12 فردا ولا يقل عن 5 أفراد. - العمل بروح الفريق مما يساعد على تحقيق الأهداف. - القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين لفتح آفاق العمل الجماعي.
الجرأة و الشجاعة	- توافر الحافز للتفكير والابتكار والطموح ومواجهة المواقف الصعبة. - روح المبادرة والتطوع.
	- تدعيم الثقة في الفريق ككل.

الثقة بالنفس	- القدرة على تحقيق الأهداف والتغلب على المشاكل والمعوقات.
الحسم وعدم التردد والقدرة على تكوين رأي	- القدرة على أخذ القرارات، وتكوين رأي واضح والمشاركة والفعالية في قرارات اللجنة. - القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الصعبة.

### 5.8- مهام فريق التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح : عموما توجد عدة وظائف قاعدية يجب أن تطبق و يعمل

بها لتدعيم ثقافة التكوين المفتوح بالجامعة وهي<sup>22</sup>:

- وظيفة تنظيم: تهدف إلى اقتراح عمل على الآخرين للوصول إلى تحقيق هدف مشترك.
  - وظيفة إعلام: تهدف إلى إيصال المعلومات الضرورية من خلال التشاور والمجالس والجمعيات والاجتماعات الإعلامية.
  - وظيفة إنتاج: تهدف إلى تحقيق الأعمال المبرمجة.
  - وظيفة مراقبة: تهدف إلى التأكد من نوعية العمل المنجز مقارنة مع احتياجات المشروع.
  - وظيفة تنشيطية - تعديلية: تهدف إلى التأكد من تجديد المنخرطين للوصول إلى الهدف المنشود.
  - وظيفة القرار: تهدف إلى التحكيم عند الاختلافات ومواجهة الصراعات لضمان تحقيق الهدف.
- وبالقيام بمختلف هذه الوظائف في تحقيق الأعمال الخاصة والمبرمجة في إطار التسيير البيداغوجي، نضمن تحقيق الأهداف المسطرة و بالتالي تحقيق المشروع بمجمله<sup>23</sup>.

### 6.8- أساسيات مشروع عمل فريق التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح بالجامعة

إن معايشة المشروع هو الكشف عن أهمية صفات وطرق تنشيط المجموعة لإمدادها بالحيوية والتناسق والكفاءة، ومن بين الشروط التي قد تساعد على تحقيق ذلك:

- من المهم الحرص على خلق الإحساس بالانتماء لكل عضو في فريق المشروع لأجل توفير جو ملائم من التعاون بين الأعضاء.
- يجب تحديد مهام وأدوار كل عضو، حتى تستجيب وظيفة كل واحد لاحتياجات المشروع.
- تحديد قواعد العمل والتنسيق بين الأعضاء والحرص على أن يكون كل عضو على علم بأولويات العمل، القيم والسلوكات اللازمة لنجاح المشروع<sup>24</sup>.
- حسن توزيع أفراد المشروع بالخلط بين أصحاب الخبرة والمبتدئين في الميدان.
- حسن استغلال معارف الخبراء من أعضاء الفريق بإحاطتهم بظروف ملائمة للعمل.
- الاستغلال الأحسن للقدرات التقنية مع الحث على العمل الجماعي.
- الاستفادة من تجارب من سبق لهم العمل بمشاريع أخرى.
- تجنيد أفراد المشروع وتقوية روح المسؤولية في اتخاذ القرار<sup>25</sup>.

ولكي يكون للفريق دوام واستمرارية يجب على المسؤول عن المشروع أن يعطي فرصة الاتصال بين أعضائه بصفة منتظمة، فيجب أن يكونوا على اتصال مستمر بين بعضهم حتى يتمكن كل عضو من التدخل في الوقت المناسب، لأن نجاح التسيير البيداغوجي يتوقف على قدرة كل عضو على تطوير علاقات بناءة والاتصال بفعالية مع شركائه. ولتحقيق هذا النجاح يجب توفر ثلاث عوامل وهي: <sup>26</sup>

أ- التسيير مشترك التنفيذ: يجب تحسيس الأعضاء بالمشكلة الموجودة، غايات المشروع وأهدافه والتي تتطلب تحقيقها جهدا مشتركا من طرف جميع الأعضاء.

ب- هوية ذات معالم مشتركة: إن تحديد قواعد العمل هو أمر ضروري للتناسق كما تعتبر عملية بناء قاعدة للسير الجيد داخل فريق المشروع مهمة، كما أن توفير قيم و قواعد محددة بوضوح، ملائمة للوضع و متناسقة فيما بينها تزيد من إدماج الأعضاء وتحديد مجال تدخلهم بدقة، من جهة أخرى تعتبر هذه القواعد كمرجعية في حالة وقوع خلافات أو صراعات.

ج- وظائف وأدوار موزعة بوضوح معترف بها ضمن الفريق: إن تنظيم فريق المشروع يسمح بمواجهة أي مشكل يطرح، الأمر الذي يستدعي تحرير المهام والأدوار. <sup>27</sup>

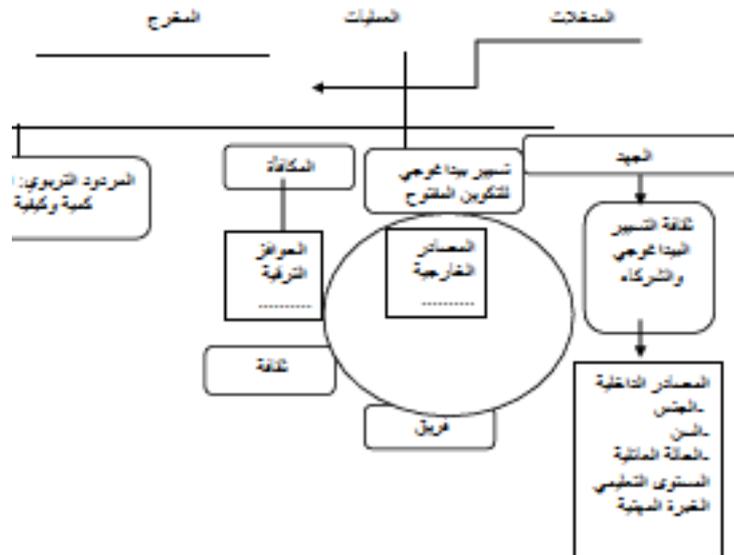
### 7.8- المقاربة المفسرة لاستراتيجية تدعيم ثقافة التكوين المفتوح في الجامعة

ولعل من أهم النظريات الميكروسوسيوولوجية التي يمكن أن تفسر تدعيم ثقافة التكوين المفتوح في الجامعة في دراستنا هذه، وتكون لها خلفية نظرية مفسرة للبحث، هي نظرية التوقع التي تركز على خطوتين يستخدمها الناس عند التقييم وهي:

1- الاحتمال بان الجهد سيؤدي للنتيجة المرغوبة.

2- قيمة تلك النتيجة .

فالعلم ( فيكتور فروم) يرى أن قوة التوقع ودرجة احتمالات الفرد بأن جهده سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب سيحققان له المكافآت المتوقعة وفقا لنتائج عمله كما يبينه الشكل التالي:



شكل رقم (2) مخطط توضيحي المقاربة المفسرة لاستراتيجية تدعيم ثقافة التكوين المفتوح في الجامعة

سعت هذه الدراسة لتؤكد على ضرورة وجود هذا الراهن ليكون استراتيجية في التعليم العالي والتنمية المستدامة، وتطرح جملة تساؤلات، والتي بدورها يمكن أن تكون طرحة جديدة لدراسات لاحقة وهي :

- ما المعايير والمؤشرات التي يمكن أن نحدد بها الممارسات الفعلية لثقافة التسيير البيداغوجي المرتبط بالتكوين المفتوح (البيئة الرقمية) على اعتبار أن التسيير البيداغوجي ينبنى على مجالين وهما: تسيير المشاريع التربوية، وتسيير التكوين؟ إلى جانب هذين المجالين يمكن إضافة مجالات أخرى لتحسين نوعية التعليم ومنظومة التكوين.

- وكيف يمكن أن نستوعب مصطلح التكوين المفتوح بمعزل عن استخدام مختلف المصادر الالكترونية المعرفية البحثية والاتصالية . وأيضا يمكن أن نقدم هذه الموضوعات البحثية لتكون طرحة جديدة سواء أكان ذلك منا أو من سوانا ما دمنا لا نؤمن بالكلمة الأخيرة في مجال البحث العلمي الأكاديمي:

- إجراء دراسات ارتباطية بين المتغيرات التالية:

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

- مدى امتلاك ثقافة التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح في التعليم بأطواره المختلفة من وجهة نظر هيئة التدريس.

- اتجاهات الأساتذة نحو أهمية تطبيق التسيير البيداغوجي للتكوين المفتوح وأثره في تحسين عائد المؤسسة الجامعية.

#### - قائمة المراجع:

- 1 - أورسلان رشيد، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، دار الامل، الجزائر، 2000، ص.23.
- 2 - نفس المرجع، ص.23
- 3 - لخواطبي عتيقة، استرجاع المعلومات العلمية والتقنية في ظل البيئة الرقمية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2014، ص.134.
- 4 نفس المرجع، نفس الصفحة
- 5 - حمدي جميل، الإدارة التربوية بين التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي، الدار البيضاء، مكتبة الثقاف، 2016، ص.15
- 6 - بوحوش وداد، تصورات رؤساء مؤسسات التعليم لمشروع المؤسسة، رسالة الماجستير في علم النفس التربوي، جامعة قسنطينة، 2002، ص. 52.
- 7 - وزارة التربية الوطنية، وثيقة العمل بمشروع المؤسسة، دط، الجزائر، 1997، ص 22.
- 8 - بوحوش وداد، مرجع سابق، ص. 19 .
- 9 - خلوف نزال، واقع مشروع المؤسسة بين النظري والتطبيقي، رسالة الماجستير في علم النفس التربوي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص.22
- 10 - أمزيان محمد، تدبير جودة التعليم، الدار البيضاء، مطبعة إفريقيا الشرق، 2005، ص. 104-131
- 11 - علي الشريف حورية، السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية وعلاقته بالمرادود التربوي، الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص.108.
- 12 - مارسيل بوستيك، العلاقة التربوية، ترجمة محمد بشير النحاس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1986، ص.92.
- 13 - نفس المرجع، ص.106.

- 14 - عباس الجارري، الثقافة في معترك التغير، دط، الدرا البيضاء، دار النشر المغربية، 1972، ص. 71.
- 15 - نفس المرجع، ص. 131.
- 16 - مجاهد محمد عطوة، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دط، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص. 54.
- 17 - مجاهد محمد عطوة، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، ص. 54.
- 18 - نفس المرجع، ص. 57.
- 19 - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، التسيير البيداغوجي، الجزائر، المديرية الفرعية للتوثيق، 2000، ص. 72.
- 20 - نفس المرجع
- 21 - أحسن لبصير، مشروع المؤسسة من الإعداد إلى التقويم لإدارة الثانويات والمتاقن، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي قطاع التربية، الجزائر، 2001، ص. 06.
- 22 - بوحوش وداد، مرجع سابق، ص. 55 - 56.
- 23 - نفس المرجع، ص. 55.
- 24 - نفس المرجع، ص. 77.
- 25 - بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1984، ص. 45.
- 26 - بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، ص. 46.
- 27 - نفس المرجع، ص. 17.