

تاريخ القبول: 2020/12/29

تاريخ الإرسال: 2020/02/28

تاريخ النشر: 2021/10/11

التغييرات التنظيمية (الإدارية و البيداغوجية) للجامعة الجزائرية في
ظل نظام ل م د من وجهة نظر الأساتذة .

Organizational Changes (Administrative and Pedagogical) of the Algerian University among the LMD system through the viewpoint of teachers.

د.أحمد بلول

جامعة زيان عاشور بالجلفة (قسم علم النفس والفلسفة – كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية)

البريد الإلكتروني: a.bloul@univ-djelfa.dz / bloulahmed@gmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية و البيداغوجية) للجامعة الجزائرية في ظل نظام LMD، وقد تكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة، وتكونت عينة الدراسة من (60) أستاذ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان تم بناؤه من إعداد الباحث لمعرفة مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية و البيداغوجية) للجامعة الجزائرية في ظل نظام LMD، وقد أظهرت النتائج أن:

- وجود تفاوت بين مستويات أبعاد التغييرات التنظيمية (الإدارية و البيداغوجية) لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة في ظل نظام LMD.
- وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث في التغييرات التنظيمية (الإدارية و البيداغوجية) لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة في ظل نظام LMD.
- الكلمات المفتاحية : الجامعة الجزائرية، التغيير التنظيمي، الأستاذ الجامعي، نظام LMD.

Abstract:

This study aimed to know the level of Organizational Transformation (administrative, pedagogic) among the teachers of the Humanities and Social Sciences Faculty at the University of Djelfa. The study sample consisted of (60) teachers. The researcher adopted the analytical descriptive method through the application of the questionnaire which was design by the researcher to find out the level of Organizational Transformation (administrative, pedagogic) at the Algerian University under the LMD system.

The results showed that:

- There is a discrepancy between the levels of the Organizational Transformation dimensions (administrative, pedagogical) in the Humanities and Social Sciences Faculty at the University of Djelfa under the LMD system.

-There were statistically significant differences in the Organizational Transformation (administrative, pedagogic) refer to the teachers sex in the Humanities and Social Sciences Faculty at the University of Djelfa under the LMD system.

Keywords: Organizational Transformation, university teachers, Algerian University, LMD system.

1. المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في بلادنا، ومن ضمنها الجامعات في عصرنا الحالي الكثير من التحديات، والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ولذلك كان من اللازم على تلك المؤسسات أن تعد عدتها انطلاقاً من أقسامها الأكاديمية حجر الزاوية، ومصنع قرارات العمل الأكاديمي داخل الجامعة لكي تكون قادرة على تغيير قواعدها، وإجراءاتها حتى تستطيع مواجهة تلك التحديات، ومواكبة تلك التغيرات.

تُعد عملية التغيير عملية معقدة، وغير سهلة، بل إنها تكون في غاية الصعوبة حين يتم تطبيقها في المنظمات التربوية لخصوصية مجتمعتها، ولكونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي قد يرى في التغيير مهدداً لاستقراره، ومقوضاً لصلاحياته التي لا يريد لأحد أن ينتزعها منه، حتى لو كان ذلك الأمر في مصلحته، أو في مصلحة المنظمة التي يعمل بها، أو حتى في مصلحة المجتمع الذي ينتمي إليه.

وبما أن الجامعة هي تنظيم أو مؤسسة اجتماعية رائدة في المجتمع، فمن المتوقع إن تحتل دورا أساسيا في عملية التغيير في جميع مجالات الحياة الأخرى، لأنها المساهم الأول في بناء المجتمع وذلك من خلال ما تنتجه من إطارات بشرية كفؤة تدفع بعجلة التقدم إلى الإمام، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى التفكير في أنجع الطرق وأفضلها لاستغلال هذا القطاع الهام والحيوي من أجل الوصول إلى تحقيق رفاهية المجتمع ورفقه، باعتبار أن المؤسسة الجامعية معيارا للحكم على تقدم المجتمعات أو تأخرها.

لقد بذلت الجامعة الجزائرية على غرار الجامعات الأخرى كل جهودها للخروج من دائرة التخلف وذلك بإتباع خطط تنظيمية تهدف إلى تحسين مردودها ومخرجاتها تبعا للتطورات الوطنية والدولية الحاصلة، لذا وجب الحرص على تتبع هذه التغييرات التنظيمية تتبعا مستمرا لمعرفة النتائج وتقييم كل مرحلة من مراحل التغيير؛ وعلى اثر هذه التغييرات العالمية، سعت الجامعة الجزائرية جاهدة من أجل إعادة النظر في مخرجاتها وتبني نظام جديد يواكب هذه التطورات الحاصلة.

وعلى غرار هذا النظام الذي اختارته وزارة التعليم العالي الجزائرية كبديل للنظام الكلاسيكي، الذي ترى انه يحتوي على إختلالات كبيرة أصبحت تتراكم عبر السنوات، مفرزتا بذلك عدة مشاكل وأزمات، وهذا لعدم استجابة المنظومة الجامعية للتحديات التي يفرضها هذا التطور السريع لمجالاته المختلفة، وعدم تلبية احتياجات المحيط الاقتصادي والاجتماعي، فالنظام الذي مس شتى مستويات التنظيمية لنسق الجامعات الجزائرية دفع بها إلى إجراء تغيير تنظيمي على مستوى الجانب الإداري والجانب البيداغوجية للهيكل التنظيمية وذلك من أجل مسايرة التغييرات الخارجية (الدليل العملي لتطبيق ومتابعة نظام LMD ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر).

2. الإشكالية: كان من الضروري متابعة تطور القوانين التنظيمية التي تُسير الجامعة الجزائرية على المستويين البيداغوجي والإداري على مدى فترة من الزمن، وتشخيص مختلف عناصرها لأجل معرفة النتائج وتقييم كل مرحلة من مراحل التغيير، هذا

الأخير تجلى تأثيره بشكل مباشر أو غير مباشر على كفاءة ومستوى العلمي للخريجين من الجامعة، وقد حددت محاولات التطوير للتعليم الجامعي من خلال البحث في الجوانب التنظيمية البيداغوجية والإدارية.

ومن خلال ما تقدم تأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) للجامعة الجزائرية في ظل نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين حيث تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل المحوري:

- ما مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة في ظل نظام LMD حسب استجابات عينة الدراسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل المحوري التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تفاوت بين مستويات أبعاد التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة في ظل نظام LMD حسب استجابات عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لكلية الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة في ظل نظام LMD؟

3. أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة الحالية في:

- التعرف على مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) في الجامعة الجزائرية.
- معرفة مستويات أبعاد التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة في ظل نظام LMD.
- معرفة استجابات عينة الدراسة للتغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لكلية الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة في ظل نظام LMD.

أولاً- الإطار النظري للدراسة:

1- مفاهيم الدراسة:**1-1 مفهوم الجامعة:**

يرى علماء التنظيم التربوي انه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالمي لمفهوم الجامعة، لذلك فإن كل مجتمع ينشئ جامعيته ويحدد له أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله ومطامحه وتوجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي. لذلك فالجامعة مؤسسة لتكوين لا تحدد بمفردها أهدافها وتوجيهات تلك الأهداف بل بالعكس فهي تتلقاها من المجتمع الذي يعتبر الأساس وهو الوحيد الذي بإمكانه أن يمدّها بالحياة وبالمدرول وبالواقع، وبدراسة متأنية لمختلف الفروع والأنظمة حتى التجريدية منها المدرسة في الجامعات المنتمية لأنظمة اجتماعية واقتصادية مختلفة، يمكننا أن نلمس هذه الحقيقة سواء في الجامعات المسماة " الليبرالية" أو الجامعات الأمريكية أو جامعات بلاد الاشتراكية، وبغض النظر عن النظام الذي تنتمي إليه، فإن الجامعة تظل مؤسسة ذات طابع خاص تنشأ الاستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها؛ وهي استقلالية لا تفصلها كلية عن مجتمع بل تظل جزءا لا يتجزأ منه يعترئها التوترات والصراعات التي تحدث في محيطها الاجتماعي، وتتأثر بما بهذا المحيط سلبا أو ايجابيا¹

1-2 تعريف التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي في المنظمات من أهم العمليات التي يجب فهمها وإدراكها وذلك لأجل ضمان أداء فعال وناجح، وتتبع أهمية التغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيشه هو عصر التغييرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة العامة (الخارجية) فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضا وفي شتى نواحيها. لذلك وكما يعتقد جميل احمد توفيق فإن مراجعة التنظيم وإحداث التغييرات الضرورية به أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعيشها ويعمل في ظلها² والتغيير التنظيمي هو " أية محاولة فكرية أو عملية أو هو عملية إدخال تحسينات على الوضع الراهن للنظام التعليمي سواء كان ذلك متعلقا بالبنية التعليمية أو التنظيم أو الإدارة أو البرنامج التعليمي وطرق التدريس والكتب المدرسية... وغيرها³

وهذا التعريف يركز على النظام التعليمي في تعريفه للتغيير التنظيمي سواء كان ذلك النظام مدرسة أو معهد أو كلية أو جامعة.

ويرى صلاح الدين محمد عبد الباقي أن التغيير التنظيمي هو في الواقع خطة إيجابية، أي تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لان منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب، كما يرى أيضا أن التغيير ينبغي إحداث تغييرات أو تعديلات في الجوانب التنظيمية من أساليب وإجراءات العمل أو في الهيكل الإداري⁴

1-3- الأستاذ الجامعي:

هو الفرد الذي يحتل وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وهي التدريس، يتم من خلالها نقل المعرفة إلى طلاب الجامعة من أجل تحسين مستوى ونوعية حصيلتهم العلمية والمعرفية وتنمية قدراتهم الفكرية وإكسابهم خبرات واتجاهات ومهارات ذات مردود إيجابي في حياتهم العملية، ويشتمل على فعاليات وأنشطة وأساليب متنوعة⁵

1-4- مفهوم نظام LMD:

هو عبارة عن نظام للتعليم العالي يتكون من ثلاثة مستويات: شهادة ليسانس - L - شهادة ماستر - M - شهادة دكتوراه - D -⁶

ويمكن الإشارة إلى أن نظام (ل.م.د) LMD نشأ في البلدان الانجلوساكسونية لدواعي تحسين نوعية التعليم العالي، وهو النظام المعتمد منذ زمن طويل بجامعات أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة وكندا)، والجامعات البريطانية، ودخل هذا النظام حيز التنفيذ في أوروبا، في السنوات الأخيرة (ابتداء من سنة 1998) في السربون وضع أربع دول هي فرنسا، ألمانيا، إسبانيا، وبريطانيا، كما طال هذا التشخيص بولونيا عام 1999.⁷ هذا كما شرعت بعض البلدان القريبة منا في اعتماد نظام (ل.م.د) LMD مثل : المغرب وتونس وبعض البلدان العربية⁸

وتتضمن هيكلية الدراسة ثلاث مراحل: ليسانس، ماستر، دكتوراه، فالمرحلة الأولى يتلقى فيها الطالب تكوينا لمدة ثلاث سنوات في شكل سداسيات (سداسيين في السنة

الجامعية)، ويتكون السداسي من وحدات تعليمية أساسية واستكشافية وأخرى منهجية أو أفقية، وتنتج هذه المرحلة بالحصول على ليسانس أكاديمي أو مهنيين أما المرحلة الثانية وهي مرحلة الماستر فتتضمن تكويناً يمتد لسنتين (أربعة سداسيات) وقد يكون الماستر مهنياً أو أكاديمياً وأخيراً مرحلة الدكتوراه والتي تلي مباشرة مرحلة الماستر وتمتد لمدة ثلاث سنوات⁹

1-5- الدراسات السابقة:

- فني غنية، 2005، بعنوان : التغيرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية، والهدف من بحثها هو التعرف على التغيرات التنظيمية والوقوف على ايجابيات وسلبيات كل مرحلة من مراحل التغيير، وتوصلت نتائجها إلى ما يلي:

- برنامج السداسيات المطبق في السابق أفضل من البرنامج السنوي المتميز بالفاعلية. - المناهج التعليمية الحالية تتسم بالسلبية، وذلك من خلال كثرة البرامج والتكرار في محتوى بعضها. - نظام التوجيه إلى الجامعة لا يأخذ بعين الاعتبار رغبات الطلبة في غالب الأحيان. - العجز في التأطير من الناحيتين الكمية والنوعية.

- فاطمة الحقبان، 2007، بعنوان: مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية، جامعة أم القرى. الهدف منها معرفة أكثر مجالات التغيير تعرضاً لمقاومة الموظفين وأسبابها وأبرز مؤشرات مقاومة التغيير وأهم الأساليب القيادية للتعامل مع مقاومة التغيير من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى، ووجدت الباحثة أن الروتين يعتبر من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري وخلصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها أهمية جعل التغيير والتطوير الإداري جزءاً من ثقافة الجامعة، ودعم الوحدات المختصة بإدارة الموارد البشرية لعملية التعلم التنظيمي، وتوفير المناخ التنظيمي الذي تسود قيم التسامح وحرية تقبل الرأي الآخر والتعامل معه، مع ضرورة تكثيف برامج التدريب وورش العمل التي تسلط الضوء على التغيير وأهمية التطوير الإداري.

- سماتي حاتم، 2016، بعنوان: مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد lmd ، حيث تناولت هذه الورقة البحثية دراسة نظرية لمتغير التغيير التنظيمي وأسبابه ومتغير مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها ومفهوم نظام lmd وأطواره وكيفية تقييمه، هذا في ظل تطبيق نظام lmd، حيث ذكر الباحث بان هذا النظام يسمح بتكوين جامعي يتسم بالحيوية والعصرية ويرتبط بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي والتفتح عليها، لكن أي إصلاح مرهون بمدى توفير الظروف الملائمة لنجاحه، فهذا مايعاب على هذا النظام الذي لم يوفر له المناخ في الوقت الحالي ماديا وبشرياً ك: نقص المرافق البيداغوجية (المخابر، قاعات المطالعة، مكتبات متخصصة...الخ)، النقص الفادح في التأطير لاسيما غياب الأستاذ الوصي، وعدم جاهزية القوانين المسيرة له والاكتفاء بقوانين النظام القديم، إضافة إلى غياب النصوص القانونية التي تضبط كفاءات الانتقال من الليسانس إلى الماستر ومن الماستر إلى الدكتوراه، كما يلاحظ أن هذا النظام يواجه صعوبات كبيرة في التطبيق كونه ليس متعلقا بالجامعة وحدها بل يتعداها إلى الشريك الاقتصادي الذي هو في الأخير يخوض تجربة جديدة متمثلة في الخصخصة والمؤسسات الصغيرة وفتح المجال للمستثمر الأجنبي، يضاف إلى ذلك عدم استعداد واستيعاب الأسرة الجامعية وعلى رأسها رؤساء المؤسسات الجامعية للتحديات التي يفرضها النظام الجديد، هذا الأخير يستوجب استفارا قويا لجميع الإمكانيات المادية البشرية.

- بن عبو جيلالي وآخرين، 2014، بعنوان: نظام lmd في الجزائر: بين حتمية التغيير و مظاهر المقاومة، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية وجود مظاهر للمقاومة لدى أساتذة التعليم الجامعي بعد تجربة التدريس في نظام التعليم الجديد lmd خاصة و أن الإستراتيجية العشرية (2004-2013)، لتطوير القطاع التي انتهجت هذا النظام قد شارفت على الانتهاء. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: - عدم وجود معنى للإصلاحات والدليل على ذلك أن غالبية لا يرون اختلاف بين النظام الجديد والنظام الكلاسيكي وذلك ما يفسر التزام غالبية الأساتذة بالتطبيقات والممارسات الروتينية.

- عدم توفير الإمكانيات و الوسائل المساعدة على إنجاح الإصلاحات والتي قد تدفع الفاعلين لتبني سلوكيات ايجابية تدعم التغيير.
- محمد بودوح، 2012، بعنوان: دراسة وصفية لعينة من طلبة كلية العلوم الاجتماعية والاداب بجامعة البليدة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نظام lmd في الجامعة الجزائرية والصعوبات والمعوقات التي يواجهها تطبيق نظام lmd وانعكاساتها على الطلبة مع إعطاء رأي الطلبة في هذا النظام الجديد، والنتائج التي تم تحقيقها بانتهاج نظام lmd على العملية التعليمية والتكوينية للطلبة، ومن أبرز نتائجها: طبيعة تكوين طلبة نظام lmd وما يرتبط بها من طرق تدريس، برامج وتوقيت غير فعالة من وجهة نظر الطلبة، فهناك اكتظاظ في المواد الدراسية المقررة في البرامج، غياب التنسيق بين المحاضرات والإعمال الموجهة هذا ما انعكس على سلبيا على فعالية التكوين من وجهة نظر الطلبة، لا يحظى طالب lmd بالتأطير والمتابعة اللازمين (الأستاذ الوصي) والإعلام الكافي في مساره التكويني، قصر فترة التكوين المبنية على سداسيات وطول وتعقد الإجراءات الإدارية والبيداغوجية تعيق تحقيق وضبط تسيير عملية تطبيق نظام lmd ، فمن بين المشاكل البيداغوجية التي يعاني منها الطلبة حسب تصريحاتهم: كثرة البرامج، طرق التقويم، المواقيت، طرق التدريس، غياب التنسيق، قصر مدة التخصص، نقص المؤثرين والأساتذة المختصين، نقص المراجع العلمية المتخصصة التي يحتاجونها، ومن بين المشاكل الإدارية التي يعاني منها الطلبة حسب استجاباتهم : البيروقراطية وصعوبة الاتصال مع المسؤول، تهميش الطلبة وعدم الإنصات لمشاكلهم وتأخر استلام الوثائق الخاصة بهم، كما لا يتم تبليغهم بكل المستجدات والتغييرات الخاصة بنظام lmd في الوقت المناسب مما يعيق مواكبتهم للتطورات الحاصلة والتي لها علاقة بتكوينهم.
- علي براجل، 2014، دراسة تقييمية لمدى فعالية نظام LMD في مؤسسات التعليم العالي في ضوء آراء الأساتذة والطلبة. خلصت دراسته إلى أن الأهداف المأمولة من تطبيق هذا النظام، وبهذه الصيغة التنظيمية والهيكلية له لا تختلف عن الصيغة التقليدية إلا في بعض الجوانب الشكلية التي شملت تغيير التسمية، تقليص

المدة الزمنية في التكوين من أربع سنوات إلى ثلاث سنوات، توحيد الجذوع المشتركة حسب الميادين، كما أن التسيير والمعاملات الإدارية والبيداغوجية تنتم بالممارسات الجافة والتعقيد والبيروقراطية وغياب للأهداف المتعلقة بتطبيق تكنولوجيات الاتصال والإعلام في المصالح الإدارية والبيداغوجية وكذا غياب نظام تقييم الأداء فعال للأساتذة والطلبة والموظفين والإداريين.

ثانيا- الإطار المنهجي للدراسة:

1- منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات، والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة¹⁰

2- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة زيان عاشور الجلفة خلال الموسم الجامعي (2018-2019)، حيث أجريت الدراسة على عينة طبقية قوامها (60) أستاذا جامعيا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من مختلف التخصصات لان تتعامل مع الميادين والتخصصات .

3- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في:

3- 1- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة زيان عاشور الجلفة.

3- 2- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية في شقها التطبيقي خلال الفترة الممتدة بين: 2018/11/22 إلى 2018/11/29.

3-3- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الحالية في شقها التطبيقي على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة زيان عاشور الجلفة.

4- أداة البحث وخصائصها السيكمترية: تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مقدرة بـ (40) أستاذ لأجل التأكد من صلاحيتها.

4-1- صدق الاستبيان :

4-2- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية): تم الاعتماد لحساب صدق الاستبيان على الصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 33% من أعلى التوزيع و33% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (20) فردا، وبعد ذلك تم حساب (t.test) لمعرفة الفروق بين المجموعتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 01: نتائج صدق الاستبيان بطريقة الصدق التمييزي.

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	N	$\bar{X}$	S2	T	Df	الدالة الإحصائية
التغيرات التنظيمية (الإدارية، البيداغوجية)	المجموعة العليا	20	66.60	9.48	12.10	38	0.000 دال إحصائيا
	المجموعة الدنيا	20	36.70	5.65			

نلاحظ من خلال الجدول 01 أعلاه أنّ قيمة (t.test) بلغت القيمة 12,10 عند درجة الحرية 38 بمستوى الدلالة الإحصائية 0,000 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبيان بين المجموعتين، وذلك لصالح المجموعة العليا أي الاستبيان لديه قدرة تمييزية، حيث بلغ متوسط المجموعة العليا 66,60 بينما متوسط المجموعة الدنيا بلغ 36,70 وهذا ما يؤكد أنّ الاستبيان صادق.

4-3- صدق الاتساق الداخلي Consistency Internal: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي قمنا بحساب ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 02: نتائج صدق الاتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية للاستبيان

التغيرات التنظيمية (الإدارية و البيداغوجية)

Sig	R	S	$\bar{X}$	الأبعاد
0.01	0.62	3.136	8.72	عروض التكوين والبرامج اثر تطبيق نظام LMD
0.01	0.76	3.429	8.85	طرق التدريس اثر تطبيق نظام LMD
0.01	0.72	3.928	10.60	التقييم على اثر تطبيق نظام LMD
0.01	0.76	2.708	6.92	محيط الجامعة اثر تطبيق نظام LMD
0.01	0.66	2.908	7.52	القوانين والتشريعات اثر تطبيق نظام LMD
0.01	0.77	3.301	9.18	الوصاية والإعلام والتوجيه اثر تطبيق نظام LMD
//////	1	13.97	51.78	الدرجة الكلية

من خلال الجدول 02 أعلاه يتضح أنّ هناك ارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) حيث أنّ بعد عروض التكوين والبرامج اثر تطبيق نظام LMD صادق عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 8,72 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 3,136، وكانت قيمة معامل الارتباط 0,62، بينما بعد طرق التدريس اثر تطبيق نظام LMD صادق عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 8,85 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 3,429، وكانت قيمة معامل الارتباط 0,76، بينما بعد التقييم على اثر تطبيق نظام LMD صادق عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 10,60 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 3,928، وكانت قيمة معامل الارتباط 0,72، بينما بعد محيط الجامعة اثر تطبيق نظام LMD صادق عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 6,92 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 2,708، وكانت قيمة معامل الارتباط 0,76، بينما بعد القوانين والتشريعات اثر تطبيق نظام LMD صادق عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 7,52 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 2,908، وكانت قيمة معامل الارتباط 0,66، بينما بعد الوصاية والإعلام والتوجيه اثر تطبيق نظام LMD صادق عند مستوى الدلالة (0,01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 9,18 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 3,301، وكانت قيمة معامل الارتباط 0,77، بالتالي الاستبيان صادق .

4-4- ثبات الاستبيان:

حساب ثبات الاستبيان بطريقة ألفا-كرونباخ Cronbach Alpha M:

ألفا - كرونباخ للاستبيان والجدول أسفله يوضح نتائج الاختبار.

جدول 03: نتائج معامل الثبات ألفا - كرونباخ لاستبيان التغييرات التنظيمية (

الإدارية والبيداغوجية)

المقياس	عدد البنود	N	$\bar{X}$	S	عامل الثبات ألفا-كرونباخ
التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية)	29	40	51.78	13.97	0.917

من خلال نتائج الجدول 03 أعلاه المحصل عليها تبين أن معامل ثبات

الاستبيان بلغ القيمة 0,917 وبما أن هذه القيمة تقترب من الواحد، فإنها تدل على

الثبات المرتفع للاستبيان مما يعني أن الاستبيان ثابت.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: نص الفرضية " نتوقع مستوى مرتفع

لتغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة الجلفة في ظل نظام LMD من وجهة نظر المبحوثين، وللتأكد من صحة

الفرضية تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل محور من الاستبيان حيث أن

قيم المتوسط من 1-2,33 تمثل مستوى منخفض، وقيم المتوسط من 2,34-3,67

تمثل مستوى متوسط، وقيم المتوسط من 5-3,68 تمثل مستوى مرتفع، والجدول

الموالي يوضح ذلك:

جدول 05: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى التغييرات

التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية)

الترتيب	المستوى	S	$\bar{X}$	N	متغيرات الدراسة
الرابع	منخفض	0.60	1.72	60	عروض التكوين والبرامج اثر تطبيق نظام LMD
الثالث	منخفض	0.67	1.75	60	طرق التدريس اثر تطبيق نظام LMD
الثاني	منخفض	0.66	1.77	60	التقييم على اثر تطبيق نظام LMD
الخامس	منخفض	0.69	1.69	60	محيط الجامعة اثر تطبيق نظام LMD
الأول	منخفض	0.70	1.82	60	القوانين والتشريعات اثر تطبيق نظام LMD
الأول	منخفض	0.66	1.82	60	الوصاية والإعلام والتوجيه اثر تطبيق نظام LMD
///	منخفض	0.32	1.76	60	المتوسط العام للتغيير التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول 05 أعلاه :

- تحقق مستوى التغييرات التنظيمية الإدارية والبيداغوجية والدرجة الكلية جميعها بمستوى منخفض من وجهة نظر الأساتذة عند متوسط حسابي قدر بـ 1,76 وبانحراف معياري 0,32، وهذه القيم جاءت ضمن قيم المتوسط المحدد من 1-2,33 التي تمثل مستوى منخفض، حيث حقق محوري القوانين والتشريعات اثر تطبيق نظام LMD والوصاية والإعلام والتوجيه اثر تطبيق نظام LMD، الترتيب الأول بمستوى منخفض ومتوسط حسابي قدر بـ 1,82 وبانحراف معياري 0,66-0,70، بينما جاء محور التقييم على اثر تطبيق نظام LMD ، الترتيب الثاني بمستوى منخفض ومتوسط حسابي قدر بـ 1,77 وانحراف معياري 0,66، ومحور طرق التدريس اثر تطبيق نظام LMD ، الترتيب الثالث بمستوى منخفض ومتوسط حسابي 1,75 وبانحراف معياري 0,67، ومحور عروض التكوين والبرامج اثر تطبيق نظام LMD، الترتيب الرابع بمستوى منخفض ومتوسط حسابي قدر بـ 1,72 وانحراف معياري 0,60، وبينما في الترتيب الخامس محور محيط الجامعة اثر تطبيق نظام LMD، بمستوى منخفض ومتوسط حسابي قدر بـ 1,69 وانحراف معياري 0,69، وبذلك يمكن القول أن مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية، البيداغوجية) حققت جميعها مستوى منخفض من وجهة نظر الأساتذة ونرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة مستوى منخفض للتغييرات التنظيمية (الإدارية، البيداغوجية) في ظل نظام LMD من وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة زيان

عاشور بالجلفة، حيث نجد أن نتائجنا توافقت مع دراسة محمد بودوح¹¹، والتي هدفت إلى معرفة واقع نظام LMD في الجامعة الجزائرية والصعوبات والمعوقات التي يواجهها تطبيق نظام LMD وانعكاساتها على الطلبة مع إعطاء رأي الطلبة في هذا النظام الجديد، والنتائج التي تم تحقيقها بانتهاج نظام LMD على العملية التعليمية والتكوينية للطلبة، طبيعة تكوين طلبة نظام LMD وما يرتبط بها من طرق تدريس، برامج وتوقيت غير فعالة من وجهة نظر الطلبة، فهناك اكتظاظ في المواد الدراسية المقررة في البرامج، غياب التنسيق بين المحاضرات والإعمال الموجهة هذا ما انعكس سلبا على فعالية التكوين من وجهة نظر الطلبة، لا يحظى طالب LMD بالتأطير والمتابعة اللازمين (الأستاذ الوصي) والإعلام الكافي في مساره التكويني، قصر فترة التكوين المبنية على سداسيات وطول وتعدد الإجراءات الإدارية والبيداغوجية تعيق تحقيق وضبط تسيير عملية تطبيق نظام LMD، فمن بين المشاكل البيداغوجية التي يعاني منها الطلبة حسب تصريحاتهم: كثرة البرامج، طرق التقويم، المواقيت، طرق التدريس، غياب التنسيق، قصر مدة التخصص، نقص المؤطرين والأساتذة المختصين، نقص المراجع العلمية المتخصصة التي يحتاجونها، ومن بين المشاكل الإدارية التي يعاني منها الطلبة حسب استجاباتهم: البيروقراطية وصعوبة الاتصال مع المسؤول، تهميش الطلبة وعدم الإنصات لمشاكلهم وتأخر استلام الوثائق الخاصة بهم، كما لا يتم تبليغهم بكل المستجدات والتغييرات التنظيمية (الإدارية و البيداغوجية) الخاصة بنظام LMD في الوقت المناسب مما يعيق مواكبتهم للتطورات الحاصلة والتي لها علاقة بتكوينهم.

ومن جهة أخرى نجد أن نتائجنا توافقت مع دراسة بن عبو جيلالي وآخرين¹² قد أشار إلى عدم وجود معنى للإصلاحات و الدليل على ذلك أن غالبية عينة هيئة التدريس لا يرون اختلاف بين النظام الجديد و النظام الكلاسيكي وذلك ما يفسر التزام غالبية الأساتذة بالتطبيقات والممارسات الروتينية، كذلك عدم توفير الإمكانيات والوسائل المساعدة على إنجاح الإصلاحات والتي قد تدفع الفاعلين لتبني سلوكيات إيجابية تدعم التغييرات التنظيمية (الإدارية و البيداغوجية).

وحسب نتائج استجابات عينة الدراسة لمؤشرات أداة البحث لمعرفة مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) المنخفضة التي توصل إليها الباحث وجدها قد توافقت مع دراسة سماتي حاتم¹³، في بعض النقاط، حيث وجد الباحث سماتي حاتم نظام LMD مرهون بمدى توفير الظروف الملائمة لنجاحه، فهذا ما يعاب على هذا النظام الذي لم يوفر له المناخ في الوقت الحالي ماديا وبشرياً ك: نقص المرافق البيداغوجية (المخابر، قاعات المطالعة، مكتبات متخصصة...الخ)، النقص الفادح في التأطير لاسيما غياب الأستاذ الوصي، وعدم جاهزية القوانين المسيرة له والاكتفاء بقوانين النظام القديم، إضافة إلى غياب النصوص القانونية التي تضبط كفاءات الانتقال من الليسانس إلى الماستر ومن الماستر إلى الدكتوراه، كما يلاحظ أن هذا النظام يواجه صعوبات كبيرة في التطبيق كونه ليس متعلقا بالجامعة وحدها بل يتعداها إلى الشريك الاقتصادي الذي هو في الأخير يخوض تجربة جديدة متمثلة في الخصخصة والمؤسسات الصغيرة وفتح المجال للمستثمر الأجنبي، يضاف إلى ذلك عدم استعداد واستيعاب الأسرة الجامعية وعلى رأسها رؤساء المؤسسات الجامعية للتحديات التي يفرضها النظام الجديد، هذا الأخير يستوجب استنفار قويا لجميع الإمكانيات المادية البشرية.

ونجد أن نتائجنا المتمثلة في المستوى المنخفض للتغييرات التنظيمية لدى عينة الدراسة قد توافقت مع ما توصلت إليه دراسة فاطمة الحقبان¹⁴، بحسب وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى، أن الروتين يعتبر من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري، ومن الضروري جعل التغيير والتطوير الإداري جزءا من ثقافة الجامعة، ودعم الوحدات المختصة بإدارة الموارد البشرية لعملية التعلم التنظيمي، وتوفير المناخ التنظيمي الذي تسود قيم التسامح وحرية تقبل الرأي الآخر والتعامل معه، مع ضرورة تكثيف برامج التدريب وورش العمل التي تسلط الضوء على التغيير وأهمية التطوير الإداري.

في حين نجد أن نتائجنا توافقت مع دراسة فني غنية¹⁵ اتفقت مع بعض المفاهيم المتعلقة بنظام LMD فمثلا إن برنامج السداسيات المطبق في السابق أفضل من

البرنامج السنوي المتميز بالفاعلية، والمناهج التعليمية الحالية تتسم بالسلبية، وذلك من خلال كثرة البرامج والتكرار في محتوى بعضها، وإن نظام التوجيه إلى الجامعة لا يأخذ بعين الاعتبار رغبات الطلبة في غالب الأحيان، والعجز في التأطير من الناحيتين الكمية والنوعية.

1-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: نص الفرضية وجود تفاوت بين مستويات أبعاد التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة في ظل نظام LMD من وجهة نظر المبحوثين. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لمستويات أبعاد التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لدى عينة الدراسة والنتائج موضحة في الجداول الموالية:

جدول 06: المعطيات الوصفية لمستويات أبعاد التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية)

متغيرات الدراسة	الأبعاد	N	$\bar{X}$	S
التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية)	عروض التكوين والبرامج أقر تطبيق نظام LMD	60	8.60	3.03
	طرق التدريس أقر تطبيق نظام LMD	60	8.76	3.35
	التقييم على أقر تطبيق نظام LMD	60	10.62	3.98
	محيط الجامعة أقر تطبيق نظام LMD	60	6.77	2.79
	القوانين والتشريعات أقر تطبيق نظام LMD	60	7.30	2.80
	الوصاية والإعلام والتوجيه أقر تطبيق نظام LMD	60	9.14	3.33
	المتوسط العام للتغييرات التنظيمية	60	51.19	9.46

من خلال الجدول 06 أعلاه يتضح أنّ جميع المتوسطات غير متساوية بين الأبعاد أي متفاوتة حيث نجد أنّ قيمة المتوسط الحسابي لبعد عروض التكوين والبرامج اثر تطبيق نظام LMD بلغت (8,60) وانحراف معياري بقيمة (3,03) ومتوسط الحسابي لبعد طرق التدريس اثر تطبيق نظام LMD بلغ (8,76) وانحراف معياري بقيمة (3,35) والمتوسط الحسابي لبعد التقييم على اثر تطبيق نظام LMD بلغ (10,62) وانحراف معياري بقيمة (3,98)، وقيمة المتوسط الحسابي

لبعد محيط الجامعة اثر تطبيق نظام LMD بلغت (6,77) وانحراف معياري بقيمة (2,79) ومتوسط الحسابي لبعد القوانين والتشريعات اثر تطبيق نظام LMD بلغ (7,30) وانحراف معياري بقيمة (2,80) والمتوسط الحسابي لبعد الوصاية والإعلام والتوجيه اثر تطبيق نظام LMD بلغ (9,14) وانحراف معياري بقيمة (3,33)، هذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية في مستويات أبعاد التغييرات التنظيمية (الإدارية، البيداغوجية) حيث يسود التقييم على اثر تطبيق نظام LMD وكذا بعد الوصاية والإعلام والتوجيه اثر تطبيق نظام LMD .

3-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: نص الفرضية" وجود فروق دالة

إحصائيا بين استجابات الذكور والإناث في مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية و البيداغوجية) لكلية الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة في ظل نظام LMD من وجهة نظر عينة الأساتذة "

وللتحقق من صحة فرضيتنا استخدمنا اختبار (t.test) كما تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لمستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية)، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

جدول 07: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T).

متغيرات الدراسة	N	$\bar{X}$	S	T	DF	مستوى الدلالة
مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية، البيداغوجية)	35	74.25	14.15	2.23	59	0.030 دالة إحصائية
	25	81.96	11.66			

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات الأساتذة في مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) حيث بلغت قيمة (t.test) 2,23 عند درجة حرية 59 ومستوى دلالة 0,030 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ المتوسط الحسابي لدى الأساتذة الذكور 74.25 والمتوسط الحسابي عند الأساتذات 81,96 أي تحقق الفرضية ونقبلها، بالتالي توجد فروق ذات دلالة

إحصائية لمستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD تعزى لمتغير الجنس (لصالح الإناث).

خاتمة:

يمكن القول أن جميع فرضيات الدراسة قد تحققت عدا فرضية الجنس حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى للتغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة في ظل نظام LMD . من وجهة نظر عينة الأساتذة " كان منخفض، كما تحقق وجود فروق دالة إحصائية في مستويات أبعاد التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) حيث يسود التقييم على اثر تطبيق نظام LMD وكذا بعد الوصاية والإعلام والتوجيه اثر تطبيق نظام LMD، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) تعزى لمتغير الجنس (لصالح الإناث).

بينت النتائج أن لمستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) بجامعة الجلفة متوسط في ظل نظام LMD انطلاقا من نتائج هذه الدراسة المطبقة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الجلفة، وهذه النتائج قد تفسر من عدة نواحي متعلقة بآليات تطبيق هذا النظام، إذ أن المرجو والمأمول منه أن يرتفع مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) المؤسسة الجامعية الجزائرية ككل؛ وهذا ما وافقته دراسة علي براجل¹⁶، إذ أكدت أن الأهداف المأمولة من تطبيق هذا النظام، وبهذه الصيغة التنظيمية والهيكلية له لا تختلف عن الصيغة التقليدية إلا في بعض الجوانب الشكلية التي شملت تغيير التسمية، تقليص المدة الزمنية في التكوين من أربع سنوات إلى ثلاث سنوات، توحيد الجذوع المشتركة حسب الميادين، كما أن التسيير والمعاملات الإدارية والبيداغوجية تنسم بالممارسات الجافة والتعقيد والبيروقراطية وغياب للأهداف المتعلقة بتطبيق تكنولوجيات الاتصال والإعلام في المصالح الإدارية والبيداغوجية وكذا غياب نظام تقييم الأداء فعال للأساتذة والطلبة والموظفين والإداريين.

لذلك فإن الضرورة تستدعي إعادة النظر في آليات تطبيق هذا النظام من مختلف جوانبه الإدارية والتنظيمية والبيداغوجية لضمان رفع مستوى التغييرات التنظيمية (الإدارية والبيداغوجية) للجامعة الجزائرية بمختلف جوانبها والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإصلاحات.

¹ دلبوف، لوكيا، ه، سفاري، م، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، منشورات جامعة قسنطينة، 2006، ص 78

² جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 287

³ شبل بدران والدشان، جمال، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء (عبد غريب)، القاهرة، 2001، ص 14

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، مصر، 2001، ص 318

⁵ يوسف جوادي، "مصادر ومستويات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي"، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2، 2006، ص 11

⁶ الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل.م.د، 2011، ص 13

⁷ بادي مراد، القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام LMD ، دار طليطيلة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص 198

⁸ تم الاطلاع عليه في 2016/12/28 على الساعة 10:30 www.etnoca.frsto

⁹ المرسوم التنفيذي رقم 08-256 مؤرخ في 19 أوت 2008، الصادر بالجريدة الرسمية عدد "48" الصادرة بتاريخ: 24 أوت 2008.

¹⁰ علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات. منشورات جامعة 7 أكتوبر. ليبيا. بدون طبعة، 2008، ص 287

¹¹ محمد بودوح، " دراسة وصفية لعينة من طلبة كلية العلوم الاجتماعية والأدب بجامعة البليدة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، " العدد " 03 ، 2012 .

¹² بن عبو جيلالي وآخرين، نظام LMD في الجزائر، بين حتمية التغيير ومظاهر المقاومة، 2014.

- ¹³سماتي حاتم، "مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD"، مجلة الخلدونية، العدد 09، 2016.
- ¹⁴فاطمة الحقبان، بعنوان: مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية، جامعة أم القرى، 2007.
- ¹⁵فني غنية، "التغييرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2005.
- ¹⁶علي براجل، "دراسة تقييمية لمدى فعالية نظام LMD في مؤسسات التعليم العالي في ضوء آراء الأساتذة والطلبة"، PNR، 20، 2014.