

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

الرقمنة ودورها في تحسين أداء المورد البشري في  
المؤسسة الجزائرية – دراسة ميدانية بمتوسطة عبد  
المجيد مزعاش عين تموشنت-

تحت إشراف :

د. بلقناديل نورة

من إعداد الطالبة:

نقادي خديجة

تاريخ المناقشة: 2026 /06 /18

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

| الاسم واللقب    | الرتبة          | الصفة        |
|-----------------|-----------------|--------------|
| - مقداد اميرة   | - أستاذ محاضر أ | رئيسا        |
| - بلقناديل نورة | - أستاذ محاضر ب | مشرفا ومقررا |
| - شريف محمد رضا | - أستاذ محاضر ب | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2026 – 21 5

## شكر

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة بلقناديل نورة،

التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، ولم تبخل علينا ب

توجيهاتها العلمية القيمة ونصائحها السديدة، فكان لتشجيعاتها ومتابعتها المستمرة الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع الذين

ساهموا في تكويننا العلمي والمعرفي طوال سنوات الدراسة، وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى إدارة متوسطة عبد المجيد مزعاش وكل العاملين بها، على تعاونهم وتسهيلهم لإجراء الدراسة الميدانية.

وفي الأخير، نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو تشجيع معنوي، سائلين الله تعالى أن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح.

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان لهما الفضل الكبير في وصولي إلى هذه المرحلة،

إلى أعز الناس على قلبي، أبي وأمي، حفظهما الله وأطال  
في عمرهما، تقديرًا لتضحياتهما ودعمهما المتواصل وتشجيعهما  
الدائم لي طوال مسيرتي الدراسية.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا سندًا لي في كل الأوقات،  
وإلى كل أفراد عائلتي الكريمة.  
كما أهدي هذا العمل إلى أصدقائي وزملائي الذين رافقوني  
خلال سنوات الدراسة، وإلى كل من ساعدني وساندني ولو بكلمة طيبة.  
وإلى كل أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة،  
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجية من الله تعالى أن يجعله عملًا نافعًا ومفيدًا.

## ملخص الدراسة بالعربية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بمتوسطة عبد المجيد مزعاش بولاية عين تموشنت. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية أساسية تتمثل في معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية وإعادة تشكيل أنماط العمل وأساليب التسيير داخل المؤسسة التربوية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، كما تم استخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين والإداريين والأساتذة داخل المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الأداء المهني من خلال تسهيل إنجاز المهام الإدارية والتربوية، وتسريع تداول المعلومات، وتحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. كما بينت النتائج أن الرقمنة ساعدت على تطوير بعض المهارات الرقمية لدى العاملين، وزادت من قدرتهم على التكيف مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود بعض الصعوبات التي تعيق نجاح التحول الرقمي، من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التجهيزات، ومحدودية التكوين المستمر، إضافة إلى وجود تفاوت في درجة تقبل العاملين للرقمنة نتيجة اختلاف الخبرة المهنية والثقافة التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية لا يعتمد فقط على توفير الوسائل التكنولوجية، بل يتطلب أيضاً دعم التكوين المستمر، وتعزيز الثقافة الرقمية، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تساعد على التكيف مع التغيرات الحديثة.

### الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الرقمنة، الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، المؤسسة التربوية، الإدارة الإلكترونية.

### Abstract

This study aims to identify the impact of digital transformation on human resources performance within Algerian educational institutions through a field study conducted at Abdelmadjid Mazach Middle School in Ain Temouchent Province. The study is based on a central problem concerning the extent to which digital transformation contributes to improving human resources performance and reshaping

work patterns and management methods within educational institutions.

The study adopted the descriptive analytical approach, which was considered the most appropriate for the nature of the topic. Interviews were used as the main tool for data collection from a sample of employees, administrators, and teachers within the institution. The research also relied on McLuhan's Technological Determinism Approach, which considers technology a major factor in changing communication patterns and organizational structures within institutions.

On the other hand, the study identified several challenges hindering the success of digital transformation, including weak digital infrastructure, lack of equipment, insufficient continuous training, and differences in employees' acceptance of digitalization due to variations in professional experience and organizational culture.

The study concluded that the success of digital transformation in educational institutions depends not only on providing technological tools, but also on supporting continuous training, strengthening digital culture, and creating a flexible organizational environment capable of adapting to modern changes.

**Keywords:**

Digital Transformation, Digitalization, Human Resources, Job Performance, Educational Institution, Electronic Management.

## فهرس المحتويات

شكر

اهداء

ملخص

مقدمة.....أ

## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي

تمهيد

|       |                           |    |
|-------|---------------------------|----|
| I.    | أسباب اختيار الموضوع..... | 14 |
| II.   | اهداف الدراسة.....        | 15 |
| III.  | اهمية الدراسة.....        | 15 |
| IV.   | الدراسات السابقة.....     | 16 |
| V.    | الاشكالية.....            | 22 |
| VI.   | الفرضيات.....             | 24 |
| VII.  | مفاهيم الدراسة.....       | 25 |
| VIII. | المقاربة النظرية.....     | 27 |

## خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الإطار النظري للرقمنة وأداء الموارد البشرية

تمهيد

#### I. مفاهيم عامة حول الرقمنة.....35

(1) مفهوم الرقمنة.....وم الرقمنة

وخصائصها.....35

(2) مبادئ وأهمية الرقمنة.....38

(3) عناصر و شروط و شروط الرقمنة.....

.....40

#### II. الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.....43

(1) تعريف أداء الموارد البشرية.....43

البشرية.....43

(2) عناصر وأبعاد الأداء.....46

(3) محددات الأداء الفاعل ووظائفه.....48

تقييمه.....48

#### III. دور الرقمنة في أداء الموارد البشرية.....51

(1) رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية.....51

وأهدافها.....51

(2) وظائف الرقمنة في تحسين الأداء.....54

الوظيفي.....54

(3) معوقات تطبيق الرقمنة في تحسين الأداء.....55

الإداري.....55

## خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع الرقمنة وأداء الموارد البشرية

#### I. تمهيد.....60

الدراسة.....60

#### II. الإجراءات المنهجية.....60

المنهج المتبع مع ف ي

(1) الدراسة.....60

(2) عينة الدراسة.....61

(3) اداة الدراسة.....61

III. حدود الدراسة.....62

IV. عرض بيانات الدراسة.....63

V. نتائج الدراسة.....79

VI. تحليل بيانات الدراسة.....83

خاتمة.....92

قائمة المصادر والمراجع.....94

الملاحق.....99

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة ثورة رقمية غير مسبوقة مست مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. وقد ساهم التقدم المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل التقليدية، الأمر الذي دفع مختلف المنظمات إلى تبني استراتيجيات حديثة تعتمد على الرقمنة والتحول الرقمي كخيار حتمي لمواكبة متطلبات العصر والاستجابة للتحديات المتزايدة التي تفرضها البيئة المعاصرة.

ويعد التحول الرقمي عملية شاملة لا تقتصر على إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة إلى المؤسسة فحسب، بل تتعدى ذلك إلى إحداث تغييرات عميقة في طرق التسيير والتنظيم واتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق فعالية أكبر في الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أصبح هذا التحول يمثل أحد أهم المؤشرات التي تقاس بها درجة تطور المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المستجدات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي ظل هذه التحولات المتسارعة، برزت المؤسسات التربوية كإحدى المؤسسات التي تأثرت بشكل مباشر بموجة الرقمنة، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه في إعداد الأفراد وتأهيلهم لمواجهة متطلبات مجتمع المعرفة. فقد فرضت التطورات الرقمية على هذه المؤسسات ضرورة تحديث أساليب عملها الإدارية والبيداغوجية، والانتقال من الأنماط التقليدية في التسيير إلى أنماط أكثر مرونة وفعالية تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والوظائف. وقد انعكس ذلك على طرق التواصل الإداري، وحفظ المعلومات، ومعالجة البيانات، وتسيير الموارد البشرية، ومتابعة الأداء المهني للعاملين.

وتكتسي الموارد البشرية أهمية بالغة داخل المؤسسة التربوية باعتبارها المحرك الأساسي لمختلف العمليات الإدارية والتربوية، إذ يرتبط نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بمدى كفاءة العاملين فيها وقدرتهم على أداء مهامهم بفعالية. ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الرقمية من الأولويات التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقها، خاصة في ظل التغيرات

المستمرة التي أفرزتها البيئة الرقمية. فالتكنولوجيا الحديثة لم تعد مجرد أدوات مساعدة في العمل، بل أصبحت عاملاً مؤثراً في طبيعة الوظائف وأساليب إنجاز المهام والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.

كما أسهمت الرقمنة في إحداث العديد من التغيرات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع عمليات الاتصال والتنسيق، وتقليل الجهد والوقت المبذولين في إنجاز الأعمال الإدارية، إضافة إلى تعزيز الدقة والشفافية في مختلف العمليات. وفي المقابل، أفرز هذا التحول مجموعة من التحديات المرتبطة بمدى جاهزية العاملين للتكيف مع المستجدات التكنولوجية، وضرورة اكتساب مهارات رقمية جديدة تمكنهم من الاستفادة المثلى من التقنيات الحديثة وتوظيفها في أداء مهامهم اليومية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع وما يكتسبه من أبعاد علمية وميدانية، جاءت هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية، والكشف عن انعكاساته المختلفة على أداء الموارد البشرية، مع محاولة فهم طبيعة التغيرات التي صاحبت إدماج التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل التربوي، ومدى مساهمتها في تطوير الأداء وتحسين فعالية العمل الإداري والتربوي.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبها، تم تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين أساسيين متكاملين؛ خصص الفصل الأول للجانب النظري، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي والرقمنة والموارد البشرية والأداء الوظيفي، إضافة إلى عرض أهم المداخل النظرية والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، بما يساهم في بناء الإطار المعرفي للدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب الميداني للدراسة، حيث تم عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة، والتعريف بمجال الدراسة والعينة المستهدفة، ثم تقديم وتحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة، وصولاً إلى استخلاص مجموعة من النتائج التي أبرزت طبيعة التحولات التي أحدثتها الرقمنة داخل المؤسسة التربوية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية، مع تقديم جملة من الاستنتاجات التي يمكن أن تسهم في إثراء هذا المجال البحثي وتعزيز الاهتمام به مستقبلاً.



## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي

### تمهيد

- I. أسباب اختيار الموضوع
  - II. أهداف الدراسة
  - III. أهمية الدراسة
  - IV. الدراسات السابقة
  - V. الإشكالية
  - VI. الفرضيات
  - VII. مفاهيم الدراسة
  - VIII. المقاربة النظرية
- خلاصة الفصل

تعد المنهجية من العناصر المهمة في ضبط الموضوع والتحكم فيه علمياً للوصول إلى نتائج دقيقة وعالية جاء هذا الفصل لتبيان أهم العناصر المنهجية وكيفية تنظيمها في هذا البحث

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة، من خلال تحديد أسباب اختيار الموضوع، وأهدافه، وأهميته، وعرض الدراسات السابقة، وصياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى ضبط المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها الدراسة.

### I. أسباب اختيار الموضوع

#### - أسباب الذاتية

يعود اختيار موضوع “الرقمنة ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية” إلى مجموعة من الدوافع الذاتية التي ترتبط باهتمامات الباحث العلمية والأكاديمية. إذ يُعد موضوع الرقمنة من المواضيع الحديثة التي تستقطب اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات.

كما ينبع اختيار هذا الموضوع من الرغبة في معرفة كيف يمكن للرقمنة أن تؤثر في فعالية المورد البشرية بصفة عامة وفي مؤسسات التربية والتعليم بصفة خاصة.

إضافة إلى ذلك، فإن الاهتمام الشخصي بدراسة التحديات التي تواجه المورد البشري في ظل التحول الرقمي، ومحاولة فهم انعكاس الرقمنة على أدائه وكفاءته وإنتاجيته، شكّل دافعاً أساسياً لاختيار هذا الموضوع، مع السعي إلى تقديم إضافة علمية متواضعة في هذا المجال

#### - الأسباب الموضوعية

تتجلى الأسباب الموضوعية لاختيار هذا الموضوع في الأهمية المتزايدة التي تكتسبها الرقمنة في الوقت الراهن، باعتبارها خياراً استراتيجياً لتحديث المؤسسات وتحسين أدائها. فقد أصبحت الرقمنة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات لمواجهة التحديات الاقتصادية والتنظيمية، وتحقيق التنمية المستدامة.

من الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع اعتبار المورد البشري واحد من الموارد الهامة لانجاح مشاريع التحول الرقمي، حيث لا يمكن تحقيق الاستفادة

المثلّى من التكنولوجيا الرقمية دون وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع هذه التقنيات. ويُضاف إلى ذلك، قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع الرقمنة وأثرها على أداء المورد البشري في مؤسسات التربية الجزائرية، مما يزيد من أهمية هذه الدراسة ويمنحها طابعًا علميًا وتطبيقيًا مميزًا.

### II. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، من أبرزها:

- توضيح الإطار المفاهيمي للرقمنة وأهم أبعادها في تطوير الموارد البشرية.
- إبراز مفهوم أداء المورد البشري وأهم مؤشرات داخل المؤسسات.
- التعرف على واقع تطبيق الرقمنة في مؤسسات التربية الجزائرية.
- دراسة أثر الرقمنة على تحسين أداء المورد البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية وجودة العمل.
- تحديد أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة في تسيير الموارد البشرية.

#### - أهمية الدراسة

##### ✓ الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الرقمنة وتسيير الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الرقمنة وأداء المورد البشري في السياق الجزائري. كما تساهم في توسيع قاعدة الدراسات التي تعالج التحول الرقمي في المؤسسات العمومية، خاصة مؤسسات التربية والتعليم، والتي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

##### ✓ الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في النتائج التي قد تخلص إليها، والتي يمكن أن تفيد القائمين على تسيير مؤسسات التربية في تحسين أداء المورد البشري من خلال

تبنى سياسات رقمية فعّالة. كما يمكن أن تساعد صناع القرار في وضع استراتيجيات تهدف إلى تطوير الكفاءات الرقمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

### III. الدراسات السابقة

- **الدراسة الأولى:**<sup>1</sup> دراسة نوردين و لهي (2018) المعنونة بـ “أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية ببلدية أولاد عدي (ولاية المسيلة) ” من الدراسات التطبيقية الهامة التي عالجت موضوع الإدارة الإلكترونية كأحد مظاهر الرقمنة وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسات العامة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اعتماد الإدارة الإلكترونية—ضمن أبعادها التكنولوجية وبرامج الحوسبة الرقمية—على أداء الموارد البشرية داخل البلدية، من خلال تحليل العلاقات بين استخدام الأنظمة الإلكترونية وبين السرعة في إنجاز المهام، تقليل الإجراءات الروتينية، تسهيل الاتصال الإداري، ورفع كفاءة العمل الوظيفي. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيس، واستُخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عاملين داخل البلدية، وتم تحليل النتائج إحصائيًا لتحديد مستوى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين .

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لها أثر إيجابي واضح في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث ساهمت في تسريع إنجاز المعاملات، تقليص الخطوات الإدارية غير الضرورية، وتسهيل التواصل بين الموظفين وأجهزة العمل، وهو ما انعكس بدوره في رفع مستوى الكفاءة والفعالية الوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة .

#### ■ مناقشة الدراسة

وترتبط هذه الدراسة ارتباطًا وثيقًا بموضوع مذكرتنا الحالية من حيث تركيزها على أثر الرقمنة (الإدارة الإلكترونية) على أداء الموارد البشرية، وتقديمها نتائج تدعم فكرة أن استخدام الأنظمة الرقمية يعزز الكفاءة ويُحسن

<sup>1</sup> نوردين و لهي، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017-2018.

جودة الأداء الوظيفي، مما يجعلها مرجعاً مهماً تُستند إليه فرضيات الدراسة الحالية.

- **الدراسة الثانية:**<sup>1</sup> دراسة حليلة سعد بوهزاوي ونسرین فرج الجهمي (2024) المعنونة بـ “ دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين – دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ”، المنشورة في مجلة الدراسات الاقتصادية نموذجاً حديثاً ومباشر الصلة بموضوع بحثنا الحالي حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (مثل الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، البنية التحتية، وأمن المعلومات) وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل شركة المدار الجديد في بنغازي. وقد اعتمدت منهجية وصفية تحليلية باستخدام استبيان وزّع على 80 موظفاً، واستُرْجعت 65 استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مما يعكس أن الاستخدام المنهجي للتقنيات الرقمية داخل المؤسسة يسهم في الارتقاء بمستوى أداء الموظفين وفعالية العمل .

### ■ مناقشة الدراسة

ترتبط هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً بموضوع المذكرة الحالية لكونها تتناول التحول الرقمي كمتغير مستقل وتفحص تأثيره على الأداء الوظيفي – نفس المتغيرات التي يشغل عنها بحثنا، وهو ما يجعل نتائجها داعمة للإطار النظري وفرضيات البحث.

<sup>1</sup> حليلة سعد بوهزاوي ، نسرین فرج الجهمي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2024.

- **الدراسة الثالثة:**<sup>1</sup> دراسة **معلم محمد علي** معنونة بـ "أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة Invest Medic بسطيف"، المنجزة بـ جامعة العربي التبسي، من الدراسات التطبيقية القريبة جدًا من موضوع بحثنا الحالي.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأنظمة الرقمية الحديثة في مختلف الوظائف الإدارية والإنتاجية. وقد ركزت على دراسة حالة ميدانية داخل مؤسسة Invest Medic بسطيف، بغرض قياس مدى انعكاس استخدام الأدوات الرقمية على مؤشرات الأداء، مثل السرعة في إنجاز المهام، تقليص التكاليف، تحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى التنسيق بين مختلف المصالح. كما سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تبني التحول الرقمي وفعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت نتائجها إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تسريع العمليات الإدارية، تقليل الأخطاء البشرية، تعزيز دقة المعلومات المتاحة للإدارة، وتحسين مستوى الرقابة الداخلية. كما أظهرت النتائج أن اعتماد الأنظمة الرقمية يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين مستوى التفاعل بين الموظفين، إضافة إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة في محيطها الاقتصادي.

### ■ مناقشة الدراسة

ترتبط هذه الدراسة ارتباطًا وثيقًا بموضوع مذكرتنا، نظرًا للتقاطع الواضح في متغير التحول الرقمي كمتغير مستقل، وتأثيره على الأداء كمتغير تابع، سواء تعلق الأمر بالأداء المؤسسي أو الأداء الوظيفي. كما تُعد نتائجها داعمة للإطار النظري الذي يستند إلى اعتبار الرقمنة أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة والإنتاجية وجودة الأداء. وتساعدنا هذه

---

<sup>1</sup> معلم محمد علي، أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة Invest Medic بسطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2024-2025.

الدراسة في تدعيم فرضيات البحث، خاصة تلك المتعلقة بتأثير الأنظمة الرقمية على تحسين السرعة، الدقة، وجودة المخرجات داخل المؤسسات الجزائرية.

وتتميز هذه الدراسة بطابعها التطبيقي واعتمادها على دراسة حالة ميدانية، مما يمنحها بعداً واقعياً يعكس مدى جاهزية المؤسسات الجزائرية لتبني التحول الرقمي. كما يُعد اختيار مؤسسة كنموذج للدراسة نقطة قوة، لأنه يسمح بفهم أعمق للتحديات والعوائق التي تواجه عملية التحول الرقمي، إضافة إلى إبراز الفوائد العملية المحققة على مستوى الأداء. لذلك تُعد هذه الدراسة من أهم الدراسات المرجعية التي يمكن الاستناد إليها في معالجة موضوع التحول الرقمي وعلاقته بتحسين الأداء داخل المؤسسات الجزائرية.

- **الدراسة الرابعة:1** دراسة غدير إبراهيم شفيعة (2023) الموسومة بـ "الرقمنة ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية"، وهي رسالة ماستر بجامعة جزائرية، من أقرب الدراسات لموضوع البحث الحالي.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية من خلال استخدام الأنظمة الرقمية في تسيير الموارد البشرية. وقد بينت نتائجها أن الرقمنة تساهم في رفع مستوى الكفاءة، زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء الوظيفي، إضافة إلى تسهيل الإجراءات الإدارية وتحسين عملية اتخاذ القرار .

### ■ مناقشة الدراسة

ترتبط هذه الدراسة ارتباطاً مباشراً بموضوع مذكرتنا، نظراً للتطابق الواضح بين عنوان الدراسة ومحاورها الأساسية مع موضوع البحث الحالي، حيث تناولت الرقمنة ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية. كما تُعد نتائجها داعمة للفرضية الرئيسية للدراسة

<sup>1</sup> غدير إبراهيم شفيعة، الرقمنة ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2022-2023.

الحالية، إضافة إلى الفرضيات الفرعية المتعلقة بالكفاءة، والإنتاجية، وجودة الأداء الوظيفي، مما يعزز الإطار النظري الذي تستند إليه هذه المذكرة. تتميز دراسة الطالبة غدير إبراهيم شفيعة بوضوح الإشكالية ودقة المنهجية المعتمدة، إضافة إلى معالجتها لموضوع حديث يكتسي أهمية كبيرة في مجال تسيير الموارد البشرية. كما أن اعتمادها على دراسة ميدانية يُعد نقطة قوة، كونه يعكس واقع تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة الجزائرية.

- **الدراسة الخامسة:** <sup>1</sup>دراسة وفاء زوقار (2023-2024) المعنونة " أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الفتح " رسالة دكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر – بسكرة، من الدراسات المعاصرة التي ركزت على العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية ( التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز) في أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الكمي باستخدام استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في إدارات وأعوان التحكم بإدارة الموارد البشرية بالشركة والمكون من 55 مفردة، تم تحليل البيانات المسترجعة باستخدام برنامج SPSS V22 ، إضافة لإجراء مقابلات مع إدارات وأعوان التحكم بأقسام الموارد البشرية؛

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على أداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، إذ تساهم الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية)

<sup>1</sup> وفاء زوقار، " أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2023-2024.

البشرية، النظام الرقمي للأجور والحوافز مجتمعة بنسبة 74% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

### ■ مناقشة الدراسة

ترتبط هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً بموضوع مذكرتنا، نظراً لأنها تناولت تأثير الرقمنة على أداء الموارد البشرية ، ما يجعل نتائجها داعمة للإطار النظري للدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بزيادة الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي، وهو محور أساسي في بحثنا حول الرقمنة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية . كما تُعد الدراسة نموذجاً جيداً في توظيف المنهج الكمي والنوعي معاً، بما يعكس واقع تطبيق الرقمنة ويقوي تحليلنا المقارن للموضوع.

### IV. الإشكالية

لقد أسهمت العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، لاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في إحداث تحولات جوهرية في أنماط تسيير المنظمات الحديثة، حيث أصبحت الرقمنة خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لتحسين الأداء التنظيمي، ولم تعد الممارسات الرقمية مقتصرة على الجوانب التقنية فحسب، بل امتدت لتشمل تطوير المورد البشري، باعتباره العنصر المحوري في تحقيق فعالية الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، اتجهت الدول إلى تبني نماذج إدارية رقمية تهدف إلى تحديث أساليب العمل، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتبسيط الإجراءات ودعم اتخاذ القرار.

وعلى غرار العديد من الدول، شهدت الجزائر محاولات إصلاحية لمواكبة هذا التحول، حيث أن بطء التكيف مع التطور التكنولوجي كشف عن محدودية فعالية النموذج الإداري التقليدي، وما ترتب عنه من اختلالات أثرت سلباً على أداء المورد البشري داخل الإدارة العمومية، حيث تجلت في ضعف الكفاءة، وتراجع مستوى التحفيز، وانتشار بعض الممارسات السلبية كالإهمال والمحسوبية وسوء معاملة طالبي الخدمة، إلى جانب تعقيد الإجراءات الإدارية وتعطيل إنجاز المشاريع .

وفي ظل هذه التحديات، اسهمت الحوكمة والتطور التكنولوجي المتسارع في فرض حتمية التحول نحو انماط تسيير حديثة حيث لم تعد الرقمنة مجرد خيار استراتيجي فحسب بل أضحت ضرورة ملحة لتحسين الاداء التنظيمي و رفع كفاءة الموظفين، وتعزيز الشفافية، وترسيخ مبادئ العدالة الوظيفية وتكافؤ الفرص، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات العمومية. وقد تجسد هذا التوجه من خلال إطلاق مشروع الحكومة الإلكترونية سنة 2013، ضمن رؤية تنموية شاملة تهدف إلى رقمنة مختلف القطاعات، بما يسمح بتطوير قدرات المورد البشري وتحقيق أداء مؤسسي أكثر فعالية واستدامة.

أبرزت التحولات المتسارعة التي شهدتها العصر الرقمي، ولاسيما ثورة المعلومات وما رافقها من تدفق معرفي متزايد وسرعة في تداول البيانات، تحديات جوهرية فرضت على المنظمات ضرورة مواكبة هذه التغيرات والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وأصبح تطوير المهارات والكفاءات الرقمية للعاملين من الأولويات الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات الحديثة، باعتباره شرطاً أساسياً لتحسين الأداء وضمان الاستمرارية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وبعد المورد البشري العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ يرتبط مستوى الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العاملين وقدرتهم على التكيف مع المستجدات التكنولوجية. وقد أضحت الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها أحد المداخل الأساسية لتعزيز التكيف التنظيمي ومواجهة متطلبات المنافسة، حيث تعكس قوة المورد البشري وفعالية أدائه قدرة المنظمة على تحقيق التميز وضمان البقاء في بيئة عمل تتسم بالديناميكية وعدم الاستقرار.

وفي هذا السياق، اتجهت العديد من القطاعات الحكومية إلى تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية، من خلال اعتماد أنظمة معلوماتية حديثة تساهم في تبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى كفاءة العاملين. ويُعدّ قطاع ... أحد النماذج البارزة في هذا المجال، حيث كان للتحول الرقمي أثر إيجابي في تعزيز قناعة العاملين بأهمية هذا التوجه، وتنمية مهاراتهم في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي وعليه

جاءت هذه الدراسة لقياس العلاقة الارتباطية بين تطبيقات الرقمنة وتحسين أداء المورد البشري وعليه جاءت هذه الدراسة لتبيان اثر المساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري لدى موظفي القطاع حيث جاء السؤال المحوري للاشكالية على النحو التالي: **كيف تساهم الرقمنة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التربية والتعليم؟** بمعنى كيف يعيد التحول الرقمي تشكيل أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية بشكل اكثر فعالية؟

### V. الافتراضيات

تُعد الافتراضيات من أهم المكونات المنهجية في البحث العلمي، إذ تمثل إجابات مؤقتة ومقترحة للإشكالية المطروحة، يتم اختبارها ميدانيًا باستخدام أدوات وأساليب إحصائية مناسبة. وانطلاقًا من إشكالية الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقمنة وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسات التربية الجزائرية، تم صياغة مجموعة من الافتراضيات التي تعكس التصور النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### - الفرضية العامة

يتم تأثير التحول الرقمي في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية من خلال اعادة تشكيل انماط العمل واساليب التفاعل المنهجي واليات التسيير في سياق يتأثر بالنسبة التنظيمية والثقافية للمؤسسة

#### - الفرضيات الفرعية

- يتم تأثير التحول الرقمي في أداء الموارد البشرية عبر إعادة تنظيم ممارسات العمل اليومية واعتماد أنماط رقمية في انجاز المهام
- يتجلى تأثير التحول الرقمي من خلال تطوير مهارات الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على التكيف مع الادوار والبرامج التكنولوجية الجديدة
- يتشكل تأثير التحول الرقمي تبعاً لمدى تقبل الفاعلين التنظيميين له بين التكيف الايجابي او مقاومة التطور.

### VI. مفاهيم الدراسة

#### (1) مفهوم الرقمنة

### - لغة:

تُعرّف الرقمنة لغةً بأنها العملية التي يتم من خلالها تحويل شيء ما إلى رقم أو إلى صيغة رقمية قابلة للمعالجة الإلكترونية، بما يسمح بتداوله وتخزينه واستعماله عبر الوسائط الرقمية المختلفة.<sup>1</sup>

### - اصطلاحا

يعرّف تيلور الرقمنة بأنها عملية التحول من عالم الذرات (Atoms) إلى عالم البتات (Bits) فالبتات تمثل أصغر وحدة للمعلومات الرقمية، ويُعبّر عنها بسلاسل من الأصفار والواحدات، وهي لا تمتلك لونًا أو حجمًا أو وزنًا ويمكن نقلها بسرعة كبيرة، أما الذرات فتُمثل العناصر المادية الملموسة كالورق والحبر اللذين تُدَوّن عليهما المعلومات، ومن الناحية العملية، تُعد الرقمنة نظامًا إلكترونيًا يتيح تحويل المواد المطبوعة إلى صيغة رقمية مشفرة من خلال التقاط صورها ومعالجتها، ثم تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها، مع إمكانية تعديلها وتداولها بوسائل إلكترونية مختلفة.<sup>2</sup>

الرقمنة هي عملية نقل أي صنف من الوثائق (أي الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية.<sup>3</sup>

وتعني الرقمنة: "تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي".<sup>4</sup>

### - إجرائيًا :

<sup>1</sup> علي حامد، عبد الرزاق حدد، واقع تجسيد الرقمنة في الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري متوسطات ولاية الوادي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 25، العدد 02، ديسمبر 2024، ص105.

<sup>2</sup> نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبة العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص 16.

<sup>3</sup> نوال معزوزي، الرقمنة آلية لتعزيز حق التقاضي، مجلة أبحاث، المجلد 08، ع1، 2023، الجزائر، ص 482.

<sup>4</sup> منير الحمزة، المكتبات الرقمية، د.ط، دار الألمعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 72.

استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية، مثل قواعد البيانات الإلكترونية، وأنظمة تسيير الموارد البشرية، والتكوين عن بُعد، في تسيير وتنظيم شؤون المورد البشري داخل مؤسسات التربية الجزائرية، بما ينعكس على تحسين أدائه الوظيفي.

### (2) مفهوم أداء

#### - لغة

يعني تنفيذ الشيء أي تأديته (التأدية)، ودفعه للتنفيذ أو هو بلوغ الشيء ويقال اداه أي بمعنى تمت تأديته وتنفيذه.<sup>1</sup>

#### - اصطلاحا

عرف الأداء بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاء وفاعلة<sup>2</sup>. حيث يعرف الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته<sup>3</sup>.

- جرائيا :

درجة كفاءة وإنتاجية وجودة إنجاز العاملين في مؤسسات التربية الجزائرية لمهامهم الوظيفية، في ظل اعتماد الرقمنة في تسيير الموارد البشرية.

### (3) مفهوم المورد البشري

#### - اصطلاحا

تعريف الموارد البشرية : "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد وائل القيسي، الاداء الاستراتيجي الامريكي بعد عام 2008، دار العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الاولى، 2016، ص 46

<sup>2</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2018، ص78.

<sup>3</sup> بن أحمد اسيا، أثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة ال البيت، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد10، العدد10، جوان2015، سيدي بلعباس، ص40.

<sup>4</sup> طلحة مختار، مسكين الحاج، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات ، المجلد 07، العدد02، 2022، ص208.

واعرف أيضا: " انها جميع الجهود المبذولة للتأثير في سلوكيات ذلك المورد عند بناء وتكوين وتنفيذ المتطلبات الإستراتيجية للمؤسسة".<sup>1</sup>

### - إجرائيًا :

جميع العاملين في مؤسسات التربية الجزائرية، من إداريين وأساتذة ومشرفين تربويين، الذين تشملهم عملية الرقمنة ويؤثرون ويتأثرون بها في أدائهم الوظيفي.

## VII. المقاربة النظرية للدراسة

يشكل موضوع تأثير الرقمنة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية محورًا غنيًا بالدراسات والمقاربات النظرية، حيث يمكن تناوله من خلال عدة مناهج، سواء التقليدية مثل نظرية الإدارة العلمية ونظرية البيروقراطية ونظريات العلاقات الإنسانية، أو الحديثة مثل نظرية النظم والمدرسة الموقفية والإدارة بالأهداف . غير أن الدراسات الحديثة تشير إلى أن المقاربات السوسيولوجية والتكنولوجية توفر قدرة أكبر على فهم التغيرات المعقدة التي تشهدها المؤسسات في ظل التحولات الرقمية، خصوصًا فيما يتعلق بتحديث الهياكل الإدارية واستثمار التكنولوجيا لتعزيز الأداء.

اعتمدت هذه الدراسة على النظرية الحتمية التكنولوجية، التي تركز على العلاقة بين التطور التكنولوجي والتحولات التنظيمية، وتبرز كيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تصبح محركًا رئيسيًا لتطوير الأداء المؤسسي. وتكمن أهمية هذه النظرية في قدرتها على تفسير كيف يمكن للرقمنة أن تؤثر بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية، بما يشمل التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم، ومتابعة الأداء، بحيث تصبح العمليات أكثر فاعلية ودقة.

من جهة أخرى، يقدم **مارشال ماكلوهان** في ستينيات القرن الماضي رؤيته حول أهمية الوسائل في نقل الرسائل وتأثيرها على التواصل، وهو ما يمكن تطبيقه على السياق الرقمي للمؤسسات. فالتكنولوجيا لا تعمل فقط كأداة مساعدة، بل بوصفها

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية، دار اليازوري ، 2020، ص 226.

عنصرًا محوريًا لتنظيم العمل، تعزيز التواصل الداخلي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. من هذا المنطلق، يمكن القول إن الرقمنة لا تعزز الكفاءة الإدارية فحسب، بل تلعب دورًا في تطوير سلوك الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات المؤسسية والاستفادة من الأدوات الرقمية في إنجاز المهام بكفاءة أعلى.

وبناءً عليه، يشكل الإطار المفاهيمي المستند إلى النظرية الحتمية التكنولوجية قاعدة صلبة لفهم العلاقة بين التحولات الرقمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، ويتيح تحليلًا دقيقًا لكيفية تأثير الرقمنة على تطوير الأداء، تنظيم التواصل بين الموظفين والإدارة، وتلبية متطلبات جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة. هذا يجعل الرقمنة عنصرًا حيويًا في تحقيق التطوير التنظيمي المستدام وضمان استمرارية تحسين الأداء الإداري والمهني في عصر التقنية الرقمية.

### التعريف بصاحب النظرية:

ولد مارشال ماكلوهان " في 21 جويلية 1911م كان يعمل أستاذًا للأدب الإنجليزي في جامعة كندا ويعتبر من أشهر المثقفين في حقل الاتصال.

### أفكار النظرية

- إن وسائل الإتصال والإعلام هي وسائل لنشر المعلومات وترقية التعليم.  
- وسائل الإتصال والإعلام جزء من سلسلة التطور التكنولوجي موفي هذا الصدد يقول ماكلوهان أن مضمون وسائل الإتصال والإعلام لا يمكن النظر إليه مستقلا عن تكنولوجيا الوسائل الإعلامية والإتصالية نفسها، فالكيفية التي تعرض فيها المؤسسة المستخدمة للتطبيقات التكنولوجية الموضوعات للجمهور الذي تتوجه برسالتها إليه يؤثر على محتوى تلك الرسالة.

- حدد ماكلوهان ترتيبا زمنيا للإتصال البشري في أربعة مراحل إنطلاقا من الوسيلة المستخدمة من تلك المرحلة بداية من الإتصال الشفوي ثم مرحلة الطباعة التي استمرت من عام 1500 إلى عام 1900 ولهذه المرحلة تأثيرات عديدة، إذ تشكلت الثقافات و رافق ذلك عصر النهضة ثم مرحلة إختراع الوسائل الإلكترونية وسميت مرحلة وسائل الإعلام الإلكترونية خاصة مع إختراع الأنترنت ،وإعتبر ماكلوهان أن المواصفات الأساسية لوسيلة الإتصال المسيطرة في فترة زمنية

ماهي التأثير على التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات من منطلق مفاده أن التحول في تكنولوجيا الإتصال يفرض تحولا في التنظيم الاجتماعي.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن النظرية الحتمية التكنولوجية على وسائل التكنولوجيا وما تفرضه من تحولات على مستوى التنظيم وواقع المؤسسات الجزائية اليوم يظهر دخول تطبيقات تكنولوجية جديدة تستلزم الانتقال من نمط تنظيم قديم إلى نمط تنظيم حديث وهذا ما يتلائم مع دراستنا هذه في تحليل أبعاد توحه المؤسسة نحو رقمنة ومما يكرس الزامية تحقيق تطور تنظيمي يعكس تجليات تطبيق الرقمنة وتحكم الفرد داخل المؤسسة في التقنيات التي فرضها التحول الرقمي<sup>1</sup>

### علاقة المقاربة النظرية بموضوع الدراسة

تعتمد دراستنا المعنونة بـ "الرقمنة ودورها في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الجزائية" على المقاربة السوسيولوجية للحتمية التكنولوجية التي أسسها المفكر الكندي مارشال ماكلوهان في ستينات القرن العشرين، والتي تقوم على فكرة جوهرية مفادها أن التطور التكنولوجي ليس مجرد عامل مساعد في التغيير الاجتماعي، بل هو قوة حتمية تُعيد تشكيل البنى التنظيمية وأنماط التفكير والسلوك داخل المجتمع.

وترى هذه النظرية أن الوسيلة التكنولوجية لا تقتصر وظيفتها على نقل المعلومات، بل تفرض منطقتها الخاص على الأفراد والمؤسسات، بحيث يؤدي كل تحول في وسائل الاتصال إلى تحول مواز في التنظيم الاجتماعي والإداري. ومن هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي الذي تعرفه مؤسسات الجزائية لا يمكن اعتباره مجرد تحديث إداري، بل هو انتقال بنيوي من نمط تقليدي إلى نمط تنظيمي رقمي حديث.

<sup>1</sup> عثيلي عائشة، رويبي مريم، دور الرقمنة في تحقيق التطور التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، كلية الاداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2024-2025، ص 31

إن إدخال الرقمنة داخل مؤسسات — من خلال الأنظمة المعلوماتية، المنصات الرقمية، قواعد البيانات الإلكترونية، والأرشفة الرقمية — يمثل تطبيقًا عمليًا لما ذهبت إليه الحتمية التكنولوجية، حيث فرضت التكنولوجيا نفسها كواقع تنظيمي جديد يستوجب:

- إعادة هيكلة العمليات الإدارية
- تغيير أساليب التشغيل
- تطوير مهارات الموارد البشري
- إعادة تعريف العلاقة بين الموظف والإدارة

وبالتالي، فإن تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات التربية لا يُفهم فقط من خلال التدريب أو التحفيز، بل من خلال التحول في "وسيلة العمل" ذاتها، وهو ما يؤكد مقولة ماكلوهان بأن الوسيلة تؤثر في طبيعة الفعل والتفاعل داخل المجتمع.

وعليه، فإن الرقمنة في مؤسسات الجزائرية لم تكن خيارًا إداريًا ثانويًا، بل استجابة حتمية لواقع عالمي رقمي فرضته العولمة والتقدم التقني، مما يجعل النظرية الحتمية التكنولوجية إطارًا تفسيريًا ملائمًا لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والتطوير التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

### خلاصة الفصل الأول

تناول الفصل الأول من هذه الدراسة الإطار المنهجي والمفاهيمي لموضوع الرقمنة ودورها في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الجزائرية، حيث تم التمهيد لأهمية الموضوع في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم، وتسليط الضوء على الدور المحوري للمورد البشري في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات.

وقد تم في هذا الفصل تحديد أسباب اختيار الموضوع، سواء الذاتية أو الموضوعية، مع إبراز أهداف الدراسة وأهميتها العلمية والعملية. كما تم التطرق إلى فرضيات الدراسة، التي انطلقت من فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتحسين أداء المورد البشري، وتفرعت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بالكفاءة، والإنتاجية، وجودة الأداء الوظيفي.

كما تضمن الفصل ضبط المفاهيم الأساسية للدراسة، من خلال تعريف مفاهيم الرقمنة، وأداء المورد البشري، والمورد البشري، تعريفاً لغوياً واصطلاحياً وإجرائياً، بما يضمن وضوح الإطار المفاهيمي الذي تقوم عليه الدراسة. إضافة إلى ذلك، تم عرض المقاربة النظرية التي تستند إليها الدراسة، والتي جمعت بين عدة نظريات إدارية وتنظيمية تفسر العلاقة بين الرقمنة وأداء المورد البشري. ويُعد هذا الفصل قاعدة منهجية ونظرية أساسية للانتقال إلى الفصول اللاحقة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرقمنة وأداء الموارد البشرية

تمهيد

### I. مفاهيم عامة حول الرقمنة

- (1) مفهوم الرقمنة وخصائصها
- (2) مبادئ وأهمية الرقمنة
- (3) عناصر و شروط الرقمنة

### II. الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

- (1) تعريف أداء الموارد البشرية
- (2) عناصر وأبعاد الأداء
- (3) محددات الأداء الفاعل وطرق تقييمه

### III. دور الرقمنة في أداء الموارد البشرية

- (1) رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها
- (2) وظائف الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي
- (3) معوقات تطبيق الرقمنة في تحسين الاداء الاداري

خلاصة الفصل

### تمهيد :

أفرزت التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر واقعا جديدا فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعد العنصر المحوري في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال. وقد أصبحت الرقمنة من أهم المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين طرق تسييرها، من خلال الانتقال من الأساليب التقليدية إلى نظم رقمية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وانطلاقا من هذه الأهمية، يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم الرقمنة وأداء الموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم العامة للرقمنة، ثم توضيح الإطار النظري لأداء الموارد البشرية، وصولا إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، مع الوقوف على أبرز المعوقات التي قد تحد من فعالية هذا التحول.

### I. مفاهيم عامة حول الرقمنة

أصبحت الرقمنة من أبرز التحولات التي عرفها العالم المعاصر، حيث فرض التطور التكنولوجي المتسارع واقعا جديدا في طريقة إنتاج المعلومات وتداولها ومعالجتها. وقد شمل هذا التحول مختلف القطاعات ، مما جعل من الرقمنة ركيزة

أساسية لتحقيق الفعالية، والسرعة، والجودة في الأداء المؤسسي<sup>1</sup>. وانطلاقاً من هذه الأهمية، يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار مفاهيمي عام حول الرقمنة، من خلال التطرق إلى مفهومها وخصائصها، ثم إبراز مبادئها وأهميتها، وأخيراً الوقوف عند عناصرها وشروط تطبيقها.

### 1) مفهوم الرقمنة وخصائصها

تشكل الرقمنة الأساس النظري والتطبيقي للتحويل نحو الإدارة الحديثة ونظم المعلومات الرقمية، حيث تمثل المدخل الرئيسي لفهم طبيعة التغيرات التي طرأت على معالجة البيانات والمعلومات. وقبل التطرق إلى خصائص الرقمنة التي تميزها عن الأنظمة التقليدية، لا بد من الوقوف عند مفهومها كما تناوله الباحثون والمختصون، لما لذلك من أهمية في ضبط المصطلح وتوحيد دلالاته في السياق العلمي والإداري.

#### أولاً: تعريف الرقمنة

يعد مفهوم الرقمنة من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد تعددت تعريفاته بتعدد الزوايا التي تناولته، سواء من الناحية التقنية أو المعلوماتية أو التنظيمية. وقد حاول العديد من الباحثين تقديم تعريفات شاملة تعكس جوهر الرقمنة باعتبارها عملية تحويل للمعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي قابل للمعالجة بواسطة الحاسوب، وهو ما يبرز الدور المحوري للتكنولوجيا في تطوير نظم المعلومات وتحسين آليات الوصول إلى المعرفة.

- وتشير "شارلوت بيؤسي" إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي<sup>2</sup>.
- ويعرفها تيري كاني Terry kuny: أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور (المتحركة...) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيانات Bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام

<sup>1</sup> لقمان بوحنيك، وآخرون، الرقمنة في المرافق العامة الإدارية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، مذكرة الماجستير، جامعة الشهيد حمه لحضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2022-2023، ص 08.

<sup>2</sup> بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 68

معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية وتحويل المعلومات إلى مجموعة أرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة" ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة التقنيات والأجهزة المخصصة<sup>1</sup>.

- كما تعرف الرقمنة كذلك على أنها عملية استنساخ رقمية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها، وتمثيل محتوى النص المرقمن<sup>2</sup>.

- وتعني الرقمنة: تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي<sup>3</sup>.

- ويقدم دوج هودجز مفهوماً آخرًا تم تبنيه من جانب المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات الدوريات الكتب المخطوطات والخرائط وغيرها إلى شكل رقمي<sup>4</sup>.

- ويعرف قاموس المكتبات والمعلومات على الانترنت "odlis" هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي بواسطة الكمبيوتر في نظم المعلومات والرقمية عادة ما تشير إلى تحويل النص المكتوب أو الصور والصور الفتوغرافية والرسوم التوضيحية والخرائط ... الخ إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من جهاز المسح الضوئي التي تمكن من عرضها على شاشة الحاسوب<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> لقمان بوحنيك، وآخرون، المرجع السابق، ص10.

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، المكتبات الإلكترونية والرقمية، د. ط، المكتبة الوطنية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص213.

<sup>3</sup> منير الحمزة، المكتبات الرقمية، دط، دار الألمعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص72.

<sup>4</sup> أحمد فرج أحمد، داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار، مجلة دراسات المعلومات، ع 4، د.م، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 110.

<sup>5</sup> أسامة محمد عطية خميس الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت، الطبعة الأولى، الجزء 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013، ص 46

انطلاقاً من مختلف التعريفات السابقة، يمكن القول إن الرقمنة هي عملية تقنية ومنهجية متكاملة تهدف إلى تحويل البيانات والمعلومات، مهما اختلفت أشكالها وأوعيتها التقليدية، إلى صيغة رقمية قائمة على النظام الثنائي، بما يسمح بمعالجتها وتخزينها واسترجاعها وعرضها باستخدام الحاسبات الآلية. ولا تقتصر هذه العملية على الجانب التقني فحسب، بل يرافقها عمل فكري وتنظيمي يتمثل في فهرسة المعلومات المرقمنة، وتنظيمها، وتمثيل محتواها بطريقة تضمن سهولة الوصول إليها، والحفاظ على قيمتها المعرفية، بما يساهم في تحسين إدارة المعلومات وتوظيفها بكفاءة في مختلف نظم المعلومات.

### ثانياً: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بجملة من الخصائص التي جعلتها تتفوق على الأساليب التقليدية والتي تتمحور كما يلي<sup>1</sup>:

- **تقليص الوقت:** حيث تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة، والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استعمال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا الرقمية، فالإنترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأكمله.
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرّن<sup>2</sup>.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدمات الإنترنت أثناء تنقلاته، من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة، مثل

<sup>1</sup> دحماني رضا، ربوح سلوى، رقمنة الخدمات في الجزائر ودوره في تحسين رضا عملاء المؤسسة العمومية، مذكرة شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023-2024، ص 09.

<sup>2</sup> رميصاء لكحل، قريدة شيماء، دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2022-2023، ص 04.

الحاسب الآلي النقل الهاتف المحمول... الخ، وبتطبيقات مثبتة على هذه الأجهزة التي تعطي جودة عالية في التفاعلات المختلفة؛

■ **قتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة التفاعل والحواريين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج<sup>1</sup>.

### (2) مبادئ وأهمية الرقمنة

لا يقتصر نجاح مشاريع الرقمنة على توفير الوسائل التكنولوجية فحسب، بل يركز أساساً على مجموعة من المبادئ التي تضمن سلامة الوثائق الرقمية واستمراريتها ومصداقيتها. وبالموازاة مع ذلك، تبرز أهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. وعليه، يتناول هذا المطلب المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الرقمنة، إلى جانب إبراز أهميتها على مستوى المؤسسة.

**أولاً: مبادئ الرقمنة**

تقوم الرقمنة على مجموعة من المبادئ التي تتمثل في:<sup>2</sup>

- توافر في النظام الرقمي المنشود حماية قوية، تتحكم بأي تعديل يطرأ على الوثيقة الأصلية، وذلك من خلال إجراءات تحديد صلاحيات الإنشاء بدقة، والاحتفاظ بنسخ عن الوثيقة الأصلية مع معلومات عن تاريخ إنشائها والجهة التي أنشأتها، كما يجب الاحتفاظ بنسخ عن أية تعديلات أو إضافات تطرأ عليها مع تاريخ التعديل والجهة التي قامت بذلك؛
- حفظ جميع المعلومات المتعلقة ببنية الوثيقة وتسجيل استخدام المعطيات والشكل، والوسيط، والحقول والجداول، والهوامش الفصول مع الأجزاء، والصور المتضمنة في الوثيقة؛
- احترام جميع المقاييس والمواصفات الخاصة بالتسيير الإلكتروني للأرشيف أثناء التصوير الرقمي من حيث التسيير العلمي وفقاً للمقياس الدولي ISO 15489 لتحسين سير الإدارة في كافة المؤسسات، والحفظ الدائم للأرشيف الإلكتروني؛

<sup>1</sup> رميصاء لكحل، قريدة شيماء، مرجع سابق، ص 04.

<sup>2</sup> ساكري أيمن، منجحي رياض، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2023-2024، ص ص14-15.

- حفظ جميع المعلومات المتعلقة بالسياق مثل علاقة الوثيقة بالوثائق الأخرى، والجهة التي أنشأت الوثيقة والفعالية التي أنتجت فيها ؛
- حفظ المعطيات الوصفية حول الوثيقة، وهي المعطيات التي تبين كيفية تسجيل الوثيقة ونوعها، موضوعها، كما توضح خلفية الوثيقة، والسلاسل، كما تتضمن معلومات عن محتوى الوثيقة؛
- الحفاظ على الوثيقة نفسها بصورة ملائمة للإستخدام عبر التطور التكنولوجي المتسارع، وهذا ما يتطلب نسخ الوثيقة من النظام التقليدي إلى النظام الأحدث، مع التأكد من الحفاظ على معلومات السياق، البنية، المعطيات الوصفية دون تغيير.

### ثانيا: أهمية الرقمية

أضحت الرقمنة ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر الحديث، لما لها من دور فعال في تحسين الاتصال داخل المؤسسات، وتسريع الإجراءات الإدارية، وتقليل التكاليف. كما تتجلى أهمية الرقمنة فيما يلي: <sup>1</sup>

- تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع محيطها الخارجي. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر ايجابا على عمل المؤسسة في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين.
- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الولوج إلى الشبكة الداخلية في أي مكان وفي أي وقت للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الرقمية ليس له حدود له الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الرقمية لهذه المؤسسات

### (3) عناصر و شروط الرقمنة

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق محمد، وآخرون، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2008، ص 36.

تتطلب عملية الرقمنة توافر مجموعة من العناصر التقنية والتنظيمية التي تشكل البنية الأساسية للنظام الرقمي، إلى جانب جملة من الشروط التي تضمن نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح أهم عناصر الرقمنة، ثم إبراز الشروط الواجب توافرها لتحقيق رقمنة فعالة ومستدامة داخل المؤسسات

### أولاً: عناصر الرقمنة

تعتمد الرقمنة على منظومة متكاملة من العناصر التقنية، تشمل مايلي:<sup>1</sup>

- **الترميز الرقمي:** ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص الصورة - الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر اثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم اخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم ارسال المعلومة رقميا وإخضاعها للمعالجة الالية ايضا؛
- **انظمة التراسل الرقمي :** ونعني به انظمة التراسل الليزر ، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية ) التي تساعد على استعمال انظمة تراسل بصرية جديدة، حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الانظمة من درجة عالية من الذكاء ، تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، اضافة لما تمتاز به من مستوى تامين رفيع .
- **شبكات النفاذ الرقمي:** وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن اهمها جهاز (DLS) الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في انظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية ، وجهاز المحول (MODEM) وتعد كلمة " Modem " اختصار لكلمتي "Demodulator وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الاشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الارسال الرقمي الى

<sup>1</sup> لمقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، 2016-2017، ص35

اشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل؛

- **انظمة التحويل :** حيث تعتمد هذه الانظمة على اليات مراقبة ذات جدوى عالية تؤمن التقارب. بين المعلومة المرسله والمعلومة المستقبلة ، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات
- **شبكات الهاتف المحمول :** وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد استخدام عملية ترميز احادية لكل مكالمه وبسرعة عالية تصل الى 2 ميغا بايت في الثانية ؛

### ثانيا: شروط الرقمنة

لا يمكن تحقيق رقمنة ناجحة دون توفر مجموعة من الشروط الأساسية التي تشمل:<sup>1</sup>

#### ■ الشروط البشرية:

ان الظهور بمستوى راقى في تقديم الخدمة المعلوماتية للمستخدمين لا يتسنى هذا إلا بالتعليم والتدريب المستمرين، الذين يمثلان تحديا كبيرا للمؤسسات الأكاديمية التي سيقع على عاتقها العبء الأكبر في إعداد المورد البشري الكفاء والازم (كما وكيف) من ناحية تدريس المهارات الحديثة التي من شأنها اكتسابهم القدرة على التعامل مع البيئة الإلكترونية بوعي كاف

#### ■ شروط المالية:

تعتبر الموارد المالية من النقاط التي الحساسة من عمر أي مشروع، وبالأخص مشروعات التحويل الرقمي، ويمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف المسطرة والمرجوة وصولها وتحقيقها.

#### ■ الشروط المادية:

الرقمنة، مثلها كباقي التطبيقات التكنولوجية الأخرى، تحتاج إلى مستلزمات مادية وبرمجية لتكون في صورتها الكاملة وبالتالي تحقيق الهدف من

<sup>1</sup> وليد درويش ، سليم قط، رقمنة الادارة العمومية كالية لتطبيق التسيير العمومي الحديث ، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص112.

تنصيبها في الإدارة وينبغي الإشارة إلى أن هذه التجهيزات تتحكم فيها حجم  
الماد المراد رقمنتها، وعدد المستفيدين من هذه الإدارة.

### II. الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

يعد المورد البشري العنصر الأساسي والمحرك الرئيس لنجاح المؤسسات وتحقيق  
أهدافها، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق الفعالية والكفاءة المنشودة دون أداء  
متميز لأفرادها. ومع تزايد حدة المنافسة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال،  
أصبح الاهتمام بأداء الموارد البشرية ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات  
التطوير والتحسين المستمر. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار  
نظري يوضح مفهوم أداء الموارد البشرية، وعناصره وأبعاده، إضافة إلى  
محددات الأداء الفاعل وطرق تقييمه.

#### 1) تعريف أداء الموارد البشرية

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم أداء الموارد البشرية منها:

- تعريف الموارد البشرية : "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف  
وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".<sup>1</sup>
- إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة  
"PERFORMARE" التي تعني إعطاء وذلك بأسلوب كلي الشكل لشيء  
ما. وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة «PERFORMANCE»  
وأعطتها معناها.<sup>2</sup>
- وعرفه Abraham بالسلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام  
المختلفة في عمله وتم تعريفه من خلال العديد من الباحثين على أن الأداء  
هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، أو هو  
المحصلة النهائية التي تقوم المنظمة بتحقيقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلحة مختار، مسكين الحاج، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مجلة  
إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، 2022، ص208.

<sup>2</sup> حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية ب ط، الإسكندرية (مصر)، دار الجامعية، 2006، ص  
103.

<sup>3</sup> ليلي اللفي، المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2023،  
ص18.

- الأداء هو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.<sup>1</sup>
- الأداء عبارة عن نتيجة أو إنجاز ذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج والانجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، وهنا يظهر لنا أن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين.<sup>2</sup>
- هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات الأداء ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء.<sup>3</sup>
- وعرف على أنه الاستخدام الأمثل والهادف والكفاء للموارد (راس) المال (معدات، معلومات) وذلك لإنتاج السلع والخدمات أو القدرة على تحويل المخلات الخاصة بالتنظيم (مواد أولية، مواد نصف مصنعة...) إلى مخرجات.<sup>4</sup>
- يعرف أيضاً بأنه "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور

<sup>1</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي علاقة التحفيز بمستوى الأداء، دراسة ميدانية بالمؤسسة للدهن لوحدة وهران مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05 العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، 2017، ص 259.

<sup>2</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013-2014، ص 04.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتب لبنان بيروت، لبنان، 2009، ص 310

<sup>4</sup> زدوري أسماء، بورديمة سعيدة، اثر الضغوط الوظيفية على أداء المورد البشري بالبنوك التجارية حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، مج 04، ع 2، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص ص 46-47

- ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكف تجاوز القصور والجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا.<sup>1</sup>
- ويشير (حنفي) "أن الأداء هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين بها، ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات".<sup>2</sup>
  - يمكن تعريف الأداء بأنه: الجهود مع القدرة على توجيه الجهود المبذولة والمدعومة من قبل السياسات التنظيمية لتحقيق بعض الأهداف.<sup>3</sup>
  - كما يعرف أداء الموارد البشرية على أنه سلوك باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق وباعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي والذهني المبذول أما هاينز فيعرف أداء الموارد البشرية على أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.<sup>4</sup>

### (2) عناصر وأبعاد الأداء

لا يمكن تقييم أداء بشكل دقيق دون الوقوف عند العناصر والأبعاد التي تشكل هذا الأداء، إذ تمثل هذه العناصر المؤشرات الأساسية للحكم على مستوى كفاءة وفعالية العاملين. كما أن أبعاد الأداء تسهم في توضيح الجوانب المختلفة التي يتجسد من خلالها الأداء البشري داخل المؤسسة، سواء من حيث المعرفة أو النوعية أو الكمية.

#### أولاً: عناصر الأداء

تتجسد عناصر الأداء في مجموعة من المكونات التي تعكس قدرة الفرد على إنجاز مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية والتي تتمثل في:<sup>5</sup>

#### ■ المعرفة بمتطلبات الوظيفة

<sup>1</sup> مانع سبرينة، بن حجوبة حميد، عمليات ادارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد، 5، ع01، 2018، الجزائر، ص 207.

<sup>2</sup> قرط ناصر، لعشب سهام، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد06، ع01، الجزائر، 2023، ص 243

<sup>3</sup> شيراز محمد خضر، منهجيات ادارة الموارد البشرية، دار الأكاديمية، الطبعة الأولى، 2022، ص33.

<sup>4</sup> هداوي عبد الجليل المومن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد وإدارة أعمال مج 05، ع 02، جامعة ادرار، الجزائر، 06-11-2021م، ص 171.

<sup>5</sup> قرط ناصر، لعشب سهام، مرجع سابق، ص 243

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرقمنة وأداء الموارد البشرية

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

### ■ نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

### ■ كمية العمل المنجز

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

### ■ المثابرة والوثوق

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### ثانياً: أبعاد الأداء البشري

يعكس الأداء البشري عدة أبعاد مترابطة توضح مدى تكامل الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية لدى العاملين. وتساعد هذه الأبعاد على تكوين رؤية شاملة حول مستوى الأداء، كما تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، بما يمكن المؤسسة من وضع سياسات فعالة لتطوير الأداء وتحسينه.<sup>1</sup>

■ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية، المعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة؛

■ **نوعية العمل:** وتشمل عدة جوانب كالدقة النظام الإتقان البراعة، كما تتمثل في قدرة تنظيم وتنفيذ العمل

■ **كمية العمل:** ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز. وفي الأخير يمكن القول أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً في الرفع من كفاءة وفعالية أداء المورد البشري، من خلال اعتمادها على

<sup>1</sup> مانع سبرينة، بن حجوبة حميد، مرجع سابق، ص 207.

- الهيكل التنظيمي، والذي توجد له العديد من الأبعاد تساهم في تحسين الأداء البشري وأداء المؤسسة ككل:
- هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد في المؤسسة والعلاقات فيما بينهم، ولذلك تحدد الخرائط التنظيمية مواقع الإدارات المتخصصة وتبين الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات فيما بينها والتي يتم تحديثها وتطويرها باستمرار؛
  - من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة والتي تتمثل في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية، التي تحرص عليها المؤسسات؛
  - تفعيل الهياكل الخاصة والقواعد التي تدعم بصورة مباشرة مثل الهياكل التنظيمية لمراكز البحث والتطوير والتدريب والاستشارات؛
  - تعمل إدارة المعرفة على جعل الأفراد أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدتهم على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال ؛
  - تعمل إدارة المعرفة بمختلف تطبيقاتها وبرامجها وما تحققه من تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف، على تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم، وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "تيسمسلت" ومزايا أكثر، وهذا التحسين في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك.

### 3) محددات الأداء الفاعل وطرق تقييمه

يتأثر أداء مجموعة من المحددات التنظيمية والبشرية التي تسهم في رفع أو خفض مستوى الأداء داخل المؤسسة. كما أن تقييم الأداء يعد أداة أساسية لقياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات ومعالجتها. وعليه، يتناول هذا المطلب أهم محددات الأداء الفاعل، إلى جانب استعراض أبرز الطرق المعتمدة في تقييم أداء الموارد البشرية.

#### أولاً: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء في مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى كفاءة وفعالية العاملين والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

### ■ التدريب

وهو العملية المستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. وعليه فإن هدف التدريب هو الموظف دائماً، والهدف من التدريب إحداث تغييرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الموظف أو الجماعة أو المؤسسة وترفع من مستوى أداء الموظف أو المؤسسة لأعمالهم.

### ■ تحديد أهداف المؤسسة:

في البداية يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف معينة أولاً ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيق هذه الأهداف، بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فاعلية الأداء.

### ■ الاستقرار في الوظيفي

وهو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج الموظف إلى فترة للتأقلم مع الوضع الجديد.

### ■ تحقيق التعاون

عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد مما يحفز الموظفين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل ويوفر داخلها مناخاً تنظيمياً مفتوحاً لتحقيق أهدافها.

### ثانياً: طرق تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً. وقد تنوعت طرق تقييم الأداء لتشمل أساليب تقليدية وأخرى حديثة، تختلف في أدواتها ودرجة موضوعيتها، إلا أنها تشترك جميعها في السعي إلى تحسين الأداء وتحقيق العدالة الوظيفية.<sup>2</sup>

- طريقة الترتيب البسيط هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وهي تعتمد على ترتيب العاملين بالتسلسل حيث يبدأ المقيم من أحسن أداء إلى الأسوأ.

<sup>1</sup> فرط ناصر، لعشب سهام، مرجع سابق، ص 243-244.

<sup>2</sup> منير نوري، الوجيز في تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011، ص 166.

- طريقة المقارنة المزدوجة وفق هاته الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل من جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها.
- طريقة التدرج ويتم في هذه الطريقة وضع ثلاث تصنيفات للأداء: أداء مرضي، أداء غير مرضي، أداء متميز ويتم مقارنة أداء الأفراد وفق هذه التصنيفات من قبل المنظمة أو المقيم.
- طريقة التدرج البياني في هاته الطريقة تعتمد على عدد الصفات الخصائص المعتمد في الأداء وعليه يتم تقييم الفرد على مدى امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص وفق تدرج بياني يضعه المقيم يحتوي على البيانات تحمل الخصائص والصفات الخدمة.
- طريقة قوائم المراجعة يلجأ المقيم لهذه الطريقة عندما يكون هناك ضغط شديد أكثر من السابقة، حيث يقدم المقيم قوائم بمواصفات السلوكيات تحدد من طرف دائرة الموارد البشرية وعلى المقيم التدخل باختيار الصفة المناسبة لأداء العاملين.
- طريقة الاختبار الإجابي وهنا تفرض على المقيم اختيار صفتان ومن الصفات التي تصف سلوك الفرد وفي غالب تكون واحدة إيجابية وأخرى سلبية.
- طريقة المواقف الحرجة ويتم التركيز هنا على السلوكيات المساهمة في الأداء العمل بفاعلية أن دون ذلك، ويتم تسجيلها من قبل المقيم طول فترة التقييم لكل فرد عامل.
- طريقة المقالية تعد هذه الطريقة بسيطة مقارنة بطرق السابقة في تقييم الأداء حيث يعد المقيم تقريراً مفصلاً على أداء الفرد العامل ويوضح فيه مواطن القوة والضعف لهذا الفرد إضافة إلى اقتراحات لما يجب تطوير وتغييره، وما يعاب عليها أنها طريقة يستطيع المقيم تغيير المعلومات أو الزيادة فيها أو الإنقاص منها مما يصعب عملية المقارنة بين العاملين وكذلك أن المقيمين ليست لديهم نفس القدرة التعبيرية عن الأداء.
- طريقة الإدارة بالأهداف تستخدم هاته الطريقة بشكل كبير وغالباً ما يطلق عليها مسميات أخرى مثل وضع الأهداف الإدارية بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج.

### III. دور الرقمنة في أداء الموارد البشرية

أفرز التطور التكنولوجي المتسارع تحولات عميقة في أساليب تسيير المؤسسات، حيث لم يعد الاعتماد على الطرق التقليدية في إدارة الموارد البشرية قادرا على تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة. وأصبحت الرقمنة أحد أهم المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أداء مواردها البشرية، من خلال تطوير ممارسات الإدارة، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ووظائف الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى التطرق إلى أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال للرقمنة.

#### 1) رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها

تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية المجال الحيوي الذي تتجسد فيه سياسات المؤسسة واستراتيجياتها تجاه العنصر البشري. ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اتجهت المؤسسات إلى رقمنة هذه الممارسات بهدف تحسين كفاءتها ورفع مستوى أدائها. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح مفهوم رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع إبراز أهم مجالاتها، إضافة إلى تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة الرقمية للموارد البشرية إلى تحقيقها.

#### أولاً: رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعني رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف وظائف الموارد البشرية والتي سنقوم بذكرها كما يلي :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> علام فاطمة، علام أسماء، رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، ع02، 2025، الجزائر، ص ص 196-197.

### ■ رقمنة التخطيط :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوظيفة التي يتم من خلالها الكشف عن احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا إن الهدف من رقمنة هذه الوظيفة هو تسهيل الكشف عن هذه الاحتياجات بما يسهم في تقليل تكلفة العمل، وضمان الحصول على الموارد البشرية في الوقت والمكان المناسبين مما يخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. في الوقت الراهن توجد العديد من البرامج التي تساعد إدارة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات حول الإدارة والموارد البشرية بشكل أفضل وأسرع مثل برنامج SAP Success Factors Workforce Planning والذي يربط بين البيانات، التحليل، والتخطيط الاستراتيجي بطريقة متكاملة، من خلال هذا النظام.

### ■ رقمنة التوظيف والاستقطاب:

وتعني استخدام الأنترنت في مختلف العمليات بدءا بالاستقطاب إلى تعيين الموارد البشرية في المؤسسة. ويتم ذلك عن طريق الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكات الأنترنت، ومتابعة ملفات المتقدمين للوظائف عن طريق المسح الضوئي للسيرة الذاتية ثم أخيرا إجراء عملية التصفية. هناك عدة مواقع للتوظيف عبر العالم نذكر منها Bait.com Indeed : LinkedIn، وهناك مواقع مهنية أو مواقع السير الذاتية التفاعلية بما في ذلك مقاطع الفيديو ونماذج الاتصال.

إن الهدف الأسمى من رقمنة عملية استقطاب وتوظيف الموارد البشرية يتمثل في توفير الوقت المخصص للبحث عن الموارد البشرية الكفوءة، كما تسهم في خفض التكاليف من خلال تسهيل الوصول للوظائف الشاغرة وكذا الحصول على الأفراد المناسبين. كما تعزز الرقمنة من تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية عبر الحفاظ على حقوق المترشحين وضمان الشفافية في مختلف مراحل التوظيف. كما تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة من خلال جذب مرشحين ذوي كفاءة والاحتفاظ بالعناصر البشرية ذات القيمة.

### ■ رقمنة نظام الأجور والتعويضات:

تعرف الأجور والتعويضات على أنها المكافآت المالية التي تمنحها المنظمة للعاملين مقابل أدائهم الوظيفي تكمن أهمية الرقمنة في هذه الوظيفة من خلال الاعتماد على برامج متخصصة في حساب الأجور وإعداد كشوف

المرتبات وتزويد الموظفين بالمعلومات المالية الخاصة بهم، إضافة إلى تقدير التكاليف وتنفيذ عمليات الدفع الإلكتروني. تعد الرقمنة أداة بالغة الأهمية في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات، حيث تمكن المديرين من تخصيص زيادات الرواتب والمحفزات بشكل عادل ومتوازن، بما يتوافق مع الميزانية المتاحة. ويسهم الاعتماد على أنظمة رقمية تربط الأجر بالأداء الوظيفي في تعزيز الثقة بين المؤسسة ومواردها البشرية.

### ■ رقمنة التقييم:

يعتبر التقييم الوظيفي التي من خلالها يتم قياس أداء الفرد أو الجماعة وتقييم مدى إنجازهم للأهداف المراد تحقيقها.

باعتبار تقييم الأداء يكتسي أهمية بالغة في المنظمات جاءت الرقمنة من أجل استخدام تقنيات رقمية في إدارة وتنفيذ هذه العملية. من خلال الاعتماد على منصات إلكترونية تتيح للمديرين والموظفين إجراء التقييمات بشكل دوري وشفاف، من خلال معايير أداء محددة مسبقاً، ونماذج تقييم إلكترونية، ولوحات متابعة تفاعلية.

■ **رقمنة التدريب:** يقصد برقمنة التدريب استخدام مختلف التكنولوجيات والمنصات الرقمية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسات بدل اعتماد الطرق التقليدية للتدريب (الحضوري). هناك عدة أشكال للتدريب الرقمي كالتدريب عبر المنصات الإلكترونية التدريب بالمحاكاة.... إلخ.

## ثانياً: أهداف الإدارة الرقمية للموارد البشرية

### تتمثل أهداف في: <sup>1</sup>

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية؛
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية؛
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛

<sup>1</sup>نشاد عز الدين، وآخرون، رقمنة إدارة الموارد البشرية كالية لتحقيق الجودة في المرافق العامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 14، ع02، 2025، ص640.

- تحسين صورة المؤسسة.

### (2) وظائف الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي

تلعب الرقمنة دورا محوريا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير وظائف الإدارة التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية أكثر مرونة وكفاءة. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز أهم وظائف الرقمنة التي تتمثل في:<sup>1</sup>

- **التخطيط الإلكتروني:** يتمثل في الخطط المرنة والمتغيرة بصورة ديناميكية ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من خطط المعلومات عن بيئة الإدارة التخطيط الإلكتروني لا ينحصر في الإدارة العليا فقط، بل يتم اشراف كافة الموظفين في وضع. وبرامج العمل نظرا لتجربتهم العملية في علاقة الإدارة بالمواطنين المؤسسات والتحديات التي يواجهونها، لذلك تعتمد الإدارة على التخطيط الأفقي بدلا من التخطيط العمودي القائم على ان التخطيط يتم من الأعلى الى الأسفل.
- **التنظيم الإلكتروني:** يتغير حسب طبيعة المهام والأنشطة المكلف بها الجهاز الإداري، ويعتمد على الاتصالات الداخلية أو الخارجية للإدارة، وانتقال من المبدأ المركزي الى اللامركزي وتحول الهياكل التنظيمية الى هياكل متشابكة بدلا من الهياكل الهرمية.
- **القيادة الإلكترونية:** وهي التي تسمح للموظف بالرجوع الى قاعدة البيانات دون الحاجة الى الرجوع الى الرؤساء، وبالتالي فالمجال الإلكتروني يقدم خدمات عامة سواء كانت استشارية أو عبارة عن حلول للمشاكل، ويؤدي الى الابداع والولاء للموظفين
- **الرقابة الإلكترونية:** ان الرقابة الإلكترونية، تكون داخلية أو خارجية وذلك من اجل المحافظة على امن المعلومات، ويتم اعتمادها على النتائج ونجاحها يتم بتطبيق الموظفين رقابة ذاتية على اعمالهم .
- **الخدمات الإلكترونية:** هي الخدمات التي تقدم عبر الانترنت التي تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الإلكترونية للمستفيد، الكفاءة اضافة الى

<sup>1</sup> تجوري شيماء، يحيى بثينة، دور الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023-2024، ص 24.

السرعة أثناء تسليم الخدمة بما يفوق توقعاته، وهو ما يحقق الرضا لدى هؤلاء المستفيدين عن الخدمة الالكترونية السريعة وذات الثقة العالية .

■ **البوابة الالكترونية:** هي نقطة دخول رقمية توفر مجموعة متنوعة من الخدمات والمعلومات للمستخدمين التي يحتاجون اليها بطريقة سهلة الفهم وسريعة الوصول، عادة ما تحتوي البوابات الالكترونية على عناصر مثل الاخبار، خدمات العملاء، نماذج الاتصال وغيرها من المحتوى الذي يهم المستخدمين

### 3) معوقات تطبيق الرقمنة في تحسين الاداء الاداري

رغم المزايا العديدة التي توفرها الرقمنة، إلا أن تطبيقها يواجه جملة من المعوقات التي نذكر منها<sup>1</sup>:

■ **المعوقات الإدارية :** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات

الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا البرامج الإدارية الالكترونية.

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات و العلاقات بين الإدارات، و تدفق العمل بينها.

- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية مقاومة التغير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

■ **المعوقات المالية والنقدية :** حيث تتمحور حول

<sup>1</sup> لزعر شيماء أم الخير، واقع الرقمنة كالية لتحسين الأداء الاداري في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مغنية، تلمسان، 2024-2025، ص ص 42-43

## الفصل الثاني: الإطار النظري للرقمنة وأداء الموارد البشرية

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية, و مشكل الصيانة التقنية لبرنامج الإدارة الإلكترونية
- صعوبة الوصول لخدمات شبكة الانترنت, نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- **المعوقات البشرية** ويمكن تحديدها في الاتي:
  - الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديث
  - غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية
  - الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
  - تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وأقسامه ( فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) ، أدى إلى زيادة حدة التفريق، و أضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
  - إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل.

### خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن الرقمنة أصبحت خياراً استراتيجياً لا غنى عنه للمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. فقد تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم العامة حول الرقمنة، من حيث تعريفها، خصائصها، مبادئها، أهميتها، إضافة إلى عناصرها وشروط تطبيقها، مما أتاح فهماً شاملاً لهذا المفهوم وأبعاده المختلفة.

كما تناول المبحث الثاني الإطار النظري لأداء الموارد البشرية، حيث تم توضيح مفهوم الأداء، وعناصره وأبعاده، إلى جانب محددات الأداء الفاعل وطرق تقييمه، مما أبرز الدور المحوري للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة. أما المبحث الثالث، فقد ركز على دور الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ووظائف الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى استعراض أهم المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي قد تعترض تطبيق الرقمنة.

وعليه، يتضح أن نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتطلب توافر رؤية استراتيجية واضحة، وموارد بشرية مؤهلة، وبنية تحتية تقنية ملائمة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، ويعزز قدرة المؤسسات على الاستمرار والمنافسة في العصر الرقمي.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع الرقمنة وأداء الموارد البشرية

I. تقديم المؤسسة محل الدراسة

II. الاجراءات المنهجية

(1) المنهج المتبع في الدراسة:

(2) عينة الدراسة

(3) اداة الدراسة

III. حدود الدراسة

IV. عرض بيانات الدراسة

V. نتائج الدراسة

VI. تحليل بيانات الدراسة

## I. تقديم المؤسسة محل الدراسة

تقع متوسطة عبد المجيد مزعاش في حي 01 نوفمبر 1945 بولاية عين تموشنت، وقد تم إنشاؤها سنة 2001 تحت الرقم الإداري (1566/0.3.8/2001). تمتد المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ 3520 م<sup>2</sup>، في حين تبلغ المساحة المبنية 2291.75 م<sup>2</sup>، مما يعكس حجمها المتوسط وقدرتها الاستيعابية المتناسبة مع عدد التلاميذ والبنية التحتية المتوفرة بها.

تحمل المؤسسة اسم عبد المجيد مزعاش، وهو أحد الشخصيات البارزة في مجال الإدارة المحلية بالجزائر، حيث تقلد عدة مناصب إدارية هامة، من بينها منصب والي ولاية عين تموشنت لفترة معينة، إضافة إلى مسؤوليات إدارية أخرى في ولايات مختلفة. وقد تم إطلاق اسمه على هذه المؤسسة التربوية تكريمًا لمسيرته المهنية وإسهاماته في تسيير الشأن العام.

وتتكون المتوسطة من 13 قاعة دراسية عادية، بالإضافة إلى مخبرين علميين وورشة تربوية واحدة، فضلاً عن مكتبة مدرسية تساهم في دعم النشاط البيداغوجي للتلاميذ. كما تضم المؤسسة أربعة (4) مساكن وظيفية مخصصة للإطارات.

أما من الناحية البشرية، فيتكون الطاقم التربوي والإداري من 30 أستاذًا، و7 موظفين إداريين، و5 مشرفين تربويين، إلى جانب مستشار تربوية، ومستشار توجيه، ومقتصد، كما تضم المؤسسة 13 عاملاً مهنيًا، إضافة إلى مدير المؤسسة ومخبر واحد.

## II. الإجراءات المنهجية

### (1) المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، باعتباره من أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بشكل دقيق من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها. ويقوم هذا المنهج على دراسة الواقع كما هو، دون تدخل من الباحث، مع تفسير النتائج واستخلاص العلاقات بين مختلف المتغيرات.

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال الاعتماد على المصادر والمراجع في الجانب النظري، إضافة إلى استخدام المقابلة في الجانب التطبيقي لجمع البيانات الميدانية، مما

ساعد على تقديم صورة واضحة وشاملة حول موضوع الدراسة وتحليل نتائجه بشكل علمي ومنهجي.

## (2) عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (10) أفراد من العاملين بالمؤسسة التربوية محل الدراسة، حيث تم اختيارهم بطريقة قصدية نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع البحث وقدرتهم على تقديم معطيات دقيقة حول تأثير الرقمنة على أداء المورد البشري.

وقد روعي في اختيار أفراد العينة تنوع الفئات المهنية داخل المؤسسة، بما يشمل الأساتذة والإداريين والمشرفين التربويين، وذلك بهدف الحصول على تصورات متعددة تعكس الواقع الفعلي لتطبيقات الرقمنة داخل المؤسسة التربوية.

وتعد هذه العينة مناسبة للدراسات الكيفية، حيث تركز على التحليل المعمق للظاهرة المدروسة أكثر من التعميم الإحصائي للنتائج.

## (3) أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك لكونها من أنسب الأدوات في الدراسات ذات المنهج الوصفي الكيفي، حيث تسمح بالحصول على معلومات معمقة ودقيقة حول موضوع الدراسة.

وقد تم اعتماد مقابلة شبه موجهة، تضمنت مجموعة من الأسئلة المنظمة ضمن محاور رئيسية، مع منح الحرية للمبحوثين للتعبير عن آرائهم وتجاربهم بشكل مفتوح.

وقد شملت المقابلة أربعة محاور أساسية هي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة، علاقتهم بالرقمنة).
- المحور الثاني: أثر الرقمنة على الممارسات المهنية داخل المؤسسة.
- المحور الثالث: الكفاءة الرقمية والتكوين والصعوبات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا.
- المحور الرابع: التقبل المهني للرقمنة والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

وقد ساعدت هذه الأداة على جمع بيانات نوعية دقيقة حول واقع استخدام الرقمنة داخل المؤسسة التربوية، وتحليل انعكاساتها على أداء المورد البشري.

### III. حدود الدراسة

#### - الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على متوسطة عبد المجيد مزعاش في ولاية عين تموشنت، وهي مؤسسة تربوية تم اختيارها كمجال لإجراء الدراسة الميدانية، نظراً لكونها تمثل البيئة المناسبة لموضوع البحث، حيث تم فيها جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بإشكالية الدراسة.

#### - الحدود الزمانية:

تندرج هذه الدراسة ضمن فترة زمنية محددة امتدت من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2026، حيث تم تقسيمها إلى مرحلتين أساسيتين. تمثلت المرحلة الأولى في الإطار النظري، وقد امتدت من شهر فيفري إلى نهاية شهر مارس، حيث تم خلالها جمع مختلف المراجع والمصادر، ومعالجة المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة. أما المرحلة الثانية فتمثلت في الجانب التطبيقي، وقد امتدت من شهر أبريل إلى شهر ماي، حيث تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك من خلال التواصل مع أفراد مجتمع الدراسة وتحليل آرائهم من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم الجانب النظري.

#### - الحدود البشرية :

تقتصر الدراسة البشرية على عينة من أفراد الفاعلين التربويين داخل متوسطة عبد المجيد مزعاش بولاية عين تموشنت، حيث شملت (10) أفراد تم اختيارهم بطريقة قصدية باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقديم معطيات دقيقة حول واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة. وقد ضمت العينة أساتذة وإداريين من مستويات علمية وخبرات مهنية مختلفة، بهدف تحقيق تنوع في الآراء والتجارب بما يسمح بفهم أعمق لإشكالية الدراسة من زاوية الممارسة المهنية الفعلية داخل الوسط التربوي.

### IV. عرض بيانات الدراسة

## 1) عرض بيانات الحور الأول : تحليل البيانات الشخصية

يبين المحور الأول المتعلق بالمعلومات الشخصية وأنماط وممارسات العمل اليومية خصائص أفراد العينة، والتي تتكون من 10 أفراد، من خلال مجموعة من المتغيرات الأساسية. فقد أظهرت النتائج الخاصة بالجنس أن العينة تضم 4 ذكور بنسبة 40% و6 إناث بنسبة 60%، مما يعكس حضورًا أكبر للعنصر النسوي داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة، مع وجود توازن نسبي يسمح بتمثيل مختلف وجهات النظر.

كما كشفت النتائج المتعلقة بالسن عن تنوع في الفئات العمرية، حيث شملت العينة فئات من 20 إلى 30 سنة (3 أفراد)، ومن 31 إلى 40 سنة (2 أفراد)، ومن 41 إلى 50 سنة (4 أفراد)، إضافة إلى فرد واحد يفوق 50 سنة، وهو ما يعكس تنوعًا عمرًا يتيح الجمع بين الخبرة المهنية لدى الفئات المتقدمة في السن، والقدرة على التكيف مع الوسائل الرقمية لدى الفئات الشابة، مما يثري التحليل الميداني.

وفيما يخص المؤهل العلمي، فقد تبين أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الماستر (7 أفراد)، يليهم حاملو الليسانس (2 أفراد)، ثم حامل واحد لشهادة تقنية، في حين لم تسجل أي حالة لحاملي شهادة الدكتوراه، وهو ما يدل على مستوى تعليمي مرتفع نسبيًا داخل العينة، يساهم في فهم التحولات الرقمية داخل المؤسسة التربوية والتفاعل معها.

أما من حيث الخبرة المهنية، فقد توزعت العينة بين فئات مختلفة، حيث يمثل من لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة (5 أفراد) النسبة الأكبر، يليهم من لديهم أكثر من 15 سنة (2 أفراد)، ومن تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات (2 أفراد)، بينما يمثل من لديهم أقل من 5 سنوات فرد واحد فقط، مما يعكس هيمنة الخبرة المتوسطة والطويلة داخل العينة، وهو ما يعزز من موثوقية المعطيات المتحصل عليها.

وبالنسبة لعلاقة أفراد العينة بالرقمنة، فقد تبين أن 6 أفراد يستخدمون الوسائل الرقمية نادرًا، بينما يستخدمها 4 أفراد بشكل متقطع، مع غياب الاستخدام اليومي المنتظم، وهو ما يدل على أن الرقمنة داخل المؤسسة التربوية ما تزال في مرحلة تطبيق جزئي، ولم تصل بعد إلى مرحلة التعميم الكامل في الممارسة المهنية.

## 2) عرض بيانات الحور الثاني : أنماط وممارسات العمل اليومية

يهدف هذا المحور إلى تحليل التحولات التي مست الممارسات المهنية اليومية للفاعلين التربويين داخل المؤسسة محل الدراسة، في ظل إدماج الرقمنة في مختلف الجوانب البيداغوجية والإدارية.

وتبين من خلال المعطيات الميدانية أن الرقمنة لم تعد مجرد وسيلة مساعدة، بل أصبحت عنصراً محورياً في تنظيم العمل التربوي والإداري، رغم استمرار بعض الممارسات التقليدية بشكل جزئي نتيجة تفاوت مستوى التمكن من الوسائل الرقمية واختلاف الإمكانيات التقنية المتاحة.

### - التحول في الممارسات اليومية قبل وبعد إدماج الرقمنة

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة أحدثت تحولاً واضحاً في أنماط التواصل داخل المؤسسة التربوية، حيث انتقل الفاعلون التربويون من الاعتماد على وسائل الاتصال التقليدية إلى الاعتماد المكثف على الوسائط الرقمية كالبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وتطبيقات التواصل المختلفة، قد أكد أغلب المبحوثين أنهم كانوا يعتمدون قبل إدماج الرقمنة على المراسلات الورقية والاجتماعات المباشرة والإعلانات التقليدية لتبادل المعلومات، في حين أصبحوا اليوم يعتمدون بشكل كبير على البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وتطبيقات التواصل المختلفة.

كما صرحوا : «أصبح التواصل مع الإدارة أسرع بكثير من السابق، فبدل انتظار المراسلات الورقية نتلقى المعلومات مباشرة عبر المنصة الرقمية». كما أشار مبحوث آخر إلى أن «الرقمنة سهلت التواصل مع الأولياء والتلاميذ ووفرت الوقت والجهد في متابعة مختلف الأنشطة البيداغوجية».

وتبين المعطيات الميدانية أن أغلبية المبحوثين يعتمدون بشكل شبه كلي على الوسائل الرقمية في التواصل مع الإدارة والزملاء والأولياء والتلاميذ، وهو ما يعكس التأثير المباشر للتكنولوجيا في إعادة تشكيل أنماط التفاعل والتواصل داخل المؤسسة. فمن منظور نظرية الحتمية التكنولوجية لم يكن هذا التحول مجرد اختيار فردي للفاعلين التربويين، بل فرضته الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية من سرعة في نقل المعلومات وسهولة في تبادلها وإمكانية الوصول إليها في أي زمان ومكان.

كما تشير النتائج إلى أن الرقمنة أسهمت في تعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين التربويين، وتسهيل تداول المعلومات بصورة فورية، وهو ما أدى إلى تحسين فعالية الأداء التربوي والإداري. ويؤكد ذلك الطرح الأساسي لنظرية للتحتمية التكنولوجية القائم على أن التغير في الوسائل التقنية يقود بالضرورة إلى تغير في أنماط التنظيم والعمل والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات. فكلما تطورت وسائل الاتصال الرقمية، ازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والسرعة في إنجاز المهام. وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة غدير إبراهيم شفيعة (2023)<sup>1</sup>، التي أكدت أن الرقمنة تسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي وتسهيل الإجراءات الإدارية. ويعزز هذا الاتفاق الفرضية التي تقوم عليها نظرية التحتمية التكنولوجية، والتي مفادها أن التكنولوجيا ليست مجرد أداة مساعدة، بل تعد عاملاً أساسياً في إحداث التحولات التنظيمية والمهنية داخل المؤسسات. وعليه، يمكن القول إن التحول الذي شهده التواصل التربوي والإداري داخل المؤسسة محل الدراسة يعد انعكاساً مباشراً لتأثير التكنولوجيا الرقمية في إعادة تشكيل الممارسات المهنية وأنماط التفاعل بين الفاعلين التربويين.

#### - الأنشطة التربوية المعتمدة على الوسائل الرقمية

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة أسهمت في تحسين إعداد الدروس وتقديم المحتوى التعليمي من خلال توفير وسائط رقمية متعددة ساعدت الأساتذة على تبسيط المفاهيم المجردة وجعلها أكثر وضوحاً وجاذبية للمتعلمين، وفي هذا الصدد، أكد أحد المبحوثين أن «استخدام العروض التقديمية والفيديوهات التعليمية ساعد التلاميذ على فهم الدروس بشكل أسرع مقارنة بالطريقة التقليدية»، كما أشار مبحث آخر إلى أن «الوسائل الرقمية جعلت الشرح أكثر تفاعلية وساهمت في جذب انتباه التلاميذ داخل القسم». كما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الفهم والاستيعاب داخل القسم. غير أن بعض أفراد العينة أشاروا إلى أن توظيف هذه الوسائط يتطلب وقتاً إضافياً في التحضير، فضلاً عن ضرورة امتلاك مهارات رقمية كافية لضمان الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة حليلة سعد بوهزاوي ونسرين فرج الجهمي (2024)<sup>2</sup>، التي أكدت أهمية امتلاك الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية للمهارات الرقمية اللازمة للتحكم في أدوات التحول الرقمي وتوظيفها بكفاءة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء

<sup>1</sup> غدير إبراهيم شفيعة، المرجع السابق.

<sup>2</sup> حليلة سعد بوهزاوي ، نسرين فرج الجهمي، المرجع السابق.

وتحقيق الأهداف التربوية. ويعزز هذا الاتفاق فكرة أن نجاح الرقمنة لا يرتبط بتوفر الوسائل التقنية فحسب، بل يتوقف أيضاً على كفاءة المورد البشري وقدرته على استثمارها في العملية التعليمية.

#### - أثر الرقمنة على إعداد الدروس وتقديم المحتوى التعليمي

أكدت أغلب الإجابات أن الرقمنة كان لها أثر إيجابي واضح على طريقة إعداد الدروس وتقديم المحتوى التعليمي، حيث وفرت للمعلم مصادر متعددة ومتنوعة مثل الصور، الفيديوهات، والبرامج التفاعلية، مما ساهم في إثراء المحتوى وجعله أكثر جاذبية للتلاميذ.

كما ساعدت الرقمنة على تبسيط المفاهيم المعقدة من خلال الوسائط المتعددة، وهو ما انعكس إيجاباً على مستوى فهم واستيعاب التلاميذ داخل القسم. غير أن بعض المبحوثين أشاروا إلى أن هذا التطور يتطلب وقتاً إضافياً في التحضير، إضافة إلى ضرورة توفر مهارات رقمية كافية لدى الأستاذ، وهو ما قد يشكل تحدياً لبعض الفاعلين التربويين.

#### - تطور أساليب التقييم التربوي

فيما يلي سنحاول تفسير اجابات المبحوثين فيما يتعلق بأساليب التقييم التربوي في ضوء نظرية الحتمية التكنولوجية التي تنظر إلى التكنولوجيا باعتبارها القوة الأساسية المحركة للتغير داخل المؤسسات الاجتماعية. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدماج الرقمنة أدى إلى إعادة تشكيل أساليب التقييم التربوي، حيث انتقل التقييم من الاعتماد شبه الكلي على الاختبارات الورقية التقليدية إلى توظيف الاختبارات الإلكترونية والأنشطة الرقمية والمتابعة المستمرة عبر المنصات التعليمية. ويعكس هذا التحول التأثير المباشر للتكنولوجيا الرقمية في تغيير الممارسات البيداغوجية وأساليب تقويم التلاميذ.

كما بينت النتائج أن الرقمنة مكنت الأساتذة من متابعة التلاميذ بصورة أكثر دقة وفعالية، من خلال تحديد مستويات التحصيل الدراسي والكشف المبكر عن مواطن القوة والضعف لديهم، مما يسمح بتقديم الدعم البيداغوجي المناسب وتنظيم حصص الاستدراك وفق الاحتياجات الفعلية للمتعلمين. ومن منظور الحتمية التكنولوجية، فإن

هذه الممارسات الجديدة لم تكن لتظهر بهذا الشكل لولا الإمكانيات التي وفرتها الأدوات الرقمية في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها بسرعة ودقة.

وتؤكد النتائج كذلك أن الرقمنة ساهمت في تحسين سرعة التقييم وتقليل الأخطاء البشرية المرتبطة بالتصحيح اليدوي، فضلاً عن تنويع أدوات القياس والتقويم، الأمر الذي جعل عملية التقييم أكثر شمولية وموضوعية. ويؤشر ذلك إلى أن التكنولوجيا لم تعد مجرد وسيلة مساعدة في العملية التعليمية، بل أصبحت عاملاً مؤثراً في إعادة تنظيم آليات التقييم وتوجيهها نحو مستويات أعلى من الكفاءة والدقة.

ورغم هذه التحولات، أظهرت النتائج استمرار حضور التقييم التقليدي داخل المؤسسة التربوية، وهو ما يعكس أن المؤسسة لا تزال تعيش مرحلة انتقالية بين النموذج التقليدي والنموذج الرقمي. غير أن نظرية الحتمية التكنولوجية تفترض أن التطور التكنولوجي يؤدي تدريجياً إلى تراجع الأنماط التقليدية لصالح الأنماط الأكثر توافقاً مع متطلبات البيئة الرقمية، وهو ما بدأت ملامحه تظهر من خلال التوسع المتزايد في استخدام أدوات التقييم الرقمية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة معلم محمد علي (2025)<sup>1</sup>، التي أكدت أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء من خلال تسريع العمليات وتقليل الأخطاء البشرية وتعزيز دقة المعلومات. ويعزز هذا الاتفاق الطرح القائل بأن التكنولوجيا الرقمية أصبحت عاملاً حاسماً في تطوير أساليب التسيير والتقييم داخل المؤسسات، بما فيها المؤسسة التربوية، من خلال فرض أنماط عمل جديدة أكثر كفاءة وفعالية.

#### - أثر الرقمنة على التواصل التربوي والإداري

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة أحدثت تحولاً واضحاً في أنماط التواصل داخل المؤسسة التربوية، حيث انتقل الفاعلون التربويون من الاعتماد على وسائل الاتصال التقليدية إلى الاعتماد المكثف على الوسائط الرقمية كالبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وتطبيقات التواصل المختلفة. وتبين المعطيات الميدانية أن أغلبية المبحوثين يعتمدون بشكل شبه كلي على الوسائل الرقمية في التواصل مع الإدارة والزملاء والأولياء والتلاميذ، وهو ما يعكس التأثير

<sup>1</sup> معلم محمد علي، المرجع السابق.

المباشر للتكنولوجيا في إعادة تشكيل أنماط التفاعل والتواصل داخل المؤسسة. فمن منظور نظرية الحتمية التكنولوجية لم يكن هذا التحول مجرد اختيار فردي للفاعلين التربويين، بل فرضته الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية من سرعة في نقل المعلومات وسهولة في تبادلها وإمكانية الوصول إليها في أي زمان ومكان. كما تشير النتائج إلى أن الرقمنة أسهمت في تعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين التربويين، وتسهيل تداول المعلومات بصورة فورية، وهو ما أدى إلى تحسين فعالية الأداء التربوي والإداري. ويؤكد ذلك الطرح الأساسي لنظرية للحتمية التكنولوجية القائم على أن التغير في الوسائل التقنية يقود بالضرورة إلى تغير في أنماط التنظيم والعمل والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات. فكلما تطورت وسائل الاتصال الرقمية، ازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والسرعة في إنجاز المهام. وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة غدير إبراهيم شفيعة (2023)<sup>1</sup>، التي أكدت أن الرقمنة تسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي وتسهيل الإجراءات الإدارية. ويعزز هذا الاتفاق الفرضية التي تقوم عليها نظرية الحتمية التكنولوجية، والتي مفادها أن التكنولوجيا ليست مجرد أداة مساعدة، بل تعد عاملاً أساسياً في إحداث التحولات التنظيمية والمهنية داخل المؤسسات. وعليه، يمكن القول إن التحول الذي شهده التواصل التربوي والإداري داخل المؤسسة محل الدراسة يعد انعكاساً مباشراً لتأثير التكنولوجيا الرقمية في إعادة تشكيل الممارسات المهنية وأنماط التفاعل بين الفاعلين التربويين.

#### - انعكاسات الرقمنة على العمل الإداري

أجمعت أغلب الإجابات على أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تسهيل العمل الإداري داخل المؤسسة التربوية، خاصة في ما يتعلق بتسجيل النقاط، متابعة الغيابات، الأرشفة الإلكترونية، واستخراج الوثائق.

وقد أدى هذا التحول إلى تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية وتسريع إنجاز المهام الإدارية، مما رفع من فعالية التسيير داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن هذا النظام لا يخلو من بعض الصعوبات، خاصة عند حدوث أعطال تقنية أو ضعف في الاتصال بالإنترنت، مما قد يؤدي إلى تعطيل مؤقت للعمل.

<sup>1</sup> غدير إبراهيم شفيعة، المرجع السابق.

## - تنظيم الوقت والمجهود المهني

أظهرت النتائج أن الرقمنة ساعدت الفاعلين التربويين على تحسين تنظيم وقتهم المهني، حيث أصبحوا يعتمدون على التطبيقات الرقمية في التخطيط للمهام اليومية وتوزيع الأنشطة بين التدريس والتسيير الإداري، وفي هذا السياق، صرح أحد المبحوثين: «أصبحت أستطيع تنظيم عملي اليومي بشكل أفضل من خلال المنصة الرقمية التي تمكنني من متابعة مختلف المهام في وقت قصير». كما أكد مبحوث آخر أن «الرقمنة وفرت علينا الكثير من الوقت الذي كنا نضيعه في البحث عن الوثائق أو إعداد المراسلات الورقية».

كما ساهمت الرقمنة في تقليل الجهد البدني المرتبط بالأعمال الورقية، لكنها في المقابل فرضت نوعاً من الضغط الذهني نتيجة الحاجة المستمرة للتعامل مع التقنيات الرقمية ومواكبة التحديثات المستمرة.

## - ظهور ممارسات مهنية جديدة

من أبرز نتائج الدراسة ظهور ممارسات مهنية جديدة داخل المؤسسة التربوية مرتبطة بالرقمنة، مثل التعليم عن بعد، استخدام المنصات التعليمية، تنظيم اجتماعات رقمية، متابعة رقمية للغيابات والنقاط، وإنشاء أنشطة تعليمية تفاعلية عبر الإنترنت. ويعكس هذا التحول تطوراً تدريجياً في الثقافة المهنية داخل المؤسسة، وانتقالاً من النمط التقليدي إلى نمط أكثر رقمية ومرونة.

## - التعامل مع الأعطال التقنية

أظهرت النتائج أن الفاعلين التربويين يعتمدون على مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع الأعطال التقنية، مثل استخدام بدائل تقليدية، إعادة تشغيل الأجهزة، أو الاستعانة بالمختصين. ويعكس ذلك وجود قدرة نسبية على التكيف مع الظروف التقنية، رغم استمرار بعض الصعوبات المرتبطة بالبنية التحتية وضعف التجهيزات في بعض الأحيان.

## - أثر الرقمنة على الجهد المهني

أجمعت أغلب الآراء على أن الرقمنة ساهمت في تقليل الجهد البدني المرتبط بالأعمال الورقية وتسريع إنجاز المهام، لكنها في المقابل أدت إلى زيادة الجهد الذهني، نتيجة الحاجة المستمرة للتركيز والتعامل مع الأدوات الرقمية والتكيف مع التحديثات التكنولوجية.

وبالتالي يمكن القول إن الرقمنة لم تلغ الجهد المهني، بل أعادت توزيعه بين الجهد البدني والذهني بشكل مختلف.

يتضح من خلال الدراسة التطبيقية أن الرقمنة أحدثت تحولاً عميقاً في الممارسات المهنية داخل المؤسسة التربوية، حيث مست مختلف الجوانب البيداغوجية والإدارية والتواصلية. ورغم أن هذا التحول ساهم في تحسين جودة العمل التربوي وتحديث أساليبه، إلا أنه لا يزال في طور الانتقال، حيث تتعايش الممارسات التقليدية مع الرقمية في ظل تحديات تقنية وبشرية تتطلب مزيداً من التكوين والدعم لضمان إدماج فعال ومستدام للرقمنة داخل الوسط التربوي.

## 3) عرض بيانات المحور الثالث: الكفاءات في التعامل مع المنصات الرقمية

يعالج هذا المحور مستوى الكفاءات الرقمية لدى الفاعلين التربويين داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة، ومدى قدرتهم على استخدام المنصات الرقمية والأدوات التكنولوجية في أداء مهامهم المهنية اليومية.

وتشير المعطيات الميدانية إلى أن الكفاءات الرقمية داخل المؤسسة لا تتسم بالتجانس، بل تتراوح بين مستويات جيدة وممتازة لدى بعض الفاعلين، ومستويات متوسطة أو محدودة لدى فئة أخرى، وهو ما يعكس وجود تفاوت واضح مرتبط بعوامل متعددة مثل العمر، الخبرة المهنية، التكوين، ومدى الانخراط الذاتي في التعلم الرقمي.

## - مستوى الكفاءة الرقمية لدى الفاعلين التربويين

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يقيمون كفاءتهم الرقمية بين المستوى الجيد والمتوسط، مع وجود حالات تعتبر نفسها ذات كفاءة جيدة جداً أو ممتازة، في حين توجد

حالات أخرى ترى أن كفاءتها محدودة نسبياً ويعكس هذا التباين عدم تجانس مستوى التحكم في المنصات الرقمية داخل المؤسسة، حيث أن بعض الفاعلين أصبحوا يعتمدون بشكل يومي على الأدوات الرقمية في أداء مهامهم، بينما لا يزال البعض الآخر في مرحلة الاستخدام الأساسي أو الجزئي.

كما تبين أن الفاعلين ذوي الكفاءة المرتفعة يميلون إلى استخدام أدوات أكثر تنوعاً وحدثة، مثل المنصات التعليمية التفاعلية، برامج التصميم، وبرامج العروض التقديمية، في حين يقتصر استخدام الفئة الأقل كفاءة على برامج التسيير الإداري والبريد المهني وبعض التطبيقات الأساسية فقط.

### - أدوات ومنصات العمل الرقمي المستخدمة

أظهرت إجابات المبحوثين أن المنصات والأدوات الرقمية المستعملة داخل المؤسسة تتنوع بين أدوات بيداغوجية وأخرى إدارية، حيث يتم استخدام المنصات التعليمية في التدريس والتقييم، إضافة إلى برامج العروض التقديمية وبرامج معالجة النصوص في إعداد الدروس.

كما يعتمد الإداريون بشكل أكبر على برامج التسيير المدرسي والبريد المهني في تبادل المعلومات وتنظيم العمل الإداري، إلى جانب استعمال بعض التطبيقات الرقمية في الأرشفة والمتابعة. ويلاحظ أن هذا الاستخدام يختلف من فرد لآخر حسب طبيعة الوظيفة ومستوى التمكن الرقمي، مما يعكس عدم توحيد نمط الاستعمال داخل المؤسسة.

### - مصادر اكتساب الكفاءات الرقمية

بينت النتائج أن اكتساب الكفاءات الرقمية لدى الفاعلين التربويين يتم عبر عدة مصادر متداخلة، أهمها التكوين الذاتي، والتجربة اليومية داخل العمل، وتبادل الخبرات بين الزملاء داخل المؤسسة. كما أشار بعض المبحوثين إلى أهمية الدورات التدريبية الرسمية، رغم أنها تبقى غير كافية أو غير منتظمة بالشكل المطلوب.

ويعكس هذا الوضع أن التعلم الرقمي داخل المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الجهد الفردي والممارسة اليومية، أكثر من اعتماده على التكوين المؤسسي، وهو ما يفسر وجود تفاوت واضح في مستوى الكفاءة الرقمية بين الأفراد.

## - فعالية التكوين في المجال الرقمي

أجمعت أغلب الآراء على أن التكوين المقدم في مجال الرقمنة لا يزال غير كافٍ ولا يواكب بشكل كامل متطلبات العمل التربوي الحديث. حيث أشار المبحوثون إلى أن التكوينات غالباً ما تكون محدودة من حيث المدة والمحتوى، ولا تغطي جميع الجوانب العملية المرتبطة باستخدام المنصات الرقمية.

كما اعتبر البعض أن غياب التكوين المستمر يشكل عائقاً حقيقياً أمام تحسين الكفاءة الرقمية، خاصة لدى الفئات التي تجد صعوبة في التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة، مما يؤدي إلى تفاوت إضافي داخل المؤسسة.

## - الصعوبات التي تواجه استخدام المنصات الرقمية

أظهرت المعطيات الميدانية أن الفاعلين التربويين يواجهون عدة صعوبات أثناء استخدام الوسائل الرقمية، من أبرزها ضعف أو انقطاع الإنترنت، نقص التجهيزات التقنية، وصعوبة التعامل مع بعض التطبيقات الحديثة.

كما أشار بعض المبحوثين إلى أن التحديثات التقنية المستمرة تمثل تحدياً إضافياً، إلى جانب ضعف الصيانة والدعم التقني داخل المؤسسة. وتؤدي هذه العوامل إلى تعطيل بعض المهام أو إبطائها، مما يدفع بعض الفاعلين إلى العودة أحياناً إلى الطرق التقليدية.

## - التفاوت في الكفاءات الرقمية داخل المؤسسة

أكدت أغلب الإجابات وجود تفاوت واضح في الكفاءات الرقمية بين الفاعلين التربويين، حيث يرتبط هذا التفاوت بعدة عوامل أساسية مثل الفئة العمرية، الخبرة المهنية، مستوى التكوين، ومدى الاهتمام الشخصي بالتكنولوجيا.

وقد انعكس هذا التفاوت على طريقة أداء المهام داخل المؤسسة، إذ يتميز الفاعلون الأكثر كفاءة بسرعة أكبر في الإنجاز وجودة أعلى في استخدام الأدوات الرقمية، بينما يواجه الآخرون صعوبات تؤثر على وتيرة العمل.

## - أثر الكفاءة الرقمية على الأداء المهني

أظهرت النتائج أن التحكم الجيد في الأدوات الرقمية ينعكس إيجاباً على جودة الأداء التربوي والإداري، حيث يساهم في تحسين جودة التدريس، تسهيل التسيير الإداري، وتسريع معالجة البيانات.

في المقابل، يؤدي ضعف الكفاءة الرقمية إلى بطء في إنجاز المهام، وارتفاع نسبة الأخطاء، إضافة إلى تراجع الثقة في استخدام التكنولوجيا، مما يحد من فعالية الرقمنة داخل المؤسسة التربوية.

## - استراتيجيات تطوير الكفاءات الرقمية

أفادت النتائج أن الفاعلين التربويين يعتمدون على عدة استراتيجيات لتطوير كفاءاتهم الرقمية، أهمها التعلم الذاتي، متابعة الشروحات والدورات عبر الإنترنت، الاستفادة من خبرات الزملاء، إضافة إلى الممارسة اليومية داخل العمل.

كما يشارك بعضهم في دورات تدريبية عند توفرها، وهو ما يعكس وجود إرادة فردية لتطوير المهارات الرقمية رغم محدودية التكوين المؤسسي.

يتضح من خلال هذا المحور أن الكفاءات الرقمية داخل المؤسسة التربوية تتسم بالتفاوت وعدم التجانس، حيث توجد فئة تمتلك كفاءات جيدة إلى ممتازة، مقابل فئة أخرى ذات مستوى متوسط أو محدود. ويرتبط هذا التفاوت بعدة عوامل أبرزها التكوين، الخبرة، العمر، والبنية التحتية التقنية.

كما أن استخدام المنصات الرقمية أصبح واقعاً داخل المؤسسة، إلا أن فعاليته ما تزال مرتبطة بمدى توفر التكوين المستمر والدعم التقني والتجهيزات المناسبة. وبذلك يمكن القول إن تطوير الكفاءات الرقمية يعد شرطاً أساسياً لنجاح عملية الرقمنة وضمان تحسين الأداء التربوي والإداري داخل المؤسسة.

## (2) عرض بيانات المحور الرابع: تقبل الرقمنة والملاحظات المرتبطة بها داخل المؤسسة التربوية

يعالج هذا المحور درجة تقبل الفاعلين التربويين لعملية إدماج الرقمنة داخل المؤسسة التربوية، إضافة إلى أبرز الملاحظات والانطباعات المرتبطة بهذا التحول، سواء من حيث الدعم أو المقاومة أو الصعوبات التي تواجه التطبيق الفعلي للوسائل الرقمية. وقد استند التحليل إلى إجابات أفراد من أساتذة وإداريين ومشرفين تربويين، وهو ما سمح بتكوين صورة شاملة حول اتجاهات الفاعلين نحو الرقمنة داخل المؤسسة، والعوامل المؤثرة في مواقفهم.

وتشير النتائج بصفة عامة إلى أن الرقمنة أصبحت تُنظر إليها داخل المؤسسة التربوية باعتبارها ضرورة حتمية وإصلاحاً لا يمكن تجاوزه، إلا أن مستوى التقبل يظل متفاوتاً بين الفاعلين، ويخضع لجملة من الاعتبارات المهنية والتنظيمية والتقنية، مما يجعل عملية التحول الرقمي عملية تدريجية وليست آنية أو مكتملة.

#### - نظرة الفاعلين التربويين إلى الرقمنة كضرورة إصلاحية

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب المبحوثين ينظرون إلى الرقمنة باعتبارها ضرورة أساسية لتحديث المؤسسة التربوية وتحسين أدائها، سواء على المستوى الإداري أو البيداغوجي. وقد تكررت في إجاباتهم فكرة أن الرقمنة أصبحت "إصلاحاً ضرورياً" و"أمراً لا يمكن تجنبه"، وهو ما يعكس وعياً متزايداً بأهمية التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم وتسهيل العمل اليومي داخل المؤسسة.

كما بينت المعطيات أن الرقمنة ساهمت فعلاً في تحسين سرعة الخدمات، تنظيم الملفات، وتطوير المتابعة التربوية، مما عزز من قناعة العديد من الفاعلين بجودتها العملية، رغم استمرار بعض التحفظات.

#### - درجة التقبل داخل المؤسسة التربوية

أظهرت النتائج أن درجة تقبل الرقمنة داخل المؤسسة تتراوح بين التقبل المتوسط والعالي نسبياً، حيث أن أغلب العاملين أصبحوا أكثر تقبلاً للتكنولوجيا مقارنة بالسابق، إلا أن هذا التقبل لا يزال غير متجانس.

وقد تبين أن الفئات الشابة من الأساتذة والإداريين أكثر تقبلاً واستعمالاً للوسائل الرقمية، في حين يظهر بعض التردد لدى الفئات الأكبر سناً أو الأقل خبرة، وهو ما يبرز تأثير

العوامل العمرية والخبرة المهنية في تشكيل الموقف من الرقمنة. كما أن الإدارة تميل إلى مستوى أعلى من الالتزام بتطبيق الرقمنة مقارنة ببعض الفاعلين التربويين.

#### - عوامل تعزيز تقبل الرقمنة

أشارت النتائج إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تعزيز تقبل الرقمنة داخل المؤسسة التربوية، من أهمها التكوين المستمر، توفير الوسائل التقنية، وتحسين البنية التحتية مثل الإنترنت والصيانة.

كما يلعب التحفيز والدعم الإداري دوراً مهماً في تشجيع الفاعلين على استخدام التكنولوجيا، إلى جانب الثقافة التنظيمية المنفتحة التي تساعد على تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الاستعداد النفسي والمهني للتعامل مع الرقمنة.

#### - مظاهر المقاومة والملاحظات السلبية

رغم الاتجاه العام الإيجابي، إلا أن الدراسة أظهرت وجود بعض مظاهر المقاومة أو التحفظ تجاه الرقمنة داخل المؤسسة. حيث أشار عدد من المبحوثين إلى أن بعض الموظفين والأساتذة يخشون من التغيير أو من زيادة الأعباء المهنية المرتبطة باستخدام الوسائل الرقمية.

كما تم تسجيل تخوفات مرتبطة بفقدان الطرق التقليدية في العمل، أو فقدان الوثائق في الأنظمة الرقمية، إضافة إلى القلق من الأعطال التقنية أو زيادة الرقابة المهنية. وتعتبر هذه الملاحظات مؤشراً على وجود مقاومة ناتجة عن عوامل نفسية وتنظيمية أكثر منها تقنية فقط.

#### - دور الثقافة التنظيمية والإدارة

بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تلعب دوراً محورياً في تحديد درجة نجاح أو تعثر عملية إدماج الرقمنة. فالثقافة المنفتحة على التغيير والتجديد تساهم في تسهيل التحول الرقمي، بينما الثقافة التقليدية تمثل عائقاً أمام سرعة التطبيق.

كما أكدت المعطيات أن الإدارة تلعب دوراً أساسياً في دعم الرقمنة من خلال توفير الوسائل، تنظيم التكوينات، وتشجيع الابتكار واستخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة. ويظهر أن مستوى الدعم الإداري يؤثر بشكل مباشر على درجة تقبل الفاعلين لهذا التحول.

#### - أثر التكوين والوسائل على التقبل

أظهرت الدراسة أن التكوين المستمر يعد عاملاً أساسياً في تحسين تقبل الرقمنة داخل المؤسسة، حيث يساعد على تقليل التخوفات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، ويزيد من ثقة الفاعلين في قدراتهم الرقمية.

كما أن توفر الوسائل التقنية مثل الإنترنت، الأجهزة، والصيانة يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز هذا التقبل، في حين أن نقصها يؤدي إلى إضعاف الحماس تجاه الرقمنة وخلق نوع من المقاومة غير المباشرة.

#### - أثر الرقمنة على جودة العمل التربوي

أجمعت أغلب إجابات العينة على أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة العمل التربوي داخل المؤسسة، سواء من حيث سرعة الإنجاز، تحسين التنظيم الإداري، أو تطوير المتابعة التربوية للتلاميذ.

كما أن الرقمنة ساهمت في رفع فعالية العمل داخل المؤسسة، رغم أن بعض الفاعلين ما زالوا يعبرون عن تخوفات مرتبطة بالضغط المهني أو كثرة المتابعة الرقمية، وهو ما يعكس وجود مرحلة انتقالية في التكيف مع هذا التحول.

#### - مستقبل الرقمنة داخل المؤسسة التربوية

أشارت أغلب الآراء إلى أن مستقبل الرقمنة داخل المؤسسة التربوية يبدو واعداً، حيث من المتوقع أن تتوسع بشكل أكبر في مختلف مجالات التسيير والتدريس. كما يرى المبحوثون أن المدرسة الجزائرية تتجه تدريجياً نحو نموذج تعليمي رقمي أكثر تطوراً، شريطة توفير التكوين المستمر وتحسين البنية التحتية الرقمية.

يتضح من خلال هذا المحور أن تقبل الرقمنة داخل المؤسسة التربوية يمثل عملية تدريجية تتأرجح بين القبول والتحفظ، حيث أصبحت الرقمنة تنظر إليها كضرورة إصلاحية

لا يمكن الاستغناء عنها، رغم وجود بعض الملاحظات والتخوفات المرتبطة بالتغيير والضغط المهني.

كما تبين أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بعدة عوامل أساسية، أبرزها التكوين المستمر، توفر الوسائل التقنية، دعم الإدارة، والثقافة التنظيمية المنفتحة. وبذلك يمكن القول إن الرقمنة داخل المؤسسة التربوية تتجه نحو التوسع المستقبلي، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز شروطها التنظيمية والتقنية لضمان تقبل أوسع وأكثر فعالية من قبل جميع الفاعلين التربويين.

## V. نتائج الدراسة

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية، المستخلصة من المقابلات التي أجريت مع أفراد العينة من مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة، عن جملة من النتائج التي تعكس واقع تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية. وقد أظهرت المعطيات الأولية أن العينة تتسم بتنوع في الخصائص الديموغرافية والمهنية، حيث تبين تفوق نسبة الإناث (60%) مقارنة بالذكور (40%)، إضافة إلى هيمنة الفئة العمرية ما بين 41 و50 سنة بنسبة (40%)، وهو ما يعكس وجود خبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة. كما أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الماستر بنسبة (70%)، مع تركيز سنوات الخبرة بين 11 و15 سنة بنسبة (50%)، مما يمنح خلفية مهنية وأكاديمية تسمح بفهم التحولات المرتبطة بإدماج الوسائل الرقمية داخل بيئة العمل التربوي.

وقد بينت نتائج المقابلات أن استخدام الوسائل الرقمية داخل المؤسسة ما يزال محدوداً، حيث صرّح أغلب المبحوثين أنهم لا يعتمدون عليها بشكل يومي منتظم، بل يتم استخدامها بشكل نادر أو متقطع عند الحاجة فقط، خاصة في بعض المهام الإدارية والبيداغوجية، في حين لا تزال بعض العمليات تُنجز بالطرق التقليدية. وقد علل المبحوثون ذلك بوجود صعوبات تقنية وتنظيمية، أبرزها ضعف شبكة الإنترنت، ونقص الوسائل الرقمية، إضافة إلى محدودية التكوين في هذا المجال، وهو ما جعل إدماج الرقمنة يتم بشكل جزئي وغير مستقر داخل الممارسة المهنية اليومية. ويُفهم من هذا المعطى أن التكنولوجيا داخل المؤسسة لا تعمل بشكل مستقل أو تلقائي، بل تخضع لظروف تنظيمية وبشرية تؤثر في وتيرة استخدامها، وهو ما يتماشى مع التصور الذي يرى أن الوسيلة التقنية تتأثر بسياقها الاجتماعي داخل المؤسسة.

وفي المقابل، أوضحت إجابات المبحوثين أن الرقمنة بدأت تفرض حضورها تدريجيًا في مختلف أنشطة العمل التربوي، حيث أكدوا أنها أصبحت تُستخدم في التحضير للدروس والتقديم والتقييم والتسيير الإداري بدل الاعتماد الكلي على الطرق التقليدية. وقد برروا ذلك بأن الوسائل الرقمية ساعدتهم على تقليص الوقت وتسهيل إنجاز المهام وتحسين التنظيم الإداري، وهو ما يدل على بداية تحول فعلي في أنماط العمل. وهذا التحول التدريجي في أساليب الأداء يعكس الفكرة التي تنطلق منها المقاربة المعتمدة، والتي ترى أن إدخال التكنولوجيا يؤدي تدريجيًا إلى إعادة تشكيل الممارسات المهنية وليس تغييرها بشكل فوري أو كامل.

كما بينت نتائج المقابلات أن العملية التعليمية شهدت تغيرًا من خلال إدماج الوسائط الرقمية والعروض التقديمية والفيديوهات التعليمية، حيث صرح المبحوثون أن ذلك جعل الدروس أكثر تفاعلية وسهولة في الفهم. كما أكدوا أن التقييم أصبح إلكترونيًا وأن تسجيل النقاط والغيابات أصبح أسرع وأكثر دقة، وهو ما انعكس على تحسين الأداء التربوي والإداري. ويعكس هذا المعطى أن الوسائل الرقمية لم تعد مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت عنصرًا مؤثرًا في تنظيم العمل اليومي وإعادة تشكيل طرق إنجازها، وهو ما ينسجم مع الطرح الذي يعتبر التكنولوجيا قوة فاعلة داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالكفاءات الرقمية، فقد أوضح أغلب المبحوثين أن مستواهم يتراوح بين المتوسط والجيد، مع اعتماد كبير على التعلم الذاتي وتبادل الخبرات أكثر من التكوين الرسمي. وقد عللوا ذلك بضعف التكوين في الرقمنة، مما دفعهم إلى تطوير مهاراتهم عبر الممارسة اليومية، وهو ما يفسر وجود تفاوت بين الأفراد حسب السن والخبرة المهنية ومدى التفاعل مع التكنولوجيا، بما يعكس أن اكتساب المهارات الرقمية يتم بشكل تدريجي داخل بيئة العمل وليس بشكل مباشر أو مؤسساتي كامل.

وفي المقابل، كشفت إجابات المبحوثين عن وجود صعوبات تحد من فعالية استخدام الرقمنة، مثل ضعف الإنترنت، نقص التجهيزات، الأعطال التقنية، إضافة إلى ضغط العمل الناتج عن كثافة المهام الرقمية، وهو ما دفع بعضهم إلى اعتماد نظام مزدوج يجمع بين الأسلوب التقليدي والرقمي كطريقة للتكيف مع الواقع المهني. وهذا الوضع يوضح أن إدماج التكنولوجيا داخل المؤسسة لا يتم بشكل خطي، بل يتشكل وفق

توازنات بين الإمكانيات التقنية والقدرات البشرية، وهو ما تؤكدته المقاربة التي تعتبر أن التكنولوجيا لا تحدث تغييراً آلياً بل تتفاعل مع البيئة التنظيمية.

وفي ضوء ذلك، يتضح أن العلاقة بين أفراد العينة والوسائل الرقمية ما تزال علاقة انتقالية وغير مستقرة، تعتمد على الاستخدام الجزئي أكثر من الاستخدام الدائم، وهو ما يعكس أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يزال في مرحلة التطور ولم يصل بعد إلى مرحلة التعميم الكامل.

وعند قراءة هذه النتائج في مجملها، يتبين أن إدخال الرقمنة داخل المؤسسة لم يكن مجرد تغيير تقني، بل ساهم في إعادة تنظيم العمل وأساليب التسيير والتفاعل بين الفاعلين بشكل تدريجي، وهو ما ينسجم مع المقاربة المعتمدة التي ترى أن التكنولوجيا لا تقتصر على كونها أدوات، بل تسهم في إعادة تشكيل بنية العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.

تكشف النتائج المتحصل عليها أن الرقمنة لم تقتصر على إدخال أدوات تقنية جديدة داخل المؤسسة التربوية، بل أسهمت في إحداث تحولات جوهرية في أساليب العمل والتواصل والتنسيق بين مختلف الفاعلين التربويين. ويمكن تفسير هذه التحولات في ضوء نظرية الحتمية التكنولوجية التي تنظر إلى التكنولوجيا باعتبارها قوة فاعلة ومؤثرة في تشكيل البنى الاجتماعية والتنظيمية وتوجيه مسارات التغيير داخل المؤسسات.

فقد بينت النتائج أن اعتماد الوسائط الرقمية أدى إلى تجاوز العديد من القيود المرتبطة بالممارسات التقليدية، من خلال تسريع تداول المعلومات وتسهيل الوصول إليها وتحسين آليات التنسيق والمتابعة. ووفقاً لمنطق الحتمية التكنولوجية، فإن هذا التغيير لم يكن نتيجة قرار تنظيمي فقط، بل جاء استجابة للخصائص التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية نفسها، والتي فرضت أنماطاً جديدة من العمل أكثر سرعة وفعالية مقارنة بالأساليب التقليدية.

كما أظهرت النتائج أن الرقمنة أسهمت في تطوير الممارسات المهنية للأساتذة والإداريين، حيث أصبح إنجاز العديد من المهام يتم بطرق رقمية تعتمد على المنصات الإلكترونية وقواعد البيانات والاتصال الفوري. ويعكس ذلك التأثير المباشر للتكنولوجيا

في إعادة تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسة التربوية، بما يتوافق مع الطرح الأساسي للحتمية التكنولوجية الذي يفترض أن التطور التقني يقود إلى تحولات في أنماط السلوك والتنظيم والعمل.

ومن جهة أخرى، كشفت النتائج عن استمرار بعض الممارسات التقليدية إلى جانب الممارسات الرقمية، خاصة في مجالات التوثيق والأرشفة وبعض الإجراءات الإدارية. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يحدث بصورة آنية، بل يمر بمراحل انتقالية تتعايش خلالها الأنماط القديمة والجديدة إلى أن تفرض التكنولوجيا منطقتها بصورة كاملة على مختلف الممارسات التنظيمية.

كما بينت النتائج أن الرقمنة أسهمت في تحسين جودة الأداء المهني من خلال تقليص الوقت والجهد المبذولين في إنجاز المهام، وتوفير معلومات دقيقة تساعد على اتخاذ القرارات ومتابعة مختلف الأنشطة التربوية والإدارية. ويؤكد ذلك الفرضية المركزية للحتمية التكنولوجية التي ترى أن التكنولوجيا ليست مجرد أداة محايدة، وإنما عامل أساسي في إحداث التغيير وتحسين كفاءة المؤسسات وتطوير وظائفها.

وعموماً، تدل النتائج على أن الرقمنة أصبحت عاملاً حاسماً في إعادة تشكيل المؤسسة التربوية المعاصرة، حيث فرضت أنماطاً جديدة من التواصل والتسيير والتقييم والمتابعة، وأدت إلى إحداث تحولات تنظيمية ومهنية عميقة تعكس الدور المتزايد للتكنولوجيا في توجيه مسار التغيير داخل المؤسسات التربوية.

## VI. تحليل بيانات الدراسة

انطلاقاً من المعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال المقابلات التي أجريت مع أفراد العينة داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة، يمكن تحليل نتائج هذه الدراسة في ضوء الفرضية العامة والفرضيات الفرعية، مع الاستناد إلى المقاربة النظرية المعتمدة والمتمثلة في نظرية الحتمية التكنولوجية، والتي ترى أن التكنولوجيا ليست مجرد أدوات تقنية مساعدة داخل التنظيمات، بل هي قوة فاعلة

تؤدي إلى إعادة تشكيل البنى التنظيمية وأنماط العمل وأساليب التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق، فإن تحليل النتائج لا يقتصر على وصف التحولات الرقمية، بل يتجاوز ذلك إلى تفسير كيفية تأثير هذه التحولات على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة التربوية الجزائرية.

## 1- تحليل البيانات على ضوء الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة للدراسة على أن التحول الرقمي يؤثر في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية من خلال إعادة تشكيل أنماط العمل وأساليب التفاعل وطرق التسيير في سياق تنظيمي وثقافي محدد. ومن خلال المعطيات الميدانية التي تم جمعها عبر المقابلات مع أفراد العينة، تبين أن الرقمنة أحدثت مجموعة من التغيرات الواضحة داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة، سواء على مستوى الأداء المهني أو على مستوى العلاقات والتفاعلات التنظيمية بين مختلف الفاعلين.

فقد كشفت النتائج أن استخدام الوسائل الرقمية أصبح حاضراً في العديد من الأنشطة الإدارية والبيداغوجية، حيث تم توظيف الحاسوب والمنصات الرقمية والبرامج المعلوماتية في إنجاز عدد من المهام التي كانت تتم سابقاً بطرق تقليدية. وقد انعكس ذلك على أساليب العمل اليومية من خلال تسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين عملية تبادل البيانات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج أن التحول الرقمي لم يقتصر على الجانب التقني فقط، بل امتد ليشمل طريقة تنظيم العمل والتنسيق بين العاملين، حيث أصبح التواصل يتم بطرق أكثر سرعة ومرونة مقارنة بالسابق. وقد ساهم ذلك في تعزيز فعالية الأداء المهني وتقليص الوقت المستغرق في تنفيذ العديد من المهام الإدارية والتربوية، الأمر الذي أدى إلى تحسين مستوى الإنجاز داخل المؤسسة.

وتظهر هذه المعطيات أن التكنولوجيا لم تكن مجرد وسيلة مساعدة استخدمت لتسهيل العمل، وإنما أصبحت عاملاً مؤثراً في إعادة تنظيم الممارسات المهنية وأساليب التسيير. وهذا ما تؤكدته المقاربة النظرية المعتمدة والمتمثلة في نظرية الحتمية التكنولوجية، التي ترى أن التكنولوجيا تمتلك قدرة على إحداث تغيرات في البنى التنظيمية وأنماط العمل والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات. فالنتائج الميدانية أوضحت أن إدخال الرقمنة

أدى إلى ظهور أشكال جديدة من التواصل والتنسيق والعمل، وهو ما يعكس التأثير المباشر للتكنولوجيا على البيئة المهنية.

كما أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة يرتبط بعدة عوامل تنظيمية وبشرية، من بينها مستوى التكوين، وتوفر الوسائل التقنية، ومدى استعداد العاملين للتكيف مع المستجدات الرقمية. وهذا يدل على أن تأثير الرقمنة لا يتم بصورة آلية، وإنما يتشكل في إطار البيئة التنظيمية التي يتم تطبيقها فيها، وهو ما يفسر التفاوت في درجة الاستفادة من التقنيات الرقمية بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج المتوصل إليها تؤكد صحة الفرضية العامة، إذ تبين أن التحول الرقمي ساهم فعلاً في إعادة تشكيل أنماط العمل وأساليب التفاعل وطرق التسيير داخل المؤسسة التربوية، كما ساهم في إحداث تغييرات ملموسة في أداء الموارد البشرية. وتتوافق هذه النتائج مع ما تذهب إليه المقاربة النظرية المعتمدة التي تنظر إلى التكنولوجيا باعتبارها قوة مؤثرة في إعادة تشكيل الممارسات التنظيمية والمهنية داخل المؤسسات الحديثة.

ويعود ذلك إلى كون إدخال الوسائل الرقمية داخل المؤسسة التربوية قد أحدث انتقالاً تدريجياً من أسلوب العمل التقليدي القائم على المعالجة الورقية والإجراءات اليدوية إلى أسلوب عمل يعتمد على الرقمنة والتطبيقات المعلوماتية، وهو ما ساهم في رفع سرعة إنجاز المهام وتحسين دقة المعطيات وتقليل هامش الخطأ، إضافة إلى تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين التربويين. كما أن هذا التحول أفضى إلى إعادة تنظيم الزمن المهني بشكل أكثر انسيابية، الأمر الذي انعكس على فعالية الأداء داخل المؤسسة.

كما يرتبط هذا التغير أيضاً بتوسع الاعتماد على الأدوات الرقمية في مختلف الجوانب الإدارية والبيداغوجية، مما أدى إلى إعادة تشكيل طريقة التسيير وأساليب التواصل داخل المؤسسة، حيث أصبح التفاعل أكثر مباشرة وسرعة مقارنة بالنمط التقليدي. وهذا ما يعكس أن الرقمنة لم تعد مجرد وسيلة مساعدة، بل أصبحت عنصراً مؤثراً في بنية العمل التنظيمي.

## 2- تحليل الفرضية الفرعية الأولى

تتص الفرضية الفرعية الأولى على أن الرقمنة تساهم في تحسين الأداء المهني للفاعلين داخل المؤسسة التربوية من خلال تسهيل إنجاز المهام وتوفير الوقت والجهد. ومن خلال تحليل المعطيات الميدانية المستخلصة من المقابلات، تبين أن أغلب أفراد العينة أجمعوا على أن استخدام الوسائل الرقمية ساعد في تسريع العديد من العمليات الإدارية والبيداغوجية التي كانت تتطلب وقتاً وجهداً أكبر عند إنجازها بالطرق التقليدية.

فقد أظهرت النتائج أن الرقمنة سهلت عملية إعداد الوثائق الإدارية وحفظها واسترجاعها، كما ساهمت في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، الأمر الذي انعكس إيجاباً على سير العمل اليومي. وأشار عدد من المبحوثين إلى أن استخدام الحاسوب والبرمجيات الرقمية مكّنهم من أداء مهامهم بصورة أكثر دقة وتنظيماً، خاصة فيما يتعلق بإعداد التقارير ومتابعة الملفات المختلفة.

كما بينت النتائج أن الوسائل الرقمية ساهمت في تقليص الوقت المستغرق في إنجاز الأعمال الروتينية، مما أتاح للفاعلين التربويين فرصة أكبر للتركيز على الجوانب الأساسية المرتبطة بالعملية التعليمية والتربوية. وقد انعكس ذلك على مستوى الأداء المهني من خلال تحسين جودة العمل ورفع درجة الفعالية في تنفيذ المهام

وتكشف هذه النتائج أن التكنولوجيا أصبحت تؤدي دوراً محورياً في تحسين الأداء داخل المؤسسة التربوية، حيث لم تعد مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت عنصراً أساسياً في تنظيم العمل وتطويره. وهذا ما يتوافق مع المقاربة النظرية المعتمدة، التي تؤكد أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل وفي طرق أداء الأفراد لمهامهم المهنية، من خلال توفير أدوات أكثر كفاءة وفعالية.

ورغم هذه الإيجابيات، فقد أشار بعض أفراد العينة إلى وجود عدد من الصعوبات المرتبطة باستخدام الرقمنة، من بينها ضعف التكوين في بعض الأحيان أو محدودية الإمكانيات التقنية المتاحة، إلا أن هذه الصعوبات لم تمنعهم من الإقرار بالدور الإيجابي الذي تؤديه الرقمنة في تحسين الأداء المهني.

وعليه، يمكن القول إن النتائج المتوصل إليها تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث تبين أن الرقمنة ساهمت في تحسين الأداء المهني للفاعلين داخل المؤسسة التربوية من خلال تسهيل إنجاز المهام وتوفير الوقت والجهد وتحسين مستوى التنظيم والدقة في العمل.

ويظهر ذلك من خلال التحول الملحوظ في طريقة إنجاز المهام اليومية، إذ أصبح العمل يعتمد على الوسائل الرقمية في الإعداد والمتابعة والتوثيق، مما ساعد على تقليص الإجراءات التقليدية المعقدة التي كانت تستغرق وقتاً وجهداً أكبر. كما أدى اعتماد التطبيقات والمنصات الرقمية إلى تسريع معالجة المعطيات الإدارية والبيداغوجية، وهو ما انعكس بشكل مباشر على رفع فعالية الأداء وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة.

كما ساهم هذا التحول في تعزيز التنظيم الداخلي للمهام، حيث أصبحت العمليات أكثر ترتيباً وانسيابية بفضل استخدام الأنظمة الرقمية في التخطيط والمتابعة والأرشفة، الأمر الذي قلل من الأخطاء وساهم في تحسين مستوى الدقة في تنفيذ الأعمال.

### 3- تحليل الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن الرقمنة تفرض على الفاعلين داخل المؤسسة التربوية اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية. وقد أظهرت النتائج الميدانية وجود علاقة واضحة بين استخدام التكنولوجيا وبين الحاجة إلى تطوير القدرات المهنية والمعرفية للعاملين داخل المؤسسة.

فقد بينت المقابلات أن التحول نحو الرقمنة جعل العديد من الفاعلين مطالبين بإتقان استخدام الحاسوب والبرمجيات المختلفة والمنصات الرقمية المستعملة في العمل الإداري والتربوي. كما أشار المبحوثون إلى أن التعامل مع الوسائل الرقمية يتطلب مستوى معيناً من المعرفة التقنية والقدرة على التعلم المستمر لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال.

وأظهرت النتائج كذلك أن بعض العاملين تمكنوا من تطوير مهاراتهم الرقمية من خلال التكوينات التي نظمتها الجهات الوصية، في حين اعتمد آخرون على التعلم الذاتي واكتساب الخبرة من خلال الممارسة اليومية. ويعكس ذلك وجود وعي متزايد بأهمية المهارات الرقمية باعتبارها شرطاً أساسياً للاندماج في بيئة العمل الحديثة.

كما كشفت المعطيات أن الرقمنة لم تؤثر فقط على الجانب التقني، بل ساهمت أيضاً في تنمية مهارات أخرى مثل سرعة التكيف مع التغيير، والقدرة على حل المشكلات، وتنظيم العمل، والتواصل الإلكتروني. وهو ما يدل على أن التحول الرقمي أصبح

يتطلب مجموعة متكاملة من الكفاءات المهنية التي تتجاوز مجرد معرفة استخدام الأدوات التكنولوجية.

ويتفق هذا المعطى مع المقاربة النظرية المعتمدة، التي ترى أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى ظهور متطلبات جديدة داخل المؤسسات، ويفرض على الأفراد اكتساب معارف ومهارات تتلاءم مع طبيعة التحولات التي تفرضها التكنولوجيا. فكلما توسع استخدام الوسائل الرقمية، ازدادت الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية القادرة على التعامل معها بكفاءة وفعالية.

كما أوضحت النتائج أن مستوى الاستفادة من الرقمنة يختلف من فرد إلى آخر تبعاً لمستوى التأهيل والخبرة والقدرة على التكيف مع التغيرات الجديدة، وهو ما يؤكد أهمية الاستثمار في التكوين المستمر باعتباره أحد الشروط الأساسية لنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية.

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار الفرضية الفرعية الثانية متحققة، حيث أثبتت النتائج أن الرقمنة ساهمت في بروز الحاجة إلى اكتساب مهارات وكفاءات جديدة، وأصبحت عاملاً أساسياً في تطوير القدرات المهنية للفاعلين داخل المؤسسة التربوية.

ويعود ذلك إلى كون إدماج الوسائل الرقمية في العمل التربوي قد فرض واقعاً مهنيّاً جديداً يتطلب التعامل مع التطبيقات والمنصات المعلوماتية، مما دفع الفاعلين إلى تطوير مهاراتهم الرقمية سواء من خلال التكوينات المنظمة أو عبر التعلم الذاتي والممارسة اليومية داخل بيئة العمل. كما أن التفاعل المستمر مع الأدوات الرقمية ساهم في تحسين القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز المهام الإدارية والبيداغوجية بكفاءة أكبر.

كما أفرز هذا التحول نوعاً من الديناميكية في اكتساب المهارات، حيث لم يعد التكوين مقتصرًا على الجانب النظري فقط، بل أصبح مرتبطاً بشكل مباشر بالممارسة والتطبيق، وهو ما ساعد على تعزيز القدرات المهنية بشكل تدريجي لدى مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

#### 4- تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن الرقمنة تواجه مجموعة من التحديات والصعوبات التي قد تحد من فعاليتها داخل المؤسسة التربوية. وقد أظهرت النتائج الميدانية أن عملية التحول الرقمي، رغم ما تحمله من إيجابيات، لا تخلو من بعض العراقيل التي تؤثر في مستوى الاستفادة منها.

فقد بينت المعطيات أن من أبرز الصعوبات التي يواجهها الفاعلون داخل المؤسسة ضعف الإمكانيات التقنية في بعض الأحيان، إضافة إلى محدودية التجهيزات الرقمية وعدم توفرها بالشكل الكافي لجميع المستخدمين. كما أشار بعض المبحوثين إلى وجود مشكلات مرتبطة بالاتصال بشبكة الإنترنت أو الأعطال التقنية التي قد تعرقل سير العمل.

وأوضحت النتائج أيضاً أن نقص التكوين يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه عملية الرقمنة، حيث يجد بعض العاملين صعوبة في التعامل مع الوسائل الرقمية بسبب محدودية خبرتهم التقنية أو عدم حصولهم على تكوين كافٍ يمكنهم من استغلال هذه الوسائل بالشكل المطلوب. وقد يؤدي ذلك إلى ضعف الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الرقمنة.

كما كشفت المعطيات عن وجود تفاوت في درجة تقبل التكنولوجيا بين الأفراد، إذ أبدى بعض العاملين تحفظاً تجاه استخدام الوسائل الرقمية نتيجة الاعتقاد على الطرق التقليدية في العمل، وهو ما قد ينعكس على سرعة تبني الممارسات الرقمية داخل المؤسسة.

وتؤكد هذه النتائج أن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً تهيئة الظروف التنظيمية والبشرية المناسبة لضمان حسن استغلالها. وهذا ما تؤكدته المقاربة النظرية المعتمدة، التي تشير إلى أن التكنولوجيا تحدث تغيرات داخل المؤسسات، إلا أن فعالية هذه التغيرات تبقى مرتبطة بقدرة الأفراد والتنظيمات على التكيف مع التحولات الجديدة والاستجابة لمتطلباتها.

كما تبين من خلال النتائج أن التغلب على هذه التحديات يتطلب تعزيز التكوين المستمر، وتحسين البنية التحتية الرقمية، وتوفير الدعم التقني اللازم، إضافة إلى نشر ثقافة رقمية تشجع العاملين على الانخراط الإيجابي في مسار التحول الرقمي.

وعليه، يمكن القول إن النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، حيث أظهرت أن الرقمنة تواجه بالفعل مجموعة من التحديات التقنية والبشرية والتنظيمية التي قد تؤثر في مستوى فعاليتها داخل المؤسسة التربوية، رغم ما تحققه من فوائد وإيجابيات متعددة.

ويعود ذلك إلى ما أبانت عنه المعطيات الميدانية من وجود صعوبات مرتبطة أحياناً بنقص الوسائل والتجهيزات الرقمية، أو محدودية التكوين في مجال استخدام التطبيقات الحديثة، إضافة إلى تفاوت مستوى التحكم في الأدوات الرقمية بين الفاعلين داخل المؤسسة. كما أن بعض الجوانب التنظيمية، مثل ضغط العمل أو ضعف الدعم التقني المستمر، قد تؤثر بدورها على حسن استغلال الإمكانيات التي توفرها الرقمنة.

كما أن اختلاف الاستعدادات الفردية تجاه التكنولوجيا، سواء من حيث السن أو الخبرة أو الخلفية المهنية، يؤدي إلى تباين في درجة التكيف مع هذا التحول، وهو ما ينعكس على مستوى الاستفادة الفعلية من الرقمنة داخل الممارسة المهنية اليومية.

الختمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية داخل متوسطة عبد المجيد مزعاش بولاية عين تموشنت، يمكن القول إن الرقمنة أصبحت واقعًا فعليًا داخل المؤسسة التربوية، وليست مجرد خيار تقني أو إداري، بل تحولت إلى عنصر أساسي في تنظيم العمل التربوي والإداري وتحديث أساليبه.

وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أن إدماج الوسائل الرقمية ساهم بشكل واضح في تحسين العديد من الجوانب المهنية، من خلال تسهيل العمليات الإدارية، وتسريع إنجاز المهام، وتطوير أساليب التدريس والتقييم، إضافة إلى تحسين التواصل بين مختلف الفاعلين التربويين. كما أظهرت النتائج أن الرقمنة أحدثت تحولًا تدريجيًا في أنماط العمل اليومية، حيث انتقل جزء مهم من الممارسات التقليدية إلى ممارسات رقمية أكثر دقة ومرونة.

غير أن هذا التحول لا يزال في مرحلة انتقالية، إذ لا تزال الممارسات التقليدية حاضرة إلى جانب الممارسات الرقمية، وذلك نتيجة وجود مجموعة من التحديات، أبرزها تفاوت الكفاءات الرقمية بين العاملين، وضعف التكوين المستمر، إضافة إلى بعض الصعوبات التقنية المرتبطة بالبنية التحتية والاتصال بالإنترنت.

كما خلصت الدراسة إلى أن نجاح عملية التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التقنية، بل يتطلب أيضًا تنمية الكفاءات الرقمية، وتعزيز التكوين المستمر، ودعم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بما يسمح بخلق بيئة عمل أكثر استعدادًا للتغيير والتطور.

وبالاستناد إلى المقاربة النظرية المعتمدة، يتضح أن التحول الرقمي لا يقتصر على كونه أداة مساعدة، بل يمثل قوة مؤثرة تعيد تشكيل أساليب العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة، وهو ما ينسجم مع فكرة الحتمية التكنولوجية التي ترى أن التكنولوجيا تساهم في إعادة بناء النظم التنظيمية.

وفي الأخير، يمكن التأكيد على أن الرقمنة داخل المؤسسة التربوية محل الدراسة تمثل خطوة مهمة نحو تحديث المنظومة التعليمية، إلا أن تحقيق الفعالية الكاملة لهذا التحول يبقى رهينًا بتوفير شروط أكثر نضجًا من حيث التكوين، والدعم التقني، وتطوير البنية التحتية الرقمية، بما يضمن إدماجًا ناجحًا ومستدامًا للتكنولوجيا في الوسط التربوي.

# قائمة المصادر و المراجع

## أولاً: الكتب

- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتب لبنان، بيروت، لبنان، 2009.
- أحمد فرج أحمد، دراسات في الإشكاليات ومعايير الاختيار، مجلة دراسات المعلومات، الرياض، 2009.
- أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية والمحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الإنترنت، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، مصر، 2013.
- جمال يوسف بدير، المكتبات الإلكترونية والرقمية، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
- علاء عبد الرزاق محمد وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية، دار اليازوري، 2020.
- شيراز محمد خضر، منهجيات إدارة الموارد البشرية، دار الأكاديمية، الطبعة الأولى، 2022.
- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2018.
- منير الحمزة، المكتبات الرقمية، دار الألمعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- ليلي اللفي، المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2023.
- محمد وائل القيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، دار العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الأولى، 2016.

## ثانياً: الرسائل الجامعية

- تجوري شيماء، يحى بثينة، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2023-2024 .
- دحماني رضا، ربوح سلوى، رقمنة الخدمات في الجزائر ودورها في تحسين رضا العملاء، مذكرة ماستر، جامعة تيارت، 2023-2024 .
- رميصاء لكحل، قريدة شيماء، دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2022-2023 .
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014 .
- ساكري أيمن، منجحي رياض، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2023-2024 .
- غدير إبراهيم شفيعة، الرقمنة ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2022-2023 .
- عقيلي عائشة، رويبي مريم، دور الرقمنة في تحقيق التطور التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، جامعة عين تموشنت، 2024-2025 .
- لقمان بوحنيك وآخرون، الرقمنة في المرافق العامة الإدارية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2022-2023 .
- لمقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2016-2017 .
- لزعر شيماء أم الخير، واقع الرقمنة كآلية لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي مغنية، 2024-2025 .
- معلم محمد علي، أثر التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة Invest Medic سطيف)، جامعة العربي التبسي، 2024-2025 .
- نشاد عز الدين وآخرون، رقمنة إدارة الموارد البشرية كآلية لتحقيق الجودة في المرافق العامة .
- نوردين ولهي، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، 2017-2018 .
- وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الوظيفة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، 2023-2024 .

### ثالثاً: المجلات والدوريات العلمية

- بن أحمد آسيا، "أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين"، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015.
- بريزة بوزعيب، "الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر"، مجلة جودة الخدمة العمومية، 2022.
- زدوري أسماء، بورديمة سعيدة، "أثر الضغوط الوظيفية على أداء المورد البشري"، حوليات جامعة بشار .
- سبرينة مانع، حميد بن حجوبة، "عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري"، مجلة دراسات اقتصادية، 2018.
- طلحة مختار، مسكين الحاج، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 2022.
- علي حامد، عبد الرزاق حدد، "واقع تجسيد الرقمنة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري متوسطات ولاية الوادي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2024.
- علام فاطمة، علام أسماء، "رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، 2025.
- عرقت ناصر، لعشب سهام، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية"، مجلة الاقتصاد والبيئة، 2023.
- نوال معزوزي، "الرقمنة آلية لتعزيز حق التقاضي"، مجلة أبحاث، 2023.
- هداجي عبد الجليل، المومن عبد الكريم، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2021.
- وليد درويش، سليم قط، "رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتطبيق التسيير العمومي الحديث"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 2021.

الملاحق

الملحق رقم 01: أسئلة المقابلة  
المحور الأول : البيانات الشخصية

- الجنس

ذكر

انثى

- الفئة العمرية

من 25 الى 35

من 36 الى 45

من 45 الى 60

- المؤهل العلمي

ليسونس

ماستر

دكتور

شهادة التقنية

- الرتبة

- الخبرة المهنية

المحور الثاني: أنماط وممارسات العمل اليومية

- كيف تصف ممارستك اليومية ( التدريس، الادارة التاثير) قبل وبعدها ادخال الرقمنة؟

- ما هي الانشطة التربوية التي اصبحت تعتمد على وسائل الرقمية (تحضير الدروس، تقديمها تقييم)؟

- كيف اثرت الرقمنة على طريقه اعداد الدروس او تقديم المحتوى التعليمي؟

- هل غيرت الرقمنة الاساليب تقييم التلاميذ الطلبة كيف ذلك؟

- كيف اثرت على تواصلك مع التلاميذ الطلبة واوليائهم او مع زملاء؟

- هل ساهمت الرقمنة في تسهيل العمل الاداري (تسجيل، غيابات، نقاط....) ام تعقده؟

- كيف تنظم وقتك بين المهام التربوية؟

- هل ظهرت ممارسات هل ظهرت ممارسات مهنية جديدة مرتبطة بالرقمنة داخل

المؤسسة؟ اعطي امثله

- كيف تتعامل مع الاعطال التقنية اثناء الحصة او العمل الاداري؟

- الى اي مدى اثرت الرقمنة على الجهد المبذول في العمل التربوي تقليل ام الزيادة ؟
- المحور الثالث: الكفاءات في التعامل مع المنصات الرقمية**
- كيف تقيم كفاءتك كيف تقيم كفاءتك باستخدام تطبيقات الرقمية الخاصة بالعمل التربوي؟
- ما هي المنصات او الادوات الرقمية التي تستخدمها في التدريس والتسيير (منصة التعليم، برامج نشاط، البريد المهني....)؟
- كيف اكتسبت هذه الكفاءات (تكوين الرسمي ،الخبره الذاتية، تبادل مع زملاء)؟
- هل التكوين الذي توفره المؤسسة او الوزارة كافيه لمواكبات متطلبات الرقمنة التربويه؟
- ما هي الصعوبات التي تواجهك عند استخدام الوسائل الرقمية داخل القسم او الادارة ؟
- هل هناك تفاوت في الكفاءة الرقمية بين الاساتذة او الموظفين؟ ما اسبابها؟
- كيف يؤثر مستوى التحكم في الادوات الرقمية على جوده التعليم او الاداء الاداري؟
- هل يؤثر ضعف الكفاءة الرقمية على على ثقك استخدام التكنولوجيا داخل العمل ؟
- كيف تتعامل مع التحديات مستمرة في التطبيقات التربوية؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها لتطوير كفاءة الرقمية في مجال التربوي؟
- المحور الرابع: تقبل الرقمنة والملاحظات المرتبطة بها داخل المؤسسة التربوية**
- كيف تنظر الى ادماج الرقمنة في المؤسسة التربوية ( كضرورة ،اصلاح،عبئ....)؟
- الى اي مدى يتقبل الاساتذة والاداريون استخدام التكنولوجيا في العمل التربوي؟
- هل تختلف درجه التقبل بين الفاعلين التربويين ( اساتذة، ادارة، الاعوان)؟ كيف
- ما هي العوامل التي تساعد على تقبل الرقمنة في الوسط التربوي؟
- ما ابرز أشكال المقاومة التي تظهر لدى بعض الفاعلين؟ولماذا ؟
- كيف تؤثر ثقافة المؤسسة التربوية (تقليدية، منفتحة) على نجاح الرقمنة؟
- هل تلعب الادارة دورا في تشجيع استخدام التكنولوجيا ؟ كيف يتجلى ذلك؟
- ما دور التكوين المستمر في تغيير مواقف الفاعلين تجاه الرقمنة؟
- كيف يؤثر توفر الوسائل (انترنت، تجهيزات صيانة ) على تقبل التحول الرقمي؟
- هل يشعر الفاعلون التربويون بان الرقمنة تحسن فعلا جوده التعليم ؟
- هل هناك مخوفات من الرقمنة (الرقابة، العبئ، فقدان الدور التقليدي لاساتذة....)
- كيف ترى مستقبل رقمننا داخل المؤسسة التربوية؟



## الملحق رقم 02: رخصة تربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Université Aïn Témouchent Belhadj Bouchaib  
جامعة بلعاج بوشعيب - عين تموشنت  
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines  
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت 24 / 05 / 2026

رقم: ..... / 2026 / ج.ب.د.ع.ع

**رخصة تربص (إجراء دراسة ميدانية)**

المؤسسة/الهيئة: ..... هتو بديمة ..... سدي ..... المجيد ..... خزانة

الطالب (ة): ..... شفا ..... ج.ب.د.ع.ع

تاريخ ومكان الميلاد: ..... 17 / 03 / 1983 ..... سدي ..... خزانة

المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

وذلك لإجراء دراسة ميدانية داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، خلال السنة الجامعية 2026/2025.

الأستاذ المشرف: ..... بلعاج ..... بيل ..... سوي

تاريخ فترة الدراسة الميدانية: من: 01 / 03 / 2026 إلى: 30 / 05 / 2026

خلال هذه الفترة، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو لامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسساتكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

لنعمد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا، سيدتي، سيدي، خالص شكرنا وتحياتنا.

المؤسسة المستفيدة: ..... المدير ..... عين تموشنت

رئيس القسم أو المسؤول الميداني: ..... سني أحمد ..... رئيس قسم ..... علم الاجتماع

جامعة عين تموشنت بلعاج بوشعيب / طريق مطار بيجاس، من باب 284 عين تموشنت - الجزائر  
UNIVERSITY AIN TEMOUCHEMENT BELHADI BOUCHAIB  
BP 284 Route de SIDI BELABES - AIN TEMOUCHEMENT-46000 - ALGERIE