



جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

رقمنة القطاع التعليمي وأثره على الأداء الوظيفي للأساتذة
- دراسة ميدانية لثانوية بن دله علي عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذ:

بن مهرة ليندة لطيفة

من إعداد وتقديم الطالبتين:

- مسعودي يحيوية

- حموتي أمّنة

تاريخ المناقشة: 2025/06/23
تمت المناقشة أمام اللجنة المكونة من :

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
سعدون سمية	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
بن مهرة ليندة لطيفة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
قوراري أسماء	أستاذ محاضر - ب-	مناقشا

السنة الجامعية : 2024 – 2025

شكر وتقدير

انطلاقاً من قوله صل الله عليه وسلم
" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

رواه الترميذي

أشكر الله تعالى أولاً وأخيراً على
توفيقه لإتمام هذا العمل،
وأقدم بجزيل الشكر والتقدير
والعرفان إلى أستاذتنا المشرفة

"بن مهرة ليندة لطيفة "

"حفظها الله ورعاها وسدد خطاها

والتي منحتنا من وقتها

وتوجيهاتها ونصائحها

القيمة التي مهدت لنا الطريق

لإتمام هذه الدراسة، ولم تبخل

علينا بما عندها

دون أي تقصير، لإنجاز هذا العمل .

كما نشكر أستاذتنا الأفاضل الذين

ندين لهم بالامتنان والعرفان على

ما قدموه لنا طوال فترة دراستنا
الجامعية

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة
والعون سواء من قريب أو من بعيد
حتى ولو بكلمة طيبة
وفي الأخير نتمنى أن تكون هذه
الرسالة نافعة .

إن شاء الله
وشكرا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل إلى روح أبي الغالي الذي رحل عنا وبقي حبه في قلبي

وذاكرتي، ووفاء وعرفانا لكل ما قدمه لي

- رحمك الله وأسكنك الفردوس الأعلى -

إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها

إخوتي .. أخواتي سندي الذي لا يميل

إلى صديقتي ورفيقة درب الدراسة ومن شاركتني هذا العمل

حموتي آمنة

إلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل من ساندني منذ البداية

إلى كل هؤلاء اهدي عملي المتواضع هذا .

مسعودي يحياوية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل إلى روح أبي الغالي الذي رحل عنا وبقي حبه في قلبي

وذاكرتي، ووفاء وعرفانا لكل ما قدمه لي و تنفيذًا لوصيته لي

- اللهم جدد عليه الرحمات وأسكنه الفردوس الأعلى -

إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها

وأخي ..أختي سندي الذي لا يميل وعائلتيهما الصغيرة

إلى زوجي رفيق الدرب

إلى من أستمر في التقدم من أجلهم أولادي

وإلى أختي و صديقي و رفيقتي في إنجاز هذا العمل

إلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل من ساندني منذ البداية

إلى كل هؤلاء اهدي عملي المتواضع هذا .

حموتي آمنة

مقدمة

إن المنظمات والشركات الحديثة على اختلاف أشكالها تسعى إلى توفير أرضية عمل وجو مناسب وبيئة سليمة وفعالة من خلال توفير الوسائل والبرامج والتقنيات المتطورة، من أجل تحقيق أهدافها، ولن يكون ذلك ناجحاً إلا من خلال استغلال الموارد المتاحة وبأقل تكلفة مع الحفاظ على صحة وراحة المورد البشري، وزيادة قدراته ومهاراته فهو يمثل الركيزة الأساسية ومصدر الإبداع داخل أي منظمة، و يتحدد أداءه الوظيفي من خلال التسهيلات المتاحة والإمكانيات المادية والمعنوية المحفزة له، مع مواكبة كل ما هو جديد ومتطور .

وفي ظل معترك التحول الحادث، التكنولوجي والتقني على جميع الأصعدة أصبح اللحاق بهذا الركب ضرورياً ولازماً من خلال تبني الرقمنة، إذ تحظى هذه الأخيرة بأهمية كبرى نظراً لمساهمتها في تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية والحفاظ على بقاء المنظمة و استمراريتها. لكن تطبيقها لن يكون سهلاً فهي عملية معقدة ونظام متكامل يشمل عناصر تقنية، معلوماتية مالية، تشريعية، بيئية، بشرية ، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات وآليات متكاملة وعديدة لتطبيقها وتنفيذها على أرض الواقع .

و في ظل هذه الثورة الرقمية المتسارعة التي تجتاح مختلف القطاعات، يبرز قطاع التعليم كواحد من أكثر المجالات تأثراً بهذا التحول الجذري . فالرقمنة اليوم تعد حجر الزاوية في إعادة تشكيل المشهد التربوي بجميع أبعاده، مما فرض واقعا جديداً على العاملين في الحقل التعليمي، خاصة أساتذة التعليم الثانوي الذين وجدوا أنفسهم أمام منعطف حاسم يتطلب إعادة تعريف أدوارهم ومهامهم الوظيفية، إذ أضحت المهارات الرقمية اليوم جزءاً لا يتجزأ من الكفاءة المهنية للأستاذ بل تحولت إلى معيار أساسي لتقييم أداءه الوظيفي . غير أن هذا التحول لم يخلُ من التحديات الجسيمة التي تواجه الأساتذة، حيث كشفت الدراسات عن وجود فجوات واضحة في القدرات الرقمية بين المعلمين، ترجع في جزء كبير منها إلى اختلاف خلفياتهم الأكاديمية وأنماط تكوينهم المهني.

كما برزت تحديات تتعلق بضرورة الحفاظ على التوازن بين الاستفادة من إمكانيات التقنية الحديثة والحفاظ على الجوهر الإنساني للعملية التربوية، هذا ما أثار حفيظتنا للقيام بهذه الدراسة من أجل النزول إلى الميدان وتحقيق من مدى تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي لمؤسسة بن دله علي . و هذه الدراسة تكتسي أهمية بالغة ، ليس فقط لفهم طبيعة التحولات الجارية ، ولكن أيضاً لتوجيه سياسات التكوين المهني و تطوير البرامج التدريبية التي تمكن الأساتذة من مواكبة هذا التحول الرقمي بفعالية و كفاءة.



الفصل الأول
الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

أدى استخدام التقنيات الرقمية وخاصة في المهام الإدارية في المؤسسات التعليمية، إلى تطوير قطاع التعليم وفي هذا الصدد، يعد فهم كيفية تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي للأساتذة أمراً مهماً، لذا يجب أن تكون الإجراءات الإدارية أكثر فعالية في النظام التعليمي بأكمله، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكنولوجيا الرقمنة، وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل المعنون بالإطار المنهجي للدراسة أولاً لبناء الإشكالية ومناقشتها أي تحديد المشكلة التي نرغب في مناقشتها، مع إقتراح إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة على شكل فروض مع تحديد أهم المفاهيم والدراسات التي تناولت نفس البحث .

أولا - الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى: باشيوة سالم، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 2007-2008 .

تناولت هذه الدراسة موضوع الرقمنة في المكتبات الجامعية، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تأسيس خلفية نظرية شاملة وكافية تلم بمختلف جوانب هذه التقنية من جهة، وبحث تطبيق هذه التكنولوجيا في الميدان من خلال دراسة حالة المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر بن يوسف بن خدة من جهة أخرى، التي كانت لها مبادرات لتوطين واستثمار خدمات تكنولوجيا الرقمنة خاصة وتكنولوجية المعلومات بصفة عامة، وأظهرت الدراسة أن التعامل مع هذه الحلول التقنية ليس بالأمر الهين ولا اليسير، خاصة في ظل ضبابية وضعف المخزون الوطني ونقص تجربته في استقدام هذه الحلول، ورغم هذا فإن عينة الدراسة قد عملت على استثمار تكنولوجيا الرقمنة من المستوى الثالث، وهذا في ظل عدم توفر المناخ المناسب لتفعيل هذه المشاريع.

ومنه طرح التساؤل التالي :

ما هو واقع الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، وكيف يمكن تصوّر مستقبلها ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية العامة عدة تساؤلات فرعية كالاتي :

1. ماهو واقع الرقمنة في المكتبة الجامعية الجزائرية ؟
2. هل الشروط التقنية، المادية، المالية والبشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية كافية لتطبيق تكنولوجيا الرقمنة ؟
3. هل هناك استراتيجيات وطنية تهتم باستثمار تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ؟
4. هل تعد الرقمنة مطلبا اجتماعيا جديدا يستجيب لرغبات المستفيدين من المعرفة ؟ وهل يمكن اعتبارها خيارا استراتيجيا في بيئة مكتباتنا الحديثة ؟

❖ ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن ذكرها فيما يلي :

- ✓ تبقى الرقمنة من الناحية النظرية سراب يحسبه الأمل حلا سحريا وعجيبا، تنتهي بموجبه كل مشكلات المستفيدين والمستهلكين بصفة عامة، مما يفرض تمحيص الجوانب الفنية والتقنية، وهي التي تعكس في وحدتها المرودود الجيد في الميدان.

- ✓ تتعامل المكتبات مع تكنولوجيا الرقمنة على ثلاثة مستويات، مستوى المبادرة ورقمنة والأرصدة المحلية، ومستوى المشاركة والتعاون في رقمنة الأرصدة المشتركة، ومستوى الرقمنة الإستراتيجية من خلال تحميل الأرصدة التي تم رقمنتها في مكتبات أخرى من العالم .
- ✓ ومن خلال ماسبق فإننا نسجل وجود حراك فردي للإستفادة من تكنولوجيا الرقمنة في المكتبة الجامعية المركزية من خلال المبادرات والمحاولات التي تمّ عرضها والتي جاءت كلها في ظل غياب الأطر السياسية العامة .
- ✓ توجه المكتبات إلى الموردين عند كل توظيف لتكنولوجيا المعلومات، مما يعني قلة المؤهل والكفاءة في مواجهة مشاريع الرقمنة .
- ✓ تبقى وثيرة مشاريع التحويل الرقمي بالرغم من إيجابياتها بطيئة بالنظر إلى المعطيات، المادية والمالية والبشرية، والتي تفتقر إليها المكتبات الجامعية في الوقت الراهن، بالإضافة إلى نقص الثقة في التقنية وبقاء التخوف قائما مما هو رقمي وإلكتروني .
- ✓ يشكل ضعف استعمال الأنترنت في المكتبات من مظاهر غياب البيئة التكنولوجية في المكتبات من حيث توفر بُناها التحتية ومستلزماتها الأساسية .

➤ تقييم الدراسة :

- توصل الباحث إلى عدة نتائج والتي تتوافق مع فرضيات دراسته من حيث واقع الرقمنة في المكتبة الجامعية الجزائرية، إلا أن الفرضية الثالثة لم تتحقق فيما يخص إستراتيجية وطنية تهتم باستثمار تكنولوجيا المعلومات في المكتبات لأنها غير واضحة وغير محددة تحديدا جيدا، حيث يعطي للمكتبات الأطر التي يمكن أن تتعامل بها مع هذه الإتاحات، فالكثير من مشاريع الرقمنة كانت قد برمجت ولكن توقفت فيها بعد لعدم مراعاتها لحقيقة وضعية المكتبات الحالية والحقيقية. ختم الباحث دراسته ببعض الأفاق التي تتيح لرؤية في إستراتيجية تجديد، دور المكتبات في ظل الذاكرة الرقمية من بناء البيئة المعرفية وبناء العلاقات العامة والمنظومة السلوكية، وبناء منظومة المهارات وبناء المنظومة الوقائية من ممارسة اليقظة، سيشكل دفعا قويا لمهنة تخصص علم المكتبات بصفة عامة والوحدات الوثائقية بوجه خاص وستعطي نفساً جديدا لمرافق المعلومات في مواجهة البيئة الرقمية الجديدة التي ستكبر من يوم لآخر .

- الدراسة الثانية: ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د، شعبة تسيير منظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1- 2016 - 2017 .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية، في قاعة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ولمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة عناصر العملية التعليمية، والمعوقات التي تحول دون اكتمال الأثر الإيجابي، تم أخذ آراء مختلف المتفاعلين الداخليين لمؤسسات التعليم

العالي الجزائرية (أساتذة – طلبة – إداريين)، من خلال توزيع استبيان للدراسة مدعم بمجموعة من المقابلات التي أجريت مع الإداريين التابعين لمؤسسات التعليم العالي المعنية .

ومنه طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي التالي: ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية ؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أربعة أسئلة فرعية وهي كالتالي :

1. ما هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية من جهة نظر كل من الأساتذة ، الطلبة ، الإداريين ؟

2. فيما تكمن معيقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتحسين من جودة العملية التعليمية من جهة نظر كل من الأساتذة ، الطلبة ، الإداريين ؟

3. إلى أي مدى توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استخدام عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتأثيرها على تحسين جودة العملية التعليمية، والمعيقات الحائلة لذلك تعزي للمعلومات العامة لكل من الأساتذة ، الطلبة ، الإداريين؟

4. ما مدى توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية، بهدف تحسين جودتها ؟

❖ ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي :

✓ أكدت الدراسة في مجموعة الجامعات أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال له تأثير قوى جدا على تحسين جودة العملية التعليمية .

✓ أن تأثير التكنولوجيا كان بصورة كبيرة على جانب الطالب ثم على المقررات الدراسية وبعدها العملية التدريسية

✓ أكدت الدراسة ربط مختلف الإدارات بشبكة الانترنت إلا أن كثافة تدفقها منخفض نوعا ما وهذا سيؤثر على وثيرتها الدائمة الاستخدام .

✓ كما أكدت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية إداريا تواجه العديد من المعيقات جمعت في ثلاث مجموعات رئيسية (بشرية – مادية – وبرمجية وتمويلية)، وهذا راجع إلى اختلاف ظروف البيئة الجزائرية فوجدنا بان هذه المعيقات كلها مسجلة في الجامعات والكليات المستجوب إداريها لكن بتفاوت فيما بينها، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم التخطيط الجيد لتجسيد أي تغيير جديد من جهة وضعف الاهتمام بالتطبيق من جهة أخرى وقلة التكوين .

➤ تقييم الدراسة :

تمكنت الباحثة من الإجابة على إشكالية بحثها وتحقيق أهداف الدراسة المسطرة وكان لزام عليها القيام باختبار فرضياتها والإجابة على مختلف التساؤلات وهذا بتطبيقها أسلوب المقابلة

والاستبيان للإلمام بالموضوع وإعطاء صورة شاملة عن وضعية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعات الجزائرية سواء في قاعات التدريس عن بعد أو الهجين .

وتشترك هذه الدراسة ودراستنا في كون هذه الدراسة ركزت على تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية وستفيد دراستنا من خلال أنها تكشف وتبين لنا أهمية والدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية أو التعليم العالي بصفة عامة .

- **الدراسة الثالثة : بن جدو خضره فطيمة الزهرة – الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة – أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه – تخصص الإداريين بجامعة الجلفة – أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه – تخصص علم اجتماع تنظيم – كلية العلوم الاجتماعية أبو القاسم سعد الله - جامعة الجزائر 2020-2019- 2 .**

- تهدف الدراسة إلى تطبيق نظام الإدارة الالكترونية بالجامعة ومدى مساهمتها في منح الموارد البشرية دور استراتيجي من خلال توفير وقت أطول للموظفين للقيام بادوار مختلفة وأكثر فعالية في العملية الإدارية مما يجعل من عملية تقييم أداء الموظفين عموما والإداريين خصوصا امرأ في غاية الأهمية، كما تناولت تغيير نظم الاتصال في الإدارة فبعدما كان يعتمد على الاتصال التقليدي من خلال الاجتماعات أو الإعلانات المباشرة، التي كان لها اثر على وسائل الاتصال حيث أصبحت أكثر مرونة مما سبق من خلال كفاءة الإداريين ووسائل الاتصال، ومن خلال حقيقة وواقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة الجزائرية .

ومنه تطرح الباحثة التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة ؟

واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية :

1. هل التقنيات الحديثة لها اثر على الأداء الوظيفي ؟

2. ما مدى تأثير الإدارة الالكترونية على رضا العاملين ؟

3. ما مدى تطور عملية الاتصال بعد تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

❖ ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر مايلي :

✓ إن التقنيات الحديثة لها اثر كبير على الأداء من خلال عدة زوايا منها الاتصال الالكتروني، طريقة استخراج البيانات، حفظ البيانات، تغيير قاعدة المعلوماتية المتعلقة بالأرشيف، كما أن تطبيق التقنية الحديثة أعطى سرعة ودقة في المعاملات مع الأفراد إضافة إلى التقليل من التعقيدات الإدارية في الجامعة .

- ✓ أثرت الإدارة الالكترونية على رضا العاملين داخل الجامعة من خلال تناسب مهاراتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية .
 - ✓ كما عملت إدارة الجامعة على توفير البنية التحتية الأساسية لتوفير شبكة الاتصال والحواسيب، مما انعكس إيجابا على أداء العاملين .
 - ✓ تطور الإدارة الجامعية مقارنة بالسابق من ناحية التجهيز وطبيعة المعاملات إلا أن هناك مزيج بين الأعمال التقليدية والأعمال الحديثة، إلا أن الجامعة الجزائرية تطمح لبعض الخدمات الالكترونية أكثر تميزا .
- ❖ تقييم الدراسة :

لقد كانت هذه الدراسة مهمة من اجل معرفة اثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي بالجامعة الجزائرية ومدى مساهمتها في منح المورد البشري دور استراتيجي من خلال توفير وقت أطول للقيام بادوار مختلفة وأكثر فعالية، وتوصلت في الأخير إلى إثبات فرضيتها المتمثلة في تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة، ومدا تأثير الإدارة الالكترونية على الرضا الوظيفي من خلال تناسب مهاراتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية، وتوفير البنية التحتية لشبكة الاتصال والحواسيب التي تنعكس إيجابا على أداء العاملين، وخلصت في الأخير إلى بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالجامعة .

- الدراسة الرابعة: بالحاج يحي بابا وأعمار -دراسة تقويمية لواقع الإدارة المدرسية وأثرها على الأداء الوظيفي للمسؤولين الإداريين - دراسة ميدانية على مدارس التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي الخاصة والعمومية في ولاية غرداية - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التربية - جامعة أبو القاسم سعد الله - كلية العلوم الاجتماعية - قسم علوم التربية جامعة الجزائر 2 - 2019-2020 .

- تهدف هذه الدراسة إلى تقويم واقع الإدارة المدرسية بولاية غرداية وأثرها على الأداء الوظيفي للمسؤولين الإداريين في المراحل التعليمية الثلاثة وفي المدارس الحكومية والخاصة، ومعرفة أثر كل من الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة (حكومية، خاصة) على تقديراتهم، والتوصل إلى نتائج الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة مستعينا في ذلك على أداتين وهما، الاستبيان والمقابلة الشفوية، حيث تم بناء أداة الاستبيان ليقاس المتغيرين، المستقل والذي يمثل في واقع الإدارة المدرسية، ويتكون من أربعة مجالات : طبيعة العمل - العلاقات الإنسانية - الاتصال الإداري - تكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع والذي يتمثل في الأداء الوظيفي و تم التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة فتكون في صورتها النهائية .

ومن خلال بنائه الإشكالية خلص إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ماهو واقع الإدارة المدرسية في ولاية غرداية وما أثره على الأداء الوظيفي للمسؤولين الإداريين ؟

- واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية :

1. ماهو واقع كل من الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية ؟
2. هل توجد علاقة بين واقع الإدارة المدرسية (العلاقات الإنسانية، طبيعة العمل،الاتصال الإداري، تكنولوجيا المعلومات) والأداء الوظيفي ؟
3. هل توجد فروق في تقديرات أفراد العينة لواقع الإدارة المدرسية تعزي (متغيرات لسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع المدرسة) ؟

❖ وخلص الباحث إلى النتائج التالية :

- ✓ وجود علاقة إرتباطية قوية دالة بين المتغير المستقل وهو واقع الإدارة المدرسية بمجالاته الأربعة (طبيعة العمل، العلاقات الإنسانية، الاتصال الإداري، تكنولوجيا المعلومات)، و المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي في المدرستين، الحكومية والخاصة .
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لواقع الإدارة المدرسية تعزي للمتغير المسمى الوظيفي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة المدرسية .
- ✓ كما بينت انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي في المدرستين .
- ✓ كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير نوعية المدرسة .

➤ تقييم الدراسة :

- ركزت هذه الدراسة على تقويم واقع الإدارة المدرسية وأثرها على الأداء الوظيفي للمسؤولين لإداريين في المراحل التعليمية الثلاثة وفي المدارس الحكومية والخاصة، ومعرفة أثر كل من الخبرة والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة حكومية، خاصة على تقديراتهم، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وعلى بيئة عمل وتجهيزات مكتبية مناسبة هي مكملة للجانب الآخر وهو العلاقات الإنسانية والاتصال الإداري، ومن خلال كل هذا سيتحقق الأداء العالي ضمن المعايير العالمية الحالية ومعايير الجودة الشاملة التي تتعامل بها مختلف الإدارات الصناعية والاجتماعية والتربوية، وقد خلص الباحث إلى بعض التوصيات لفائدة من بيده قرار التغيير ولمختلف المهتمين بالإدارة المدرسية والموظفين العاملين فيها بولاية غرداية بفرعيها الحكومي والخاص وبأطوارها الثلاث : الابتدائي – المتوسط- والثانوي، التي من شأنها أن تعزز من أدائها مستقبلا.

- **الدراسة الخامسة:صادقي فوزية – دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية – أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث – كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري – قسم الاتصال والعلاقات العامة – جامعة قسنطينة 3 – 2020 – 2021 .**

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية بالجزائر ومحاولة معرفة مدى نجاعة التقنيات الاتصالية الحديثة كآلية مهمة في ترقية وتحسين الخدمة العمومية والتعرف على استراتيجيات الرقمنة في ضوء ذلك يمكن تحليل الوضعية الرقمية في الجزائر للتوجه نحو تشخيص إمكانية المؤسسات المختلفة لتقديم خدمة عمومية عن بعد وبما يتلائم مع المجتمع الرقمي، لتقليص الفجوة التقنية بين دول استخدمت التكنولوجيات الحديثة وطورت بذلك منظومة التعامل الرقمي المجتمعي ومكنت الفرد من الحصول عن الخدمات وفقا لتطلعاته و انعكاس ذلك على كل المجالات .

- وعليه طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي :

- **كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية ؟**

وقد إندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

1. ماهو واقع الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية ؟
2. كيف أثر استخدام الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية في الجزائر ؟
3. هل توجد إستراتيجية إتصالية رقمية في الجماعات المحلية الجزائرية ؟
- 4- كيف يتم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية ؟

❖ لقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى عدة نتائج والتي تكمن في مايلي :

- ✓ قابلية المواطنين للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة تعتبر فاعل محوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات في الجزائر .
- ✓ نجاح مشروع الرقمنة في الجزائر مرتبط بقدرة الجماعات المحلية على انجاز المشروع بمرونة ، والتأقلم مع التحولات الرقمية المتجددة .
- ✓ أولوية بناء إستراتيجية رقمية وإجراء تحول في طريقة تقديم الخدمات بما يتلائم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة.
- ✓ من خلال الدراسة والتمحيص تبين أنه لتبني الرقمنة في الجزائر من ضرورة التكامل بين ثلاثة جوانب مهمة تتمثل في:

التكنولوجيا وتطوير فكر المواطن والضوابط القانونية للتعامل الرقمي .

- ✓ ضرورة تحسين الكفاءة في الأداء الوظيفي .
 - ✓ تساهم التعاملات الرقمية في تحسين الخدمة العمومية والرقابة واتخاذ القرارات .
 - ✓ تساهم الرقمنة في تقليص المسافات والزمن وتطوير مستوى الخدمة العمومية ، معالجة البيروقراطية والفساد الإداري وسعت الجزائر لتحديث ممارسة الإدارة رقميتها عن طريق تبني التكنولوجيا الحديثة للاتصال وتطبيقها على الهياكل الإدارية العمومية وتنسيقها وربطها مع المواطن وفق نظام شبكي فعال ، لأن أولوية إعتقاد الرقمنة يتطلب موارد مالية ضخمة ، يرافق ذلك تأطير للكوادر البشرية اللازمة لذلك .
- تقييم الدراسة :

- ركزت هذه الدراسة على دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر من خلال دراسة تحليلية بالجماعات المحلية والتي عرفت عدة خطط واستراتيجيات تهدف لرقمنتها وتحسين مستوى الاتصال العمومي وجعل الإدارة أكثر قربا من المواطنين ، عن طريق تسهيل الولوج للمنصات الرقمية وتتبع إجراءات الملفات الإدارية عن بعد ، وتم تحليل الباحثة للفرضيات كميًا وكيفيًا واختبارها إحصائيًا لتتمكن من معالجة إشكالية الدراسة .

كما توصلت إلى مجموعة من النتائج وتم التأكيد على مجموعة من التوصيات لنجاح مشروع الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية بالجزائر .

• الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى: مصطفى علي شديد – تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة – مجلة العلوم السياسية – المجلد 22 – العدد 4 – الرقم المسلسل للعدد 89- مصر - أكتوبر 2021 .

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الإستراتيجية – الثقافة التنظيمية – القيادة التحويلية –الموارد البشرية)، في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة وهذه الأبعاد تمثلت في بُعد الاستجابة - بعد الاعتمادية - بعد الملموسية - بعد الضمان - بعد التعاطف .وقد اعتمد الباحث في تناوله دراسته وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية .

في إطار عملية التحول الرقمي للخدمات العامة لتقديمه بشكل أفضل جاءت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة على التساؤل الآتي :

- ما مدى دور التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة في تحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص محل الدراسة ؟

- ❖ وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج تتمثل في مايلي :
- ✓ هناك تحديات تكنولوجية غير مسبوقة في عملية التحول الرقمي داخل وحدات المرور .
- ✓ الافتقار إلى بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وموظفين ذوي مهارات كافية بالتكنولوجيا والاتصال والانترنت .
- ✓ نقص الموارد المالية والميزانيات المخصصة لبرمج التحول الرقمي بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة .
- ✓ التغييرات التنظيمية والتشغيلية المطلوبة للتحول الرقمي .
- ✓ التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث بضرورة تطبيق متطلبات التحول الرقمي وكانت الاستجابة متوسطة ، وكانت نتائج الترتيب النسبي لمتغيرات التحول الرقمي هي القيادة التحويلية بمتوسط عام (3.55) تليها الموارد البشرية بمتوسط عام (3.53)، وتليها الثقافة التنظيمية (3.5)، وتأثير الإستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط عام (3.47).
- ✓ جميع قيم المتوسطات الحسابية لمتطلبات التحول الرقمي متقاربة، إلا أن ترتيب تلك المتطلبات يختلف من قطاع لآخر، وهو ما يجب أخذه في الحسبان .
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود صعوبة في إقناع العاملين بمزايا التحول الرقمي والتكيف مع التغييرات التنظيمية والتشغيلية المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي .

➤ تقييم الدراسة :

- توصل الباحث إلى نتائج عديدة تتوافق مع فرضيات بحثه حيث تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة داخل الوحدات المرورية، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة فيها ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أقوى علاقة ارتباط بين متطلبات التحول الرقمي مجمعة، وبعد الاستجابة كأحد محاور مستوى أداء الخدمة المقدمة وذلك بمعامل ارتباط (0.943) ، يليه بُعد الضمان بمعامل ارتباط (0.83)، يليه بُعد الاعتمادية بمعامل ارتباط (0.804)، ثم يليه بُعد الملموسية بمعامل ارتباط (0.802)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بُعد التعاطف بمعامل ارتباط (0.61) .

كان ملم بجميع جوانب بحثه وخلص في نهاية البحث إلى بعض التوصيات للإدارة العامة للمرور وللحكومة المصرية لإجراء عملية التحول الرقمي .

- الدراسة الثانية: محمد أحمد العجري منى – استراتيجية انجاز المقترحة للتحول الرقمي بالجامعات المصرية كمنطلق يؤهل كامل الجامعة للإعتماد الأكاديمي المؤسسي – مجلة بحوث التربية النوعية – جامعة المنصورة – مصر – عدد 67 - مايو 2022 .

- تسعى هذه الدراسة البحثية إلى طرح إستراتيجية متكاملة وموحدة قابلة للتطبيق على مستوى الجامعات المصرية تهدف لخلق بيئة جامعية رقمية متكاملة تستند على بنية تحتية وتقنية

ملائمة ، بالإضافة إلى وضع نظام رقمي متكامل من خلال تطوير (الموقع الإلكتروني) للجامعة ، حيث لا تخلو جامعة من الجامعات المصرية من وجود (موقع الكتروني) لها ، ليتم من خلاله إجراء جميع المعاملات الرقمية بين كافة قطاعات الجامعة من خلال شبكة واسعة من الصفحات الالكترونية المترابطة والموثقة بالأدلة والشواهد والصور لكافة المعاملات المتعلقة (بالإدارة – التدريس – الإرشاد الأكاديمي – التسجيل والقبول – التدريب – الاختبارات – التقويم – تقييم الأداء الوظيفي – التطوير المهني لمنسوبي الجامعة – المصادر المكتبية – البحث العلمي – خدمة المجتمع- الخريجين...) ليكون الموقع الإلكتروني بذلك منظما ومقتنا وموثقا لجميع معاملات الجامعة، فيصبح هو القاطرة نحو تأهيل كامل الجامعة بكلياتها ووحداتها، للتقدم للاعتماد الأكاديمي المؤسسي.

- ومنه طرح التساؤل التالي :

- هل يمكن طرح إستراتيجية متكاملة وموحدة قابلة لتطبيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية تكون منطلق يؤهل كامل الجامعة المصرية للاعتماد الأكاديمي المؤسسي ؟

❖ ومن أهم مميزات الإستراتيجية المقترحة :

- ✓ توفر الإستراتيجية المقترحة حال تطبيقها بالشكل المرجو المميزات التالية :
- ✓ إعداد نموذج استرشادي موحد لتطوير الموقع الإلكتروني الجامعي من قبل شركة أو جهة متخصصة ذات كفاءة في هذا الشأن وتعميم تطبيقه على كافة الجامعات المصرية يوفر ميزات عديدة منها (نمذجة الرقمنة الجامعية – تقليل التكلفة المادية – توحيد اللوائح الجامعية – الحد من معوقات الرقمنة بالجامعات المصرية – سرعة التحول الرقمي للجامعات في وقت قياسي – سرعة الاعتماد الأكاديمي للجامعات المصرية – تحسين أوضاع التعليم الجامعي والعالي...).
- ✓ يواكب هذا النظام التطوير العالمي بالجامعات .
- ✓ يتمشى هذا النظام مع رؤية وسياسة الدولة في التحول الرقمي للجامعات الحكومية .
- ✓ يتميز هذا النظام بالمرونة التي تتيح فرصة أكبر للتعليم الهجين خاصة في ظل مرور العالم بجائحة كورونا أو أي مخاطر وبائية أخرى لا قدر الله .
- ✓ يتيح هذا النظام الدقة والمصداقية والشفافية .
- ✓ يوفر هذا النظام الوقت من حيث سرعة الأداء والدقة والإتاحة.
- ✓ يوفر هذا النظام الجهد إذ يمكن انجاز الأعمال في مقر العمل أو من المنزل أو أي مكان يتوفر فيه الانترنت .
- ✓ يوفر هذا النظام المعنية المتابعة المستمرة والرقابة الصارمة لضمان انتظام وحسن سير العمل .
- ✓ يقلل هذا النظام التكلفة حيث أن المعاملات الالكترونية توفر تكلفة استهلاك الأوراق وطرق الحفظ والتخزين المراسلات – تكلفة البريد -... وغيرها .

✓ تقنين الهذر في الإمكانيات المادية والبشرية من خلال ضم عمل كافة الوحدات والمراكز الفرعية المتعددة والمتشعبة بالجامعات المصرية مثل: (مركز القياس والتقويم – مركز متابعة الخريجين – مركز المقررات الالكترونية – مركز Mis..... وغيرها) تحت مظلة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس – مركز معلومات الجامعة "نظم المعلومات الإدارية الموقع الالكتروني الجامعي بما يوفر الهذر في الإمكانيات المادية والبشرية وغيرها .

➤ تقييم الدراسة :

- من خلال هذه الدراسة حاولت الباحثة توجيه النظر نحو آلية ميسرة وموحدة لتطوير كافة المواقع الالكترونية الجامعية وفقا لنظام موحد قابل للتطبيق يساهم في تيسير عملية التحول الرقمي بالجامعات المصرية، ورؤية إستراتيجية متكاملة وموحدة للتحول الرقمي بالجامعات المصرية تكون منطلق يؤهل كامل الجامعة للإعتماد الأكاديمي المؤسسي، وتطوير الأنظمة المصرية للتعليم الجامعي من خلال التحول الرقمي بهدف مواكبة التقدم التكنولوجي العالمي.

وحاولت الباحثة تسليط الضوء على أهمية هذه الإستراتيجية المقترحة حال تطبيقها بالشكل المرجو، ولاكن هذه الإستراتيجية لا تخلوا من معوقات تحول دون التنفيذ، ومن أهمها الجانب المالي لتطبيق موازنة مالية مناسبة ودعم مالي كافي لانجاز الأعمال التطويرية في البنية التحتية المادية والتقنية الداعمة للتحول الرقمي بالجامعة، وشبكة انترنت فائقة السرعة وتدريب وتأهيل كافة العاملين بالجامعة على التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة .

ثانيا : إشكالية الدراسة :

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم بفعل التطور التكنولوجي أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أبرز القضايا الحديثة لمالها من أهمية بالغة على مستوى جميع الميادين، وهذه المكانة التي انتزعتها ليست وليدة العصر الحالي وإنما هي نتاج عمل متواصل من أجل استحداث طرق وتقنيات جديدة، وكذا أدوات رقمية من شأنها تغيير العالم تغييرا جذريا وقلبه مجرد حيز صغير يسهل التواصل والاتصال فيه بأقل جهد ووقت، ومن اجل مواكبة هذا التغيير الجديد كان لزاما استحداث وتبني سياسات في جميع الميادين لتحسين الخدمة وتفعيلها، إذ أصبح التحول الرقمي حتمية في الإدارات والمؤسسات الخدمائية وكذا الاقتصادية، وعلى رأسها المؤسسات التعليمية لما لها من أهمية بالغة في المجتمعات، فقد سارعت الدول إلى تبني التحول الرقمي داخل هذه الأخيرة من خلال وضع خطط و برامج من

اجل مواكبة التقدم السريع في التكنولوجيا وتسهيل العملية التعليمية، والمؤسسة التعليمية الجزائرية على غرار كل المؤسسات شهدت في السنوات الأخيرة منعرج آخر في العمل من خلال الجهود الساعية لرقمنة العمل وتطويره، حيث تبدل جهودا للحاق بركب الدول التي سارت نحو هذا التحول، حيث قامت بوضع نظام رقمي خاص بالأساتذة غير من طرق تنفيذ مهامهم وأعمالهم (كفضاء الأستاذ)، هذا التحول خلق وضع جديد ومختلف كما كان في السابق إذ يظهر من خلال اندماج الأستاذ مع تجربة التحول الرقمي كتجربة فريدة من نوعها، من خلال تسهيل وتطوير الوسائل أمام الأستاذ حتى يتسنى له انجاز عمله بسهولة وانسيابية وتحسين أدائه الوظيفي، إذ يعتبر الأداء الوظيفي لهذا الأستاذ في هذا السياق عنصرا أساسيا إذ يسعى إلى التكيف مع هذا الوضع الجديد من اجل زيادة أدائه وتحسينه إذ يقاس نجاح أو فشل أي منظمة من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيه ومحاولة تجاوز الصعوبات والعراقيل حتى يتسنى للأساتذة القيام بمهامهم. ولمعرفة مدى تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي كان لزاما دراسة التفاعل بين التكنولوجيا والأدوات الرقمية ومدى تحكم وتقبل الأساتذة لها .

إذ يعد الأستاذ القوة الفاعلة في العملية التعليمية التعلمية ككل، أي جزء من الكل فأدائه يؤثر بشكل مباشر على سير العملية التعليمية التعلمية، و إذا أردنا ربط هذا المفهوم بالنظرية البنائية الوظيفية نجدها تنصبف بنفس الفكرة، فهي تسلم بان المجتمع يمثل كلاً مؤلفاً من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة معينة من اجل خدمة أهداف الكل أي أن المجتمع ماهو إلا نسق يضم مجموعة من العناصر المتساندة التي تساهم في تحقيق تكامله¹.

فالمقاربة البنائية الوظيفية تعتبر الأنسب لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، لأنها تركز على كيفية تأثير التكنولوجيا كعنصر مدمج في النظام المؤسسي في تحقيق التوازن والتنظيم داخل المؤسسة، فالتحول الرقمي يعزز الاستقرار الوظيفي – الكفاءة وتوزيع الأدوار

وفي دراستنا سنحاول إبراز آثار الرقمنة على الأداء الوظيفي للأستاذ، ومن خلال ذلك يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

¹أمل إبراهيم الملاح –نظرية البنائية الوظيفية في علم الاجتماع، بوابة روز اليوسف المصرية 11 أغسطس 2013.
www.rosaelyoussef.com

✓ ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ؟

- التساؤلات الفرعية :

1. ما هي التغيرات التي أترث على أداء الوظيفي للأساتذة ؟

2. ماهي التحديات التي يواجهها الأساتذة في التكيف مع الرقمنة ؟

ثالثا: فرضية الدراسة :

ومن هذا نطرح الفرضية الرئيسة التالية :

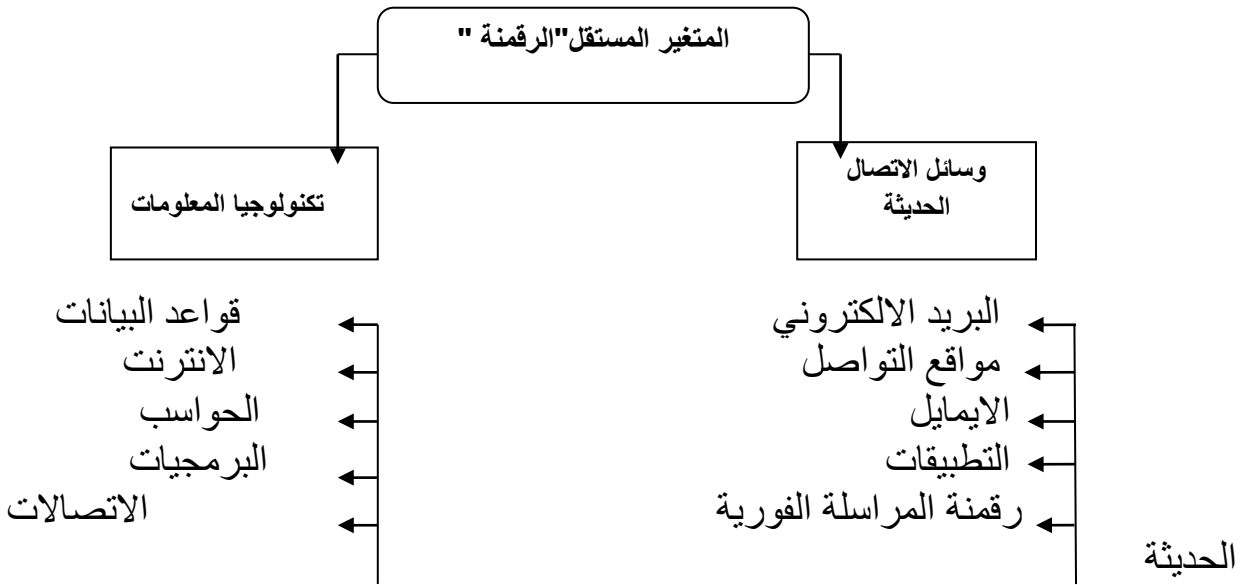
➤ يوجد علاقة تأثيرية بين الاستعمال الرقمي وزيادة الأعباء الإدارية للأساتذة .

وتنفرع إلى فرضيات فرعية كالتالي :

❖ استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري من قبل الأساتذة زاد من الأعباء الإدارية.

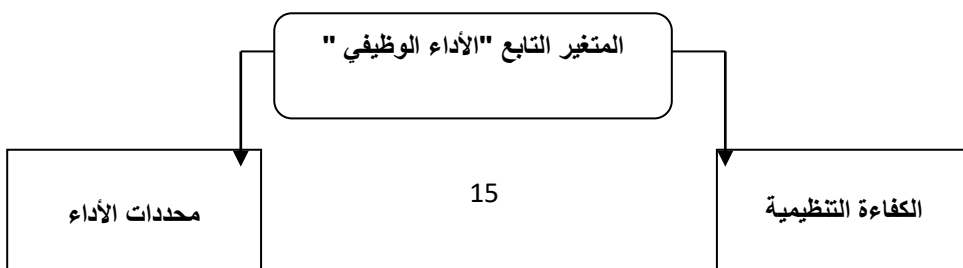
❖ يؤدي التحول الرقمي إلى تغيير مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة نتيجة صعوبة التكيف مع

التكنولوجيا .



الشكل رقم (01) يوضح أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل

المصدر : من إعداد الطالبتين





الشكل رقم (02) يوضح أبعاد ومؤشرات المتغير التابع

المصدر : من إعداد الطالبتين

رابعاً : مفاهيم الدراسة :

1-المفاهيم النظرية :

• الرقمنة :

تتداخل الرقمنة كمفهوم مع مصطلحات أخرى متشابهة كالتحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي وغيرها، تشير شارلوت بيرسي Buresi Charlette إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي .

- ويقدم "دوج هودجز" "Hodges Doug" تعريفاً يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفارق المتاح من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي¹.

- ويعرفها "محمد فتحي عبد الهادي" على أنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي²

- كما عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ رقمية تسمح بتحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية "chaine numérique" ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم³.

• رقمنة التعليم : يعرف على أنه نظام تعليمي فرضته التطورات العالمية السريعة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي من خلاله يتم تحقيق فورية الاتصال، بين الطلبة أو المتعلمين والأساتذة ليس بالطريقة التقليدية في التدريس والتعليم وإنما يتم ذلك إلكترونياً

¹ فوزية صادقي – دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية – أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث – كلية علوم الإعلام والاتصال – قسم الاتصال والعلاقات العامة – جامعة قسنطينة 3 – 2020 – 2021 – ص114.

²سمير شلغوم-الرقمنة كالية لضمان جودة العملية التعليمية –المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية – الجزائر –المجلد 57- العدد خاص -2020-ص 150 .

³- عواطف بوظرفة –آمال عقابي، بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة الأبحاث –المجلد 6-العدد 1 – 2021 ص430.

من خلال شبكة أو شبكات الكترونية، وتصبح بموجبها المؤسسات التعليمية مؤسسات شبكية. بمعنى أن تطبيق نظام التعليم الرقمي مرتبط بجودة بيئة الكترونية متوازنة ومتكاملة، يتم فيها اعتماد مقررات دراسية الكترونية متاحة في مختلف المنصات والمواقع الالكترونية التعليمية، بالقدر الذي يجعلها متاحة لكل الطلاب ويسهل عملية توصيلها، بواسطة الشبكات الالكترونية، كما يتم بموجبها تنظيم وتوجيه الاختبارات وإدارة المصادر والعمليات وتقويمها¹.

• التحول الرقمي :

الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني للحصول على الخدمة بشكل أوسع وأفضل، ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغير جذري في الخدمات لمختلف الأطراف من موظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ².

• تكنولوجيا المعلومات :

▪ تكنولوجيا :

هي مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه وهي تضم مجموعة الأجهزة التي تعني بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج³

كما أن التكنولوجيا متغير ظرفي أساسي يؤثر في تصميم الهيكل وتعني عموماً عملية تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة من خلال الطرق، الأساليب، الأدوات، المعدات وكل ما له علاقة بهذا التحويل.

- لتمتزج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية؛ فهي عبارة عن معرفة كيف أو الوسيلة بينما يمثل العلم معرفة الأسباب، إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة وتحولها التكنولوجية إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات⁴.

¹ عمر كعبوش، بلخضر طيفور، نظام التعليم الرقمي في الجزائر بين الطموحات المستقبلية والإمكانات الحالية، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 10، العدد 01، 2024، ص 333 .

² مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 22، العدد 4، الرقم التسلسلي للعدد 89، أكتوبر 2021، ص 194 .

³ فاطمة طويهي - اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - تخصص تسويق - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وهران - 2014 - ص 10 .

⁴ نسيمه ضيف الله، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام، شعبة تسيير منظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1 - 2016 - ص 79 .

■ المعلومات:

تعرف على أنها مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة، المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه وهي تضم مجموعة الأجهزة التي تعني بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج¹.

وتعرفها أيضا ندى إسماعيل على أنها جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المنظمة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض تخزينها والرجوع لها عند الحاجة، وهي تتألف من مجموعة من خبرات الأفراد وأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال الأخرى والبرمجيات التي تساعد في إنماء أداء المنظمة².

فالمعلومة هي مجموعة معينة من البيانات تخص مشكلة معينة أو قرار معين تم تحليلها وتشغيلها واستخلاص نتائج معينة منها؛ لتكون هي ملخص للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بعمليات المنظمة³.

● الأداء :

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به⁴.

- عرفه أندروود على انه تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته⁵.

ويُعرف على انه درجة إتمام وانجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل، وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة⁶.

وينظر كل من أحمد زكي بدوي ومحمد كمال مصطفى للأداء على انه نتاج جهد معين بذله شخص أو مجموعة أفراد لانجاز عمل معين⁷.

¹فاطمة طويهي، المرجع السابق – ص 101

²ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 2009، 22 ص 141 .

³نسيمة ضيف الله ، المرجع السابق، ص 80.

⁴حمد زكي بدوي – محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة – مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 1984، ص 166 .

⁵مصطفى محمد ،الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، دار ابن النفيس، 2017، عمان، ص 78

⁶ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2011، ص 10 .

⁷سعد زناد درويش، مصطفى احمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية – 2018- ص 69 .

• الأداء الوظيفي :

- هو المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد¹.

- يعرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة العاملين على تنفيذ مهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الموكلة إليهم في اقصر وقت وبأقل تكلفة، لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج في بيئة تنظيمية متكاملة تتميز بالمناخ المناسب للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في هيكل تنظيمي آخذاً في الاعتبار جميع المتغيرات المحيطة به².

- كما يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية³.

- ويعرفه **عاشور أحمد خضر** على أنه : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول – نوعية الجهد – ونمط الأداء⁴.

2- المفاهيم الإجرائية :

• الرقمنة :

- هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق من الشكل الورقي إلى شكل الكتروني رقمي أي تحويل البيانات والمعلومات من الورقي إلى الشكل الالكتروني .

• رقمنة التعليم :

أسلوب تعليمي معاصر لتطوير العملية التعليمية ودفعها لمواكبة التطور العلمي والتدفق المعلوماتي، ومواجهة الظروف القاهرة التي قد تحول دون التعليم التقليدي، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للتكنولوجيات الحديثة، وتوظيف وسائنها لنقل المحتوى المعرفي للمتعلمين وتحقيق التواصل الفعال والمرن بين عناصر العملية التعليمية.

• التحول الرقمي :

¹ طارق الشريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، ط1 عمان- 2005، ص115

² نوال بن عريمة ، باديس بوخلوة، اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي،دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة ،مجلة الباحث ،المجلد (1) ،ديسمبر 2024 ،ص 287 .

³ اسماعيل محمادي .تقي الدين قادري .ميلود معزوزي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية،المجلد 09، العدد 01- جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، ص165 .

⁴ أحمد صقر عاشور ،السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية ، ط 1، الإسكندرية، 2005 – ص26،25 .

هو ابتكار نماذج وتقنيات رقمية جديدة ومتطورة تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات داخل بيئة رقمية حديثة .

● لتكنولوجيا المعلومات :

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي جملة من التكنولوجيات الحديثة التي تسمح بجمع ونقل وتخزين ومعالجة المعلومات بكميات غير محدودة وبأساليب مختلفة.

● الأداء:

هو نشاط يقوم به الفرد لإتمام مهام الموكلة إليه وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة بطريقة فعالة وناجحة .

● الأداء الوظيفي :

هو عبارة عن جهد بدني أو فكري مبذول من طرف العامل من أجل أداء مهام وظيفية موكلة له ، وتحقيق الكفاءة والفعالية .

خامسا : المنهج وأدوات الدراسة:

1. منهج الدراسة :

إن الخوض في غمار البحث والمعرفة العلمية يتطلب تتبع خطوات منهجية واضحة المعالم من أجل التوصل إلى كشف حقائق الظواهر ومن ثم لا يمكن بلوغ درجة الموضوعية والحقيقة العلمية دون استقاء إجراءات منهجية علمية ذات دقة تخدم موضوع البحث . وفي دراستنا سنحاول توضيح الاعتبارات المنهجية الميدانية المتبعة .

إذ يعتبر هذا الجانب خطوة مهمة في الدراسة فمن خلالها يتم إعطاء نظرة عامة أو كاملة من أجل تحويل المعطيات والبيانات التي جمعت إلى نتائج واستنتاجات تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات المنطلق منها، من الناحية المنهجية يجب الاهتمام باختيار منهج مناسب عند دراسة أي موضوع، أي اختيار أو تبني منهج يتلاءم مع الموضوع المدروس، وهذا راجع لمدى أهمية هذا الأخير، واخترنا " **المنهج الوصفي**" كونه يتلاءم مع موضوع دراستنا ويعرف على أنه : " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد خلال فترات زمنية معينة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية"¹.

¹محمد سرحان على المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب ، ط3 ، الجمهورية اليمنية صنعاء2015 ، ص35-36 .

موضوعنا المتمثل في " رقمنة القطاع التعليمي وأثره على الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التعليمية يتناسب معه "المنهج الوصفي"، الذي من خلاله سنحاول وصف الظاهرة وصفا كميًا دقيقًا من خلال جمع البيانات الكافية وتحليلها وتفسيرها للتوصل إلى نتائج ومن ثم استنتاجات تلامس المصادقية .

2.التقنيات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تتعدد وسائل جمع البيانات في البحث وتختلف باختلاف الظاهرة المدروسة، فبعد تحديد المنهج سنحدد التقنية المناسبة في جمع المعطيات المناسبة لبحثنا وهي تقنية الاستمارة، كونها تتناسب أكثر مع البيانات التي نحاول الوصول إليها، بالإضافة إلى تميزها بتمكين الباحث من الإطلاع على حيثيات الظاهرة المدروسة من خلال ملامسة الواقع مباشرة، ومدى أهميتها في البحوث الكمية .

■ الاستمارة :

في البحث العلمي تعد الاستمارة أو الاستبيان أحد أهم الأدوات الأساسية التي تقدم في معظم الحالات نتائج مرضية، وهو يتألف من قائمة من الأسئلة المعروفة تماماً والتي تهدف إلى جدولة المعلومات ذات الصلة بالظاهرة قيد الدراسة. و هي تقنية لجمع المعطيات أو البيانات بغرض التحقق من فرضيات البحث، كما هي وسيلة من خلالها الباحث يطرح مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارب بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات¹.

وقد إعتدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تضمنت استمارتنا على مجموعة من الأسئلة (23 سؤال) ، باستخدام الأسئلة المغلقة (أوافق بشدة –أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة) وأسئلة مفتوحة وهي موزعة على خمس محاور وقمنا بتقسيمه كالتالي:

- ✓ **المحور الأول:** ويشمل على البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين ويتضمن خمسة أسئلة .
- ✓ **المحور الثاني :** ويتضمن متغير التحول الرقمي ويحتوي على خمسة أسئلة .
- ✓ **المحور الثالث :** ويتضمن متغير الأداء الوظيفي ويحتوي على خمسة أسئلة .
- ✓ **المحور الرابع :** ويتضمن العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي ويحتوي على خمسة أسئلة.

¹سعيد سبعون ،الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2023،ص 155 .

✓ **المحور الخامس :** ويتضمن أسئلة مفتوحة وتقديم إقتراحات لتحسين العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

وقد اعتمدنا في التحليل على **مخرجات برنامج SPSS.V 27** ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
3. المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جداً، مرتفعة، موافق نوعاً ما، منخفضة، منخفضة جداً.
4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5 / (5 - 1)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (02): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جداً	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة [1 - 1.80]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة [1.81 - 2.60]
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة [2.61 - 3.40]

درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة	[4,20- 3.41]
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة	[5 - 4.21]

المصدر: حسين واري، الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة برج بوعريريج، 2023.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25) **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences** وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كمايلي:

جدول رقم (03): يبين الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الاستبيان والاختبار الفرضيات .

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبيان من خلال بيانات العينة الاستطلاعية	معامل ألفا كرونباخ
ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.	معامل الارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (1.5) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (03)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد	الانحراف المعياري:

<p>الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.</p>	
<p>للتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F</p>	<p>الانحدار البسيط</p>
<p>هو اختبار إحصائي يستخدم للمقارنة بين متوسط عينة واحدة ومتوسط معروف أو مفترض لمجموعة معينة، بهدف تحديد ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بينهما.</p>	<p>إختبارات لعينة واحدة</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

■ الملاحظة:

استعنا بتقنية الملاحظة فهي تعتبر من التقنيات المستعملة خاصة في الدراسات الميدانية، فهي الأداة التي تصل الباحث بالمبحوث، مما يتيح له فهم الظاهرة والتعرف عليها، وهي إحدى أهم الخطوات في البحث النوعي، في حالتنا هذه قمنا بتطبيق تقنيات الملاحظة في المؤسسة التربوية من أجل معرفة كيفية تفاعل الأساتذة مع الإدارة في حالة تعدد المهام، وكيفية تفاعلهم الرقمي في سير عملهم، كما أن توثيق الثغرات وأوجه القصور فيما يتعلق باستخدام التقنيات التي أمكن تحقيقها من خلال الملاحظة جاء مكملاً للنتائج التي قدمها الاستبيان.

سادساً: أهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إدراج الرقمنة في المؤسسات التعليمية أي التحول الرقمي ، وأخذنا كنموذج ثانوية بن دله علي التي تعد من المؤسسات الرائدة في المنطقة التي اعتمدت الرقمنة في التدريس، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول:

- إبراز أهمية العلاقة التأثيرية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة من ناحية مهامهم الإدارية .

- إظهار ضرورة التحول الرقمي الذي أصبح واقع ونظام موحد ومفروض من قبل الوزارة .

- تحليل مدى تقبل و تحمك الأساتذة في الوسائل التكنولوجية والقدرة على استخدامها .

- توضيح أهمية التكوين والتدريب للتقنيات الجديدة للرقمنة بالنسبة للأساتذة .

- تسليط الضوء على ما يترتب على تداعيات و نتائج ناجمة عن هذا التغيير .

سابعا : أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من بينها:
- التقرب من الأساتذة ورصد آرائهم حول تأثير الرقمنة على أدائهم الوظيفي .
- إثراء تخصص تنظيم وعمل بموضوع التحول الرقمي .
- تهدف هذه الدراسة للتعرف على مفاهيم الرقمنة والأداء الوظيفي .
- إزالة الغموض على الموضوع و تعريف الرقمنة وأثرها على الأداء الوظيفي للأساتذة .
- دراسة خصائص تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بمساعدة الأجهزة الرقمية.
- تحديد التحديات الرئيسية التي واجهت الموظفين أثناء تطبيق الرقمنة في العملية التعليمية.
- الاستفادة من النتائج التي سنحاول إبرازها من دراسة هذا الموضوع .

ثامنا : أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار أي باحث لموضوع دراسة لا يكون اعتباطا وإنما انطلاقا من مجموعة من الأسباب ودوافع التي تختلج فكرة الباحث فنبؤور لذيده الحاجة للمعرفة والنزول إلى عالم البحث . واختيارنا لهذا الموضوع نابع من تيقننا من مدى أهمية التعليم والتعلم في حياة الأفراد والمجتمع، وما شذنا هو التغيرات التي طرأت على المنظومة التربوية وستوقفنا هذا التأثير على أفرادها وعلى سير العملية التعليمية ككل . واهم الأسباب يمكن إدراجها في أسباب موضوعية وأخرى ذاتية :

1. الأسباب الذاتية :

- الرغبة والميل للبحث في المجال التربوي باعتباره مجال مهم يستحق البحث والاهتمام .
- كما أن المجال التربوي هو مجال عملنا وبالتالي الاحتكاك والتواجد في المؤسسة التربوية يوميا يخلق لنا جوا ملائما للملاحظة والتساؤل في الظواهر الاجتماعية على مستواها ويحفز فينا الحس السوسيولوجي للبحث .
- الكشف عن التحولات التي طرأت على مفهوم التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية .
- بالنظر إلى موضوعنا هذا وجدنا أن له ارتباطا كبيرا بتخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل.

2. الأسباب الموضوعية :

- مدى أهمية هذا التوجه الجديد الذي فرض التحول في استخدام الوسائط التكنولوجية لدى المؤسسات التعليمية.

- محاولة الكشف عن بعض الممارسات والعلاقات الاجتماعية، وحتى القيم المستحدثة أو المضافة بفعل هذا التحول الرقمي .
- معرفة مدى تأثير هذا التغيير على الأداء الوظيفي للعاملين في هذا القطاع التعليمي .

تاسعا: صعوبات البحث :

لا بد من تواجد صعوبات في أي دراسة سواء في الجانب النظري أو الجانب الميداني، لقد اعترضنا مجموعة من الصعوبات والمتعلقة بجمع المعلومات والمتمثلة في ندرة المراجع التي تتناول موضوع الرقمنة نظرا لحدثة هذا الموضوع من جهة وقلة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي.

- ضيق الوقت في الجانب الميداني .
- عزوف المبحوثين عن الإجابة عن الأسئلة المفتوحة في الاستبيان.

عاشرا: مجالات الدراسة :

1. المجال الجغرافي (المكاني):

أجرينا دراستنا الميدانية بالمؤسسة التعليمية ثانوية بن دلة علي، والواقعة بعاصمة الولاية عين تموشنت بحى عمر بن الخطاب، ووقع اختيارنا على هذه المؤسسة لعدة اعتبارات منها :

- التسهيلات المقدمة للبحث ميدانيا داخل المؤسسة .
- وجود طاقم تربوي مساعد ومتفهم .
- والجانب الأهم أن المؤسسة تعمل بنظام الرقمنة وهو موضوع دراستنا .

❖ التعريف بالمؤسسة :

أنشأت هذه الثانوية في 2011 ودشنت في سبتمبر 2014، مساحتها الإجمالية 8000م² والمساحة المبنية هي 3732 م² والمساحة الغير مبنية 4268 م² نوعية البناء صلب وجاهزة .
طاقمها الاستيعابية 800 تلميذ، أد تحتوي الثانوية على 18 حجرة دراسة – 04 مخابر – ومكتبة – قاعة محاضرات.

❖ البطاقة التقنية للمؤسسة :

- * الاسم : ثانوية بن دلة علي عن تموشنت .
- * الموقع الجغرافي : حي عمر بن الخطاب عين تموشنت .
- * رقم الهاتف : 043771560
- * الايميل : Lyceebendella@gmail.com
- * رقم التعريف للمؤسسة : 8286
- * نظام المؤسسة : خارجي .
- * طبيعة النشاط الممارس : التربية والتعليم .
- * المساحة الإجمالية : 8000م².
- * المساحة المبنية : 3732م² .
- * المساحة المتبقية : 4268م² .
- * عدد السكنات الوظيفية : 06 .
- * نوع البناء : صلب .
- * المطفئات : 28 (ضد النار + ضد الكهرباء) .
- * التدفئة : مركزية .

❖ خصوصية المؤسسة :

- * سنة إنشاء المؤسسة : 2011 .
- * سنة التدشين : 14 سبتمبر 2014 .
- * سعة المؤسسة : 200/800
- * عدد المكاتب الإدارية : 11 مكتبا .
- * عدد قاعات الدراسة : 18 .
- * عدد المخابر : 04 .
- * قاعة الإعلام الآلي : 01 / عدد الحواسيب 16 .

* قاعة الأساتذة: 01 .

* قاعة الاجتماعات: 01 .

* قاعة المحاضرات: 01 .

* وحدة الكشف والمتابعة: 01 .

- القدرة الاستيعابية للمؤسسة 800 تلميذ .

* عدد التلاميذ المتمدرسين: 573 تلميذ /منهم ذكور 227 – إناث 346 .

2. المجال الزمني :

ويقصد به الفترة المستغرقة لتحضير الدراسة وتتمثل في :

■ **المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية :** قمنا في هذه المرحلة بزيارة استطلاعية للمؤسسة وذلك بهدف التعرف على مكان إجراء الدراسة و التقرب من الإدارة واخذ فكرة حول طريقة عمل الأساتذة والتعرف على عددهم وكان ذلك في يوم 20/02/2025 إلى غاية 25/02/2025 .

■ **المرحلة الثانية: الدراسة الميدانية:** وتم فيها النزول الرسمي للميدان من اجل توزيع الاستبيان على المبحوثين وامتدت هذه الفترة من 15/03/2025 إلى غاية جمع الاستبيان بتاريخ 10/04/2025 .

3.المجال البشري (مجتمع البحث): و يقصد به تحديد مجتمع البحث، و يضم مجتمع بحثنا 76 موظفا منهم 42 أستاذا، 34 إناث و08 ذكور، الإداريون عددهم 18 من بينهم 15 إناث، وأعوان الخدمة عددهم 16 من بينهم 05 إناث .

■ التآطير:

المؤقتون	المتربصون	المرسمون	منهم إناث	العدد	الفئة
03	01	38	34	42	الأساتذة
00	00	18	15	18	الإداريون
16	00	00	05	16	أعوان الخدمة
19	01	56	54	76	المجموع

حادي عشر: العينة :

العينة هي مجموعة جزئية ومختارة لمجتمع الدراسة الكفيلة لتوفير البيانات المطلوبة، أي جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث حيث تم الاعتماد في دراستنا على عينة تمثلت في 34 فردا من مجموع 42 فردا (العدد الكلي لأساتذة ثانوية بن دلة علي).

- ومن أجل التحقق من كفاية هذا العدد إحصائيا تم الرجوع إلى معادلة

كوجران¹(Cochran)

لحساب حجم العينة المناسب، وفق المعادلة الآتية :

$$no = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

حيث :

$$1.96 = z(\%95 \text{ الثقة})^*$$

$$P=0.5 \text{ (لعدم وجود تقدير مسبق لنسبة الظاهرة)}^*$$

$$e=0.05 \text{ (هامش الخطأ المقبول)}^*$$

بالتعويض :

$$=384.16no = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(0.05)^2}$$

ونظرا لصغر حجم المجتمع (42 فردا) يتم تعديل الحجم النظري للعينة وفق المعادلة :

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no-1}{N}} = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16-1}{42}} \approx 37.95$$

وبالتالي فإن اختبار 34 أستاذا يظل قريبا جدا من الحجم المثالي المحسوب، مما يعزز موثوقية النتائج ويبرر الاكتفاء بهذه العينة .

¹عبيدات ذوقان ، عبد الرحمن عدس و كايد عبد الحق ، البحث العلمي مفاهيمه أدواته وأساليبه، دار الفكر ، عمان .الأردن 2012 ط 14 ص 157-159.

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية والتي تعرف بالعينة العمدية، حيث يختار الباحث لعينة تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل، فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع، وهذه تعطي نتائج اقرب ما تكون إلى نتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله، وتساعد العينة القصدية في معرفة آراء المجتمع المستهدف، لكن من المحتمل إعطاء وزن اكبر للمجموعات الأسهل وصولاً ضمن مجتمع الدراسة¹.

1. تصميم الاستبيان :

✓ اختبار أداة الدراسة:

الفرع الأول: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد إعداد عبارات أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها، على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف بالصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمّة (المتغير) والصدق الظاهري، ويقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله"².

تمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، وذلك يكون من خلال قياس مدى ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح ذلك:

محور: استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري:

جدول رقم(04): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,903**	1

¹ فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 12.

² صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر، 2007، ص 239.

0,859**	2
0,907**	3
0,813**	4
0,797**	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري صادقة لما وضعت لقياسه.

محور: الأداء الوظيفي :

جدول رقم (05): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,873**	1
0,777**	2
0,817**	3
0,804**	4
0,787**	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محورا لأداء الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

محور: العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي:

جدول رقم (06): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي

معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة
0,768**	11
0,806**	12
0,832**	13
0,558**	14
0,692**	15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: إختبار الثبات:

يقصد بثبات الاستبيان: انه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان¹.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، والتي تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات ل معامل Cronbach's Alpha :

جدول رقم (07): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
0.6 > Alpha	غير كافية
0.65 > Alpha > 0.6	ضعيفة
0.70 > Alpha > 0.65	مقبولة نوعاً ما

¹مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، تطبيقات عملية على برنامج Excel، دار النشر الجزائري، 2018، ص 149.

0.85>Alpha>0.70	حسنة
0.90>Alpha>0.85	جيدة
0.90<Alpha	ممتازة

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

➤ وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (08): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,909	5	استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري
0,861	5	الأداء الوظيفي
0,762	5	العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

اثنا عشر: تفريغ وتحليل البيانات الشخصية :

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الاستبيان

✓ تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة .

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس		
النسبة %	التكرار	الإجابة
14,7	5	ذكر
85,3	29	أنثى
100,0	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال معطيات الجدول رقم (09) ، يتبين أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة بلغت 85,3% أي ما يعادل 29 أستاذة، في حين أن نسبة الذكور لم تتجاوز 14,7% بما يعادل 5 أستاذة، مما يشير إلى هيمنة العنصر النسوي بشكل واضح ضمن عينة الدراسة.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الإجابة
67.6	23	ليسانس
32,4	11	ماستر
100,0	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال معطيات الجدول رقم (10) ، يظهر أن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الغالبية العظمى من الأساتذة في العينة لديهم شهادة ليسانس أي النسبة الأكبر، بنسبة 67,6% أي ما يعادل 23 أستاذًا، بينما جاء الأساتذة الذين لديهم شهادة ماستر بنسبة 32,4% بما يعادل 11 أستاذًا.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في التدريس

النسبة %	التكرار	الإجابة
14,7	5	أقل من 5 سنوات
85,3	29	5 سنوات فأكثر
100,0	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

من خلال معطيات الجدول رقم (11) ، يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في التدريس يوضح أن الغالبية العظمى من الأساتذة في العينة لديهم خبرة تدريسية تزيد عن 5 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 85,3%، أي ما يعادل 29 أستاذًا، في حين أن الأساتذة الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات يشكلون 14,7% فقط من العينة، أي 5 أساتذة.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب مستوى إتقان استخدام التكنولوجيا

النسبة %	التكرار	الإجابة
0	0	ضعيف
0	0	متوسط
55,9	19	جيد
44,1	15	ممتاز

المجموع	34	100,0
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS
V 27

من خلال معطيات الجدول رقم (12)، يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب مستوى إتقان استخدام التكنولوجيا يظهر أن الغالبية العظمى من الأساتذة يتمتعون بمستوى جيد أو ممتاز في استخدام التكنولوجيا. حيث بلغ عدد الأساتذة الذين لديهم مستوى "جيد" 55,9% أي 19 أستاذًا، بينما بلغ عدد الأساتذة الذين يمتلكون مستوى "ممتاز" 44,1% أي 15 أستاذًا. ومن الجدير بالذكر أن نسبة الأساتذة الذين يصفون مستوى إتقانهم للتكنولوجيا بـ "ضعيف" أو "متوسط" تساوي صفرًا، مما يشير إلى أن جميع أفراد العينة لديهم مستوى كافٍ من الإلمام بالأدوات الرقمية.

الخلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة حيث تطرقنا إلى تحديد إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية والمنهج المستخدم ومفاهيم الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، الأهداف والأهمية.

الفصل الثاني

استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري وعلاقته بزيادة الأعباء الإدارية للأستاذ

تمهيد :

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين ظهور عدد من الأنشطة الجديدة في مختلف قطاعات الاقتصاد ونموها السريع. ورافق ذلك اختراع وتعميم الحواسيب والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وقد أحدثت هذه التقنيات تغييراً عميقاً في كل جانب من جوانب المؤسسات التعليمية تقريباً، وفي الوقت الحالي أصبحت الحوسبة عنصراً حيوياً في نظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسات التعليمية، مما أدى إلى حاجة المؤسسات التعليمية إلى دمج هذه النظم من أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

سيتناول الفصل الثاني تحليل البناء النظري للرقمنة بدءاً من تعريفها و النشأة مروراً بالعمليات والعناصر المختلفة اللازمة لإتمام عملية الرقمنة ، وصولاً إلى الأهمية والأهداف والخصائص والأبعاد والمعوقات التي تحول دون تحقيقها ثم تحليل أسئلة الاستبيان الخاصة بالمتغير.

أولاً: نشأة ومفهوم الرقمنة :

1. نشأة الرقمنة:

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينيات حسب "هرتر" من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العامل من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994.¹

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكليف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بغية توسيع الرقمنة إلى أوسع الحدود وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية، تنتقل بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريات بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية (واكسفورد تكست أرشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية ومؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية².

إن المتتبع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم إستراتيجيتها لتنمية أدائها، هذا التطور للمعلومات والاتصال التي حققت في مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات .

أما فيما يكتبه ويقوله الباحثين والمتخصصين في مجال مكتبات الصفات الرقمية والتي تطور استخدامها في اختزان البيانات البيولوجرافية واسترجاعها وبثها إلى الجهات المستفيدة الأخرى .

¹ احمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد 29، 2008، ص6

² احمد الكبيسي، المرجع نفسه، ص7

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل (المكتبة الافتراضية، المكتبة الإلكترونية، المكتبة الرقمية) كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكلير بمكتبة المستقبل، وسماها الأنكيستر بمكتبة دون ورق، إلا أن مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة استرجاع المعلومات .

هذا التحول الطويل لحوالي نصف قرن تبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم المكتبات والمعلومات والمكتبات الإلكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما ، ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافية إلى أشكال مختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل إلكتروني وتتطلب جهاز إلكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة إلكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة إلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية هو مصطلح الأهم والأوسع دلالة حيث تشمل كلا من التناظرية والرقمية ويضم كل جهود ترمي إلى استخدام أجهزة إلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكرو فيلم والحاسوب وهي تشمل مواد إلكترونية ورقمية غير¹ أن هذه المصطلحات لا تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها وبتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها¹.

2. مفهوم الرقمنة :

■ لغة:

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور " الرقم والترقيم وتعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلامتها من التنقيط ".¹

¹ احمد الكبيسي , المرجع السابق, ص 8.

وقوله عز وجل "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والمرقم القلم... والرقم: الكتابة والختم... والرقم: مخطط من الوشي... ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه¹.

■ اصطلاحا :

هي عملية تحويل البيانات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي من أجل التمكن من معالجتها بواسطة الحاسب الآلي، وفي نظم المعلومات، عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النص المطبوع والصور المطبوعة (الصور الشخصية - الرسوم التوضيحية - الخرائط) وغيرها إلى إشارات ثنائية باستخدام جهاز المسح الضوئي².

عرفت الرقمنة على أنها عملية إستتساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية **chaîne numérique**، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم بعض المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم³.

ثانيا: الرقمنة بين الأهمية والأهداف:

1. أهمية الرقمنة :

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة مع مرور الوقت بالنسبة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط إختصاصي المعلومات، حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية وأن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات المتاحة في شكل إلكتروني، كما ظهرت مبادرات أخرى تدور حول مفهوم الطريق السريع للمعلومات، مما أعطت الدافع نحو تحويل الكثير

¹ أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام زايد بن سعود الإسلامية العدد 2009، 4، ص 11.

² يحي زكرياء، ابراهيم الرمادي، الرقمنة في المكتبات الجامعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية -2013، ص 20.

³ سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة -منتوري، قسنطينة، 2006، ص 81.

من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعة متاحة على شكل وسائط رقمية حديثة¹.

وللتعرف على أهمية الرقمنة تجدر الإشارة إلى تميز المصادر الرقمية مقارنة مع المجموعات التقليدية بمجموعة من الخصائص الحصرية من أبرزها أن رقمنة مصدر المعلومات المتاح على وسيط تخزين تقليدي تسهل الوصول والاطلاع عليه، حيث أصبح في الإمكان إجراء البحث والاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات، والاستعانة بمجموعات من الروابط الفائقة والتي تحيل المستخدم إلى المصادر المرتبطة بموضوع بحثه والتي ينبغي الإطلاع عليها، وإمكانية توليف المعلومات النصية والصوتية والصور الثابتة في قالب واحد أو مصدر معلومات واحد، بالإضافة إلى إمكانية مشاركة المصادر الإلكترونية بين عدة مستفيدين في نفس الوقت، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين من خلال نشرها وإتاحتها على الخط المباشر سواء عبر شبكة الانترنت العالمية أو من خلال الشبكة الداخلية لمؤسسة المعلومات .

وجدير بالذكر أن عملية الرقمنة لا تهدف على الإطلاق إلى استبدال مقتنيات وخدمات مؤسسات المعلومات التقليدية بمجموعات وخدمات إلكترونية، فالهدف الرئيسي يكمن في تطوير سبل الاستفادة من مقتنيات مؤسسات المعلومات جنبا إلى جنب مع تحسين واستحداث الخدمات المقدم².

2. أهداف الرقمنة:

وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية :

¹ - أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الإسلامية، العدد 4، 2009، ص 12 .

² المرجع نفسه، ص 12

- **الحفظ:** تعد الرقمنة إحدى الوسائل الفعالة لحماية المعلومات من التلف والتآكل الذي يمكن أن يصيب الوثائق التقليدية، مثل الأوراق القديمة التي تتعرض للتدهور بمرور الزمن، من خلال تحويل المواد إلى صيغ رقمية، يمكن تخزين المعلومات بشكل آمن وسهل الاسترجاع في المستقبل¹.
- **التخزين:** تساهم الرقمنة في توفير مساحات كبيرة لتخزين البيانات الرقمية بدلاً من الاعتماد على المستودعات المادية. مما يتيح للمؤسسات تخصيص هذه المساحات لأغراض أخرى ويعزز من التنظيم الداخلي، توفر الرقمنة إمكانيات كبيرة لتوسيع سعة التخزين دون الحاجة إلى تقنيات تخزين مادية مكلفة، ما يجعل من الرقمنة خيارًا اقتصاديًا وعمليًا.
- **الاسترجاع السريع:** تساهم الرقمنة في تسريع عمليات استرجاع البيانات، مما يزيد من كفاءة العمل داخل المؤسسات. بفضل تقنيات البحث الرقمي، يمكن الوصول إلى المعلومات بسرعة ودقة أكبر، ما يعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات بشكل أسرع. سرعة الاسترجاع تعد إحدى الفوائد الأساسية للرقمنة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- **تحسين الخدمة:** تساهم الرقمنة في تحسين الخدمات المقدمة للطلاب والمعلمين من خلال تسهيل الوصول إلى المحتوى التعليمي، سواء كان ذلك من خلال منصات إلكترونية أو مكتبات رقمية. تمكن الرقمنة المعلمين من توفير موارد تعليمية بشكل مرن ومتاح لجميع الطلاب، ما يساهم في تحسين جودة التعليم. الرقمنة تدعم تطوير المناهج الدراسية من خلال جعل المواد التعليمية متاحة بسهولة لجميع المشاركين في العملية التعليمية.
- **توفير الوقت والجهد:** تساهم الرقمنة في تقليص الوقت المستغرق في الإجراءات الروتينية، مثل التسجيل اليدوي للبيانات أو البحث عن الوثائق الورقية. مما يتيح للمؤسسات التربوية تحسين أدائها بشكل عام. يمكن للرقمنة تقليل العبء الإداري اليومي وتوفير وقت ثمين يمكن استثماره في الأنشطة التعليمية والتطويرية².

ثالثًا: مكونات الرقمنة:

¹- أحمد العوده عبد العزيز، معوقات إدارة التعليم الإلكتروني بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا، مجلة كلية التربية، أسبوط، ط1 - 2021- ص 20.

²- نور الدين بطاط، واقع التعليم الرقمي بالجامعة الجزائرية، جامعة المسيلة نموذجًا، الرقمنة ضمانًا لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، يومي 21/22 فيفري 2021، الجزائر، ص

1. **الحاسوب:** وهو عبارة على آلة، تقوم بأداء العمليات الحسابية والمنطقية، على البيانات الرقمية بوسائل تكنولوجية، وتتم تحت تحكم البرامج المخزنة به.
2. **البرمجيات:** أما التركيبة الثانية فتتمثل في البرمجيات، وهو مصطلح عام يطلق على مجموعة البرامج التعليمية، التي يمكن تشغيلها في الحاسوب، وبدونها يتعذر للمستخدم التعامل مع الحاسوب، وهناك نوعان من البرمجيات:
 - **برمجيات النظم:** تهتم بالتحكم في معدات الحاسوب ليقوا بعمله على أكمل وجه مثل لغات البرمجة.
 - **البرمجيات التطبيقية:** وهو عبارة عن أي برنامج تمت كتابته ليقوم بعمل معين، مثل برامج معالج النصوص، برامج الجداول الإلكترونية، برامج قواعد البيانات وبرامج المحاسبة .
3. **الاتصالات:** وهي عملية تساعد المرسل على إرسال المعلومات، أي كان أصلها وبأن صورة ممكنة إلى واحد أو أكثر من المرسل إليهم، بأي وسيلة من وسائل النظم الكهرومغناطيسية .
4. **الاتصالات الحديثة:** هي الاتصالات المعتمدة على الأقمار الصناعية والحاسبات الإلكترونية المتفوقة والذكاء الاصطناعي، وتعتمد الاتصالات إلى الشفهية الإلكترونية، كالمؤتمرات المصورة، والتلفزيون التفاعلي، والتعليم بواسطة الحاسب، والترجمة الفورية التي تؤهل الاتصالات الحديثة لتقديم الشفهية الإلكترونية كأحدى السمات الرئيسية لعالم الغد .
5. **إلكترونيات المستهلك:** هي الدخيل الجديد، أو المكون الثالث للرقمنة بالإضافة إلى الحاسوب والاتصالات، وتستخدم بشكل أساسي لتلبية رغبات الأفراد ومتطلباتهم، مثل الديسك¹.
6. **الأفراد :**

¹ - عبد العالي بن دبله ، عزوز مرابط عياش: تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد17، 2016، الجزائر، ص84، 85.

- **المستخدمون النهائيون:** هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام، مثل المديرين، المحاسبين، العملاء... الخ وعلى هذا الأساس فإن معظمنا مستخدمين النظام.
- **الإختصاصيون الفنيون:** هم المسؤولون عن تشغيل واستدامة النظام، والذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظام المعلومات فنيا، ومنهم محللوا النظم ومطوروا البرامج ومشغلو النظام من العاملين .

7. **قواعد البيانات:** هي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها أو المعلومات المخزنة على أجهزة ووسائل تخزين البيانات، مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسوب والأقراص المرنة أو الأشرطة، وقد تكون قواعد البيانات متعلقة بسجلات المخزون في الشركة، والأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات وبيانات تتعلق بتكاليف أو معلومات تخص احتياجات الزبائن وغيرها، وتتوفر قواعد البيانات مباشرة بعضها تنظم على شكل أرقام ومؤشرات إقتصادية وأسعار السوق والمخزون، وقسم آخر من قواعد البيانات تجمع على أساس مواضيع أو كلمات، مثل المواضيع المنشورة في الصحف والمجلات¹.

رابعا: متطلبات الرقمنة وأبعادها :

في ظل التطورات التكنولوجية تسعى المؤسسات إلى تطوير خدماتها وإداراتها والتحول إلى الشكل الرقمي بهدف انجاز الخدمات بأقل جهد وتكلفة، ومن أجل ذلك فهي بحاجة إلى إمكانيات ومتطلبات للتحويل الرقمي وهي مايلي:

1. **القوى البشرية المؤهلة:** كوادر مؤهلة لديهم مهارات وقدرات لتقديم خدمات بجودة .

2. **الموارد المالية:** توفير كافة المعدات واللوجستيات اللازمة لعملية الرقمنة.

¹ - الميلود سحانين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، ص34 .

3. **الأجهزة والمعدات:** المكونات المادية (Hardware) الأجهزة والمعدات اللازمة لعملية الرقمنة (الماسحات الضوئية Scanners، أجهزة حاسوب).

4. **البرمجيات:** تحتاج عملية الرقمنة إلى البرامج والتعليمات التي يحتاجها الحاسوب لتشغيله وضرورة توفيرها واستخدامها لتتم عملية الرقمنة.

5. **شبكات الاتصالات:** تطوير البنية التحتية للاتصالات وتوفير كافة الأجهزة والمعدات اللازمة لعملية الرقمنة.

6. **تطوير وتنظيم العمل الإداري والخدمات وكافة المعاملات الحكومية وذلك بإعادة تنظيم العمليات الإدارية والوظائف بصورة تتسجم مع الإدارة الإلكترونية.**

7. **وجود التشريعات والقوانين اللازمة لتطبيق الرقمنة، وقوانين تنظم وتضمن الأمن لكافة المعاملات الإلكترونية وحمايتها من الاختراق¹.**

خامسا: خصائص الرقمنة :

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية :

- **تقليص الوقت:** أي تلبية جملة من الحاجيات والقيام بجملة من الخدمات في وقت زمني قصير.
- **تقليص المكان:** أي الحصول على الوثائق والخدمات المطلوبة من مصدرها دون تكليف الأشخاص مشقة التنقل إلى مراكز ومصادر مختلفة للحصول على مبتغاهم .
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة :** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين المباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يجعل تكنولوجية المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج .

¹حنان أبو دية، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في(وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية ،مجلة إدارة للمدرسة الوطنية للإدارة callcenter، المجلد 29 ،العدد2022، 57، ص63-64 .

- **تكوين شبكات الاتصال :** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى¹.
- **التفاعلية :** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الإتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **الالتزامية :** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية :** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- **قابلية التوصيل :** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.
- **قابلية التحرك والحركة :** أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته.
- **قابلية التحويل :** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- **الاجماهيرية :** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن.
- **الشفافية :** ويقصد بها حرية تدفق المعلومات، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ

¹ - زرزار العياشي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 2، 2010، ص2

القرارات المناسبة في الوقت المناسب واكتشاف الأخطاء، ووضع سلسلة من المعلومات في متناول الجميع¹.

سادسا : معوقات التحول الرقمي:

تجني المنظمات العديد من الفوائد من تبني عملية التحول الرقمي، إلا أنها تواجه العديد من المعوقات التي تعيقه داخل المؤسسات منها :

- الافتقار إلى الكفاءات والقدرة القيادية للتحول الرقمي.

- نقص البيانات الضرورية لدعم هذا التحول.

- المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات الناتجة عن استخدام الوسائل التكنولوجية، وهي من أكبر التحديات التي تواجه التنفيذ الناجح لعملية التحول الرقمي في المؤسسات والشركات.

- كما تعاني المؤسسات في نقص البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي .

- نقص الموظفين ذوي المهارات الكافية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات².

سابعا: النظريات المفسرة للرقمنة :

1. نظرية الحتمية التكنولوجية: يرجع أصول هذه النظرية إلى كل من أعمال "هارولد أنيس" و "مارشال ماكلوهان" اللذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا للوسائل في عملية الاتصال، بل وحتى في تنظيم المجتمع برمته، لقد تعرضت مساهمات "مارشال" إلى انتقادات لاذعة، بيد أن الاعتبار رد إليها في بداية السبعينات وكان "ماكلوهان" يرى أن المواصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من الفترات هي التي تؤثر في كيفية التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات أكثر من مضمون الرسائل الاتصالية، فالتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى

¹- زرزار العياشي. مرجع سابق، ص3.
²نوال بن عريمة-باديس مرجع سابق. ص287.

التحول في التنظيم الاجتماعي، بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتدادا لها (الكميرات للعين، والميكروفون للسمع والحواسيب للعقل....)¹.

و قد عرض مارشال أفكار نظريته عام 1962 في كتابه جونتوغ (نشوء الإنسان الطباعي) حيث قسم التاريخ الإنساني إلى أربع مراحل :

- مرحلة طفولة البشرية : وهي فترة ما قبل الحضارة، أي عصر المجتمع القبلي الذي كان يعتمد على الاتصال الشفهي

- مرحلة في عهد الشباب الأول للبشرية :وهي فترة الانتقال إلى عصر الكتابة والتدوين .

- مرحلة عهد الشباب الثاني للبشرية :وهي الفترة التي بدأت باختراع جونتبورغ للحروف والطباعة المعدنية المتحركة .

- وأخيرا عهد الشباب الثالث : وهي فترة بدأت بطهور التقنيات الالكترونية وبالذات مع ظهور التلفزيون، ومن خلال المراحل الأربعة يفسر " مارشال " مجمل تاريخ البشرية من خلال تطور وسائل الاتصال، وتطور البشرية ما هي لإحتمية تكنولوجية تدفعنا للمستقبل .

فالمرحلة الأولى للبشرية استخدموا كل حواسهم بالتساوي ولم يكن هناك أولوية بين حواسنا، أما المرحلة الثانية تجاوزت البشرية مرحلة الأمية وانتقلت إلى مرحلة الاتصال عن طريق الرموز من خلال اختراع الكتابة التصويرية وتطورها إلى الكتابة الأبجدية الألف بائية ما أدى إلى وجود حروف هجائية .

والمرحلة الثالثة هي حقبة اختراع الحروف الطباعية المعدنية المتحركة، مما ازداد تقييد الإنسان بالطبيعة البصرية التي أضفتها السطور الطباعية، أما المرحلة الأخيرة هي الحقبة الالكترونية التي دفعت بالجنس البشري إلى عمليات الاتصال عديدة وجديدة، ومن هنا فكل حقبة من هذه النظرية تقع تماما على ما نتعايشه، أي ينطبق على واقع الإدارة حيث كان التعامل

¹اطلال ناظم الزهيري،الاحتمية التكنولوجية وتأثيرها في تشكيل الإعلام الجديد، دراسة استقرائية،قسم المعلومات وتقنيات المعرفة، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد08، العدد02،ديسمبر2024جامعة المستنصرية ،ص154 .

بالإشارة ومن ثم الكتابة ومن ثم الطباعة إلى غاية وصولنا إلى هذه التطورات من خلال الوسائل الالكترونية الحديثة وكذا ظهور الأجهزة المتطورة وهي حتمية تكنولوجية حقيقية¹.

2. النظرية الموحدة لقبول التكنولوجيا واستخدامها (UTAUT): نعتبر النظرية الموحدة لقبول التكنولوجيا واستخدامها UTAUT التي طورها فينكاتش وآخرون 2003 توسعا لنموذج TAM.تركز UTAUT

على توقعات الأداء، وهي درجة اعتقاد الأفراد أن التكنولوجيا ستساعدهم في تحقيق مكاسب في الأداء الوظيفي، وتوقع الجهد الذي يشير إلى السهولة المرتبطة باستخدام التكنولوجيا (Venkatesh et al.,2003).بالإضافة إلى ذلك تشمل النظرية عوامل أخرى مثل التأثير الاجتماعي وظروف التسهيل²

ثامنا: تحليل كمي لمحاور الاستبيان :

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور:الرقمنة :استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري.

إن تبني استخدام التكنولوجيا في أداء المهام الإدارية ،أي تبني وظيفة مستحدثة تهدف إلى تكييف المؤسسة التعليمية

متغيرات العصر .فالتوجهات الجديدة جعلت من التحول الرقمي واقع حال مفروض في جميع المجالات فحسب"مارشال ماكلوهان "تعد التكنولوجيا قوة تُفرضُ على الأفراد و المجتمعات ، بحيث يصبح من الصعب أو من المستحيل العيش بمعزل عنها دون أن يكون هناك نوع من الانفصال عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية الحديثة . كما أنها تحدد الشكل و المحتوى و لتوجهات الثقافية و الإجتماعية للمجتمعات، و كل تقنية جديدة تخلق تحولات جذرية في كيفية إدراك البشر للعالم و تفاعلهم معه³.

¹اطلال ناظم الزهيري، . مرجع سابق ص 155 .
²سايب الزيتوني، هشام بن ناصر ،اثر استخدام التكنولوجيا الجديدة على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي،مجلة المنهل الاقتصادي ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .الجزائر، المجلد 07،العدد02،ديسمبر 2024،ص73 .
³اطلال ناظم الزهيري، الحتمية التكنولوجية و تأثيرها في تشكيل الإعلام الجديد، دراسة استقرائية – مجلة الإعلام و المجتمع المجلد (08) العدد 02 قسم المعلومات وتقنيات المعرفة الجامعية المست154 /11/19، ص 2024

فالنظرية الحتمية التكنولوجية تشير إلى أن الإنسان يصبح غير مخير في التكيف مع التكنولوجيا و استخدامها حيث تجبره التغيرات السريعة و المتلاحقة على الانخراط في التقنيات الحديثة لتجنب العزلة الاجتماعية أو المهنية. إن رصد اندماج الأساتذة في استخدام الأدوات الرقمية في ممارساتهم الإدارية يعد من المؤشرات المحورية لفهم مدى فعالية آلية التحول الرقمي داخل النسق التعليمي . ومن خلال التطرق إلى النتائج سنحاول دراسة الآثار الناجمة عن عملية التحول الرقمي في المؤسسة التعليمية لاسيما الأساتذة ومحاولة تسليط الضوء على انطباعاتهم و تمثلاتهم.

جدول رقم (13): يوضح استخدام الأدوات الرقمية في انجاز المهام الإدارية (تقارير – جداول مذكرات).

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	09	26.47%
أوافق	21	61.76%
محايد	02	5.88%
لاأوافق	02	5.88%
لا أوافق بشدة	00	00%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة 61.76% من المبحوثين يوافقون على استخدام الأدوات الرقمية في انجاز المهام الإدارية ، ونسبة 26.47% يوافقون بشدة أيأن جزءا مهما من الأساتذة بدأ فعلا في إدماج الأدوات الرقمية ضمن أنشطته الإدارية اليومية بل و نسبة معتبرة منهم باتت تعتمد عليها كوسيلة رئيسية في تنفيذ العديد من المهام الإدارية كإعداد التقارير ، و جداول المذكرات إدخال النقاط عبر الأرضيات الرقمية المخصصة ، إعداد و تحرير الوثائق الرسمية عبر الحاسوب ، تبادل المراسلات الإدارية عبر البريد الإلكتروني المهني.ويمكن إرجاع اتجاهات الأساتذة الايجابية نحو التكنولوجيا إلى تأثيرهم بالتوجهات الحديثة في التربية .الذي أصبح واقع حال يفرض نفسه . كما أن هذه الوسائط وهذا الانفجار المعرفي أمليا عليهم مواكبتها من خلال

امتلاك مهارات استخدامها والتواصل بواسطتها، فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أعلنت عن نهاية المعلم التقليدي في ثقافة الذاكرة مقابل ثقافة الإبداع¹.

وهذا الاستعمال اليومي المنظم يدل على أن الرقمنة لم تعد خيارا تكميليا بل أصبحت وظيفة بنيوية مدمجة في نمط العمل الإداري للأستاذ فحسب "كاستلز" في ظل الثورة الرقمية العالمية لم يعد تبني التكنولوجيا في التعليم خيارا ثانويا بل تحول إلى ضرورة بنيوية وتحول اجتماعي تنظيمي حتمي يؤثر على ثقافة و عادات العمل التقليدية، أي أن الإنسان يصبح غير مخير في التكيف مع التكنولوجيا و استخدامها، حيث تجبره التغيرات السريعة و المتلاحقة على الانخراط في التقنيات الحديثة².

ففي نظر البنائين الوظيفيين، المؤسسة التعليمية تمثل نسقا فرعيا داخل النسق الاجتماعي العام، وكل وظيفة (التدريس، البحث، الإدارة) تمثل عنصرا وظيفيا محدد في هذا النسق لضمان استقراره و استمراريته. والتحول الرقمي يعد عنصرا جديدا يعاد من خلاله تنظيم الأدوار و المهام الإدارية للأستاذة، وهذا الاستعمال اليومي المنظم يدل على أن الرقمنة لم تعد خيارا تكميليا بل أصبحت وظيفة بنيوية مدمجة في نمط العمل الإداري للأستاذ و الرقمنة لم تؤثر فقط في أدوات العمل الإداري بل طالت البنية الإدراكية و العملية للوظيفة الإدارية ذاتها.

فعندما تتحول مهام الأستاذ مثل: إدخال العلامات، مراسلة الإدارة طلب الوثائق من الشكل الورقي إلى المنصات الرقمية و الأنظمة التشاركية الالكترونية، فإن هذا لا يغير فقط الوسيلة بل يعيد صياغة علاقة الأستاذ بوقته، بمسؤوليته و بمحيطه التنظيمي أي إعادة تنظيم النسق لضمان التكيف مع المستجدات.

رغم أن التحول الرقمي أصبح واقعا مؤسساتيا إلا أن نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك فئة من الأساتذة مازالت لم تدمج فعليا الأدوات الرقمية في ممارساتها الإدارية اليومية، و هو ما عكسته النتائج الإحصائية للعبارة الأولى الموضحة في الجدول (14) بنسبة 5.88% و هي النتيجة لا

¹ نور الدين جعلاب و أحمد سعودي، تحديات قطاع التعليم في المرحلة الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، المجلد (7) العدد (1) 2022، 2022/04/03، ص 1278.

² إدريس الغزواني، مانويل كاستلز ومفهوم مجتمع الشبكات من المجتمع إلى الشبكة نحو مقاربة تأويلية للهوية - و السلطة في عصر لمعلومات، مجلة عمران-العدد 9/33 صيف 2020، ص 145.

تعبّر عن رفض مطلق للرقمنة ولكنها تطرح إشكالية تتعلق بوجود عوائق بنيوية و ثقافية و تنظيمية تحول دون تحقيق اندماج كامل لهذه الفئة , وإذا أرجعنا تفسير هذا الضعف للنظرية البنائية الوظيفية فسيكون من خلال ثلاث مستويات :

أولاً: الفئة التي لم تدمج الرقمنة تمثل عنصراً لم يحقق بعد التكيف الكامل مع المتغير التكنولوجي هذا قد يعزي إلى :

نقص التكوين والتدريب التقني ، فجوة رقمية ناتجة عن اختلالات في السن أو التخصص أو الخلفية التقنية، شعور بالتهديد أو فقدان السيطرة عند استخدام أدوات غير مألوفة. إذن هذه الفئة تحدث فراغاً وظيفياً جزئياً يهدد بانقطاع دوره المؤسساتي .

ثانياً: وجود اختلالات وظيفية فحسب "روبرت ميرتون" فإن كل جزء في النسق الاجتماعي يؤدي وظيفة إيجابية بالضرورة وركز على أن كل مؤسسة أو ظاهرة اجتماعية تكون لها وظائف ظاهرية و هي الأهداف المعلنة و الواضحة ووظائف خفية و هي نتائج غير مقصودة ولكن تكون إيجابية، و قد تنتج اختلالات وظيفية وهي النتائج الغير مقصودة و السلبية التي تضر بالنسق أو بعض من أجزاءه¹ .

أي آثار سلبية لم يكن مخطط لها . فهذه الفئة تعاني من مقاومة خفية للتغيير أو إرباك في التوفيق بين الوسائل التقليدية والرقمية . ضغط نفسي نتيجة عدم القدرة على مواكبة التغييرات.

ثالثاً : الوظائف الجديدة تتطلب غرس قيم تنظيمية جديدة (مثل الكفاءة الرقمية التعلم المستمر، والتكيف المهني)، وعدم اندماج هذه الفئة يعكس أن بعض القيم التقليدية ما تزال مهيمنة مثل: الاعتماد على الورقيات، رؤية الرقمنة كمجرد عبء إضافي وبالتالي نخلص للقول أن فئة الأساتذة التي لم تدمج الأدوات الرقمية في مهامها الإدارية تمثل فئة انتقالية بين النسق التقليدي و النسق الرقمي . و من منظور النظرية البنائية فإن وجودها لا يعد فشلاً في التحديث ، بل هو تعبير عن التفاوت في التكيف البنوي داخل النسق ، وهي ظاهرة طبيعية ترافق كل عملية تحول هيكلية.

¹ روبرت ميرتون، تر. عبد الله أحمد عبد الله، النظرية الاجتماعية و البنى الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة - 1986 ص 96 .

إن درجة اندماج الأساتذة في استخدام الأدوات الرقمية في ممارستهم الإدارية اليومية تمثل مؤشرا جوهريا على تحول الرقمنة من مجرد مشروع تحديث إداري إلى وظيفة مؤسسية قائمة بذاتها داخل النسق التعليمي. فحين تصبح الرقمنة جزءا لا يتجزأ من الممارسة اليومية، فإن ذلك يعكس عمق التحول البنوي داخل المؤسسة، ويؤشر على أن النسق الجامعي قد دخل فعليا في مرحلة ما بعد الرقمنة أي مرحلة التثبيت الوظيفي للتكنولوجيا كأداة للإنتاج التنظيمي. ومن هذا المنطلق فإن نجاح الرقمنة لا يقاس فقط بتوفير الأدوات، بل بمدى قدرة الأساتذة على التمثل اليومي لها كجزء من مسؤولياتهم ومهاراتهم، ما ينتج استقرارا نسقيا طويل المدى يعزز الفعالية و الانسجام داخل المؤسسات التعليمية، إلا أن هذا الاستخدام لا يزال في حاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير لضمان أن يصبح ممارسة راسخة وفعالة، خاصة مع ازدياد متطلبات العمل الإداري من حيث الدقة والسرعة.

جدول رقم (14): يوضح تسهيل المنصات الرقمية الرسمية لعملي مثل (الأرضية الرقمية - البريد الإلكتروني)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	13	38.23%
أوافق	18	52.94%
محايد	02	5.88%
لاأوافق	00	00%
لا أوافق بشدة	01	2.94%
المجموع	34	100%

أما فيما يتعلق بالجدول رقم(14)المتعلق بالعبارة الثانية، والتي تناولت مدى تسهيل المنصات الرقمية الرسمية للعمل الإداري للأستاذ نلاحظ أن نسبة 52.94% من المبحوثين يوافقون و نسبة 38.23% يوافقون بشدة على أن المنصات الرقمية الرسمية تسهل عملهم إذ تعتبر هذه الأخيرة أدوات إلكترونية تفاعلية تتيح لمستخدمها القيام بمهام مختلفة عن بعد سواء في التواصل، تبادل المعلومات، إدارة البيانات أو تنفيذ إجراءات إدارية. فهي تساهم بشكل معتبر في تسريع إنجاز

الأعمال الإدارية، فالأساتذة المتقبلون للرقمنة حققوا أعلى نسبة في إدارة الوقت ، وتسهيل التواصل بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة التعليمية .

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية نلاحظ أن هناك إقبالا ملحوظا من طرف الأساتذة على استخدام هذه المنصات في أداء مهامهم الإدارية ، و هو ما يعكس مستوى متقدم من التأقلم و وعيا متزايد لديهم بأهمية الرقمنة في تحسين فعالية العمل الإداري ، ويفسر هذا الإقبال بمجموعة من العوامل من أبرزها :

- السهولة و السرعة في إنجاز الإجراءات الإدارية مقارنة بالأنماط التقليدية الورقية .
- تقليص الإجراءات البيروقراطية والمرونة في الأداء حيث يستطيع الأستاذ التعامل مع المهام في أي وقت و من أي مكان
- توفير واجهات استخدام موحدة ومنظمة تسهل إنجاز المهام مثل: إدخال النقاط، مراسلة الإدارة ، إعداد الوثائق الرسمية .
- القدرة على التوثيق و أرشفة العمل الإداري إلكترونيا ، بما يعزز الشفافية و المساءلة .
- التقليل من التكرار الورقي و التنسيق، مما يوفر الجهد الإداري .

فمن منظور النظرية البنائية الوظيفية ، فإن هذا الإقبال يمثل مؤشرا على أن المؤسسات التعليمية كنسق هي في طور تحقيق التكيف الوظيفي مع متطلبات العصر الرقمي. إذ إن هذه الأدوات الرقمية لم تعد مجرد وسائل بل أصبحت وظائف بنوية مستحدثة أعيد من خلالها تنظيم الدور الإداري للأستاذ ، كما أن الإستخدام الواسع لهذه المنصات يدل على بداية تحقق الاندماج الوظيفي داخل النسق ، بحيث تتسجم الأدوار بين الأساتذة و الإدارة ضمن قواعد تنظيمية جديدة أساسها التكنولوجيا الرقمية¹.

ولتحليل العلاقة التقنية الاجتماعية وفقا للمقاربة الوظيفية الجديدة في سوسيولوجيا العمل و التنظيم ، فإن إدماج أدوات رقمية لا يجب أن يقرأ فقط كتحديث تقني ، بل كفعل اجتماعي يعكس طبيعة التفاعل بين الإنسان و النظام. أي الأساتذة الذين يوافقون على أن المنصات الرقمية تسهل مهامهم هم أولئك الذين استطاعوا تجاوز الصدمة التكنولوجية ، و تكيفوا مع ثقافة الأداء الرقمي

¹ محمد فواد حجازي -النظريات الاجتماعية - دار الكتب المصرية - مكتبة وهبة - القاهرة - الطبعة الثامنة - 2011 - ص 79

و أوجدوا توازنا بين ما هو تقني و ما هو مهني .أما الذين لم يصلوا إلى هذه المرحلة فسيظلون يشعرون بأن الرقمنة عبء لا أداة تسهيل وهي نسبة جد ضعيفة إذ تبين نتائج الجدول (14) في نسبة الأساتذة الغير موافقين بشدة أن النسبة كانت **2.94%** فقط. كما تعكس هذه النتائج تعزيز مبدأ الشرعية الرقمية داخل المؤسسات التعليمية ، فهذا الإقبال على المنصات يرسخ ما يمكن أن نسميه بالشرعية الرقمية .أي الاعتراف الجماعي بأن الرقمنة ليست خيارا ، بل نمط مشروع و ضروري لإنجاز الأعمال .و انتقالها من هامش العمل الإداري إلى نواة التنظيم اليومي . وهو ما يعكس حسب روبرت ميرتون التنظيمات لا تعيد إنتاج نفسها فقط من خلال المخطط الرسمي ،بل من خلال الأنماط الفعلية التي تتطور يوميا داخل المؤسسة ¹.

أي إن التنظيم الإجتماعي للعمل لا يتغير فقط باللوائح ،بل بالتفاعل التراكمي مع الأدوات و بمعنى أوضح إن التحول الرقمي، أو أي تغيير تنظيمي لا يصبح جزءا من الحياة المؤسسية إلا حين بتجدر في الممارسة ، و يتكرس في التفاعل اليومي ،و يتحول من أمر مفروض إلى عادة مكتسبة .وهنا يصبح التغيير حقيقيا و مستداما ،لأنه لم يفرض فقط ،بل تشكل من داخل التجربة المعاشة للفاعلين. وكخلاصة قول التحول التنظيمي الحقيقي لا يحصل من أسفل عبر التجربة ولا فقط من أعلى عبر القرار.

أما في علم إجتماع التنظيمات ، تشير الأدبيات إلى أن الوسائل التكنولوجية لا تغير فقط أدوات العمل ، بل تعيد صياغة علاقات السلطة ،و نمط التفاعل ، و تنظيم الوقت داخل المؤسسة (كروزي و فريدبرغ) - 1977.

وعليه وحسب نظرية (كروزي و فريدبرغ) التي تقوم على نقد المقاربة الوظيفية الجامدة ، فإن الفاعلين داخل المؤسسة ليسوا فقط منفذين سلبيين لأدوار الوظيفية ، بل هم أطراف استراتيجية يتفاعلون مع النظام و يتفاوضون و يقاومون و يستغلون الثغرات بما يخدم مصالحهم ²، وبالتالي فإن المؤسسة ليست مجرد نسق متوازن (كما يرى بارسونز) بل ساحة دينامية للتفاوض و الثورات و العلاقات الغير متكافئة بين فاعلين مختلفين . و من خلال إسقاط مفاهيم هذه النظرية على المؤسسة التعليمية ،نخلص إلى إعتبار الفاعل الاستراتيجي (الأستاذ ، المدير ، الموظف

¹روبرت ميرتون تر. عبد الله أحمد عبد الله ،المرجع نفسه، ص 98

²ميشال كروزي-البيروقراطية والتنظيم -تحليل نقدي للبيروقراطية و الوظيفة الجامدة- المنظمة العربية للترجمة ط 1، 2007-ص 33.

(يتصرف بذكاء وتقدير ذاتي، و يستخدم هامش الحرية المتاح له لخدمة مصالحه. و يستغل مناطق الغموض و الفجوات التنظيمية من أجل زيادة قدرته على المناورة في القيام بالتعليمات الغامضة. و استغلال علاقات القوة فالسلطة ليست ثابتة بل موزعة و تتغير حسب الموارد التي يتحكم بها كل فاعل. ومحاولة إتقان اللعبة التنظيمية، فالمؤسسات ليست أنظمة مغلقة بل فضاءات بها لعبة من تفاعلات، التفاوض، التملص أو حتى المقاومة. فإذا قام الأستاذ بمقاومة استخدام الأدوات الرقمية فهذا يدخل في اللعبة التنظيمية حيث يمارس نوعا من الممانعة للحفاظ على سيطرته التقليدية أو هويته المهنية. و قد يستغل مناطق الغموض (مثلا غياب تكوين كافٍ أو تعليمات غير دقيقة) لتبرير رفضه أو تأجيل انخراطه، كما يلجأ أحيانا للضغط من خلال نوع من الاحتجاج أو الإضراب بعدم صب النقاط الفصلية للتلاميذ لنيل مكاسب و امتيازات أي إتباع نوع من السلطة (علاقات السلطة). وبالتالي فإن الاندماج في الرقمنة أو الرفض ليس مسألة تقنية، بل تفاعل استراتيجي مع النظام التنظيمي.

كما أكد (كروزي و فريدبرغ) في تنظيرهما لسوسيولوجيا التنظيم، أن الفاعلين داخل المؤسسة يخلقون مناطق غموض للتحرك و التفاوض، و الرقمنة عبر المنصات تقلص هذه المناطق¹، و بالتالي كل إجراء أصبح مضبوطا بتوقيت، رقم تسجيل ومصدر واضح وبالتالي تم تقييد هامش المناورة المهنية، ما يحد من استقلالية الأستاذ. و بذلك تصبح المنصة الرقمية وسيلة لتقييد الفاعل (الأستاذ داخل منطق تنظيمي صارم يدار من أعلى (الوزارة) و يحول العلاقة من تفاعلية إلى ديناميكية.

رغم ما يروج له من أن المنصات الرقمية التعليمية كالأرضية الرقمية ونظم إدخال النقاط تهدف إلى تحسين الكفاءة وتسهيل الإجراءات إلا أن هذه الأدوات لا تخلو من بعد سلطوي مركزي يحولها إلى وسيلة للضبط و المراقبة الغير مباشرة من طرف الوزارة الوصية. فالتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية كما في غيرها من المؤسسات يظهر بعدا خفيا يتمثل في مركزية السلطة التنظيمية من خلال الأدوات التكنولوجية، بحيث تنتقل السلطة من التفاعل البشري المحلي (بين

¹ ميشال كروزي. البيروقراطية و التنظيم -دراسات تطبيقية توضح مرونة الفاعلين داخل التنظيمات. المنظمة العربية للترجمة ط 01 2007. ص74

الأستاذ و الإدارة المباشرة)، إلى رقابة رقمية عمودية صارمة تمارسها الإدارة العليا أو حتى الوزارة.

فالعلاقة بين التكنولوجيا و السلطة تحلل من خلال التطرق لكون الرقمنة تقدم في الخطاب الرسمي كوسيلة لتحديث الأداء و تحقيق الفعالية .فإن سوسيولوجيا السلطة تكشف عن أبعاد خفية في استخدام المنصات الرقمية، تتجاوز الوظيفة التقنية إلى وظيفة الضبط و التنظيم . و في هذا الإطار توفر نظرية "ميشال فوكو" أداة تحليلية لفهم كيف تمارس السلطة داخل المؤسسات من خلال آليات الانضباط الرقمي. إذ يرى "ميشال فوكو" أن السلطة الحديثة لا تعتمد على العنف أو القهر المباشر (العقاب الجسدي ،بل على تقنيات دقيقة تنظم السلوك و تحفز الأفراد على مراقبة أنفسهم ذاتيا (المراقبة المستمرة و الإنضباط الذاتي عبر أنظمة التحكم اليومية) ¹.

وفي السياق التعليمي (التربوي) تجسد المنصات الرقمية امتدادا لهذه الآليات الإنضباطية ،حيث تسمح السلطة المركزية (الوزارة) بمراقبة و تقييم أنشطة الأساتذة بدقة عالية ،دون تدخل بشري مباشر، كعملية إدخال نقاط ، أو إرسال بريد إلكتروني أو تحميل وثيقة تصبح أثرا رقميا يمكن تتبعه و تقييمه . ما يجعل الأستاذ تحت مراقبة دائمة و غير مرئية .

وتشير نتائج البحث الميداني إلى أن بعض الأساتذة يعبرون عن مواقف حذرة أو سلبية اتجاه الرقمنة ، ليس بسبب ضعفهم التقني فحسب ،بل لأنهم يدركون أن الأدوات تستخدم أيضا كوسائل لضبط سلوكهم المهني و تقييمهم إداريا. فهؤلاء لا يرون الرقمنة كأداة مساعدة فقط، بل كوسيلة للحد من استقلاليتهم. وبالتالي تتحول الرقمنة من أداة مساعدة إلى آلة بيروقراطية رقمية تنتج خضوعا ناعما ، و تعيد تشكيل السلطة دون مواجهة .

جدول رقم (15): يوضح الحاجة إلى التكوين المستمر في استعمال الأدوات الرقمية .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
------------	-----------	----------------

¹ميشال فوكو، تر.علي مقاد - المراقبة و المعاقبة ولادة السجن -منشورات مركز الإنماء القومي -بيروت 1994،ص 88

أوافق بشدة	06	17.64%
أوافق	18	52.94%
محايد	05	14.70%
لا أوافق	05	14.70%
لا أوافق بشدة	00	00%
المجموع	34	100%

أما الجدول رقم (15) المتعلق بالعبارة الثالثة، "حاجة الأساتذة إلى تكوين مستمر في كيفية استعمال الأدوات الرقمية فسجلت عبارة أوافق نسبة قدرت بـ 52.94% و عبارة أوافق بشدة نسبة 17.64% أي أن أغلبية الأساتذة يميلون إلى حاجتهم للتكوين المستمر في كيفية استعمال الأدوات الرقمية، وهو ما يعبر عن وعي حقيقي لدى العينة بأهمية التكوين والتدريب في هذا المجال لمواكبة متطلبات التحول الرقمي، خاصة أن العملية الإدارية تتسم بالتعقيد و الحاجة إلى استخدام أدوات متنوعة و يمكن تفسير الحاجة الملحة للتكوين المستمر ، أن الرقمنة لم تتحول بعد إلى كفاءة مستقرة داخل النسق المهني للأساتذة ،و أن عملية التحول مازالت في طور التكيف غير المكتمل. أي وجود اختلالاً وظيفياً جزئياً ،و هذا الإختلال يعني أن الرقمنة أدرجت تنظيمياً قانونياً ،لكنها لم تترسخ بعد ثقافياً و مهارياً .و هذا ما يسميه "ميرتون" بالوظيفة الغير محققة جزئياً أو النتائج غير المقصودة أي أن النية كانت التسهيل لكن النتيجة هي زيادة الإرباك والشعور بالنقص و الضغط أو العجز لدى الفاعلين¹ .فالتنظيمات الحديثة ،لكي تكون فعالة تحتاج إلى فاعلين يطورون باستمرار مهاراتهم عبر التعلم الفردي و الجماعي ،و استعداد الأساتذة للتكوين يدل على وعي تنظيمي عالي بأن الأداء الرقمي ليس فطرياً،بل مكتسب عبر التكوين و التجريب .وتؤكد نظرية التجاوب و التعلم (كريس أرجرس) أن يكون التعلم إما أحادي الحلقة من خلال تعديل السلوك أو الإجراءات عند مواجهة أخطاء أو مشاكل ،دون مساءلة الأطر أو القيم الأساسية أو التعلم ثنائي الحلقة والذي لا يكتفي بتصحيح الخطأ بل يفحص الأهداف ، الفرضيات و الإطار التنظيمي نفسه². فالأساتذة الذين اكتفوا بالنوع الأول من التعلم ،يطورون مهارات تقنية لملائمة الأداء الحالي فقط،دون تعديل جذري لطريقة التعلم أو التنظيم .أما من اعتمدوا الطريقة الثانية من

¹ روبرت ميرتون ، تر. عبد الله أحمد عبد الله ،مرجع سابق ص96

² أحمد يوسف القربوتي - التعلم التنظيمي و المنظمات المتعلمة -جامعة العلوم الإدارية الأردن -2010-ص5

التعلم فهم يشكون في فعالية التكوين الرسمي، يبحثون عن موائمة مع أسلوبهم أو حاجات المؤسسة ، و ربما يدفعون لإعادة تصميم البرامج التكوينية نفسها . وهذا ما يفسر نتائج الجدول رقم (14) حيث جاءت نسبة الأساتذة الغير موافقين على التكوين أو المحايدين على حد سواء بنسبة تقدر ب 14.7% فهذه الاقلية التي ترى أن التكوين غير ضروري قد تعتمد على طريقة التعلم أحادي الحلقة يستخدمون خبرتهم لحل المشكلات التقنية دون اللجوء إلى برامج رسمية. و من جهة أخرى ، بعضهم قد يشعر بأن البرامج غير فعالة لأنها لا تؤدي أي تغيير جذري في طريقة عملهم ، مما يعكس وعيا بمزايا التعلم ثنائي الحلقة أي أنهم يتطلعون إلى تكوين يحدث تحولا حقيقيا و ليس مجرد تدريب سطحي أو أن تمثالتهم الثقافية لا تتوافق مع طبيعة التكوينات التي تعرض عليهم ، مما يجعلهم يرونها مضيعة للوقت. و بالتالي فإن رفضهم لا يفسر كقصور أو مقاومة ، بل كخيار عقلائي في ضوء شروطهم المهنية الذاتية.

وأخيرا يمكن القول أن هذه التحولات التكنولوجية المتسارعة و الحتمية خلقت جوا من عدم التكافؤ إذ كشفت التجارب الميدانية عن تفاوت في مستوى التمكن من الأدوات الرقمية ، مما أعاد طرح إشكالية التكوين المستمر ، لا كأداة مرافقة بل شرط أساسيا لتحقيق العدالة . فالتكوين الفعال يجب أن يتجاوز الجانب التقني ليشمل إعادة تعريف دور الأستاذ في العصر الرقمي وكذا بناء رأسمال رقمي يعزز مكانة الأساتذة ، إضافة إلى معالجة الصدمة الثقافية الناتجة عن هذا التحول لتنظيمه داخل المؤسسات التربوية . و ترسيخ العدالة و المساواة في عصر التحول الرقمي .

جدول رقم (16): يوضح صعوبة مواكبة وتيرة التطور التكنولوجي.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
2.94%	01	أوافق بشدة
55.88%	19	أوافق
11.76%	04	محايد
23.52%	08	لا أوافق
5.88%	02	لا أوافق بشدة
100%	34	المجموع

من خلال نتائج الجدول (16) المتعلقة بعبارة "أجد صعوبة مواكبة وتيرة التطور التكنولوجي"، إذ جاءت نسبة موافقة الأساتذة على هذه العبارة بـ 55.88% فالأستاذ يواجه تحدياً حقيقياً يتمثل في سرعة التغيرات التكنولوجية وكثافة الأدوات الرقمية المستحدثة، تغير المهام و تعدد التحديات كل هذا يجعله يشعر بتوتر وجودي و مهني فالتحول الرقمي في العمل الإداري يتم بإيقاع أسرع من قدرتهم على التكيف ، بل يفرض عليه نمط عمل لا يملك السيطرة عليه . وهذه الوضعية لا تعتبر فقط مشكلة فردية، بل هو انعكاس لإختلالات تنظيمية و مهنية أوسع ،فجوة سوسيو- تنظيمية بين وثيرة التحول الرقمي و متطلبات الاستيعاب البشري .

فالرقمنة في ظل الحداثة السائلة ،لم تعد مجرد تحديث إداري ، بل تحولت إلى قوة تفكيك وظيفي يضعف الإحساس بالكفاءة ، وينتج توتراً دائماً في الأداء الوظيفي(المهني). فالحداثة السائلة عند " باومان " تفسر كيف أصبحت الرقمنة أداة لا تنتج فقط فعالية بل أيضاً لا يقينا وتوتراً مهنياً. فالأداء الوظيفي اليوم لا يقاس بالثبات بل بالقدرة على التكيف و هو ما يرهق الأستاذ و يفقده معالم الدور التقليدي¹.

إذ يرى " زيغومونت باومان " أن المجتمع المعاصر يتميز بالحداثة السائلة حيث تتغير القيم ،الأدوات ،و العلاقات،بسرعة فائقة، و بفرض التكنولوجيا كمنطلق متسارع يتجاوز قدرة الأفراد على الثبات أو الاندماج والشعور بالصعوبة في المواكبة هو جزء من القلق الوجودي الرقمي الناتج عن التحول الدائم و غير المتحكم فيه²

فالأستاذ لا يعيش مشكلة تقنية بل تجربة وجودية سائلة تفقده الثبات المهني في بيئة تتحول دون توقف.

فأبرز سمات الحداثة التقنية هو التسارع على جميع المستويات : تسارع الأداء الوظيفي و تسارع التحديثات غير أن قدرة الأفراد على التكيف لا تتسارع بالضرورة. هكذا يشعر الأستاذ بأن الزمن المؤسساتي زمن المنصات و الأنظمة الرقمية أصبح أسرع من زمنه المهني و

¹باومان زيغوموند ، تر. سعيد بنكراد -الحداثة السائلة - . المركز الثقافي العربي بيروت . 2007 ص 62.
²باومان زيغوموند ، تر . سعيد بنكراد -المرجع السابق - ص 62.

الذهني، مما يخلق شعورا بفقدان التزامن، وهذا الشعور يولد القلق، الإنهاك وإحساسا بأن العمل مطاردة دائمة لما لا يدركه¹.

الفاعل الذي لا يمتلك المهارات الرقمية الكافية يفقد بعضا من شرعيته داخل الحقل المهني و يشعر بأنه موقعه مهدد. إذا حين يطالب الأستاذ بالتكوين (الجدول رقم (15) فهو لا يطلب فقط معرفة تقنية، بل يطلب الحماية الرمزية لمكانته داخل النسق. فالحاجة إلى التكوين هنا ليست مجرد مطلب، بل هي انعكاس لوجود فجوة مهارية، ويشير لأزمة أعمق في إعادة تشكيل الهوية المهنية. و وفقا " لإرفينغ غوفمان " يسعى الأفراد على تقديم أنفسهم بطريقة معينة لإدارة الانطباعات التي يكونها الآخرون عنهم في البيئة الرقمية، و يتطلب ذلك مهارات تقنية ومعرفة بالأدوات الرقمية. فالأفراد الذين يفتقرون إلى هذه المهارات قد يجدون صعوبة في تقديم أنفسهم بشكل إيجابي، و غياب التكوين المستمر يمكن أن يؤدي إلى ضعف في أداء هذه الأدوار مما يؤثر على هويتهم المهنية².

أما " ريمون بودون " يركز على فكرة أن السلوك الاجتماعي يتأثر بالعقلانية المحدودة و العلاقات المتاحة. إذا لم يكن لدى الأستاذ شبكات دعم (زملاء، مراكز، تكوين، دعم فني) تصبح التكنولوجيا حاجزا. فصعوبة المواكبة ليست بسبب التكنولوجيا في حد نفسها بل بسبب ضعف النسيج الاجتماعي التنظيمي الذي يفترض أن يسهل التعلم ولتكيف. يرى إيريك فروم ان الإنسان في المجتمعات الحديثة أصبح غريبا عن ذاته نتيجة سيطرة قوى خارجية، ويمكن فهم الإغتراب من منظور فروم على أنه حالة من عدم التكيف مع الثورة الرقمية الكبيرة، الموجودة اليوم نتيجة عدم إتقان استعمال الوسائل الحديثة. فيشعر الفرد (الأستاذ) أنه يمارس عملا لا يعكس إختياراته، ولا يعبر عن هويته المهنية³. و يظهر هذا الإغتراب من خلال ثلاث صور - فقدان السيطرة على أدوات العمل - شعور بالعجز أمام تحديثات غير مفهومة - غربة عن العمل كقيمة ذاتية حيث تحول الأداء الإداري إلى عبء بيروقراطي.

¹ عمر أوسامة، الاغتراب الرقمي في المجتمعات الحديثة مقارنة معرفية -مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية و الإنسانية المعقدة جامعة زيان عاشور -الجلفة -العدد الأول أبريل، 2018، ص 94.

² زهية دباب -قضايا و مفاهيم سوسيولوجيا التربية في فكر بيار بورديو -مجلة دفاتر المخبر جامعة بسكرة -المجلد 16 -العدد 1، 1-Asjp201 ص 84.

³ بودون ريمون، ترفيحي التريكي -منهجية علم الاجتماع - دار الطليعة -1986-ص 118.

وكما تدل عبارة أجد صعوبة في مواكبة وتيرة التطور يرى " هارتموت روزا " أن أبرز سمات الحدثة التقنية هو التسارع على جميع المستويات : تسارع الأداء الوظيفي و تسارع التحديثات غير أن قدرة الأفراد على التكيف لا تتسارع بالضرورة. هكذا يشعر الأستاذ بأن الزمن المؤسساتي زمن المنصات و الأنظمة الرقمية (أصبح أسرع من زمنه المهني والذهني) ، مما يخلق شعورا بفقدان التزامن، وهذا الشعور يولد القلق، الإنهاك، و إحساسا بأن العمل مطاردة دائمة لما لا يدركه¹ ، فصورة المفارقة هنا أن التسارع التقني يربح الكثير من الوقت و خلاف ذلك أدى إلى تقليص الحضور، ومن خلال هذه العبارة نخلص للقول أن الاغتراب الذي يشعر به الأستاذ لا يتعلق بضعف أو تقصير من قبله، بل هو نتيجة بنيوية لتحول تنظيمي يُغيب الزمن البشري لصالح الزمن التقني. كما أن صعوبة المواكبة تشير إلى غياب آليات التأهيل و الدعم. و تحول الرقمنة إلى أداة ضبط مهني بدل أن تكون مشروع تمكين معرفي².

يمكن تفسير موقف الأساتذة الذين أبدوا عدم موافقتهم على عبارة "لا أجد صعوبة في مواكبة وتيرة" بنسبة مقدرة بـ 23.52% و لاوافق بشدة 5.88% إلى اكتساب تراكمات رقمية سابقة من خلال التكوينات أو ممارسات ذاتية، ما جعلهم يتخطون مرحلة الصدمة التكنولوجية. و تمكنهم من رأس المال التكنولوجي مما اكسبهم الثقة في الأداء و يجعلهم أكثر قدرة على فهم الأدوات و استثمارها إداريا. أو تمكنهم من التكيف القيمي وفق باومان فإن الأفراد القادرين على تسيير ذواتهم و التكيف مع المتغيرات يمتلكون مرونة تجعلهم منسجمين مع التحولات الرقمية ، لا متخلفين عنها. كما يمكن أن يرى البعض من هؤلاء الأساتذة الراضين للعبارة الرابعة المتعلقة بالجدول رقم (16) أن الرقمنة تسهل العمل و لا ضرورة لرفضها، ما يتقاطع مع ما يسميه روزا بالرنين مع العالم بدلا من الانفصال عنه أي تبني رؤية براغماتية. إذن إن عبارة أجد صعوبة في مواكبة وتيرة التطور التكنولوجي لا تقاس فقط بمدى استخدام بل تعبر عن موقع رمزي داخل الحقل المهني، حيث يصبح الكفاح الرقمي شكلا من أشكال إعادة التمتع أو الانسحاب من الحقل و هذا ما يفرض على المؤسسات مراعاة الفوارق الفردية، و تصميم تكوينات متدرجة و متنوعة فالتكيف الرقمي ليس فقط استجابة معرفية، بل هو أيضا تجربة

¹ هارتمود روزا، تر. هشام معافة، ما التسارع الاجتماعي - مجلة معالم المجلد 7 العدد 01 السداسي الأول 2024 ص76.
² عمر أوسامة، الاغتراب الرقمي في المجتمعات الحديثة مقارنة معرفية - مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية و الإنسانية المعمقة جامعة زيان عاشور - الجلفة - العدد الأول أبريل، 2018، ص 94 .

اجتماعية-زمنية تتقاطع فيها الهويات والخلفيات المهنية، و يظهر فيها تفاوت في تمثلات الكفاءة و الإنخراط أو المقاومة .

جدول رقم (17): يوضح تفضيل الوسائل التقليدية على الرقمية في انجاز الأعمال الإدارية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	01	2.94%
أوافق	05	14.70%
محايد	01	2.94%
لا أوافق	22	64.70%
لا أوافق بشدة	05	14.70%
المجموع	34	100%

يوضح الجدول رقم (17) "تفضيل بعض الأساتذة للوسائل التقليدية على الوسائل الرقمية" في إنجاز الأعمال الإدارية، قد سجلت عبارة أوافق نسبة قدرت بـ 14.70% مما يدل على وجود ممانعة ناعمة أو تفضيل وظيفي للطرق التقليدية مثل الأوراق و المستندات اليدوية على حساب استخدام المنصات الرقمية في أداء المهام الإدارية. وهذا التفضيل لا يعني رفضا مباشرا للرقمنة، بل يمكن تفسيره سوسيلوجيا من خلال العادة التنظيمية، الإغتراب التقني، ورفض التغيير المفروض، والصراع بين الأجيال المهنية. ويمكننا إرجاع هذا التفضيل أو المقاومة النسبية للتحويل الرقمي، إما تعود إلى العادات المهنية المتجذرة أو إلى المخاوف المرتبطة بالتعامل مع الأنظمة الرقمية المعقدة، أو إلى تخلف ثقافي حسب (اوجبرن 1922) حيث يرى أن التغيير التقني (الثقافة المادية) غالبا ما يكون أسرع من التغيير في القيم والعادات و الممارسات (الثقافة الغير مادية)¹.

و في هذا السياق قد يتطور النظام الإداري عبر الرقمنة، بينما تبقى تمثلات الفاعلين (الأساتذة) مرتبطة بأدوات العمل التقليدية نتيجة وجود فجوة زمنية بين التحديث التقني والتكيف، فالأستاذ يشعر أن الرقمنة تفقد العمل طابعه البشري، فيتمسك بالأدوات التي توفر له معنى واستقرار، كما تلعب المقاومة الخفية دورا مهما حسب (سكوت 1985)، حيث يمارس الأساتذة أشكالاً غير

¹ ضامر وليد عبد الرحمن - إشكالية التغيير الاجتماعي المعاصر من خلال مقارنة لنظرية التخلف الثقافي عنويليام أوكيرن، الأكاديمية-W. Ogburn للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 11، جانفي 2014 ص 04

معلنة من الرفض كاستخدام الأدوات الرقمية بشكل سطحي في محاولة للحفاظ على هويتهم المهنية التقليدية¹.

وهو ما يتطلب استراتيجيات توعوية وتحفيزية تعمل على تغيير ثقافة العمل، مع التركيز على إبراز مزايا التحول الرقمي من حيث اختصار الوقت والجهد وزيادة فعالية الأداء الإداري.

إن قراءة التحول الرقمي من منظور سوسيولوجي لا تعنى فقط بكفاءته التقنية، بل بآثاره على تمثيلات الذات المهنية، وعلى طبيعة التفاعل داخل المؤسسة التعليمية لذلك فإن نجاح الرقمنة لا يقاس بتعميم المنصات فقط بل إعادة بناء العلاقة بين الأستاذ والعمل، داخل زمن قابل للتفاعل، و منظومة تنظيمية عادلة و مستوعبة للإختلاف.

أما موقف الأغلبية الغير موافقة على تفضيل لوسائل التقليدية من خلال الجدول رقم (17) والتي جاءت بنسبة تقدر ب64.70% و الغير موافقة بشدة بنسبة تقدر ب14.70% يمكن إرجاعه إلى درجة عالية من التكيف الإيجابي حيث أصبحت الأدوات الرقمية ليست فقط أدوات مساعدة بل جزءا جوهريا من العمل الإداري اليومي للأستاذ، فمن منظور نظريات التحديث الإداري فإن الرقمنة تساهم في تسريع الأداء و تقليص الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية كما تسهل التخزين والاسترجاع و المراسلة الإدارية. و تؤكد هذه التمثيلات النظرية الطرح الذي يقدمه أنتوني غدنز² في سياق الثقة في الأنظمة التقنية حيث يربط بين الإعتماد على التكنولوجيا و بناء الثقة المؤسسية. إذ أن الإستخدام المتكرر و الفعال يعزز القناعة بالكفاءة التنظيمية. كما تعكس هذه الفئة سلوكا استباقيا بالتكيف مع منحنى التحضر التنظيمي كما وصفه نوربرت إلياس، حيث يصبح التأقلم مع التكنولوجيا ليس فقط مسألة تقنية بل شرطا للإندماج المؤسسي. بل غن البعض منهم قد يعبر في تمثلاته عن رغبة في تجاوز الأساليب التقليدية بوصفها عبئا إجرائيا يبطئ الاداء و يعرقل الإنجاز. و بالتالي هذه النسبة من الأساتذة لا ترفض الوسائل التقليدية فقط، بل تعيد تعريف الذات المهنية من خلال الرقمنة، و تعبر عن موقع اجتماعي حديث يربط بين الكفاءة التكنولوجية و التقدير المهني.

¹ جيمس سكوت، تر. ابراهيم العريس - المقاومة بالحيلة كيف يهمس المحكوم من وراء ظهر الحاكم - دار الساقى 1995 ص53.
² غيدنز أنتوني، تر. فؤاد زكريا، عواقب الحداثة - دار المعرفة 2000 بيروت - لبنان - ص93.

بعد تحليل العبارات الخمس تبين أن الرقمنة لا تؤثر فقط على الجوانب التقنية و الإجرائية في العمل الإداري للأستاذ بل تحدث تحولا عميقا في تمثلاته ، ممارساته ، وعلاقته بالزمن و الهوية المهنية .وكذلك على البنية الرمزية و الإجتماعية لعمل الأستاذ. واهم ما توصلنا إليه من خلال تحليل هذا الفصل .

✓ الرقمنة أعادت تشكيل السلطة المهنية ؛حيث يعاد ترتيب الفاعلين بناء على من يمتلك رأس المال الرقمي.

✓ تسريع وتيرة العمل الرقمي أنتج إغترابا زمنيا لدى عدد من الأساتذة ، الذين يشعرون أن المنصات تتقدم أسرع من قدرتهم على التأقلم.

✓ الرقمنة قد تفرغ العمل من معناه إن لم ترافق بإشراك فعلي للفاعلين و تكوين مستمر.

✓ لا تزال الوسائل التقليدية تحتفظ برمزية عالية في المخيال المهني للأساتذة، لأنها تمنحهم شعور بالسيطرة و الوضوح والاعتراف.

✓ التحول الرقمي يحتاج إلى عدالة مرافقة :عدالة في التكوين ،في الإيقاع ،و في التقدير، وليس فقط في تعميم الأدوات .

خلاصة الفصل:

يسلط هذا الفصل الضوء على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات التعليمية. وبالفعل تساعد الرقمنة على تسريع الإجراءات وزيادة الكفاءة وتوفير الوقت والموارد. بفضل التقدم التكنولوجي، تم تحسين التواصل بين أصحاب المصلحة في التعليم، وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتعزيز أمن البيانات. ولذلك أصبح من الضروري للمؤسسات التعليمية أن تتبنى التحول الرقمي من أجل البقاء في طليعة التكنولوجيا وتحقيق أهداف النظام التعليمي بكفاءة أكبر.

علاوة على ذلك، تساعد الرقمنة على تحسين جودة التعليم من خلال توفير محتوى تعليمي متنوع وسهل الوصول إليه، مما يسمح بتطوير أساليب تدريس جديدة وتحسين تجربة التعلم، وتؤكد الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي لا يؤدي فقط إلى تحسين العمليات الإدارية، بل له تأثير إيجابي أيضاً على البيئة التعليمية وأداء المعلم والطالب.

الفصل الثالث

التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعد الأداء الوظيفي موضوعًا بالغ الأهمية يدرسه الباحثون من مختلف التخصصات، لأنه يلعب دورًا محوريًا في فعالية الفرد واستدامة المؤسسات من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية. إن هذا الأداء هو نتيجة للجهود المبذولة في تنفيذ المهام والمسؤوليات، مما يتطلب جهود التقييم والتحسين المستمرة. وتم تسليط الضوء على تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء العمل، وخاصة في المؤسسات التعليمية، مما يؤكد أهمية هذا التطور التكنولوجي في مجال التعليم.

أولاً: الأداء الوظيفي:**1. مفهوم الأداء الوظيفي :**

لقد اختلفت وتعددت التعاريف الخاصة بالأداء الوظيفي، وذلك نظراً لاختلاف نظرة كل باحث والمدرسة التي ينتمي إليها، لذا سيتم التطرق إلى المفهوم اللغوي والاصطلاحي لأداء الوظيفي.

■ **لغة :** جاء في معجم الوسيط معنى الأداء الذي هو مصدر أدّى:

- ويقال أدّى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به .

- قام بأداء واجبه : - بإنجازه ، بإكماله¹.

■ **اصطلاحاً :**

يعبر الأداء الوظيفي على مدى قدرة تفاعل الموظف مع دوافعه لانجاز عمله كون الأداء يظهر نتيجة توافق بين القوة الداخلية (القدرة) وقواه الخارجية (الدوافع)².

وهو جهد منسق للقيام بمهام وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد وبدقة وأقصر وقت و أقل تكلفة³.

- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية⁴.

- وهو تقدير مدى إقبال المسؤولين الإداريين على أعمالهم وتنفيذهم للمهام والواجبات المنوطة بهم انطلاقاً من منصبهم الإداري ويستند هذا التقدير على أداة قياس أعدت لهذا الغرض⁵.

ثانياً : محددات وأنواع الأداء الوظيفي :

1. محددات الأداء الوظيفي :

يميز الباحثون بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي وهي :

■ **الجهد :** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

■ **القدرات :** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي تتغير وتتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

■ **إدراك الدور أو المهنة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك

¹ بالحاج يحي باباوأعمر، دراسة تقويمية لواقع الإدارة المدرسية وأثرها على الأداء الوظيفي للمسؤولين الإداريين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في -علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم التربية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2020، 2، ص 7 .

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية -مصر 2001، ص 216

³ مجلي الخزاعة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 32.

⁴ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86 .

⁵ بالحاج يحي باباوأعمر - المرجع نفسه - ص 7 .

الدور، ولتحقيق مستوى مرضي لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء¹.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الأداء مرتبط بثلاث محددات وهي :

- **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد عن محصلة: اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة: المعرفة أو المعلومة الفنية اللازمة للعمل والمهارة، أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومة في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة مدى وضوح الدور.
- **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية ساعات العمل التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين .

2 : أنواع الأداء الوظيفي :

- **الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بتكامل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم في تحقيق الأهداف، وبالتالي فلا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الاستمرارية، الشمولية، النمو .
- **الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للتنظيم، والذي يمكن أيضا تقسيمها إلى عدة أنواع باختلاف المعايير لتقييم التنظيم، وحسب معيار الطبيعة والذي يمكن أيضا تقسيمها إلى عدة أنواع باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم التنظيم وحسب معيار الطبيعة والذي يقسم الأهداف إلى : اقتصادية – اجتماعية – تقنية – سياسي، فانه يمكن تقسيم الأداء إلى اقتصادي – سياسي – تقني...².

ثالثا : عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي :

1. عناصر الأداء الوظيفي :

¹ محمد احمد عبد الغني، تحليل اثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة جامعة السويس، المجلد 3، العدد4، ديسمبر 2023، ص 17 .

² - محمد احمد عبد الغني، المرجع السابق، ص 18 .

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** 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

■ **لمثابرة والثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين¹.

2. أبعاد الأداء الوظيفي :

لقد ميز العلماء ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي وهي :

- **كمية الجهد المبذول :** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد للكثير من المقاييس التي تقيس درجة المطابقة للإنتاج والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الخطأ والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .
- **الجهد المبذول :** وتعني مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

■ **نمط الأداء :** يقصد به الأسلوب والطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلي أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو

¹ محمد احمد عبد الغني-المرجع السابق،ص 18 .

الأنشطة إذا كان العمل جسمياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

رابعا: أهمية تقييم الأداء وأهدافه :

1. أهمية تقييم الأداء : يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل ومستوى أدائه لواجباته ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل وسلوكه نحو المتعاملين معه ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً أو ما هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة زمنية وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل .

وغير خاف أن تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة ومن ناحية على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى. وتبدو أهمية هذه الوسيلة في إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر . وعلى أي حال، يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية²:

- تحديد مدى كفاءة الفرد .
- لمعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة، ... الخ).
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس .
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبده الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل .
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا .
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العامل و تساعد هذه الوسيلة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفية وتنمية المهارات وقدرات الأفراد).

¹سامح عبد المطلب عامر، التطور التنظيمي، دار الفكر، عمان،، ط1، 2010، ص 116 .
²لطيفة زرطال ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية منتوري بشير ميله،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.جامعة محمد الصديق يحي ، جيجل، 2015-2016، ص127،126

- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين... الخ .
 - مكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب الموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).
 - التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).
 - توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب...الخ)¹.
- 2. أهداف تقييم الأداء:** تسعى المنظمات من وراء تقييم الأداء وتبنى واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاث أنواع من الأهداف والتي سيتم ذكرها كالتالي.
- **أهداف إستراتيجية: strategic purposes** يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.
 - **أهداف إدارية: Administrative purposes** تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المشرفين (المديرين) والذين يعتبرون المصدر الرئيس لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شرط لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين و عرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته .
 - **أهداف تنموية: Development purposes** يمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع في إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد

¹ لطيفة زرطال ، المرجع نفسه، ص127 .

مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة والحفز وعلاقات العمل... الخ¹.

خامسا: معوقات الأداء الوظيفي :

كي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة عوامل مساعدة ومكاملة لأداء جهد و بذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها ، لكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي:

1. الظروف الفيزيائية للعمل: وتتمثل في الرطوبة الحرارة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وتعيقه في أداء مهامه بشكل سريع وغريها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينتج عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه .

2. عدم وضوح السياسات والمهام: وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمستويات أعمالهم.

3. التغيب: هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان في فترة قصيرة (تغيب مؤقت وأسباب التغيب منها ما هو شخصي، اجتماعي، وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة)، أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة ولحد من هذه الظاهرة المرضية الباثولوجية وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

4. حوادث العمل : وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات، منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب ، قدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب) بالإضافة إلى النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم .

سادسا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي :

¹ منير نوري:تسيير الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،الشلف، الجزائر، 2010، ص 298.

1. نظرية الإدارة العلمية لـ (فردريك تايلور (Taylor- 1856) :

يعتبر فردريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج كما أشار إلى ذلك كل من (العديلي 1995 و بدر، 1982) وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، وعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الإنتاجية¹.

2. نظرية الإنجاز لـ ماكلياند Theory McClelland :

تقوم نظرية "ماكلياند" على أن الحاجات هي أكبر القوى الدافعة للسلوك الإنساني، وقد حدد في دراسته الحاجة السائدة وهي الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق، فحسب رأي "ماكلياند" أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف².

وبذلك نستطيع القول أن "ماكلياند" قد قدم تفسيراً فنياً لدافع الإنجاز، إذ افترض أن الامارات المرتبطة سابقاً بالحوادث الإيجابية تنتج عادة آثاراً جانبية مهمة، وإذ أدت مواقف الإنجاز السابقة إلى تأثير موجب فإن الفرد سيكون أكثر مشاركة لسلوكيات الإنجاز، وعلى العكس إذا عوقب شخص على الفشل فإن الخوف من الفشل سينمو وسيكون هناك دافع لتجنب الفشل لديه. وتشير نظرية ماكلياند ببساطة إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام التي دعمت من قبل، فإذا كان موقف المنافسة مثال هدايا لتدعيم الكفاح والإنجاز، فإن الفرد يعمل بأقصى طاقته ويتفانى في هذا الموقف. وقد أوضح "كورمان korman" أن تصور "ماكلياند" في الدافعية للإنجاز له أهمية كبيرة لأنه: قدم للمشغلين بالمجال أساساً نظرياً يمكن من خلاله مناقشة إرتقاء الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر، وهذا يتوقف على نتائج الإنجاز، فإذا كان العائد إيجابياً إرتفعت الدافعية والعكس، ويشير كورمان أيضاً أن النمط الأساسي خلف الجانب لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الإقتصادي وعلاقته بالحاجة كالتالي :

- اختلاف الأفراد عما يحققه الإنجاز من خبرات مرضية لهم ..

¹الطيفة زرطال، المرجع السابق، ص 152 .

²إسماعيل محمادي، تقى الدين قادري، ميلود معزوزي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقة-مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 2023، 01، ص 166 .

- يميل الأفراد ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل أكثر مقارنة بغيرهم.
- ارتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة إمكانياته وقدراته على الإنجاز، وذلك بمعرفته لنتائج أعماله .
- المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه ومنطق ذلك هو أن الشخص الموجه نحو الإنجاز يرغب في تأكيد مسؤوليته عن العمل الذي يقوم به .

سابعاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور:الأداء الوظيفي.

من خلال تحليل هذا الجزء سنحاول تسليط الضوء عن مدى إدراك الأساتذة لتحسن الكفاءة التنظيمية الناتجة عن اعتماد هذه الأنظمة ، وخاصة من حيث تقليل الأخطاء الورقية و تسريع الإجراءات . غير أن نتائج أخرى أظهرت تردداً أو تقييماً متوسطاً لدى بعض الأساتذة ، خاصة فيما يتعلق بمدى فعالية هذه الأنظمة في كونها سهلة الاستخدام هذا التفاوت في التقييم يعكس أن الرقمنة حسنت جوانب معينة من العمل الإداري ، إلا أنها لمترافق دوماً بأدوات تنظيمية و تقنية كافية لضمان الاستفادة منها .لذا سيكون من الضروري في هذا الجزء من التحليل دراسة العلاقة بين بنية أنظمة المعلومات و الفاعلية التنظيمية ، والإدراك المهني لنجاعة هذه الأنظمة .

جدول رقم (20): يوضح استطاعة أداء المهام الإدارية بكفاءة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	04	11.76%
أوافق	27	79.41%
محايد	03	8.82%
لا أوافق	00	00%
لا أوافق بشدة	00	00%
المجموع	34	100%

من خلال قراءة الجدول رقم (20)، "المتعلقة بقدرة الأساتذة على أداء المهام الإدارية "بكفاءة جاءت عبارة أوافق بنسبة عالية بلغت 79.41% وعبارة أوافق بشدة قدرت ب بنسبة 11.76% يتبين أن معظم

أفراد العينة يمتلكون القدرة على تنفيذ مهامهم الإدارية بجودة مناسبة رغم التحديات المرتبطة بتعدد المسؤوليات و تعدد الأدوار. كما أن هذه العبارة "شعور الأستاذ بالكفاءة في تنفيذ المهام الإدارية" المرتبطة بالرقمنة لا تعبر فقط عن حالة تقنية أو مهارية بل هي تصور اجتماعي للذات داخل البنية التنظيمية الرقمية. ومن خلال ذلك يمكن الربط بين منظور "بلينهت" الذي يركز على ديناميكيات التنظيم الرسمي الفعلي ومنظور "لينهارت"، الذي يركز على البعد الهوياتي فوفقاً "لدانيال لينهارت" العمل هو أحد ركائز الهوية الذاتية، فالأستاذ يبني هويته حول المهام التعليمية و البحثية. حين تفرض عليه مهام إدارية رقمية دون إشراك فعلي أو دعم ملائم، يصبح الإحساس بالكفاءة:

- إما تعبيراً عن إعادة تأهيل ناحجة للهوية (إذا شعرَ بالتمكن و السيطرة).

- أو مؤشراً على إنكسار في الهوية المهنية (إذا شعر بأن المهام لا تتوافق مع تكوينه الأصلي)¹.

إذا من يقول استطيع أداء مهامي الإدارية بكفاءة قد يكون نجاح في إعادة التكيف المهني من ناحية الهوية مع التحول الرقمي، وهو ما تعتبره "لينهارت" مساراً نادراً و غير مضمون إن لم يتوفر دعم تنظيمي كاف. كما ترى "لينهارت" أن الرقمنة تشكل عامل ضغط نفسي للفرد فالتحولات السريعة تضع العامل في مواجهة التوقعات الجديدة غالباً دون شرح أو إعداد كافٍ. إذن فالأستاذة الذين يعبرون عن كفاءتهم تكيفوا مع هذه التحولات، أما من لا يشعر بالكفاءة، فهو يمر بحالة من التشوش الهوياتي وفقدان الإحساس بالجدارة الذاتية، وهنا تتقاطع العبارة مع فرضية "لينهارت" حين يطلب من الفرد العمل بكفاءة في بيئة غير واضحة، و ضمن شروط لا يتحكم بها، يصاب باضطراب في العلاقة مع الذات². أما "بلينهت" يرى أن الكفاءة لا تقاس فقط عبر تنفيذ المهام كما هو منصوص، بل من خلال قدرة الفاعل على التكيف مع التوثر بين ما هو رسمي و ما هو واقعي. بمعنى أن الكفاءة تنشأ حين ينجح الفرد في التعامل مع عدم كفاءة النظام نفسه (نقص التكوين، تعقيد المنصة، غموض الأدوار) و يبتكر أدوات غير رسمية (الاعتماد على الزملاء، تطوير تقنيات شخصية، تجاوزات تكتيكية) وهذا ما يفعله الأستاذ عندما لا يجد توجبها واضحاً، لكنه ينجز المطلوب بوسائله فيكتسب الكفاءة ميدانياً، لا عبر تكوين رسمي³.

¹ Daniele.Linhart – La comédie humaine du travail De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. Sociologie clinique-Erès France -2015- p34

² Danièle Linhart مرجع سابق 34
³ Danièle Linhart مرجع سابق ص 35

ومن كل هذا نخلص للقول أن "بلينهرت" يبرز كيف أن الكفاءة تتحقق رغم التنظيم و من خلال تجاوزاته. و يظهر "لينهارت" أن الكفاءة لا تكتمل ما لم تكن مرتبطة بالمعنى الشخصي والمهني للفرد. و بالتالي حين يقول الأستاذ:

- أؤدي مهامي بكفاءة فإن "بلينهرت" يسأل : كيف أنجزها رغم القيود ؟

- و "لينهارت" تسأل :- هل يشعر أنها تعبر عن ذاته المهنية و هل يعترف بها ؟

وبالتالي الكفاءة في أداء المهام الإدارية عند الأستاذ تتجلى كنتيجة مزدوجة : فهي من جهة ، قدرة تكييفية داخل بيئة تنظيمية معقدة و غير مرنة. و من جهة أخرى شعور داخلي بالتماهي أو الانفصال عن الدور . وفي غياب أحد العنصرين تبدو الكفاءة سطحية أو مرهقة على المدى البعيد .

جدول رقم (21): يوضح عدم تأثير الأعمال الإدارية سلبا على جودة تدريس :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	07	20.58%
أوافق	18	52.94%
محايد	03	8.82%
لا أوافق	05	14.70%
لا أوافق بشدة	01	2.94%
المجموع	34	100%

يوضح الجدول رقم (21)، "عدم تأثير الأعمال الإدارية على جودة التدريس" إذ سجلت عبارة أوافق أعلى نسبة تقدر بـ 52.94% أما أوافق بشدة فكانت نسبتها 20.58% يتبين من خلال هذه النتائج أن الأعمال الإدارية لا تشكل عبئا سلبيا كبيرا على جودة الأداء التدريسي، لدى أغلب الأساتذة، وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود قدرة جيدة على التوازن بين الجوانب الإدارية والمهام التعليمية ما يقودنا إلى رؤية "ويليام قود" الأفراد يعملون عدة أدوار اجتماعية متزامنة (التدريس ،الأعمال الإدارية) مقابل موارد محدودة(الوقت ،الطاقة، الاهتمام)، وهذا يخلق صراعا عند محاولة الوفاء بكل ذلك لمن خلال

تبنى استراتيجيات المواجهة حسب "ويليام قود" و المتمثلة في التفويض (استخدام مساعدين رقميين) و إعادة الأولوية (يقدمون المهام الإدارية الأقل أهمية)، وكذا إستراتيجية التخلي الجزئي.

أما " لينهارت" تضيف بعداً أكثر عمقا حين ترى أن الرقمنة و تعدد الأدوار قد تؤدي إلى فقدان المعنى في العمل، إذا شعر الفرد أن ما يقوم به لا يعكس هويته المهنية الأصلية¹. وهذا ما يفسر عدم موافقة الأساتذة على عبارة و المقدرة بنسبة 14.70%، فالأستاذ الذي يتحول من مربٍ و مدرس و مؤدٍ لرسالة سامية إلى مدخل بيانات على منصة إدارية يفقدها التماهي مع دوره التربوي ، مما يؤدي إلى تراجع جودة تدريسية ، ليس تقنيا فقط بل معنويا ونفسيا .

جدول رقم (22): يوضح إمكانية إنجاز الأعمال المطلوبة ضمن الآجال .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	06	17.64%
أوافق	22	64.70%
محايد	03	8.82%
لا أوافق	03	8.82%
لا أوافق بشدة	00	00%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول رقم (22) الموضح لعبارة "إمكانية أفراد العينة من إنجاز الأعمال المطلوبة ضمن الآجال"، كانت نسبة أوافق عالية وقدرت بـ 64.70% أما عبارة أوافق بشدة فجاءت بنسبة 17.64% أي أغلبية الأساتذة يتمكنون بدرجة كبيرة من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم ضمن الآجال المحددة، وهو جانب مهم يعكس درجة عالية من الالتزام والانضباط الإداري، ويبرز أيضا كفاءة الأفراد في إدارة الوقت أي عملية تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة الوقت مما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير بما يسمح لهم بتلبية متطلبات العمل دون تأخير².

من خلال ترتيب الأولويات تجنب المشتتات و استغلال الأدوات التكنولوجية و وضع التوقعات الزمنية. لكن هذا التمكن قد لا يتحقق دائما إذ توجد نسبة قليلة من الأساتذة لا توافق على هذه العبارة و قدرت بـ 8.82%، فهي لا تستطيع التوفيق بين الأعمال المطلوبة ضمن الآجال لأن إدارة الوقت ليست فقط مهارة فردية، بل تعتمد على البنية الفنية التي يفرضها التنظيم. و "نوربرت إلياس" يرى التحكم

¹ Daniéle Linhart مرجع سابق ص 35

² نقلا عن خديجة حوحو، دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل -دراسة ميدانية لمديرية التجارة، 2017، 2016، ص12.

في الزمن لم يعد شأننا فردياً بل هو منتج إجتماعي. فالمؤسسات الحديثة تسعى إلى ضبط السلوك الفردي زمنياً عبر -تقنين المواعيد - تحديد الآجال -تحميل الأفراد مسؤولية الوقت و في هذا السياق ، الإنجاز ضمن الآجال يصبح علامة على الانضباط و الامتثال التنظيمي . وليس فقط من حيث الكفاءة الذاتية¹.

وبالتالي فالأستاذ لا يقيم فقط من حيث النتيجة ، بل من حيث قدرته على احترام التوقيت و الموعد، أي خضوعه للزمن المؤسسي. لذلك حين يصرح الأستاذ أتمكن من إنجاز الأعمال ضمن الآجال فإننا نقرأ العبارة وفق إدارة الوقت كنجاح ذاتي ولكن وفق إلياس نوربرت كمثال ناجح للزمن التنظيمي .

ومن خلال كل ماسبق تظهر العبارة الثالثة كيف أن الأستاذ يقيم نفسه وفق معايير زمنية فرضها التنظيم الرقمي .و إذا كان التمكن من الإنجاز يعد علامة إيجابية ، فإن هذا لا يعكس فقط مهارة ذاتية ، بل مدى قدرة الأستاذ على التكيف مع بنية زمنية صارمة تفرضها المنصات الرقمية و الإجراءات الإدارية الجديدة و بالتالي ، فإن إدارة الوقت لا يمكن فهمها كجزء من عملية الانضباط الاجتماعي الحديث كما صورها "نوربرت إلياس".

جدول رقم (23): يوضح الشعور بالإجهاد نتيجة تراكم الأعمال الإدارية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	03	8.82%
أوافق	12	35.29%
محايد	08	23.52%
لا أوافق	11	32.35%
لا أوافق بشدة	00	00%
المجموع	34	100%

أما فيما يتعلق بالجدول رقم (23) المتعلق بعبارة " الشعور بالإجهاد نتيجة تراكم الأعمال الإدارية" كانت نسبة الأساتذة الموافقين والأشد موافقة على هذه العبارة بنسب مقدرة على التوالي ب 35.29% و 8.82%، وتشير هذه النتائج إلى أن جزءاً من الأساتذة يعاني من ضغوطات عمل مرتبطة بكثرة المهام الإدارية، وهي نتيجة منطقية بالنظر إلى حجم الأعباء التي تقع على عاتق الأستاذ ، حيث يضطر إلى التوفيق بين متطلبات التدريس، والمهام الإدارية المختلفة، وهذا ما أشرنا إليه سابقاً

¹ إلياس نوربرت، تر.معن زيادة، حول الزمن - بيروت المنطقة العربية للترجمة - 2007-ص45.

في نظرية صراع الأدوار "لويليام قود" ينتج صراع حول محاولة تلبية كل المتطلبات، مما يؤدي إلى وجود صعوبات في تنفيذ العمل إجهاد الدور (صعوبة تلبية توقعات دور واحد، صراع الأدوار، تعارض متطلبات الأدوار المتعددة)¹.

وقد يؤدي هذا إلى مستويات متفاوتة من الإجهاد يمكن أن تؤثر على المدى البعيد في مستوى الأداء العام إذا لم يتم ضبطها عبر سياسات تخفيف الأعباء أو تحسين توزيع المهام. وبالتالي فالأستاذ مطالب بأداء دوره التعليمي (التدريس، التأطير، البحث) إضافة إلى غلى الدور الإداري (إدخال معطيات تنظيمية، إدخال النقاط). فكل دور يطالب بمراد منفصلة والضغط المتزايد من المهام الإدارية يؤدي إلى إجهاد مستمر، تراجع في الأداء و أحيانا شعور بالعجز و فقدان السيطرة. وهو أول مؤشرات الاحتراق الوظيفي². وهذا يقودنا إلى رؤية "كريستينا ماسلاش" التي ترى الإجهاد كأزمة نفسية تنظيمية بحيث ينتج عنها تراكم غير متوازن للمهام -نقص الموارد (الدعم، الوقت، التدريب) و كذا غياب الإعراف بالمجهود المبذول وتعرف الإحترق الوظيفي إجهاد ناتج عن التكرار و غياب التقدير ويكون من خلال ثلاث أبعاد الإرهاق العاطفي -فقدان الطاقة الدافعة -انفصال نفسي عن العمل أداء ميكانيكي فقدان المعنى-تدني الإحساس بالكفاءة الذاتية³.

و بالتالي الشعور بالإجهاد نتيجة تراكم الأعمال الإدارية يعكس تجليا واضحا لمفهوم إجهاد الدور عند "قود" حيث يؤدي تراكم المهام غير المتجانسة إلى استنزاف الفاعل (الأستاذ) نفسيا و وظيفيا . وتتقاطع هذه القراءة مع ما أكدته "كريستينا ماسلاش" حول أن الإجهاد المزمن في العمل يفضي إلى حالة احتراق وظيفي تهدد المعنى في المهنة و تضعف الفاعلية . ومن هنا لا يعد الإجهاد مؤشرا على ضعف شخصي بل علامة إنذارية تدعو إلى إعادة تنظيم الأدوار و المسؤوليات داخل المؤسسة⁴.

جدول رقم (24): يوضح امتلاك المهارات التنظيمية الجيدة في تسيير الوقت والمهام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	07	20.58%
أوافق	12	35.29%

¹ GOODE W.J.A ، المرجع السابق، ص 497.

² صباح نصرأوي -فتيحة بن زروال - تكييف مقياس ماسلاش للإحترق النفسي على الأستاذ الجامعي الجزائري -مجلة العلوم النفسية و التربوية - المجلد 3، العدد 3 سبتمبر 2017 ص 245

³ صباح نصرأوي -فتيحة بن زروال - المرجع نفسه، ص 246

⁴ صباح نصرأوي، فتيحة بن زروال، مرجع سابق، ص 254

23.52%	08	محايد
17.64%	06	لا أوافق
2.94%	01	لا أوافق بشدة
100%	34	المجموع

وفيما يخص الجدول رقم (24)، والمتعلق بامتلاك الأساتذة لمهارات تنظيمية جيدة في تسيير الوقت والمهام، فقد سجلت عبارة أوافق نسبة قدرت بـ 35.29% و عبارة أوافق بشدة قدرت بـ 20.58% جاءت نتائج تحليل الجدول تعزز فكرة أن التنظيم الذاتي (التخطيط المسبق، مراقبة الأداء، ضبط الوقت و تقييم الذات بعد الإنجاز) فحسب "باري زمريمان" إدارة الوقت كراس مال مهني (زمني) داخل المؤسسة بشكل فعال يلعبان دورا محوريا في تعزيز الأداء الإداري للأساتذة، وهو ما يسمح لهم بالحفاظ على مستويات عالية من الأداء، رغم تعدد الأعباء والضغوطات، وعموما تعكس هذه النتائج مستوى متميزا من الأداء الوظيفي في السياق الإداري، كما تبرز أهمية المهارات التنظيمية كعامل أساسي في ضمان أداء ناجح للأعمال الإدارية دون الإخلال بجودة المهام التدريسية، مما يؤكد أيضا أن التحول الرقمي، المدعوم بكفاءة ذاتية في إدارة الوقت وتنظيم المهام، يمكن أن يكون أداة فعالة في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين نوعية العمل الإداري والتربوي في المؤسسات التعليمية. إذ أن المؤسسات الحديثة كما حلها "نوربت إلياس و ميشال فوكو" تطلب من الأفراد الامتثال للإيقاع الزمني الجماعي وامتلاك الأساتذ مهارات على تنظيم الذات دون تدخل رقابي دائم يعزز موقعه الرمزي داخل النسق التنظيمي (الكفاءة، الجدارة و الثقة).

فمن منظور "فوكو" إن الرقمنة تنقل السلطة من الخارج إلى الداخل أي أن الفاعل يصبح هو من يراقب نفسه و يحاسبها زمنيا. فعبارة أمتلك مهارات تنظيمية جيدة في تسيير الوقت تشير إلى أن الفاعل أصبح منضبطا رقميا أي يمارس السلطة على ذاته، ويعيد إنتاج معايير النظام (دون أن يطلب منه ذلك بالضرورة).

- وبالتالي نخلص للقول أن العبارة أمتلك مهارات تنظيمية جيدة في تسيير الوقت تطرح عدة عناصر:

✓ قدرة الفاعل (الأساتذ) على التنظيم الذاتي حسب زمريمان .

✓ و تكيفه مع الزمن المؤسسي حسب نوربرت.

¹ Zimmerman.Barry j.A Social Cognitive View of Self-Regulated Academic Learning.Journal of Educational Psychology81(3) p230

✓ وتمثيله للذات المنضبطة حسب فوكو .

وهي مؤشر على أن الرقمنة لا تفرض فقط أدوات بل تنتج نموذجا جديدا للفاعلية قائم على الضبط الزمني الذاتي كشرط للشرعية داخل المؤسسة.

- من خلال تحليل الجداول الخمس نخلص للقول أن الرقمنة أعادت تشكيل مفهوم الكفاءة في العمل الإداري التعليمي ، لم تعد الكفاءة مجرد قدرة تقنية ، بل أصبحت تعني التكيف مع زمن مؤسستي جديد ، و تحقيق توازن بين أدوار متعددة تتقاطع و تتزاحم . و أن الأداء الوظيفي في ظل الرقمنة يتطلب أكثر من التكوين ، إذ يحتاج إلى بنية تنظيمية مرنة و إعراف بالهوية المهنية ، و توزيع عادل للمهام ، حتى بل يتحول الأداء إلى فعل مجهد فاقد للمعنى . ومن هنا تبرز الحاجة إلى سياسات مؤسساتية تعيد التفكير في التنظيم الزمني للعمل وتمنح الأساتذة هامشا من التنظيم الذاتي لضمان استدامة الفاعلية و الجودة داخل لمؤسسة التعليمية.

ثامنا : اثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي :

يعد التحول الرقمي نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة وأثر كبير في البيئة الإدارية وأساليبها وتطبيقاتها ومحتوياتها التي تقوم على التغيير الكبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات ولتحقيق المهام للمنظمات وذلك الذي سيغير الكثير من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري وسيسمح بتجاوز البعد الزماني والمكاني في انجاز المعاملات داخل المنظمات ليشكل جزءا مهما من نظام التحول الرقمي الذي يهدف إلى الارتقاء بالخدمات التي يقدمها الموظفين¹.

يشير التحول الرقمي إلى تغيير جذري في كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات الالكترونية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات والشركات. ويمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى العديد من الأثر الإيجابي على الأداء الوظيفي ومنها :

1. تحسين الكفاءة : مما يساعد التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الحيوية في المؤسسات، والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء .

¹ Darmon.Reéy,Laroche,Michel,Marketing :Fondements et applications. Paris ;internationalconference en management économiques et finance,2015,P100.

2. تحسين الاتصال والتنسيق : يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق والأفراد في المؤسسة، وهذا يساعد على تحسين التنظيم وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية .

تاسعا- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور:العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي.

جدول رقم (26): يوضح التحول الرقمي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	05	14.70%
أوافق	21	61.76%
محايد	05	14.70%
لا أوافق	03	8.82%
لا أوافق بشدة	00	00%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول رقم (26) المتعلق بعبارة "التحول الرقمي ساعد في تحسين الأداء الوظيفي" جاءت نسبة أفراد العينة الموافون بـ 61.76% و الموافون بشدة 14.70% من النتائج المحصل عليها من الجدول يتبين أن عدد كبير من الأساتذة ساعدهم التحول الرقمي في تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا يعكس تمثلا إيجابيا لدى الأساتذة لآثار الرقمنة على أدائهم و يمكن فهم هذا التمثل من خلال نظرة "هربرت سيمون" إذ يؤكد على أن اتخاذ القرارات و تحسين الأداء يتوقف على الأدوات التنظيمية المتاحة للفرد .و كلما كانت الأدوات (مثل المنصات الرقمية) فعالة ، كلما تمكن الفاعل من إنجاز المهام بدقة و

سرعة. وبالتالي هذه الفئة من الأساتذة ترى أن الرقمنة وفرت لهم معلومات واضحة وسريعة ومنظمة، مما سهل عليهم اتخاذ قرارات إدارية دقيقة¹.

و عوضت المنصات و البرامج ضعف الذاكرة البشرية و الضغط الزمني فقللت نسبة الخطأ وحسنت الأداء. كما رفعت الرقمنة من درجة العقلانية التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية وبالتالي حسنت الأداء الوظيفي للأساتذة أي أن التحول الرقمي يعتبر من وجهة نظر سيمون وسيلة لتعويض محدودية العقلانية البشرية. فاعتراف الأستاذ بتحسّن أداءه بفضل الرقمنة يعيناه إنتقل من بيئة تنظيمية غامضة و تقليدية ، إلى بيئة منظمة معلوماتيا و ذاتيا.

وغم أنه يوجد نسبة عالية توافق ونسبة متوسطة توافق بشدة إلا أنه يوجد نسبة صغيرة 8.82%، لا توافق على أن الرقمنة لا تساهم في تحسين أدائهم، إذ تعكس هذه النتيجة إلى وجود تفاوت في المهارات الرقمية بين الأساتذة، خاصة حسب : جيل الأساتذة الأكبر سنا غالبا أقل إماما بالرقمنة. كما أنه بعض التخصصات تكون أقل تعرضا للتقنية و بالتالي الفئة التي لم توافق على أن الرقمنة حسنت الأداء لم تتكيف بعد مع المنظومة إلا أنه يعد الأدنى مقارنة بباقي العبارات، مما يشير إلى أن بعض أفراد العينة قد يكون لديهم تحفظ نسبي أو شعور محدود بتأثير الرقمنة المباشر على تحسين أدائهم، وقد يعود ذلك إلى التفاوت في مدى الاستفادة العملية من الأدوات الرقمية أو إلى التحديات المرتبطة باستعمالها أي وجود فجوة رقمية تجسد وجود فوارق في الاستخدام و الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات².

أي وجود فجوة رقمية بين الأساتذة المتمكنين من الأدوات الرقمية والمقاومين لها حسب نظرية الفجوة الرقمية تعني تلك الفوارق في استخدام و الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تمثل جزءا صغيرا من جميع أشكال عدم المساواة في التنمية (VAN Dijk)³.

ومن خلال هذا نصل إلى القول أن الكفاءة داخل المؤسسة لا تتحقق من التكنولوجيا فقط ، و لا من خلال الأفراد فقط ، بل من خلال تفاعل متناغم بين النظام التقني والنظام الإجتماعي. وهذا ما نصت عليه نظرية الأنظمة الإجتماعية التقنية (غيمري و تراست)⁴، إذ تهدف هذه الأخيرة إلى فهم كيف يمكن

¹ سيمون هربرت. السلوك الإداري -دراسة في عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات الإدارية -تر هشام عبد السلام -القاهرة -مكتبة النهضة المصرية. 2002. ص109

² عادل شيهب، الفجوة الرقمية بين تصورات والانعكاسات السياسية في الوطن العربي، جامعة جبل، ص131.

³ عادل شيهب، المرجع نفسه، ص135.

⁴ نوال الأشهب ، الرقمنة والتغيير التنظيمي مداخل التنظيمية و التطبيقية ،دار الجامعة لنشر والتوزيع، الجزائر 2021 ص98.

تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية عبر دمج الجانب التقني (التكنولوجيا، الأدوات) مع الجانب الاجتماعي (الأدوار التفاعلات، الثقافة) ومن خلال كل هذا فإن حسب "سيمون" فإن الفرد لا يستطيع اتخاذ قرارات مثالية لأن قدراته المعرفية محدودة، لكنه يعول على البيئة التنظيمية الجيدة (كمنصات رقمية واضحة، تعليمات منظمة)، لتعويض هذه المحدودية. الكفاءة لا تبنى فقط على اجتهاد الفرد، بل على جودة النظام الذي يعمل فيه. ونظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية تعزز مقاربة "سيمون" لأنها تقول لا يكفي أن توفر نظاما تقنيا جيدا، بل يجب أن يكون متكاملًا مع النظام الاجتماعي. أي أن المنصة الرقمية يجب أن تصمم تطبيقًا بما يناسب قدرات الأساتذة و تراعي تفاعلهم و خبراتهم و قيمهم. فإن غاب التكيف بين الإنسان و التقنية يفشل النظام حتى لو كان متطورا. وتبرز نظرية الفجوة الرقمية كامتداد نقدي للنظريتين السابقتين، لأنها تشير إلى أن بعض الأفراد أو الفئات لا يملكون نفس مستوى الوصول أو التفهم أو الاستخدام الفعال للتقنية.

جدول رقم (27): يوضح وجود أدوات رقمية قلل من الوقت والجهد المبذولين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	08	23.52%
أوافق	21	61.76%
محايد	02	5.88%
لا أوافق	03	8.82%
لا أوافق بشدة	00	00%
المجموع	34	100%

أما فيما يخص الجدول رقم (27) المتعلق "بدور الأدوات الرقمية في تقليل الوقت والجهد المبذولين" فقد سجلت عبارة أوافق نسبة بلغت 61.76% وأوافق بشدة نسبة 23.52% من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن أغلب الأساتذة يشعرون بأن استخدام الرقمنة قد ساهم في تسريع وتيرة إنجاز الأعمال الإدارية وتخفيف الأعباء المرتبطة بها وهو ما يبرز أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية بشكل مستمر لضمان تعميم هذه الفائدة على كافة الأنشطة الإدارية.

كما تبرز هذه العبارة أن الرقمنة لم تعد مفهوما إداريا محايدا، بل أصبحت جزءا من ثقافة الأداء للأستاذ وينظر إليها كتجسيد عملي للرشد التنظيمي الفيبري. إذ يرى " فيير " أن تطور التنظيمات الحديثة يعتمد على العقلنة و البيروقراطية المحسنة بالتقنية حيث تستبدل الإجراءات التقليدية بوسائل

عقلانية تهدف إلى الكفاءة ، التوقيت و التخصص في سياق الرقمنة ، تعتبر الأدوات الرقمية امتدادا لعملية العقلنة الحديثة أي أنها تحول العمليات الإدارية إلى أنشطة منظمة سريعة و قابلة للتكرار بدون اجتهاد شخصي زائد مع دخول الرقمنة ،لم تتغير مبادئ العقلنة ، بل تعمقت إذ تحولت الملفات الورقية إلى ملفات رقمية يسهل تنظيمها واسترجاعها .كما أصبحت القرارات الإدارية تنجز عبر منصات إلكترونية توفر الوقت .انجاز مهام تكرارية (الإحصاء التسجيل ، التتبع) مما قلل الجهد اليدوي والفكري فتأكد نسبة عالية من لأساتذة على موافقتهم على أن الأدوات الرقمية قللت من الوقت و الجهد المبذولين ،يؤكد أن هناك نظام بيروقراطي رقمي منضبط و فعال يقلل من الإجراءات التعسفية أو الارتجالية يمكنه من تنفيذ المهام الإدارية وفق مسارات مؤتمنة و منظمة.

يمنحه إحساسا بالتحكم في الزمن الإداري يدل أن الزمن مصدرا للتوتر . و هذا بالضبط ماصاغه " فيبير" حين تحدث عن أن العقلنة تهدف إلى إخضاع الحياة الاجتماعية لمنطق الكفاءة والفعالية كما يمكن تفسير النسبة الأعلى في موافقة الأساتذة على أن وجود الأدوات الرقمية قلل من الوقت والجهد المبذولين من خلال رؤية "فريدريك تايلور" و مبادئها من تحليل دقيق للمهام ، تقسيم العمل ،فصل بين التخطيط و التنفيذ، وكذا تحديد زمن معياري لكل مهمة ، التقليل من الجهود الفردية. و يبقى هدفها الأساسي هو زيادة الكفاءة و تقليل الهدر في الوقت والجهد. في سياق الرقمنة فهذه الأخيرة تقسم المهام تلقائيا¹ (منصات ،جداول ،مهام متسلسلة) و توجه المستخدم خطوة بخطوة كما تقلص الجهد و الزمن بفضل التنظيم الدقيق للخطوات ،كما أن المهام تنجز بكفاءة أكبر و بأخطاء أقل .و بالتالي الرقمنة هي الشكل المعاصر للإدارة العلمية فهي لا تستخدم الآلات الفيزيائية كما في زمن تايلور بل تعتمد على برمجيات و تقنيات معلوماتية،تسعى لنفس الهدف وهو تحسين الأداء و تقليص الوقت و الجهد ويمكن فهم نتائج هذا الجدول من خلال تقاطع رؤيتين تنظيريتين متكاملتين كروية "فيبير" حول العقلنة البيروقراطية، و رؤية "فريدريك تايلور" في الإدارة العلمية، فكلاهما يتفق على أن التنظيم الحديث يجب أن يسير وفق منطق الفعالية ،التخصص و التقليل من الجهد و الزمن.فحسب فيبير تسعى البيروقراطية العقلانية إلى تنظيم العمل من خلال قواعد مكتوبة ،تقسيم وظيفي و نسق زمني دقيق يضمن الكفاءة و

¹ يوسف أحمد القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار النشر عمان، الأردن ، الطبعة السادسة - 2008 - ص143.

التنبؤ. و تعد الرقمنة امتدادا لهذه الرؤية ، حيث تترجم القواعد الورقية إلى أنظمة رقمية منظمة تقلص من العشوائية وتحسن الأداء¹.

ومن جانبه "تايلور" ركز على تحليل المهام و تحديد أفضل طريقة لأدائها عبر الخطوات العلمية ، مما يؤدي إلى تقليص الهدر في الوقت والجهد . و في البيئة الرقمية التعليمية ، تحقق الأدوات الرقمية هذا الهدف من خلال تقنين خطوات العمل الإداري و تبسيطها ، مما يخلق نمطا تايلوريا في التنظيم، حيث تحدد ، توجه و تضبط مسارا للإنجاز و رغم هذا التوافق ، فإن هذا التوافق ،فإن التحليل لا يكتمل إلا من خلال النظر في الجانب النقدي الذي نبه فيبر نفسه و الذي يظهر اليوم بشكل واضح في مفهوم اللإغتراب الرقمي فالافراط في التنظيم و التقنية قد يؤدي إلى تجريد الفاعل من معناه المهني . و تحويله لمجرد منفذ لإجراءات مبرمجة سلفا . و هنا تظهر ملامح الاغتراب شعور الأستاذ بأن علاقته بالعمل أصبحت آليا ، خاضعة للمراقبة ، خالية من التفاعل الرمزي أو التحكم الذاتي . و هذا ما يفسر عدم موافقة بعض الأساتذة بنسبة 8.82%، و عليه هذا التحول الرقمي يظهر وجها مزدوجا أحدهما عقلائي منتج . و الآخر تقني ضاغط يميل إلى خلق مساحات من التوثر النفسي والاجتماعي إذا لم يواكب بتصورات تنظيمية أكثر إنسانية.

جدول رقم (28): يوضح صعوبة التكيف مع الرقمنة يؤثر سلبا على كفاءة الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	00	00%
أوافق	07	20.58%
محايد	06	17.64%
لا أوافق	19	55.88%
لا أوافق بشدة	02	5.88%
المجموع	34	100%

وفيما يتعلق بـالجدول رقم (28) تناول "صعوبة التكيف مع الرقمنة الذي يؤثر سلبا على كفاءة الأداء"، فقد جاءت عبارة أوافق بنسبة قدرت 20.58% توضح النتائج أن هناك فئة معتبرة من أفراد العينة توافق أن الصعوبات في مواكبة التكنولوجيات الحديثة قد تعرقل تحقيق الأداء الأمثل، فالشعور

¹ يوسف أحمد القريوتي ، المرجع نفسه، ص144 .

بالاغتراب و عدم التكيف مع الثورة الرقمية الكبيرة نتيجة عدم إتقان استعمال الوسائل التكنولوجية، تؤدي حتما للإحساس بالتخلف الثقافي¹.

يرى "ايريك فروم" أن الإنسان في المجتمعات الحديثة قد يغترب عن أدواته إذا لم يمتلك السيطرة عليها. عندما تصبح الرقمنة مفروضة لا مفهومة يشعر الفاعل انه ينفذ إجراءات دون فهم كامل، مما يحدث انفصالا بين الذات وأدائها و بالتالي هنا الفاعل يعترف أن التكيف التقني ليس فقط مهارة ، بل شرط التماهي مع مهنته. و إذا غاب هذا التكيف ظهرت آثار سلبية على الكفاءة الذاتية و الشعور بالجدوى. وتفسير وجود نسبة معتبرة من الأساتذة توافق على صعوبة التكيف مع الرقمنة تؤثر سلبا على كفاءتي شعور بالقلق المهني من عدم مواكبة الرقمنة و اعتراف ضمني بأن التكيف التقني يعد اليوم جزءا جوهريا من الكفاءة الوظيفية.

سجلت أعلى نسبة للأساتذة الغير موافقين لهذه العبارة بنسبة 55.88% أي أن الأساتذة الذين لم يوافقوا على أن الرقمنة تضعف كفاءتهم هم نموذج لفاعلين استوعبوا التحول الرقمي و بدل أن يقاوموا البنية الرقمية، أعادوا تنظيم دواتهم داخلها، وتمكنوا من تحويل السياق التقني الجديد إلى فرصة لإعادة التموقع المهني. فالرقمنة بالنسبة لهم ليست تهديدا بل مرحلة جديدة يشاركون في تشكيلها وهذا ما يسميه "مارغريت أرشر" بالتكيف البناء داخل البنية. بمعنى أن البنية لا تفرض على الفاعل بشكل آلي بل هناك تفاعل زمني تراكمي، حيث يعيد الفاعل التأقلم مع المتغيرات و يعيد تشكيل أفعاله و تصوراتة تدريجيا².

كما يمكن تفسير هذه النسبة للأساتذة الذين أبدوا عدم موافقتهم للعبارة القائلة بوجود صعوبة في التكيف، أنهم يجدون أن الأدوات الرقمية إشباعا لحاجاتهم الوظيفية (تقليص الزمن ن تنظيم العمل، تجنب الضغوط) و بالتالي، التكيف ليس فقط مهارة رقمية، بل هو أيضا اختيار استراتيجي واع من طرف الفاعل الذي وجد في الرقمنة وسيلة فعالة. و يمكن ربط هذا بنظرية الإستخدامات والإشباع التي ترى بأن الفرد ليس سلبياً أمام الوسيلة بل يستخدمها بهدف إشباع حاجاته الخاصة (مثل الكفاءة، الوقت، السيطرة، تقليل، الجهد)³.

¹ عمر أوسامة، الاغتراب الرقمي في المجتمعات الحديثة مقارنة معرفية، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية و الإنسانية المعقدة، جامعة الجلفة، العدد 01، أبريل 2018، ص

² ناصري سمير، مرجع سابق، ص

³ عمر كنعان -نظرية التنظيم مقاربات كلاسيكية و معاصرة- دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع -عمان الأردن- 2012 ص 174.

أي أن الأساتذة لا يتعاملون مع الرقمنة كمجرد تقنية، بل كأداة يختار استخدامها و يعيد توطينها وفق احتياجاته لمهنية. إذن حين لا يشعر الأستاذ بصعوبة في التكيف مع الرقمنة، فإن هذا لا يفسر فقط بإملاك المهارات بل بتفاعل أعمق فهو إما أعاد تشكيل نفسه داخل النظام الرقمي، أو أوجد في الأدوات الرقمية ما يحقق له الراحة و الكفاءة وفي الحالتين لا تفرض عليه بل يعيد امتلاكها و استثمارها لصالحه.

جدول رقم (29): يوضح تحسين الأداء الإداري بقدر إتقان استخدام الأدوات الرقمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	05	14.70%
أوافق	24	70.58%
محايد	02	5.88%
لا أوافق	03	8.82%
لا أوافق بشدة	00	00%
المجموع	34	100%

أما الجدول رقم (29) الذي تطرق إلى "تحسن الأداء الإداري تبعا لمستوى إتقان استخدام الأدوات الرقمية" فقد سجلت العبارة أوافق نسبة قدرت بـ 70.58%، عبارة أوافق بشدة بدرجة متوسطة بلغت 14.70%. تعزز هذه النتائج الطرح القائل بأن الرقمنة لا تكون فعالة بحد ذاتها إلا بمدى قدرة المستخدم على إتقان التعامل معها واستغلال إمكاناتها بالشكل الأمثل، إذ نلاحظ من خلال النسبة كبيرة من الأساتذة أبدوا موافقتهم للطرح القائل أن تحسن الأداء الوظيفي يكون بمدى إتقان استخدام الأدوات الرقمية بحيث سجلت نسبة عالية (70.58% و 14.70%) أي من يتقن هذه التكنولوجيا، يصبح أداءه أكثر فعالية لأن العلاقة بينه وبين أداة العمل تكون منسجمة و بالتالي، الأداء ليس فقط جهد فردي، بل هو ناتج عن الملائمة التكنولوجية بين الشخص و النظام وحسب "جوان وإدوارد" الأداء لا يعتمد فقط على مهارة الشخص بل يتحدد أيضا بمدى التلاؤم بين الفرد و التكنولوجيا المستخدمة. أي هناك علاقة سببية بين نوع التكنولوجيا المعتمدة في الإنتاج أو الإدارة، و بين شكل التنظيم و هيكلته و أداء العاملين فيه¹. "فنظرية ووروارد" تقدم تفسيراً بنيوياً و تقنياً لتحسن الأداء الوظيفي، فهي ترى أن المهارة

والكفاءة تتأثران ليس فقط بالتكوين أو الإدارة بل أيضا بمدى توافق هيكل العمل التكنولوجي مع قدرات المستخدمين. وكلما شعر الفاعل الأستاذ بالانسجام مع البيئة الرقمية، كلما تحسن أداءه الإداري تلقائيا. أما من منظور نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية فإن تحسين الأداء الإداري للأستاذ لا يتحقق فقط بتوفير أدوات رقمية متطورة بل يجب أن يدمج التحول الرقمي داخل ثقافة مهنية مرنة منسجم مع العنصر البشري¹، ويصمم بشكل يراعي خصوصية الفاعلين ويسمح لهم بالمبادرة والفهم والسيطرة. النجاح التنظيمي مرهون بتوازن ذكي بين التكنولوجيا والإنسان، فهذه النظرية تضيف بعدا إنسانيا مهما، إذ تعتبر أن كل تنظيم يتكون من نظامين مترابطين: النظام التقني و النظام الاجتماعي كل إصلاح تنظيمي ناجح يجب أن يراعي التوازن بين الاثنين. وبالتالي فإن تحسين الأداء الإداري عبر الأدوات الرقمية لا يكون فعالا إلا إذا تم دمج الرقمنة ضمن بيئة عمل تسمح للأستاذ بالتعلم، التجريب، التعبير عن رأيه واستثمار مهاراته.

ومن خلال الجمع بين الرؤيتين، يمكن القول أن موافقة الأساتذة على هذه العبارة تعكس إدراكهم أن الكفاءة الرقمية ليست فقط وسيلة تقنية لإنجاز المهام بل هي أيضا عنصر أساسي من عناصر الفعالية التنظيمية التي تعيد تعريف الدور المهني للأستاذ. كما تظهر أن الأداء لم يعد قائما فقط على نية الإنجاز أو الإلتزام، بل القدرة على التفاعل مع بيئة رقمية تتطلب فهما دقيقا، مرونة، وتملكا للأدوات التكنولوجية. وعليه فإن الأداء الإداري لم يعد يقاس فقط بما ينجز بل بكيفية الإنجاز وأدواته و توافقه مع النظام التقني المعتمد وهو ما يبرز أهمية أن ينظر إلى الرقمنة كمسار شمولي يتطلب التمكين، لا مجرد تكيف ظرفي.

وبالرغم من النتائج جاءت مرتفعة من قبل الأساتذة الموافقين على هذه العبارة إلا أن هناك أقلية أبدت موافقتها بنسبة قدرت ب 8.82%، ما يشير إلى وجود تمثلات مغايرة حول العلاقة بين الرقمنة و الأداء الإداري، يمكن أن يكون الرفض شكلا من استراتيجيات المقاومة الهادئة التي يمارسها الأفراد للحفاظ على استقلاليتهم المهنية في مواجهة التغييرات التي تفرض عليهم من الأعلى دون إشراك في القرار أي ما يسمى ممانعة رمزية للتغيير التنظيمي حسب كروزوي و فريدبرغ².

¹ نوال الأشهب - مرجع سابق - ص 95.

² نوال الأشهب - مرجع سابق، ص 95.

كما يمكن إرجاع هذا النوع من عدم التقبل إلى نقد ضمني لفكرة التبعية التقنية يعتقد بعض الراضين أن ربط الأداء بالإتقان الرقمي يختزل القيمة المهنية في جانب تقني و يهمل الأبعاد البيداغوجية، التربوية و العلائقية و هو ما يعبر عن رؤية إنسانية داخل التنظيم. و بالتالي يشكل هذا الموقف للأقلية مؤشرا مهما على عدم تجانس التجربة التنظيمية للأساتذة و يعكس هشاشة بعض شروط التمكين الرقمي داخل المؤسسة .

جدول رقم (30): يوضح العلاقة المباشرة بين استعمال الرقمنة ومستوى الأداء الإداري :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	04	11.76%
أوافق	22	64.70%
محايد	04	11.76%
لا أوافق	04	11.76%
لا أوافق بشدة	00	00%
المجموع	34	100%

في حين أن الجدول رقم (30) يوضح "العلاقة المباشرة بين استعمال الرقمنة وبمستوى الأداء الإداري" سجلت عبارة أوافق أعلى نسبة قدرت بـ 64.70%، و أوافق بشدة بنسبة 11.76% من خلال هذه النتائج نلاحظ نسبة معتبرة من الأساتذة أبدوا موافقتهم على وجود علاقة بين استعمال الرقمنة ومستوى الأداء الوظيفي، إذ تعكس هذه العبارة إدراكا متقدما لدى الأساتذة لعلاقة تكاملية بين الكفاءة الرقمية و تحقيق الأداء الإداري الأمثل، و تشير نتائج الجدول إلى أن شريحة واسعة من المبحوثين وافقت على هذه العبارة ما يكشف عن تمثلات متجددة بأن التكنولوجيا الرقمية لم تعد مجرد وسيلة أو أداة خارجية بل أصبحت من صميم الفعالية المهنية داخل السياق التعليمي المعاصر و يمكن تفسير ذلك من خلال نظرية التمكين الرقمي إذ تركز هذه النظرية على الكيفية التي تمكن بها الأدوات الرقمية الفاعلين من ممارسة مهامهم بكفاءة أكبر، معززة بشعور التحكم و الإستقلالية و القدرة على التأثير¹. و حين يشعر الأستاذ انه يتقن استخدام المنصات الرقمية لتدبير الجوانب الإدارية، بل أيضا ثقة في قدراته المهنية، واستقلالية في التعامل مع المهام دون الحاجة الدائمة للدعم الخارجي. و وفقا لمدرسة التمكين يرتبط الأداء التنظيمي الإيجابي بالقدرة على توظيف

¹ نوال لأشهب - مرجع سابق - ص 96.

الوسائل المتاحة بشكل فعال، في إطار يسمح للفرد بالمبادرة و التطوير الذاتي . و هكذا تتحول الرقمنة من مجرد تكنولوجيا إلى مصدر حقيقي للتمكين الإداري والمهني ، بشرط أن تكون مصممة بشكل يراعي خصوصيات الفاعلين و بيئة العمل كما يمكن إرجاع هذه النتائج من خلال نظرية الكفاءة الذاتية فهي ترى أن اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز مهمة معينة بنجاح . و حين يرتفع هذا الاعتقاد يزداد معه مستوى الجهد المثابرة والمرونة النفسية . في السياق الإداري التعليمي تعني الكفاءة الذاتية أن الأستاذ كلما شعر بأنه قادر على التعامل مع الأنظمة الرقمية بسهولة، ازداد إقباله على استخدامها، وتحسن أداءه الفعلي. ومن خلال هذا فنظرية التمكين تركز على التفاعل مع النظام (البيئة ، و الأدوات)، بينما تركز الكفاءة الذاتية على التفاعل مع الذات . و عندما يكتمل هذان البعدان في التفاعل التنظيمي يتحقق أداء إداري عالي المستوى، متحرر من القلق أو التردد، و متمما مع متطلبات التحول الرقمي. وبناءا عليه فإن موافقة الأساتذة على هذه العبارة تعبر عن تجربة مهنية حقيقية يدرك فيها الفاعلون أن نجاحهم الإداري بات مرهونا بالقدرة على التعامل بكفاءة مع الوسائل الرقمية ، وأن الكفاءة الرقمية هي شرط للنجاحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الحديثة المعاصرة. و عليه تعكس نتائج هذا المحور إدراكا متناميا لدى الأساتذة لأهمية الرقمنة في الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، إلا أن هذا الأثر يظل مرهونا بمدى تمكنهم من استخدام الأدوات الرقمية وتكيفهم مع مستجدات التكنولوجيا الحديثة، مما يجعل من الضروري أن تتبنى المؤسسات التعليمية برامج دعم فعالة تهدف إلى تمكين الأساتذة رقميا بشكل تدريجي ومدروس لضمان تحقيق الأثر الإيجابي.

وبالرغم من أن الأغلبية كانت موافقة على هذه العبارة ظهرت أقلية رافضة أو غير موافقة بنسبة 11.76% و هي فئة مهمة تشير إلى فجوة سوسيولوجية و تقنية داخل المؤسسة و بالتالي فئة الأساتذة الرافضة لم تتمكن بعد من تحويل الرقمنة إلى رأس مال مهني إما بسبب ضعف التكوين أو ضعف ثقنتها في الذات أو لوجود تجارب سابقة.

وبالتالي هذا الرفض لا يجب تفسيره فقط كعائق تقني بل كتعبير عن خلل تنظيمي و هيكل و ثقافي أعمق .

خاتمة الفصل :

يتضح من خلال ما تقدم أن الأداء الوظيفي يمثل ركيزة أساسية في تحسين فعالية المؤسسات واستدامتها، سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي. إن الأداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة لجهود فردية، بل هو ناتج تفاعل مع البيئة التنظيمية والموارد المتاحة. يُعتبر تبني نظم تقييم دقيقة واستراتيجيات تحسين مبنية على أسس موضوعية من العوامل الحاسمة في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية. وعلاوة على ذلك، فإن استغلال التقنيات الرقمية الحديثة في هذه العملية يعدّ عاملاً حيوياً لتحقيق مستويات عالية من الأداء، حيث تساهم الرقمنة في تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما يؤدي إلى تعزيز جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات.

ومن هنا، يُستلزم على المؤسسات – وخصوصاً في القطاع التربوي – العمل على خلق بيئة عمل محفزة تدعم التطوير المستمر للأفراد، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتنمية القدرات البشرية وتكوينها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. إن الاستثمار في تطوير وتكوين الموظفين وتوفير بيئة عمل قائمة على التعاون والابتكار يعدّ أساساً لتحقيق التفوق المؤسسي والمنافسة في بيئة العمل المعاصرة.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد :

تعد مناقشة النتائج خطوة أساسية في أي بحث علمي حيث تتيح صحة الفرضيات وفهم النتائج بشكل أفضل وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضياتها والوصول إلأهم الاستنتاجات للتحقق من صحة وصدق الفرضيات التي تم طرحها في بداية البحث .

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فروضها :

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال تحليلنا لمؤشرات المحاور للفرضية الفرعية الأولى ، توصلنا إلى النتائج التالية :

- معظم أفراد العينة اكد على دور الرقمنة في تحسين عملهم الإداري وقدرتهم على تنفيذ مهامهم الإدارية بجودة مناسبة، حيث قدرت نسبتهم 79.41٪، و هذا ما يؤكد على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات التعليمية، وتسريع الإجراءات وزيادة الكفاءة وتوفير الوقت والموارد وكل هذا بفضل التقدم التكنولوجي، ولذلك أصبح من الضروري للمؤسسات التعليمية أن

تتبنى التحول الرقمي من أجل البقاء في طليعة التكنولوجيا لتحقيق أهداف النظام التعليمي بكفاءة أكبر، إضافة إلى أنها تساعد في تحسين جودة التعليم من خلال توفير محتوى تعليمي متنوع سهل الوصول إليه، مما يسمح بتطوير أساليب تدريس جيدة وتحسين تجربة التعليم، فالتحول الرقمي لا يؤدي فقط إلى تحسين العمليات الإدارية، بل له تأثير إيجابي على البيئة التعليمية وأداء المعلم والطالب.

- كذلك يتبين لنا أن غالبية المبحوثين أكدوا بأن المنصات الرقمية تسهل عملهم مثل الأرضية الرقمية والبريد الإلكتروني بنسبة 52.94%، وهذا يبين لنا أن المنصات الرقمية تعد أدوات إلكترونية تفاعلية تتيح لمستخدمها القيام بمهام مختلفة عن بعد سواء في التواصل، تبادل المعلومات، إدارة البيانات أو تنفيذ إجراءات إدارية. إذ تساهم بشكل معتبر في تسريع إنجاز الأعمال الإدارية، فالأساتذة المتقبلون للرقمنة حققوا أعلى نسبة في إدارة الوقت، وتسهيل التواصل بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة التعليمية.

- امتلاك الأساتذة لمهارات تنظيمية جيدة في تسيير الوقت والمهام، داخل المؤسسة بشكل فعال يلعبان دوراً محورياً في تعزيز الأداء الإداري للأساتذة، وهو ما يسمح لهم بالحفاظ على مستويات عالية من الأداء، رغم تعدد الأعباء والضغوطات، مما تعكس مستوى متميزاً من الأداء الوظيفي في السياق الإداري، كما تبرز أهمية المهارات التنظيمية كعامل أساسي في ضمان أداء ناجح للأعمال الإدارية دون الإخلال بجودة المهام التدريسية، مما يؤكد أيضاً أن التحول الرقمي، المدعوم بكفاءة ذاتية في إدارة الوقت وتنظيم المهام، يمكن أن يكون أداة فعالة في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين نوعية العمل الإداري والتربوي في المؤسسات التعليمية.

- معظم المبحوثين أكدوا أن تحسن الأداء الإداري يكون بمستوى إتقان استخدام الأدوات الرقمية وهذا يعزز بأن الرقمنة لا تكون فعالة بحد ذاتها إلا بمدى قدرة المستخدم على إتقان التعامل معها واستغلال إمكاناتها بالشكل الأمثل، وهذا ما أشار إليه أغلبية الأساتذة بنسبة 70.58%، أي من يتقن هذه التكنولوجيا، يصبح أداءه أكثر فعالية لأن العلاقة بينه وبين أداة العمل تكون منسجمة و بالتالي، الأداء ليس فقط جهد فردي، بل هو ناتج عن الملائمة التكنولوجية بين الشخص و النظام

و أيضا بمدى التلاؤم بين الفرد و التكنولوجيا المستخدمة .أي هناك علاقة سببية بين نوع التكنولوجيا المعتمدة في الإنتاج أو الإدارة ،و بين شكل التنظيم و هيكلته و أداء العاملين فيه .

- و عليه تعكس الرقمنة أهمية الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، إلا أن هذا يظل مرهونا بمدى تمكنهم من استخدام الأدوات الرقمية وتكيفهم مع مستجدات التكنولوجيا الحديثة، مما يجعل من الضروري أن تتبنى المؤسسات التعليمية برامج دعم فعالة تهدف إلى تمكين الأساتذة رقميا بشكل تدريجي ومدرّوس لضمان تحقيق الأثر الإيجابي.

- جل المبحوثين أكدوا على موافقتهم استخدام الأدوات الرقمية في انجاز المهام الإدارية بنسبة مرتفعة 61.76%، وهذا ما يعكس توجهها متزايدا نحو تبني استخدام التكنولوجيا في أداء المهام الإدارية، أي تبني وظيفة مستحدثة تهدف إلى تكييف المؤسسة التعليمية مع متغيرات العصر، فالتوجهات الجديدة جعلت من التحول الرقمي واقع حال مفروض في جميع المجالات، والتكنولوجيا قوة تُفرضُ على الأفراد و المجتمعات ، بحيث يصبح من الصعب أو من المستحيل العيش بمعزل عنها دون أن يكون هناك نوع من الانفصال عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية الحديثة . كما أنها تحدد الشكل و المحتوى و لتوجهات الثقافية و الإجتماعية للمجتمعات، و كل تقنية جديدة تخلق تحولات جذرية في كيفية

إدراك البشر للعالم و تفاعلهم معه، والتكيف مع التكنولوجيا و استخدامها حيث تجبره التغيرات السريعة و المتلاحقة على الانخراط في التقنيات الحديثة لتجنب العزلة الاجتماعية أو المهنية.

- اندماج الأساتذة في استخدام الأدوات الرقمية في ممارساتهم الإدارية يعد من المؤشرات المحورية لفهم مدى فعالية آلية التحول الرقمي داخل النسق التعليمي، وجزءا مهما من الأساتذة بدأ فعلا في إدماج الأدوات الرقمية ضمن أنشطته الإدارية اليومية بل و نسبة معتبرة منهم باتت تعتمد عليها كوسيلة رئيسية في تنفيذ العديد من المهام الإدارية، ويمكن إرجاع اتجاهات الأساتذة الايجابية نحو التكنولوجيا إلى تأثيرهم بالتوجهات الحديثة في التربية، و أصبح واقع حال يفرض نفسه، كما أن هذه الوسائط وهذا الانفجار المعرفي أمليا عليهم مواكبتها من خلال امتلاك مهارات استخدامها والتواصل بواسطتها، فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أعلنت عن نهاية المعلم التقليدي وبداية عصر جديد هو عصر التكنولوجيا الرقمية .

- بينت نسبة عالية من المبحوثين على استعمال الرقمنة في انجاز الأعمال الإدارية عوض الطرق التقليدية بنسبة 64.70٪، وهو ما يتطلب استراتيجيات توعوية وتحفيزية تعمل على تغيير ثقافة العمل، مع التركيز على إبراز مزايا التحول الرقمي من حيث اختصار الوقت والجهد وزيادة فعالية الأداء الإداري.
- توظيف الأساتذة للأدوات الرقمية بشكل فعال في الجوانب الإدارية لمهامهم، مثل استخدام البرامج والمنصات الرقمية لإنجاز التقارير، تنظيم الوثائق والجداول، التواصل عبر البريد الإلكتروني الرسمي واعتماد أنظمة إلكترونية أخرى تساهم في تسهيل أداء الأعمال الإدارية.
- كما أن المستوى العالي لاستخدام الأدوات الرقمية يعكس وعي الأساتذة بأهمية التحول الرقمي ودوره في تسريع الأداء الإداري وتحسين جودته، إضافة إلى امتلاكهم الحد الأدنى من المهارات الرقمية اللازمة لهذا الاستخدام، الأمر
- الذي يجعل من دعم هذا التوجه ومواكبته بالتكوينات المستمرة في مجال الرقمنة مسألة جوهرية لتعزيز الأداء الإداري وتطويره بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وتحولات بيئة العمل .
- وعليه يتضح أن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن " مستوى استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري من طرف الأساتذة زاد من الأعباء الإدارية" لم تتحقق.
- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:**
- معظم أفراد العينة أكدوا أن التكيف مع الرقمنة لا يؤثر على كفاءتهم وهذا بنسبة 55.88٪، و أن استيعابهم للتحول الرقمي، وإعادة تنظيم أدواتهم داخلها، وتمكنهم من تحويل السياق التقني الجديد إلى فرصة لإعادة التمتع المهني . فالرقمنة بالنسبة لهم ليست تهديدا بل مرحلة جديدة يشاركون في تشكيلها، ولم يجدوا صعوبة في التكيف، لأننا لأدوات الرقمية تمكنت من إشباع حاجاتهم الوظيفية مثل (تقليص الزمن ، تنظيم العمل ، تجنب لضغوط) و بالتالي، التكيف ليس فقط مهارة رقمية ، بل هو أيضا اختيار استراتيجي واع من طرف الأستاذ الذي وجد في الرقمنة وسيلة فعالة يستخدمها بهدف إشباع حاجاته الخاصة (مثل الكفاءة ، الوقت، السيطرة ،تقليل ، الجهد) .

- وهذا يدل على أن الأساتذة يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة في أداء المهام الإدارية والتعليمية، ويعكس قدرتهم على التوفيق بين الأعمال الإدارية ومتطلبات التدريس دون أن يؤثر ذلك سلباً على جودة أدائهم.

- كما صرح المبحوثين على وجود علاقة تكاملية بين استعمال الرقمنة ومستوى الأداء الوظيفي التي جاءت نسبتها 64.70 %، إذ تعكس إدراكاً متقدماً لدى الأساتذة لعلاقة تكاملية بين الكفاءة الرقمية وتحقيق الأداء الإداري الأمثل، وتشير إلى أن التكنولوجيا الرقمية لم تعد مجرد وسيلة أو أداة خارجية، بل أصبحت من صميم الفعالية المهنية داخل السياق التعليمي المعاصر، وتمكن هذه الأدوات الرقمية الفاعلين من ممارسة مهامهم بكفاءة أكبر، معززة بشعور التحكم والإستقلالية والقدرة على التأثير و حين يشعر الأستاذ انه يتقن استخدام المنصات الرقمية

لتدبير الجوانب الإدارية، بل أيضاً ثقة في قدراته المهنية، واستقلالية في التعامل مع المهام دون الحاجة الدائمة للدعم الخارجي، و يرتبط الأداء التنظيمي الإيجابي بالقدرة على توظيف الوسائل المتاحة بشكل فعال، في إطار يسمح للفرد بالمبادرة و التطوير الذاتي، و هكذا تتحول الرقمنة من مجرد تكنولوجيا إلى مصدر حقيقي للتمكين الإداري والمهني، و في السياق الإداري التعليمي تعني الكفاءة الذاتية أن الأستاذ كلما شعر بأنه قادر على التعامل مع الأنظمة الرقمية بسهولة، ازداد إقباله على استخدامها، وتحسن أداءه الفعلي .

- يتبين أن نسبة كبيرة من المبحوثين يمتلكون مهارات جيدة في تسيير الوقت وتنظيم الأعمال وإنجاز المهام ضمن الآجال المحددة وهذا بنسبة 35%، مع قدرة معقولة على التعامل مع ضغوط العمل الناتجة عن تراكم الأعمال الإدارية، ويعزز هذا المستوى العالي من الأداء أهمية دعم وتحفيز الكوادر التدريسية بمزيد من برامج التطوير المهني، بما يضمن استمرارية وتحسين الأداء الوظيفي تماشياً مع متطلبات العصر الرقمي والتحديات الإدارية المتزايدة في المؤسسات التعليمية.

- إدارة الوقت كمرس مال مهني (زمني) داخل المؤسسة بشكل فعال يلعبان دوراً محورياً في تعزيز الأداء الإداري للأساتذة، وهو ما يسمح لهم بالحفاظ على مستويات عالية من الأداء، رغم تعدد الأعباء والضغوطات التي تعكس مستوى متميزاً من الأداء الوظيفي في السياق الإداري .

-كما تبرز أهمية المهارات التنظيمية كعامل أساسي في ضمان أداء ناجح للأعمال الإدارية دون الإخلال بجودة المهام التدريسية، مما يؤكد أيضا أن التحول الرقمي، المدعوم بكفاءة ذاتية في إدارة الوقت وتنظيم المهام، يمكن أن يكون أداة فعالة في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين نوعية العمل الإداري والتربوي في المؤسسات التعليمية.

- الرقمنة أعادت تشكيل مفهوم الكفاءة في العمل الإداري التعليمي ، لم تعد الكفاءة مجرد قدرة تقنية ،بل أصبحت تعني التكيف مع زمن مؤسستي جديد،و تحقيق توازن بين أدوار متعددة تتقاطع و تتزاحم .

وفي الأخير يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها يؤدي التحول الرقمي إلى تغيير مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة نتيجة صعوبة التكيف مع التكنولوجيا لم تتحقق .

ثانيا: الاستنتاجات العامة :

من خلال الدراسة الميدانية وأهم النتائج التي توصلنا إليها استخلصنا أن التقنيات الحديثة والتحول الرقمي له أثر كبير على الأداء في جميع الميادين لاسيما التعليم والأساتذة ومن أهم الاستنتاجات ما يلي :

تظهر النتائج تقارب واضحا بين الوعي بأهمية الرقمنة و وحتميتها و بين رغبة فعالية في تحسين الأداء الإداري من خلالها.

. إقبال الأساتذة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامهم الإدارية و تسهيل الرقمنة انجاز أعمالهم بكل فاعلية وكفاءة .

- تأكيد الأساتذة أن الرقمنة تسهل أداء المهام الإدارية و تحسن سير الاعمال وتنظيمها ، كما تساعد في إدارة الوقت و تجنب التأخير إنجاز المطلوب بدقة مما يساعد على تحقيق الأهداف .
-تعزز تكنولوجيا المعلومات التواصل والتعامل لدى الأساتذة سواء كانوا في مكان العمل أو في مواقع مختلفة.

- إقرار الأساتذة أن وسائل الاتصال الحديثة توفر المرونة للأساتذة في أداء مهامهم الإدارية والتعليمية بكل سهولة.

- تأكيد الأساتذة على مساهمة الرقمنة في التخفيف من الأعباء الإدارية وتسهيل المهام الموكلة إليهم ،أي وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة الأداء الوظيفي .

- من خلال النتائج يتضح وجود فجوة رقمية ناتجة عن تفاوت في الكفاءات الرقمية بين الأساتذة و تفاوت في التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- إبداء أغلبية الأساتذة بحاجتهم الماسة للتكوين المستمر لتمكينهم من التكيف مع البرامج والتطبيقات التكنولوجية الجديدة حتى يتحكموا فيها .

- قدرة الأساتذة على أداء المهام الإدارية بكفاءة و هو ما يمكن ربطه بتحسين المهارات الرقمية و تكاملها مع العمل .

-العلاقة بين الأداء الوظيفي و الرقمنة علاقة مشروطة بالتمكين الرقمي .

-تأكيد أن إنجاح الرقمنة في المؤسسات التربوية لا يتوقف على توفر التكنولوجيا فقط ،بل على توافر بيئة تنظيمية عادلة ، واستعداد فردي و مؤسستي للتكيف و التمكن .

إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها و عدم تحقق الفرضيات الجزئية (بل تم نفيها) ،نخلص للقول أن الفرضية الرئيسية التي مفادها "يوجد علاقة تأثيرية بين الاستعمال الرقمي وزيادة الأعباء الإدارية للأساتذة " لم تحقق فعلا فالرقمنة أثرت بشكل إيجابي في أداء الأساتذة وساعدت في تسهيل مهامهم و لم تزد من أعبائهم الإدارية .

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضياتها والوصول إلى أهم الاستنتاجات للتحقق من صحة وصدق الفرضيات التي تم طرحها في بداية البحث، كما حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة "ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي؟"، ومن خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية : أثبتت الدراسة أن هناك اثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للأساتذة ، وأن التقنيات الحديثة والتحول الرقمي له أثر كبير على الأداء في جميع الميادين لاسيما التعليم والأساتذة، وختمنا الفصل باستنتاجات عامة .

الخلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا البحث إعطاء صورة واضحة عن واقع الرقمنة في المؤسسة التعليمية، وكذلك أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للأساتذة، إن عملية الرقمنة لا تنطلق من العدم وإنما ينبغي أن تتوفر مجموعة من المتطلبات والمقومات الضرورية واللازمة ووسائل لتنفيذها، كما تتطلب توفر وسائل وتجهيزات لقيام هذه العملية على أكمل وجه ، مع ضرورة تكوين الموظفين لتحقيق الأداء الجيد والكفاءة، فمسألة الرقمنة في المؤسسات التعليمية أضحت من الأولويات التي تتبناها وتلح على تنفيذها الدولة، في إطار تجسيد سياستها التنموية.

إن الإدارة الالكترونية من المواضيع الحديثة في جميع الإدارات فالعالم يشهد حقبة جديدة من التطور وأصبح لزاما على المؤسسات لاسيما التعليمية أن تتسابق مع الزمن لمواكبة التطور الحاصل في العالم لتحسين أدائها الإداري والتعليمي تحقيقا للتطلعات المنشودة من قبل الوزارة ومديرية التربية والتعليم، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على المهام الثانوية للأستاذ المتمثلة في الأعمال الإدارية التي تستنزف وقته وجهده إلى جانب التعليم وإبراز دور الرقمنة في تسهيل وتسريع هذه الأعمال وتخفيف الأعباء عليه .كما لمسنا من خلال التقرب الميداني من الأساتذة ترحيب وتقبل وتكيف الأساتذة مع هذه التقنيات الجديدة .

في الأخير نأمل أن تكون دراستنا منطلقا لعرض المزيد من المناقشات ووجهات نظر جديدة تثير مجموعة من القضايا والمواضيع البحثية لعلها تكون انطلاقا لمزيد من الدراسات :

- الاهتمام بدراسة أعباء المهام الثانوية الإدارية للأستاذ التي تتسبب في إضعاف مردوده في الرسالة التعليمية من خلال توفير الأرضية الصلبة من التجهيزات وبرامج وتوفير الانترنت والتكوين الضروري للتكيف معها .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولا : الكتب :

01. الشريف يونس طارق- معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت - دار وائل للنشر- ط1 -عمان- 2005 .
02. الخزاعة مجلي ،الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،.
03. يحي زكرياء- الرمادي إبراهيم -الرقمنة في المكتبات الجامعية -الاسكندرية دار المعرفة الجامعية -2013
04. طويطي مصطفى، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج Excel- ، دار النشر الجزائر، 2018 .
05. سبعون سعيد - الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع - دار القصة للنشر - الجزائر- 2023.
06. عبد المطالب سامح عامر، التطور التنظيمي، دار الفكر، عمان،، ط1، 2010.
07. عمر كنعان،نظرية التنظيم مقاربات كلاسيكية و معاصرة -دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع -عمان الأردن-2012 .
08. عبد الله أحمد عبد الله، النظرية الاجتماعية والبنى الاجتماعية،روبرت ميرتون،الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة
09. عاشور أحمد خضر - السلوك الإنساني في المنظمات - دار المعرفة الجامعية - ط 1 - الإسكندرية - 2005 .
10. علي مقلد - ميشال فوكو - المراقبة و المعاقبة ولادة السجن ت،منشورات مركز الإنماء القومي -بيروت 1994
11. بدوي احمد زاكي- محمد كامل مصطفى - معجم مصطلحات القوى العاملة - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية -1984 .
12. صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر، 2007.
13. مصطفى محمد - الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء - دار ابن النفيس - 2017 - عمان.
14. - محمد فؤاد حجازي -النظريات الاجتماعية - دار الكتب المصرية -مكتبة وهبة - القاهرة - الطبعة الثامنة - 2011
15. ترجمة معن زيادة ،إلياس نوربرت حول الزمن -بيروت المنطقة العربية للترجمة - 2007 . 1986

ثانيا: الأطروحات و الرسائل :

01. سحانين الميلود، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس -سيدي بلعباس، الجزائر.
02. بن عريمة نوال- بوخلوة باديس - اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة - مجلة الباحث -المجلد (1) -ديسمبر 2024. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
03. بالحاج يحي بابوا عمر،دراسة تقييمية لواقع الإدارة المدرسية واثرها على الأداء الوظيفي للمسؤولين الإداريين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التربية،كلية العلوم الاجتماعية،قسم علوم التربية،جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر2022،
04. مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر , أطروحة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006.
05. صادق فوزية - دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية -أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث - كلية علوم الإعلام والاتصال- قسم الاتصال والعلاقات العامة - جامعة قسنطينة 3 - 2020 - 2021 .
06. طويهي فاطمة - اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - تخصص تسويق - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وهران - 2014 .
07. ضيف الله نسيمة ،استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية ، ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ، شعبة تسيير منظمات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة 1، 2016، 2017 .
08. زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية منتوري بشير ميله،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.جامعة محمد الصديق يحي ، جيجل ،2015-2016 .
09. نقلا عن خديجة حوحو، دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل -دراسة ميدانية لمديرية التجارة،2017،2016

ثالثا: المقالات :

01. ابراهيم الملاح أمل، نظرية البنائية الوظيفية في علم الاجتماع -مجلة روز اليوسف المصرية -19 نوفمبر 2019.
02. الغزواني إدريس - مانويل كاستلز ومفهوم مجتمع الشبكات من المجتمع إلى الشبكة نحو مقاربة تأويلية للهوية والسلطة في عصر لمعلومات - مجلة عمران-العدد9/33 صيف 2020.
03. العياشي زرار،تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد2، 2010.

04. أبو دية حنان ، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية -المجلد 29 مجلة إدارة للمدرسة الوطنية للإدارة callcenter ، العدد 2022، 57.
05. عبد الغني محمد احمد ،تحليل اثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)،مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية،كلية التجارة- جامعة السويس ،المجلد 3، العدد4 ،ديسمبر 2023.
06. العودة عبد العزيز أحمد ، معوقات إدارة التعليم الإلكتروني بمحافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا ،مجلة كلية التربية ، اسبوط ط1 -2021.
07. أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد4، 2009.
08. الكبيسي احمد ، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، العربية 300 ، العدد 29 ، 2008 .
09. اسماعيل جبوري ندى – اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي –مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية – العدد 22-2009
10. أوسامة عمر، الاغتراب الرقمي في المجتمعات الحديثة مقارنة معرفية –مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية و الإنسانية المعمقة -جامعة الجلفة- العدد الأول -الفريل 2018.
11. بن دبله عبد العالي، مرابط عياش عزوز: تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد17، 2016، الجزائر.
12. بوطرفة عواطف –عقابي امال، بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر –مجلة الأبحاث –المجلد 6-العدد 1 – 2021
13. بطاط نور الدين، واقع التعليم الرقمي بالجامعة الجزائرية ،جامعة المسيلة نموذجاً، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي و البحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، الجزائر، يومي 21/22 فيفري 2021 .
14. جعلاب نور الدين و سعودي أحمد، تحديات قطاع التعليم في المرحلة الثانوية من وجهة نظر الأساتذة – مجلة
15. دليو فضيل ،أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،قسنطينة .
16. سعد زناد درويش – مصطفى احمد مصطفى – إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية – 2018-
17. شلغوم سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية –المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية – الجزائر –المجلد 57- العدد خاص -2020-
18. مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة،مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،المجلد22، العدد4، الرقم التسلسلي للعدد89 ،أكتوبر 2021 .
19. قاسيمي ناصر – دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل – ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر – 2011 .

20. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001 .
21. محمادي إسماعيل، قادري تقي الدين، معروزي ميلود – الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية – مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية – المجلد 09- العدد 01- جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
22. كعبوش عمر، طيفور بلخضر، نظام التعليم الرقمي في الجزائر بين الطموحات المستقبلية والإمكانيات الحالية، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 10 ، العدد 01 ، 2024 .
23. ضامر وليد عبد الرحمن - إشكالية التغيير الاجتماعي المعاصر من خلال مقارنة لنظرية التخلف الثقافي عن ويليام أوكيرن -W -Ogbur، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، العدد 11
24. حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية الإسكندرية –مصر 2001،
25. نوري منير:تسيير الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،الشلف، الجزائر، 2010 .
26. بوستي توفيق، حدادة سهام، الجامعة الجزائرية وانماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا ،مداخلة في الملتقى الوطني طرائق التدريس في الجامعة بين ضروريات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة ، 2021 ، جامعة قالمة، 05 أفريل 2021
27. كداوة عبد القادر، تحديات المكتبة الجامعية في البيئة الرقمية، مجلة المداد ، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2016 .
28. شيهب عادل، الفجوة الرقمية بين تصورات والانعكاسات السياسية في الوطن العربي – جامعة جيجل
29. نقلا عن خديجة حوحو، دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل -دراسة ميدانية لمديرية التجارة 2017/2016 .
30. نصر الدين لعياضي -مناهج البحث في علوم الإعلام و الإتصال في السياق الرقمي -مجلة لبا ب -2021
31. - عمر أوسامة الاغتراب الرقمي في المجتمعات الحديثة مقارنة معرفية -مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية و الإنسانية المعمقة جامعة زيان عاشور -الجلفة -العدد الأول أفريل، 2018.
32. طلال ناظم الزهيري ، الحتمية التكنولوجية وتأثيرها في تشكيل الإعلام الجديد، دراسة استقرائية - مجلة الاعلام و المجتمع المجلد (08) العدد 02 قسم المعلومات و تقنيات المعرفة الجامعية المست 2024/11/19.
33. سمير ناصري -سوسيولوجيا العمل و تغيير التنظيمات -الجزائر 2018(مقتطفات مترجمة)
34. بوحدية عبد الوهاب مدخل إلى سوسيولوجيا العمل و التنظيم -دار الجنوب (مقتطفات مترجمة)
36. صباح نصر اوي -فتيحة بن زروال – تكييف مقياس ماسلاش للإحترق النفسي على الأستاذ الجامعي الجزائري –مجلة العلوم النفسية و التربوية –المجلد 3، العدد 3 سبتمبر 2017
37. سيمون هربرت .السلوك الإداري –دراسة في عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات الإدارية –تر هشام عبد السلام –القاهرة –مكتبة النهضة المصرية . 2002.

35. زهية دباب -قضايا و مفاهيم سوسولوجيا التربية في فكر بيار بورديو -مجلة , Asjp2021-
دفاثر المخبر جامعة بسكرة -المجلد 16 -العدد 01
Richard C.Behrent -Formal and Informal Structures in Bureaucracy
الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية --المجلد (7) العدد (1) 2022 – 2022/04/03 .
جانفي 2014 .
- باللغة الأجنبية :

1-Daniele .Linhart – La comédie humaine du travail De la déshumanisation
taylorienne à la sur-humanisation managériale .Sociologie clinique-Erès France -
2015-

2-Darmon.Reéy,Laroche,Michel,Marketing :Fondements et applications.-04
Paris ;intentionalconference en management économiques et finance,2015,
3-Zimmerman B.J(2000) .Self-Efficacy An Essential Motive to L.02

الملاحق

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

رقمنة القطاع التعليمي وأثره على الأداء الوظيفي للأساتذة

- دراسة ميدانية لثانوية بن دله علي عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذ:
- بن مهرة ليندة لطيفة

من إعداد وتقديم الطالبتين:
- مسعودي يحيوية

حموتي أمينة

استبيان حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للأساتذة من حيث انجاز الأعمال الإدارية

في إطار إعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر نرجو من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة وذلك بالإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة .

ونتمنى من حضرتكم الإجابة بموضوعية وهذا إسهاما منكم في انجاز بحثنا .

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء الأساتذة حول تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي خاصة فيما يتعلق بانجاز الأعمال الإدارية ، نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية مع التأكيد أن المعلومات ستستخدم لأغراض بحثية فقط .

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا على تعاونكم .

أولا: البيانات العامة :

- 1- الجنس :- ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي : ليسانس : ماستر :
- 3- عدد سنوات الخبرة في التدريس : أقل من 5 سنوات : 5 سنوات فأكثر
- 4 :العمر :اقل من 30 من: 30- 40 : من 40 – 50 : أكثر من 50
- 5- مستوى إتقان استخدام التكنولوجيا : ضعيف : متوسط : ج : ممتاز
- ثانيا: محور الرقمنة : - استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري :
- يرجى اختيار التقدير المناسب :

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	استخدام الأدوات الرقمية في انجاز المهام الإدارية (تقارير – جداول مذكرات)					
2	المنصات الرقمية الرسمية تسهل عملي مثل (الأرضية الرقمية – البريد الالكتروني)					
3	احتاج إلى تكوين مستمر في استعمال الأدوات الرقمية .					
4	أجد صعوبة في مواكبة وتيرة التطور التكنولوجي.					
5	أفضل الوسائل التقليدية على الرقمية في انجاز الأعمال الإدارية .					

ثالثا :محور الأداء الوظيفي : التكنولوجيا الرقمية زادت من الأعباء الإدارية للأستاذ :

- يرجى اختيار التقدير المناسب :

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	استطيع أداء مهامي الإدارية بكفاءة .					

					2 الأعمال الإدارية لا تؤثر سلبا على جودة تدريسي .
					3 أتمكن من انجاز الأعمال المطلوبة ضمن الأجل
					4 اشعر بالإجهاد نتيجة تراكم الأعمال الإدارية
					5 لدي مهارات تنظيمية جيدة في تسيير الوقت والمهام

رابعا: محور العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي : التحول الرقمي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي :

- يرجى اختيار التقدير المناسب :

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التحول الرقمي ساعدني في تحسين أدائي الوظيفي .					
2	وجود أدوات رقمية قلل من الوقت والجهد المبذولين					
3	صعوبة التكيف مع الرقمنة تؤثر سلبا على كفاءتي .					
4	الأداء الإداري يتحسن بقدر ما أتقن استخدام الأدوات الرقمية .					
5	هناك علاقة مباشرة بين استعمال الرقمنة ومستوى الأداء الإداري .					

خامسا : أسئلة مفتوحة : 1- ما أبرز فوائد الرقمنة في عملك الإداري كأستاذ ؟

.....
.....



عين تموشنت في / /

19 شهر 2025

رقم: 114 / ... / ك.أ.ل.ع / ج.ب.ب.ع.ع / 2025

رخصة تربص

المؤسسة/الهيئة: ثانوية بن.د. ل.ع.ع.ع

الطالب (ة): حموتى أمينة

تاريخ ومكان الميلاد: 11 أوت 1983 ع.ع.ع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

المسجل في: السنة الثانية ماستر

وذلك لإجراء تربص ميداني داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج، خلال السنة الجامعية 2025/2024.

تاريخ فترة التربص: ل.....

خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكل إليه.

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

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

المسؤول البيداغوجي



سنني أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية

المؤسسة المستقبلية



البطاقة الفنية للمؤسسة

الإسم الكامل للمؤسسة: بن دلة علي - عين تموشنت

الهاتف: 043.77.15.60

العنوان: حي عمر بن الخطاب - عين تموشنت

نظام المؤسسة: خارجي

المساحة الكلية: 8 000 م²

المساحة المبنية: 3 732 م²

نوع البناء: صلب

نوع التدفئة: غاز

خزان الماء: نعم

حنفيات الماء الخاصة بالإطفاء: نعم العدد: 09

مطافئ الحريق: نعم العدد: 22

الأنواع: ضد النار / ضد الكهرباء

سعة المؤسسة: 800/200

سنة بناء المؤسسة: 2011

سنة إنشاء المؤسسة: 2014

عدد القاعات الدراسية المستعملة للتدريس: 18

عدد المخابرة: 04

عدد الورشات: 00

عدد المكاتب الإدارية: 10

المكتبة: نعم

المطعم: لا

قاعة للرياضة: لا

العبارة 1	Pearson Correlation	,768**	1	,495**	,847**	,137	,315
	Sig. (2-tailed)	,000		,003	,000	,440	,070
	N	34	34	34	34	34	34
العبارة 2	Pearson Correlation	,806**	,495**	1	,600**	,254	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000	,148	,000
	N	34	34	34	34	34	34
العبارة 3	Pearson Correlation	,832**	,847**	,600**	1	,259	,341*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,139	,048
	N	34	34	34	34	34	34
العبارة 4	Pearson Correlation	,558**	,137	,254	,259	1	,242
	Sig. (2-tailed)	,001	,440	,148	,139		,167
	N	34	34	34	34	34	34
العبارة 5	Pearson Correlation	,692**	,315	,721**	,341*	,242	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,070	,000	,048	,167	
	N	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: محور الرقمنة : - استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري



المجاهد **بن دلة علي**

28 أكتوبر 2014



المجاهد بن دلة علي من مواليد **1929/02/05** بعين تموشنت ، ابن محمد و حليلة . من المجاهدين الأوائل الذين قاموا بتنظيم خلايا جيش التحرير بالمنطقة ، نشأ وسط عائلة متواضعة عمل بمقهى ، فاحتك بالناس وأحس بمعاناتهم ، لذا انضم إلى حركة انتصار الحريات الديمقراطية فتشبع بالروح الوطنية فكان من مفجري ثورة الفاتح نوفمبر **1954** عبر فوجه التاريخي (17) الذي اجتمع ليعلن عن أول انطلاقة للشورة بالمنطقة الفاتح نوفمبر **1954** ولكن لسوء الحظ أثناء تواجدهما بالجبل ولطول انتظارهما للأسلحة اضطر كل من بن دلة علي وأسعد صالح لجلب الماء من البئر ، فالتقى بحراس الغابة فوقع إشتباك بينهم .

في الغد حوصرت المنطقة كاملا بقوات الدرك والجيش الفرنسي وفي ظرف أسبوعين تم القبض على كافة المجموعة من بينهم بن دلة علي الذي حكم عليه بـ **05** سنوات وغرامة مالية ، فحول إلى سجن وهران ثم سركاجي بعدها إلى سجن البرواقية ، خلال تواجده بالسجن تعرض بن دلة علي لمختلف أنواع التعذيب .

واصل نضاله في ظل الحرية امتهن عدة مهن إلى أن أحيل على التقاعد، المجاهد كان مقيم

بمدينة وهران . توفي بتاريخ **2013/09/15** .

Excluded ^a	0	,0
Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	5

Reliability

Scale: محور الأداء الوظيفي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	5

Reliability

Scale: محور العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	5

Frequency Table

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	5	14,7	14,7	14,7
	أنثى	29	85,3	85,3	100,0
Total		34	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	23	67,6	67,6	32,4
	ماستر	11	32,4	32,4	100
Total		34	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة في التدريس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	14,7	14,7	14,7
	سنوات فأكثر 5	29	85,3	85,3	100,0
Total		34	100,0	100,0	

مستوى إتقان استخدام التكنولوجيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جيد	19	55,9	55,9	55,9
	ممتاز	15	44,1	44,1	100,0
Total		34	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	34	3,3529	1,25245
العبارة 2	34	3,4706	1,07971
العبارة 3	34	3,6471	1,15161
العبارة 4	34	3,7353	,99419
العبارة 5	34	3,5588	1,10621
محور الرقمنة : - استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري	34	3,5529	,95861
Valid N (listwise)	34		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1 العبارة	34	3,7059	1,03072
2 العبارة	34	3,6471	1,09772
3 العبارة	34	4,0000	,95346
4 العبارة	34	3,2353	1,41547
5 العبارة	34	3,9706	,96876
محور الأداء الوظيفي	34	3,7118	,88652
Valid N (listwise)	34		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1 العبارة	34	2,8824	1,20012
2 العبارة	34	3,4706	,86112
3 العبارة	34	3,2059	1,03805
4 العبارة	34	3,2353	1,28060
5 العبارة	34	3,5294	1,05127
محور العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي	34	3,2647	,78427
Valid N (listwise)	34		

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	محور الرقمنة : - استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري ^b		. Enter

a. Dependent Variable: محور الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 ^a	,386	,367	,70555

a. Predictors: (Constant), استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,006	1	10,006	20,099	,000 ^b
	Residual	15,930	32	,498		
	Total	25,935	33			

a. Dependent Variable: محور الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), محور الرقمنة : - استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,671	,471		3,547	,001
	محور الرقمنة : - استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري	,574	,128	,621	4,483	,000

a. Dependent Variable: محور الأداء الوظيفي

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور الرقمنة : - استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري	34	3,5529	,95861	,16440

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور الرقمنة : - استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري	3,363	33	,002	,55294	,2185	,8874

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور الأداء الوظيفي	34	3,7118	,88652	,15204

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور الأداء الوظيفي	4,682	33	,000	,71176	,4024	1,0211

جدول رقم(31)يبين نتيجة الفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية /معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,001	3,547	1,671	(Constant)	0,621	0,386	0.000	20,09
0,000	4,483	0,574	التحول الرقمي				
قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

جدول رقم (32) يبين نتيجة الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة إختبار (ت)	متوسط العينة	المتوسط الفرضي
0,002	3,363	3,5529	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

جدول رقم (33) يبين نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة إختبار (ت)	متوسط العينة	المتوسط الفرضي
0,000	4,682	3,7118	3

SPSS. V 27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

قائمة الجداول والأشكال

❖ قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول
01	درجات مقياس ليكرت الخماسي
02	مجالات مقياس ليكرت الخماسي
03	الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الاستبيان والاختبار الفرضيات .
04	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري
05	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي
06	صدق الاتساق الداخلي لعبارات العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي
07	المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)
08	قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
10	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
11	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في التدريس
12	توزيع أفراد العينة حسب مستوى إتقان استخدام التكنولوجيا
13	تحليل إجابات أفراد العينة على مدى استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري.
14	تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمدى زيادة الأعباء الإدارية للأستاذ عند استخدام التكنولوجيا و الرقمنة.
15	تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ.
16	نتيجة الفرضية الرئيسية
17	نتيجة الفرضية الفرعية الأولى
18	نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

❖ قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
-----------	-------------	--------

17	أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل	01
17	أبعاد ومؤشرات المتغير التابع	02

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	نتائج برنامج spss

فهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
02	تمهيد
3	أولا : الدراسات السابقة
15	ثانيا : إشكالية الدراسة
16	ثالثا :فرضية الدراسة
18	رابعا :مفاهيم الدراسة
22	خامسا :منهج وأدوات الدراسة

27	سادسا: أهمية الدراسة
27	سابعاً : أهداف الدراسة
28	ثامناً: أسباب اختيار الموضوع
29	تاسعاً : صعوبات الدراسة
29	عاشراً :مجالات الدراسة
32	حادي عشر:العينة
37	ثاني عشر : تفرغ وتحليل البيانات الشخصية
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني :استخدام الأدوات الرقمية في الجانب الإداري وعلاقته بزيادة الأعباء الإدارية للأستاذ
43	1- تمهيد الفصل
44	أولاً: نشأة ومفهوم الرقمنة
44	1- نشأة الرقمنة
45	2- مفهوم الرقمنة
46	ثانياً: الرقمنة بين الأهمية والأهداف
47	1- أهمية الرقمنة
47	2- أهداف الرقمنة
49	ثالثاً: مكونات الرقمنة
51	رابعاً: متطلبات الرقمنة وأبعادها
52	خامساً:خصائص الرقمنة
53	سادساً :معوقات التحول الرقمي
54	سابعاً :النظريات المفسرة للرقمنة
56	ثامناً: تحليل محاور الاستبيان

74	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
76	تمهيد
77	1- مفهوم الأداء الوظيفي
78	02 : محددات وأنواع الأداء الوظيفي
79	03 : عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي
80	04:أهمية تقييم الأداء وأهدافه
83	05: معوقات الأداء الوظيفي
84	06.النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
85	07:تحليل محاور الاستبيان
94	08: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
94	09:تحليل محاور الاستبيان
106	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
108	تمهيد
109	1. مناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات
115	2. استنتاجات العامة
117	خلاصة الفصل
118	3.الخاتمة
121	4.قائمة المصادر و المراجع
125	5.قائم الملاحق
125	6. قائمة الجداول
127	7. قائمة الأشكال

146	8.الفهرس
148	9.ملخص الدراسة باللغة العربية والانجليزية

1- ملخص الدراسة باللغة العربية:

عنوان المذكرة :رقمنة القطاع التعليمي وأثره على الأداء الوظيفي للأساتذة بثنوية بن دلة على

إعداد الطالبتان : مسعودي يحيوية وحموتي أمنة .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي من الجانب الإداري للأستاذ،
بثنائية

بن دلة علي عين تموشنت .وقد حاولنا من خلال ذلك دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين
في الدراسة النظرية أن الرقمنة تعد أحد أبرز المفاهيم الجديدة التي ظهرت في الآونة الأخيرة ،
والإدارة الرقمية وليدة التطور التكنولوجي الذي شهده العالم المعاصر والتي أصبحت ضرورة
حتمية للمؤسسات بمختلف مجالاتها لاسيما التعليمية .

إذ أصبح التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات ضرورة لكسب رهانات هذا العصر، تنمية المهارات
والكفاءات التنظيمية وزيادة الفعالية وبذلك يزيد مستوى الأداء، وهذا هو الهدف المراد تحقيقه .
ومن أجل دراسة هذا الموضوع واختبار الفرضيات تضمنت دراستنا أربعة فصول نظرية
ومنهجية متمثلة في عرض نظري لمتغيري الدراسة، الرقمنة والأداء الوظيفي ومن ناحية ثانية
إتبعنا عدة خطوات منهجية لضبط الجانب الميداني، اد اعتمدنا على المنهج الوصفي لملائمته هذا
النوع من الدراسات كما اعتمدنا في ما يخص أدوات جمع البيانات كل من الملاحظة، الاستمارة ،
واعتمدنا في التحليل على برنامج "SPSS" حيث تمت الدراسة الميدانية بثنائية بن دله علي
عين تموشنت .

وبعد استخلاص نتيجة عامة مفادها أن الرقمنة لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي
للأساتذة بهذه الثنائية و التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات التعليمية تسهل كافة العمليات
والنشاطات الإدارية بكفاءة تنظيمية وبأساليب الكترونية وهذا لضمان الشفافية وجودة المعلومة
التي تقدمها هذه المؤسسات، والتخلي عن الأوراق وهذا يحقق مرونة أعلى في العمل الإداري .

الكلمات المفتاحية: الرقمنة- تكنولوجيا المعلومات - التحول الرقمي - الأداء - الأداء الوظيفي .

2- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية :

Abstract :

Dissertation title :Digitization of the Education Sector and its Impact on the job
performance of Teachers at Ben Della Ali High School.

Prepared by the two students :Messaoudi Yagaouia-Hamouti Amna.

Supervised by :pr.Ben Mouhra Linda Latifa.

This study aims to reveal the impact of digitisation on job performance from the administrative side for Ben della secondary school teacher .

We hav also tried to study the topic theoretically and in the field .In the theoretical study,it was found that digitization is one of the most prominent new concepts that have emerged in recent times. Digital management is the result of technological advances in the modern world.It has become a necessity for institutions in all fields,especially educational ones.

Adapting to these changes has become a necessity to win the bets of this era, Developing organizational skills and competencies,increasing effectiveness, and thus increasing performance, which is the goal to be achieved.

In order to study this topic and test the hypotheses,our study included four theoretical and methodological chapters represented in a theoretical presentation of the study variables, digitization and job performance.

On the other hand, we followed several systematic steps to control the field side, werelied on the descriptive method because of its suitability for this type of study, and we relied on the data collection tools on :the observation, the form and The analysis which was based on the SPSS program, where the field study took place at Ben Della High school in Ain Temouchent .

After drawing a general conclusion that digition has a significant and positive impact on the job performance of teachers at this high school. Moreover digital technologies in educational institutions facilitates all administrative processes and activities with organizational efficiency and electronic methods .

This is to ensure the transparency and quality of information provided by these institutions,and the elimination of paper ,which achieves greater flexibility in administrative work.

Keywords:Digitization-Information Technology-Digital Transformation-Job performance