

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية
قسم علوم إعلام والاتصال



العنوان:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

رقمنة قطاع التربية وأثرها على الاتصال الوظيفي بالجزائر
(دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية البيض أنموذجا)

إشراف الأستاذ:

• د/رقية لقلوق

إعداد الطالبتين:

• مسعودة سماح محبوبي
• وفاء حمدون

لجنة المناقشة		
رئيسا	جامعة عمار ثليجي	أ.د عطاء الله طريف
مشرفا و مقررا	جامعة عمار ثليجي	أ.د رقية لقلوق
مناقشا	جامعة عمار ثليجي	أ.د رندة بوسعيد

السنة الجامعية 2025/2024.



كلمة شكر

نحمد الله عز جل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة "لقلوق رقية" على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها في جوانبها المختلفة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة،

إلى السيد مدير التربية لولاية البيض "عبد الباسط قريشي" الذي ساهم في إثراء هذا البحث العلمي بمعلوماته القيمة وجهوده في سبيل تطويرا البحث العلمي و الى المهندس المكلف بالرقمنة بمديرية التربية السيد **عبد الحق بكيري** ونتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال وأخص بالذكر الدكتور "هويشر مسعود الادريسي" الذي كان عوننا لنا في مشوارنا وفي الأخير كل الشكر والتقدير لكل من ساهم في نجاح هذا العمل " من لم يشكر الناس لم يشكر الله".



إهداء

إلى نفسي التي قاومت و تحددت حتى وصلت إلى ثمرة هذا النجاح

إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي لا ينطفئ نوره
بقلبي أبدا

من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي وإعتزازي بذاتي "أبي العزيز "

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الانسانة العظيمة التي
طالما تمننت أن تقر عينها في يوم كهذا "أمي الغالية "

إلى الحب الذي لا يمكن استبداله أبدا، أولادي ضحكة قلبي رفاق عمري ودربي أولادي ثمرة
حياتي تقوى أفنان سراج عبد المعز .

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع أرتوي منها، إلى خيرة أيامي وصفوها إلى قرّة عيني
إخوتي وأخواتي: حنان، خولة، روميساء، يمينة، أحمد، أيمن.

إلى نبض العائلة وبركتها إلى الروح الجميلة الطاهرة جدتي الغالية "

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء لأصحاب الشدائد والأزمات
وأخص بالذكر صديقاتي رعاهم الله الدكتورة فضيلة حساني، الأستاذة "شهرة قودجيل "

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي طالما تمنيته.

فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

مسعودة سماح محبوبي



اهداء

إلى يا من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف امي الحنون

إلى من بذل النفس و النفيس م اجلي أبي العزيز

إلى رفيق دربي زوجي الغالي كمال

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح ابنتي ميار

إلى اخوتي جميعا واختي صونيا سندي في الحياة

إلى كل من ساهم في تذليل الصعوبات التي واجهتنا طوال مسارها الجامعي

إلى مدير عملي سي جلول

واستاذتي الفاضلة الدكتورة لقلوق

لكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

وفاء حمدون

ملخص الدراسة

الملخص

تبحث هذه الدراسة في أثر الرقمنة على الاتصال الوظيفي في قطاع التربية بالجزائر، باعتماد مديرية التربية لولاية البيض كنموذج تطبيقي. وقد جاء هذا في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع، من خلال إدماج أدوات مثل البريد المهني، المنصات الرقمية، ونظم المعلومات الإدارية. سعت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة هذه الرقمنة في تحسين الاتصال الداخلي بين الإدارات والموظفين، وكشفت عن تحسن نسبي في الأداء الوظيفي، رغم وجود تحديات مثل ضعف التكوين، نقص الوسائل، وغياب ثقافة رقمية فعالة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت مقابلة مع مدير التربية لجمع بيانات ميدانية. كما تم توظيف مقاربات نظرية (تكنولوجية، سيبرانية، سوسولوجية وظيفية) لتفسير النتائج. خلصت النتائج إلى أن الرقمنة ساهمت في تطوير الاتصال الوظيفي، لكنها تتطلب دعمًا هيكليًا وبشريًا أكبر لتحقيق فعاليتها الكاملة.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة، الاتصال الوظيفي، قطاع التربية، مديرية التربية، الجزائر، الموارد البشرية، التحول الرقمي، الاتصال التنظيمي.

Abstract (Condensed)

This study explores the impact of digitalization on functional communication within Algeria's education sector, taking the Directorate of Education of El Bayadh Province as a case study. In light of the sector's ongoing digital transformation—through tools such as professional emails, digital platforms, and administrative information systems—the study examines how digital tools influence internal communication and administrative coordination.

Using a descriptive-analytical approach and relying on a semi-structured interview with the Director of Education, the research reveals a partial improvement in functional communication due to digital tools. However, several challenges persist, including limited staff training, lack of infrastructure, and the absence of an integrated digital culture.

The study employs multiple theoretical frameworks (technological, cybernetic, and sociological-functional) to interpret the findings. The results highlight that digitalization enhances internal communication, yet its success depends on stronger structural and human resource support.

Keywords:

Digitalization, Functional Communication, Education Sector, Directorate of Education, Algeria, Human Resources, Digital Transformation, Organizational Communication.

الفهارس

فهرس المحتويات

	كلمة شكر
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة	
5	1. إشكالية وتساؤلات الدراسة
5	2. فرضيات الدراسة
6	3. أهمية الدراسة
6	4. أهداف الدراسة
7	5. أسباب اختيار الموضوع
7	6. الدراسات السابقة
8	7. مفاهيم الدراسة
12	8. نوع ومنهج الدراسة
14	9. مجتمع وعينة الدراسة
15	10. مجالات وأدوات الدراسة
16	11. المقاربة النظرية
17	12. صعوبات الدراسة
الفصل الثاني : الاتصال الوظيفي بقطاع التربية في ظل الرقمنة	
21	المبحث الأول : مدخل عام للاتصال الوظيفي
21	المطلب الأول : نشأة وتطور الإتصال الوظيفي
22	المطلب الثاني : أهمية وأهداف الإتصال الوظيفي
23	المطلب الثالث : أنواع ووسائل الإتصال الوظيفي
28	المبحث الثاني : ... الرقمنة في قطاع التربية بالجزائر
28	المطلب الأول : النشأة كرونولوجيا الرقمنة في قطاع التربية بالجزائر والأهمية
31	المطلب الثاني : الاهداف والخصائص

32	المطلب الثالث: وسائل الاتصال في الرقمنة ...
34	المبحث الثالث : متطلبات الاتصال الوظيفي في ظل الرقمنة بقطاع التربية في الجزائر
34	المطلب الأول : متطلبات الرقمنة ...
36	المطلب الثاني : معوقات الرقمنة ومشاكل ...
40	المطلب الثالث: عناصر ونماذج الرقمنة ...
الفصل الثالث :الجانب الميداني للدراسة	
45	1- السيرة الذاتية للسيد مدير التربية لولاية البيض
46	2- عرض وتحليل نتائج الدراسة
63	3- النتائج العامة للدراسة
64	4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
65	5- نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية
67	الخاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
75	الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
76	رموز التهميش ودالاتها	01
778	استمارة أسئلة أداة المقابلة	02
88	صور مقابلة الباحثين مع السيد مدير التربية	03

مقدمة

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم في العصر الحديث، أصبحت الرقمنة من الركائز الأساسية التي لا غنى عنها في تطوير آليات العمل داخل المؤسسات، سواء كانت خاصة أو عمومية. فقد أدت الرقمنة إلى إحداث نقلة نوعية في طرق تبادل المعلومات والبيانات، مما انعكس إيجابيًا على سرعة اتخاذ القرارات ودقة التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل المؤسسات. وباتت هذه التقنيات الرقمية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز شفافية العمل، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والتعقيدات الوظيفية التي تواجهها الإدارات العمومية.

يعد الاتصال الوظيفي أحد أهم عناصر نجاح أي مؤسسة، إذ يشكل الرابط الحيوي بين الأفراد والأقسام، ويساعد على تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة. ومع ظهور الرقمنة، تغيرت ملامح الاتصال الوظيفي بشكل كبير، حيث أصبحت الوسائل الرقمية المختلفة مثل البريد الإلكتروني، ومنصات العمل الجماعي، وتطبيقات التواصل الفوري، أدوات أساسية في تعزيز التواصل الفعال وتقليل الفجوات الزمنية والمكانية التي كانت تعيق سير العمل.

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر الرقمنة على الاتصال الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية البيض، والتي تمثل نموذجًا حيًا لمؤسسة عمومية تسعى إلى الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في تطوير أساليب العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة. تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف ساهمت الرقمنة في تحسين عمليات الاتصال داخل المديرية، وما هي التحديات والعوائق التي واجهتها خلال عملية الدمج الرقمي، إلى جانب استشراف الآفاق المستقبلية التي يمكن أن تسهم فيها الرقمنة في تعزيز فعالية العمل الإداري.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوعًا حديثًا يشكل محور اهتمام المؤسسات العمومية في الجزائر، إذ تسعى هذه المؤسسات إلى مواكبة التطور التكنولوجي من أجل تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين. كما تهدف إلى تقديم رؤى علمية عملية تساعد في وضع استراتيجيات فعالة لتطوير الاتصال الوظيفي والارتقاء به عبر توظيف الرقمنة بشكل مناسب.

منهجية الدراسة تركز على تحليل ميداني عميق، يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، لفهم واقع استخدام التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها المباشر على بيئة العمل داخل مديرية التربية. وبذلك، تسعى الدراسة إلى

المساهمة في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال الرقمنة والاتصال الوظيفي، بما يدعم تطوير المؤسسات العمومية الجزائرية ويعزز من قدرتها على مواجهة تحديات العصر الرقمي.

تتكون هذه الدراسة من ثلاثة فصول رئيسية، يجمع كل فصل بين الطرح النظري والتحليل المنهجي، وصولاً إلى التفسير الميداني المعتمد على المعطيات الواقعية. وفيما يلي عرض تفصيلي لمحتويات كل فصل:

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

يُعد هذا الفصل حجر الأساس في بناء الدراسة، حيث يتناول الإطار المنهجي الذي قامت عليه، من خلال تحديد الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وطرح الفرضيات الموجهة لمسار التحليل. كما يبرز أهمية الدراسة، وأهدافها، وأسباب اختيار موضوعها. وقد تضمن أيضاً مراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة، وتحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة لضبط حدود المفاهيم.

أما في الشق التطبيقي، فقد تطرق الفصل إلى إجراءات الدراسة من حيث نوعها والمنهج المعتمد، بالإضافة إلى تحديد المجتمع والعينة، والمجالات التي تمت فيها الدراسة (الزماني، المكاني، والموضوعي)، مع عرض أدوات جمع البيانات والمقاربة النظرية المعتمدة، وأخيراً الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء تنفيذ الدراسة.

الفصل الثاني: الاتصال الوظيفي بقطاع التربية في ظل الرقمنة

يركز هذا الفصل على الإطار النظري المفاهيمي لموضوعي الدراسة: الاتصال الوظيفي والرقمنة، خاصة في سياق قطاع التربية.

في المبحث الأول، يتم تقديم مدخل عام لمفهوم الاتصال الوظيفي، يشمل نشأته وتطوره، وأهميته، وأهدافه، إلى جانب أنواعه ووسائله المختلفة.

أما المبحث الثاني، فيتناول مسار الرقمنة في قطاع التربية بالجزائر، من حيث النشأة الكرونولوجية، الأهداف، الخصائص، والوسائل المعتمدة.

ثم يُختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي يستعرض متطلبات تحقيق اتصال وظيفي فعال في ظل الرقمنة، عبر تحليل المتطلبات التكنولوجية والبشرية، والتحديات والمعوقات التي تواجه الإدارات، وأخيراً النماذج الرقمية المعتمدة أو الممكنة في بيئة قطاع التربية.

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

يمثل هذا الفصل التطبيق العملي للدراسة، حيث يعرض نتائج البحث الميداني الذي أُجري على مستوى مديرية التربية لولاية البيض.

يتضمن هذا الفصل تحليلاً شاملاً لبيانات الاستبيان والمقابلات، مع تفسير النتائج وفق المحاور المرتبطة بإشكالية الدراسة. كما يتم عرض النتائج العامة المستخلصة من الدراسة، تليها عملية التحقق من صحة الفرضيات، ثم مقارنة النتائج مع ما تنبأت به المقاربات النظرية المعتمدة، بهدف الكشف عن التوافق أو التباين، ودعم النتائج بتفسير علمي موضوعي.

**الفصل الأول:
الجانب المنهجي للدراسة**

1- إشكالية وتساؤلات الدراسة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحوُّلاً جذرياً في أساليب العمل والإدارة بفعل الثورة الرقمية، حيث أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية تملئها متطلبات العصر، ولم تعد خياراً بل واقعاً تم تبنيه حتى في القطاعات التي كانت تقليدية بطبيعتها في قطاعات عدة ، ومن أبرزها قطاع التربية. هذا الأخير، وباعتباره قطاعاً استراتيجياً وحيوياً، وجد نفسه أمام تحدي التكيف مع المتغيرات الرقمية الحديثة، سواء على مستوى المحتوى التعليمي، أو طرق التسيير والإدارة، أو أنماط الاتصال والتواصل داخل المنظومة التربوية.

وفي هذا السياق، بادرت السلطات الوصية في الجزائر إلى إدراج مجموعة من الآليات الرقمية ضمن المؤسسات التعليمية، من بينها: الأراضية الرقمية للتسيير المدرسي، فضاء الأولياء، الرقمنة الإدارية (إرسال المراسلات عبر البريد المهني، رفع التقارير إلكترونياً، النظام المعلوماتي للتربية...)، وتهدف هذه الخطوات إلى تسهيل العمل الإداري، تقليص الوقت والجهد، ضمان الشفافية، وتحسين التنسيق بين مختلف الفاعلين في الحقل التربوي.

غير أن هذا التحول الرقمي لم يكن دائماً سلساً، حيث ظهرت مجموعة من التحديات البنيوية والوظيفية والبشرية، حالت دون تحقيق الانسجام الكامل بين ما تهدف إليه الرقمنة وبين الواقع العملي. ففي العديد من المؤسسات التربوية، لا يزال الاتصال الوظيفي يعاني من مظاهر ضعف أو تعقيد، رغم توفر الوسائل الرقمية، وذلك بسبب عدة عوامل من أبرزها: ضعف التكوين لدى الموارد البشرية، مقاومة بعض الفاعلين للتغيير، نقص التجهيزات التقنية، التفاوت بين المؤسسات الحضرية والريفية، بالإضافة إلى غياب ثقافة رقمية تنظيمية متكاملة.

هنا تبرز الإشكالية الجوهرية، التي تفتح باب التساؤل حول فعالية الرقمنة في تحسين الاتصال الوظيفي داخل المؤسسات التربوية، وفعالاً أدت هذه العملية إلى تسهيل التفاعل والتنظيم الداخلي، أم أنها ظلت شكلية في ظل استمرار أنماط تقليدية للاتصال تعرقل مسار التحول الرقمي؟

و منه نطرح الاشكالية التالية :

ما هي الآثار التي أدخلتها الرقمنة على الاتصال الوظيفي بمديرية التربية لولاية البيض؟

التساؤلات الفرعية :

- كيف تأثر الرقمنة على أساليب الاتصال الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية البيض؟

- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تفعيل الاتصال الرقمي لمديرية التربية لولاية البيض؟
- كيف تأثر جاهزية الموارد البشرية في القطاع التربوي للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي لمديرية التربية لولاية البيض؟

2- الفرضيات :

- تأثرت الرقمنة بشكل إيجابي في أنماط الاتصال الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية البيض من خلال تسريع نقل المعلومات وتعزيز التنسيق بين الفاعلين.
- تواجه مديرية التربية لولاية البيض عدة تحديات تعيق فعالية الاتصال الرقمي، أبرزها ضعف البنية التحتية، ونقص التجهيزات، ومحدودية التكوين.
- تؤثر جاهزية وتكوين الموارد البشرية بشكل مباشر على نجاح عملية الرقمنة وتحقيق أهدافها في تحسين الاتصال الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية البيض.

3- أهمية الدراسة

- توضيح الأسس النظرية والمفاهيمية لكل من الرقمنة والاتصال الوظيفي، مما يتيح بناء إطار مرجعي مفيد للباحثين المستقبليين.
- تُمكن الدراسة من تشخيص واقع الرقمنة في المؤسسات التربوية الجزائرية، ومدى تأثيرها على الاتصال الوظيفي داخل هذه المؤسسات.
- تُبرز التحديات والعراقيل التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصال الرقمي، وتقترح سبباً لتحسينه.

4- أهداف الدراسة

- دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على الاتصال الوظيفي داخل المؤسسات التربوية الجزائرية بالتحديد بمديرية التربية لولاية البيض، من خلال تحليل واقع الرقمنة، التحديات المصاحبة لها، وجاهزية الموارد البشرية.
- توضيح أثر الرقمنة على أنماط الاتصال الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية البيض .
- تحليل أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه تفعيل الرقمنة في الاتصال الإداري بمديرية التربية لولاية البيض.

- تحديد تأثير جاهزية الموارد البشرية للتعامل مع الأنظمة الرقمية وتكييفها في العمل الوظيفي لمديرية التربية لولاية البيض .

- تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتحسين الاتصال الوظيفي عبر توظيف الرقمنة بشكل فعال لمديرية التربية لولاية البيض.

5- أسباب اختيار الموضوع :

أ. الأسباب الذاتية

- اهتمام الباحث الشخصي بمجال التحول الرقمي، ورغبته في فهم آثاره على مختلف الجوانب الوظيفية داخل المؤسسات، وخاصة في قطاع حيوي مثل التربية.

- الرغبة في الجمع بين تخصص الاتصال والتنظيم من جهة، والتكنولوجيا الرقمية من جهة أخرى، بما يفتح آفاقاً بحثية متعددة في ظل التحولات الرقمية الراهنة.

- الاحتكاك المباشر بالواقع التربوي، سواء من خلال التجربة الشخصية أو الملاحظات الميدانية، ما حفّز الباحث على دراسة تأثير الرقمنة على الممارسات الاتصالية داخل المؤسسات التربوية.

ب. الأسباب الموضوعية

- الأهمية المتزايدة التي اكتسبها موضوع الرقمنة في السياسات العمومية لقطاع التربية، حيث أصبح التحول الرقمي أحد محاور الإصلاح التربوي في الجزائر.

- التحولات العميقة التي مست أنماط الاتصال الوظيفي في المؤسسات التربوية بفعل إدماج الوسائل والمنصات الرقمية، وهو ما يستدعي دراسة علمية لقياس مدى نجاعتها.

- ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الرقمنة والاتصال الوظيفي في المؤسسات التربوية الجزائرية، ما يمنح البحث قيمة علمية مضافة.

- ارتباط الموضوع بالواقع الراهن والحاجة الملحة لتطوير آليات الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية، بما يضمن تحسين الأداء الإداري والتربوي.

6- الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى: للباحث "سالم باشيوه"¹ بعنوان "الرقمنة في المكتبات الجامعية " سنة 2008، طرحت إشكالية تحت السؤال الرئيسي: ما هو واقع الرقمنة في المكتبة الجزائرية؟ بالاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الإستبيان مطبقة على عينة مكونة من موظفي المكتبة الجامعية كما وانتهت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ تتعامل المكتبات مع تكنولوجيا الرقمنة في ثالث مستويات المبادرة، رقمنة الأرصدة المحلية ومستوى المشاركة والتعاون في رقمنة الأرصدة المشتركة ومستوى الرقمنة الإستعادة من خلال تحميل الأرصدة التي تم رقمنتها في مكتبات أخرى من العالم.

✓ تبقى وتيرة مشاريع التحويل الرقمي بالرغم من إيجابياتها البطيئة بالنظر إلى المعطيات المادية والبشرية والمالية التي تفتقر إليها المكتبات الجامعية في الوقت الراهن بالإضافة إلى نقص الثقة في التقنية وبقاء الخوف قائما مما هو رقمي والكثروني .

✓ يشكل ضعف الإنترنت في المكتبات من مظاهر غياب البيئة التكنولوجية في المكتبات من حيث توفر بنيتها التحتية ومستلزماتها الأساسية.

✓ بقاء استراتيجية توظيف وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في المكتبات غير واضح وغير محدد تحديدا غير جيد.

✓ غياب العمل المؤسسي في إدارة مشاريع الرقمنة.

الدراسة الثاني : محمد بن سعيد محمد العريشي (2008)²

أجرى الباحث محمد بن سعيد محمد العريشي دراسة بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم" وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2008، كرسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من منسوبي الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

¹ سالم باشيوه ، "الرقمنة في المكتبات الجامعية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص مكتبات و توثيق قسم علم المكتبات والتوثيق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008.

² محمد بن سعيد محمد العريشي .إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين): دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة، السعودية، 2008.

توصلت الدراسة إلى نتائج هامة، أبرزها وجود أهمية بالغة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة، مع الإشارة إلى وجود عوامل مساعدة تساهم في إمكانية التطبيق، غير أن هناك أيضًا معوقات تنظيمية وفنية تحدّ من فعاليته. كما كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة تعزى إلى كل من المؤهل العلمي وعدد دورات الحاسب الآلي التي تلقاها الأفراد.

الدراسة الثالثة : منصور بن عوض القحطاني (2015)¹

أنجز الباحث منصور بن عوض القحطاني دراسة بعنوان "تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير"، وهي دراسة ميدانية أجريت خلال سنتي 2014 و2015، وقد قدمت لنيل درجة الماجستير بكلية التربية - قسم الإدارة والإشراف التربوي - جامعة الملك خالد. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من عينة مكونة من مديري الإدارات ورؤساء وموظفي الأقسام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود اتفاق واسع بين أفراد العينة حول أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع الإشارة إلى وجود متطلبات تقنية ومالية ضرورية لإنجاح هذا التحول. كما بيّنت الدراسة أهمية توفير قواعد بيانات إلكترونية باللغة العربية، لما لها من أثر في تسهيل الاستخدام وتقليل العوائق اللغوية. وأكدت النتائج على أهمية الجاهزية التقنية والبنية التحتية في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.

الدراسة الرابعة : نسيمه ضيف الله (2017)²

قامت الباحثة نسيمه ضيف الله بدراسة بعنوان "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية - دراسة ميدانية على الجامعات الجزائرية"، وقد قدمت سنة 2017 كأطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من أساتذة وطلبة وإداريين من عدة جامعات جزائرية.

¹ منصور بن عوض القحطاني القحطاني. تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، أبها، السعودي 2015 .
² نسيمه ضيف الله، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة ميدانية على الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017 .

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأساتذة والطلبة لا يرون وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن أثر التكنولوجيا على جودة التعليم، بينما وجد الإداريون فروقاً دالة إحصائية عند مستوى 0.05، ما يشير إلى تباين في وجهات النظر. كما سجلت الدراسة اتفاقاً بين مختلف مكونات العينة على الدور الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين العملية التعليمية، مع الإقرار بوجود ضعف كبير في البنية التحتية داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وهو ما يمثل عائقاً كبيراً أمام الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.

7- تقديم ميدان الدراسة

منذ استرجاع السيادة الوطنية سنة 1962، شرعت الدولة الجزائرية في إعادة هيكلة مختلف القطاعات الحساسة، وعلى رأسها قطاع التربية والتعليم. وقد شهدت الإدارة التربوية تحولات جذرية على المستوى الوظيفي والوظيفي، تمثلت في إنشاء أول وزارة للتربية بتاريخ 25 سبتمبر 1962، التي بادرت بإلغاء نظام الركنورا الموروث عن الحقبة الاستعمارية، وهو النظام الذي كانت تتركز فيه سلطة الإشراف التربوي في يد رئاسة الجامعات. وقد حُصت هذه التسمية لاحقاً برئاسة الجامعة فقط، بينما أُسندت مهمة تسيير قطاع التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي إلى المديرية المركزية التابعة لوزارة التربية الوطنية.

خلال المرحلة الممتدة بين 1962 و1969، كانت الإدارة التربوية على مستوى الولايات تُعرف بمفتشية الأكاديمية، والتي كان على رأسها مفتش أكاديمي يُمثل وزير التربية في الولاية ويُشرف إدارياً وتربوياً على جميع المؤسسات التعليمية، سواء كانت عمومية أو خاصة. وقد شكلت هذه الفترة اللبنة الأولى لتكريس مبادئ التسيير المركزي والمتابعة المباشرة من قبل الوصاية.

غير أن هذه الهيكلة عرفت تحولا هاما في 23 ماي 1969 مع صدور الأمر رقم 38/69 المتضمنة قانون الولاية، حيث أصبحت هذه الأخيرة هيئة مكرزة تتمتع بمجلس شعبي ولائي ومجلس تنفيذي يُشرف عليه الوالي. وقد ترتب عن ذلك تحويل صلاحيات عديدة من المصالح الوزارية نحو السلطات المحلية، ومن ضمنها مفتشية الأكاديمية التي تحوّلت إلى مديرية التربية.

أما في الفترة ما بين 1986 و1990، فقد شهد هذا الهيكل تغييراً جديداً حيث أعيدت تسميتها بقسم استثمار الموارد البشرية، والذي جمع بين أربعة قطاعات هي: التربية، التكوين المهني، الشبيبة والرياضة، والثقافة. ورغم

الطابع الإدماجي لهذه المرحلة، فإنها لم تلبّ طموحات التخصص والكفاءة القطاعية، مما أدى لاحقاً إلى العودة إلى نموذج مديرية التربية المستقلة في هيكلتها ووظائفها.

وفي هذا السياق، فإن مديرية التربية لولاية البيض تُعد نموذجاً يعكس هذه التحولات الوظيفية على مستوى اللامركزية الإدارية في الجزائر. فقد شهدت تطوراً ملموساً في أساليب التسيير الداخلي، لاسيما مع إدماج الوسائل الرقمية الحديثة في التواصل الإداري والتربوي. وتُسهم هذه المديرية اليوم بدور محوري في دعم الاتصال الداخلي من خلال اعتماد منصات إلكترونية لتسيير المراسلات، تبادل التقارير، ومتابعة البرامج التكوينية، بالإضافة إلى استخدام البريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت لتسهيل التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية والبيداغوجية.

كما أصبح الاتصال الرقمي وسيلة فعالة لتدعيم الرقابة البيداغوجية وتيسير العلاقة بين المؤسسات التعليمية ومصالح المديرية، من خلال تطبيقات إلكترونية تُمكن من تتبع نتائج التلاميذ، تنظيم التكوينات عن بُعد، وتبليغ التعليمات الوزارية بطريقة فورية ومنظمة. وهو ما يُعزز من مكانة مديرية التربية كجهاز محوري في تنفيذ السياسات التربوية، والتفاعل المستمر مع المحيط الخارجي والتربوي للمؤسسة.

وعليه، فإن التجربة التاريخية والوظيفية لمديرية التربية لولاية البيض تبرز كيف ساهم التحول من نظام مركزي تقليدي إلى نظام إداري رقمي مرن في تحسين قنوات الاتصال الداخلي، وتطوير مستوى الأداء التربوي والإداري بما يواكب مستجدات العصر الرقمي.

8- نوع ومنهج الدراسة :

أ- منهج دراسة:¹

إن مناهج البحث العلمي تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وباختلاف المشاكل والظواهر المراد دراستها، حيث إن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها. ويعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة . كذلك هو عبارة عن طريقة يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود ذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطريقة إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص ص 89

والاستفسارات التي يشر إليها البحث. وعموماً منهج البحث هو مجموعة الأطر والإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسة مشكلة معينة.

و عليه فقد اعتمدنا المنهج الوصفي باعتماد التحليل لكونه يتوافق مع طبيعة الموضوع من أجل وصف والتعرف على الظاهرة المتعلقة بالقيم الوظيفية والاعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتحليلها لمعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة.

المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي الذي يعتمد عليه هذا البحث لوصف وتوثيق الواقع الفعلي لتطبيق الرقمنة في المؤسسات التربوية. وبالتالي فإن الهدف من اعتمادنا المنهج الوصفي هو تقديم صورة دقيقة عن الواقع التربوي في ظل الرقمنة، وتحديد المجالات التي تم تطبيق الرقمنة فيها مثل الإدارة الرقمية، التعليم الإلكتروني، التفاعل بين الأطراف المعنية (الطلاب، المعلمون، الإدارة).

وعن طريقة اعتمادنا على المنهج الوصفي سيتم جمع البيانات من مستوى مديرية التربية لولاية البيض عبر مقابلة مع السيد مدير التربية ، والتي تهدف إلى وصف وتوثيق التجارب الميدانية مع الرقمنة.

ب- نوع الدراسة

تُصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية ، وهي تهدف إلى فهم الظاهرة الرقمية في قطاع التربية، وتحديد تأثيرها على الاتصال الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية البيض؟

تُركز هذه الدراسة على وصف الوضع الحالي لتطبيق الرقمنة في المؤسسات التربوية الجزائرية، وتحديد أدوات الرقمنة المستخدمة، وأسلوب الاتصال الرقمي بين الإداريين، المعلمين، التلاميذ، والأولياء.

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم تصور شامل ومفصل حول أثر الرقمنة على الاتصال الوظيفي، مع تقديم توصيات لتحسين هذا التأثير وفقاً للنتائج التي سيتم التوصل إليها.

تعتمد الدراسة ميدانية على البيانات الأولية التي يتم جمعها مباشرة من مديرية التربية لولاية البيض من خلال اجراء مقابلة مع السيد مدير التربية لولاية البيض .

تستند هذه الدراسة إلى الواقع الفعلي لتطبيق الرقمنة في قطاع التربية في مديرية التربية لولاية البيض ، وبالتالي سيتمكن الباحث من تحليل المعلومات المتعلقة بكيفية التفاعل بين الفاعلين التربويين باستخدام الأدوات الرقمية.

9- مجتمع الدراسة وعينتها

أ- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الوحدات أو الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص موضوع البحث. وبما أن الدراسة الحالية تستهدف الكشف عن أثر الرقمنة على الاتصال الوظيفي في قطاع التربية، فإن مجتمع الدراسة يتكون من الإطارات الإدارية الفاعلة في تسيير القطاع التربوي على مستوى ولاية البيض، وخاصة ممن لديهم إلمام مباشر بتطبيقات الرقمنة في التسيير الإداري والتربوي.

وقد تم تحديد هذا المجتمع نظراً لصلته الوثيقة بموضوع الدراسة، وارتباطه المباشر بإجراءات الرقمنة المعتمدة داخل الهياكل التربوية، وما تفرضه هذه التغيرات من أنماط جديدة في الاتصال الوظيفي.

ب- عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة البحث ونوع أداة جمع البيانات (المقابلة)، فقد تم اعتماد العينة قصدية والتي تمثلت في السيد مدير التربية لولاية البيض، بصفته المسؤول الأول عن تسيير شؤون التربية والتعليم على مستوى الولاية، والمطلع على واقع الرقمنة في الإدارة التربوية، وكذا طبيعة الاتصال الوظيفي بين مختلف المستويات الإدارية داخل المديرية والمؤسسات التابعة لها.

وقد تم اختيار هذه العينة نظراً لما تتيحه من معلومات دقيقة وموثوقة حول محور الدراسة، بالنظر إلى المسؤوليات الاستراتيجية التي يتحملها مدير التربية، ودوره المباشر في التخطيط والإشراف على عمليات التحديث الإداري والتحول الرقمي داخل القطاع.

10- مجالات وأدوات الدراسة :

أ- مجالات الدراسة

- المجال الموضوعي: ينحصر المجال الموضوعي في دراسة أثر الرقمنة على الاتصال الوظيفي داخل قطاع التربية، من خلال تحليل تجربة مديرية التربية لولاية البيض، مع التركيز على مظاهر التحول الرقمي، الأدوات

المستخدمة، مدى تأثيرها على تدفق المعلومات، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي، والفعالية الوظيفية الناتجة عن ذلك.

- **المجال المكاني:** تحددت الدراسة مكانيًا في ولاية البيض، تحديدًا على مستوى مديرية التربية، باعتبارها الهيئة الرسمية المسؤولة عن تنفيذ السياسات التربوية والإدارية، وتشرف على سير المؤسسات التعليمية بالولاية، وهي الجهة التي تشهد إدخال تقنيات رقمية في مجال التسيير الإداري والتربوي.

- **المجال الزمني:** انحصرت وقت التكوين والبحث لطور الماستر لمدة سنتين جامعتين متتاليتين منذ 2023 على غاية سنة 2025، يحدت خضعت الباحثين لتكوين نظري مدة ثلاث سداسيات، في حين خصصت فترة البحث خلال السنة الثانية بالتحديد بعد موافقة اللجنة العلمية على دراسة الموضوع أواخر سنة 2024، وبالتالي تم الاستطلاع وملاحظة موضوع البحث بصفة عامة وعلى أرض الميدان بصفة خاصة مع تجميع المعلومات والمراجع في فترة معينة ومن ثم القيام بالدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية البيض بالتحديد تم إجراء المقابلة وجمع البيانات بتاريخ 12 ماي 2025، وهي تمثل الإطار الزمني الفعلي الذي جُمعت فيه المعلومات الخاصة بالدراسة ومن ثم محاولة تحليل النتائج.

- **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري للدراسة في الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص موضوع البحث بالتحديد الإطار الإداري الفاعلة في تسيير القطاع التربوي على مستوى ولاية البيض، وخاصة ممن لديهم إلمام مباشر بتطبيقات الرقمنة في التسيير الإداري والتربوي. وقد كان ممثل هؤلاء الأفراد السيد مدير التربية لولاية البيض، وهو شخصية إدارية مركزية لها إلمام شامل بالتحول الرقمي الذي يشهده قطاع التربية، وبالأنماط الجديدة في الاتصال الوظيفي الناتجة عن تطبيق الرقمنة. وتم اختياره قصدًا نظرًا لطبيعة مسؤولياته وإطلاعها على مختلف المعطيات ذات الصلة.

ب- أدوات جمع البيانات :

- **المقابلة:** هي أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع البيانات والمعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث أو اختبار فروضة، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث.¹

¹ عمار عوايدي، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2002، ص3.

✓ **التصميم:** تم تصميم مقابلة مقننة التي ستجرى مع السيد مدير التربية لولاية البيض مكونة من ثلاثة محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** تأثير الرقمنة على أساليب الاتصال التنظيمي داخل مديرية التربية لولاية البيض؟
- **المحور الثاني:** التحديات التي تواجه تفعيل الاتصال الرقمي في مديرية التربية لولاية البيض؟
- **المحور الثالث:** تأثير جاهزية الموارد البشرية في القطاع التربوي على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي؟

✓ **المحتوى:** أسئلة ستتركز على الأثر الذي تواجهه المديرية في تطبيق الرقمنة داخل مديرية التربية ، ودور الإدارة التربوية في تطوير أدوات الاتصال الرقمي . كما سيتم التركيز على استراتيجيات التحول الرقمي التي تم تنفيذها في المديرية وكيفية تأثيرها على الأنماط الوظيفية والاتصالية.

✓ **الهدف:** الحصول على رؤى إدارية من كبار المسؤولين في مديرية التربية حول الجهود المبذولة لتطبيق الرقمنة، ودراسة التحديات الاستراتيجية والتقنية التي قد تعوق تفعيل الاتصال الرقمي بشكل فعال في المؤسسات التربوية.

11- المقاربات النظرية للدراسة: من أجل بناء تصور علمي متماسك حول موضوع الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المقاربات النظرية التي تساعد على تحليل أثر الرقمنة على الاتصال الوظيفي في قطاع التربية، ومن أبرز هذه المقاربات ما يلي:

أ- **المقاربة التكنولوجية:** تُركز هذه المقاربة على أن التغيرات الوظيفية داخل المؤسسات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بتطور الوسائل التكنولوجية المستخدمة. فحسب هذه الرؤية، فإن إدخال الرقمنة يؤدي إلى تغيير في أنماط الاتصال، أساليب العمل، وطرق اتخاذ القرار داخل المؤسسات. وبالاعتماد على هذه المقاربة، تنظر الدراسة إلى الرقمنة بوصفها محركاً للتغيير الوظيفي داخل مديريات ومؤسسات التربية، لما تفرضه من أدوات جديدة في التفاعل المهني والتدفق المعلوماتي.¹

ب- **المقاربة السببية:** تستند هذه المقاربة إلى أفكار نظرية النظم ونظرية الاتصال، وتفترض أن المنظمة ككل هي نظام مفتوح يتفاعل مع محيطه، وأن الاتصال الفعال هو ما يضمن توازن النظام

¹ سعيد عبد الرحمن، إدارة التغيير والتحول الرقمي في المنظمات الحديثة. دار الفكر الجامعي، د ب ، 2019، ص 67.

واستقراره. وعليه، فإن اعتماد أدوات رقمية يسهم في تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتسهيل التفاعل بين مكونات التنظيم.

وفي هذا السياق، تُستخدم هذه المقاربة لتحليل مدى فعالية الرقمنة في تسريع عملية تبادل المعلومات وتقليص المسافات الزمنية والإدارية داخل مديرية التربية، بما يعزز التناسق والتناغم الوظيفي.

ج- المقاربة السوسولوجية الوظيفية : تنظر هذه المقاربة إلى المؤسسة بوصفها فضاءً تواصلياً وثقافياً واجتماعياً، حيث تشكل العلاقات بين الأفراد أحد الأسس الرئيسية لفعالية العمل. وفقاً لهذه المقاربة، تؤثر الرقمنة على ديناميكيات السلطة، أنماط التفاعل، والثقافة الوظيفية داخل المؤسسة التربوية. وتُستخدم هذه المقاربة لتحليل كيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تُعيد تشكيل العلاقات الوظيفية داخل الهياكل الوظيفية، من خلال إتاحة مزيد من الشفافية، أو في المقابل خلق فجوات رقمية جديدة.

12- صعوبات الدراسة :

أثناء إنجاز هذه الدراسة حول "الرقمنة في قطاع التربية وأثرها على الاتصال الوظيفي - مديرية التربية لولاية البيض أمودجاً"، واجه الباحث جملة من الصعوبات، تمثلت فيما يلي:

أ- صعوبات ميدانية: تمثلت أبرز التحديات في صعوبة ترتيب موعد رسمي لإجراء المقابلة مع السيد مدير التربية، نظراً لانشغالاته المهنية الكثيفة، وضيق الوقت المتاح لمقابلته. كما تطلب الأمر إجراءات إدارية مسبقة للحصول على الموافقة الرسمية، مما أدى إلى تأخر في تنفيذ الجانب الميداني من البحث.

ب- صعوبات مفاهيمية ونظرية : عرفت الدراسة نوعاً من التعقيد على مستوى ضبط المفاهيم المتعلقة بـ"الرقمنة" و"الاتصال الوظيفي"، وذلك بسبب تشعب هذه المفاهيم وحادثة بعضها في السياق الإداري التربوي الجزائري، ما تطلب العودة إلى مصادر متعددة ومقارنتها للخروج بتحديدات دقيقة ومتوازنة.

ج- صعوبات مرتبطة بندرة الدراسات السابقة المحلية: عانى الباحث من قلة الدراسات الأكاديمية الجزائرية الحديثة التي تناولت موضوع الرقمنة في قطاع التربية من زاوية الاتصال الوظيفي، ما شكل تحدياً في تأطير

الإشكالية نظريًا ضمن السياق الوطني، واضطر الباحث للاعتماد على مراجع أجنبية ومصادر عامة أحيانًا.

د- صعوبات تتعلق بطبيعة المنهج الكيفي : اعتماد المقابلة كأداة أساسية لجمع المعطيات فرض على الباحث جهدًا إضافيًا في التحليل والتفسير العميق للإجابات، بعيدًا عن التكميم الإحصائي، وهو ما تطلب حسًا نقديًا وتحليليًا دقيقًا في استخلاص النتائج وتفسيرها ضمن السياق الواقعي.

13- مفاهيم الدراسة :

أ- الرقمنة (Digitization)

❖ التعريف الاصطلاحي:

الرقمنة هي: "عملية استخدام تقنيات المعلومات والاتصال لتحويل البيانات والعمليات والخدمات من الشكل الورقي أو اليدوي إلى الشكل الرقمي، بما يعزز الكفاءة ويزيد من فعالية الأداء المؤسسي".¹

❖ التعريف الإجرائي في الدراسة:

يقصد بالرقمنة في هذه الدراسة: اعتماد مديريات ومؤسسات التربية الجزائرية على وسائل تكنولوجيا رقمية مثل البريد الإلكتروني المهني، المنصات التعليمية، البرامج الإدارية، وقواعد البيانات، من أجل تحسين الاتصال الداخلي بين العاملين وتيسير تبادل المعلومات.

ب- الاتصال الوظيفي (Functional communication)

❖ التعريف الاصطلاحي:

يعرف الاتصال الوظيفي بأنه: "عملية تبادل للمعلومات والرسائل تتم داخل التنظيم الإداري من خلال قنوات رسمية وغير رسمية لتحقيق التفاهم والتنسيق بين الأفراد والجماعات".²

¹ علي حسون، التحول الرقمي في المؤسسات العمومية: بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، 2021، ص33.

² عبد القادر الزين، الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، دار الخلدونية، الجزائر، 2020، ص45.

❖ التعريف الإجرائي في الدراسة:

الاتصال الوظيفي في هذه الدراسة يُقصد به: "الوسائل والتفاعلات الرسمية والغير رسمية التي تتم بين الموظفين والإدارات داخل المؤسسات التربوية، بهدف التنسيق في العمل، نقل التعليمات، واتخاذ القرارات، سواء كان ذلك عن طريق الاتصال المباشر أو باستخدام وسائل رقمية."

ج- قطاع التربية (Education sector)

❖ التعريف اللغوي:

التربية في اللغة مأخوذة من "ربي"، أي نما وزاد، وتُطلق على التنشئة والتهديب، يقال: "رَبَّى الولد" أي علّمه وأدّبه.

❖ التعريف الاصطلاحي:

يعرف بوغرارة قطاع التربية بأنه:

"الهيكل المؤسسي الذي تشرف من خلاله الدولة على تنفيذ السياسات التعليمية والتربوية وتوفير التكوين الأكاديمي والمهني للمواطنين عبر مراحل التعليم المختلفة"¹.

❖ التعريف الإجرائي في الدراسة:

يقصد بقطاع التربية في هذه الدراسة: "المديريات الجهوية والمؤسسات التعليمية الرسمية التي تتبع لوزارة التربية الوطنية الجزائرية، بما فيها من فاعلين تربويين وإداريين، ومُتمثل الإطار الوظيفي الذي تُطبق فيه الرقمنة."

¹ فاطمة بوغرارة، إدارة المؤسسات التربوية في ظل التحولات التكنولوجية، دار الهدى، الجزائر، 2019، ص52.

**الفصل الثاني:
الاتصال الوظيفي بقطاع التربية في
ظل الرقمنة**

المبحث الأول : الإتصال الوظيفي

المطلب الأول : نشأة وتطور الإتصال الوظيفي

لقد نشأ الإتصال الوظيفي كضرورة ملحة داخل المؤسسات، باعتباره الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات وتبادل الأوامر والتعليمات بين مختلف مستويات التنظيم. ومع تطور الفكر الإداري وتغير الأطر الوظيفية، مر الإتصال الوظيفي بعدة مراحل، كل منها عكست طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة، وأبرزت أهمية التفاعل الاتصالي في تحقيق أهداف المنظمة¹.

في البداية، ارتبط الإتصال الوظيفي بالفكر الإداري التقليدي، حيث كان يُنظر إليه على أنه عملية خطية لنقل التعليمات من المستوى الإداري الأعلى إلى الأدنى عبر قنوات رسمية محددة. وكان التركيز آنذاك على البنية الصارمة والسلطوية للإتصال، دون اعتبار للجوانب النفسية أو الاجتماعية.

لكن هذا التصور تغير مع تطور المدرسة الإنسانية في الإدارة، وظهور دراسات تؤكد أهمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، ليبدأ الإتصال الوظيفي يأخذ بعداً أوسع، يُركز على التفاعل الإنساني والتواصل بين الأفراد سواء من خلال الإتصال الرسمي أو غير الرسمي. وفي هذا السياق، عرف إبراهيم أبو عرقوب الإتصال الوظيفي بأنه: "الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".

كما تطور المفهوم ليُنظر إليه بوصفه عملية اجتماعية تساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية والتكامل الاجتماعي، وهو ما أشار إليه رضا إبراهيم الملجي بقوله إن الإتصال الوظيفي "عملية اجتماعية هادفة تعمل على تحقيق الأهداف الوظيفية للعمل وإحداث التوافق والتعزيز الاجتماعي للفرد"².

أما في ظل النظرة المعاصرة، فقد أصبح الإتصال الوظيفي يُفهم كشبكة ديناميكية لنقل المعلومات داخل البناء الوظيفي، تتضمن أنماطاً متعددة من التفاعل بين الأفراد والفرق، كما بيّن محمد علي محمد بأن الإتصال الوظيفي "شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء الوظيفي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيم سليم".

¹ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 34.

² فضيل دليو الإتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2003، ص 16.

وفي ظل التحولات الرقمية، شهد الاتصال الوظيفي نقلة نوعية، حيث أسهمت الرقمنة في تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتقليص المسافات الزمانية والمكانية داخل المؤسسات، ما جعل منه أداة استراتيجية في تعزيز الكفاءة الوظيفية، وبناء ثقافة مؤسسية تشاركية¹.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الإتصال الوظيفي

أولاً: أهمية الاتصال الوظيفي

وتعد أهمية اتصال الوظيفي في إدارة المؤسسات من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة، حيث يعمل على تحسين العلاقات بين الأفراد وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم. كما يساهم في توفير بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز الإنتاجية وتحفز الأفراد على العمل بجدية وإخلاص.

وبالإضافة إلى ذلك، يعمل اتصال الوظيفي على تقليل الخلل في التواصل والتفاهم وتجنب الأخطاء الناتجة عن الإجهاد أو الإرهاق أو عدم الوعي الكامل بالمسؤوليات، مما يساعد على تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.²

يمكن تلخيص أهمية الاتصال الوظيفي على النحو التالي :³

- يعزز الاتصال الوظيفي الدافع للعمل، وذلك من خلال إعلام الموظفين وتعريفهم بشأن المهمة التي يتعين عليهم القيام بها، والطريقة التي سيؤدون بها المهمة، وكيفية تحسين الأداء إذا لم يصل إلى المستوى المطلوب.
 - يعد الاتصال الوظيفي أمراً في غاية الأهمية لأعضاء المنظمات والمؤسسات، لأنه مصدر للمعلومات من أجل عملية صنع القرار، حيث يساعدهم في تحديد وتقييم مسار الإجراءات البديلة.
 - يلعب الاتصال الوظيفي دوراً مهماً في تغيير مواقف ورؤية الفرد، أي أن الفرد المطلع على كافة الأمور سيكون لديه موقف ورؤية أفضل من الفرد الأقل استنارة أو غير المطلع على الأمور، حيث إن للتواصل الشفوي والمكتوب القدرة على تشكيل مواقف الموظف.
 - يساعد الاتصال الوظيفي أيضاً على التنشئة الاجتماعية، فمن خلاله يتمكن الموظفون من الاحتكاك ببعضهم البعض، حيث لا يمكن للفرد أن يؤدي مهماته دون اتصال وتواصل.
- يساعد الاتصال الوظيفي على أداء أدوارهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويمكنهم من إبلاغ رؤسائهم بأي مشكلة عمل أو شكوى.

¹ رضا إبراهيم الملجي، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 50.

² الدكتور أحمد المحيسن إدارة الاتصال الوظيفي وتنمية مهارات التواصل الفعال ، دار الأمين للنشر والتوزيع، د ب ، 2017. ص 90.

³ ماريان ديانتزه، إلبان زيلي، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية، دار الفجر للنشر، د ب ، د.س ، ص 220 .

ثانيا: أهداف الاتصال الوظيفي¹

- تهدف العملية الاتصالية في المؤسسة إلى التنسيق وجمع المعلومات بالإضافة إلى الرقابة والتحسين والمتابعة، وتسيير النشاط اليومي للمؤسسة حسب متطلبات الموقف؛ .وعليه يمكن استخلاص أهم نتائج الاتصال الوظيفي فيما يلي :
- يركز الاتصال الرسمي على العمليات الإدارية اليومية وتساهم أيضا في حل المشاكل والأمور الطارئة (اتصال الأزمة)
 - يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها للقيام بمهامها، سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية مما يساهم في حل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية.
 - إيصال المعلومات البحثية والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب والمكان المناسب.
 - يعمل الاتصال في المؤسسة على تسهيل عملية سير المعلومات وحل الصراعات داخل التنظيم.
 - يساهم الاتصال في المؤسسة على خلق وتفعيل آليات النشاط في المؤسسة.
 - يعمل الاتصال في التنظيم على تسهيل عملية الرقابة على التنفيذ، من خلال مراقبة سير العمل ومتابعة مراحل ودرجة وجودة الإنجاز.

المطلب الثالث: أنواع ووسائل الإتصال الوظيفي

أولا: أنواع الاتصال الوظيفي.

تتعدد المعايير التي تحدد أنواع الاتصال الوظيفي، وذلك راجع إلى اختلاف المداخل النظرية التي تعالج قضية رصد الأشكال المختلفة للاتصالات الوظيفية، وسنحاول من خلال هذا العرض تقديم أهم معايير تحديد أنواع الاتصال الوظيفي.

1. أنواع الاتصال الوظيفي حسب طبيعة العلاقات الوظيفية :

أ- الاتصال الرسمي: وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، ويأتي هذا النوع من الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل

¹ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص52.

والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة، وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.¹

وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاث اتجاهات رئيسية:

● **الاتصال النازل:** يتضمن الاتصال النازل مجموعة المعلومات والأخبار المناسبة مع هرمية السلطة والتي تتجه نحو شرائح عريضة من العمال.

وكمثال عن ذلك مجلة المؤسسة التي تتميز بطابع بروتوكولي يتدرج من أعلى هرم السلطة إلى أسفله، وهو ما يجعلها تلعب دور الإعانة والدعم من خلال المعلومات والتعليمات الإجرائية.

- تجيب الاتصالات النازلة على انشغال أساسي وهو نشر المعلومات الوظيفية من خلال وسائل ضرورية التي تشكل أساسا من جداول أو لافتات إعلانية.

تتمثل أهم المضامين الموجودة في هذه الجداول في : التعليمات المصلحية، اجراءات الأمان، الإعلانات النقابية... الخ.

● **الاتصال الصاعد:** على عكس النموذج السابق، ينطلق الاتصال الصاعد من أسفل الهرم الوظيفي إلى أعلاه، ويتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تواجه عملية تطبيق السياسات والبرامج.

- يسمح هذا النوع من الاتصالات بتشكيل صورة واضحة عن وضعية المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهو الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارات السليمة والرشيده.

- تتكون مضامين الاتصال الصاعد من العناصر التالية: تقارير عن الأداء وظروف العمل، الإجابة عن الاستفسارات الصادرة من الإدارة العليا، تقديم شكاوي أو مقترحات وتوصيات... الخ.

● **الاتصال الأفقي:** هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات الوظيفية المتكافئة في السلم الهرمي في المؤسسة، وهو من العناصر الأساسية التي تسمح بتحقيق وظيفة التنسيق بين المصالح والأقسام، بحيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء حول المسائل والقضايا المشتركة.

¹ فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، الزهراء للفنون المطبعية، الخروب، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص ص 85، 86.

ويعتبر الباحث "هنري فايول" أن الاتصال الأفقي هو "أحد أهم العناصر التي تحقق سرعة نقل المعلومات، كما أنه يصنفه كمؤشر لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات".

● **الاتصال غير الرسمي:** وهو وليد الاتصال الرسمي، غير أنه يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل تنشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

يعتبر الاتصال غير الرسمي ملجأ يعتمد عليه العمال من أجل التخلص من رتابة وتعقيد الاتصال الرسمي، كما أنه يساهم في تفعيل الاتصال الرسمي من خلال العمل على نشر المعلومات والمعطيات التي يقدمها الاتصال الرسمي.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الاتصال غير الرسمي سلاح ذو حدين داخل أي تنظيم، حيث أن هذا الأخير قد يكون أداة تدعيم إذا كان اتجاهه نفس اتجاه الاتصال الرسمي، كما قد يشكل عائق وجبهة معارضة داخلية إذا ما كان الاتجاه العام لمضمونه معاكسا لما يقدمه الاتصال الرسمي.¹

2 - أنواع الاتصال الوظيفي حسب عدد المشاركين في العملية الاتصالية:

● **الاتصال الشخصي:** هو الاتصال الذي ينشأ بين طرفين اثنين ويتميز باستخدام الوسائل الشفوية كالاتتماعات واللقاءات.

● **الاتصال الجماعي:** وهو الاتصال الذي يتم بين جماعة من الأشخاص في إطار اجتماعات أو نقابات أو أقسام.

● **الاتصال الجماهيري:** وهو الاتصال الذي يستخدم وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية كالإذاعة والتلفزيون والمجلات والنشرات والمواقع الإلكترونية.²

¹ بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص65

² جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال، الوسائل، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص85

ثانياً: وسائل الاتصال الوظيفي:

- **الاجتماعات والندوات:** تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلاناً على الملأ وفي وقت واحد، يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.¹
- **الاتصال الشخصي المباشر:** هو الاتصال الشخصي المباشر وجهاً لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما بيديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.²
- **التقارير:** عرف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع محدد تحليلياً أو مشكلة محددة عرضاً متسلسلاً ذكر الاقتراحات أو للوصول إلى قرار يخدم الموضوع أو يساهم في حل المشكلة، مع التوصيات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل، بعيدة عن الانحياز أو التأثير المسبق عن الموضوع أو الاجتهاد الشخصي لهذه التقرير. وللتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.³
- **المجلات الحائطية:** وهي وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهتم بهم بشكل مباشر .

¹ محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990، ص 252.

² سلمان محمود العميان، السلوك الوظيفي في منظمات الأعمال، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2005، ص 246.

³ خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997 ص 144.

- **النشرات الدورية والخاصة:** تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة، وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياساتها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة. وتنقسم النشرات إلى:
 - **نشرات داخلية:** تخص العاملين داخل المنظمة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.
 - **نشرات خارجية:** تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.¹
- **الكتيبات:** تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.
- **الشكاوي:** وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.²
- **كشوف المعلومات:** وهي تختلف من تنظيم لأخر فقد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين. كشوف المعلومات يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها بين الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه، وتناسب المعلومات النسبية المعقدة بشكل عام.³
- **المذكرات:** هي نوع من أنواع الكتابات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو للزملاء لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح، وإلى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح أو تأكيد معاني أو التذكير ببعض الواجبات.

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم سياسية (غير منشورة)، قسم العلوم السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص52.

² Alex Mucchielli, Rôles ET communication dans l'organisation: connaissance du problème, applications pratiques, Esf Editeur, Paris, 1991, p 56.

³ Lakhdar sekou, Gestion de personnel, Edition d'organisation, Paris, 1998, p 368.

المبحث الثاني : الرقمنة في قطاع التربية

المطلب الأول : النشأة والأهمية

يرجع مفهوم الرقمنة الى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الألي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقة الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الالكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبعة في جويلية 1994.

و ذلك بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها الى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة الى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسل سنة 1995 لدعم التنمية في كل من القطاع الاقتصادي، الاجتماعي، العلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية ، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع، ليشمل هذا المشروع اقامة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية. انتقلت بعدها الى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية وأكسفورد تاست أرشيف ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الانتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.¹

¹ أحمد الكبيسي، تطور النظم الألية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية ، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008، ص.6.

كرونولوجيا الرقمنة في قطاع التربية بالجزائر

لقد شهد قطاع التربية في الجزائر تطورًا متدرجًا نحو الرقمنة، مواكبًا للتحويلات العالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وسعيًا من الدولة لتحسين جودة التعليم وتسهيل التسيير الإداري والبيداغوجي. وقد مرت عملية الرقمنة بعدة مراحل مهمة، يمكن استعراضها على النحو التالي:

1. مرحلة التمهييد (2000 – 2008):

في بداية الألفية الثالثة، بدأت وزارة التربية الوطنية العمل على إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الوسط التربوي. فقد تم إدخال مادة الإعلام الآلي بشكل تجريبي في التعليم الثانوي، وتوفير محابر مجهزة بالحواسيب في بعض الثانويات بالتعاون مع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام. كما شهدت هذه المرحلة أولى خطوات الحوسبة الإدارية على مستوى مديريات التربية من خلال رقمنة بعض الملفات الأساسية كالأحصائيات والامتحانات.

2. مرحلة التأسيس والتحول التدريجي (2008 – 2014):

توسعت رقمنة القطاع عبر:

- إطلاق منصات إلكترونية لتسجيل المترشحين للامتحانات الرسمية (البكالوريا، التعليم المتوسط).
- إنشاء قاعدة بيانات رقمية لمسارات الموظفين على مستوى مديريات التربية.
- إدراج التعليم عن بعد في المنظومة التربوية من خلال الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد الذي أتاح خدمات إلكترونية عديدة، منها التسجيل بالمركز وسحب الاستمارات وتقديم الاستفسارات، إلى جانب إمكانية تحميل الدروس والامتحانات عن بعد.

3. مرحلة التفعيل والتوسيع (2015 – 2020):

في هذه المرحلة، تم تعزيز الحضور الرقمي لوزارة التربية بإطلاق الأرضية الرقمية الوطنية لتسيير قطاع التربية، والتي شملت ملفات التلاميذ، الموظفين، المؤسسات، الإمتحانات، والتجهيزات. كما أطلقت الوزارة فضاء أولياء التلاميذ الإلكتروني لتمكينهم من متابعة المسار الدراسي لأبنائهم، إضافة إلى رقمنة تحويلات التلاميذ والتسجيلات الأولية في السنة الأولى ابتدائي.

كما شرعت الوزارة في تقديم خدمات رقمية مباشرة لصالح التلاميذ، من أبرزها:

- التسجيل في شهادة البكالوريا عبر الموقع الإلكتروني الرسمي.
- الإطلاع على نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر الإنترنت أو من خلال شبكة "موبيليس".

4. مرحلة التسريع في ظل جائحة كوفيد-19 (2020 - 2022):

أدت الجائحة إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي، إذ اضطرت الوزارة إلى تطوير التعليم عن بعد من خلال منصات إلكترونية، وتوفير محتويات تعليمية مصورة عبر القنوات الرسمية. كما تم تكوين عدد من الأساتذة والمفتشين على أدوات التعليم الرقمي، وتعزيز استعمال الفضاء الرقمي كمورد تعليمي وتواصل مهم.

5. مرحلة التعزيز والهيكلة (2022 - إلى اليوم):

تم اعتماد مخطط الرقمنة 2022-2025، والذي يهدف إلى بناء نظام معلومات وطني شامل يغطي جميع جوانب المنظومة التربوية. كما تم تطوير منصات رقمية لتسيير العلاقات المهنية، والبيداغوجية، وتكوين الأساتذة، وتعزيز الاتصال الرقمي داخل مديريات التربية، ومنها مديرية التربية لولاية البيض التي انخرطت بشكل فعال في هذا المسار من خلال تحديث تجهيزاتها وربط مؤسساتها التعليمية بشبكة الإنترنت، مما ساعد على تحسين الخدمات الإدارية والتعليمية على السواء.¹

أهمية الرقمنة:

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة مع مرور الوقت بالنسبة لمؤسسات المعلومات على اختلاف على اختلاف أنواعها، كما تتمتع بأهمية كبيرة بي أوساط اختصاصي 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 من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعة متاحة على شكل وسائط رقمية حديثة. وللتعرف على أهمية الرقمنة تجدر الإشارة إلى تميز المصادر الرقمية مقارنة مع المجموعات التقليدية بمجموعة من الخصائص الحصرية من أبرزها أن رقمنة مصدر

¹ حرز هلا فؤاد حسن، الشروع في استخراج الوثائق عبر الأنترنت الموقع الإلكتروني:

المعلومات المتاحة 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 الاطلاع عليها، وإمكانية توليد المعلومات النصية والصوتية والصور الثابتة في قالب واحد أو مصدر معلومات واحد، بالإضافة إلى إمكانية مشاركة المصادر الإلكترونية بين عدة مستخدمي في نفس الوقت، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في إعداد المستخدمين من خلال نشرها وفتحها على الخت المباشر سواء عبر شبكة الأنترنت العالمية أو من خلال الشبكة الداخلية لمؤسسة المعلومات. وجدير بالذكر أن عملية الرقمنة ال تهدف على الإطلاق إلى استبدال مقتنيات وخدمات مؤسسات المعلومات التقليدية بمجموعات وخدمات إلكترونية فالهدف الرئيسي يكمن في تطوير سبل الاستفادة من مقتنيات مؤسسات المعلومات جنباً إلى جنب مع تحسي واستحدا الخدمات المقدمة.¹

المطلب الثاني : الاهداف والخصائص

1- الاهداف : تأخذ الرقمنة عدة اهداف منها :

- **الحفظ:** حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائل الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- **التخزين:** أما بخصوص التخزين فعن قرض مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي (DVD)، إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات .
- **الاقسام:** من خلال الشبكات وخصوصاً شبكة الأنترنت، حيث سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوقت من قبل م ات الأشخاص في نفس الوقت .
- **سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام:** تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى شكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدال م عدة دقائق . إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في :
- توصيل المعلومات للمستخدم دون التدخل البشري .

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

• **الربح المادي:** من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مضغوطة أو إتاحتها على الشبكة، ويقصد بالربح هنا الاتجار يقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامشا من التكلفة لضمان استمرار العمليات¹.

2- خصائص الرقمنة : إن الرقمنة تقدم خدمات جليلة للبيئة التعليمية والمتعلم على حد سواء ومن أبرز خصائصها نذكر²:

و في السياق ذاته يمكن ان نضيف للمعلم دور اساسي في توظيف مختلف الوسائط الرقمية , وعنصر مهم في نجاحها وعلته في ذلك ان يكون ملما بما اذا اراد ان يصبح متميزا او ان يخلق جيلا يستطيع مواجهة متطلبات الحياة العصرية المتجددة باستمرار , ولا يكون التعلم قاصرا على سرد المعرفة ولكن كيفية ايصالها , وهذا بتبني مجموعة من الطرائق الحديثة لتوضيح المادة العملية وتحقيق الاهداف المنشودة.³

المطلب الثالث: وسائل الاتصال في الرقمنة

وسائل الاتصال الرقمي

تُعد وسائل الاتصال الرقمي من الأدوات الجوهرية التي أحدثت تحولاً عميقاً في بيئة الاتصال داخل المؤسسات الحديثة، لما توفره من سرعة، دقة، ومرونة في تبادل المعلومات والبيانات. وتتمثل أهم هذه الوسائل في:

أ- الحاسوب:

يُعتبر الحاسوب من أهم أدوات الاتصال الرقمي، حيث يستقبل البيانات كمدخلات ويعالجها ليقدمها كمخرجات، مما يساهم في تسهيل المهام الإدارية والتواصل داخل المؤسسة. كما يُعرف بأنه آلة متعددة المهام تجمع بين التخزين، الاسترجاع، الإرسال، والاستقبال في آنٍ واحد، بالصوت والصورة. وتبرز أهميته في المؤسسات من خلال تقليده

¹ سامية خواترة، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، أعمال الملتقى الدولي الافتراضي، الجزء 2، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 22-21 فيفري 2021، ص 133.

² نصر الله بوحيدة، أثر استخدام في الرفع من درجة التحصيل الدراسي لدى الطلاب، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 5، العدد 3، 2017، ص 84-85.

³ عيساني صبرينة، واقع استخدام معلمي الطور الثانوي لاستراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظرهم، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر، كلية الآداب واللغات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 87.

للأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، ومرونته العالية التي تسمح له بتحمل عبء العمل المتزايد دون الحاجة إلى زيادة في العنصر البشري.

ب- شبكة الإنترنت:

الإنترنت هي بنية معلوماتية ضخمة تتكون من وثائق رقمية مترابطة عبر روابط إلكترونية، تُتيح للمستخدمين الوصول إلى كم هائل من المعلومات وتصفحها بسهولة. تُستخدم الشبكة في المؤسسات كأداة للبحث، الاتصال، ومتابعة الأخبار والمستجدات المحلية والدولية¹.

ج- مواقع التواصل الاجتماعي:

تُستخدم هذه المواقع كوسيلة فعالة لنقل وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد، وهي تكنولوجيات رقمية تتيح للأفراد التفاعل في بيئة رقمية اجتماعية. من أبرز هذه المواقع "فيسبوك"، الذي يُعد منصة مجانية تُستخدم في المؤسسات لتقوية الاتصال الداخلي بين الموظفين عبر الرسائل الصوتية أو المرئية، كما تُمكن المؤسسة من مراقبة ردود فعل الزبائن والتواصل الخارجي معهم.

د- البريد الإلكتروني:

يُعد البريد الإلكتروني وسيلة رسمية وفعالة في التواصل بين العاملين داخل المؤسسة الواحدة أو بين فروع المؤسسة المختلفة. كما يسهل التواصل مع الموردين، الشركاء، والزبائن. يساهم البريد الإلكتروني في توفير الوقت وتيسير المهام الإدارية وتوثيق المراسلات الرسمية².

¹ نور اليقين مخانية ومريم هناد، أثر استخدام وسائل الاتصال الرقمي على تحسين جودة الاتصال الداخلي: دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 قلالة (مذكورة غير منشورة). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إعلام و إتصال ، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قلالة، الجزائر. 2024. ص17.

² المرجع نفسه، ص18.

المبحث الثالث : متطلبات الاتصال الوظيفي في ظل الرقمنة بقطاع التربية

المطلب الأول : متطلبات الرقمنة

كشفت العديد من الدراسات والكتابات العلمية عن ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لإخراج مفهوم الرقمنة إلى حيز الواقع العلمي، وتعد هذه المتطلبات الأساسية بمثابة عوامل ومتغيرات رئيسية إذا توافرت بشكل معين فإنها تصبغ من دعائم وفعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، وتتمثل أهم متطلبات الرقمنة بصفة أساسية فيما يلي:

1. **متطلبات التهيئة العامة لأفراد المجتمع** : يحتاج تطبيق أعمال ومعاملات الرقمنة إلى ضرورة التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية نظرا لأن التحول نحو الرقمنة يعد فلسفة تجمع بين القيم والأهداف والوسائل المتكاملة وترجمتها إلى الواقع العلمي يحتاج إلى جهود عديدة، يأتي في مقدمتها وعي المجتمع والاستعداد النفسي والسلوكي وغير ذلك من متطلبات التكيف معه¹، ولتحقيق ذلك لابد من وضع مجموعة من السياسات والبرامج التي تتمثل بشكل أساسي في ما يلي:

- تطوير نظم التعليم والتدريس التقليديين بما يتلاءم وهذا التحول الجديد.
- العمل على توعية المواطنين بهذا التحول الجديد، وذلك من خلال عقد ورشات للعمل والتداولات والمؤتمرات والتحقيقات الصحفية المختلفة.

2. **المتطلبات البشرية**: تحتاج الدول والمنظمات المعاصرة التي ترغب في فعالية تطبيق الرقمنة إلى إعادة النظر في مناخها التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم وتتكيف مع الأعمال والمعاملات الإلكترونية وخصائصها.²

3. **متطلبات التأمين لحماية أعمال الإدارة الإلكترونية**: يحتاج نجاح وتحقيق فعاليات الرقمنة إلى ضرورة توفر المتطلبات الخاصة بالأمن والحماية على شبكات الاتصالات الإلكترونية بحيث يجب مراعاة الأمور التالية:

¹ أحمد محمد غنيم ، التسوق و التجارة الإلكترونية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر ، 2009 ص 344.

² المرجع نفسه، ص 349.

- التأكيد على حماية خصوصية المنظمات والأفراد على حد سواء، حيث يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات الخاصة لكل من المنظمات والأفراد على حد سواء.
- التأكيد على حماية تقاليد ومبادئ وقيم المجتمع، وذلك في مواجهة كل التقاليد والأفكار الهدامة والقضاء عليها من خلال تنفيذ كل الإجراءات والتدابير التكنولوجية الملائمة لتحقيق ذلك.
- التأكيد على حماية وتأمين وسائل الدفع والسندات الإلكترونية لتحرز ثقة كل من يستخدمها ويتعامل به.¹

4. **المتطلبات المالية في الدولة:** يحتاج تطبيق الرقمنة إلى وجود متطلبات مالية مختلفة في نوعيتها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية ويمكن إلقاء الضوء على أهم هذه المتطلبات كما يلي:

- **رسوم الجمارك والضرائب:** تمثل هذه الرسوم موردا أساسيا من موارد الدولة، بل تعد من أهم موارد الرسوم في أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية حيث يرى البعض ضرورة المساواة عند تحصيلها تحقيقا للعدالة الاجتماعية، وذلك بالنسبة لكل المنتجات التي يتم تداولها عبر شبكة الأنترنت.
- **وسائل الدفع والسداد الإلكتروني:** حيث يتطلب نجاح أعمال ومعاملات الرقمنة من الناحية المالية ضرورة استبدال الوسائل التقليدية للدفع والسداد بوسائل إلكترونية تصلح لهذا الغرض مع ضرورة أخذ كل الاحتياطات اللازمة لدعم الثقة، في تلك الوسائل وذلك للحد من كل المخاطر المتوقعة.²

5. **المتطلبات التقنية:** يتطلب نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى ضرورة توفير البنية التحتية لشبكة المعلومات والاتصالات الإلكترونية ويتطلب ذلك ضرورة تحقيق ما يلي:

- توفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب المعرفة الملائمة في كافة المؤسسات وإتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن.
- ضرورة زيادة سرعة للاتصالات المحلية والعالمية واستخدام الوسائل المتعددة لتطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.³

¹ أحمد محمد غنيم ، مرجع سابق ، ص 351.

² المرجع نفسه، ص 352.

³ عرب يونس، لإلكترونية الحكومة: <http://www.arblam.gov/fgouvernement.htm> تاريخ الزيارة 2025/02/12

- بناء أنظمة معلومات متطورة وتحديثها وفقا للمتغيرات: فالمعلومات في الأساس ألي إدارة إلكترونية كما يقول "براسكو" في كتابه: من يملك المعلومات؟ فأن المعلومات في الشريان الذي تعتمد عليه القرارات السياسية والاجتماعية الخاصة بأنشطة العمال.¹

المطلب الثاني : معوقات الرقمنة ومشاكل

أولا: المعوقات الداخلية:

وتشمل المعوقات الإدارية والمعوقات التقنية والمعوقات البشرية والمعوقات المالية:

- 1 المعوقات الإدارية : بالرغم من دخول تغييرات تتماشى والتطورات الحديثة على الأسلوب التقليدي للإدارة في العديد من الدول إلا ان أغلبيتها لا تزال تعاني العديد من العراقيل والمشاكل التي تحول دون تقدم الإدارة التقليدية وبالتالي تطور المنظمة، ومن أهم العراقيل الإدارية ما يلي:
- الرؤية: يقوم التغيير في المنظمة على أسس فعالة من خلال التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية التي يتم فيها تحديد الأهداف الرئيسية، حيث تلعب ثقافة المنظمة دورا حقيقيا مبني على:

- معلومات عن أداء المنظمة الحالي .
- رسالة المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية.
- رؤية واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وما ينبغي عليها إنجازه وأساليب تحقيق ذلك.
- معلومات عن التقدم الذي حققته المنظمة على مدى سنوات عملها.

التخطيط: يساعد التخطيط على التوجه الصحيح لمستقبل المنظمة كاستراتيجية واضحة . يتم من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة مستقبلا إلا أن هذا العمل يتطلب دراسة جيدة تضمن بعض النجاح للمنظمة حيث تواجه عملية التخطيط كذلك بعض العراقيل التي تحد من دخول عصر المعلومات وما تفرضه التكنولوجيا الحديثة، ومن أبرز هذه العراقيل ما يلي:

- ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية.
- النقص في الكوادر البشرية المتخصصة.
- البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

¹ كنب فريدة، الخصوصية في عصر المعلوماتية، تر: محمود شهاب، مركز الأهرام، مصر، 1999، ص 17.

إن أهمية التخطيط في المنظمة في ظل وجود استراتيجيات واضحة¹ تقوم على التفكير الإبداعي لن تتمكن المنظمة من تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها.

ثانيا: المعوقات التقنية:

لعبت التقنية التكنولوجية دورا واضحا في مجال المعلومات في العديد من الدول المتقدمة، حسب موقعها التنافسي في ما بينها، عكس الدول النامية التي لم تستطع التقدم في هذا المجال بسبب ضعف البنية التحتية في هذا المجال لوجود عراقيل تقنية تعيق تطبيق التكنولوجيا على مستوى الإداري للمنظمة، ومنها:

- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد.
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.
- ومن أهم أسباب محدودية استخدام الأنترنت في الأقطار العربية ما يلي:
- هدم إنجاز البنية التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات.
- قلة الوعي بما تتيحه الشبكة من فرص معرفية وبختمية واستثمارية.
- محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الحياتية المختلفة.
- ارتفاع تكلفة الاشتراك أحيانا.

ثالثا: المعوقات البشرية:

إن النقص في العناصر البشرية المؤهلة يعد عائقا يواجه المؤسسات في ممارستها التكنولوجية الحديثة وتحقيق التقدم الرقمي في مختلف المجالات، وخاصة في الدول النامية، ومن أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:

الأمية المعلوماتية ومنها:

العوائق التي تواجه تطور استخدام التكنولوجيا في العالم العربي

1. الجهل نتيجة عدم مواكبة التطورات في مجال الحاسوب :

يعود جزء كبير من التأخر إلى عدم اهتمام الأفراد والمؤسسات بمتابعة المستجدات التقنية السريعة في عالم الحواسيب والتكنولوجيا الحديثة.

¹ سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص بمدينة مكة المكرمة جهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، المملكة المتحدة، 2009، ص 49.

2. عدم وجود مراكز بحوث عربية موثقة أو الاعتماد عليها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي: يُلاحظ ضعف البنية البحثية في كثير من الدول العربية، وعدم الاعتماد على مراكز الأبحاث المحلية كمصادر موثوقة ومتجددة للمعرفة والتطوير التكنولوجي.

3. العائق اللغوي ويتمثل فيما يلي :

- تباين أو تناقض بين احتياجات المؤسسات وأهدافها من جهة، واحتياجات الأفراد ورغباتهم من جهة أخرى.
- الصعوبة في توزيع السلطات والمسؤوليات ومهام العمل بشكل فعال.
- غياب التخطيط المسبق لاستغلال حدوث التغيير وتوظيفه لخدمة أهداف التطوير.
- صعوبة تعديل أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية السائدة لتناسب مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة والإصلاح الإداري.¹

رابعاً: المعوقات المالية:

يتطلب أي مشروع في المنظمة إلى احتياجات مالية حسب نوع المشروع إلا أن الإدارة التقنية الحديثة تستلزم إمكانيات مالية ضخمة بما يضمن الاستمرارية والتطور للمنظمة، وهنا يكمن دور القطاع الخاص في تدعيم البنية التحتية من خلال الاستثمار في تمويل مثل هذه المشاريع. إن الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها وتطبيقاته فرضت أما المنظمات على اختلافها تحديات كبرى لمواكبة التطورات التي يشهدها العالم المتقدم، والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والتميزة في مجال التقنية.

خامساً: المعوقات التكنولوجية:

تتقدم التكنولوجيات والمخاطر التي تهدد صحة البيانات وتنوع صيغ الملفات والاعلغة وبرمجيات التشفير وملكية التكنولوجيات والبنى الأساسية التكنولوجية وكذا عدم اتساق المعايير والمستودعات الرقمية الموثوق بها وصون المواد السمعية البصرية والبيانات الوصفية والخدمات المتاحة من خلال وسائط متعددة.

سادساً: المعوقات القانونية والأخلاقية:

دقة البيانات والوثائق والسجلات وأصالتها، وإمكانية التحقق من أصالتها، وإدارة حقوق الملكية الفكرية والحقوق الاقتصادية، ورقابة المواد المعهود بها إلى مقدمي خدمات الحوسبة السحابية، وحماية البيانات الشخصية، والحق في

¹ سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 51.

النسيان، والحق في الانتفاع بالمعلومات، وجمع الأدلة الإلكترونية، والمحافظة على المعلومات الرقمية في إطار المنازعات القضائية، والإيداع القانوني، والمسؤولية المهنية والمؤسسية، واليقين القانوني، والاستثناءات التي تُطبَّق على حقوق المؤلف¹.

سابعاً: المعوقات السياسية:

عدم استقرار النظم السياسية وعدم إعطاء الحكومات درجة عالية من الأولوية للبنى الأساسية التكنولوجية جية والنطاق المحدود للسياسات الوطنية الخاصة بالمعلومات أو عدم توافد هذا النوع من السياسات وتدني مستوى الوعي بالتحديات السياسية في صفوف صانعي القرارات والتحديد الذاتي للشؤون الرقمية لحقوق المواطنين.

ثامناً: المعوقات الثقافية والاجتماعية:

ثقافة المنظمات والمؤسسات وتضارب المصالح بين منتجي المعلومات والجهات المعينة بصوتها وبين مناصري فلسفة انتفاع بالمعلومات ومناصري فلسفة صون المعلومات وعمليات الصون على مستوى القواعد الشعبية وتطور المهارات ومراعاة الاعتبارات الثقافية إضافة إلى انتشار الأمية الإلكترونية لدى فئات غير قليلة من الشعب والجهات الحكومية وضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهناك أيضاً تحديات أخرى على مستوى علمي تتمثل في:

- **التحدي الاستراتيجي لمنظمات الاعمال:** وهو أن تدرك هذه المنظمات ضرورة التحول إلى منظمات رقمية.
- **تحدي العولمة:** وهو أن تعي المنظمات تماماً متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم معلومات عالمية.
- **تحدي هيكلية البيانات والبنية التحتية لها:** يعني ذلك قدرة المنظمات على إعادة بناء الهيكل الوظيفي وتطوير هيكل بيانات منسجم مع هيكل المنظمة.
- **تحدي الاستثمار في نظم المعلومات:** أي يجب أن تغطي العوائد المرتقبة جراء تطبيق نظم المعلومات للتكاليف المطلوبة ضمن هذه الاستثمار.
- **تحدي المسؤولية والسيطرة:** وهذا يتوجب على المنظمات أن تتأكد من الكيفية التي يستطيع من خلاله التنظيم استخدام أو تطبيق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة وفي حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة.²

¹ سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 52.

² المرجع نفسه، ص 53

ثانيا: المعوقات الخارجية:

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة .
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- عدم توفر الحافز القوي لدى الأشخاص لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح .
- عدم توافر بنية أساسية فنية جديدة.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية .
- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الافراد للعبء الإداري المعتاد.

المطلب الثالث: عناصر ونماذج الرقمنة:

أولاً: عناصر الرقمنة:

- الترميز الرقمي: يعد القاعدة الثنائية في مجال الرياضي ات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص – الصورة – الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً.
- أنظمة التراسل الرقمي: ونعني به أنظمة التراسل الليزر، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية التي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.¹
- شبكات النفاذ الرقمي: هي شبكات تعتمد على الكوابل، ومن أهمها جهاز (DLS) ، (الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذي دودة عالية وجهاز المحمول (Modem) وتعد كلمة "modem" اختصاراً لكلمتي "Modulator" و "Demodulator"

¹ عبير الرجباني، العالم الرقمي (الإلكتروني) ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 82.

"وتعني بالعربية المعدل ومزيل التعديل، ووظيفتها تتلخص في تحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقول، والتي تتمثل مخرجاتها جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية ي يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية حيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.¹

- **أنظمة التحويل:** تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المستقبلية، بما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.
- **شبكات الهاتف المحمول:** تعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد على استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 02 ميغابايت في الثانية.
- **تقنيات البث الإعلامي:** في المرحلة التي وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقمياً وخدمة الفيديو.²

ثانياً: نماذج الرقمنة:

● النموذج الفني: The technical model

يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى الارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

● النموذج السلوكي: The behavioral model

وهذا يتم التركيز فيه على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتخطيطية والبيئية عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم نقل أهمية اتخاذ القرارات رقمياً.³

● النموذج الفني الاجتماعي The sociotechnical model

¹ عبيد الربحاني، مرجع سابق، ص 82.

² المرجع نفسه، ص 52.

³ فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص، 200-199.

تؤخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني الوظيفي عند عمليات التحويل الذي يركز على استراتيجية الاعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والاتصالات.

• نموذج المشاركة في المعلومات:

يعتمد على اشتراك المؤسسة في إحدى شبكات المعلومات أو اعتماد إحدى شركات المعلومات في توفير الخدمة على المشاركة.

• نموذج تحليل القوى التنافسية: **The competitive force model**

يعتمد على بناء نظم معلومات متكاملة لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث يسعى إلى تعظيم نقاط القوة الوظيفية وتقليل نقاط الضعف، ذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

• نموذج إدارة الأصول الرقمية: **Digital assets management**

يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

• نموذج التحول التدريجي: **The multistage transformation model**

يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات للتحويل من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي.

• نموذج التحول الاستراتيجي: **The transformation strategic model**

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة أن المنافسة بالوقت هي إحدى رسائل تحقيق الأهداف.

• نموذج التحول الميكانيكي: **The dynamic transformation model**

يحقق هذا النموذج الاستخدام الفعال لعائلة المؤسسة بالمتغيرات البيئية وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هي أساس هذا النموذج.

• النموذج الوظيفي التطويري **The Organizational development model**

يعتمد هذا النموذج على التحول العصوي للمنظمات الاستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال لتعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرص حلول جادة تقلل من فرص النجاح.

• نموذج الأمثالية: The optimization model

يعتمد هذا النموذج في البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية ويعتمد هذا النموذج في عمليات المحاكاة والاختبار قبل التنفيذ الفعلي مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج.¹

• نموذج التكلفة والمكاسب: Cost- Benefit analysis model

تلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات حيث يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

• نموذج التحويل المتكامل: The integrated transformation model

يقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا في المستويات الوظيفية لبناء المنظمة الرقمية وإلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية.

• نموذج التحويل الاستجاري: The rental mode for l transformation

تقوم بعض المؤسسات اليوم بالاعتماد على شركاء الحاسبات والبرمجيات وتحليل النظم في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات بها، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات التكنولوجية وخبرة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية والمتخصصة.

• نموذج في المشاركة: The Information communication technologie model

: يعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الأنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم على قياس المراكز التنافسية لشركات، وإدخال التحديث المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين.²

¹ فريد النجار، المرجع السابق، ص. 200.

² فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص. 200.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولا السيرة الذاتية للسيد عبد الباسط قريشي مدير التربية



بطاقة تعريفية للسيد المدير:

الاسم: عبد الباسط **اللقب:** قريشي

تاريخ الميلاد: 1963/02/28

خريج: جامعة الجزائر 1985 لسانس رياضيات

الشهادات المتحصل عليها.

ليسانس رياضيات جامعة الجزائر 1985

ليسانس علوم قانونية وإدارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2002

تقني سامي في الإعلام الآلي جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2008

المناصب المشغولة:

أستاذ تعليم ثانوي: 1985-----1992

أستاذ تعليم ثانوي رئيسي 1992-----1995

أستاذ تعليم ثانوي مكون 1995-----2002

ناظر ثانوية: 2005-----2007

مدير ثانوية: 2008-----2013

أمين عام مدير التربية: 2013-----2015

مفتش تربية وطنية 2015-----2022

مدير تربية جانفي 2023 -----الى يومنا هذا

خارج القطاع:

نائب رئيس بلدية 1989-----1992

نائب رئيس بلدية: 2001-----2004

رئيس بلدية: 2004-----2005

نائب رئيس بلدية: 2005-----2007

ثانيا عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: كيف أثرت الرقمنة على أساليب الاتصال الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية البيض؟

السؤال 1: كيف تصفون واقع الاتصال داخل المديرية قبل اعتماد الرقمنة؟

الجواب الميداني:

كان الاتصال يعتمد على الوثائق الورقية والبريد التقليدي والاتصال الهاتفي، مما تسبب في تأخير وصول القرارات، وصعوبة تتبع الوثائق، إضافة إلى تكاليف مالية وبشرية كبيرة.

التحليل والتفسير:

يكشف هذا الواقع عن نموذج كلاسيكي للاتصال الإداري يتسم بالجمود والبطء، حيث كان الاتصال يُمارس ضمن إطار بيروقراطي تقليدي لا يساير متطلبات العصر. فالاعتماد على الورق والهاتف لا يوفران آلية فعالة لتوثيق المعلومات ولا يسمحان بتتبع مسارات القرار الإداري بشكل دقيق، مما يعرض النظام الوظيفي إلى مخاطر فقدان الشفافية، التكرار في الإجراءات، وضياع البيانات. كما أن اعتماد مثل هذه الأساليب يُثقل كاهل المؤسسة من حيث الكلفة والموارد، ويُنتج بيئة عمل تعتمد على العلاقات الشخصية أكثر من الهياكل الرسمية، ما قد يفتح المجال لتضارب المصالح وانعدام الإنصاف الإداري. في ضوء هذا، تظهر الرقمنة كضرورة حتمية لإعادة تشكيل النظام الاتصالي وتحقيق العدالة الوظيفية والفعالية المؤسساتية.

السؤال 2: ما التغييرات التي طرأت على أساليب الاتصال بعد إدماج المنصات الرقمية؟

الجواب:

طرأت تغييرات جذرية على مستوى الاتصال، حيث أصبحت المراسلات تتم في وقتها، وتوجه مباشرة للمعني، وتم تعزيز العمل التشاركي والتنسيق بين المصالح، إضافة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية لتقديم الانشغالات.

التحليل والتفسير:

تُبرز هذه التغييرات أن الرقمنة لم تُحدث مجرد تحول تقني، بل أعادت صياغة الفلسفة الاتصالية داخل المديرية. فإدماج المنصات الرقمية عزز الاتصال الأفقي والعمودي في آن واحد، وجعل العلاقة بين المصالح أكثر تشاركية وتكاملاً، ما يُعتبر انتقالاً من نظام يقوم على "الأوامر والردود" إلى آخر يقوم على "التفاعل والتكامل". كما أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية أسهم في خلق مساحات حوار مفتوحة وآنية، سمحت بظهور صوت الموظف والمواطن في آن، مما أعاد تشكيل مفهوم "التنظيم المغلق" ليصبح أكثر انفتاحاً وشفافية. هذا التحول يدل على أن الرقمنة لا تقتن فقط التدفق المعلوماتي، بل تُعيد هندسة الثقافة الوظيفية ذاتها.

السؤال 3: إلى أي مدى ساهمت منصة الرقمنة (numerisation.education.gov.dz) في تحسين تدفق المعلومات؟

الجواب:

ساهمت بشكل كبير، حيث أصبح بإمكان الموظف الاطلاع على بياناته الإدارية دون التنقل، خاصة في ولاية شاسعة كولاية البيض، وتم تسهيل اختيار المناصب في الحركة السنوية.

التحليل والتفسير:

تُجسد منصة الرقمنة بعداً جوهرياً في التحول من إدارة مركزية مرهقة إلى إدارة رقمية لا مركزية وشمولية، حيث أصبح الموظف عنصراً نشطاً في تلقي المعلومة وتحديثها. هذه النقلة النوعية مكّنت من تجاوز حواجز الزمان والمكان، وأحدثت ما يُعرف بـ الديمقراطية المعلوماتية، أي تمكين الأفراد من الحصول على حقوقهم المعلوماتية دون تمييز جغرافي أو بيروقراطي. كما أن إتاحة معطيات دقيقة تخص الحياة المهنية للموظف تعني الاعتراف بحقوقه الفردية والوظيفية في آن واحد، ما يعكس اتجاهها نحو العدالة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.

السؤال 4: هل تستخدمون منصة تسيير الموارد البشرية الرقمية؟ وكيف؟

الجواب:

نعم، يتم استخدامها بين رؤساء المصالح والمسيرين لضبط وتحليل معلومات الموظف كالإشعارات والتعيينات والعطل والعقوبات.

التحليل والتفسير:

تعكس هذه الممارسة إضفاء بعد مؤسساتي على استخدام الرقمنة، حيث لم تعد المنصات الرقمية أدوات مساعدة فحسب، بل أصبحت آليات استراتيجية لتدبير الرأس المال البشري داخل المنظومة التربوية. استخدام هذه المنصة يُفضي إلى خلق ذاكرة مؤسساتية رقمية، تسمح بتتبع المسار المهني لكل موظف، مما يقلص من تدخل العامل البشري في التقييم ويعزز الشفافية والعدالة الوظيفية. كذلك، فإنها تُسهم في بناء صورة حديثة للإدارة تقوم على المعلومة الدقيقة والقرار المبني على بيانات.

السؤال 5: كيف أثرت منصات مثل فضاء أولياء التلاميذ على العلاقة الوظيفية؟

الجواب:

أحدثت نقلة نوعية، حيث أصبحت الإجراءات تتم رقمياً، من التسجيل إلى التحويلات، ما خفف الأعباء عن الأولياء وقلل من التكاليف والوقت.

التحليل والتفسير:

يمثل فضاء أولياء التلاميذ أحد أبرز تجليات التحول الرقمي التشاركي، الذي لم يقتصر على الفاعلين الإداريين بل شمل المتعاملين الخارجيين كأولياء. وقد أدى ذلك إلى إعادة تشكيل العلاقة بين المؤسسة والمحيط الاجتماعي، حيث أصبحت المؤسسات التربوية تُمارس وظيفتها الاتصالية خارج جدرانها، مما يعزز الثقة المجتمعية في الخدمة العمومية. كما أن اعتماد أولياء الأمور على الأرضيات الرقمية يعكس تزايد وعي المستخدم الرقمي، الذي أصبح يطالب بخدمة نوعية وفورية، وهي سمة أساسية للحكومة الحديثة.

السؤال 6: ما دور البريد الإلكتروني ومنصات تبادل الوثائق؟

الجواب:

لعبت دوراً كبيراً في سرعة تبادل المراسلات بين المسؤولين، مع الحفاظ على السرية وتقليل الكلفة والجهد.

التحليل والتفسير:

يُعتبر البريد الإلكتروني ومنصات تبادل الوثائق أدوات أساسية في إرساء نظام معلومات إداري متكامل، يسمح بتحقيق ما يُعرف بـ "الوقت الحقيقي" (Real-time communication)، حيث لم يعد الاتصال مرهوناً بالزمن البيروقراطي. كما أن هذه الوسائل توفر إمكانيات هائلة في الأرشيف والحماية والتوثيق، ما يجعلها أدوات استراتيجية في إدارة المعرفة المؤسسية. الحفاظ على السرية يُبرز أيضاً تزايد الوعي بأخلاقيات الرقمنة، حيث لا يكفي تبني التكنولوجيا، بل يجب مصاحبتها بمنظومة قيمية تضبط استخدامها.

السؤال 7: هل ساعدت الأرضية الرقمية في تسهيل الاتصال مع الوزارة؟

الجواب الميداني:

نعم، من خلال الاجتماعات عبر **ZOOM**، وتبادل المراسلات ومتابعة الأعمال في وقت قياسي.

التحليل..:

تُظهر هذه الإجابة أنّ الرقمنة ساهمت في بناء نظام اتصالي عمودي موحد ومتربط بين المصالح المحلية والمركزية. فاللقاءات الدورية عبر المنصات الرقمية مكّنت من تكوين مجتمع عمل افتراضي عابر للموقع الجغرافي، يتبادل فيه الفاعلون التربويون المعلومات والخبرات في لحظتها. هذا يشير إلى بداية تشكّل ما يُعرف بـ المؤسسة التربوية الذكية التي تتفاعل مع القرار المركزي في وقت آني، وتتجاوب مع مؤشرات المردودية والجودة بشكل أكثر دقة.

السؤال 8: كيف تستخدم هذه المنصات في إعداد الاجتماعات أو اتخاذ قرارات؟

الجواب:

يتم استخدامها لتحضير الاجتماعات، إرسال الدعوات، ومراقبة تنفيذ التعليمات عن بُعد دون تنقل.

التحليل والتفسير:

يشير هذا الاستخدام إلى دخول الرقمنة في عمق دورة القرار الإداري، حيث لم تعد الاجتماعات محصورة في الفضاء الفيزيائي، بل باتت تُدار من خلال فضاءات افتراضية تتيح سرعة في التنسيق ورقابة في التنفيذ. هذه الممارسات تمثل انتقالاً من ثقافة الإدارة الورقية إلى ثقافة الإدارة التفاعلية القائمة على المرونة والسرعة، مما يسمح بإدارة الأزمات والطوارئ التعليمية بشكل أنجع، ويُقلل من الفجوة بين التوجيه والتطبيق.

السؤال 9: هل هناك أساليب اتصال تقليدية تم التخلي عنها؟ ولماذا؟

الجواب:

تم التخلي عن الفاكس وتقليص الورقيات بسبب كلفتها وبطئها.

التحليل والتفسير :

يمثل هذا التحول قلباً للبنية الاتصالية القديمة، حيث أصبحت الرقمنة هي المعيار الأساسي للكفاءة والجدوى. التخلي عن أساليب تقليدية لا يعني فقط التخلي عن أدوات، بل عن منظومة ذهنية وإدارية كانت تركز على الروتين والتكرار، مما يشير إلى ميلاد عقل إداري رقمي يتخذ من الفعالية والاقتصاد في الموارد هدفاً استراتيجياً.

السؤال 10: ما مدى رضاكم عن فعالية هذه المنصات؟

الجواب:

مستوى الرضا مرتفع، بسبب تسهيل التواصل، سرعة تبادل المعلومات، وتخفيف الطوابير.

التحليل والتفسير:

ارتفاع مستوى الرضا يعكس أن الرقمنة لم تعد خياراً إدارياً، بل أصبحت ثقافة تنظيمية جديدة. فهي لا تقدم فقط خدمات أسرع، بل تُعيد الاعتبار للكرامة المهنية للموظف، وتمنح المستخدم الشعور بالكفاءة والسيطرة على بيئة عمله. الرضا هنا لا يقاس فقط بالمردود، بل بالتحسن في جودة الحياة المهنية والعلاقة مع المؤسسة.

المحور الثاني: ما أبرز التحديات التي تواجه تفعيل الاتصال الرقمي في مديرية التربية لولاية البيض؟

السؤال 1: ما أبرز المشاكل التي تواجهكم عند استخدام منصة الموارد البشرية الرقمية؟

الجواب:

هناك عدم وضوح الخطوات في استخدام بعض الإجراءات أو العمليات الإدارية أو عدم تفعيل بعض الأعمال الإدارية، وكذلك عدم تزامن بعض العمليات مع مصالح مختلفة كتوقيف الراتب أو العطل المرضية وغيرها من الإجراءات، كذلك صعوبة الدعم عند مواجهة مشكلة، ومخاوف من تسرب البيانات الشخصية للأشخاص، وكذا عدم وجود مختصين في الإعلام الآلي على مستوى مديرية التربية.

التحليل والتفسير:

تشير هذه الإجابة إلى مجموعة من التحديات المتشابكة التي تعيق الفعالية الكاملة لمنصة الموارد البشرية الرقمية. من منظور تنظيمي، يُعد غياب الإرشادات الدقيقة لاستخدام المنصة مؤشراً على ضعف في استراتيجيات التكوين والتهيئة، مما يُنتج حالة من الالتباس الإداري. كما أن التزامن غير المتكامل بين المصالح يُعبر عن غياب التنسيق الرقمي الأفقي داخل النظام، الأمر الذي قد يؤدي إلى تأخير في تنفيذ الإجراءات الحيوية كصرف الأجور أو احتساب العطل.

ومن الناحية الأمنية، يُعد القلق من تسرب البيانات الشخصية دليلاً على محدودية بروتوكولات الأمان المعتمدة أو ضعف الوعي السيبراني داخل المنظومة. كما أن غياب الأخصائيين في تكنولوجيا الإعلام يسلب الضوء على فجوة مؤسسية في البنية التحتية البشرية، تعيق تقديم الدعم التقني السريع والفعال، وتؤثر سلباً على سرعة الاستجابة.

السؤال 2: هل هناك أعطال متكررة في المنصات تؤثر على التواصل داخل المديرية؟

الجواب:

توجد هناك بعض الأعطال على مستوى المنصات، عندما تكون هناك تحديثات على مستوى المنصات يصعب الولوج إلى المنصة، وبعض الأحيان عدم الاحتفاظ بالعمليات المنجزة.

التحليل والتفسير:

تعكس هذه الإجابة هشاشة نسبية في استقرار المنصات الرقمية المعتمدة، خاصة في فترات التحديثات. إن صعوبة الولوج وعدم حفظ العمليات المنجزة يشير إلى ضعف في اختبارات الجاهزية التقنية (stress testing) قبل إطلاق التحديثات، وهو أمر حاسم لضمان الاستمرارية. تكرار الأعطال يخلق بيئة إدارية غير مستقرة قد تضعف الثقة الرقمية بين المستخدم والنظام، وتؤدي إلى العودة الجزئية أو الكلية إلى الوسائل التقليدية، مما يتعارض مع فلسفة التحول الرقمي نفسها.

السؤال 3: ما تقييمكم للبنية التحتية المعلوماتية المتوفرة لدعم هذا التحول الرقمي؟

الجواب:

عموماً جيدة سهلت العديد من المهمات الإدارية للموظفين وسهلت للمستخدمين سهولة الولوج إلى المنصات، لكن هناك بعض السلبيات، فقط يجب عمل تكوينات لفائدة مسيري الرقمنة، وربط الشبكات بحواسيب متطورة.

التحليل والتفسير:

يُبرز التقييم الإيجابي العام أن البنية التحتية التقنية في المديرية تؤدي وظيفتها الأساسية في تيسير العمليات، إلا أن التحول الرقمي ليس عملية تقنية فقط، بل يشمل جانباً بشرياً وتدريبياً يتطلب مواكبة مهنية مستمرة. لذا، فإن الدعوة

إلى التكوينات وتوفير أجهزة حديثة تمثل وعياً متقدماً بأهمية العنصر البشري والمادي في إنجاح الرقمنة، وتحقيق التواصل المؤسسي السلس والفعال.

السؤال 4: هل جميع مصالح المديرية مرتبطة بشبكة الإنترنت بشكل مستقر؟

الجواب:

نعم تقريباً جميع المكاتب التي تعتمد على الرقمنة والمراسلات الالكترونية كلها لديها تغطية بشبكة الإنترنت، خصوصاً مع المؤسسات التربوية.

التحليل والتفسير:

تعد هذه الإجابة مؤشراً على وجود بنية تحتية شبكية شاملة داخل المديرية، وهو ما يُعتبر شرطاً أساسياً لنجاح الاتصال الرقمي. يشير ذلك إلى أن الرقمنة في هذه الحالة لم تبق حبيسة التوجهات النظرية بل انتقلت إلى التطبيق العملي اليومي، مما يمهد لتفعيل أكبر للأنظمة الرقمية مستقبلاً دون عراقيل بنيوية كبيرة.

السؤال 5: إلى أي مدى تعرقل مشاكل الصيانة أو ضعف التكوين التقني تفعيل هذه المنصات؟

الجواب:

تعرقل هذه المنصات في وجود عدم استجابة فورية لحل مشاكل المنصات، هذا هو أكبر مشكل تعاني منه المنصات.

التحليل والتفسير:

تُعبّر هذه الإجابة عن معضلة أساسية في التحول الرقمي، وهي تأخر الاستجابة في الصيانة والدعم الفني، مما يؤدي إلى "زمن توقف (downtime)" يمكن أن يشل بعض المصالح الحيوية. ويُشير هذا إلى افتقار هيكل دعم تقني داخلي فعال أو لخطة تدخل سريع عند الطوارئ، وهي عناصر تُعدّ من ركائز البنية المؤسسية الذكية في أي نظام رقمي ناجح.

السؤال 6: هل واجهتم صعوبات في تكوين الموظفين على استخدام فضاء الأولياء أو منصة الرقمنة؟

الجواب:

كأي موظف لا بد عليه من التكوين، حيث كانت هذه الدورات قصيرة، ومن بين الصعوبات تفاوت في المهارات بين الموظفين في استعمال الحاسوب.

التحليل والتفسير:

يُعبّر هذا الرد عن تحدّي بشري جوهري في منظومات الرقمنة، وهو تفاوت القدرات التقنية بين الموظفين، ما يُحتّم اعتماد استراتيجيات تدريبية موجهة، مرنة، وشاملة. كما أن التكوينات القصيرة قد لا تكفي لتأهيل الموظفين بشكل فعّال، خاصة عندما يتعلق الأمر بمنصات تحتوي على تفاصيل إجرائية معقدة. ويؤدي غياب التكوين المستمر إلى فجوات معرفية تعيق الاستفادة الكاملة من الإمكانيات الرقمية المتاحة.

السؤال 7: ما التحديات المتعلقة بحماية البيانات وأمن المعلومات أثناء استخدام هذه المنصات؟

الجواب:

- تدريب الموظفين على الأمن السيبراني
- فرض كلمات مرور قوية
- نسخ احتياطي دوري
- مراقبة الدخول والعمليات

التحليل والتفسير:

تُعكس في هذا الجواب نظرة ناضجة لمسألة حساسة للغاية وهي أمن المعلومات. إدراك الموظفين لأهمية هذه التدابير يُظهر تحولاً في الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، من مجرد استعمال تقني إلى وعي سيبراني. غير أن التنفيذ العملي لتلك السياسات يتطلب تقنيات متقدمة وبروتوكولات صارمة، خاصة في بيئة تحتوي على بيانات حساسة كمكلفات الموظفين والمعلمين والطلاب.

السؤال 8: هل ترى أن المنصات المعتمدة حالياً تستجيب بشكل كامل لخصوصية العمل التربوي في الولاية؟

الجواب:

عموما المنصة تستجيب بشكل كبير للمنظومة التربوية لكنها تختلف من منطقة لأخرى ولكل نطاق جغرافي خصوصياته.

التحليل والتفسير:

يشير هذا التقييم إلى أن الحلول الرقمية ليست نماذج جاهزة بل يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع السياقات المحلية. الفروق الجغرافية والإدارية داخل الوطن تفرض خصوصيات وظيفية، وهو ما يجعل من الضروري أن تتضمن المنصات خيارات تخصيص وتعديل مرنة، تستوعب اختلافات الواقع التربوي من ولاية لأخرى.

السؤال 9: ما تأثير انقطاعات الكهرباء أو الشبكة على استمرارية الاتصال الرقمي؟

الجواب:

تعذر الدخول إلى المنصات وعدم القدرة على رفع الوثائق أو البيانات المطلوبة في الآجال المحددة، مما يؤدي إلى تأخر في إرسال البيانات.

التحليل والتفسير:

تبرز هذه الملاحظة أهمية العنصر الطاقوي في دعم التحول الرقمي، حيث أن أي انقطاع كهربائي أو شبكي يؤدي إلى توقف فجائي للنظام، مما يشكل تهديداً كبيراً لاستمرارية الخدمة. (Continuity of Service) ويؤكد ذلك على ضرورة الاستثمار في بدائل الطوارئ كالمولدات ومزدوج الشبكة لضمان المرونة التشغيلية.

السؤال 10: ما اقتراحاتكم لتحسين أداء هذه المنصات وتجاوز العقبات الموجودة حالياً؟

الجواب:

تركيب مولدات كهربائية، اعتماد اتصال مزدوج، تفعيل الحفظ التلقائي، توفير أجهزة حاسوب حديثة، وتوفير مستلزمات الإعلام الآلي.

التحليل والتفسير:

تتسم هذه الاقتراحات بالواقعية والعملية، وتعكس فهماً شاملاً للعوامل التي تؤثر على فعالية المنصات. فالإشارة إلى الطاقة البديلة والاتصال المزدوج تعني إدراكاً عميقاً لأهمية استقرار البيئة التقنية، فيما تُبرز المطالب المتعلقة بالتجهيزات والتكوين أهمية العنصر البشري والمادي في دعم المنظومة الرقمية، بما يتماشى مع المعايير الحديثة في التحول الرقمي المستدام.

المحور الثالث: كيف أثرت جاهزية الموارد البشرية في القطاع التربوي على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي؟

السؤال 1: كيف تقيّمون جاهزية الموظفين لاستخدام المنصات الرقمية في عملهم اليومي؟

الجواب:

هناك موظفون يمتلكون طاقات ومهارات في مجال استغلال المنصات، وكذلك إلمامهم باستخدام برامج الحاسوب، ولديهم استعداد لتطوير مهاراتهم من خلال البحث عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وكذلك روح العمل الجماعي بين موظفي الرقمنة سهّل لهم الاندماج وسهولة استغلال المنصات الرقمية.

التحليل والتفسير:

تبرز هذه الإجابة جانباً إيجابياً من واقع الموارد البشرية في المديرية، حيث تُظهر أن هناك نواة صلبة من الموظفين يتمتعون بجاهزية رقمية جيدة، تجمع بين المهارات التقنية والدافعية الذاتية، وهو ما يعكس نضجاً في "الثقافة الرقمية" داخل المؤسسة.

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن الجاهزية الرقمية ليست فقط امتلاكاً للمعرفة التقنية، بل هي مزيج من الكفاءة الرقمية، القابلية للتعلم المستمر، والعمل التشاركي. إن استخدام الموظفين لمصادر غير رسمية (مثل وسائل التواصل الاجتماعي) لتطوير ذواتهم يُعد مؤشراً على وجود "تعليم غير نظامي" يعوض أحياناً عن نقص التكوين الرسمي، وهذا في حد ذاته يعكس مرونة تنظيمية عالية.

كما أن روح العمل الجماعي تسهم في نقل المعرفة الرقمية بشكل أفقي بين الزملاء، مما يقلل من الفوارق ويوفر بيئة تعلم تشاركي دائم، وهو ما يجب تعزيزه كمكسب مؤسسي لا مجرد مبادرة فردية.

السؤال 2: هل تلقى الموظفون تكوينات كافية في مجال الرقمنة (مثلاً على استخدام منصة الموارد البشرية)؟

الجواب:

لم يتلق الموظفون تكوينات كافية، فقد كان تكوينهم فقط عن طريق البحث على منصات التواصل الاجتماعي، وكذا التواصل مع مهندسي الوزارة الوصية، أي تكوين ذاتي.

التحليل والتفسير:

تعكس هذه الإجابة أحد أبرز الإشكالات في مشاريع التحول الرقمي، وهو ضعف التكوين الرسمي والمنهجي. ورغم أن التكوين الذاتي يعد مؤشراً على المبادرة الفردية، إلا أن غياب إطار مؤسسي يضعف من تكافؤ الفرص بين الموظفين ويؤثر سلباً على التناسق في الأداء.

يشير خبراء الإدارة الرقمية إلى ضرورة توفير برامج تكوينية دورية ومؤطرة، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الوظائف ومستويات المهارة. كما أن الاعتماد الحصري على التكوين الذاتي قد يخلق فجوة معرفية بين الموظفين، مما يزيد من التفاوت في الكفاءة الرقمية.

لذلك، من المهم تبني سياسة تكوينية رسمية، قائمة على تقييم الاحتياجات وتحديد المستويات، مع مراعاة تنوع أساليب التعلم (الذاتي، التعاوني، الحضوري، الافتراضي).

السؤال 3: ما التحديات التي تواجه الموظفين في التعامل مع منصات مثل فضاء الأولياء؟

الجواب:

تم تكليف إطارات مهمة وعلى دراية بمنصة الأولياء، لأنها تشكل تحدياً كبيراً من خلال متابعة نقاط ونتائج التلاميذ وغياباتهم، وكذا مؤسسات تدرّسهم. فدائماً ما يسهر إطارات هذا المرفق الحساس على تقديم جميع الخدمات وحل المشاكل المتعلقة والعالقة.

التحليل والتفسير:

تُظهر هذه الإجابة أن "فضاء الأولياء" يمثل منصة محورية تتطلب كفاءات دقيقة، نظرًا لحساسيتها وارتباطها بالجمهور الخارجي (أولياء الأمور). ويبدو أن المديرية قد اعتمدت أسلوب الانتقاء الوظيفي من خلال إسناد مهام هذه المنصة لموظفين ذوي كفاءة عالية، وهو توجه صحيح لضمان الجودة والموثوقية.

مع ذلك، فإن حصر المهام الرقمية في فئة معينة فقط قد يؤدي إلى مركزية المهارات ويزيد من الضغط الوظيفي. لذلك، من الأفضل التفكير في نقل المعرفة وتوسيع قاعدة الكفاءات من خلال التناوب أو التكوين المستمر لباقي الموظفين، لضمان استمرارية الأداء في حال الغيابات أو التغييرات.

السؤال 4: هل هناك تفاوت بين الموظفين من حيث التكيف مع الرقمنة (العمر، التكوين، الخبرة...)?

الجواب:

هناك بعض التفاوت، ولكن على الأرجح جميع موظفي الرقمنة متكيفون معها، حيث أعطينا أهمية كبيرة لفئة الموظف الكفاء. أما بخصوص العمر فليس له أي عائق، فالمديرية تسعى دائمًا إلى تقديم خدمات نوعية دون استثناء.

التحليل والتفسير:

تبرز هذه الإجابة وجهًا إيجابيًا في إدارة التنوع داخل المؤسسة، من خلال عدم ربط الجاهزية الرقمية بالعمر، بل بالكفاءة. وهي رؤية حديثة تتوافق مع المفهوم الجديد للموارد البشرية الذي يركز على "الجدارة والفعالية" بدل المعايير التقليدية.

لكن رغم هذه النظرة الشاملة، من المهم ألا يتم إغفال التفاوت الواقعي، لأن التكوين، الخلفية التعليمية، أو المقاومة النفسية للتغيير الرقمي قد تؤثر سلبًا على أداء بعض الموظفين، حتى لو لم يكن ذلك مرتبطًا بالعمر. لذلك، توصي الدراسات الحديثة بتطبيق ما يُعرف بـ "العدالة الرقمية"، أي تمكين كل فئة حسب خصوصياتها من بلوغ نفس مستوى الجاهزية، من خلال تكوين مخصص، ودعم مستمر، ومتابعة فردية.

السؤال 5: هل تلاحظون مقاومة من بعض الموظفين في تبني أدوات الاتصال الرقمي؟ كيف يتم التعامل معها؟

الجواب:

نرى أن بعض الموظفين يحرصون على إثبات وجودهم من خلال إضفاء لمسة خاصة، حيث لم نجد أي صعوبات كبيرة لدى مسيري المنصات، وعلى العموم تسير الأمور بأريحية تامة.

التحليل والتفسير:

تشير هذه الإجابة إلى مستوى عالٍ من القبول المؤسسي للتحويل الرقمي، حيث لا تُسجل مقاومة تُذكر من طرف الموظفين. بل على العكس، هناك رغبة في إثبات الذات من خلال التميز الرقمي. هذا ما يتماشى مع نظريات "التحفيز الداخلي" التي تؤكد أن الموظف حين يشعر بالتمكين والمشاركة الفعلية، يتحول إلى فاعل إيجابي في التغيير الرقمي.

مع ذلك، من الضروري ألا يتم الاكتفاء بالانطباع العام، بل يجب رصد ومتابعة مؤشرات مقاومة التغيير، التي قد تكون خفية (تباطؤ، تردد، تجنب...). فنجاح أي تحول رقمي مستدام يتطلب آلية لقياس مستوى الانخراط الرقمي، والتدخل الوقائي عند الحاجة عبر التوجيه النفسي والتكويني.

السؤال 6: ما مدى توفر الدعم الفني الداخلي لمساعدة الموظفين في استخدام المنصات الرقمية؟

الجواب:

نولي أهمية كبيرة للمنصات الرقمية من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية مع المسيرين من أجل حل جميع المشاكل العالقة. حيث نرى رغبة الموظفين في استغلال هذه المنصات أحسن استغلال.

التحليل والتفسير:

تعكس هذه الإجابة وجود بنية دعم تقني وتنظيمي تساعد على الاستخدام السليم للمنصات الرقمية، وهو عنصر حاسم في نجاح أي تحول رقمي داخل المنظمات. فتوفر الموارد المادية والبشرية والاجتماعات الدورية يدل على وعي إداري بأهمية مواكبة التغيرات التكنولوجية بحلول عملية وآنية.

إذ تُعد الاستجابة السريعة للمشكلات الرقمية من أبرز مقومات الجاهزية المؤسسية، كما أن وجود قنوات للتفاعل الدوري (مثل الاجتماعات) يسهم في تيسير التغذية الراجعة وتحسين المنصات على ضوء الاحتياجات الواقعية للموظفين.

ومن زاوية أخرى، فإن الإشارة إلى رغبة الموظفين في استغلال المنصات تعكس وجود دافع داخلي مشترك يدعم التحول الرقمي، ويؤكد أهمية خلق بيئة يشعر فيها الموظف أن مشاكله مسموعة ومستجابة.

السؤال 7: هل تؤثر محدودية الكفاءات الرقمية على سرعة تنفيذ القرارات أو المهام الوظيفية؟

الجواب:

نعم، بالطبع تؤكد محدودية الكفاءات الرقمية، حيث تؤثر كثيرًا في اتخاذ القرارات والمهام الوظيفية. فالمسير تقع على عاتقه مهمة كبيرة من خلال الشفافية واستغلال التكنولوجيا باحترافية، ولهذا الموظف الكفاء يساعد المنظمة أو الإدارة على الرقي. فتقريبًا جميع موظفي المديرية يعملون في جو العمل الجماعي.

التحليل والتفسير:

تُظهر هذه الإجابة وعيًا دقيقًا بتأثير الكفاءات الرقمية على الأداء المؤسسي، إذ أن البطء أو الضعف في المهارات التقنية قد يؤدي إلى تأخير في تنفيذ المهام، أو إلى قرارات غير دقيقة بسبب ضعف في معالجة البيانات أو في استخدام المنصات.

والملاحظ هنا هو الاعتراف الصريح بأن التحول الرقمي لا يمكن أن ينجح دون وجود كفاءات قادرة على استغلال الأدوات الرقمية بفعالية واحترافية، وأن هذا الأمر أصبح معيارًا في تقييم الأداء المهني.

كما أن الإشارة إلى أهمية العمل الجماعي تكشف عن عنصر موازن، حيث تسهم الفرق التعاونية في سد الفجوات مهارية، من خلال تبادل المعرفة وتكامل القدرات. ورغم أهمية الكفاءة الفردية، فإن بيئة العمل الجماعي تُعد وسيلة ناجعة لتعزيز الجاهزية الرقمية الشاملة.

السؤال 8: هل تشجعون ثقافة "التعلم الرقمي الذاتي" في أوساط الموظفين؟

الجواب:

نعم، من أسباب نجاح المنظمات هو اكتساب المهارات والتعلم الذاتي من خلال التكوينات الفردية التي يقوم بها الموظف، فهو السبيل الوحيد للنجاح وتكوين الموظف. السيد المدير يفتح الآفاق للمسيرين على المنصات الرقمية، والتكوين الذاتي أو التعلم الرقمي، فالفرصة متاحة لجميع موظفي المديرية دون استثناء، وهذا ما توليه الدولة الجزائرية.

التحليل والتفسير:

تبرز هذه الإجابة توجهاً مؤسسياً واضحاً نحو تعزيز ثقافة التعلم المستمر والذاتي، وهي من الركائز الأساسية في مواكبة التحول الرقمي. فالعالم الرقمي يتغير بسرعة، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تواكب هذا التغير إلا بترسيخ ثقافة التعلم الذاتي.

إن تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي لا يعني فقط تطوير المهارات التقنية، بل يعكس أيضاً تحولاً في فلسفة الإدارة نحو تمكين الفرد وتحمله جزءاً من مسؤولية نموه المهني.

وتشير عبارة "الفرصة متاحة للجميع دون استثناء" إلى عدالة في تمكين الموارد البشرية، وتكافؤ في الوصول إلى أدوات التطوير. وهذا يتماشى مع التوجهات العالمية التي تدعو إلى تمكين الموظف كمحور فاعل في التحول الرقمي، لا كمتلقي فقط.

السؤال 9: كيف تؤثر هذه الجاهزية على التنسيق بين المديرية والمؤسسات التربوية عبر المنصات؟

الجواب:

تؤثر هذه الجاهزية على جودة وفعالية التنسيق من خلال سرعة تبادل المعلومات مثل التعليمات، والتقارير وغيرها، ودون نسيان دقة البيانات والتقارير وتقليل العبء الإداري دون الحاجة إلى الاتصالات الهاتفية والفاكس وغيرها من الوسائل التقليدية. حيث كلما كانت الجاهزية الرقمية أقوى، كان التنسيق أكثر سلاسة وشفافية وفعالية.

التحليل والتفسير:

تعكس هذه الإجابة فهمًا ناضجًا لأثر الجاهزية الرقمية في تعزيز التواصل البيني والوظيفي داخل المنظومة التربوية. إذ أن توفر بنية رقمية فعالة، ينعكس مباشرة على سرعة اتخاذ القرار، دقة المعلومات، وتقليل الزمن الإداري الضائع. وتتوافق هذه المعطيات مع الدراسات التي تؤكد أن الرقمنة لا تُسرّع فقط سير العمليات، بل تحسّن جودة الأداء المؤسسي عبر تقنيات التوثيق، وأرشفة المعلومات، والربط الفوري بين الفاعلين.

ومن جانب آخر، فإن التخلص من الوسائل التقليدية (كالهواتف والفاكسات) لا يعني فقط الحد من البيروقراطية، بل أيضًا تقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز الشفافية في التعاملات، وهي أهداف مركزية في استراتيجيات الحوكمة الرقمية.

السؤال 10: ما رؤيتكم المستقبلية لتطوير مهارات الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي بشكل أفضل؟

الجواب:

رؤيتنا المستقبلية تقوم على أساس التمكين التدريجي، والتعلم المستمر، والتحفيز، وكذلك خلق بيئة عمل رقمية مرنة، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على استغلال الوسائط الإلكترونية، ونشر الوعي الرقمي لديهم، توفير مصلحة أو جناح خاص بالرقمنة، تبسيط واجهات المنصات المستخدمة، وتقديم دعم فني سريع ومتاح للجميع. تقريبًا جميع موظفي التربية لديهم حسابات خاصة بهم، خاصة الأساتذة ومدراء المدارس.

التحليل والتفسير:

تشير هذه الإجابة إلى تبني رؤية شاملة لتطوير رأس المال البشري الرقمي، تجمع بين التمكين، التحفيز، التبسيط، والدعم المستمر، وهي عناصر تتكامل فيما بينها لتشكيل بيئة رقمية صحية.

إن التمكين التدريجي يُعد أكثر نجاعة من التحول المفاجئ، لأنه يسمح للموظفين بالتكيف حسب وتيرتهم الخاصة، في حين يعزز التحفيز الداخلي الدافعية لتبني أدوات جديدة. كما أن وجود "مصلحة خاصة بالرقمنة" يدل على تجسيد هيكلية لثقافة التحول الرقمي، وهو توجه استراتيجي يضمن الاستمرارية والتطوير.

وأخيراً، فإن الرؤية المستقبلية المذكورة تنسجم مع المعايير الدولية للجهازية الرقمية في التعليم، والتي تؤكد على أهمية دعم جميع فئات الموظفين، وتوفير أدوات سهلة الاستعمال، وتبني فلسفة "الموظف الرقمي الفاعل" كعماد للمؤسسة العصرية.

ثالثاً : نتائج الدراسة

1. ساهمت الرقمنة بشكل فعّال في الانتقال من أساليب الاتصال التقليدية إلى أساليب رقمية سريعة ومرنة، مما حسّن من تدفق المعلومات داخل المديرية.
2. أسهمت المنصات الرقمية في تعزيز التنسيق بين مختلف مصالح المديرية، مما أدى إلى تحسين الاتصال الأفقي والعمودي داخل الهيكل الوظيفي.
3. وقرت الرقمنة للموظفين إمكانية الوصول إلى بياناتهم المهنية بطريقة آمنة ومباشرة، مما دعم مبدأ الشفافية وسهّل عمليات التسيير الإداري.
4. ساهمت الأدوات الرقمية في ترسيخ العدالة الوظيفية عبر تقليص التدخلات البشرية في معالجة المسار المهني للموظف.
5. فتحت الرقمنة قنوات تواصل جديدة مع البيئة الخارجية، خاصة من خلال فضاء أولياء التلاميذ، مما عزز العلاقة بين المؤسسة التربوية والمجتمع.
6. ساهمت الرقمنة في تسريع إجراءات الاتصال الإداري، من خلال تقليص الزمن اللازم لمعالجة المعطيات والردود بين مختلف المصالح.
7. أدت الرقمنة إلى تقليص عدد الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، وساهمت في تحسين دقة المعلومات المتبادلة داخل المديرية.
8. عززت الرقمنة ثقافة استخدام التكنولوجيا لدى الموظفين، ودفعت نحو تطوير كفاءاتهم الرقمية للتكيف مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.

9. ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تخفيف الضغط البيروقراطي وتقليص التراكم الورقي، مما أتاح بيئة عمل أكثر مرونة وكفاءة.

10. كشفت الدراسة عن وجود تفاوت في التكيف مع الرقمنة بين مختلف فئات الموظفين، حيث واجه البعض صعوبات تقنية أو مقاومة للتغيير، مما يستدعي برامج تكوين وتدريب مستمرة.

رابعاً : نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1. الفرضية الأولى: "تُساهم الرقمنة في تحسين الاتصال الوظيفي داخل المؤسسات التربوية".

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة أثرت بشكل إيجابي على أنماط الاتصال الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية البيض، إذ ساهمت في تسريع نقل المعلومات، وتسهيل عملية التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المديرية، خاصة بين الإدارات الفرعية والمديريات الجهوية والمركزية. كما ساعدت الوسائط الرقمية الحديثة على تقليص الوقت والجهد، وتقليل الأخطاء في المعاملات الإدارية، مما يدل على تحقق هذه الفرضية بشكل كبير.

2. الفرضية الثانية: "تواجه المؤسسات التربوية عراقيل تحدّ من فعالية الاتصال الرقمي".

أكدت الدراسة صحة هذه الفرضية من خلال ما كشفته نتائج المقابلات الميدانية، حيث تبين أن المؤسسات التربوية لا تزال تواجه عدة تحديات تعيق فعالية الاتصال الرقمي، من أبرزها:

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية،
- نقص التجهيزات الإلكترونية،
- محدودية التكوين والتدريب الرقمي لدى الموظفين.

هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى بطء في تنفيذ برامج الرقمنة وتعوق تحقيق الاستفادة القصوى من أدوات الاتصال الرقمي.

3. الفرضية الثالثة: "يرتبط نجاح الرقمنة بمدى جاهزية وتكوين الموارد البشرية".

النتائج الميدانية أظهرت أن تأهيل وتكوين الموارد البشرية يعد عنصرًا حاسمًا في نجاح الرقمنة، إذ تبين أن هناك علاقة وثيقة بين كفاءة العاملين في استخدام الوسائل الرقمية ومدى فعالية الاتصال الوظيفي داخل المؤسسات التربوية. فالجهات التي تمتلك موظفين مكوّنين رقمياً وذوي كفاءة تقنية، أظهرت مرونة وفعالية أكبر في استخدام أدوات الرقمنة، مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من نقص في التكوين الرقمي. وبذلك، تتحقق هذه الفرضية أيضاً بشكل واضح.

خامساً : نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية:

1. ساهمت الرقمنة بشكل فعال في الانتقال من أساليب الاتصال التقليدية إلى أساليب رقمية سريعة

ومرنة، مما حسن من تدفق المعلومات داخل المديرية.

❖ المقاربة التكنولوجية:

تؤكد هذه النتيجة فعالية التكنولوجيا الرقمية في تجاوز القيود الزمانية والمكانية المرتبطة بالاتصال الورقي، كما تبرز كيف أن إدماج الأدوات الرقمية ساعد في تعزيز سرعة تدفق المعلومات ودقتها.

2. وفّرت الرقمنة للموظفين إمكانية الوصول إلى بياناتهم المهنية بطريقة آمنة ومباشرة، مما دعم مبدأ

الشفافية وسهّل عمليات التسيير الإداري.

❖ مقارنة الأمن المعلوماتي + المقاربة التشاركية:

توضح أهمية تأمين المعطيات المهنية وحماية الخصوصية، كما تدعم هذه النتيجة إشراك الموظف في متابعة وضعه المهني، ما يعكس شفافية النظام الرقمي.

3. كشفت الدراسة عن وجود تفاوت في التكيف مع الرقمنة بين مختلف فئات الموظفين، حيث واجه

البعض صعوبات تقنية أو مقاومة للتغيير، مما يستدعي برامج تكوين وتدريب مستمرة.

❖ المقاربة السوسولوجية + مقارنة التغيير التنظيمي:

تعكس هذه النتيجة البعد الإنساني والاجتماعي للرقمنة، حيث يُظهر التفاوت في المهارات الرقمية ضرورة إدماج العامل البشري في التحول الرقمي، عبر مرافقة تدريبية تُمكنه من التأقلم.

الخطمة

خاتمة :

في نهاية هذه الدراسة التي تناولت موضوع "أثر الرقمنة على الاتصال الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية البيض"، يتجلى بوضوح أن الرقمنة لم تعد خيارًا تقنيًا بسيطًا فحسب، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الاتصال الوظيفي في المؤسسات العمومية. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد أدوات وتقنيات الاتصال الرقمي يساهم بشكل كبير في تسريع تدفق المعلومات، وتقليل الحواجز الزمنية والمكانية التي كانت تعيق التواصل داخل الإدارة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ومع ذلك، فإن العملية ليست خالية من التحديات والصعوبات التي تواجهها الجهات المعنية. فمن خلال تحليل بيانات المقابلات الميدانية، تبين أن هناك فجوة واضحة في الجانب البشري من التحول الرقمي، تمثلت في الحاجة إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى ضرورة توفير بنية تحتية تقنية قوية ومستقرة تضمن استمرارية الخدمات الرقمية وموثوقيتها. كما أظهرت الدراسة وجود مقاومة نوعية لدى بعض الأفراد تجاه التغيير، الأمر الذي يستدعي اعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تركز على بناء الوعي والثقة والقبول بين العاملين.

علاوة على ذلك، أكدت الدراسة على أهمية الرؤية الاستراتيجية الواضحة التي يجب أن تحكم عملية الرقمنة، بحيث تكون متكاملة مع أهداف المؤسسة وأولوياتها الوظيفية، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية والموارد المتاحة. فبدون هذه الرؤية، قد تتحول جهود الرقمنة إلى مشاريع منفصلة وغير مترابطة، مما يحد من تأثيرها الإيجابي على جودة الأداء والاتصال.

وتجدر الإشارة إلى أن الرقمنة ليست هدفًا في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتمكين الإنسان من العمل بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، وتحقيق شفافية أعلى في الأداء الإداري. ولهذا، فإن الاستثمار في العنصر البشري، عبر التدريب المستمر والتأهيل التقني، يعد من العوامل الحاسمة لنجاح أي مشروع رقمي.

كما تحمل الدراسة في طياتها دعوة إلى مزيد من البحث والتطوير في هذا المجال، إذ لا تزال هناك العديد من المحاور التي تستحق الاستكشاف، مثل تأثير الرقمنة على ثقافة العمل، ودور القيادة في تسريع التحول الرقمي، وتقييم أثر الرقمنة على جودة التعليم والإدارة التربوية.

وفي ضوء هذه المعطيات، فإن هذه الدراسة تفتح آفاقاً واسعة أمام صناع القرار والمختصين للعمل على صياغة سياسات واستراتيجيات شاملة تدمج الرقمنة ضمن المنظومة الإدارية بشكل مستدام، يواكب التطورات التقنية العالمية ويخدم مصالح المجتمع المحلي. كما تأمل الدراسة أن تكون إضافة علمية قيمة تسهم في دعم جهود التحديث والإصلاح الإداري في الجزائر، وخاصة في قطاع التربية، الذي يمثل حجر الأساس في بناء مستقبل مشرق للأجيال القادمة.

توصيات الدراسة :

1. تعزيز التكوين المستمر في مجال الرقمنة: توصي الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية دورية لفائدة موظفي مديرية التربية لولاية البيض، بهدف رفع كفاءتهم الرقمية وتيسير اندماجهم الفعال في بيئة العمل الرقمية.
2. تحسين البنية التحتية الرقمية: تدعو الدراسة إلى تدعيم المديرية بمعدات معلوماتية حديثة، وشبكات اتصال فعالة، وأنظمة برمجية موحدة، لضمان سيرورة الاتصال الرقمي بشكل سلس دون أعطال تقنية متكررة.
3. تعزيز ثقافة التغيير الرقمي داخل المؤسسة: تنصح الدراسة بإطلاق حملات تحسيسية داخل المديرية لتشجيع الموظفين على تبني الرقمنة كخيار إستراتيجي لتحسين الأداء، والتقليل من مظاهر المقاومة أو التردد في استخدامها.
4. مأسسة نظم الاتصال الرقمي: توصي الدراسة بإدراج منظومات اتصال رقمية رسمية ومنتظمة بين مختلف مصالح المديرية، مع تحديد قنوات تواصل واضحة ومعايير موحدة لتبادل المعلومات إلكترونياً.
5. ضمان الأمن المعلوماتي وحماية المعطيات: تؤكد الدراسة على أهمية وضع إستراتيجية فعالة لحماية البيانات الرقمية للموظفين والمؤسسة، من خلال استعمال أنظمة الحماية (firewalls – antivirus – data encryption) واعتماد نسخ احتياطي منتظم.
6. إشراك المستخدمين في تصميم وتقييم الأنظمة الرقمية: توصي الدراسة بإشراك الموظفين في مراحل تطوير وتحديث نظم الرقمنة المعتمدة، لضمان توافقها مع احتياجاتهم وتسهيل تقبلها.
7. قياس الأثر الدوري للرقمنة على الأداء الإداري M: تدعو الدراسة إلى وضع آليات لتقييم أثر الرقمنة بشكل دوري، عبر مؤشرات كمية ونوعية تساعد في ضبط الانحرافات وتحسين الأداء الاتصالي داخل المديرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

المصادر العربية

أولاً: المعاجم، القواميس والموسوعات

1. رضا إبراهيم الملجي، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.

ثانياً: المؤلفات

1. بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
2. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
3. جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال: الوسائل، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
4. خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
5. الدكتور أحمد المحيسن، إدارة الاتصال الوظيفي وتنمية مهارات التواصل الفعال، دار الأمين للنشر والتوزيع، د.ب، 2017.
6. سعيد عبد الرحمن، إدارة التغيير والتحول الرقمي في المنظمات الحديثة، دار الفكر الجامعي، د.ب، 2019.
7. سلمان محمود العميان، السلوك الوظيفي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
8. عبد القادر الزين، الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، دار الخلدونية، الجزائر، 2020.
9. عيبر الرحباني، العالم الرقمي (الإلكتروني)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.

10. علي حسون، التحول الرقمي في المؤسسات العمومية: بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، 2021.
11. عمار بوحوش ومحمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطريقة إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
12. عمار عوايدي، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2002.
13. فاطمة بوغراة، إدارة المؤسسات التربوية في ظل التحولات التكنولوجية، دار الهدى، الجزائر، 2019.
14. فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
15. فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، الزهراء للفنون المطبعية، الخروب، قسنطينة، الجزائر، 2003.
16. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
17. ماريان ديانتره، إيلان زيلي، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية، دار الفجر للنشر، د.ب، د.س.
18. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
19. محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990.

ثالثًا: المقالات العلمية

1. أحمد الكبيسي، "تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية"، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008.
2. أحمد فرج أحمد، "الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها"، المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4، 2009.

3. سامية خواترة، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، أعمال الملتقى الدولي الافتراضي، الجزء 2، كنوز الحكمة، جامعة بومرداس، 2021.

4. نصر الله بوحميده، "أثر استخدام في الرفع من درجة التحصيل الدراسي لدى الطلاب"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، المجلد 5، العدد 3، 2017.

رابعًا: الرسائل الجامعية

1. سالم باشيوة، الرقمنة في المكتبات الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

2. محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2008.

3. فاطمة طويهي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت (SPE)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 2، 2014.

4. منصور بن عوض القحطاني، تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، 2016-2017.

5. نسيمه ضيف الله، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2017.

6. بوعطيط جلال الدين، الاتصال الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف، 2006.

7. عيساني صبرينة، واقع استخدام معلمي الطور الثانوي لاستراتيجيات التدريس الحديثة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2016.

8. نور اليقين محانية ومريم هناد، أثر استخدام وسائل الاتصال الرقمي على تحسين جودة الاتصال الداخلي: دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 قالم، مذكرة ماستر، جامعة قالم، 2024.

خامسًا: المؤتمرات والملتقيات والندوات العلمية

1. سامية خواثره، "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة"، أعمال الملتقى الدولي الافتراضي، جامعة بومرداس، 2021.

سادسًا: المواقع الإلكترونية

1. عرب يونس، "الإلكترونية الحكومة"، الموقع :
<http://www.arablam.gov/fgouvernement.htm>، تاريخ الزيارة: 2025/02/12.
2. حرز الله فؤاد حسن، الشروع في استخراج الوثائق عبر الإنترنت، الموقع <http://elmessa.com> :

المصادر الأجنبية

أولًا: المؤلفات

1. Alex Mucchielli, *Rôles ET communication dans l'organisation: connaissance du problème, applications pratiques*, Esf Editeur, Paris, 1991.
2. Lakhdar Sekiou, *Gestion de personnel*, Edition d'organisation, Paris, 1998.

الملاحق

ملحق رقم (1)

رموز التهميش ودلالاتها

رموز التهميش ودلالاتها

- الرمز (د.ت): دون سنة النشر.
- الرمز (د.ن): دون اسم ولقب الناشر.
- الرمز (د.م): دون مكان النشر.
- الرمز (د.ب): دون بلد النشر.

- الرمز (د. ط): دون طبعة.
- الرمز (د. ص): دون صفحة.
- الرمز (د. مج): دون مجلد.
- الرمز (د. ع): دون عدد.
- الرمز (تر): ترجمة.

ملحق رقم (2)

استمارة أسئلة

أداة المقابلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة

قسم : علوم إعلام و الاتصال



في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، بعنوان:

"الرقمنة في قطاع التربية وأثرها على الاتصال التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية البيض"

يسعدنا إجراء هذه المقابلة معكم بصفتكم المسؤول الأول عن تسيير الشؤون التربوية والإدارية على مستوى الولاية، وذلك بهدف جمع معطيات علمية حول واقع الرقمنة في المديرية وتأثيرها على أنماط وأساليب الاتصال التنظيمي.

نؤكد لكم أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا اللقاء ستستخدم لأغراض علمية فقط، مع الحفاظ التام على سرية البيانات واحترام خصوصية المشاركين.

نشكر لكم تعاونكم الكريم، ونتمنى أن تسهم إجاباتكم في إنجاح هذا العمل البحثي.

تحت إشراف الأستاذة

من اعداد الطالبتين :

* د. لقلوق

• سماح محبوب

• وفاء حمدون

أشكركم على تخصيص جزء من وقتكم الثمين للمشاركة في هذا اللقاء العلمي.

نتقل الآن، بإذنكم، إلى طرح أسئلة المقابلة، والتي تندرج ضمن ثلاثة محاور رئيسية كما ذكرنا.

نأمل أن تكون إجاباتكم صريحة وشفافة، لما لها من أهمية كبيرة في إثراء هذا العمل البحثي.

فهل نبدأ على بركة الله

المحور الأول: كيف أثرت الرقمنة على أساليب الاتصال التنظيمي داخل مديرية التربية لولاية البيض؟

1. كيف تصفون واقع الاتصال داخل المديرية قبل اعتماد الرقمنة؟

.....

.....

.....

.....

2. ما التغييرات التي طرأت على أساليب الاتصال بعد إدماج المنصات الرقمية؟

.....

.....

.....

.....

3. إلى أي مدى ساهمت منصة الرقمنة (numerisation.education.gov.dz) في تحسين تدفق

المعلومات؟

.....

.....

.....

.....

4. هل تستخدمون منصة تسيير الموارد البشرية الرقمية في التواصل الإداري الداخلي؟ وكيف؟

.....

.....

.....

.....

5. كيف أثرت منصات مثل فضاء أولياء التلاميذ على العلاقة التنظيمية بين المديرية والمؤسسات التربوية؟

.....

.....

.....

.....

6. ما دور البريد الإلكتروني المهني ومنصات تبادل الوثائق في تحسين التنسيق الإداري؟

.....

.....

.....

.....

7. هل ساعدت الأرضية الرقمية الوطنية في تسهيل الاتصال بينكم وبين وزارة التربية؟

.....

.....

.....

.....

8. كيف يتم استخدام هذه المنصات في إعداد الاجتماعات أو اتخاذ قرارات تنظيمية؟

.....

.....

.....

.....

9. هل هناك أساليب اتصال تقليدية تم التخلي عنها بعد اعتماد الرقمنة؟ ولماذا؟

.....

.....

.....

.....

10. ما مدى رضاكم عن فعالية هذه المنصات في تحسين الاتصال بين مختلف المصالح؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: ما أبرز التحديات التي تواجه تفعيل الاتصال الرقمي في مديرية التربية لولاية البيض؟

1. ما أبرز المشاكل التي تواجهكم عند استخدام منصة الموارد البشرية الرقمية؟

.....

.....

.....

.....

2. هل هناك أعطال متكررة في المنصات تؤثر على التواصل داخل المديرية؟

.....

.....

.....

.....

3. ما تقييمكم للبنية التحتية المعلوماتية المتوفرة لدعم هذا التحول الرقمي؟

.....

.....

.....

.....

4. هل جميع مصالح المديرية مرتبطة بشبكة الإنترنت بشكل مستقر؟

.....

.....

.....

.....

5. إلى أي مدى تعرقل مشاكل الصيانة أو ضعف التكوين التقني تفعيل هذه المنصات؟

.....

.....

.....

.....

6. هل واجهتم صعوبات في تكوين الموظفين على استخدام فضاء الأولياء أو منصة الرقمنة؟

.....

.....

.....

.....

7. ما التحديات المتعلقة بحماية البيانات وأمن المعلومات أثناء استخدام هذه المنصات؟

.....

.....

.....

.....

8. هل ترى أن المنصات المعتمدة حالياً تستجيب بشكل كامل لخصوصية العمل التربوي في الولاية؟

.....

.....

.....

.....

9. ما تأثير انقطاعات الكهرباء أو الشبكة على استمرارية الاتصال الرقمي؟

.....

.....

.....

.....

10. ما اقتراحاتكم لتحسين أداء هذه المنصات وتجاوز العقبات الموجودة حالياً؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: كيف أثرت جاهزية الموارد البشرية في القطاع التربوي على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي؟

1. كيف تقيّمون جاهزية الموظفين لاستخدام المنصات الرقمية في عملهم اليومي؟

.....

.....

.....

.....

2. هل تلقى الموظفون تكوينات كافية في مجال الرقمنة (مثلاً على استخدام منصة الموارد البشرية)؟

.....

.....

.....

.....

3. ما التحديات التي تواجه الموظفين في التعامل مع منصات مثل فضاء الأولياء؟

.....

.....

.....

.....

4. هل هناك تفاوت بين الموظفين من حيث التكيف مع الرقمنة (العمر، التكوين، الخبرة...)?

.....

.....

.....

.....

5. هل تلاحظون مقاومة من بعض الموظفين في تبني أدوات الاتصال الرقمي؟ كيف يتم التعامل معها؟

.....

.....

.....

.....

6. ما مدى توفر الدعم الفني الداخلي لمساعدة الموظفين في استخدام المنصات الرقمية؟

.....

.....

.....

.....

7. هل تؤثر محدودية الكفاءات الرقمية على سرعة تنفيذ القرارات أو المهام التنظيمية؟

.....

.....

.....

.....

8. هل تشجعون ثقافة "التعلم الرقمي الذاتي" في أوساط الموظفين؟

.....

.....

.....

.....

9. كيف تؤثر هذه الجاهزية على التنسيق بين المديرية والمؤسسات التربوية عبر المنصات؟

.....

.....

.....

.....

10. ما رؤيتكم المستقبلية لتطوير مهارات الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي بشكل أفضل؟

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (3)

صور مقابلة الباحثين مع

السيد مدير التربية



السيد قريشي عبد الباسط - مدير التربية لولاية البيض



من المقابلة مع السيد مدير التربية