



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 – قالمة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
شعبة: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

الموضوع

التحول الرقمي وأثره على فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية
- دراسة ميدانية بولاية قالمة -

إشراف الأستاذة:
حنان كناش

إعداد الطالبة:
• نجوى شطبي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بن فرحات غزالة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
كناش حنان	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
العبد شريفة	أستاذ محاضر - ب -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا العمل، نحمد الله عز وجل على نعمته التي من علينا فهو العلي القدير.

ونجد لزاما علينا أن ننسب الفضل إلى أهله وفاءا وعرفانا فأتقدم إلى الأستاذ المشرف "أ/" كناش حنان بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما بذلته من جهد و تحملت من مشقة جعلها الله في ميزان حسناتها، وأشكرها أن تفضلت و قبلت الإشراف على هذه المذكرة، وعلى طيب تعاملها و تقديم نصائحها و توجيهاتها طيلة فترة إنجاز هذا العمل، فلها مني كل الشكر و التقدير و أسأل الله أن يجازيها عني كل خير وأنا العارفة بفضلها، المستضيئة بقدرها العاجزة عن شكرها، قد حررت هذه السطور بلسان الإمكان سائلة المولى عز وجل أن يجعلني و إياها من أهل القرآن، و أن يرزقني و إياها الفردوس الأعلى من الجنان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين شرفوني بمناقشة هذه المذكرة، وكل ما بذلوه من جهد وعناء لقراءة مضمون المذكرة وتصويبهم لها.

والشكر موصول إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة 08 ماي 1945 قالمة الذين كانوا عوناً لي بنصحهم وعطائهم طيلة المشوار الجامعي وكل الزملاء والأصدقاء وكل من ساندني ومد لي يد العون لإعداد هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

- نجوى شطبي -

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الذي يفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي منه
أفضل ما خطت الأقلام سبحانه تعالى، أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل
الأصدقاء والأحباب، إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة.

- نجوى شطيبي -

الفهرس

فهرس المحتويات	
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	قائمة الجداول والأشكال
(أ-ج)	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفهمي والمنهجي للدراسة	
(05)	تمهيد:
(06)	أولاً : الاطار المفهمي للدراسة
(06)	1- الإشكالية
(07)	2- الفرضيات
(08)	3- أسباب اختيار الموضوع
(08)	4- أهمية الدراسة
(09)	5- أهداف الدراسة
(09)	6- تحديد مفاهيم الدراسة
(21)	7- الدراسات السابقة
(29)	8- المقاربات النظرية
(35)	ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة
(35)	1- منهج الدراسة
(36)	2- تقنيات جمع البيانات
(39)	3- مجالات الدراسة
(42)	خلاصة
الفصل الثاني: التحول الرقمي	
(44)	تمهيد
(45)	أولاً: ماهية التحول الرقمي
(45)	1- نشأة التحول الرقمي
(46)	2- أبعاد ومبادئ التحول الرقمي

(48)	3- خصائص وأهداف التحول الرقمي
(52)	4- مجالات وتقنيات التحول الرقمي
(55)	5- أنواع ومستويات التحول الرقمي
(57)	ثانيا : التحول الرقمي ومتطلبات نجاحه
(57)	1- أهمية التحول الرقمي
(57)	2- خطوات تطبيق التحول الرقمي
(60)	3- التحول الرقمي في المؤسسات
(63)	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: فعالية الأداء التنظيمي	
(65)	تمهيد
(66)	أولا : الفاعلية التنظيمية
(66)	1-أهمية الفاعلية التنظيمية:
(66)	2- نظريات الفاعلية التنظيمية:
(71)	3- أبعاد ومعايير الفاعلية التنظيمية
(73)	4-مؤشرات الفاعلية التنظيمية
(74)	5- أنماط الفاعلية التنظيمية
(75)	ثانيا : الأداء التنظيمي
(75)	1- أهمية الأداء التنظيمي و خصائصه
(77)	2-عناصر الأداء التنظيمي و محدداته
(79)	3-أبعاد الأداء التنظيمي و أنماطه
(82)	4-العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي وأساليب تحسينه
(84)	5-إدارة وتقييم الأداء التنظيمي
(86)	6-متطلبات نجاح الأداء التنظيمي و معوقاته
(88)	ثالثا : فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي
(88)	1- التحول الرقمي والممارسة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية
(89)	2/ جودة الخدمات التربوية والإدارية المقدمة في ظل التحول الرقمي

(90)	3/ أهم الرهانات التي تواجه تحقيق الفاعلية في الأداء الرقمي داخل المؤسسات التربوية:
(92)	خلاصة
الفصل الميداني	
(94)	أولاً: عرض و تحليل و تفسير البيانات
(109)	ثانياً: تفسير نتائج الدراسة في ضوء النظريات
(111)	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
(111)	رابعاً: النتائج العامة
(112)	خامساً: المقترحات والتوصيات
(113)	سادساً: صعوبات الدراسة
(115)	الخاتمة
(117)	الملاحق
(136)	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دور التقنيات الرقمية في تطور مراحل عملية التحول الرقمي	(14)
02	يمثل أبعاد الأداء التنظيمي	(80)

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(94)
02	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	(94)
03	توزيع أفراد العينة حسب وفق المستوى التعليمي	(95)
04	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	(95)
05	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(96)
06	مدى التحكم في استخدامات الإعلام الآلي	(96)
07	يوضح الاعتماد على الأنظمة المعلوماتية في التسيير الإداري والتربوي	(97)
08	يوضح المجالات التي تستخدم فيها الأنظمة الرقمية	(97)
09	يوضح مدى تلقي أفراد العينة تكويناً على استخدام الأنظمة المعلوماتية	(98)
10	يوضح مدى وجود المشرفين المختصين في الرقمنة داخل المؤسسات التربوية	(98)
11	يوضح مدى الاستغناء عن الملفات الورقية أثناء استخدام الرقمنة	(99)
12	يوضح مدى تأثير الرقمنة في تعزيز الأداء الوظيفي	(99)
13	يوضح مدى خلق التحول الرقمي لجو من التفاعل بين الموظفين	(99)
14	يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تحسين كفاءة العمل	(100)
15	يوضح مدى وجود احترام للوقت أثناء إنجاز المهام من خلال الرقمنة.	(100)
16	يوضح مدى مساهمة الرقمنة في التقليل من الأخطاء	(100)
17	يوضح مدى مساهمة اعتماد الأنظمة الرقمية في تقليص الأعباء وتخفيف الجهود المرتبطة بالمهام الإدارية والتربوية	(14)
18	يوضح مدى مساعدة الرقمنة في اتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة	(108)
19	يوضح مدى تطور الموظفون أدائهم.	(101)
20	يوضح مدى انعكاسات التحول الرقمي	(102)
21	يوضح مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص	(103)

(103)	يوضح مدى تلّبية برامج التّحول الرقمي الحاليّة الفعليّة للمؤسسة التّربوية من حيث الوسائل التّقنيّة، التّأطير البشري والموارد الرّقمية	22
(103)	يوضح مدى ملائمة الموارد الرّقميّة المستخدمة في فعالية العملية التعليمية	23
(104)	يوضح مدى مساهمة الرّقمنة في إضفاء الشّفافية على التسيير	24
(104)	يوضح مدى توفير المؤسسة لبيئة آمنة لحفظ البيانات الرّقميّة	25
(105)	يوضح مدى توفر المؤسسة التّربويّة على منصّة رقميّة تمكّن من رفع انشغالات واحتياجات الموظفين بشكل منظم	26
(105)	يوضح مدى مساهمة استخدام المنصّة الرّقمية في تحسين التّواصل داخل المؤسسة	27
(106)	يوضح مدى سرعة تدفق الأنترنت في المؤسسة	28
(106)	يوضح مدى صعوبة الولوج للمنصّات الرّقمية الخاصّة بقطاع التّربية الوطنيّة	29
(107)	يوضح مدى توفّر المؤسسة التّربوية على التجهيزات التّقنيّة الكافيّة	30
(107)	يوضح مدى تبنيّ المؤسسة برامج تكوينيّة تطبيقية على استخدام تقنيّات الإعلام الآلي والرّقمنة	31
(107)	يوضح مدى وجود دعم فنيّ داخل المؤسسة في حال مواجهة مشكلة تقنيّة أو رقميّة	32
(108)	يوضح مدى كفاية المدّة الزّمنيّة المخصّصة لإنجاز المهام ومختلف العمليّات الرّقميّة	33
(108)	يوضح مدى وجود تنسيق بين مختلف الهيئات التّربويّة (إدارة، أساتذة وأولياء) حول كافيّة استخدام المنصّات ومتابعة الأداء الرّقمي	34
(109)	يوضح مدى قدرة السّياسة المنتهجة في تطبيق التّحول الرقمي في قطاع التّربية على تحقيق أهدافه	35

مقدمة

المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات تكنولوجية هائلة أسهمت في إعادة تشكيل ملامح النظم الإدارية والتنظيمية في مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع التربية والتعليم. وقد أفرز هذا التطور ظهور ما يُعرف بالتحول الرقمي، الذي أصبح من أهم مرتكزات التحديث والتطوير في المؤسسات التربوية الحديثة. يُقصد بالتحول الرقمي إدماج التقنيات الرقمية في مختلف العمليات الإدارية والتعليمية، بما يشمل استخدام الأنظمة المعلوماتية والبرمجيات المتطورة، وتوفير بنية تحتية تقنية داعمة تسهم في تسريع الإجراءات وتحسين جودة الأداء التنظيمي والخدمات المقدمة.

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة المعاصر، وهو يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية والمعرفية المتاحة. ويرتبط الأداء التنظيمي بعوامل متعددة تشمل وضوح الأهداف، كفاءة القيادة، مرونة الهياكل التنظيمية، مدى تبني الابتكار والتكنولوجيا، وفاعلية نظم المتابعة والتقييم.

إن إدخال التحول الرقمي في المؤسسات التربوية لا يقتصر فقط على الجانب التقني، بل يمس مختلف جوانب العملية الإدارية والتعليمية، بدءاً من تسجيل التلاميذ إلكترونياً، مروراً بتسيير الموارد البشرية والمالية عبر الأنظمة المعلوماتية، وصولاً إلى دعم عمليات التدريس والتقييم من خلال المنصات الرقمية والتعلم الإلكتروني. هذا التوجه من شأنه أن يرفع من جودة التعليم، ويُحسن من مستوى التنسيق بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، كما يعزز من الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية.

غير أن تطبيق التحول الرقمي في قطاع التربية يواجه في الوقت ذاته جملة من التحديات، خاصة في السياق الجزائري، منها محدودية الإمكانيات التقنية في بعض المؤسسات، نقص التكوين المتخصص للكادر البشري، ضعف تدفق الإنترنت في المناطق النائية، إضافة إلى المقاومة الثقافية للتغيير في بعض الحالات.

وانطلاقاً من هذه الإشكالية، جاءت هذه الدراسة بهدف استقصاء مدى تأثير التحول الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية، والكشف عن أبرز الإيجابيات التي حققها هذا التحول، مع التطرق إلى العراقيل التي لا تزال تحد من بلوغ الفعالية المرجوة، من خلال تحليل آراء الفاعلين المباشرين في العملية التربوية والإدارية.

مقدمة

وعليه، تكتسي هذه الدراسة أهميتها من كونها تلامس إحدى الإشكاليات الراهنة في تطوير المنظومة التربوية الجزائرية، في ضوء التوجهات الحكومية الرامية إلى ترقية الأداء المؤسسي من خلال استثمار الإمكانيات التي تتيحها الثورة الرقمية.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي والمنهجي
للحراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

تمهيد:

يعد الفصل المفاهيمي والمنهجي خطوة أساسية في أي عمل علمي، حيث أنه يقدم صورة عن مختلف المفاهيم التي جاءت حول الظاهرة المدروسة، ويعرفها بطريقة تسمح بإزالة الغموض. أما الإجراءات المنهجية فترتبط بتوضيح مجموع الأدوات المستخدمة في الوصول إلى نتائج الدراسة. ولهذا فإننا في هذا الفصل سوف نتطرق لمناقشة مفهوم كل من: التحول الرقمي، الأداء التنظيمي والمؤسسة التربوية، ونحاول توضيح أبعاد كل منها، كذلك سنتعرض إلى المنهج المستخدم في الدراسة مع توضيح جميع الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة:

1- الإشكالية:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والسياسية بالإضافة إلى تقدم ملحوظ في مجالات التنمية المختلفة، خاصة في مجالات الاتصالات وتقنيات المعلومات، وقد ساعد هذا التقدم في الاتجاه نحو الإدارة الرقمية التي توفر فرصاً هائلة لتحقيق النجاح وتعزيز الشفافية والنزاهة.

لقد اعتمدت الأنظمة الحديثة على أساليب ووسائل جديدة لمواكبة التطور التقني والتكنولوجي مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات إلى جانب تطوير البنى التحتية اللازمة لتقليل تكاليف التشغيل وإنجاز المهام المطلوبة وتحقيق جودة الخدمات المقدمة.

نتيجة ذلك أصبح التحول الرقمي مطلباً أساسياً تسعى المؤسسات إلى تنبيه وتعزيز كفاءتها ورفع مستوى تنافسيتها، وتسهيل التواصل واتخاذ القرارات من خلال ما يتيح من تقنيات رقمية قادرة على إنتاج وتحليل بيانات جديدة وأنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وغيرها من التقنيات التي تساهم في تحسين تدفق المعلومات والمعرفة وتعزيز الابتكار.

وفي هذا السياق تسعى الجزائر كغيرها من الدول الأخرى إلى مواكبة التحولات التي فرضتها هذه الثورة التكنولوجية وتحديث أساليب عملها وتحويل قطاعاتها إلى النظام الرقمي وأصدرت النصوص القانونية والتشريعية التي تحدد الإطار العام لتطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي، وتوضح الإجراءات اللازمة لتنفيذه على مستوى جميع الأجهزة والمؤسسات وفق جدول زمني محدد تجسيدا للمخطط الحكومي الذي يهدف إلى الانتقال من الجهد الإداري إلى مرحلة التشغيل الإداري الرقمي.

وقد شمل هذا التحول المنظومة التربوية حيث سعت وزارة التربية الوطنية إلى إعادة النظر في الممارسات الإدارية والبيداغوجية للمؤسسات التربوية وتبني الرقمنة لتحسين أدائها وتعزيز مخرجاتها وهو ما يتطلب تسخير إمكانيات وموارد بشرية مدربة ومؤهلة.

وبناء على ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الآتي: هل يساهم التحول الرقمي في تحسين

فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التربوية في الجزائر؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1- كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة التربوية؟

2- هل هناك تناسب وتكامل بين البرامج المقررة لرقمنة قطاع التربية وحاجات المؤسسة التربوية؟

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

3- ماهي التحديات التي تواجهها عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة التربوية؟

2- الفرضيات:

إن البحث العلمي مرتبط بالفروض، و لا يمكن لأي بحث علمي تحقيق أهدافه دون فروض علمية مناسبة، لذلك فمن الضروري أن يقوم الباحث بوضع الفروض اللازمة لدراسته حتى تساعده في التوجه نحو الوقائع المراد دراستها، و تحديد العلاقة بين الموضوع المبحوث و الحقائق المتصلة به، خاصة و أن الفرضية منبثقة من التساؤلات الموجهة للبحث، لذلك تعد الفروض حلقة وصل بين العمل النظري و الميداني فالفروض تحدد مسار عملية البحث العلمي و ذلك من خلال توجيه الطالب لجمع البيانات و المعلومات المطلوبة، لان عملية جمع البيانات دون فرض مسبق إنما هي مجرد عملية تكديس للمعلومات لا جدوى منها، كما تساعد الفرضيات كذلك في عملية تصميم البحث و ذلك من خلال تحديد المناهج و الأساليب الملائمة لموضوع الدراسة، كما تزيد الفرضيات من قدرة الباحث على فهم الظاهرة المدروسة من خلال تفسير العلاقات بين المتغيرات و العناصر المكونة لهذه الظاهرة.

وتعرف الفرضية على أنها " تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة، وبالتالي فإن الفرضية عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة الدراسة"⁽¹⁾.

ومن هنا يمكننا تحديد الفرضية العامة للدراسة والفرضيات الجزئية كالآتي:

الفرضية العامة:

يساهم التحول الرقمي في تحسين فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التربوية في الجزائر.

الفرضيات الجزئية:

1- يساهم التحول الرقمي في تطوير العمليات الإدارية وتعزيز كفاءة العاملين مما يؤدي إلى رفع جودة التعليم والخدمات المقدمة في المؤسسة التربوية.

2- هناك تكامل بين البرامج والأهداف المسطرة لعملية التحول الرقمي والاحتياجات الفعلية للمؤسسة التربوية مما يساهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي لها.

3- يؤثر ضعف البنية التحتية للمؤسسات التربوية ونقص الكفاءة البشرية المؤثرة على فاعلية تطبيق التحول الرقمي بها.

(1) - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، دار صفاء، عمان، 2000، ص 69.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع "التحول الرقمي وتأثيره على فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التربوية" يعود إلى عدة أسباب منها:

- الاتجاه المتزايد نحو الرقمنة إذ أصبحت ضرورة للمنظمات التي تسعى إلى تحسين كفاءتها ومواكبة التطورات التكنولوجية والتنافسية العالية في الأسواق.
- التحولات الاقتصادية والإدارية التي أدت إلى الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في القطاعات المختلفة، فأصبح من الضروري دراسة تأثير التحول الرقمي على الإدارة العامة والأداء المؤسسي.
- تبني التحول الرقمي في جميع القطاعات الحكومية كجزء من خطط التنمية المستدامة وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات.
- التعرف على واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية وتشخيص أهم الصعوبات والتحديات التي تواجهها.
- تقديم حلول وتوصيات عملية للمؤسسات من أجل التطبيق الأمثل والفعال للتحول الرقمي.
- قلة الدراسات العلمية والأكاديمية التي تناولت موضوع رقمنة قطاع التربية والتعليم وهذا راجع إلى حداثة الموضوع.

4- أهمية الدراسة:

إن لكل بحث علمي له من الأهمية والقيمة العلمية ما يجعله يخص بالدراسة والتحليل، فأهمية هذه الدراسة تكمن من خلال أهمية وحداثة الموضوع بحد ذاته، فالتحول الرقمي من المواضيع المعاصرة التي أصبحت إلزاماً على كل القطاعات والمؤسسات مواكبتها خاصة مؤسسات التربية والتعليم. وهذا ما لاقى اهتماماً واسعاً في الآونة الأخيرة، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة أبعاد التحول الرقمي واستخداماته داخل المؤسسات التربوية ومدى تأثيره على فاعلية الأداء التنظيمي بها، وكيفية مساهمة استخدام استراتيجية التحول الرقمي وتبني الأنظمة الرقمية الحديثة في تحقيق الرؤى المستقبلية للمؤسسات التربوية ورفع جودة أداؤها.

بالإضافة إلى الأهمية العلمية الأكاديمية التي تقدمها هذه الدراسة، إذ تساهم في إثراء المعرفة حول دور التكنولوجيات الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي ومساعدة الباحثين في فهم العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المؤسسات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

5- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بمعرفة مدى تأثير التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي للمؤسسة التربوية خاصة أن التحول الرقمي أصبح عنصر فعال وأساسي تعتمد عليه المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها.

- تحديد العوامل المؤثرة في نجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات
- دراسة تأثير استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة على الأداء المؤسسي
- الرغبة في كشف الاستراتيجيات الرقمية المتبعة لتعزيز المنظومة التربوية وتأثير ذلك على مخرجات هذه المنظمة.

- التعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية أثناء تبني التحول الرقمي وكيفية التغلب عليها.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم التحول الرقمي:

- المفهوم اللغوي: يشير مفهوم التحول الرقمي في اللغة إلى الجمع بين لفظتين: "التحول" و"الرقمي". - "التحول" يدل لغويًا على التغير والانتقال من حال إلى حال، أو من وضع إلى آخر، ويُستعمل للدلالة على التبدل سواء كان كليًا أم جزئيًا⁽¹⁾
- أما "الرقمي"، فهو منسوب إلى "الرقم"، أي العدد، ويُراد به ما يعتمد على المعالجة العددية أو التقنية باستخدام الأرقام، خصوصًا الثنائية منها (0 و1) كما هو معمول به في نظم المعلومات الحديثة⁽²⁾.

(1) جمال الدين ابن منظور: "لسان العرب"، دار صادر، بيروت: ج. 11، 2003، ص160.

(2) مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، دار الدعوة، القاهرة، 2004، مادة "رقم"، ص. 356.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

• المفهوم الاصطلاحي:

- يتم تعريف التحول الرقمي بأنه: "الاستثمار في الفكر والتغيير في السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير، لخدمة المستفيدين بشكا أسرع عن طريق ترك الأساليب التقليدية أو تطويرها"⁽¹⁾.

- ويعرف أيضا بأنه "اعتماد التكنولوجيا من أجل تفعيل شامل للأداء أو تغيير نظرة المنظمة"⁽²⁾.

- إن التقنيات الرقمية تعمل على جانب نماذج أعمال واستثمارات جديدة وكذلك خلق فرص أعمال جديدة فليس معنى أن التحول الرقمي من منطلق الاعتماد على الحاسوب يلغي عمل الإنسان إن دور التحول الرقمي هو إنقاص العمل الرتيب بالمقابل زيادة فرص الابتكار والتطوير لتسريع العمل اليومي فالتحول الرقمي من هذا المنطلق يعني أنه: "التحول السلس من طريقة عمل معروفة إلى نموذج عمل آخر عن طريق التغيير في الهيكل، الأفكار والأعمال وذلك من أجل خلق قيمة جديدة تعجز عن تحقيقها المؤسسات التقليدية بمواردها المحدودة"⁽³⁾.

- التحول الرقمي يركز على "محور الاهتمام بالفرد في ظل التطور السريع للتكنولوجيا من خلال التدريب والتطوير وتشجيع الابتكار والإبداع وهذا ما توفره البيئة الرقمية، فعملية التحول الرقمي تتطلب وجود مناخ عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات"⁽⁴⁾.

(1) - شيماء تباري وآخرون، "التحول الرقمي للمؤسسات الخدمائية" دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبية، الجزائر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021-2022، ص 25.

(2) - El mahjoub Slioui, "La conduite du changement et son Impact sur La Transformation Numérique des Organisation", mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en gestion, canada Université du Québec à Trois-Rivières, Octobre 2020, p 22.

(3) - El mahjoub Slioui, I BIDEM.

(4) - جميلة سلايمي، يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، جامعة تيارت، مج:10، ع:02، سبتمبر 2019، ص 948.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

عرفته شركة IDC "هو عملية مستمرة، والتي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة وخدمات تمزج مع سلسلة من الأعمال الرقمية واليدوية لتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت"⁽¹⁾.

إن تركيز المؤسسات في استقطاب التكنولوجيا إنما يظهر أهميتها نظرا لما تقدمه من فائدة على ثقافة الابتكار فنظم الأعمال المعتمدة على الرقمنة تكون أكثر مرونة منه في المؤسسات التقليدية.

إن التحول الرقمي باعتباره اعتماد التكنولوجيا الرقمية فهو من منطلق نظر بعض الباحثين عملية التغيير التنظيمي حيث تم تعريفه: «إن شيوع التكنولوجيا الرقمية يحفز على التغيير التنظيمي، مما يمكن للمؤسسات مزج التقنيات الرقمية مع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لذا فهو يعمل على تغيير جذري داخل المنظمة وتأثير غير عادي على الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية»⁽²⁾.

ويعرف أيضا "التحول الرقمي هو عملية تغيير جذري أو تدريجي يبدأ باعتماد التقنيات الرقمية وكيفية استخدامها ثم يشمل هذا التحول التغيير التنظيمي للمؤسسة وكيفية البحث عن القيمة"⁽³⁾.

إن بروز مجتمع المعرفة أظهر مدى اعتماد الإنسان على المعلومات ودورها الكبير في عملية اتخاذ القرار، ودور الوسائط الرقمية في عملية نقل وتحليل وتخزين البيانات ودور كل منهما في تغيير عملية ووظيفة الاتصال.

- "إن هذا التحول في الوعي والمدعوم بالتكنولوجيا دفع بالحكومات إلى مجازة الفكر الإبداعي للإنسان والعمل على إشراكه في إيجاد القيمة المضافة وإيجاد خدمات تزيد في تعزيز التجربة الشخصية المتميزة للأفراد مواطنين كانوا أم متعاملين أو موظفين"⁽⁴⁾.

(1) - خدوج التجاني، يمينة التجاني، "أثر التحول الرقمي على القطاع البنكي"، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي وكالة نقرت، ورقة مقدمة في الملتقى الافتراضي حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم المنافسة وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021، ص 349.

(2) - أحمد كاظم إدريس، ورود قاسم جبر، "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي للمصرف" دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة لمحافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، مج:16، ع:30، 65 يناير 2021، ص 207.

(3) - Emily Herniette&al, "Digital Transformation Challenges", Mediterranean Conference on Information Systems, 2016, on <http://aisel.aisent.org/mcis2026/33>.

(4) - علي محمد الخوري، "الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات"، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط2، 2021، ص 38-39.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- ويعرفه A. BITTENDER: "هو امتزاج التكنولوجيا الرقمية والمهارات والخبرات مع تقنيات الكمبيوتر وعلوم الإدارة الحديثة" ويعرفه J. FITZGIRAL: "الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها"⁽¹⁾.

- إن التحول الرقمي للمنظمة يقدم فرصا جديدة نحو التوسع الرقمي وتحقيق الكفاءة لما تتطوي عليه التقنيات الرقمية من سرعة في معالجة البيانات وكذلك انعكاسات الرقمنة باعتبارها من أوجه ظاهرة التحول الرقمي والتي ساهمت في توفير الوقت والجهد، وخلق نماذج عمل جديدة أدت إلى تسهيل الإجراءات وتبسيط العمليات. لذلك أصبح التغيير نحو الرقمنة نموذج حتمي فحسب دراسة مؤسسة MACKINSEY الأمريكية «فإن نسبة 85% من العدد الكلي للعينة أكدوا على أن الرقمنة خلال الجائحة ساهمت في صمود ونجاح منظماتهم بنسبة قدرت ب 24% لذلك فإن الاستثمار في التقنية الرقمية واعتمادها كأساس نحو التطور هو جوهر عملية التحول الرقمي"⁽²⁾.

- التحول الرقمي أو الرقمنة هو العملية التي يتم فيها تحويل المواد الغير رقمية كالكتب والمخطوطات جرائد، مواد سمعية وبصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات... التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية القائم على التغيير المرتبط باستخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة"⁽³⁾.

- ويعرفه Doug Huges (أي التحول الرقمي): "هو إجراء التحويل المحتوى الفكري المتاح على وسائط تخزين تقليدي مثل المقالات، الدوريات، الكتب والمخطوطات، والخرائط وغيرها، إلى شكل رقمي "وهو نفس تعريف المكتبة الوطنية الكندية"⁽⁴⁾.

(1) - أحمد كاظم إدريس، "مرجع سابق"، ص 208.

(2) - Moulay Bouabdallah, "Digital Tranformation Challenges", Algeria: university MEDEA Algerian journal of Economic and Finance, vol:09, n:02, Septemre, 2022, p 71.

(3) - صورية بوطرفة، ملاك بوعمران، "التحول الرقمي-الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية-"، ورقة مقدمة في الملتقى الافتراضي الوطني حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021، ص 12.

(4) - فاطمة الزهراء فرحات، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة-دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك لمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاتصال، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2019-2020، ص 62.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

• المفهوم الإجرائي:

يُقصد بالتحول الرقمي إجرائيًا: جملة العمليات والجهود التي تعتمدها المؤسسة التربوية لإعادة تنظيم هياكلها الإدارية والتربوية، وتطوير أدواتها، وتحديث أنماطها التشغيلية، من خلال توظيف التقنيات الرقمية (مثل الحوسبة السحابية، الإنترنت، الأنظمة الذكية، الرقمنة، الأتمتة)، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات التربوية، وتيسير الإجراءات الإدارية، ورفع فاعلية الأداء التنظيمي.

لقد ارتبط مفهوم التحول الرقمي بمصطلحين إداريين بحيث اعتبرهما بعض الباحثين من مرادفات المصطلح وهما الرقمنة والإدارة الإلكترونية:

إن ظاهرة الرقمنة أو الرقمنة التي عملت على التغيير الفكري البشري والأداء المؤسسي كمصطلح ترجع جذوره التاريخية إلى المصطلح اللاتيني DIGITALIS¹ والذي اشتقت منه اللغة الإنجليزية مصطلح DIGITAL، والذي يقابله مصطلح NUMIRIQUE في اللغة الفرنسية، وهي نفس الدلالة المعنوية لمصطلح رقمي باللغة العربية.

ب- مفهوم الرقمنة:

• **المفهوم اللغوي:** عند البحث عن مرادف هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية يقابله مصطلحان يتشابهان في الظاهر يختلفان في المعنى، فالمقصود بالرقمنة هو "تحويل البيانات التناظرية المادية إلى صيغة رقمية يمكن للحاسوب التعامل معها وهنا بهذا المعنى يكون اللفظ باللغة الإنجليزية digitization وكمثال على ذلك: الاستثمارات الورقية التي كانت تملأ يدويا تم تحويلها لصيغة رقمية يتم ملؤها عن طريق الحاسوب"⁽¹⁾، وذلك من أجل ربح الوقت وتقليل الجهد والتكلفة.

• **المفهوم الاصطلاحي:** الرقمنة كعملية فيقابلة باللغة الإنجليزية digitalisation والتي تعني: "الاستفادة من المعلومات والعمليات الرقمية لزيادة الكفاءة والفعالية ومن أمثله ذلك الهوية البيومترية، الدفع عن بعد، التجارة الإلكترونية وغيرها"⁽²⁾.

• **المفهوم الإجرائي:** خلال ما سبق يمكن تعريف الرقمنة بأنها تلك العملية التقنية التي يتم فيها تحويل التعاملات الورقية إلى أخرى رقمية والاستفادة منها، مثال على ذلك إعداد التقارير حيث يتم الاستعانة

(1) Asmae Zaoui&al,"Impact du covid 19 sur Transformation Digital du secteur Bancaire",algerie: - université Amar Tledj,Revue d'Exellance pour le recherche en Economie et en Gestion,vol :05,n 01,2021,p500.

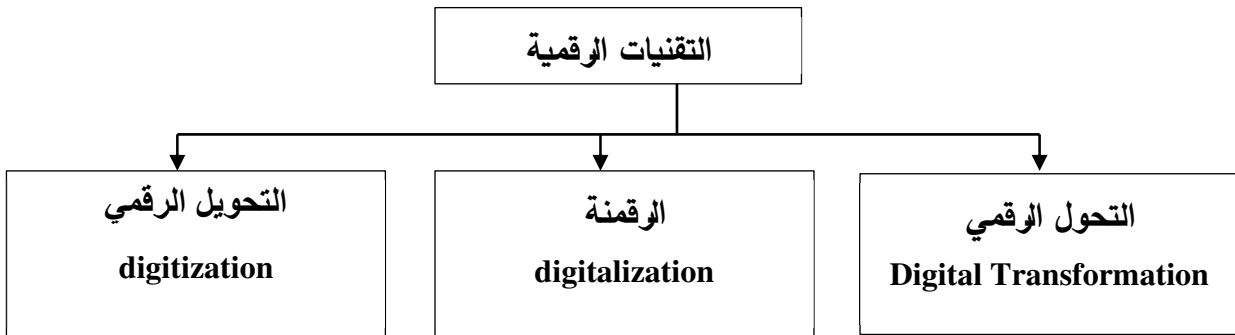
(2) - نسيم لعرج مجاهد، "أثر التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة: الإمارات العربية المتحدة"، مجلة دفاتر Mecas، الجزائر: جامعة تلمسان، مج: ع 04، ديسمبر 2021، ص 342.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

بالبيانات التي تم معالجتها بصفة آلية من طرف الحاسوب والاستعانة بنتائجها في اتخاذ القرار أو تقليل وتجنب الأخطاء.

- أما عن الفرق بين التحول الرقمي و الرقمنة، فالأول (التحول الرقمي) هو تغيير الثقافة، السلوك والاستهلاك، إذن هو تغيير جذري أحدثته التقنية الرقمية على المجتمع ككل فردا و مؤسسة أما (الرقمنة) فهي تحويل عمل المؤسسة في التعامل مع الماديات إلى النموذج الرقمي و ذلك لربح الوقت و الجهد فالتحول الرقمي هو ظاهرة لم تستقر معالمها بعد فهو مقترن بالتغيير الدائم والتطور المستمر للتكنولوجيا (*).

الشكل 01: دور التقنيات الرقمية في تطور مراحل عملية التحول الرقمي



NV MORZE&OV STRUTYNSKY, *digital transformation in society:key aspects for model développement*, journal of Physis:Conférence Series,2021,p 05.

ج- الإدارة الإلكترونية:

- **المفهوم الاصطلاحي:** تعرف بأنها: "منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال و المعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنية الرقمية"، وتعرف أيضا: "هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم و الوسائل الإلكترونية و تقوم بإنجاز الوظائف الإدارية: تنظيم رقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة من ناحية كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين، مشترين، منافسين، عملاء، و أجهزة و هيئات

(*) - رغم الجدل الذي ظهر بين المصطلحين إلا أنهما يؤديان نفس المعنى ويراد منه التعامل مع الأرقام (صيغة لوغاريتمية 0.1).

"<http://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>, view :25/12/2023, at 18.35".

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

حكومية من ناحية أخرى، وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية⁽¹⁾، وتعرف أيضا بأنها "تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية باستخدام تقنية إدارة بلا أوراق عن طريق استخدام تقنيات الإنترنت وشبكات الأعمال في وظائف الإدارة من أجل تحقيق الأهداف "وتعتبر الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة عن طريق التكنولوجيا الرقمية للتخلص من البيروقراطية و تعزيز الشفافية لتحقيق أهداف عامة اقتصادية، اجتماعية...⁽²⁾.

• **المفهوم الإجرائي:** من خلال التعريفات للإدارة الإلكترونية تتضح العلاقة بينها وبين التحول الرقمي فاستخدام التقنيات الرقمية ودمجها مع المنظمة تتحول المعاملات أكثر نحو النموذج الرقمي لتسهيل وظائف الإدارة في سعيها لتحقيق الأهداف لذلك فالتحول الرقمي هو الوسيلة والإدارة الإلكترونية هي الهدف.

د - مفهوم الأداء التنظيمي:

• مفهوم الأداء:

لغة: من الفعل أدى بمعنى مشى، مشيا ليس بالسرير ولا البطيء، ويقال أدى الشيء بمعنى قام به، وأدى إليه، وبذلك يكون المعنى قضاء خدمة و القيام بها وفي اللغة الأجنبية "فالأصل اللاتيني هو performer⁽³⁾ حيث اشتق منه اللفظ أو الفعل performer في اللغة الفرنسية في القرن 13 و التي تعني أنجز و نفذ. وفي اللغة الإنجليزية استعمل اللفظ في القرن 15 to performe كفعل بمعنى إنجاز المهمة أو النتائج التي تحققت فعلا"⁽⁴⁾.

(1) - عبد العزيز سلمى عشبة، "دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر"-دراسة ميدانية بجامعة باتنة1-أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2018-2019، ص 38.

(2) - جيلالي بوزكري، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر: جامعة الجزائر 2015، 3-2016، ص 32، 33.

(3) - أحمد مناهل أحمد يوسف، "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، السودان: جامعة السودان، 2015، ص 67

(4) - Cherkaoui Mouia, M'hammed Benslim, "Le performance globale: mesure et pilotage"; UNE Revue de littérature-, revue Control de la Comptabilité et de l'audit, n 02, 2020, p 943, on <http://revuecca.com/index.php/home/article/view/602>.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

• اصطلاحاً:

- يشير المفهوم إلى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه⁽¹⁾.
- وعرف أيضاً: الأداء بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما أو نشاط ما، ويعرف أيضاً بأنه النتيجة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو الجماعة في العمل⁽²⁾.
- ويعرف الأداء من منطلق الإدارة الإستراتيجية "هو المرحلة التي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، وأنه يلي أهداف المؤسسة، فهو قياس للأعمال والفاعليات المحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة"⁽³⁾.
- إن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في التحكم في إدارة الموارد والانتفاع منها لتحقيق الأهداف ويعتبر الأداء كمقياس تستطيع المنظمة من خلاله قياس العمل المنجز وربطه مع ما تتوقعه من نتائج لذلك فالأداء يوفر للمنظمة⁽⁴⁾:
- المعلومات حول قدرة المنظمة على الاستمرار في نشاط ما.
- يعطي الأداء الحكم على إتقان العمل ومهارات الفرد والجماعة.
- يوفر المعلومات حول المنافسين.
- يوفر الأداء المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات.
- وحتى تستطيع المنظمة الوصول إلى هاته الأهداف السابقة يجب عليها⁽⁵⁾:
- توضيح إجراءات العمل والمطلوب من العمال وتحديد السلطة والأهداف.
- القيادة الفاعلة لدعم السلوك نحو الإنجاز، والاعتماد على التدريب لزيادة النضج والثقة.

(1) - فايز عبد الرحمان الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن: 2010، ص 43.

(2) - طالب محمد أبو عليم، "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 28.

(3) - أحمد مناهل أحمد يوسف، مرجع سابق، ص 68.

(4) - طالب محمد أبو عليم، مرجع سابق، ص 28.

(5) - المرجع السابق، ص 29.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

• مفهوم التنظيم

- لغة: جاء في القاموس الجديد للطلاب أن التنظيم من الفعل نظم، ينظم، تنظيماً، ومنظمة وهي ترجمة للمصطلح الفرنسي Organisation⁽¹⁾.

- اصطلاحاً:

- يعرف تالكوت بارسونز التنظيم بأنه "نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع".

- وعرف روبرت ميرتون التنظيم بوصفه "نسقا اجتماعيا مكون من أجزاء ذات تساند متبادل"⁽²⁾.

- في حين يعرفه جون جايوس بأنه "عبارة عن ترتيب الموظفين بقصد تسهيل إنجاز بعض الأغراض المتفق عليها من خلال توزيع الوظائف والمسؤوليات"⁽³⁾.

- وفي نفس الإطار يعرف آخرون التنظيم بأنه "الترتيب و التوزيع المنظم للأنشطة و الأفراد مع تحديد اختصاصاتهم و مسؤولياتهم من أجل إنجاز الأهداف، وهنا تبدو أهمية التنظيم في تحديده و تجميعه للأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا تصميم الأدوار التنظيمية و التنسيق و الربط بينها داخل شبكة العلاقات التنظيمية التي تحدد خطوط السلة و المسؤولية و المستويات التنظيمية المدرجة"⁽⁴⁾.

ج/ تعريف الأداء التنظيمي:

• لغة: يشير مفهوم الأداء التنظيمي

- في اللغة إلى الفعل الذي يؤدي، أي ما يقوم به الفرد أو الجماعة من عمل، ويُشتق من الفعل "أدى"، أي قام بالواجب أو أنجز المطلوب⁽⁵⁾.

- أما "التنظيمي" فهو من "نظم"، أي رتب الأمور ونسّقها وفق نظام معيّن، ويُقصد به ما يتعلق ببنية المؤسسة من حيث الهيكل والوظائف والأنشطة.

(1) - أحمد ماهر، "إدارة الأداء: مدخل استراتيجي لتحقيق الفعالية التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 56.

(2) - منى الخولي، "أصول الإدارة العامة"، دار المسيرة، عمان، 2016، ص 103.

(3) - Jean-Michel Plane، Thierry، "Management et performance"، Dunod، Paris، 2018، p 75

(4) - Claude Grange، "Stratégie et performance organisationnelle"، Paris، Vuibert، 2015، p. 22

(5) - جمال الدين ابن منظور: "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، ص 74.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- وبذلك، يُفهم الأداء التنظيمي لغويًا على أنه كل ما تُجزئه المؤسسة أو الأفراد العاملون فيها ضمن إطار تنظيمي منسق ومنظم لتحقيق أهداف محددة⁽¹⁾.

اصطلاحات:

- تعريف Jones George "الأداء التنظيمي هو مقياس لكيفية استخدام المدير للموارد بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبون وإنجاز الأهداف التنظيمية"، ويعرفه Wright "الأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽²⁾.
- والأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على تكييف إمكانياتها المادية والبشرية مع متطلبات البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية⁽³⁾.
- ويعرف الأداء التنظيمي بأنه "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة ونأن أي خلل فيها لابد أن يؤثره الأداء الذي يعتبر مرآة المنظمة، فهو يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة في مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملاءمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽⁴⁾.
- وحسب تعريف Joy Borny فيعرفه من منطلق القيمة، بقياس الأداء الفعلي مقارنة مع المتوقع فإذا تم تحقيق القيمة عند استخدام نفس الأصول المتوقعة فهناك توازن و إذا كانت القيمة أعلى من الأصول فهذه فعالية، و إذا كانت القيمة منخفضة فيجب على المنظمة البحث عن البدائل⁽³⁾. الأداء المؤسسي أو الأداء التنظيمي "هو الدرجة التي تصل إليها المنظمة في تحقيق أهدافها الكلية بكفاءة

(1) - مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، دار الدعوة، القاهرة: 2004، ص 958

(2) - فاطمة الزهراء قروي: "دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي- دراسة مقارنة بين منظمتي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والمنظمة العمومية للمياه غرداية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، الجزائر: جامعة غرداية، 2015-2016، ص 18.

(3) - إلهام شيلي: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية: عنابة، سكيكدة، بجاية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف، 2020-2021، ص 65.

(4) - المرجع السابق، ص 66.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

و فعالية من خلال تفاعلها الإيجابي مع البيئة الداخلية وما تحتويه من ثقافة تنظيمية و مناخ تنظيمي و بيئة تنظيمية داعمة، وفي إطار تكيفها وتفاعلها الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية⁽¹⁾.
- ويعرف أيضا الأداء التنظيمي هو المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية، التي تؤدي إلى تفوق وتميز الفرد في العمل، ومضاعفة قدرته على إنجاز تلك المهام بكفاءة وفعالية عالية، بحيث يسهم في تحقيق الأهداف الشاملة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية⁽²⁾.
التعريف الإجرائي: الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على استخدام الموارد المالية والبشرية في إطار استراتيجية الكفاءة والفعالية وفق خطط يتم من خلالها متابعة الأداء للكشف عن نقاط الانحراف وتصحيحها لبلوغ الأهداف التنظيمية في إطار ما تتيحه البيئة الخارجية.

د - مفهوم المؤسسة التعليمية:

- **المفهوم اللغوي:** يشير لفظ "المؤسسة" في اللغة إلى "الأساس أو ما يؤسس عليه الشيء، ويُقال: "أسس البناء" أي وضع له قاعدة يُقام عليها، كما أن "المؤسسة" في الاستعمال الحديث تُطلق على الكيان الذي يُنشأ لتنظيم نشاط معين وفق نظام محدد " ⁽³⁾.
أما "التعليم" فهو من "عَلَّمَ"، أي أفهم وبيّن، و"التعليم" لغةً يعني الإِفْهَام والتلقين ونقل المعارف⁽⁴⁾.
وبذلك، فإن "المؤسسة التعليمية" لغويًا تُفهم على أنها كيان منظم يقوم على أساس مادي وبشري، يتولى عملية نقل المعارف وتكوين الأفراد عبر وسائل وأساليب تعليمية محددة.
• **المفهوم الاصطلاحي:** يعرف سمير الزيدي المؤسسة التعليمية بأنها "تنظيم اجتماعي رسمي يُعنى بنقل المعارف، والمهارات، والقيم، والمعايير الاجتماعية للأفراد، وفق أهداف محددة، ضمن إطار قانوني وهيكل يَخضع لسياسات الدولة ويهدف إلى إعداد المتعلمين للاندماج في المجتمع والمساهمة في تنميته."⁽⁵⁾

(1) - أيمن عادل عيد وآخرون: "دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مصر: جامعة السادات، مج 13: ع 01، مارس 2022، ص 04.

(2) - المرجع السابق، نفس الصفحة.

(3) - ابن منظور، مرجع سابق، ص 19.

(4) - أحمد بن محمد الفيومي: "المصباح المنير في غريب الشرّ الكبير"، المكتبة العلمية، بيروت، 2003، ص 324.

(5) - سمير الزيدي: "سوسيولوجيا التربية: النظرية والممارسة"، دار الرافدين، بيروت، 2019، ص 57.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

هذا التعريف يُبرز الطبيعة المزدوجة للمؤسسة التعليمية، باعتبارها وحدة إدارية وتنظيمية، وأداة للتنشئة الاجتماعية. وهو ملائم جدًا لفهم كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يؤثر على أدائها، سواء في بعده البيداغوجي أو الإداري.

- كما يقول إميل دوركايم بأن "المؤسسة التعليمية هي أداة المجتمع التي يستخدمها لنقل قيمه الجماعية وهي تُعد وظيفة أساسية في النظام الاجتماعي، إذ تهدف إلى دمج الأفراد في الحياة الاجتماعية عن طريق التعليم والتنشئة".⁽¹⁾

دوركايم يربط المؤسسة التعليمية بوظيفتها التربوية والاندماجية، ويمنحها طابعًا وظيفيًا يبرز دورها في الاستقرار الاجتماعي. هذا الطرح يُفيد عند تحليل كيف يمكن للرقمنة أن تعيد تشكيل هذا الدور أو تعززه. أما بورديو و جون كلود بارسون فيريا بأن "المؤسسة التعليمية تساهم في إعادة إنتاج البنية الطبقية للمجتمع من خلال ترسيخ التفوق الثقافي للطبقات المهيمنة، وذلك تحت غطاء الجدارة والاستحقاق".⁽²⁾ بورديو يقدم منظورًا نقديًا للمؤسسة التعليمية، معتبرًا إياها أداة للهيمنة الرمزية. في ظل التحويل الرقمي يمكن التساؤل ما إذا كانت الرقمنة ستقلص هذه الفجوة أم ستعيد إنتاجها بأشكال جديدة (الفجوة الرقمية، التفاوت في الوصول إلى التكنولوجيا...)

ويقول عبد الحميد علي بأن "المؤسسة التعليمية وحدة تنظيمية تتضمن تفاعلًا بين إداريين، ومعلمين ومتعلمين، وتعمل ضمن منظومة قانونية لتحقيق أهداف تعليمية وتربوية في إطار زمني ومكاني محدد".⁽³⁾ هذا التعريف يُركّز على الهيكل الإداري للمؤسسة، وهو أساسي عند تناول الأداء التنظيمي. من هنا تظهر أهمية التحويل الرقمي كعامل مؤثر على الكفاءة الداخلية، والاتصال، واتخاذ القرار في المؤسسة. عبد القادر النصيري يرى بأن "المؤسسة التعليمية هي جهاز اجتماعي وظيفته الأساسية التنشئة الاجتماعية عبر تزويد الأفراد بالقيم والاتجاهات والمعارف اللازمة للعيش داخل المجتمع، مما يجعلها أداة لإعادة إنتاج النظام الاجتماعي".⁽⁴⁾

(1) La Reproduction : Éléments pour une "Bourdieu, Pierre, and Jean-Claude Passeron. Durkheim, Émile-

. Paris : Presses Universitaires de France, 1922, p. 45" Éducation et sociologie"théorie du système.

(2) . Paris : Éditions de Minuit, 1970, p. 25 'enseignement' d-

(3) - عبد الحميد علي: "إدارة المؤسسات التعليمية: منظور معاصر"، دار الفكر العربي، القاهرة: 2016، ص. 31.

(4) - عبد القادر النصيري، علم الاجتماع التربوي: "مفاهيم ونظريات"، دار صفاء، عمان، 2021، ص. 76.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

هذا التعريف يجمع بين الوظيفة التعليمية والقيمية للمؤسسة، ويُعد مدخلاً لفهم كيف تساهم المؤسسة في بناء الإنسان والمجتمع. في السياق الرقمي، تطرح أسئلة حول مدى محافظة هذه المؤسسات على أدوارها التقليدية أو إعادة تشكيلها.

المفهوم الإجرائي:

المؤسسة التعليمية هي وحدة تنظيمية رسمية تعنى بتقديم خدمات تعليمية وتكوينية، تخضع لهيكل إداري وتربوي محدد، وتهدف إلى تنمية قدرات المتعلمين المعرفية والسلوكية والاجتماعية وفق برامج ومناهج معتمدة من طرف الجهات الوصية. وتقاس فاعليتها من خلال مستوى التحصيل الدراسي، الانضباط، جودة الأداء التربوي وكفاءة التسيير الإداري.

7- الدراسات السابقة:

تم الاستناد في هذه الدراسة إلى مجموعة من الأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي من زوايا متعددة، حيث ركزت هذه الدراسات على المتغيرات والمؤشرات ذات الصلة، مما أسهم في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

أ- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة للباحثين خيرة شاوشي وزهرة خلوف، تحت "التحول الرقمي في الجزائر" نشرت في مجلة المحاسبة والتدقيق المالي الصادرة عن جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة - الجزائر سنة 2023⁽¹⁾.

تناولت الدراسة أهمية التحول الرقمي كأحد التحديات والفرص الكبرى التي تواجه الاقتصاديات الحديثة وركزت بشكل خاص على الجزائر باعتبار التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة لرفع كفاءة الأداء في مختلف القطاعات.

1-أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي في الجزائر من خلال تسليط الضوء على مؤشراتته المختلفة: - إبراز مفهوم التحول الرقمي وأبعاده

(1) - خيرة شاوشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة والتدقيق المالي، العدد الأول، المجلد الخامس، منشورات مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة-الجزائر، بتاريخ 25 أغسطس 2023، 1600

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- تشخيص التحول الرقمي في الجزائر
- رصد التحديات والعراقيل التي تحد من نجاح التحول الرقمي
- تقديم بعض التوصيات التي تساعد على تعزيز هذا التحول

2- منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة وتحليل التقارير الرسمية والبيانات الإحصائية وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

3- أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حققت الجزائر بعض التقدم في مجال التحول الرقمي، خاصة مع إطلاق عدة مشاريع مثل الحكومة الإلكترونية، خدمات التصديق الإلكتروني ورقمنة الإدارة العمومية.
- رغم الجهود إلا أن التحول الرقمي في الجزائر لا يزال يواجه عدّة تحديات أهمها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الكفاءة الرقمية، البيروقراطية.

4-التوصيات: توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- ضرورة البنية التحتية للاتصالات والإنترنت عالي التدفق.
 - الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيل الكفاءة الرقمية.
 - تسريع الإصلاحات الإدارية وتسهيل الإجراءات لرقمنة الخدمات.
 - تبني استراتيجية وطنية واضحة للتحول الرقمي تركز على التجارب الدولية.
- الدراسة الثانية:** قدمت الباحثتين سناء راهب وحليمة الشابي دراسة نشرت في مجلة الاقتصاد الصناعي بجامعة باجي مختار-عنازة- تحت عنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية"⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، والمتمثلة في استخدام التقنيات الرقمية، ورقمنة العمليات المصرفية سواء المتعلقة بالموظفين أو العملاء، على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية. تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير التحول الرقمي

(1) - سناء راهب وحليمة الشابي: "أثر التّحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية" مجلة الاقتصادي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

على الأداء الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في ولاية الطارف؟ واعتمدت الدراسة على ثلاث فرضيات أساسية كإطار تحليلي لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي. تم اختبار تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف من خلال ثلاثة محاور رئيسية :

- تأثير استخدام التقنيات الرقمية على أداء الموظفين .
 - تأثير رقمنة العملاء وعلاقاتهم مع البنوك على كفاءة الأداء الوظيفي .
 - التأثير العام للتحول الرقمي على بيئة العمل في البنوك التجارية .ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها.
- وقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير ملحوظ على الأداء الوظيفي، حيث تبين أن رقمنة العملاء ورقمنة العاملين تساهمان بشكل إيجابي في تحسين الكفاءة التشغيلية للموظفين، وذلك عند مستوى دلالة 5.5 %

الدراسة الثالثة: دراسة الباحثة سهير بنت فايق بن ناصر العتيبي بعنوان " معوقات تنظيم العمل الإداري"⁽¹⁾ وهي دراسة منشورة عام 2019 في المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية.

1-أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف مفهوم التنظيم الإداري، وأهمية التخطيط في العمل الإداري، بالإضافة إلى دراسة مفهوم الإدارة ودورها في تعزيز كفاءة العمل. كما تناولت مكونات العملية الإدارية ومستويات الإدارة المختلفة .

2-إشكالية الدراسة:

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول مجموعة من التساؤلات الأساسية، من أبرزها :ما هو مفهوم التنظيم الإداري؟ ما أهمية التخطيط في الإدارة؟ كيف تؤثر الإدارة على جودة العمل الإداري؟ ما هي مكونات العملية الإدارية ومستوياتها؟

(1) - سهير بنت فايق بن ناصر العتيبي: "معوقات تنظيم العمل الإداري"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية 2019.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

3- نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها :

- يعد فهم العملية الإدارية عنصرًا أساسيًا لضمان نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بفعالية.
- الإدارة الفعالة هي المحرك الأساسي لتنظيم وتسيير العمل الإداري بطريقة منظمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام داخل المؤسسات.

الدراسة الرابعة: دراسة الباحثين عبد الحميد حسن حسن محمد ومحمد أحمد الغبيري "واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية"⁽¹⁾، منشورة في مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد الثالث عام 2020.

1-أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تقدم المملكة العربية السعودية في مجال التحول الرقمي واستكشاف دور التكنولوجيا الرقمية في تعزيز التطوير والتحديث المستمر لتحقيق النهضة والتقدم. كما سعت إلى تقييم مدى تبني المملكة لمفاهيم الرقمنة، ومدى تكيفها مع التحولات الرقمية في مختلف القطاعات.

2-إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية البحث حول التساؤل الرئيسي :ما هو واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية؟ وما معدل النمو الذي تحقق ضمن برنامج التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة 2030؟

3- نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها :

- توفر دعم سياسي قوي على أعلى المستويات لضمان نجاح التحول الرقمي في المملكة .
- تبني سياسات تهدف إلى التخلص من الهياكل التنظيمية التقليدية الجامدة والاتجاه نحو نماذج تنظيمية أكثر مرونة .
- توفير قوى عاملة مؤهلة ومدربة على استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز الأداء الحكومي والاقتصادي.

(1) - عبد الحميد حسن حسن محمد ومحمد أحمد الغبيري، "واقع التحوّل الرقمي في المملكة العربيّة السّعوديّة"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 3.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

الدراسة الخامسة¹: دور التحول الرقمي في الحد من الغش والتهريب الضريبي - تجارب دولية رائدة بالإشارة إلى حالة الجزائر⁽¹⁾، للباحثات سيغة وميساء وتير فطيمة، وهي مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، سنة 2022 .

1- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل حول التحول الرقمي والتهرب الضريبي، بالإضافة إلى استكشاف العوامل والدوافع التي دفعت الدول إلى تبني الرقمنة في المجال الضريبي. وقد تناولت الدراسة إشكالية رئيسية تتمثل في: كيف يساهم التحول الرقمي في الحد من ظاهرة الغش والتهريب الضريبي؟

2- نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن الدول المتقدمة تمتلك بنية تحتية رقمية أكثر تطوراً مقارنة بالدول النامية، مما يمنحها قدرة أكبر على مكافحة التهرب الضريبي .
- هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في نجاح التحول الرقمي الضريبي، من بينها: توفر بنية تحتية تكنولوجية قوية، وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية . انتشار الإنترنت على نطاق واسع، إصدار قوانين وتشريعات داعمة للتحول الرقمي في المجال الضريبي . تنفيذ إصلاحات ضريبية تهدف إلى تحسين الشفافية والمراقبة .
- تبني التقنيات الحديثة، مثل البلوكتشاين والفاتورة الإلكترونية، ساهم بشكل ملحوظ في تقليل الغش والتهريب الضريبي، وزيادة الحصيلة الضريبية، لا سيما في الدول التي تعتمد نظام الضريبة على القيمة المضافة.

الدراسة السادسة: دراسة الباحث عادل محمد محمد بعنوان: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر⁽²⁾.

(1) - روميساء سيغة، فاطمة تير، "دور التحول الرقمي في الحد من الغش والتهريب الضريبي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2022.

(2) - عادل محمد، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر"، مجلة كلية التربية، العدد 133، بنها، مصر، 2023.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية توفير متطلبات التحول الرقمي، وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، وعلى هذا الأساس جاءت فكرة الدراسة الحالية، والتي يمكن تحديد مشكلتها في التساؤلات التالية:

- ما الأسس النظرية للتحول الرقمي؟
 - ما واقع التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمصر؟
 - ما أهم المعوقات التي تقف عائقاً أمام التحول الرقمي في المؤسسات بمصر؟
 - ما أهم متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية في مصر؟
- 1- أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمصر، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية للتحول الرقمي، وواقعه، وأهم المعوقات التي تواجههم، وأهم المتطلبات التي يجب توفرها في المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التحول الرقمي.
- 2- منهج الدراسة:** استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي، حيث تم جمع المعلومات عن التحول الرقمي في المؤسسات من خلال الأبحاث والدراسات السابقة.
- 3- نتائج الدراسة:** إن هناك العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية بمصر، أهمها المعوقات البشرية والمادية.
- اهتمام الدولة المصرية بحل المعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي وتفعيل التقنية في المؤسسات بالشكل الذي يعين على تيسير عملية التحول الرقمي وفقاً لرؤية مصر 2030.
 - تسعى الدولة المصرية إلى توفير متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات العالمية والأزمات المختلفة.

ب- الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة الباحث زوناكي يانق، بعنوان: **التحول الرقمي لتعزيز التطوير عالي الجودة للتعليم العالي⁽¹⁾**.

عرّف التحول الرقمي بأنه صورة حتمية من أجل تطوير التعليم العالي في المستقبل كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الملخصة أهمها في النقاط التالية:

(1) Journal of Zonaki Yang: "Digital Tranformation to Advance High Quality of Higher Education",- volume 15,issue 02,China,2022. Education Technology Development and Exchange,

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- قامت دول كبرى في العالم بوضع استراتيجيات من أجل تجسيد التحول الرقمي وجعله أولوية من أجل الوصول إلى جودة عالية في التعليم.
- الصين كانت من بين أولى الدول في تطوير التحول الرقمي في التعليم العالي، من خلال إدراج سياسات لها علاقة بالتحول الرقمي والتي من شأنها إحداث تطوير شامل، من خلال إنشاء منصة خدمات وطنية من أجل التعليم الذكي تهدف إلى رفع النظام الرقمي.
- بدء برامج تدريبية حول تكنولوجيا رقمية بهدف تطوير بناء قوة تعليمية ذكية.
- السعي نحو تغييرات مبتكرة في النظام التعليمي، بناء على بيانات الوصول إلى تطوير في عملية التقويم.
- الرقمنة ستخلق فرص غير محدودة ورؤية جديدة للتعليم العالي بناء التكنولوجيات مثل: الذكاء الصناعي في العالم الافتراضي، البيانات الكبرى.

الدراسة الثانية:

- دراسة Chanias وزملائه (2010): "بتطوير نموذج شامل يساعد المؤسسات التي لم تنشأ في بيئة رقمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية تحول رقمي فعالة"¹
- وقد انطلقت الدراسة من تساؤل محوري يتمثل في تحديد الأنشطة والعمليات الاستراتيجية التي تشكل الأساس الذي يُبنى عليه التحول الرقمي داخل هذه المؤسسات.
- تُظهر نتائج الدراسة أن الاستراتيجية الرقمية تتمتع بخصائص متميزة عن تلك الخاصة بنظم المعلومات التقليدية. فهي تنطلق من منظور يركّز على الأعمال التجارية واحتياجات العملاء، بدلاً من الانطلاق من التكنولوجيا بحد ذاتها. وفي هذا السياق، تُعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً تمهيدياً ضرورياً، ولكنها ليست المحور الرئيس .
- كما تبين أن تأثير استراتيجية التحول الرقمي يمتد ليشمل معظم وحدات وأقسام المنظمة، ما يعكس طبيعتها الشاملة. إضافة إلى ذلك، فإن بلورة هذه الاستراتيجية ليست مقصورة على القيادة العليا، بل قد تتبع من مختلف المستويات التنظيمية، من خلال انفتاح العمليات الاستراتيجية لتشمل المؤسسة بأكملها.
- يتطلب هذا التحول وجود أطر حوكمة واضحة ومرنة في آن واحد، نظراً لطبيعته المتجددة. إذ إن استراتيجية التحول الرقمي ليست مرحلة تنتهي بانتهاء التنفيذ، بل تمثل عملية مستمرة تتطلب تحديثاً دورياً استجابة للتغيرات المتسارعة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- الدراسة الثالثة:

- دراسة Magesa و Jonathan حول: "استكشاف الأبعاد القيادية المرتبطة بالتحول الرقمي"¹، من خلال تسليط الضوء على خصائص القائد الرقمي ودوره في إنجاح هذا التحول. وباستخدام منهجية كمية شملت الدراسة استبيانًا موجهًا لعدد من المؤسسات في تنزانيا، لتحديد السمات والسلوكيات الأساسية التي تميز القادة الرقميين.

وقد بينت النتائج أن القادة الذين يمتلكون عقلية رقمية يمثلون عوامل فعالة في قيادة التغيير داخل المؤسسات نحو التحول الرقمي.

وتتمثل مهارات هؤلاء القادة في إدراكهم للتكنولوجيا، وقدرتهم على التعامل مع الاستراتيجيات الرقمية إلى جانب سلوكياتهم المرنة والمحفزة. وأكدت الدراسة على أهمية وضع معايير واضحة لتقييم هذه الخصائص القيادية داخل المؤسسات، واقترحت أن أسلوب القيادة التحويلية يُعدّ الأنسب لتبنيّه من قبل القادة الرقميين نظرًا لطبيعته التفاعلية وقدرته على تحفيز التغيير الشامل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناول موضوع دراستنا أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي وهو ما يتشابه جزئيًا مع الدراسات السابقة، وعليه نقول إننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع التحول الرقمي من حيث مفهومه وخصائصه أهميته وأهدافه متطلباته ومعوقاته، مع إضافة بعض العناصر الجديدة، أي أن الدراسة الحالية هي امتداد لما سبقها من دراسات كذلك تتفق دراستنا الراهنة مع ما سبقها في استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأسلوب الأنجع والأنسب في مثل هاته الدراسات هذا فيما يخص أوجه التشابه.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف تختلف الدراسة الحالية عما سبقها في المجال المكاني والزمني فقد انحصرت الدراسات السابقة بين عام 2008 - 2022 أما الدراسة الحالية فهي تجري عام 2025، أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة ودراستنا عن بعضها البعض وهذا راجع إلى خصوصية البحث العلمي والباحث والهدف الذي يريد تحقيقه والوصول إليه.

وعليه يمكن القول إنه وبالرغم من الاختلاف إلا أننا استفدنا من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري، فقد قمنا ببناء الفرضيات بناء على النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسات ومن خلالها تمكنا من الاستفادة من بعض المراجع والبحث عنها خاصة الكتب منها، لتكون دراستنا في الأخير كتكملة وامتداد لجهود باحثين من قبلنا، كما نأمل نحن أيضا ان تضفي هذه الدراسة شيء من المعرفة لباحثين من بعدنا.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

8- المقاربات النظرية

يفرض على الباحث عند إنجاز لرسالته العلمية مقارنة موضوع دراسته وذلك بالاعتماد على مجموع النظريات أو المداخل التي تطرق لها مجموع الباحثين سابقا، ويفسر على أساسها موضوع الدراسة ومحاولة تكييفها مع موضوع الدراسة الراهنة، لذلك تم التطرق في هذا الإطار إلى العديد من النظريات التي تناولت موضوع التحول الرقمي والأداء التنظيمي على النحو التالي:

أ- النظريات الكلاسيكية:

- **نظرية الإدارة العلمية:** اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلور (1856 - 1915) إذ انه قام ببناء إطار فلسفي جديد من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية. وتقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة، وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل كلفة مادية ممكنة⁽¹⁾. ويطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي) نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات ونظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آليا، وفي ظل هذا النموذج يمكن تحقيق الحد الأعلى للكفاءة والأداء التنظيمي عن طريق الأخذ بالحد الأقصى لتقسيم العمل والإشراف الدقيق على العمال وتطبيق نظام للحوافز المادية يربط بين الأجر والإنتاج، وقد تزداد فاعلية هذا النموذج في التنظيمات الصناعية حيث يقوم العمال بأداء أعمال بسيطة تكرارية وروتينية⁽²⁾.

- **نظرية التقسيم الإداري:** تشارك نظريات التقسيم الإداري نظرية الإدارة العلمية في خصائصها العامة حيث كان التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفسيولوجي للعمال أي نظرته إلى العمل من الناحية الإنسانية، والمشكلة الأساسية التي اهتمت بها نظرية التقسيم الإداري هي أنه من الممكن تحديد وحدات للعمل الضرورية لتحقيق الهدف الذي يسعى

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 47.

(2) - طلعت إبراهيم لطفي: "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 97.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

التنظيم للوصول إليه، وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة مختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات كذلك تنطوي تلك الأعمال على أنشطة رقابية وإدارية تهدف إلى التنسيق بين وحدات العمل المختلفة وتأتي بعد ذلك عملية تجميع تلك الوحدات من العمل في وظائف، ثم تركيب الوظائف في وحدات إدارية متغيرة وتجميع الوحدات الإدارية الصغيرة في وحدات إدارية أكبر، وهكذا إلى أن تصل بالتنظيم إلى عدد من الإدارات العليا أو الرئيسية والمعياري الأساسي الذي تستخدمه نظريات التقسيم الإداري أن عمليات التنظيم تتسم بشكل يجعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن، وتتنظر نظرية التقسيم إلى الإدارة باعتبارها مجموعة من الأنشطة ينبغي إعادة توزيعها على الأفراد العاملين هنا تمثل مشكلة التوزيع ركنا أساسيا من أركان النظرية⁽¹⁾.

• **نظرية العلاقات الإنسانية:** تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالباحث إلتون مايو ودراسات الهاو ثورن، ففي الفترة ما بين (1927-1932) قام إلتون مايو وزملائه من جامعة هارفارد بدراسات وتجارب مكثفة في مصانع وسترن إلكترونيك بالولايات المتحدة الأمريكية، وشملت هذه الدراسات والتجارب إعادة تصميم الأعمال وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي وإدخال فترات راحة وذلك لمعرفة تأثير كل ذلك على إنتاجية العامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية ما يلي:

– لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.

– يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

– ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.

– يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم على مهارات فنية⁽²⁾.

• **مدرسة العلوم السلوكية:** العلوم السلوكية كما يعرفها هارولد هي الدراسة المنظمة للسلوك، ومدرسة العلوم السلوكية هي إحدى مدارس علم الإدارة التي تعني بدراسة السلوك الإنساني في محيط العمل وقد ظهرت في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي كامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، فهي اهتمت بدراسة سلوك الفرد على ثلاثة مستويات: المستوى الأول مرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة

(1) - محمد علي سالم: "نظرية التنظيم"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 81، 82.

(2) - حسين حريم: "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25، 26.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

وتحليل العوامل الشخصية التي تحكم وتوجه هذا السلوك مثل الدوافع والإدراك والاتجاهات وأنماط القيادة، والمستوى الثاني يرتبط بدراسة جماعات العمل داخل المنظمات، أما المستوى الثالث فيتعامل مع السلوك الكلي كظاهرة متكاملة داخل المنظمة ويوجه اهتمامه إلى دراسة التنظيم الرسمي وأثره على السلوك الإنساني.

ومما سبق يتضح مدى اهتمام مدرسة العلوم السلوكية بالعوامل التي تؤثر على أداء وسلوك الفرد سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو تنظيمية أو بيئة مستهدفة مساعدة الإدارة في فهم تلك الظواهر من حولها ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع الظواهر السلوكية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

ب- النظريات الحديثة

- **المدرسة الكمية:** نشأت هذه المدرسة نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية في المجالات العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع، وقد اعتمد هذا الأسلوب في حل المشكلات على تدخل عدد من فروع المعرفة، وجرى معالجة المشكلات من فريق يتكون من أعضاء لهم خلفيات مختلفة وعلى الأغلب كانوا يتكونون من المهندسين، علماء الرياضيات، الإحصائيين، الاقتصاديين وعلماء النفس. بالإضافة إلى ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لعبت دوراً هاماً في تطوير الفكر الإداري بتشجيع الأفراد على مواجهة حل المشكلات بطريقة علمية منظمة والنظر بعناية لمشكلة المدخلات وعلاقاتها، وأوضحت بجلاء مدى الحاجة إلى تحديد الهدف وبالتالي قياس الأداء.

وتختلف مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية) عن الإدارة العلمية من حيث أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، فهي بدلاً من ذلك تعتبر الكفاءة إنجازاً يتبع التخطيط السليم، ولذا يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين

عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين والمؤسسات، إذ يقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات

(1) - كمال بو الشرش: "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 103.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية⁽¹⁾.

• **نظرية الإدارة بالأهداف:** تعرف الإدارة بالأهداف بأنها عملية ديناميكية يجدد فيها الرئيس والمديرون والمؤسسون مع الأهداف العامة للتنظيم الذين يعملون فيه، كما يجددون مسؤولية ومجال عمل كل منهم على شكل نتائج متوقعة في فترة زمنية محددة، ويتم قياس النتائج الفعلية مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها، إذن فحسب الإدارة بالأهداف يتفق المدير مع العاملين على الأهداف والنتائج المتوقعة الوصول إليها، ويلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، وفي مرحلة التنفيذ يلتقي المدير والعاملون للتعرف على مدى الوفاء بالأهداف والالتزامات التي حددت مسبقاً، وكذلك لتشخيص أسباب النجاح أو الفشل أثناء العمل. ومن الأفكار الرئيسية لهذه النظرية ما يلي:

- الابتعاد عن المركزية وزيادة التفويض للسلطة.

- المسؤولية وحثها على الإبداع والابتكار.

- المشاركة والتشاور لزيادة ربط العاملين بأهداف التنظيم.

- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين.

ويجب مراعاة أن تكون الأهداف عند وضعها واقعية ممكنة التحقيق مثيرة للتحدي واضحة ودقيقة مترابطة ومنسجمة فيما بينها، ويجب تحديد الموارد اللازمة لتحقيقها وضرورة متابعتها حتى تنفيذه⁽²⁾.

• **نظرية إدارة نظم المعلومات الإدارية:** تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإدارة تعتمد بصفة أساسية على النظم المعلوماتية والبرامج التي تعمل بواسطة الحاسوب وهي بدورها تساعد الإدارة على وضع الكثير من الإستراتيجيات الخاصة بالإدارة لتطوير خططها وتنظيم أعمالها عن طريق نظم المعلومات الإدارية معتمدة في ذلك على برامج الحاسوب وتقنية المعلومات و البرامج الحاسوبية الحديثة والمتطورة، لتساعد الإدارة على الرقي بمستوياتها وطرقها ووظائفها وأهدافها ومخططاتها

(1) - كامل بربز: "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، ط 2، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص ص 49 50.

(2) - عمر أحمد همشري: "الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 78.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

الإدارية والتنفيذية والمالية والعملية، كما تساعد نظم المعلومات الإدارية الإدارات على عمليات اتخاذ القرارات الصحيحة وتطبيق طرق الرقابة الفعالة والقيام بعمليات تطوير الأفراد والموظفين كما تعمل على التخفيف والتقليل من الأعباء والضغوط العملية والمالية والإدارية والوظيفية في مختلف أقسام ووحدات المنظمة كما يساعد استخدام و تطبيق تقنيات نظم المعلومات الإدارية في الشركات على التخلص من الأخطاء والسلبيات التي يمكن حصولها بشكل متكرر في الأعمال المحاسبية كما يقوم استخدام نظم المعلومات الإدارية أيضا بالتخلص والقضاء على الأوراق المكتبية الزائدة والقيام بالتنظيم العملي الدقيق لكل أعمال المنظمة⁽¹⁾.

• **المدرسة الرياضية:** تنتظر هذه المدرسة للإدارة على أنها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية ويسمى أصحاب هذه المدرسة أنفسهم بأنصار نظرية بحوث العمليات (Operation Research) أو علماء الإدارة (Management Scientists)، وفي اعتقاد هؤلاء أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية مستخدمين في ذلك أسلوب النماذج (Models) في تحليل وحل المشاكل الإدارية.

وبالرغم من أن المدرسة الرياضية تعتبر حديثة نسبيا إلا أنها أثبتت فائدة مدخلها في مجال الإدارة، فهي تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافهم ومشاكلهم، ولا شك في أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول.

ونلاحظ أن المدخل الرياضي يكون أكثر فاعلية بصفة خاصة عندما يطبق على المشكلات المادية للإدارة مثل المخزون والموارد ورقابة الإنتاج عنه عندما يطبق على مشكلات السلوك الإنساني، ولكن إذا أمكن قياس عوامل السلوك الإنساني فإن المدخل الرياضي يكون مفيدا ولكنه ليس بالنهائي فمثلا مشكلة الغياب الزائد عن الحد يمكن

قياسها ووضع معيار لها هذا ومن المدخل الرياضي يكون مفيدا ولكنه ليس بالنهائي فمثلا مشكلة الغياب الزائد عن الحد يمكن قياسها ووضع معيار لها هذا ومن المدخل الرياضي يكون مفيدا ولكنه ليس بالنهائي فمثلا مشكلة الغياب الزائد عن الحد يمكن قياسها ووضع معيار لها هذا ومن الأهمية بمكان التأكيد على النماذج الرياضية المفيدة ينبغي أن تكون وسيلة وليست هدفا، وسيلة لقيام المدير بوظائفه كالتخطيط

(1) - محمد سرور الحريري: "الإدارة المعاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 52 53.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

والتنظيم والرقابة والتوجيه دون أن تكون بديلاً عن ذلك المدير، حيث قد تساعد المدير خاصة في مستوى الإدارة العليا والوسطى في القيام بالتخطيط بشكل أكفأ، أو في التنظيم على نحو أفضل أو القيام بالرقابة على نحو أدق⁽¹⁾.

• **المدرسة الإلكترونية في الإدارة:** إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية، فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في كل من المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وعلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، من مبادئها:

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- إحلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.

- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في الشركة وعلاقات الشركة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من الشركات
- إعادة بناء الأدوار والوظائف⁽²⁾.

التعقيب عن هذه النظريات:

إذا تحدثنا عن النظريات الإدارية فإننا نجدتها متعددة وتختلف بين نظريات كلاسيكية ونظريات معاصرة وحديثة، ومن باحث إلى آخر كل حسب مجال تخصصه والفترة أو الظروف التي أجرى فيها دراسته، لذا فإن كل نظرية من النظريات السابقة الذكر نجد أنها تناولت جانباً من الجوانب التي تلامس موضوع بحثنا بشكل أو بآخر، فمثلاً إذا أخذنا نظرية الإدارة العلمية وجدنا أنها ركزت على فكرة اعتماد الأساليب والأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة مع ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة

(1) - بشير العلق: "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 92 93.

(2) - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 47 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

وهذا تماما ما نفتحه نظرية الإدارة الإلكترونية في تخليها عن كل ما هو كلاسيكي وقديم واعتماد أساليب تقنية حديثة.

لتحسين وتطوير العمل الإداري، أما نظرية التقسيم الإداري أو كما تسمى بنظرية المبادئ الإدارية فهي النظرية التي حملت مبادئ الإدارة التي وضعها فايول والتي ظلت نفسها في وقتنا الحالي وبالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية فهي دعت إلى التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات جماعيا، إضافة إلى أنها دعت إلى ضرورة تطوير الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة، الشيء الذي تهدف إليه الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية الإدارية، ومن جهة أخرى نجد ما يسمى بالمنهج الكمي للإدارة أو نظرية علم الإدارة تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية واستخدام النماذج الرياضية لحل المشكلات المعقدة بغرض الوصول إلى الهدف المطلوب لتحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة وهو ما يسعى إليه التحول الرقمي في تقديم الخدمات بأسعار زهيدة وبأقل التكاليف، أما بالنسبة لنظريتي نظم المعلومات الإدارية والمدرسة الرياضية فنجد انهما الأشمل والأقرب إلى موضوع بحثنا كونهما يتخذان النماذج مداخل أساسية وهامة في تحليل وحل المشاكل الإدارية، وذلك لكون هذه العناصر من شأنها أن تخفف وتقلل من البرمجيات الحديثة وتقنية المعلومات والبرامج التي تعمل بواسطة الحاسوب والرموز وأساليب ضغوط العمل خاصة فيما يتعلق بالتخلص من الأوراق المكتبية الزائدة، فهذه العناصر نفسها حاليا عناصر التحول الرقمي والذي أثبت نجاعته في اختراقه لحدود المكان والزمان.

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة.

1- منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج "أسلوب للتفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، والمنهج هو خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة" ⁽¹⁾ إن المنهج هو "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون عارفين بها". ⁽²⁾

(1) - سعد سلمان المشهداني، "منهجية البحث العلمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص 114.

(2) - غازي عناية: "منهجية إعداد البحث العلمي بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

انطلاقاً من الموضوع المدروس والمتمثل في التحول الرقمي وأثره على فاعلية الأداء التنظيمي والفئة المستهدفة هنا هي فئة الموظفين بالمؤسسات التعليمية فإن الدراسة الحالية تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي تعنى بدراسة الحقائق الراهنة حول موضوع الدراسة، ولهذا فقد اعتمدنا المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع، والذي يعرف على أنه «طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها».⁽¹⁾

2- تقنيات جمع البيانات:

من الممكن أن يلجأ الباحث إلى استخدام عدة أساليب أو أدوات مختلفة لجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة، أو للإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها. لذا من الضروري أن يحدد مسبقاً التقنيات الأنسب لدراسته، مع الإلمام الكافي بالوسائل والأساليب المتاحة لجمع البيانات بما يخدم أهداف البحث العلمي.

يقصد بتقنيات البحث العلمي " مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات الخاصة ببحثه وتحليلها وتحدد استخدامها وفق احتياجات البحث العلمي وبراعة الباحث وكفاءته في استخدام الوسيلة أو الأداة"⁽²⁾

لهذا اخترنا مجموعة من التقنيات التي تتماشى مع طبيعة الموضوع وخصوصيات البحث إذ لا يمكن لأي بحث أو دراسة علمية أن تتجح دون الاعتماد على تقنيات بحثية أو أدوات تسهل على الباحثين جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة. وعليه فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على: المقابلة، الاستمارة وهي تقنيات أساسية لـ "التحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي في قطاع التربية"، إضافة إلى تقنية الملاحظة.

أ- المقابلة: أين تم اعتمادها كأداة ثانوية أثناء توزيع الاستمارة وهي "تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال محادثة أو حوار بين الباحث والمبحوث للوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف

(1) - محمد عبيدات وآخرون: "منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 46.

(2) - أنجريس موريس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، الجزائر 2004، ص 102.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

محددة، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والإيضاحات التي يطلب الإجابة عنها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث".⁽¹⁾

فالهدف من استعمالنا لهذه الوسيلة (المقابلة) ليس فقط إلى حصر الوقائع بل والتعرف أيضا على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها، وفي هذا الصدد يعرف موريس أنجرس المقابلة على أنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين".⁽²⁾

من مميزات المقابلة أنها تتيح للباحث التأكد من فهم المجيب للأسئلة التي يطرحها عليه، فعندما يستمع الباحث لإجابة المجيب على سؤاله سيتبين له إن كان قد فهم المجيب السؤال بشكل صحيح أم لا كما تمتاز المقابلة في كونها لا تتطلب معرفة المجيب للقراءة والكتابة وبالتالي يمكن استعمالها إذا كان المجيبون أميين، فهي تتيح للباحث إمكانية التقصي العميق للموضوعات التي ترد في إجابات المجيب "فقد تتبين له من هذه الإجابات جوانب لم يسبق له تصورها، وبالتالي التوسع في شرحها ومناقشتها فيسهل التوصل إلى بيانات لم يكن يستطيع الحصول عليها لو استعمل وسيلة أخرى لجمع البيانات".⁽³⁾

وقد اعتمدنا على المقابلة أثناء زيارتنا الاستطلاعية لمديرية التربية التي تزامنت مع مشاركة الباحثة في الندوة التربوية الولائية حول "تقييم التحول الرقمي في قطاع التربية" المنعقدة على مستوى المديرية كون الباحثة أستاذة في التعليم الابتدائي ما جعلها قريبة من ميدان البحث، و مكنها من مقابلة بعض الموظفين و تزويدها بمعلومات أولية حول الموضوع و الحصول على بعض الوثائق الهامة أثناء ذلك بتاريخ: 2024/12/01. ثم أجريت مقابلة مع السادة المديرين أين تم أخذ الموافقة منهم لإجراء الدراسة الميدانية وكان ذلك بتاريخ 11 ماي 2025 حيث تم تزويدنا بمعلومات تخص كل مدرسة معنية بالدراسة وكان ذلك بتاريخ 17 ماي 2025. وبتاريخ 20 ماي 2025 قمنا بإجراء مقابلة أخيرة مع الموظفين بالإدارة ليتم توزيع الاستمارة عليهم وتوضيح وتبسيط الأسئلة لهم في إطار الدراسة الميدانية.

(1) - حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 156

(2) - موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 197.

(3) - حامد سوادى عطية: "دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص ص

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

ب- **الاستمارة:** تعتبر إحدى أهم أدوات جمع البيانات وهي عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة ترسل الى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. وتعرف الاستمارة بأنها "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث" (1)

كما يعد الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات خاصة في البحوث الوصفية ويعرف بأنه: "الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية وميدانية حول مشكلة أو ظاهرة اجتماعية، وهي أداة أكثر استخداماً في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم اتجاهاتهم" (2).
لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كوسيلة تخدم بحثنا وتتماشى مع طبيعة موضوعنا وتساعد في الإحاطة بموضوعنا والإلمام بأبعاده، وقد راعينا في بناء الاستمارة طرح الأسئلة من النوع المغلق والمفتوح وسهولة الأسلوب وبساطة اللغة حتى يتم فهم السؤال قدر الإمكان، وقمنا ببناء الاستمارة النهائية التي ضمت 39 سؤالاً موزعة على أربعة محاور كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية صيغت في (05) أسئلة.

المحور الثاني: تأثير التحوّل الرقمي على جودة التعليم والخدمات المقدّمة من طرف المؤسسة التربوية (16) سؤالاً.

المحور الثالث: التكامل بين البرامج المسطرة للتحوّل الرقمي والاحتياجات الفعلية للمؤسسة التربوية (08) أسئلة.

المحور الرابع: الصعوبات والعراقيل التي تحد من تطبيق التحوّل الرقمي في المؤسسة التربوية (10) أسئلة. وقد تم توزيع 110 استمارة على أفراد العينة المختارة لكن استرجعنا 84 منها فقط.

ج- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال

(1) - بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: "منهجية العلوم الاجتماعية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 282.

(2) - مهدي محمد قصاص: "تصميم البحث الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر، العراق، 2014، ص 273.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

احتكاكنا المباشر مع العاملين تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف وواقع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وكذا مدى اتجاههم نحو التحول الرقمي ومدى استخدامهم له في مجال العمل، كما اطلعنا على مستوى أدائهم التنظيمي.

3- مجالات الدراسة:

بعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة، ولقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي، على أن لكل دراسة مجالات ثلاث رئيسية وهي: المجال الزماني - المجال المكاني، المجال البشري.

أ-المجال المكاني للدراسة: ويقصد به النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة، ويعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة⁽¹⁾.

بما أن الهدف من الدراسة كان التعرف على أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية والوقوف على تحدياته وآفاقه، لذلك فقد وجهنا دراستنا الميدانية إلى مجموعة من المدارس الابتدائية التي تقع ضمن النطاق الجغرافي لولاية قالمة. خلال الفترة الزمنية من 2025/05/11 إلى غاية 2025/05/26.

أجريت دراستنا على مستوى أربع مؤسسات تعليمية(ابتدائيات)هي:

(1): مدرسة عبد العزيز كحل الرأس التي تقع بحي أحمد زمولي (بلدية هليوبوليس) والتابعة للمقاطعة الإدارية هليوبوليس 01، تم إنشاؤها سنة 1984، حيث تحتوي على أقسام، إدارة، دورة مياه خاصة بالإناث وأخرى بالذكور، قاعة أنترنت، ومطعم مدرسي، بها 350 تلميذا يشرف على تعليمهم 16 أستاذا ويؤطّرهم 06 إداريين.

(2): مدرسة منتصر إسماعيل التي تقع بشارع بوشريط محمد (بلدية هليوبوليس) والتابعة للمقاطعة الإدارية هليوبوليس 01، تم إنشاؤها سنة 1971، حيث تحتوي على أقسام، قاعة أساتذة، إدارة، دورة مياه خاصة بالإناث وأخرى بالذكور، ومطعم مدرسي، بها 449 تلميذا يشرف على تعليمهم 18 أستاذا ويؤطّرهم 05 إداريين.

(1) - محمد شفيق، "مناهج البحث العلمي"، د ط، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2010، ص 217.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

(3): مدرسة الشيخ المقراني التي تقع بحي يحي مغمولي (بلدية قالمة) والتابعة للمقاطعة الإدارية قالمة 2 تم إنشاؤها سنة 1978، حيث تحتوي على أقسام، قاعة أساتذة، إدارة، دورة مياه خاصة بالإناث وأخرى بالذكور، ومطعم مدرسي، بها 511 تلميذا يشرف على تعليمهم 20 أستاذا ويؤطّرهم 06 إداريين.

(4): مدرسة مسياد عياد التي تقع بحي بوالروايح سليمان (بلدية قالمة) والتابعة للمقاطعة الإدارية قالمة 02 تم إنشاؤها سنة 1988، حيث تحتوي على أقسام، قاعة أنترنت، إدارة، دورة مياه خاصة بالإناث وأخرى بالذكور، ومطعم مدرسي، بها 644 تلميذا يشرف على تعليمهم 32 أستاذا ويؤطّرهم 07 إداريين.

وقد اعتمدت هذه البيانات والمعلومات بناء على ما جاء على لسان مديري المدارس السالفة الذكر.

ب-المجال الزمني للدراسة: كانت الانطلاقة الفعلية لدراستنا الميدانية خلال شهر ماي 2025 بعد أخذ الموافقة والترخيص من قسم علم الاجتماع ليتم النزول إلى الميدان وقمنا بتوزيع الاستمارة على مستوى المدارس الابتدائية التي سبق ذكرها.

ج-المجال البشري للدراسة: يتضمن المجال البشري جمهور البحث الذين تشملهم الدراسة وفي هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على عينة من موظفي بعض المدارس الابتدائية.

ويعرف المجال البشري بأنه "مجتمع البحث الذي يتكون من أفراد أو جماعات الذين سوف يطبق عليهم البحث، وقد ندرس جميع المفردات أو ندرس عددا محدودا من الأفراد وبالتالي نلجأ إلى العينة" (1). وبالتالي فقد قمنا بتطبيق دراستنا على كل مفردات المجتمع أي إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في الموظفين الإداريين والأساتذة بالمؤسسات التعليمية السالفة الذكر بولاية قالمة، وقد قدر عدد أفراد مجتمع البحث ب 110 موظف (إداريين وأساتذة)، وقمنا بتوزيع الاستمارة على جميع العناصر المتاحة واسترجعنا 84 استمارة فقط وذلك لعدة أسباب ارتبطت بالأفراد المعنيين نذكر منها:

- صادف تاريخ توزيع الاستمارات انشغالات أفراد العينة بامتحان تقييم المكتسبات وامتحانات نهاية الموسم الدراسي، مما جعل بعض الموظفين يرفض التعاون معنا والإجابة على أسئلة الاستمارة بسبب ضغوط العمل في تلك الفترة.

- هناك من الموظفين من كان لديه ظرف خاص منعنا من التواصل معه.

(1) - جمال شحاتة حبيب: "مناهج البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية"، المكتب الجامعي الحديث،

الفصل الأول: الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة

مجتمع البحث: لكل بحث مجتمع تدور حوله الدراسة لهذا يتطلب على الباحث الدقة عند اختيار مجتمع البحث للحصول على نتائج أكثر دقة ومجتمع البحث في دراستنا هو مختلف العاملين في المدارس الابتدائية المستهدفة من الدراسة من أساتذة وإداريين داخل النطاق الجغرافي لولاية قالمة كونهم الأكثر استخداما للرقمنة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

خلاصة

لقد تمكنا في هذا الفصل من تحديد الإشكالية وضبط أبعاد الموضوع، من أجل حصر الظاهرة وتحديد أهم الجوانب المتعلقة بدراستنا. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية بحثنا المتمثلة في دور التحول الرقمي وأثره على فاعلية الأداء التنظيمي في المؤسسات التربوية. كما ذكرنا أهمية الدراسة والتي تمثلت في محاولة معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في التأثير على فاعلية الأداء التنظيمي في المؤسسات التربوية. بعدها قمنا بعرض نظري للمفاهيم الأساسية للدراسة، تليها الدراسات السابقة ثم المقاربات النظرية التي تم تبنيها والتي تتوافق وموضوع الدراسة.

الفصل الثاني:

التحول الرقمي

الفصل الثاني: التحول الرقمي

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تطورًا ملحوظًا في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث أصبحت هذه التقنيات جزءًا لا يتجزأ من مختلف مجالات الحياة وامتدت لتشمل العمليات الإدارية والعلمية وغيرها داخل المؤسسات. وفي هذا السياق يبرز التحول الرقمي كمفهوم حديث له تأثير مباشر على مجال العلاقات العامة مما يستدعي دراسة هذا المصطلح بعمق من خلال تحديد معناه واستعراض مراحله وأهميته وأهدافه، إلى جانب التطرق إلى متطلباته وأبعاده والنماذج والاستراتيجيات المعتمدة فيه، إلى جانب مزاياه ومعيقاته. كما أن فهم الدوافع الكامنة وراء هذا التوجه الرقمي يعد أمرًا ضروريًا للباحثين إلى جانب تحليل العوامل التي تسهم في تحفيزه وانتشاره والتي تشكل الأساس النظري لهذا المفهوم قبل استكشاف ارتباطه بمتغيرات أخرى.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

أولاً: ماهية التحول الرقمي.

1- نشأة التحول الرقمي:

يرجع مفهوم التحول الرقمي إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينات حسب "هرتر" من خلال النتائج التي أظهرت الاختفاء التدريجي للسجلات الورقية التقليدية لتحل محلها السجلات الإلكترونية. والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها وفي مجال الفهرسة التعاونية حسب مشروع المكتبة الكونية، مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف الدول العظمى أو ما تعرف بمجموعة السبعة في جويلية 1994.

من أجل جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات ليمتد بعدها إلى رقمنة المكتبات وتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود جاء هذا الاهتمام بعد العديد من الاجتماعات بين هذه الدول العظمى ومن أهمها اجتماع بروكسل سنة 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية .

انتقلت بعدها الى أوروبا مشاريع مماثلة أطلق عليها اسم "ذاكرة ميموريا"، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية وأكسفورد تاست بحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية أو ما يعرف بـ "التوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني" ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية⁽¹⁾.

يمكن ملاحظة أن مسار الرقمنة المكتبية هو نتاج لتحديات واجهتها تقنيات المعلومات والاتصال، مما أسهم في تعزيز استراتيجيات المكتبات لتحسين أدائها فقد أدى التطور الكبير في هذه التقنيات بفضل اعتماد البرمجيات والإنترنت إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة في هذا المجال من ناحية أخرى يتناول الباحثون والمتخصصون في المكتبات الرقمية كيفية تطور استخدامها في تخزين البيانات الببليوغرافية واسترجاعها ونقلها إلى الجهات المستفيدة.

(1) - احمد الكبيسي: "تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية"، مجلة العربية، العدد 29،

الفصل الثاني: التحول الرقمي

شهد مجال المكتبات ظهور مصطلحات متعددة مثل المكتبة الافتراضية، المكتبة الإلكترونية، والمكتبة الرقمية، والتي ظلت إلى حد كبير غامضة بسبب تنوع تسمياتها. فقد أطلق عليها ليكليدر اسم "مكتبة المستقبل"، بينما وصفها الانكيستر بأنها "دون ورق"، ورغم اختلاف هذه التسميات، فإن جوهرها يبقى واحدًا وهو توظيف تقنيات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات⁽¹¹⁾. تطورت هذه المفاهيم خلال نصف القرن الماضي إلى أن فرضت نفسها في مجال المعلومات والمكتبات الإلكترونية والرقمية أو الافتراضية.

هذا التطور الزمني لحوالي نصف القرن بين أن هناك تسميات فرضت نفسها في مجال المعلومات والمكتبات الإلكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافة إلى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل الكتروني وتتطلب جهاز الكتروني لتصبح مقروءة لأن عبارة إلكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة إلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الأعم والأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري والرقمي ويضم كل الجهود التي ترمي إلى استخدام أجهزة إلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكروفيلم والحاسب وهي تشمل مواد إلكترونية ورقمية غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها⁽²⁾

2- أبعاد ومبادئ التحول الرقمي:

أ- أبعاد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي عدة أبعاد يمكن تلخيصها على النحو التالي: ⁽³⁾

- (1) - المرجع السابق ص 6.
- (2) - المرجع السابق، ص 8.
- (3) - محمد أمين داو الحاج، "أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020-2021، ص 08.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

■ البعد التقني:

- استخدام التقنيات الرقمية: أي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل .

- الإستراتيجية الرقمية: التحول الرقمي مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة إذا لم يكن الشخص المسؤول لديه خبرة كافية في المشاريع الرقمية بشكل مباشر ، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي .

- القدرة التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة .

■ البعد البشري:

- رقمنة العملاء وعلاقاتهم يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات.

- ثقافة المنظمة والأفراد: لا ينجح التحول الرقمي إلا إذا دعمه الأفراد العاملون في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير وخلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية .

■ البعد التنظيمي:

- العلاقات الشبكية: يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالي من السرعة والدقة وتكون جزء من عناصر الشبكة التي تشمل كل من الموردين والشركات الناشئة والحكومات والمستثمرين والشركات الناشئة والجامعات .

تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة وقرارات إستراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي ويعتبر الانفتاح والشفافية في صنع القرار أمر ضروري ولا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكير فيهما ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.⁽¹⁾

(1) - زهرة بن طيبة، صبرينة حليق: "التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، البلدة 2022، ص 247.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

ب- مبادئ التحول الرقمي:

تتمثل مبادئ التحول الرقمي فيما يلي:

- عملية الرقمنة عملية بث للمعلومات تساعد في عملية الحفظ و الحد من استعمال الوثائق الأصلية.
- يجب أن لا تتعارض عملية الرقمنة مع حقوق الملكية المادية والفكرية.
- إذ يضمن مشروع الرقمنة أكبر قدر من المصداقية والتكاملية في المعلومات.
- يجب اختيار الوثائق التي تخضع لعملية الرقمنة بما يتناسب والهدف المحدد.
- يجب تطابق الوسائل التكنولوجية المستخدمة مع خصائص الوثائق التي تم اختيارها⁽¹⁾.

3- خصائص وأهداف التحول الرقمي:

أ- خصائص التحول الرقمي:

أصبحت التقنيات الرقمية الحديثة من العوامل الأساسية في تقليص الفجوات التنموية بين الدول، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الحياة للأفراد والمجتمعات عبر توفير خدمات متعددة. ويعكس ذلك الدور المحوري للتحول الرقمي في تبسيط عمليات تبادل المعلومات والبيانات متجاوزاً العوائق الجغرافية والزمنية، وذلك بفضل ما يتمتع به من خصائص مميزة، من أبرزها:

❖ **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.

❖ **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.

❖ **المشاركة والانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسائله ويشاركها مع الآخرين⁽²⁾.

❖ **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.

(1) - نجوى حسيان: "مشروع رقمنة الوثائق الأرشيفية بمصلحة أرشيف بلدية برج منايل ولاية بومرداس"، جامعة الجزائر،

2016 ص 39، منقول من الموقع <https://www.pixelplanet.de/pdfprinter-info.htm>

(2) - بشرى حسين الحمداني: "التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص 138.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

❖ **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها⁽¹⁾.

❖ **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الاتصالي أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية التي وفرت للمتلقين خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال وتمثل ذلك في الآتي⁽²⁾:

✓ التنوع في أشكال الاتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناء على حاجاته وظروفه الخاصة.

✓ التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الأنترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته.

❖ **التكامل:** تمثل شبكة الأنترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقين الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الأنترنت ومواقعها المتعددة⁽³⁾.

❖ **تجاوز المكان والزمان:** فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الاتصال عن بعد وبالتالي لا يفترض فيه وجود طرفي عملية الاتصال في مكان واحد كما هو في الاتصال المواجهي والذي كان شرطا لتوفر عنصري المرونة والتفاعلية.

❖ **الاستغراق في عملية الاتصال:** من الخصائص المميزة للتحول الرقمي انخفاض تكلفة الاتصال أو الاستخدام نظرا لتوفر البنية الأساسية للاتصال وانتشار الأجهزة الرقمية، وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الاتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الاستغراق في هذه البرامج بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة والوسائل الفائقة على طول فترة التجول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها

(1) - حسن عماد مكارى: "تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات"، الدار المصرية اللبنانية، ط2، القاهرة، 1997، ص 151.

(2) - محمد عبد المجيد: "نظريات الإعلام واتجاهات التأثير"، عالم الكتب، ط 3، القاهرة، 2004، ص110.

(3) - المرجع السابق، ص 111.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

لأغراض اكتساب المعلومات أو التسلية، ولذلك فإن فترة استخدام الحاسب الآلي وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الاستماع أو المشاهدة خصوصا بعد إن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة.⁽¹⁾

❖ **اندماج الوسائط:** فالوسائل الرقمية الجديدة تتيح إمكانية استخدام كل وسائل وطرق وتقنيات الاتصال مثل النصوص الصوت الصورة الثابتة الصورة المتحركة الرسوم البيانية الثنائية والثلاثية الأبعاد.... الخ.

❖ **الانتباه والتركيز:** نظرا لأن المتلقي للوسائل الرقمية الجديدة يقوم بعمل فاعل في اختيار المحتوى والتفاعل معه، فإنه يتميز بدرجة عالية من الانتباه والتركيز، بخلاف التعرض لوسائل الإعلام والاتصال التقليدية الذي يكون عادة سلبيا وسطحيا.

❖ **التخزين والحفظ:** حيث يسهل على المتلقي تخزين وحفظ الرسائل الاتصالية واسترجاعها كجزء من قدرات الوسيلة في حد ذاتها ⁽²⁾.

من هنا يتضح أن لتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتحول الرقمي دورا هاما في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وذلك لما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل ومختلف شرائح البشرية، متاحة في كل زمان ومكان وبتكلفة منخفضة، فهي تعد مصدرا هاما للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري ⁽³⁾.

ب- أهداف التحول الرقمي:

يهدف تطبيق التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الأهداف على مستوى العملاء والمنظمات وأصحاب الأعمال وتتمثل أهداف التحول الرقمي في:

(1) - المرجع السابق، ص 115.

(2) - بشرى حسين المداني، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(3) - ماهر عودة الشمايلة وآخرون: " تكنولوجيا الإعلام والاتصال"، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 99.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

- ✓ تعزيز تطوير نظم التكنولوجيا والثقافة المالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
 - ✓ تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
 - ✓ إنشاء وصيانة البنية التحتية والاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
 - ✓ تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية وضمان متطلبات الاستغالية وتعزيز الثقة.
 - ✓ تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
 - ✓ تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية⁽¹⁾.
 - ✓ توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية .حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف
 - ✓ تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة
 - ✓ تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية.
 - ✓ توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية.
 - ✓ إتاحة المعلومات الأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد.
 - ✓ تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي الى المتلقين والمستخدمين .
 - ✓ التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات أصلية مرقمنة.
 - ✓ الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المتقدمة⁽²⁾.
- ومن هنا تأكد أن التحول الرقمي شهد انتشاراً سريعاً في فترة وجيزة مدفوعاً بالأزمة الصحية العالمية حيث إن الأزمات تحفز العزيمة وتدفع نحو التغيير ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار بل أصبح ضرورة حتمية ورهاناً أساسياً لنجاح الدول.

(1) - خيرة شاوشي وزهرة خلوفي: مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) - سهيلة مهري، بلال بن جامع، "المكتبة الرقمية"، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة، 2011، ص 65 .

الفصل الثاني: التحول الرقمي

4- مجالات وتقنيات التحول الرقمي:

أ- مجالات التحول الرقمي:

تتمثل مجالات التحول الرقمي في:

• تغيير الإدارة:

نجد أن إدارة التغيير تتعلق بالعنصر البشري ومواقف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ومن أجل رفع معدلات المؤسسة يجب إتباع منهاج يكون أكثر شمولاً وقد يساعد تضمين مبادئ مفتوحة للمؤسسة مثل الشفافية والشمولية إضافة إلى ذلك فإن التعاون والمشاركة يتيحان في خلق المؤسسات وإن تكون ذات منظور جديد وحلولاً أكثر ابتكاراً وهذا يجعل الشركات تحدد التغيرات والعوائق بمعدل أسرع وهذا يؤدي إلى تحسين العمليات والسياسات⁽¹⁾.

• احتياجات النظام البيئي:

هي تلك الشبكات التي تولد من الأطر والأشخاص التي تترابط من أجل تشكيل النظام الذي تعمل فيه المؤسسة حيث أن أطرافها تتشارك في أي عمل بيئي على بعضها البعض من أجل تطورها وازدهارها ونجاحها وهذا ما نجده في الأنظمة البيئية فإن صحة قلة أحد مكوناتها يؤثر حقا على كل من داخل المؤسسة.

• العمليات:

يعتبر التحول تغييراً جذرياً هذا بالنظر إلى مراجعة كافة عمليات المؤسسة من أجل تناسق هذا التغيير مع العمليات حتى لا يخلق دون قصد ما يسمى بالتدفق الزائد وبطيء في العمل ولذلك يجب على القادة النظر في كافة العمليات أو السياسات المتصلة عند تنفيذ أي نهج أو تغيير في نموذج أي عمل.

• اللامركزية:

إن المؤسسات التي تستفيد من النظم المفتوحة تؤدي إلى إزالة الحواجز التي تحول دون التعاون والخلق المشترك فهي تعمل على إنشاء عمليات تتيح التدريب المشترك بين الموظفين حيث الاتصال وتبادل المعارف يتسم بالشفافية وسهولة الحصول على المعلومات من أجل نجاح المؤسسة يجب حتماً كسر الصوامع الموجودة في المؤسسة، وكذلك يمكن للقادة الاستفادة من طرق جديدة للتفكير، كذلك خلق الكثير من الفرص للأفراد ليصبحوا أكثر تنوعاً في معارفهم وقدراتهم وكفاءتهم.

(1) - شائع بن سعد المبارك: "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون"، رسالة مقدمة لاستكمال

متطلبات حصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2006، ص 104

الفصل الثاني: التحول الرقمي

ب- تقنيات التحول الرقمي:

- **منصات أنترنت الأشياء** : تعتبر أنترنت الأشياء من أهم الجسور التي تربط بين التطبيقات المادية والرقمية، فالعدد المتزايد من الأجهزة المتصلة بالإنترنت يمكن الشركات من مراقبة واستغلال الأصول والأنشطة على مستوى عالي، حيث أصبحت الشركات قادرة على العمل بكفاءة والحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي، مما يعطي الدقة في اتخاذ القرارات ودمج الأعمال بطريقة آمنة وموثوقة، كما يركز أنترنت الأشياء على تكنولوجيات الاستشعار والأجهزة المتصلة والتوابع المترتبة على هذا التواصل المتشابك، مما يجعله محركاً أساسياً في قيادة عملية التحول الرقمي، والذي سينعكس بشكل إيجابي على المستفيدين الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي والخطوة التنفيذية⁽¹⁾.
- **الطباعة ثلاثية الأبعاد**: ظهرت الطباعة ثلاثية الأبعاد قبل 40 عاماً على شكل أفكار وأبحاث وتعد إحدى تقنيات التصنيع المتطورة، حيث يتم تصميم الشكل المراد طباعته عبر أجهزة الحاسوب ويقسم إلى طبقات متتالية صغيرة، ومن ثم إرساله إلى الطابعة، وتعتمد هذه التقنية على بناء نماذج أولية للمجسمات المراد تنفيذها، مع إمكانية التعديل عليها قبل تنفيذ المشروع، ما يوفر الكثير من الجهد والإنفاق المالي. وتتعدد استخداماتها لتشمل العديد من القطاعات، أهمها التعليم، حيث تسهم في تسهيل العملية التعليمية⁽²⁾.
- **الحوسبة السحابية**: تعني توفير موارد تقنية المعلومات حسب الطلب عبر الأنترنت مع تسعير التكلفة حسب الاستخدام، فبدلاً من شراء مراكز البيانات الفعلية وامتلاكها والاحتفاظ بها، يمكنك الاستفادة من الخدمات التكنولوجية مثل إمكانيات الحوسبة، والتخزين وقواعد البيانات⁽³⁾.
- **أجهزة الهاتف المحمولة** : مع الاعتماد المتزايد على الهواتف الذكية، تم تطوير طرق مختلفة للسماح للمستهلكين بالدفع بسهولة باستخدام الهاتف المحمول، وتشير الإحصائيات إلى أن ثلث المستهلكين في المملكة المتحدة يستخدمون هواتفهم المحمولة للدفع في المتاجر وتعود انطلاقة أسلوب الدفع عن طريق الهاتف إلى التطبيق الخاص الذي قدمته شركة (Apple) خلال النصف

(1) - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بلا تاريخ أساسيات تحديد المواقع باستخدام نظام الأقمار الصناعية،

2025/03/09، 15:28، ص02-<https://books.makktaba.com/2012/05/Book-basics-of-determine-locations-using-satellit->

(2) - إسماعيل الشاهر شاهر: "البحث العلمي وأخلاقياته في عصر التحول الرقمي" المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية،

العدد 11، الأردن، 2021، ص 18.

(3) - المرجع السابق، ص 19.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

الأخير من عام 2017، حيث أصبح الأفراد يشعرون بالأمان عند استخدام هواتفهم الذكية في معاملات نقاط البيع، ولم تكن شركة Apple الوحيدة في تقديم مثل هذا التطبيق، بل انضمت إليها كل من شركة (Samsung) و (Google)⁽¹⁾

- **الواقع المعزز:** تعتمد تكنولوجيات الواقع المعزز على مبدأ التكامل بين كل من عمليات وصف بيئة العمل الحقيقية، وبين المعلومات المتعلقة بهذه البيئة، بهدف تمكين المستخدم من تصورها بشكل أوضح وأشمل، وتستخدم هذه التقنية في مجالات عديدة مثل عمليات الصيانة في موقع العمل حيث تظهر تعليمات افتراضية على لوحة العرض تبين مراحل عملية الفحص والإصلاح، وفي نفس الوقت يتم بث صور مباشرة إلى خبراء الصيانة توضح الأجزاء التالفة أو التي تحتاج إلى إصلاح، فيقوم الخبراء بإرسال رسائل نصية معززة بالمخططات التي توضح مراحل عملية إصلاح العطل، كما تستخدم تقنية الواقع المعزز في تدريب المشغلين أثناء وجودهم في العمل، وذلك بتنظيم دورات تدريبية عن بعد من قبل خبراء مختصين، وتظهر مواقع وأشكال المعدات بالتصوير ثلاثي الأبعاد بطريقة تحاكي الواقع الحقيقي⁽²⁾.

- **البيانات الضخمة والخوارزميات المتقدمة:** البيانات الضخمة موجودة في كل مكان تقريبا ومن المهم جدا الحفاظ على البيانات التي يتم توليدها بكمية هائلة، لذا من الصعب تخزين هذا الكم الهائل من البيانات التي تولدها أي شركة، فنجد أن تقنيات الحوسبة التقليدية غير قادرة على التعامل مع هذا الكم الهائل من البيانات، فغالبا ما يستخدم الذكاء الاصطناعي لمعالجة هذا النوع من البيانات أساسا فالذكاء الاصطناعي وعلومه الفرعية مثل آلة الميل التعلم العميق الشبكات المحايدة كلها خوارزميات تستخدم كميات هائلة من البيانات والتي تدعى بـ "البيانات الضخمة"، لتحقيق النتائج المرجوة وإيجاد الاتجاهات والأنماط والتنبؤات، حيث يتم تنفيذ المهام التحليلية المعقدة بشكل أسرع من الخيال البشري على البيانات الضخمة بمساعدة أنظمة الذكاء الاصطناعي⁽³⁾

(1) - بوزانة ايمن وحمدوش وفاء: "مساهمة الحلول الرقمية في تعزيز درجة الشمول المالي - تجربة كينيا نموذجا"، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2020، ص 09.

(2) - عماد ناصف مكي: "دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات"، منظمة الإفطار العربية المصدرة للبترول، الكويت، 2021، ص 30.

(3) - عبد الله موسى وبلال احمد حبيب: "الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر"، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2019، ص ص 115، 116

الفصل الثاني: التحول الرقمي

- **شبكات التواصل الاجتماعي:** أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي إحدى الطرق في مشاركة الأفكار والأخبار والصور وما يرافقها من تعليقات بمجرد ضغط زر واحد، ولذلك يتم إطلاق قنوات اتصال جديدة من طرف الهيئات الرسمية الحكومية مثل شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع المواطنين⁽¹⁾.
- **التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة:** ويهدف إلى ربط الإنتاج المادي بالافتراضي بجانب ذلك أدى الترابط والتفاعل بين تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري والآلات إلى خلق طريقة تصنيع متخصصة ومرنة، في ظل استخدام كفاءة الموارد المادية والمعلوماتية والبشرية هو ما يطلق عليه اسم "المصنع الذكي" الذي يستعين بالإنترنت الأشياء في العمل⁽²⁾.
- **التوثيق وكشف عمليات الاحتيال:** جميع الإجراءات والتدابير والتقنيات والأدوات المستخدمة لحماية سلامة الشبكات والبرامج والبيانات من الهجوم أو التلف أو الوصول غير المصرح به ويشمل كذلك حماية الأجهزة والبيانات⁽²⁾.

5- أنواع ومستويات التحول الرقمي:

أ-أنواع التحول الرقمي:

توجد ثلاث أنواع للتحول الرقمي وتتمثل في:

- **الرقمنة على شكل صورة:** وهي من أنواع الرقمنة الأكثر استعمالاً على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية، وصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكال Pixel وكل بيكال يمكن ترميزه بـ ⁽³⁾:

- بايت الصورة أبيض وأسود 8 Blanc it Noir

- بايت الصورة في مستوى رمادي 24 gris de Niveaux

-
- (1) - سفيان قعلول والوليد طلحة: "الاقتصاد الرقمي في الدول العربية: الواقع والتحديات"، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، صندوق النقد الدولي، 2020، ص 30.
 - (2) - السحان مني عبد الله: "متطلبات تحقيق الأمن السيبراني لأنظمة المعلومات الإدارية بجامعة الملك سعود"، مجلة كلية التربية، العدد 11، جامعة المنصورة، 2020، ص 7.
 - (3) - سهيلة مهري: "المكتبات الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص 184.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

- بايت أو أكثر الصورة ملونة. En couleur.

➤ **الرقمنة على شكل نص:** هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص فهو يسمح بتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف كما تسمح بتعديل وتصحيح الأخطاء، ومنتجي هذه البرامج قاموا بتطوير منتجاتهم، حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي، وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من أسماء وأشكال النحوية قديمة أو مكتوبة في لغات عديدة.

➤ **الرقمنة في شكل اتجاهي:** هي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة. ويتواجد حاليا شكل للتقديم الاتجاهي وهو PDF وهي تقنية طورته شركة Adobe عام 1993 وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا بشكل يحفظ للمادة. (1)

ب- مستويات التحول الرقمي: إن التحول الرقمي بشكل عام يتم على ثلاث مستويات:

- **على مستوى القيادة:** وذلك أن تكون إدارة المؤسسة متبنيه لهذا التحول، وداعمة له ومتابعة لتطوراتها .
- **على مستوى الاستراتيجية:** وذلك أن يدخل التحول الرقمي في صلب رسالة المؤسسة واستراتيجياتها التنفيذية والمستقبلية، وينعكس على أهدافها بشكل شامل وواضح .
- **على مستوى الثقافة:** وذلك أن تظهر آثار التحول الرقمي على كل تفاصيل المؤسسة، من موظفين وبيئة عمل وإجراءات ومعايير وقيم تتبناها المؤسسة وتعمل بها (2).

(1) - المرجع السابق، ص 85.

(2) - حمد طاجين وخالد سوماتي: "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة العمومية دراسة حالة بلدية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة يحي فارس بالمدينة الجزائر، 2021-2022، ص ص 35، 36.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

ثانيا: التحول الرقمي ومتطلبات نجاحه:

1- أهمية التحول الرقمي: للتحول الرقمي أهمية بالغة تكمن في:

- ✓ يقصد التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير. ويعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- ✓ تحسين الجودة، تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- ✓ إعطاء قدرة للمؤسسة على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
- ✓ يخلق فرص عمل لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بدلا من الطرق التقليدية في تقديم الخدمات⁽¹⁾.
- ✓ يساعد متخذي القرار داخل المؤسسة على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى تحليل البيانات والمعلومات التي ستسهل اتخاذ هذا القرار وفي تحديد الأهداف الاستراتيجية⁽²⁾.
- ✓ تغيير نماذج العمل والارتقاء بأساليب التفكير
- ✓ تحقيق جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في مجالات الصحة والتعليم والسلامة والأمن وتحسين تجاربهم وإنتاجاتهم
- ✓ تحسين الكفاءة وتقرير الإنفاق وتقليص الإجراءات وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.
- ✓ إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش ويعمل ويفكر ويتفاعل ويتواصل بها الناس اعتمادا على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية.
- ✓ توفير استراتيجية لخلق قيمة تنافسية أعلى وفرق عمل متطورة واستدام الثقافة الإبداع.
- ✓ تمكين الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة والسير نحو النجاح الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكا ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل⁽³⁾.

2- خطوات تطبيق التحول الرقمي: في هذا السياق، تقدم شركة "أمازون ويب سيرفيسز (AWS)" الرائدة في مجال الحوسبة السحابية قائمة مرجعية لتطوير استراتيجيات تدعم حرية الابتكار وتعزز طرق العمل

(1) - راهب سناء وشابي حليلة: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية الجزائرية"، مجلة

الاقتصاد الصناعي، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 13، العدد 1، 2023، ص 693، 692.

(2) - سليم حربوش، محمد بن شهيدة: "أهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول نحو الأرشيف الرقمي دراسة

ميدانية بمركز الأرشيف الولائي لولاية تيبازة"، مجلة العبر للدراسات التاريخية والأثرية في شمال إفريقيا، جامعة ابن خلدون،

العدد 1، تيبازة، المجلد 7، 2024، الجزائر، ص 290

الفصل الثاني: التحول الرقمي

لتحقيق تحول رقمي ناجح. تعتمد هذه الاستراتيجيات على إعادة تشكيل الرؤية وترسيخ ثقافة التغيير وتحويل نموذج تكاليف الأعمال في البيئة السحابية، كما تشمل العملية متابعة التقديم وبدء التنفيذ بفعالية.

• تحول الرؤية:

إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه، وفي هذا الصدد نجد الجزائر أطلقت مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" الذي أعلنت فيه الجزائر عن رؤيتها للتحول الرقمي، تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصرنه مختلف القطاعات، ومؤخرا أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الإلكترونية والقانون المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال المعالجة الآلية للمعطيات و إن كانت هذه القوانين جاءت كخطوة متأخرة مقارنة مع الدول المغربية تونس والمغرب التي كانت السبابة في هذا الصدد و كذا الدول العربية بصفة عامة .

• اعتماد ثقافة التغيير:

يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة، ومن ثمة يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى.

• العامل البشري يحدث الفرق:

تعتبر نظم المعلومات عاملا للتماسك والانتشار لهذه الثقافة الرقمية وباعتبارها بناء اجتماعي للشركة فإن الثقافة تؤثر على الأفراد ومستوى أدائهم وابتكاراتهم، كما نرى أن المنظمات ذات الثقافة المؤسسية أكثر كفاءة نسبيا من غيرها خاصة في المجال الرقمي، وعليه إن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحول الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة، لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحول الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية، ومن ثمة إن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة بعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحول وتحقيق أهدافه المرجوة .

• المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي:

من حيث أساليب التشغيل توجد إمكانيات غير عادية مع التطوير الميسر للاستقلالية على مستوى الجهات الفاعلة، وترغب في العمل أكثر في المشاريع العضوية من المؤسسات الهرمية. وبهذا فإن فكرة

الفصل الثاني: التحول الرقمي

التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعوق لعملية التحول الرقمي، خاصة أنها تؤدي إلى صعوبة تطبيق فكرة روح الفريق الواحد⁽¹⁾.

• الإدارة بالمعنى والقيم :

يتطلب تعقيد المنظمات نماذج تنظيمية جديدة وقادة جدد لاسيما في أوقات الأزمات وفي مواجهة متطلبات الإنتاج المفرط ومتطلبات الأداء على جميع المستويات ومن ثم لم تعد إليها كل الهرمية من الأعلى إلى الأسفل قادرة على تحديد وتنفيذ إستراتيجية ناجحة في البيئة الاقتصادية العالمية والمتنوعة والمتعددة الأوجه اليوم، وعليه من إحدى الطرق الممكنة هي تطوير المنظمات المفتوحة التي تسمح للفرق المستقلة بالنجاح من خلال مشاركة نظام محدد من القيم وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحول الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في العامل البشري للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء والتي أساسها العلم والضمير، والأخلاق العالية مما يؤدي إلى تقليل الفساد كالاختلاس والرشوة والمحسوبية... الخ

• تغير نموذج التكلفة:

يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنية التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تقادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز.

• بدء الأعمال في سحابة:

هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة. فنجد في هذا الصدد Devops حيث أنه نظام يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والأمن على الصعيد الداخلي وللعلماء، والهدف النهائي من ذلك هو طرح المنتجات في السوق، وبتقديم تحديثات البرامج والأمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية².

(1) - جميلة سلايمي، يوسف بوشي: "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية، المجلد 10، العدد 2،

جامعة تيارت، الجزائر، 2019، ص 952

(2) - المرجع السابق

الفصل الثاني: التحول الرقمي

• تتبع عملية التقدم:

عندما تتم عملية التحول الرقمي للمؤسسات بشكل متقن وباحترام خطوات التحول، سيساهم بتحسين ورفع الأرباح حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز. من خلال ما سبق يتضح أن عملية التحول الرقمي للمؤسسات الحكومية تتم عبر خطوات عامة مقترحة لاستراتيجيات الخاصة بمشروع التحول الرقمي يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها، وبهذا يعتبر التحول الرقمي مشروع ضخم يجذب معظم المؤسسات الحكومية في دول العالم والدول العربية منها الجزائر خاصة في الآونة الأخيرة، وعليه إذا تم وفق خطوات صحيحة ومدرسة سيؤدي إلى نجاحه، إضافة إلى إنتاج أعمال تتماشى مع متطلبات العملاء والمواطنين في المستقبل الرقمي سريعة الحركة⁽¹⁾.

وهناك من يرى أن مراحل التحول الرقمي تكمن في:

✓ صياغة إستراتيجية رقمية للمنظمة.

✓ تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الإستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة .

✓ تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها .

✓ إنشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية للتتبع عمليات التحول الرقمي وإدارتها بفعالية .

✓ تحديد عوائق التحول الرقمي والعمل على حلها.

3- التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية:

يواجه كل نظام تربوي تحدي كيفية تطوير مؤسساته التعليمية حتى تستطيع التكيف مع مختلف المستجدات مستقبلا، وذلك من خلال تبني إستراتيجية إصلاح النظم التعليمية الموجودة، والاستفادة من التكنولوجيا التعليمية التي تعني إدخال أحدث مستخدمات التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات إلكترونية وغيرها من وسائل الاتصال في ميدان التعليم، بما يعود بالفائدة على عناصر العملية التعليمية ككل⁽²⁾.

وتستوجب تطورات التكنولوجيا الرقمية تطورا في مجال المحتوى الرقمي وطريقة معالجته وتخزينه للمعلومات بحيث تتجه العديد من المدارس حول العالم إلى استخدام المحتوى الرقمي بدلا من الأشكال التقليدية للمحتوى، سعيا منها إلى تطوير التعليم⁽³⁾.

(1) - المرجع السابق، ص 954.

(2) - حسين عبد الفتاح: "مقدمة في تكنولوجيا التعليم"، أمازون للنشر، بدون بلد، 2018، ص 23.

(3) - خديجة عوشار، المرجع السابق، ص 31

الفصل الثاني: التحول الرقمي

إلى جانب ذلك توفر التكنولوجيا الرقمية للمعلم الكثير من المعارف والمعلومات وكل ما أنتجه الآخرون، وتمكنه من أن يستقي الكثير من أساليب التدريس الحديثة، والمشاركة في إعداد المواد التعليمية والرفع من جودتها. كما تمكنه أيضا الاستفادة من أحدث أساليب التقويم والتوجيه والمتابعة للواجبات المدرسية التي يسهل الاطلاع عليها من خلال أقراص في أي وقت (1).

ويتحقق تنفيذ التحول الرقمي في الجزائر والتوجه نحو تطوير مؤسساتها التعليمية المواكبة مختلف التطورات التكنولوجية مستقبلا العمل على عدة جبهات (2).

تطوير المؤسسات التعليمية باستبدال الأساليب والأدوات التقليدية بالتكنولوجيا الحديثة بحيث تصبح الوسائل والتكنولوجيا جزءا متكاملًا من الممارسات التربوية التي تتم في المدارس.

تحديث مناهج وطرائق التعليم وأنشطة التقويم والامتحانات على حد سواء، وتوظيف التكنولوجيا التربوية ووسائل الإعلام وقنوات الاتصال من أجل القضاء على الدروس الخصوصية وتحسين نوعية التعليم وجودة محتوياته.

التكوين المستمر لمستخدمي التربية من أجل تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم في استخدام التكنولوجيا.

أ - آثار الرقمنة: يمكن أن نوجز الآثار الإيجابية والسلبية للرقمنة فيما يلي:

• الآثار الإيجابية: ويتمثل فيما يلي:

- ✓ تسريع الخدمات لكل الموظفين والمشرفين عليها.
- ✓ ساعدت في نقل الملفات والمراسلات بشكل إلكتروني أسرع.
- ✓ تقليل التكلفة والجهد والوقت.
- ✓ التقليل من الأخطاء الإدارية التقليدية.
- ✓ توفر الشفافية والمسائلة.
- ✓ معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- ✓ تقليل ضغوطات العمل وتأثير العلاقات الإدارية في العمل.
- ✓ التشجيع على الإبداع والمبادرات.

(1) - حامد سعيد الجبر: "أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية

الأساسية"، مجلة كلية التربية جامعة منصور الكويت 2020، ص 184

(2) - عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ احمد قاسم: "دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك

لجذب الاستثمار"، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، مركز البحث العلمي، 2020، ص 19.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

- ✓ تبسيط الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات.
- ✓ اختصار في إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة⁽¹⁾.
- الآثار السلبية للرقمنة: مثل ما تحمل الرقمنة إيجابيات فهي كذلك لها سلبيات وتتمثل في:
 - ✓ ساهمت الرقمنة في زيادة البطالة وذلك لأنها تعتمد على الآلة دون اليد العاملة.
 - ✓ الرقمنة معرضة للاختراق والتجسس إلكترونياً.
 - ✓ بما أن الرقمنة مشروع أجنبي فإننا مازلنا في تبعيتها لهذه الدول.
 - ✓ من خلال الرقمنة الاطلاع على خصوصيات الآخرين وخاصة أنها لا تسير من قبل مختصين في معظم المؤسسات⁽²⁾.

ب- عوائق التحول الرقمي:

- توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات:
- ✓ نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة
- ✓ نقص الميزانيات المرسودة لهذه البرامج.
- ✓ التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية.
- ✓ التخوف من مخاطر امن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية.
- ✓ المؤسسات لا تملك نظام خبراتي وإنتاجي كافي لتشديد قواعد رقمية معلوماتية .
- ✓ الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفي التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية والاتصال الثابت بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية⁽³⁾.

(1) - سعيد بوجرادة وأحسن حنيش، مرجع سابق، ص 39

(2) - أسماء خالدي، مرجع سابق، ص 19.

(3) - يوسف جابر علاونة: "التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ب.ب 2002، ص 58.

الفصل الثاني: التحول الرقمي

خلاصة:

لقد أصبح التحول الرقمي في العصر الراهن ضرورة استراتيجية تمليها تحديات الواقع ومتغيرات المستقبل، ولم يعد مجرد توجه تقني بل تحوّل شامل في بنية المؤسسات وطريقة عملها وفلسفتها في تقديم الخدمات وصناعة القرار. إن تسارع الابتكارات الرقمية واتساع نطاق استخدامها في مختلف القطاعات جعل من التحول الرقمي حجر الزاوية في عمليات التطوير الإداري، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة التنافسية. وكما تم بيانه، فإن التحول الرقمي يتجاوز مجرد امتلاك التكنولوجيا، إلى غرس ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالمرونة، والابتكار، والانفتاح على التغيير.

لكن النجاح في هذا المسار لا يتحقق إلا بتجاوز مجموعة من التحديات، أبرزها مقاومة التغيير وضعف البنية التحتية، ونقص الكفاءات، والحاجة إلى الحوكمة الرقمية. وهو ما يحتم على المؤسسات اعتماد خطة تحول رقمية شاملة تأخذ بعين الاعتبار خصوصية بيئتها، ودرجة جاهزيتها الرقمية، ومستوى النضج التكنولوجي لديها.

الفصل الثالث:

فاعلية الأداء التنظيمي

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

تمهيد:

تعد فاعلية الأداء التنظيمي من الموضوعات المحورية في مجال التنظيم، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يشمل الأداء التنظيمي جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها، ويعكس قدرتها على استخدام مواردها المتاحة بأفضل شكل ممكن. في هذا السياق، يمكننا النظر إلى فاعلية الأداء التنظيمي على أنه مقياس لنجاح المنظمة في تحقيق النتائج المرجوة في بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر.

وتعد فاعلية الأداء التنظيمي مؤشراً هاماً في تحليل أداء المؤسسات بشكل عام، لأنها تعكس قدرتها على التكيف والنمو في بيئة العمل المتغيرة، مما يساهم في تحسين مستوى الإنتاجية ويعزز من القدرة التنافسية للمنظمات.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

أولاً: الفاعلية التنظيمية:

1- أهمية الفاعلية التنظيمية:

تمثل الفاعلية التنظيمية مقياساً مهماً لنجاح أي منظمة سواء كانت في القطاع العام أو الخاص تركز الفاعلية على تحقيق النتائج المستهدفة مع ضمان استخدام الموارد بشكل عقلاني وفعال. من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية، تحتاج المنظمات إلى تحسين العديد من العوامل مثل التخطيط الاستراتيجي، تطوير الكفاءات الفردية والجماعية وتحفيز الابتكار بالإضافة إلى تقييم الأداء المستمر إحدى التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات هي قياس الفاعلية التنظيمية وذلك بسبب تعدد المعايير التي قد تختلف حسب نوع المنظمة وطبيعة عملها في هذا السياق يظهر التحدي في كيفية تحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأمد والمتطلبات اليومية.

- تعتبر الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم.

تعتبر الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم فهي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره ، وهي معيار الحكم على نجاحه،-كما يعتبر قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، - لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها، وقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة (1).

2- نظريات الفاعلية التنظيمية:

تعددت وتباينت النظريات التي تناولت مفهوم الفاعلية التنظيمية حيث اختلفت في مبادئها ومن أبرز هذه النظريات: نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلمية للإدارة والنظرية الموقفية ونظرية اتخاذ القرارات ونظرية (Z).

أ- نظرية الإدارة العلمية ألفريدريك تايلور: (1915 - 1956)

بعد ألفريدريك تايلور أب الإدارة العلمية، حيث كان يسمى إلى تحسين الكفاءة الصناعية، حيث تعتمد هذه النظريات على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية.

ركز تايلور ومعاونوه على ضرورة تطوير منهجية ومبادئ التصميم الوظائف بحيث يتم تدريسها تحت اسم الإدارة الصناعية لتوفير أفراد قادرين إلى مساعدة الإدارة العليا، هذه الفئة التي أشار لها رواد المدرسة

(1) - الهاشمي بجاج: "دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل الماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 23.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

أو ما يعرف باسم الصناعيين أو المهندسين الصناعيين، هم ما يطلق عليهم فئة المنظمين الذين يؤكد علماء التنمية أن معظم دول العالم تفتر إلى مثل فئاتهم⁽¹⁾.

ويمكن تحديد خصائص وأركان ومبادئ النظرية على النحو التالي:

- العمل هو الوحدة الأساسية للتنظيم ويركز هذا الركن الأساسي في النظرية التيلورية على ثلاثة محاور وهي:

الاستمرار ----- القيام بالالتزامات المستتدة، لكل فرد بطريقة منظمة خلال فترة معينة.

الإنتاج ----- سعة العمل المنتج.

الأجر ----- ما تحصل عليه العامل مقابل الجهد الذي يقدمه.

- السلوك التنظيمي هو سلسلة من الأنشطة الفيزيائية للمنظمة .

- استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الطرق وإجراءات العمل.

- التركيز على الحوافز الفيزيولوجية واعتبار العامل تابع للآلة .

- يحكم الرشد والمنطق للعلاقات بين أجزاء التنظيم .

- مركزية اتخاذ القرارات وتوحيد إجراءات العمل⁽²⁾.

بناءً على ما سبق نجد أن النظرية العلمية قد ركزت اهتمامها وتطلعاتها على ضرورة التركيز على مشكلات تحديث الإدارة ووظائفها، وذلك من خلال جهود الأفراد المنظمين.

ب- نظرية العلمية الإدارية: (مبادئ الإدارة):

الفعالية التنظيمية العملية الإدارية هي مفهوم شامل لما تقدمه الإدارة كعلم لكافة الأنشطة الحياتية التي يقوم بها العامل لتحقيق أهداف المجموعة في مختلف نشاطاتها وموافقتها في المجتمع وتشمل مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجديد وتوظيف الإمكانات المتاحة لإنجاز المهام المحددة لها ضمن جدول زمني محدد، ومن خلال مراعات العوامل الآتية :

(1) - موسى لوزي: "التنظيمية الإدارية (المفاهيم، الأسس التطبيقات)"، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص52.

(2) - بلقاسم سلاطينة، قبرة إسماعيل: "التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)"، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص114.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

• التوازن الحيوي النشط:

إن العملية الإدارية لا تدور في بيئة ساكنة جميلة في بيئة نشطة متحركة تخضع للتغيير والتحول وهذا ما يفرض على الإدارة في المنظمة مراعاة ناصر بيئتها الداخلية والخارجية المتحركة، والعمل على إيجاد التوازن المطلوب بين هذه العناصر بشكل متواصل ومستمر لتأمين التفاعل المنشودين هذه العناصر بما يخدم أهداف المنظمة .

• الفاعلية المنشودة لتحقيق الأهداف:

وتعني الفعالية هنا توفير الإمكانيات والعناصر الضرورية للقيام بالنشاط المؤدي الى تحقيق المهام بالكمية والنوعية المطلوبتين، وفق مبدأ التوازن النشط الذي تدور فيه هذه العملية الإدارية

• الكفاية الإنتاجية:

وتعني تفعيل الإمكانيات والعناصر المتاحة، والتي تم توفيرها ضمن عامل الفعالية وحسن توظيفها لكي تعطي أفضل النتائج في تحقيق المهام المنشودة.⁽¹⁾

سعت هذه النظرية للوصول الى مجموعة مبادئ إدارة عالمية، يمكن تطبيقها في جميع الأوقات والأماكن ومن المبادئ الأساسية التي تقدمها تقييم العمل حسب التخصص مما يؤدي للزيادة الإنتاجية التوازن بين السلع والمسؤولية الطاعة والاحترام للنظم واللوائح وحده الأمر وحده التوجيه إخضاع الأهداف الشخصية للمصلحة العامة، تعويض العاملين بشكل عادل لتحفيزهم، المركزية، التدرج الهرمي، النظام أي تحديد مكان لكل موظف المساواة والعدالة العمل وثبات العاملين المبادرة، روح الفريق، كما حددت وظائف الإدارية بالتخطيط، التنظيم إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة⁽²⁾.

يمكن القول أن fayol قد تزعم المدرسة العلمية للإدارة، التي تقوم على تحليل العملية الإدارية، وتحديد وظائف المديرين لكي تتبع منها المبادئ الأساسية للتطبيق المعقد للإدارة، أي بناء نظرية للإدارة من مواقع حصيلة المبادئ الإدارية.

ج - النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتداد النظرية النظم فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح وتسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة والمنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية...

(1) - صبحي جبر العتيبي: "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار الحامد، عمان 2005، ص 137-138

(2) - أرسلان علاء الدين: "التطور التنظيمي (آلياته، استراتيجياته، وسائله تطبيقاته)"، دار مؤسسة رسلان للطباعة،

سوريا، 2012 ص 17

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

تقر هذه النظرية بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم. ولكنها ترى أنه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل لمنظمات في كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب ومن هنا كان اهتمام أنصار هذه النظرية وسعيهم لتحديد أم المتغيرات والعوامل الموقفية، التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد في بيئة المنظمة، وحجمها ودوره حياتها، والتقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة ونوع العاملين في المنظمة وطبيعة العمل في المنظمة وغيرها⁽¹⁾.

ولقد برزت هذه النظرية لدى فيدلر منذ أواخر الستينات، حيث بين نظريته على أساس افتراضي رتبي مفاده أن فعالية القيادة تتفاوت حسب توافق الشخصية القائد مع الخصائص الموقف، وقد ركز خصائص الموقف فركزها فيما يلي:

- درجة السلطة الرسمية التي تمنح للقائد، ومدة قدرة هذه السلطة على منحه القوة والقدرة اللازمتين للقيادة.
 - وضوح الأعمال والواجبات في المنظمة التي يكلف بقيادتها، بحيث يسهل على الجميع معرفتها وفهمها والمعمل على تنفيذها.
 - قبول المرؤوسين وإخلاصهم للعمل، وكذلك وفرق الإمكانيات التي تتاح للقائد⁽²⁾.
- يمكن القول أن جوهر النظرية الموقفية هو عدم وجود طريقة واحدة مثلى للإدارة تناسب كل الظروف والمواقف لتحقيق الكفاءة و الفعالية، حيث أم النمط الإداري الذي ليصلح لموقف معين ربما لا يصلح في موقف آخر أي أن النجاح يعتمد على تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية وتتعلق الفكرة الجوهرية للنظرية الموقفية في التعامل مع التوترات المناقضة من يتساءل أساسي مفاده تحت أي ظرف يتم اختيار بديل معين، أي أن لا توجد طريقة أفضل في التنظيم وإنما يعتمد على الموقف.

(1) - حسين حريم: "مبادئ الإدارة: الحديثة (النظريات العمليات، الإدارية، وظائف المنظمة)"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 72.

(2) - عبد المعطى محمد عساف، مازن عبد العزيز: "مسودة أساسيات الإدارة في المنظمات الأعمال المعاصرة"، دار وائل، عمان، الأردن، 2018، ص 210-211.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

د- نظرية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر عملية الإدارة، وإن هناك من يستعمل التسميتين كمرادفتين وأن اتخاذ القرارات ليس وظيفة إدارية مستقلة مثل التنظيم، التخطيط الرقابة يل كل وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على اتخاذ القرارات لأنها تضمن الاختيار من بين عدة تصرفات بديلة.

ويؤكد هذا هاربرت سيمون وهو من تلاميذ "ماكس ويبر" يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة على أساس عملية اتخاذ القرار، والبيانات المتاحة لصانع القرار وقت اتخاذ القرار، لأن ذلك يحدد درجة تأكيده من المتغيرات التي يتعامل معها، غير أن هذه البيانات ليست دائماً سهلة في الحصول عليها بمعنى آخر لا بد له أن يقارن بين التكلفة التي يتحملها في الحصول على البيانات والفائدة التي يحققها توافر البيانات له⁽¹⁾.

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار، تعمل على تهيئة الجو المناسب والموقف الملائم للوصول إلى أكثر ثبات بما يضمن عدم إلغاء أو تعديله، وتلاقي ما قد يترتب من آثار سلبية، وتساعد على تقبل الرؤوسين للقرار وعدم التنفيذ، وخير مثال على القرارات الفعالة، النموذج الياباني الذي يقوم على إشراف المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية.

هـ- نظرية (z):

هذه النظرية هي نظرية إدارية متميزة أدت إلى تطور كبير للاقتصاد الياباني، قامت على مجموعة من الأسس إلى أن ظروف تطبيقها قد لا تتوفر في أغلب البلدان، حيث أن للمجتمع الياباني طابع خاص وتطبيق هذه النظرية في المجتمعات أخرى يحتاج إلى تعديل ليتلاءم مع ظروف المجتمع الجديد.

لقد كان رائد هذا النموذج "ويليام أوشي" الذي قدم لنا نظرية (z)، وركزت هذه النظرية على عدة قضايا إدارية منها ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأداء الوظيفي، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل والاهتمام بالجودة، وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور والوظيفي للعاملين، والتحكم في المعلومات، وإظهار المزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية، والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين⁽²⁾.

(1) - هناء محمود القيسي: "الإدارة التربوية (مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة)"، دار المناهج، الأردن، 2010، ص ص 63، 64.

(2) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: "أصل الإدارة التنظيم"، دار الجنان، عمان، الأردن، 2016 ص 62.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

استفاد ويليام أوشي " من اتجاهات المدرسة الإنسانية، ومن خلفية اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد للبشرية ، حيث أرجع " أوشي " سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتباعد ، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، من خلال خلق العامل السعيد في عمله وذلك يركز على ثلاثة أعمدة أساسية هي الثقة الألفة ، المودة الحداثي والمهارة (1).

وتعتبر نظرية (z) إحدى نظريات السلوك الإداري وتستخدمها الشركات لتطوير الاتصالات التنظيمية تركز على العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية والتي انقسم نظامها بالاستقلالية والمخاطرة والابتعاد عن الإدارة الجزئية ويعتمد على زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق الأمان والرضا الوظيفي..

3- أبعاد ومعايير الفاعلية التنظيمية:

أ-أبعاد الفاعلية التنظيمية: للفاعلية التنظيمية مجموعة من الأبعاد تتمثل في (2):

• الأبعاد الاقتصادية:

هناك عدة معايير تستخدم من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفاعلية التنظيمية، ويعبر عنها من خلال النتائج المقدمة من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة، وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الاقتصادي تستخدم العديد من المعايير من خلال أعمال Frloui و Jaihsou منها: الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد، رقم الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية القيمة المضافة

• الأبعاد الاجتماعية:

الفاعلية الاجتماعية على مستوى المنظمة ، تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عملها في حين أن هذا البعد للفاعلية يصعب قياسه كمياً والفاعلية الاجتماعية يمكن تعريفها كذلك على أنها : مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد المشاركون في حياة المنظمة وكذلك القوة والشدة التي يشارك ويساهم بها الأفراد في نشاطات المنظمة وإمكانياتها ويعبر المناخ الاجتماعي والرضا الوظيفي لمؤشرات أساسية للفاعلية الاجتماعية ومن أجل قياسها يمكن استخدام المعايير التالية :

(1) - نسيم أحمد الصيد: "الترقية والفاعلية التنظيمية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد

البشرية، سكيكة، الجزائر، 2008، ص 40

(2) - أسامة خيري: "القيادة الإدارية"، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 220.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

طبيعة العلاقات الاجتماعية ونوعية اتخاذ القرارات الجماعية مستوى رضا العمال .درجة وأهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية .درجة الدوران، المشاركة في تظاهرات واجتماعات المؤسسة .

• الأبعاد الإنسانية:

يعتبر موضوع الفاعلية الإنسانية أو الأداء الإنساني من الانشغالات الأساسية لجميع أفراد المنظمة سواء من طرف المديرين أو العمال، وبشكل عام أساسي يساهم في تحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمة. وأكد كل من " ميشال كروزي " و " مارتوري " بأن الأداء الإنساني يحل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم. هذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة القيمة المضافة المنتجة، وتحسين الالتزام نحو المنظمة .

• الأبعاد التنظيمية:

يرتبط مفهوم الفاعلية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها " كاليكا " بأنها كل ما يتعلق بالبناء التنظيمي بغض النظر عن النتائج المتوقعة ذات طبيعية اجتماعية أو اقتصادية وطرح 4 عوامل للفاعلية التنظيمية: ✓ احترام الهيكل الرسمي: عدم احترام الهيكل المصرح به من طرف الإدارة قد يؤدي إلى خلل في المنظمة.

✓ العلاقات بين المصالح: العمل على تقليل الصراعات يعكسه الحاجة إلى التنسيق الضروري من أجل تحقيق الفاعلية.

✓ جودة انتقال المعلومة: على المنظمة تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على المعلومات ذات مصداقية شاملة.

✓ مرونة الهيكل والتي تقي قدرة الهيكل التنظيمي على التغير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية.

ب - معايير الفاعلية التنظيمية: حدّد الباحث *Campbell* سنة 1977 ثمانية معايير رئيسية لقياس الفاعلية التنظيمية⁽¹⁾، وقد استخلصها من مراجعة تحليلية شاملة للأدبيات، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- تحقيق الأهداف :قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.
- القدرة على التكيف :مدى مرونة المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية.
- الرضا الوظيفي :رضا العاملين عن ظروف العمل والمهام الموكلة إليهم.
- الاندماج التنظيمي :درجة التماسك والتناسق بين مكونات المنظمة.
- تطوير الموارد البشرية :قدرة المنظمة على تنمية مهارات وخبرات العاملين.
- الاستقرار التنظيمي :مدى حفاظ المنظمة على بقائها واستمراريتها.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

- الإنتاجية: مدى كفاءة استخدام الموارد لتحقيق نتائج ملموسة.
- الربحية (في المؤسسات الربحية): مدى تحقيق عوائد مالية تفوق التكاليف.

4- مؤشرات الفاعلية التنظيمية:

يعتمد نجاح أو إخفاق أي مؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ رسالتها التي أنشئت من أجلها. ويتطلب ذلك تبني استراتيجية مناسبة تُنفذ وفق الإمكانيات المتاحة، سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية، مع مراعاة التغيرات المحيطة بنشاط المؤسسة.

ولضمان تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال، ينبغي على المؤسسة تقييم أدائها بشكل دوري لتحديد الانحرافات عن الأهداف المرسومة. إذ يُعد قياس فاعلية الأداء أداة محورية في تحسين الخطط الاستراتيجية وتقييم مدى التقدم نحو الأهداف التنظيمية. ومن أجل ضمان دقة هذا القياس وفعاليتها.

ويعتمد الحكم على فاعلية المنظمة على مجموعة من المؤشرات، نذكر منها:

أ - **المؤشرات الداخلية:** تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمنظمة، التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

ب - **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

ج - **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات ساء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.

د - **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفاعلية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

هـ - **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل

المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.⁽¹⁾

و - **الرضا الوظيفي:** يذكر "فروم (Vromm)" أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي. وأشار

(1) - منيرة مازي، مرجع سابق، ص ص 217، 218.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

"الدوين لوك (Locke)" إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية.

5- أنماط الفاعلية التنظيمية:

تُعد الفاعلية التنظيمية أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، وتعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع بيئتها، وتلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة. وقد اختلف الباحثون في تحديد معايير الفاعلية، مما أدى إلى ظهور أنماط متعددة لقياسها، كل نمط منها ينطلق من منظور خاص. ويمكن تصنيف أبرز هذه الأنماط كما يلي :

أ- **نمط تحقيق الأهداف:** يركز هذا النمط على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، ويفترض أن الفاعلية تتجسد في مدى إنجاز الخطط والبرامج بنجاح. ويشترط هذا النموذج أن تكون الأهداف واضحة، محددة، قابلة للقياس، ومتفقاً عليها داخل التنظيم⁽¹⁾، ورغم بساطة هذا النموذج وسهولة تطبيقه في المنظمات ذات الطابع الربحي، إلا أنه لا يلائم المؤسسات التي يصعب تحديد أهدافها بدقة مثل المؤسسات التعليمية أو الخدمية⁽²⁾.

ب- نمط النظام المفتوح (Open System Model)

ينظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة، ويقاس الفاعلية من خلال قدرة المنظمة على: الحصول على الموارد من البيئة. تحويلها إلى مخرجات بكفاءة تحقيق التوازن الداخلي التكيف مع المتغيرات⁽³⁾. ويُعد هذا النمط أكثر شمولاً من سابقه، حيث يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الديناميكية بين المنظمة والبيئة⁽⁴⁾.

ج - **نمط رضا العاملين:** يركز هذا النموذج على رضا العاملين داخل المنظمة بوصفه مؤشراً مهماً لفاعليتها. ويقوم على افتراض أن رضا الموظفين يُفضي إلى زيادة الإنتاجية والولاء المؤسسي. ويُقاس

(1) - عبد الرحمن الخليفة: "مفاهيم حديثة في الإدارة"، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 118

(2) - عبد الله المحميد: "الإدارة العامة الحديثة"، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 45.

(3) - ناصر الشهري: "المدخل السلوكي في تحليل المنظمات"، دار كنوز المعرفة، جدة، السعودية، 2013، ص 76

(4) - عبد الله الطبريري: "نظريات التنظيم والإدارة"، دار الزهراء، الرياض، السعودية، 2011، ص 91

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

الفاعلية هنا من خلال :انخفاض معدلات الغياب .انخفاض دوران العمل .ارتفاع الروح المعنوية ⁽¹⁾. لكن هذا النموذج لا يغطي كافة أبعاد الأداء، إذ قد يتحقق رضا العاملين دون تحقيق الأهداف المؤسسية ⁽²⁾.

د-نمط القيم التنافسية: يُعد من النماذج المتقدمة التي تدمج بين أنماط الفاعلية المختلفة يقوم على محورين:

المحور الأول: تركيز داخلي مقابل تركيز خارجي. المحور الثاني: الاستقرار مقابل التغيير ⁽³⁾. وينتج عن تقاطع هذين البعدين أربعة أنواع من القيم التنظيمية: القيم العشائرية (التركيز على الجماعة والتماسك).

القيم البيروقراطية (التركيز على النظام والاستقرار) القيم السوقية (التركيز على النتائج والربح) القيم الإبداعية (التركيز على الابتكار والتطوير) ويمتاز هذا النموذج بالقدرة على تشخيص الفاعلية في بيئات تنظيمية معقدة ⁽⁴⁾.

هـ- نمط أصحاب المصالح: يركز هذا النموذج على تقييم الفاعلية من خلال مدى إرضاء المنظمة لاحتياجات وتوقعات الأطراف المختلفة ذات العلاقة، مثل: الموظفين، العملاء، الموردين، المجتمع المحلي ⁽⁵⁾. ويعد هذا النمط مناسباً للمنظمات العامة وغير الربحية التي تتعدد فيها الجهات المعنية ⁽⁶⁾.
ثانياً: الأداء التنظيمي:

1- أهمية الأداء التنظيمي وخصائصه:

أ-أهمية الأداء التنظيمي: ترجع أهمية الأداء التنظيمي إلى أنه:

- يسهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدّها داخل المنظمة وتستهملها. - الإسهام في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمة.
- يسهم في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في منظمات الأعمال.

(1) - محمد العريفي: "فاعلية الأداء في المنظمات المعاصرة"، دار الحرف العربي، جدة، السعودية، 2012، ص 101.

(2) - ناصر السديري: "تنمية الموارد البشرية في المنظمات"، دار المرسى، الرياض، 2006، ص 134

(3) - سامي الحارثي: "تحليل الثقافة التنظيمية"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2015، ص 59.

(4) - فهد الشمري: "الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة"، دار الإبداع، الدمام، 2014، ص 80.

(5) - مازن المالكي: "الإدارة الاستراتيجية للمنظمات العامة"، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2018، ص 92.

(6) - الحسين عبد العزيز: "إدارة الأداء التنظيمي"، دار العلوم، المدينة المنورة، 2016، ص 67.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

- يسهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين لأن الأداء هو مقياس لقدرة الفرد ودفاعيته اتجاه عمله (1).
- كما تكمن أهمية الأداء التنظيمي من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في:
- يسهم في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأعضاء العاملين في المؤسسة.
- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعمال كما يمكن اقتراح نظام الحوافز.
- يجعل المهارات و السلوكات و علاقات العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقييم و تحسين طريقتهم.
- إن قياس الأداء التنظيمي يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى تتناسب مع قدراتهم. - يحول الهدف من مجرد فكرة إلى خبر واقع (2).
- ب - خصائص الأداء التنظيمي:** يتميز الأداء التنظيمي بعدة خصائص ومن أهمها:
- لا يتأثر بتغير القيادات أي أنه يتسم بالمحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الاعتماد على تراكم الخبرات، وكذلك التجارب السابقة للمنظمة.
- الاعتماد على الأداء الجماعي وليس فقط على الأداء الفردي واستخدام المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة أي عدم انفراد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار.
- إتباع سياسات ونظم وقوانين واضحة وذلك للحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة.
- استثمار جهود كل الموارد البشرية للمنظمة من أجل تطويرها عن طريق وضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات وكذلك التركيز على المشاركة الجماعية لتحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالمرء البشري عن طريق تنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات وذلك من خلال تبني سياسة توظيف سليمة ومتطورة (3).

(1) - محمود فهد عبد علي الدليمي وآخرون: "إدارة إنتاجية المورد البشري"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 127.

(2) - علي جوادي: "الحوافز و أثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب و الرياضة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة و تسيير رياضي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021، ص 63.

(3) - فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور: "أثر الإبداع على الأداء التنظيمي-دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 20، المجلد 15، الجزائر، مارس 2019، ص 249.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

2- عناصر الأداء التنظيمي ومحدداته:

أ- **عناصر الأداء التنظيمي:** للأداء التنظيمي عناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء وظيفي فعال وذلك لأهميتها في قياس ومعرفة مستوى أداء الموظفين في المنظمات، ومن ثم فإنه يمكن القول بأن هناك ثلاث اتجاهات في تحديد أبرز عناصر الأداء وهي كالآتي:

- **الاتجاه الأول:** يذهب هذا الاتجاه إلى القول بأن عناصر الأداء الوظيفي تتلخص في:

- ✓ كفايات الموظف: أي ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم تمثل خصائصه.
- ✓ متطلبات العمل الوظيفية: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال.

- ✓ بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده...)، وعوامل خارجية (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية...).

- **الاتجاه الثاني:** ويشمل:

- ✓ **الموظف:** وما يتميز به من مهارات ومعرفة وقيم ودوافع وتوجهات.

- ✓ **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات.

- ✓ **الموقف:** وما تتصف به البيئة التنظيمية من مناخ العمل والإشراف والهيكل التنظيمي⁽¹⁾.

- **الاتجاه الثالث:** أما الاتجاه الثالث فيحدد العناصر التي يتكون منها الأداء الوظيفي كالآتي:

- ✓ المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- ✓ نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- ✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

(1) - سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 76، 77.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

✓ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (1).

ب - محددات الأداء الوظيفي:

• المحددات الداخلية: وتتمثل في:

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

✓ **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي لا للغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

✓ **إدراك الدور أو المهمة:** ويعني تصورات الفرد وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء الداخلية في المعادلة التالية: محددات الأداء التنظيمي = الجهد × إدراك الدور × القدرات (2).

• **المحددات الخارجية:** إذ يشير الواقع إلى أن هناك محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في:

✓ **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات المتوقعة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

✓ **البيئة التنظيمية:** تشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة الثواب والعقاب، وكل هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

(1) - باديس بخولة، سهيلة قمة: "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2016، ص ص 167، 168.

(2) - كمال راتب نوفل: "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 30.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

✓ البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية مما يؤثر في دافعية العملاء وتحفيزهم⁽¹⁾.

3- أبعاد الأداء التنظيمي وأنماطه:

أ - أبعاده:

- **البعد التنظيمي:** ويقصد بهذا البعد الطرائق التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي بقصد تحقيق أهدافها، وبذلك يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.
- **البعد الاجتماعي:** ويشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على مختلف مستوياتهم، وتتجلى أهمية هذا البعد في كون الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية⁽²⁾.
- **البعد المالي:** ويعد هذا البعد محصلة نهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا المساهمين من خلال زيادة قيمة استثمارهم وزيادة أرباحهم، ويعد هذا البعد مدخلاً لتوضيح إذا كان تنفيذ الإستراتيجية في المستويات الإدارية الدنيا سينتج عنها تحسين في الأداء التنظيمي⁽³⁾.
- **بعد العملاء:** ويتعلق هذا البعد بإرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم عن طريق منتجات أو تقديم خدمات جديدة والاستجابة لشكاوي العملاء، تحسين الخدمة، زيادة المعرفة بالمنتجات لذلك فالمنظمة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاوهم هي مهددة بتسريب هؤلاء العملاء تدريجياً إلى منافس آخر.
- **بعد التعلم والنمو:** ويتعلق هذا البعد بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم وابتكار تكنولوجيا متقدمة و تطبيق سياسات إدارية حديثة، فقد يشمل هذا البعد أهداف مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة

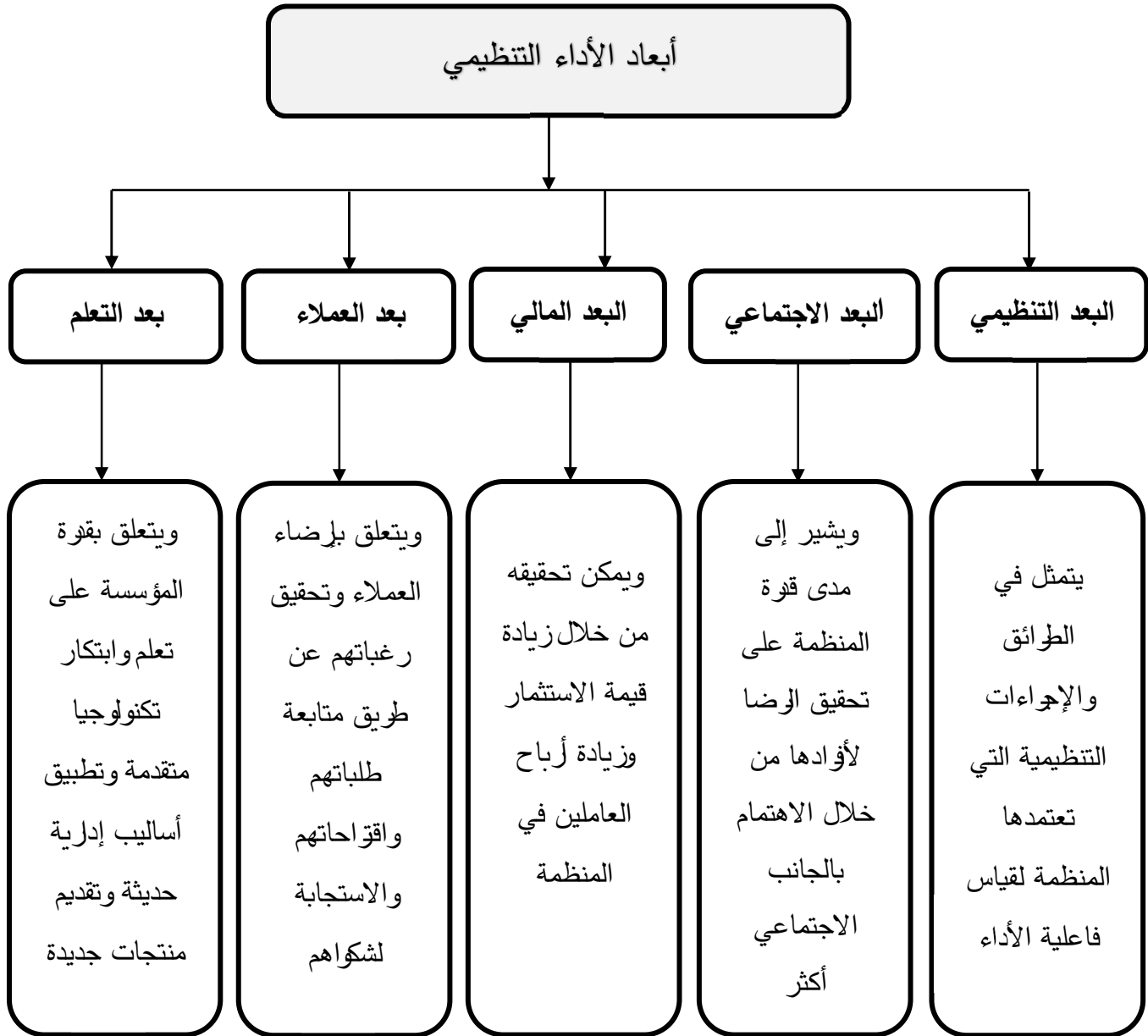
(1) - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 114.

(2) - حنان أبو بكر مليطان: "دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، مدرسة العلوم الإدارية، الأكاديمية الليبية مصراتة، ليبيا، 2015، ص 57.

(3) - بسام فتحي الزيابات: "تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي للبنوك الإسلامية الأردنية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 07، جامعة البلقاء التطبيقية، أفريل 2017، ص 90.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

والاقتراحات المقدمة و المنفذة من العاملين لذلك بدون التعلم والابتكار لا يمكن للمنظمة الاستمرار نظرا لشدة المنافسة⁽¹⁾.



الشكل رقم (02): يمثل أبعاد الأداء التنظيمي

المصدر من إعداد الطالبة

ب - أنماط الأداء التنظيمي: للأداء التنظيمي أنماط عديدة نذكر منها:

(1) - حسابو أحمد حسابو، علي عبد الله دومة: "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، العدد 2، المجلد 8، ديسمبر 2012، ص 150.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

- **أداء المهام:** ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة والتي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وإدارة العملاء وكل أداء يسهم بشكل مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.
- **الأداء السياقي (التطوعي):** ويسميه البعض كذلك بأنماط الأداء خارج الدور و ذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي ترتبط بمهام محددة، وتشير هذه الأبعاد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف بعض الأبحاث الأداء السياقي إلى مجموعتين، تظم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد من شأنها تعزيز و تكريس المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تظم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين).
- **الأداء المعاكس (السلبى):** ويشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبى حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن مهامه الموكلة إليه، والتغيب عن العمل بدون عذر وغياب الإتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته.
- **الأداء المتكيف:** أصبح للأداء المتكيف حضورا في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية و الاندماج و إعادة الهيكلة، وكذلك تقليص حجم المنظمة الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع و التكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف و المهام المستحدثة ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد على قدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة التغيير في البيئة و الانتقال المستمر من حال إلى آخر ومن أبعاده القدرة على التكيف القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية و التكيف الثقافي⁽¹⁾.

(1) - باسم مصطفى على البساطي: "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2021، ص ص 68، 70.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

4-العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي وأساليب تحسينه:

أ-العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف منها:

- **المناخ التنظيمي:** ويدل على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم كطبيعة القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها وغيرها من العوامل، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم فالمناخ التنظيمي السليم والصحي يؤثر بشكل مباشر على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة وذلك لأنهم يقضون معظم وقتهم في العمل.
- **الروح المعنوية لدى الموظف:** فإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق)، فإن ذلك من شأنه أن يكفل الرضا الوظيفي و حفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين، وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الإشراف التدريب، الأجور الترقية و الخدمات... إلخ⁽¹⁾.
- **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** إن الأداء التنظيمي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وفي إطار هذه العوامل الثلاث يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل لا يكون بشكل مستقل عن أداء الموظف وإنما من خلال تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، في حين إذا كانت سلبية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية⁽²⁾.
- **الأجور والمكافآت:** حيث تعتبر الأجور من أهم الحوافز باعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله لذا تستخدمها المؤسسات في استقطاب اليد العاملة المؤهلة، بالإضافة إلى رفع مستويات الداء لدى العاملين باستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل شفاف وواضح للأجور يضمن حقوقهم ويغذي فيهم روح الولاء والانتماء للمؤسسة.

(1) - حسين محمد الحرارشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 95.

(2) - المرجع السابق، ص 96.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

- **الخبرات:** فللخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرج في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات والمعارف والمهارات التي يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم⁽¹⁾.

ب - أساليب تحسين الأداء التنظيمي: وهناك أساليب عديدة لتحسين الأداء التنظيمي وهي:

- **تحسين أداء الموظف:** إذ يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور منها التركيز على نواحي القوة وذلك باتخاذك اتجاه إيجابي عن الفرد، وكذلك توفير الانسجام بين الأفراد العاملين وبين الأعمال الموكلة إليهم، كما انه يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف واهتماماته الشخصية (ربط الأهداف بالشخصية)، وأن هذه العلاقة بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المطلوب.
- **تحسين الوظيفة:** إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، ولذلك يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.
- **تصميم الوظيفة:** ويتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى في المهارة والهدف، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.
- **تبادل الوظائف:** أي العمل على جعل الموظفين يتبادلون وظائفهم لفترة من الوقت وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم وتجديد حماس الموظف باستمرار.
- **التكليف بمهام خاصة:** إذ يجب إعطاء الفرصة للموظف من فترة إلى أخرى في المشاركة في لجان وفرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديهم الهمم.
- **تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة تتيح فرصا للتعبير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

(1) - عز الدين هروم: "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 34.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

- **الإشراف:** أي إعادة النظر في عملية الإشراف وهنا توجد مغالاة في ذلك وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين (1).

5- إدارة وتقييم الأداء التنظيمي:

أ- **إدارة الأداء التنظيمي:** عرف باكال 1999 إدارة الأداء التنظيمي بأنها "عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها" (2).

وتسمى حديثاً عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ويمكن تعريفها بأنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وتحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء".

وتتكون إدارة الأداء من أربعة عناصر وهي:

- **تخطيط الأداء:** وذلك من خلال تحديد المهارات والمعارف والقدرات الفعلية والكامنة وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.
- **تنظيم الأداء:** وذلك من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية الفردية لعدم التداخل في الاختصاصات وتحديد القنوات والطرق التي يمكن من خلالها للفرد أن يتحرك رأسياً وأفقياً.
- **توجيه الأداء:** وذلك من خلال إرشاد وتوجيه الفرد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب إثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة (3).

(1) - ريهام زيد الحلبي: "مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين"، رسالة ماجستير في علم النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص ص 47، 75.

(2) - فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سابق، ص 46.

(3) - محمد عبد الغني حسن: "الجودة في إدارة وتقييم الأداء"، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص ص 12، 15.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

- **قياس الأداء:** ويعني تقدير نتائج الأعمال من أجل تحديد مقدار فاعلية إستراتيجية الشركة وكفاية عملياتها، وذلك من أجل تحديد مقدار فاعلية إستراتيجية الشركة وكفاية عملياتها، وذلك من أجل إجراء التغييرات ومعالجة النواقص وغير ذلك من المشكلات (1).

ب - مفهوم الأداء:

- **مفهوم تقييم الأداء:**

- يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية.

فمن خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، وأن التقييم يشمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من جهة، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول إن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم (2)".

- **خطوات تقييم الأداء:** إن تقييم الأداء يمر بأربعة مراحل رئيسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته وهي كالتالي:

✓ تأسيس معايير الإنجاز: وهو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والتنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج، وهذه المعايير تكون كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والتكلفة وحجم الإنتاج...

✓ قياس الإنجاز الفعلي: وهي عملية تحقيق النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية ولا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين.

(1) - الحارث النبهان: "قياس الأداء حلول من الخبراء لتحديات يومية"، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، السعودية، 2015، ص 17.

(2) - بوعطيط جلال الدين: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 79.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

✓ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: والهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز.

✓ تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات: وتتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، وطبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء إذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية⁽¹⁾.

• أهمية عملية تقييم الأداء:

❖ على مستوى المنظمة:

✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة.

✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

✓ رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

❖ على مستوى المديرين:

✓ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

✓ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

❖ على مستوى الموظفين:

✓ تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

✓ دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً⁽²⁾.

6-متطلبات نجاح الأداء التنظيمي ومعوقاته:

أ-متطلبات نجاح الأداء التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب الاهتمام بها من أجل نجاح الأداء التنظيمي وهي على النحو الآتي:

(1) - محمود عبد الفتاح رضوان: "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 16، 17.

(2) - نزار عوني اللبدي: "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص 17.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

- ✓ الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت إلى آخر.
- ✓ اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات الموظفين
- ✓ التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- ✓ العدالة في التعامل.
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ المراجعة المستمرة لكل من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.
- ✓ معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- ✓ تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
- ✓ الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة المحيطة واتجاه الموظفين بداخلها.
- ✓ الاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعمه وتوجيهه ومساندته عند الحاجة.
- ✓ تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- ✓ تشخيص الأخطاء بناء على أسس علمية ومحاولة تلافيها مع تقليل حالات الاعتماد على التخمين⁽¹⁾.

ب - معوقات الأداء التنظيمي:

- ✓ الإنتاجية الضعيفة والغير الجيدة في مواصفاتها.
- ✓ عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- ✓ الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- ✓ عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة.
- ✓ فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- ✓ تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات. -عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي⁽²⁾.

(1) - عبد الله حسين علي جولة: "دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية"،

رسالة ماجستير، تخصص علوم الشرطة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، صنعاء، اليمن، 2016، ص 105.

(2) - محمد عبد الغني حسن، مرجع سابق، ص 13.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

ثالثاً / فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي:

شهد قطاع التربية الوطنية في السنوات الأخيرة تحولاً كبيراً في بنيته التنظيمية والبيداغوجية بفعل التوجه العالمي نحو الرقمنة، حيث أصبح التحول الرقمي خياراً استراتيجياً تسعى من خلاله الأنظمة التربوية إلى تحسين جودة التعليم، وتطوير الأداء الإداري، ومواكبة المتغيرات التكنولوجية المتسارعة. ويتمثل هذا التحول في إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف مجالات التعليم، من خلال رقمنة المناهج، وتفعيل المنصات التعليمية، وأتمتة الخدمات الإدارية، وهو ما أدى إلى إعادة رسم معالم المؤسسة التربوية الحديثة بما ينسجم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

ويُعد التحول الرقمي في التربية الوطنية استجابة لعدة رهانات، من بينها الرفع من كفاءة التسيير التربوي، تحسين مخرجات التعليم، وتوسيع فرص التعلم للجميع، مع تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. كما أضحت هذا التحول ضرورة حتمية فرضتها تحديات العصر، لاسيما بعد الأزمات العالمية كجائحة كورونا، التي كشفت عن أهمية الرقمنة كوسيلة لضمان استمرارية الخدمة التعليمية في ظل الأوضاع الطارئة.

1- التحول الرقمي والممارسة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية:

أدى التحول الرقمي إلى إحداث ثورة في كيفية تسيير المؤسسات التربوية، حيث أصبح يشكل دعامة أساسية في تحسين الممارسات التنظيمية وتحديث آليات الإدارة التربوية فاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بيئة التعليم لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة تفرضها متطلبات العصر، لاسيما مع تزايد الحاجة إلى النجاعة في العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار.

تتمثل الممارسة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية في مجموع العمليات والإجراءات التي تنظم العمل وتنسق بين مختلف الفاعلين من مديرين، معلمين وموظفين إداريين ومع دخول التحول الرقمي، تم الانتقال من الأشكال التقليدية للتنظيم إلى نماذج مرنة تعتمد الرقمنة كوسيلة لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التربوية إذ أصبحت الأنظمة الرقمية توظف في التسيير الإداري مثل إعداد الجداول متابعة الحضور تقييم الأداء وتقديم التقارير مما أتاح تحسيناً ملحوظاً في الكفاءة التشغيلية والشفافية⁽¹⁾.

كما ساعد التحول الرقمي في تطوير أنماط جديدة من العلاقات التنظيمية، من خلال تسهيل التواصل الأفقي والعمودي عبر البريد الإلكتروني، المنصات التعليمية والأنظمة الإدارية المتكاملة. وهذا بدوره أعاد

(1) - نوال يوسف: "فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التربوية"، مجلة الإدارة التربوية الحديثة،

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

تشكيل ثقافة العمل داخل المؤسسات التربوية حيث باتت تعتمد على مشاركة المعلومات بشكل فوري والعمل التعاوني بين الأقسام والاعتماد على المعطيات الرقمية في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

غير أن هذا التحول لا يخلو من التحديات، إذ تواجه العديد من المؤسسات صعوبات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية ونقص التكوين في المجال الرقمي بالإضافة إلى المقاومة الثقافية للتغيير داخل المنظومة التربوية. ولذلك فإن نجاح التحول الرقمي مرهون بمدى استعداد القيادة التربوية لتبني هذا التغيير واستثمار الإمكانيات الرقمية ضمن رؤية استراتيجية تدمج بين الأبعاد التقنية، الإدارية والتربوية.⁽²⁾

إن العلاقة بين التحول الرقمي والممارسة التنظيمية علاقة تفاعلية، إذ أن الأول يوفر الأدوات والوسائل التي تمكن من تطوير الثانية، بينما تحتاج الممارسة التنظيمية إلى إعادة هيكلة لتتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية. ومن هذا المنطلق، يصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية في بناء مؤسسات تربوية عصرية تستجيب لمتطلبات الجودة والفعالية⁽³⁾.

2/ جودة الخدمات التربوية والإدارية المقدمة في ظل التحول الرقمي:

أدى التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات التربوية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية بشكل ملحوظ حيث أصبحت التكنولوجيا أداة فعالة في رفع كفاءة الأداء وتسهيل الإجراءات والخدمات المقدمة للمستفيدين سواء كانوا معلمين، طلاباً أو أولياء أمور.

فقد مكّن التحول الرقمي من أتمتة المهام الإدارية الروتينية مثل التسجيل، استخراج الوثائق، جدولة الحصص، والتقارير التربوية وهو ما أدى إلى تقليص الوقت والجهد وخفض نسب الأخطاء وتحقيق سرعة في تقديم الخدمة⁽⁴⁾.

(1) - فاطمة الحسني: "التحول الرقمي وأثره على الحوكمة التربوية"، مجلة البحوث التربوية الحديثة، عدد خاص، 2020، ص 135.

(2) - منى زروقي: "تحديات التحول الرقمي في المؤسسات التربوية الجزائرية"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص 102.

(3) - فؤاد سعيد: "القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية: رؤية مستقبلية"، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، العدد 17، 2021، ص 45.

(4) - نوال يوسف: "فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التربوية"، مجلة الإدارة التربوية الحديثة، العدد 5، 2020، ص 76.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

أما على المستوى التربوي فقد ساهمت الوسائط الرقمية في تطوير عملية التعليم والتعلم من خلال المنصات التعليمية الفصول الافتراضية وإمكانيات التفاعل الإلكتروني بين المعلم والمتعلم، وهو ما عزز من جودة المحتوى التعليمي وفتح آفاقًا جديدة للتقييم المستمر والتغذية الراجعة الفورية. كما ساعدت أدوات التحليل الرقمي على تتبع أداء المتعلمين بشكل دقيق مما مكن من تقديم تدخلات تربوية مبكرة وفعالة⁽¹⁾.

وتُقاس جودة الخدمات التربوية والإدارية من خلال مدى رضا المستفيدين والشفافية والكفاءة وسرعة الاستجابة وهي جميعها مؤشرات تأثرت إيجابًا بفعل التحول الرقمي. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تبنت نظامًا رقمية متكاملة شهدت تحسنًا واضحًا في تقديم الخدمات، سواء من حيث نوعيتها أو سرعة إنجازها أو القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة، مثل ما حدث خلال جائحة كورونا حيث أثبتت الرقمنة فاعليتها في ضمان استمرارية العملية التعليمية والخدمات المصاحبة لها⁽²⁾.

ومع ذلك فإن الحفاظ على جودة هذه الخدمات الرقمية يتطلب تحديثًا مستمرًا للبنية التحتية التكنولوجية وتكوينًا نوعيًا للكادر الإداري والتربوي، إضافة إلى ترسيخ ثقافة رقمية داخل المؤسسة تقوم على الاستعمال الرشيد والفعال للتكنولوجيا، بما يضمن التوازن بين البعد التقني والبعد الإنساني في تقديم الخدمات⁽³⁾.

3/ أهم الرهانات التي تواجه تحقيق الفاعلية في الأداء الرقمي داخل المؤسسات التربوية:

رغم التقدم الملحوظ في مجال التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية إلا أن تحقيق الفاعلية المنشودة في الأداء الرقمي لا يزال يواجه عدة رهانات وتحديات جوهرية تتعلق بالبنية التحتية التكوينية والجاهزية الثقافية والمؤسسية.

(1) - كمال رحمانى: "دور التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم"، مجلة الدراسات التربوية المعاصرة، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص 144.

(2) - نسرين بن عيسى: "التعليم الرقمي في زمن الأزمات: دراسة حالة المؤسسات التربوية خلال جائحة كورونا"، المجلة العربية لتكنولوجيا التعليم، العدد 11، 2022، ص 63.

(3) - سامر القاسمي: "مقومات جودة الخدمات التربوية الرقمية"، مجلة الجودة في التعليم والتكوين، العدد 3، 2021، ص 98.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

من أبرز هذه الرهانات ضعف البنية التكنولوجية في العديد من المؤسسات خاصة في المناطق النائية حيث تفتقر المدارس إلى تجهيزات معلوماتية مناسبة واتصال موثوق بشبكة الإنترنت مما يحد من القدرة على تفعيل الخدمات الرقمية بصورة فعالة⁽¹⁾.

كما يُعد نقص التكوين الرقمي للموارد البشرية رهاناً أساسياً، إذ تشير الدراسات إلى أن كثيراً من المعلمين والموظفين الإداريين لا يمتلكون الكفايات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة والمنصات الرقمية الحديثة مما يؤدي إلى استخدام محدود أو غير فعال لها أو حتى مقاومة تبنيها من الأساس⁽²⁾.

ويبرز كذلك رهان المقاومة الثقافية للتغيير حيث لا تزال بعض الفئات داخل المؤسسات التعليمية تتمسك بالأنماط التقليدية في العمل والتدريس وترى في الرقمنة تهديداً لأدوارها أو عبئاً إضافياً ما يعكس ضعفاً في تبني ثقافة رقمية إيجابية قادرة على استيعاب التحول الجاري.

إضافة إلى ذلك يواجه الأداء الرقمي تحدياً يتعلق بحوكمة البيانات وضمان الأمن السيبراني إذ أن استخدام المنصات الرقمية يستوجب توفير إطار قانوني وتنظيمي يضمن حماية خصوصية المعلومات وسرية المعطيات التربوية⁽³⁾.

أما على المستوى الإداري فإن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة للتحول الرقمي داخل بعض المؤسسات يُعد من بين أبرز الرهانات إذ يتم اعتماد الرقمنة بشكل جزئي أو غير مهيكّل دون وجود مخطط مؤسّساتي شامل يربط بين الأهداف التربوية والأدوات الرقمية المتاحة⁽⁴⁾.

إن تجاوز هذه الرهانات يتطلب إرادة مؤسساتية حقيقية واستثمارات نوعية في البنية التحتية والتكوين بالإضافة إلى تبني قيادات تربوية تمتلك الوعي الرقمي والرؤية التحديثية القادرة على قيادة التغيير وضمان استدامة الأداء الرقمي الفعّال.

(1) - ليلي بوشنافة: "التحديات التقنية للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة التربية والتكوين، العدد 12، 2020، ص 101.

(2) - عبد الكريم مزور: "الكفايات الرقمية للمعلم في ظل التعليم الإلكتروني"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 1، 2020، ص 132.

(3) - حسام العربي: "حماية البيانات الرقمية في المؤسسات التربوية"، مجلة البحوث القانونية والإدارية، العدد 5، 2020، ص 87.

(4) - نادية معيوف: "الإدارة الرقمية رهانات وتحديات في المؤسسات التعليمية"، المجلة العربية للإدارة التربوية، العدد 9، 2020، ص 64.

الفصل الثالث: فاعلية الأداء التنظيمي

خلاصة:

تمثل فاعلية الأداء التنظيمي أحد أبرز المقاييس الحيوية التي تُظهر مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وهي انعكاس مباشر لمستوى الكفاءة الإدارية، وتوظيف الموارد، وفعالية السياسات التنظيمية. وكما تبين من خلال العرض، فإن فاعلية الأداء لا تُقاس فقط من خلال النتائج المادية أو الربحية، بل تتجاوز ذلك إلى مؤشرات غير مادية مثل رضا العاملين، جودة الخدمات، ومرونة المنظمة في مواجهة التحديات.

ومن هنا، فإن المؤسسات المعاصرة مطالبة بتبني نظرة شمولية في إدارة أداؤها، بحيث ترتكز على أسس علمية واضحة تشمل التخطيط الاستراتيجي تمكين الموارد البشرية، تطوير القيادة، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر.

إن فاعلية الأداء التنظيمي ليست حالة ثابتة بل هي مسار ديناميكي يتطلب المتابعة المستمرة واستشراف المستقبل، واتخاذ قرارات رشيدة تقوم على بيانات دقيقة وتقييم موضوعي. ومن هنا تأتي أهمية هذا المفهوم كمفتاح رئيس لتحقيق التميز المؤسسي والتنافسية على المدى الطويل.

الفصل الميداني

الفصل الرابع

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الفئة
23.80 %	20	ذكر
76.20 %	64	أنثى
100 %	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (01) أن فئة الإناث تشكل الأغلبية المطلقة ضمن العينة بنسبة 76.2% مقابل 23.8% فقط من الذكور. تعكس هذه النتيجة أحد السمات البنيوية لسوق العمل التربوي في الجزائر حيث يلاحظ منذ سنوات ارتفاع معدلات توظيف النساء في قطاع التربية والتعليم مقارنة بالرجال، ويعود ذلك لعدة اعتبارات سوسولوجية أهمها ملائمة ساعات العمل في هذا القطاع لطبيعة الأدوار الاجتماعية التقليدية المسندة للمرأة في المجتمع الجزائري، بالإضافة إلى استقرار هذا القطاع مقارنة بقطاعات أخرى أكثر تقلباً، وهو ما يجعله جاذباً أكثر للإناث.

الجدول 02: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الفئة
09.50 %	8	أعزب
85.70 %	72	متزوج
02.40 %	02	مطلق
02.40 %	02	أرمل
100 %	84	المجموع

تشير بيانات الجدول (02) إلى أن 85.7% من أفراد العينة هم من المتزوجين، بينما يشكل العزاب نسبة 9.5%، والمطلقون والأرامل 2.4% لكل منهما. تعكس هذه النتيجة درجة عالية من الاستقرار الاجتماعي والارتباط الأسري للعاملين في المؤسسات التربوية، وهو ما قد ينعكس إيجابياً على التزامهم بالمهام الوظيفية نظراً لتوفر بيئة أسرية داعمة. كما أن الاستقرار العائلي يعد من العوامل المساعدة على تحمل ضغوطات العمل خاصة في ظل متغيرات مهنية كإدخال التكنولوجيا والتحول الرقمي الذي قد يخلق أعباءً جديدة على الموظفين.

الفصل الرابع

الجدول:03 توزيع أفراد العينة حسب وفق المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	الفئة
00 %	00	ابتدائي
00 %	00	متوسط
02.40 %	02	ثانوي
91.70 %	77	جامعي
05.90 %	05	دراسات عليا
100 %	84	المجموع

يبين الجدول (03) أن نسبة 91.7% من أفراد العينة حاصلون على شهادات جامعية، بينما يمتلك 5.9% شهادات دراسات عليا، مقابل 2.4% فقط بمستوى ثانوي. ويُعد هذا المعطى مؤشراً مهماً على ارتفاع الكفاءة الأكاديمية للعاملين في المؤسسة، وهو ما يمثل عاملاً حاسماً في إنجاح عمليات التحول الرقمي، حيث يفترض أن يكون أصحاب المستويات التعليمية العالية أكثر قدرة على استيعاب التقنيات الجديدة، التكيف معها وتطوير مهاراتهم باستمرار، شريطة توفر التكوين المناسب والدعم المؤسسي لذلك.

الجدول:04 توزيع أفراد العينة حسب المنصب:

النسبة%	التكرار	الفئة
73.80 %	62	أستاذ
26.2 %	22	إداري
100 %	84	المجموع

تفيد بيانات الجدول (04) أن 73.8% من أفراد العينة يشغلون منصب أستاذ، مقابل 26.2% يعملون في المناصب الإدارية. ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الأساسية للمؤسسات التربوية التي يغلب عليها الجانب التعليمي. ويمثل الأساتذة الفئة المستهدفة بشكل مباشر من التحول الرقمي في العملية التعليمية، حيث يتطلب منهم التكيف مع الأساليب التربوية الحديثة والتكنولوجيا الرقمية في التدريس والتقييم والتسيير البيداغوجي.

الفصل الرابع

الجدول 05: توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	مدة الخبرة
20.24 %	17	أقل من 05 سنوات
42.86 %	36	من 06 إلى 10 سنوات
22.62 %	19	من 11 إلى 15 سنة
03.57 %	03	من 16 إلى 20 سنة
10.71 %	09	أكثر من 20 سنة
100 %	84	المجموع

تشير بيانات الجدول (05) إلى أن 42.86% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 و 10 سنوات، تليها فئة ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 22.62%. فيما تشكل الفئات الأقل والأكثر خبرة نسباً أقل نسبياً. تعكس هذه النتائج وجود كتلة أساسية من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، وهي الفئة التي غالباً ما تجمع بين الخبرة العملية الكافية والمرونة النسبية في تقبل مستجدات العمل ومن ضمنها التحول الرقمي، مقارنة بالفئات التي تملك خبرة مهنية قصيرة نسبياً أو طويلة جداً حيث قد تواجه بعض المقاومات أو الصعوبات في التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة.

المحور الثاني: بيانات خاصة بتأثير التحوّل الرقمي على جودة التعليم والخدمات المقدّمة من طرف المؤسسة التربوية

الجدول 06: مدى التحكم في استخدامات الإعلام الآلي

النسبة %	التكرار	الإجابة
78.57 %	66	نعم
21.43 %	18	لا
100 %	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (06) أن نسبة 78.57% من أفراد العينة أكدوا تحكمهم في استخدام الإعلام الآلي، بينما 21.43% منهم لا يمتلكون هذا التحكم. تعكس هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً فيما يخص الجاهزية التقنية للعاملين، غير أن وجود ما يقارب الربع من الأفراد الذين لا يتحكمون في الإعلام الآلي يشير إلى وجود فجوة معرفية قد تعيق عمليات التحول الرقمي داخل المؤسسة، خصوصاً في ظل تعاظم دور الإعلام الآلي في مختلف جوانب العمل التربوي والإداري.

الفصل الرابع

الجدول 07: يوضح الاعتماد على الأنظمة المعلوماتية في التسيير الإداري والتربوي

النسبة %	التكرار	الإجابة
100 %	84	نعم
00%	00	لا
100%	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (07) أن جميع أفراد العينة (100%) أكدوا وجود اعتماد على الأنظمة المعلوماتية في التسيير الإداري والتربوي داخل مؤسساتهم. تعكس هذه النتيجة أن التحول الرقمي أصبح ممارسة فعلية معمة على مستوى المؤسسات التربوية، وهو مؤشر يدل على انتقال الإدارة التربوية من الأنماط التقليدية إلى أنماط إلكترونية تعتمد النظم الرقمية في متابعة الأداء وتنظيم العمل اليومي.

الجدول 08: يوضح المجالات التي تستخدم فيها الأنظمة الرقمية

النسبة %	التكرار	الاختيارات
100 %	84	تسجيل التلاميذ وتحويلهم
51.19 %	43	متابعة الغيابات اليومية للمستخدمين (أساتذة، إداريين، تلاميذ،...)
100 %	84	متابعة نتائج وتقييمات التلاميذ
00.00	00	التعليم عن بعد
85.71 %	72	تسيير شؤون الأساتذة والموظفين
70.24 %	59	المراسلات الإدارية والتواصل مع الأولياء
00.00	00	أخرى
178.57 %	150 (*)	المجموع

(*) يشير هذا الرقم إلى عدد الإجابات وليس عدد أفراد العينة

تشير بيانات الجدول (08) إلى أن أعلى نسب الاستخدام كانت في تسجيل التلاميذ وتحويلهم، وكذا متابعة نتائجهم وتقييماتهم (100% لكل منهما)، تليها تسيير شؤون الأساتذة والموظفين بنسبة 85.71%، ثم المراسلات الإدارية والتواصل مع الأولياء بنسبة 70.24%. بينما انخفضت النسبة في مجال متابعة الغيابات إلى 51.19%، وغابت تماماً في التعليم عن بعد والاستخدامات الأخرى.

هذه النتائج تعكس أن الاستخدام الحالي للرقمنة في المؤسسات التربوية الجزائرية يركز بشكل كبير على الجوانب الإدارية والتنظيمية أكثر من الجوانب البيداغوجية والتعليمية، ما يبين أن التحول الرقمي لا يزال في طور التأسيس ولم يصل بعد إلى دمج تام في العملية التعليمية كالتعليم عن بعد أو توظيف الموارد التفاعلية الرقمية في التدريس.

الفصل الرابع

الجدول 09: يوضح مدى تلقي أفراد العينة تكويناً على استخدام الأنظمة المعلوماتية

الإجابات	التكرارات	النسبة %	نوع التكوين	التكرارات	النسبة %	مدى الاستفادة من التكوين	التكرارات	النسبة %
نعم	47	55.95%	داخلي	16	34.04%	نعم	15	31.91%
			خارجي	13	27.66%			
			تكوين غير رسمي	18	38.30%	لا	32	68.09%
			المجموع	47	100%	المجموع	47	100%
لا	37	44.05%						
المجموع	84	100%						

ظهر بيانات الجدول (09) أن 55.95% من أفراد العينة تلقوا تكويناً، بينما لم يتلق 44.05% أي تكوين. ومن بين من تلقوا تكويناً كان 34.04% داخلياً، 27.66% خارجياً، و38.30% عبر تكوين غير رسمي. كما أن 31.91% فقط استفادوا فعلياً من هذا التكوين.

هذه المعطيات تكشف عن قصور واضح في برامج التكوين الرسمي، سواء من حيث التغطية أو من حيث مدى الاستفادة العملية، مما يؤثر سلباً على مردودية التحول الرقمي، خاصة وأن نجاح هذا التحول مرهون بتكوين نوعي مستمر ومتخصص يضمن رفع كفاءة الكوادر البشرية في التعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة.

الجدول 10: يوضح مدى وجود المشرفين المختصين في الرقمنة داخل المؤسسات التربوية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	00	00%
لا	84	100%
المجموع	84	100%

يبين الجدول (10) غياب تام للمشرفين المختصين في الرقمنة بنسبة 100%. يشير هذا إلى واحدة من أهم العراقيل البنيوية التي تعيق مسار التحول الرقمي في المؤسسات التربوية الجزائرية، حيث أن غياب

الفصل الرابع

الطاقم الفني المتخصص يؤدي إلى ضعف الإشراف التقني، ويزيد من صعوبة حل المشكلات التقنية فور وقوعها، ما ينعكس سلباً على فعالية الأنظمة الرقمية واستمرارية العمل بها.

الجدول 11: يوضح مدى الاستغناء عن الملفات الورقية أثناء استخدام الرقمنة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00 %	00	نعم
100 %	84	لا
100 %	84	المجموع

تشير بيانات الجدول (11) إلى أن 100% من العينة أكدوا استمرار الاعتماد على الملفات الورقية. تعكس هذه النتيجة أن التحول الرقمي لا يزال ناقصاً وغير مكتمل من حيث تعويض النظم التقليدية، حيث تستمر الممارسات الورقية جنباً إلى جنب مع الأنظمة الرقمية، وهو ما يعرف بظاهرة "الازدواجية الإدارية"، الأمر الذي يحد من فعالية الرقمنة ويزيد من تعقيد سير العمل الإداري.

الجدول 12: يوضح مدى تأثير الرقمنة في تعزيز الأداء الوظيفي

النسبة %	التكرار	الإجابة
71.4 %	60	نعم
28.6 %	24	لا
100 %	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (12) أن 71.40% من أفراد العينة يرون أن الرقمنة ساهمت في تعزيز الأداء الوظيفي، مقابل 28.60% لا يوافقون على ذلك. تعكس هذه النتيجة أن هناك وعياً متزايداً بأهمية الرقمنة في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليص الزمن المستغرق في معالجة المهام الروتينية. في المقابل، تبقى نسبة الراضين (قاربة الثلث) مؤشراً على وجود تحديات مرتبطة بعدم تكافؤ الكفاءة الرقمية بين الموظفين أو ضعف التكوين والدعم الفني.

الجدول 13: يوضح مدى خلق التحول الرقمي لجوّ من التفاعل بين الموظفين

النسبة %	التكرار	الإجابة
69.0 %	58	نعم
31.0 %	26	لا
100 %	84	المجموع

تفيد بيانات الجدول (13) أن 69.00% من أفراد العينة يرون أن الرقمنة ساعدت في خلق أجواء تفاعلية بين الموظفين، بينما 31.00% منهم لا يشعرون بذلك. قد يعكس هذا التباين وجود فروقات في

الفصل الرابع

طبيعة استخدام الأنظمة الرقمية؛ فحين تُوظف الرقمنة كأداة تواصل وتنسيق بفعالية، تخلق شبكات تواصل مرنة وتُحسن العلاقات المهنية. أما في الحالات التي يقتصر فيها الاستخدام على المعالجة الفردية للبيانات دون وجود منصات تشاركية، فقد لا يشعر الأفراد بفارق واضح في التفاعل.

الجدول 14: يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تحسين كفاءة العمل.

النسبة%	التكرار	الإجابة
90.86%	73	نعم
13.10%	11	لا
100 %	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (14) أن 86.90% من المبحوثين يعتبرون أن الرقمنة حسنت كفاءة العمل، مقابل 13.10% لا يرون ذلك. هذه النتيجة تؤكد أن الاستخدام الأمثل للأنظمة الرقمية ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي من حيث الدقة، السرعة، وضبط المهام. مع ذلك، قد يرتبط عدم رضا البعض بصعوبات تقنية أو نقص في الإمكانيات التي تحد من الاستفادة الكاملة من الرقمنة.

الجدول 15: يوضح مدى وجود احترام للوقت أثناء إنجاز المهام من خلال الرقمنة.

النسبة%	التكرار	الإجابة
90.50 %	76	نعم
09.50 %	08	لا
100 %	84	المجموع

تشير بيانات الجدول (15) إلى أن 90.50% من المبحوثين يؤكدون أن الرقمنة ساعدت في احترام الوقت أثناء إنجاز المهام، مقابل 9.50% فقط يرون العكس. تعد هذه النتيجة دليلاً واضحاً على أحد أهم مزايا التحول الرقمي في المؤسسات التربوية، حيث تساهم الأنظمة المعلوماتية في تسريع المعاملات وتقليل فترات الانتظار، وهو ما يتماشى مع أحد الأهداف الأساسية للتحول الرقمي: رفع الفعالية الزمنية.

الجدول 16: يوضح مدى مساهمة الرقمنة في التقليل من الأخطاء

النسبة%	التكرار	الإجابة
86.90 %	73	نعم
13.10 %	11	لا
100 %	84	المجموع

يبين الجدول (16) أن 86.90% من أفراد العينة يعتبرون أن الرقمنة ساعدت في التقليل من الأخطاء، بينما 13.10% لا يوافقون على ذلك. تعكس هذه النتيجة قدرة الأنظمة المعلوماتية على تقليل

الفصل الرابع

الأخطاء البشرية في إدخال البيانات أو معالجتها عبر أنظمة مؤتمتة، ما يعزز جودة المخرجات الإدارية والتربوية. في المقابل، يشير الراضون إلى احتمال استمرار الأخطاء التقنية أو صعوبات في استخدام الأنظمة.

الجدول 17: يوضح مدى مساهمة اعتماد الأنظمة الرقمية في تقليص الأعباء وتخفيف الجهود المرتبطة بالمهام الإدارية والتربوية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
87.00 %	11	نعم
13.00 %	73	لا
100 %	84	المجموع

تشير بيانات الجدول (17) إلى أن 87% من أفراد العينة يرون أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تقليص الأعباء وتخفيف الجهود الإدارية والتربوية، بينما يرى 13% خلاف ذلك. تعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على أن الرقمنة ساهمت في تخفيف الضغط الإداري اليومي عبر تسهيل المعاملات الروتينية وتوفير الوقت والجهد، خاصة في مجالات مثل التسجيل، الحضور، وإعداد التقارير الإدارية.

الجدول 18: يوضح مدى مساعدة الرقمنة في اتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
88.10 %	74	نعم
11.90 %	10	لا
100 %	84	المجموع

تفيد بيانات الجدول (18) أن 88.10% من أفراد العينة يعتقدون أن الرقمنة ساعدت في اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب، مقابل 11.90% لا يتفقون مع ذلك. يؤكد هذا أن توفر المعلومات بشكل لحظي ودقيق عبر الأنظمة الرقمية يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موضوعية في توقيتها الصحيح، مما يُعزز جودة التسيير التربوي والإداري.

الجدول 19: يوضح مدى تطوّر الموظفون أدائهم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
83.30 %	70	نعم
16.70 %	14	لا
100 %	84	المجموع

الفصل الرابع

تُظهر بيانات الجدول (19) أن 83.30% من أفراد العينة أكدوا أنهم يطورون أداءهم بشكل مستمر، بينما 16.70% لا يقومون بذلك. تعكس هذه النتيجة وجود وعي متزايد لدى الغالبية بأهمية التكيف المستمر مع المستجدات الرقمية، وهو ما يتطلب دافعاً ذاتياً ومراقبة مؤسساتية للتكوين والدعم التقني المستمر لضمان تطوير الأداء في بيئة العمل الرقمية المتغيرة.

المحور الثالث: بيانات خاصة بالتكامل بين البرامج المسطرة للتحويل الرقمي والاحتياجات الفعلية للمؤسسة التربوية.

الجدول 20: يوضح مدى انعكاسات التحويل الرقمي.

النسبة %	العدد	المقترحات
51.19%	43	الرفع من جودة الخدمات
72.62%	61	تحسين الأداء الوظيفي
100%	84	ضمان تسيير إداري أكثر شفافية وفعالية
82.14%	69	زيادة العبء على الأساتذة
76.19%	64	اختصار الوقت
382.14%	321(*)	المجموع

(*) يشير هذا الرقم إلى عدد الإجابات وليس عدد أفراد العينة

تُظهر بيانات الجدول (20) أن انعكاسات التحويل الرقمي تعد متعددة ومتنوعة وفق تقديرات أفراد العينة:

- ❖ جاءت أعلى نسبة عند خيار "ضمان تسيير إداري أكثر شفافية وفعالية" بنسبة 100% (84 مبحوثاً)، ما يعكس إدراكاً عالياً لأحد أهم أهداف التحويل الرقمي المتمثل في تعزيز الشفافية وتقليص هامش الفساد الإداري عبر التتبع الآني للعمليات.
- ❖ تلاه خيار "تحسين الأداء الوظيفي" بنسبة 72.62% (61 مبحوثاً)، مما يعكس وعياً بدور الرقمنة في رفع مردودية الموظفين.
- ❖ بينما يرى 51.19% (43 مبحوثاً) أن هناك "رفعاً من جودة الخدمات"، ما يدل على بداية ملامح التحسن في الخدمة المقدمة.
- ❖ وسجلت نسبة مرتفعة بـ 82.14% (69 مبحوثاً) يرون أن التحويل الرقمي أدى إلى "زيادة العبء على الأساتذة"، ما يعكس وجود انعكاسات جانبية سلبية، ربما بسبب ضعف التكوين أو تحميل الأساتذة مهام إدارية إضافية مرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية.

الفصل الرابع

هذا التباين في الانعكاسات يكشف أن التحول الرقمي في المؤسسات التربوية الجزائرية ما يزال يشهد حالة من المردودية المختلطة بين المكاسب الكبرى وبعض التحديات العملية.

الجدول 21: يوضح مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	78	92.90 %
لا	06	07.10 %
المجموع	84	100 %

تُظهر بيانات الجدول (21) أن 92.90% من المبحوثين يرون أن التحول الرقمي ساهم في تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص، في حين لا يوافق على ذلك 7.10%. تعكس هذه النتيجة أن الرقمنة تسهم في تقليص التحيزات الشخصية داخل المؤسسات عبر اعتماد معايير موضوعية وموحدة في التسيير، غير أن وجود نسبة معارضة ولو محدودة يدل على استمرار بعض الفجوات أو التفاوتات في الوصول أو الاستفادة من الأنظمة الرقمية لدى بعض الموظفين.

الجدول 22: يوضح مدى تلبية برامج التحول الرقمي الحالية الفعلية للمؤسسة التربوية من حيث

الوسائل التقنية، التأطير البشري والموارد الرقمية.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	54	64.3 %
لا	30	35.7 %
المجموع	84	100 %

تُظهر بيانات الجدول (22) أن 64.30% من الأفراد يرون أن البرامج الرقمية الحالية تلبي احتياجات المؤسسة من حيث الوسائل التقنية والتأطير البشري والموارد الرقمية، مقابل 35.70% يرون غير ذلك. تعكس هذه النتيجة أن الأغلبية ترى تقدماً في ملائمة البرامج الرقمية مع متطلبات العمل الفعلية، إلا أن الثلث تقريباً من العينة مازالوا يلمسون فجوات في التجهيز أو الكوادر أو الموارد الرقمية المتاحة.

الجدول 23: يوضح مدى ملائمة الموارد الرقمية المستخدمة في فعالية العملية التعليمية

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	25	29.80 %
لا	59	70.20 %
المجموع	84	100 %

الفصل الرابع

تفيد بيانات الجدول (23) أن 29.80% فقط يرون أن الموارد الرقمية المستخدمة ملائمة وفعالة، مقابل 70.20% يرون العكس. تمثل هذه النتيجة مؤشراً سلبياً يؤكد محدودية جودة وتنوع الموارد الرقمية المتوفرة في المؤسسات التربوية الجزائرية حالياً، سواء من حيث البرمجيات التعليمية، المحتوى الرقمي، أو تقنيات الدعم البيداغوجي المرافقة.

الجدول 24: يوضح مدى مساهمة الرقمنة في إضفاء الشفافية على التسيير.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	63	75.00 %
لا	21	25.00 %
المجموع	84	100 %

تُظهر بيانات الجدول (24) أن 75% من العينة يؤكدون أن الرقمنة ساهمت في تعزيز الشفافية داخل التسيير التربوي، في حين لا يوافق 25% على هذا الطرح. تشير هذه النتيجة إلى أن التطبيقات الرقمية كان لها أثر في تقليص المحاباة أو التدخلات الشخصية بفضل الشفافية الآلية التي تفرضها البيانات المفتوحة والأنظمة المعلوماتية، غير أن ربع العينة مازالوا يعتبرون أن الشفافية ليست مطلقة، وهو ما قد يرتبط إما بنقص تعميم التطبيقات الرقمية أو بوجود ثغرات في التنفيذ.

الجدول 25: يوضح مدى توفير المؤسسة لبيئة آمنة لحفظ البيانات الرقمية.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	75	89.30 %
لا	09	10.70 %
المجموع	84	100 %

تشير بيانات الجدول (25) إلى أن 89.30% من المبحوثين يرون أن مؤسساتهم توفر بيئة آمنة لحفظ البيانات الرقمية، مقابل 10.70% لا يرون ذلك. تعد هذه النتيجة مؤشراً على الثقة العامة في البنية التحتية التقنية المعتمدة، مع بقاء نسبة محدودة متخوفة من احتمالات فقدان البيانات أو الاختراق، وهو ما يتطلب تعزيز الأمن السيبراني بشكل مستمر.

الفصل الرابع

الجدول 26: يوضح مدى توفر المؤسسة التربوية على منصة رقمية تمكن من رفع انشغالات واحتياجات الموظفين بشكل منظم.

النسبة%	التكرار	الإجابة
14.30 %	12	نعم
85.70 %	72	لا
100 %	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (26) أن الغالبية الساحقة من المبحوثين (72 فرداً، أي بنسبة 85.70%) أكدوا عدم توفر منصات رقمية مخصصة لرفع الانشغالات والاحتياجات داخل المؤسسات التربوية، في حين أفاد فقط (12 فرداً، أي بنسبة 14.30%) بتوفر هذه المنصات.

تعكس هذه النتيجة إحدى مظاهر القصور في البنية الرقمية للمؤسسات التربوية، حيث أن غياب قنوات إلكترونية مهيكلية للتواصل بين الموظفين والإدارة يحد من فاعلية التدبير التشاركي ويقلل من فرص الاستجابة السريعة لمشكلات الميدان التربوي. كما يشير هذا الغياب إلى وجود مركزية إدارية وعدم تفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية في قطاع التربية، مما يُبقي الموظف في وضعية المتلقي بدل الشريك في تسيير شؤون المؤسسة.

الجدول 27: يوضح مدى مساهمة استخدام المنصة الرقمية في تحسين التواصل داخل المؤسسة.

النسبة%	التكرار	الإجابة
22.60 %	19	نعم
77.40 %	65	لا
100 %	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (27) أن أغلبية أفراد العينة (65 فرداً، أي بنسبة 77.40%) يرون أن استخدام المنصة الرقمية لم يساهم في تحسين التواصل داخل المؤسسة، في حين يرى فقط (19 فرداً، أي بنسبة 22.60%) أن المنصة حسّنت من جودة التواصل المؤسسي.

تعكس هذه النتائج محدودية تأثير الأدوات الرقمية المتوفرة حالياً على مستوى العلاقات المهنية داخل المؤسسات التربوية، إما بسبب قصور هذه الأدوات وظيفياً أو ضعف ثقافة الاستخدام لدى العاملين، أو نتيجة غياب منظومة رقمية شاملة تدمج جميع الفاعلين بشكل منظم وفعال. كما يكشف ذلك عن بقاء العلاقات المهنية رهينة الأساليب التقليدية في الاتصال، وعدم انتقال المؤسسات بشكل فعلي نحو نمط الإدارة الرقمية التشاركية.

الفصل الرابع

المحور الرابع: بيانات خاصة بالصعوبات والعراقيل التي تحد من تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة التربوية.

الجدول 28: يوضح مدى سرعة تدفق الإنترنت في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
11.90 %	08	نعم
88.10 %	74	لا
100 %	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (28) أن (74 فرداً، أي بنسبة 88.10%) صرحوا بأن تدفق الإنترنت غير عال وغير مناسب داخل المؤسسة التربوية، مقابل (8 أفراد فقط، أي بنسبة 11.90%) اعتبروا أن التدفق عال ومناسب.

تعكس هذه النتائج معاناة المؤسسات التربوية من ضعف البنية التحتية الرقمية الأساسية، حيث يُعد تدفق الإنترنت من الشروط الجوهرية لنجاح أي مشروع رقمي. إن ضعف الاتصال بالإنترنت يؤدي إلى تعطيل الأنظمة المعلوماتية، ويعرقل عمليات إدخال البيانات أو تصفح المنصات الرقمية الرسمية، ما ينعكس سلباً على فاعلية تطبيق التحول الرقمي في التسيير التربوي والإداري.

الجدول 29: يوضح مدى صعوبة الولوج للمنصات الرقمية الخاصة بقطاع التربية الوطنية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
94.00 %	79	نعم
06.00 %	03	لا
100 %	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (29) أن الغالبية العظمى (79 فرداً، أي بنسبة 94%) يواجهون صعوبة في الولوج إلى المنصات الرقمية الرسمية للقطاع، بينما أفاد فقط (3 أفراد، أي بنسبة 6%) بعدم وجود صعوبات. تشير هذه النتيجة إلى معوقات تقنية وتنظيمية تحد من فعالية استغلال المنصات الرقمية في أداء المهام اليومية، سواء بسبب ضعف كفاءة الشبكات أو تعقيد إجراءات الدخول أو نقص الدعم الفني والتكويني. كما تبرز هذه العراقيل هشاشة المنظومة الرقمية القائمة وضعف تكاملها مع حاجات الميدان التربوي.

الفصل الرابع

الجدول 30: يوضح مدى توفر المؤسسة التربوية على التجهيزات التقنية الكافية.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	00	00 %
لا	84	100 %
المجموع	84	100 %

تُظهر بيانات الجدول (30) أن جميع أفراد العينة (84 فرداً، بنسبة 100%) أكدوا غياب التجهيزات التقنية الكافية داخل المؤسسات التربوية.

يعكس هذا الإجماع وجود فجوة حادة بين الخطاب الرسمي حول الرقمنة وبين واقع المؤسسات التي تقتصر للأدوات الضرورية كالحواسيب، الطابعات، السيرفرات وأجهزة الربط الشبكي الضرورية لتفعيل التحول الرقمي، مما يحول دون بناء بيئة رقمية حقيقية تسمح بترقية الأداء التنظيمي.

الجدول 31: يوضح مدى تبني المؤسسة برامج تكوينية تطبيقية على استخدام تقنيات الإعلام الآلي والرقمنة.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	00	00 %
لا	84	100 %
المجموع	84	100 %

تُظهر بيانات الجدول (31) أن جميع المبحوثين (84 فرداً، بنسبة 100%) أكدوا غياب البرامج التكوينية التطبيقية في هذا المجال.

يعكس هذا الغياب أحد أهم العوائق البنيوية التي تواجه عملية التحول الرقمي في قطاع التربية، حيث أن غياب التكوين يضعف جاهزية المورد البشري للتعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة ويؤثر على استيعاب التكنولوجيا، مما ينعكس مباشرة على ضعف الأداء الرقمي الفعلي بالرغم من وجود الإرادة المبدئية.

الجدول 32: يوضح مدى وجود دعم فني داخل المؤسسة في حال مواجهة مشكلة تقنية أو رقمية.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	00	00 %
لا	84	100 %
المجموع	84	100 %

تُظهر بيانات الجدول (32) أن جميع أفراد العينة (84 فرداً، بنسبة 100%) أكدوا عدم وجود دعم فني داخل المؤسسة.

الفصل الرابع

تعكس هذه المعطيات غياب سياسة مواكبة تقنية مرافقة للتحويل الرقمي، إذ أن النظم الرقمية تحتاج إلى طاقم تقني دائم يقوم بالصيانة والتدخل عند حدوث أعطال تقنية. غياب هذا المورد يجعل الموظف يواجه الأعطال بمفرده، ويزيد من الإحباط والتردد في الاعتماد على الأنظمة الرقمية.

الجدول 33: يوضح مدى كفاية المدة الزمنية المخصصة لإنجاز المهام ومختلف العمليات الرقمية.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	11	13.10 %
لا	73	86.90 %
المجموع	84	100 %

تُظهر بيانات الجدول (رقم 33) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يرون أن المدة الزمنية المخصصة لإنجاز المهام ومختلف العمليات الرقمية غير كافية، حيث بلغ عددهم 73 فرداً وهو ما يمثل نسبة 86.90%. في المقابل، يرى عدد قليل من المبحوثين أن المدة الزمنية كافية، إذ بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة 13.10%.

تعكس هذه النتائج وجود صعوبات واقعية في ضبط الوقت الكافي لتنفيذ المهام الرقمية داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، وهو ما قد يكون مرتبطاً بعدة عوامل منها: ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص التكوين والتدريب في التعامل مع الأنظمة الرقمية، إضافة إلى الأعباء الإدارية والبيداغوجية الثقيلة التي قد تحد من قدرة العاملين على استغلال الوقت المخصص بفعالية أثناء استخدام الوسائل الرقمية. كما أن بعض الأنظمة الرقمية قد تتطلب وقتاً إضافياً بسبب بطء الأنظمة أو أعطال تقنية متكررة، مما يزيد من شعور المستخدمين بعدم كفاية المدة المخصصة.

الجدول 34: يوضح مدى وجود تنسيق بين مختلف الهيئات التربوية (إدارة، أساتذة وأولياء) حول

كيفية استخدام المنصات ومتابعة الأداء الرقمي.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	09	10.70 %
لا	75	89.30 %
المجموع	84	100 %

تُظهر بيانات الجدول (رقم 34) أن غالبية أفراد العينة أكدوا غياب التنسيق بين مختلف الهيئات التربوية (الإدارة، الأساتذة، وأولياء التلاميذ) في كيفية استخدام المنصات الرقمية ومتابعة الأداء الرقمي.

الفصل الرابع

حيث بلغ عددهم 75 فرداً بنسبة 89.30%. بينما أشار 9 أفراد فقط إلى وجود هذا التنسيق، وهو ما يمثل نسبة 10.70%.

تشير هذه النتائج إلى وجود خلل واضح في التنسيق المؤسسي داخل قطاع التربية في الجزائر فيما يتعلق بتوظيف الأنظمة الرقمية بشكل منظم ومتكامل. وقد يعود هذا الضعف في التنسيق إلى غياب آليات تنظيمية واضحة، أو ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين الفاعلين التربويين، إضافة إلى تفاوت مستوى التكوين والوعي الرقمي بين مختلف الأطراف المعنية. كما أن حداثة تجربة التحول الرقمي في العديد من المؤسسات التربوية قد تساهم في ضعف بناء شراكات وتنسيق فعال بين الإدارة والأساتذة وأولياء الأمور مما ينعكس سلباً على فعالية الأداء الرقمي بشكل عام.

الجدول 35: يوضح مدى قدرة السياسة المنتهجة في تطبيق التحول الرقمي في قطاع التربية على تحقيق أهدافه.

النسبة%	التكرار	الإجابة
45.20 %	38	نعم
54.80 %	46	لا
100 %	84	المجموع

تُظهر بيانات الجدول (35) أن أغلبية طفيفة من أفراد العينة يرون أن السياسة المنتهجة في تطبيق التحول الرقمي في قطاع التربية غير قادرة على تحقيق أهدافها، حيث بلغ عددهم 46 فرداً بنسبة 54.80%. بينما يرى 38 فرداً من المبحوثين أن هذه السياسة قادرة على تحقيق أهدافها، وهو ما يمثل نسبة 45.20%. تعكس هذه النتائج وجود تباين في تقييم فعالية السياسات المطبقة في مجال التحول الرقمي داخل قطاع التربية بالجزائر. ويمكن تفسير هذا التباين بوجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ، حيث قد تضع الجهات الرسمية سياسات طموحة، لكنها تواجه صعوبات أثناء التنفيذ بسبب ضعف الموارد المادية، نقص التكوين المستمر للكوادر التربوية، محدودية التجهيزات التقنية، أو مقاومة بعض الفاعلين للتغيير. كما أن جزءاً مهماً من العينة الذي يرى إمكانية تحقيق الأهداف قد يرتبط بوجود بؤر لتحسن نسبي في بعض المؤسسات التي بدأت فعلاً في تبني التطبيقات الرقمية بشكل تدريجي ومنظم.

ثانياً: تفسير نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

تُبرز نتائج الدراسة أن التحول الرقمي آلية فعّالة في تحسين فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، من خلال إعادة تشكيل البنى التنظيمية والعلاقات المهنية وفق منطق التقنية الحديثة.

الفصل الرابع

تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية (Taylor) التي ترى أن إدخال الأساليب العلمية في تنظيم العمل يؤدي إلى تقليص الفاقد ورفع الكفاءة، وهو ما صرح به 78% من أفراد العينة بأن الرقمنة أسهمت في تقليل الأخطاء الزمنية والبشرية.

إن اعتماد الأنظمة الرقمية ساهم في تطوير الإجراءات الإدارية وتحسين الخدمات، حيث صرح 72% من المبحوثين أن هناك تحسن في أداء المهام الإدارية.

تتماشى هذه النتيجة مع مبادئ نظرية التقسيم الإداري (Fayol) التي تُعلي من شأن تقسيم العمل لتحقيق التكامل والفعالية. هذا التطور رافقه أيضًا شعور بالرضا لدى العاملين، حيث عبر 70% من المبحوثين إلى رضاهم عن كفاءة الأداء بعد الرقمنة، وهو ما يتفق مع ما طرحته نظرية العلاقات الإنسانية (Mayo) وامتداداتها في مدرسة العلوم السلوكية، التي تُبرز أهمية الحوافز المعنوية والبيئة النفسية في رفع كفاية العامل.

أن البرامج الرقمية تعزز مبادئ العدالة والشفافية داخل المؤسسة وهذا ما صرح به 65% من المبحوثين ما يُعبر عن انسجامها مع ما تقترحه نظرية الإدارة بالأهداف (Drucker)، التي تؤكد ضرورة توافق الأهداف الاستراتيجية مع آليات العمل الرقمية. غير أن هذا التكامل لا يزال جزئيًا، حيث لاحظ 58% من المشاركين وجود نقص في الموارد التقنية والبنية الرقمية، وهي نتيجة تفتح النقاش ضمن إطار نظرية البنية التنظيمية الحديثة (Mintzberg) ومدخل النظم (Kast & Rosenzweig)، حيث يُعد التوازن بين الموارد التقنية والبشرية شرطًا جوهريًا لتحقيق الاستقرار التنظيمي.

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن معوقات التحول الرقمي تتركز أساسًا في محدودية الإمكانيات التقنية ونقص التأهيل البشري؛ حيث أفاد 74% من المبحوثين بوجود مشاكل متعلقة بالبنية التحتية الرقمية، فيما أشار 68% إلى ضعف التكوين والدعم الفني، وهي مؤشرات تتماشى مع تحذيرات المدخل الإلكتروني في الإدارة (Laudon & Laudon)، الذي يشدد على ضرورة التوافر المتكامل للموارد التقنية والبشرية. كما تنسجم هذه المعطيات مع ما طرحه المدارس الرياضية (Operations Research) من أهمية استخدام النماذج الكمية والتخطيط المنهجي لضمان الأداء الفعال وتقليص الانحرافات التنظيمية.

بناءً على ما سبق، تُبين الدراسة أن التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية لا يمكن اعتباره مجرد تحديث تقني فقط، بل هو ضرورة تنظيمية واجتماعية تتطلب قراءة متعددة الزوايا، تجمع بين الأطر الكلاسيكية والحديثة في الإدارة وفي العملية التعليمية، من أجل إرساء فعالية مستدامة تعزز الجودة الكفاءة، والعدالة داخل النسق التعليمي.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الجزئية الأولى: يسهم التحول الرقمي في تطوير العمليات الإدارية وتعزيز كفاءة العاملين مما يؤدي إلى رفع جودة التعليم والخدمات المقدمة في المؤسسة التربوية

تتجلى هنا الرقمنة كعملية اجتماعية تنظيمية تعيد تشكيل سيرورة العمل داخل المؤسسة، من خلال تسريع الإجراءات وتحسين نوعية الخدمات. تستند نتائج الدراسة إلى تأكيد 72% من المبحوثين على أن الرقمنة ساهمت في تطوير العمليات الإدارية مثل تسجيل التلاميذ ومتابعة الغيابات، بالإضافة إلى رضا 70% منهم عن أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء التنظيمي، ما يؤكد دور الرقمنة في تعزيز الكفاءة البشرية وجودة الخدمات المقدمة.

الفرضية الجزئية الثانية: هناك تكامل بين برامج التحول الرقمي والأهداف المسطرة والاحتياجات الفعلية للمؤسسة التربوية مما يسهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي

من منظور تنظيمي، يتطلب التحول الرقمي تكاملاً بين البنية الرقمية والأهداف المؤسسية والواقع الاجتماعي للمؤسسة لتحقيق تحسين فعلي في الأداء. أظهرت الدراسة وجود تكامل نسبي بين برامج التحول الرقمي واحتياجات المؤسسة، حيث أشار 65% من المبحوثين إلى مساهمة الرقمنة في تعزيز مبدأ المساواة والشفافية. في المقابل، رصد 58% منهم نقصاً في الموارد الرقمية وعدم توفر منصات متكاملة، مما يشير إلى وجود فجوات تحد من تحقيق التكامل الكامل، ويستوجب ذلك مراجعة مستمرة لسياسات الرقمنة.

الفرضية الجزئية الثالثة: يؤثر ضعف البنية التحتية ونقص الكفاءة البشرية على فاعلية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التربوية

تشير هذه الفرضية إلى أبعاد بنيوية وتنظيمية تعيق التحول الرقمي، حيث يشكل ضعف البنية التحتية ونقص التكوين والدعم الفني عوائق اجتماعية وتقنية أمام فاعلية الرقمنة. وفق نتائج الدراسة، أكد 74% من المبحوثين وجود مشاكل تقنية في الإنترنت والتجهيزات، فيما لفت 68% إلى نقص في التكوين والدعم الفني، ما يعكس تحديات تنظيمية وبشرية تؤثر على جودة تفعيل التحول الرقمي داخل المؤسسات.

تؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على فاعلية الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، خصوصاً في تطوير العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات. إلا أن العراقيل البنيوية والتنظيمية والبشرية لا تزال تحد من الاستفادة الكاملة من الرقمنة، مما يستدعي تكثيف جهود تعزيز البنية التحتية، وتوفير التكوين المستمر، وتحسين التنسيق الداخلي لضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي بشكل شامل.

رابعاً: النتائج العامة: على ضوء تحليل النتائج ومناقشتها توصلنا عموماً إلى ما يلي:

الفصل الرابع

- أسهم التحول الرقمي في المؤسسات التربوية بالجزائر في تحسين فعالية الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ.
- عزز التحول الرقمي من الشفافية في التسيير الإداري والتربوي.
- ساعد في تقليل الأخطاء الإدارية وتسهيل عمليات اتخاذ القرار.
- ساهم في احترام الوقت وتخفيف الأعباء الإدارية المرتبطة بالمهام اليومية.
- لا تزال هناك تحديات تعيق التطبيق الكامل للتحول الرقمي، مثل نقص التكوين المتخصص في مجال الرقمنة.
- ضعف التجهيزات التقنية وقلة الموارد المالية تعتبر من أبرز العراقيل.
- استمرار بعض الممارسات التقليدية كاستخدام الملفات الورقية رغم وجود الأنظمة الرقمية.
- أظهرت النتائج ارتفاع درجة تقبل الموظفين لفكرة التحول الرقمي والوعي بأهميته في تطوير الأداء التربوي والإداري.
- يتطلب الوضع الحالي من الجهات الوصية معالجة النقائص المسجلة لتحقيق استدامة ونجاح التحول الرقمي في قطاع التربية بالجزائر.

خامسا: المقترحات والتوصيات: من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة من نتائج والتي توجي في مجملها إلى الدور الإيجابي الذي يلعبه التحول الرقمي في رفع مستوى الأداء التنظيمي للموظفين وذلك من خلال ما تساهم به في كفاءة العنصر البشري وتسهيل إجراءات العمل وأيضاً مساهمتها في تحقيق المرونة التنظيمية بالمؤسسة، ولكن رغم هذا نجد أن هناك ما يعيق فعاليتها وهذا ما ذكره المبحوثين العاملين بالمؤسسات التعليمية، وتلك المعوقات منها ما له علاقة بالموارد البشري ومنها ما يخص الجانب المادي والتقني.

وبناء على ما سبق ذكره نقترح التوصيات الآتية:

- ضرورة توفير التكوين المستمر والمتخصص في مجال تقنيات الإعلام الآلي والتحول الرقمي لفائدة جميع العاملين في المؤسسات التربوية.
- دعم المؤسسات التربوية بالتجهيزات التقنية اللازمة والبنية التحتية الرقمية الملائمة لضمان نجاح تطبيق الأنظمة الرقمية.
- تعيين مشرفين مختصين في الرقمنة داخل كل مؤسسة تربوية لمرافقة الموظفين وحل الإشكالات التقنية فور وقوعها.

الفصل الرابع

- تعزيز برامج التوعية والتحسيس بأهمية التحول الرقمي وآثاره الإيجابية على جودة الأداء التربوي والإداري.
 - العمل على تحسين تدفق شبكة الإنترنت داخل المؤسسات التربوية لتسهيل الولوج إلى المنصات الرقمية.
 - مراجعة السياسة العامة للتحول الرقمي في قطاع التربية بما يضمن مواءمة البرامج مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسات التربوية.
 - تقليل الاعتماد على الملفات الورقية بشكل تدريجي وتفعيل العمل الإلكتروني في جميع الإجراءات الإدارية والتربوية.
 - إشراك جميع الفاعلين في قطاع التربية (إدارة، أساتذة، أولياء التلاميذ) في برامج التحول الرقمي لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف المرجوة.
- سادسا: صعوبات الدراسة:
- صعوبة الوصول إلى بعض البيانات الدقيقة نتيجة تحفظ بعض أفراد العينة في تقديم معلومات مفصلة.
 - محدودية بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع التربوي الجزائري، ما تطلب بذل جهد إضافي في جمع المراجع.
 - تفاوت مستوى استيعاب المبحوثين للمفاهيم المتعلقة بالرقمنة نظرا لاختلاف التكوين الأكاديمي والخبرة المهنية.
 - ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات شكل تحديا في متابعة بعض جوانب التطبيق الميداني للتحول الرقمي.

الختمة

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية حول تأثير التحول الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية، يتضح جلياً أن إدخال الرقمنة في قطاع التربية أصبح ضرورة ملحة وليست مجرد خيار مستقبلي. فقد كشفت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم بشكل معتبر في تحسين العديد من جوانب الأداء التنظيمي، من خلال تعزيز سرعة إنجاز المعاملات الإدارية والتربوية، تقليل نسبة الأخطاء، تحسين جودة اتخاذ القرار، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات التربوية. كما أبرزت النتائج أن التحول الرقمي ساعد في تخفيف الأعباء الإدارية والروتينية عن الموظفين وخلق بيئة أكثر تفاعلاً وتواصلًا بين مختلف الفاعلين التربويين والإداريين، وهو ما انعكس إيجاباً على كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة للمتعلمين وأولياءهم. علاوة على ذلك، ساهم في تطوير مهارات العاملين في مجال الإعلام الآلي والتقنيات الرقمية، ما عزز من ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي. ورغم هذه الإيجابيات، إلا أن الدراسة أبانت أيضاً عن جملة من التحديات التي ما تزال تعرقل الاستغلال الأمثل للتحول الرقمي، من بينها: ضعف التكوين المتخصص للموظفين، غياب الدعم الفني المستمر داخل المؤسسات، النقص في التجهيزات الرقمية، ضعف تدفق شبكة الإنترنت خصوصاً في بعض المناطق النائية، وغياب التنسيق الفعال بين مختلف الجهات الفاعلة في المنظومة التربوية. كما أظهرت النتائج أن عدم توفر منصات رقمية فعالة تمكن الموظفين من التعبير عن انشغالاتهم واقتراحاتهم بشكل ممنهج يشكل بدوره أحد النقاط السلبية التي تحد من استغلال الرقمنة كأداة لتطوير الحوكمة داخل المؤسسات. وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي في الارتقاء بالأداء التنظيمي للمؤسسات التربوية الجزائرية مرهون بجملة من المتطلبات الأساسية، على رأسها توفير بنية تحتية رقمية متطورة، تعزيز برامج التكوين المستمر للعاملين، تفعيل آليات الدعم الفني، تحسين جودة خدمات الإنترنت، وتكريس ثقافة التغيير والانفتاح على المستجدات التكنولوجية لدى جميع الفاعلين في الحقل التربوي. إن هذا المسار الإصلاحي يتطلب إرادة سياسية واضحة، ورؤية استراتيجية شاملة تنخرط فيها مختلف الأطراف الفاعلة، سواء على مستوى وزارة التربية الوطنية أو الهيئات المحلية، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من إدماج التحول الرقمي في قطاع التربية، والمساهمة في تحسين جودة التعليم وتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان تحت عنوان

التحول الرقمي وأثره على فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية
- دراسة ميدانية بولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع
تخصص تنظيم وعمل

إشراف
* كناش حنان

إعداد الطالبة
شطبيبي نجوى

ملاحظة: بهدف إجراء الدراسة نطلب من حضرتكم الإجابة عن الأسئلة الواردة في الإستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، كما نحيطكم علما أن بيانات هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- دراسات عليا ☐
- 4- طبيعة المنصب: مدير ☐ أستاذ ☐ موظف إداري ☐
- 5- الأقدمية: [أقل من 05 سنوات] ☐ [من 11 إلى 15 سنوات] ☐
- [من 06 إلى 10 سنوات] ☐ [من 16 إلى 20 سنة] ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني: بيانات خاصة بتأثير التّحول الرّقمي على جودة التّعليم والخدمات المقدّمة

من طرف المؤسسة التربوية:

6. هل تتحكّم في استخدامات الإعلام الآلي نعم ☐ لا ☐
7. هل تعتمد مؤسستكم على أنظمة معلوماتية رقمية في تسيير الشؤون الإدارية والتربوية؟
نعم ☐ لا ☐
8. إذا كانت الإجابة "نعم" ما هي المجالات التي تستخدم فيها هذه الأنظمة الرّقمية (يمكنك اختيار أكثر من خيار)
- تسجيل التلاميذ وتحويلهم ☐
- متابعة الغيابات اليومية للمستخدمين (أساتذة، إداريين، تلاميذ،) ☐
- متابعة نتائج و تقييمات التلاميذ ☐
- التّعليم عن بعد ☐
- تسيير شؤون الأساتذة و الموظّفين ☐
- المراسلات الإداريّة و التواصل مع الأولياء ☐
- أخرى تذكر

الملاحق

.....

.....

.....

9. هل سبق لك أن تلقّيت تكويناً أو تدريباً على كيفية استخدام الأنظمة المعلوماتية الرقمية المعتمدة في مدرستكم

☐ نعم ☐ لا

10. إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل هذا التكوين كافٍ و مناسب؟ نعم ☐ لا ☐

11. مانوع التكوين الذي تلقّيته؟

☐ داخلي

☐ خارجي

☐ - تكوين غير رسمي (تعليم ذاتي أو من الزملاء)

12. هل يوجد مشرفين متخصصين على الرقمنة في مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

13. هل تمّ الاستغناء عن المَلفّات الورقيّة عند استخدام الرّقمنة؟ نعم ☐ لا ☐

14. هل تؤثر الرّقمنة في تعزيز الأداء التنظيمي؟ نعم ☐ لا ☐

15. هل تعمل الرّقمنة على خلق جوٍّ من التّفاعل بين الموظّفين؟ نعم ☐ لا ☐

16. هل ساهمت الرّقمنة في تحسين كفاءة العمل؟ نعم ☐ لا ☐

17. هل هناك احترام للوقت في إنجاز الأعمال بالرقمنة كالردّ على المراسلات مثلاً؟

☐ نعم ☐ لا

18. هل ساهمت الرّقمنة في التّقليل من الوقوع في الأخطاء؟ نعم ☐ لا ☐

19. حسب رأيك هل ساهم اعتماد الأنظمة الرّقمية في تقليص الأعباء وتخفيف الجهود المرتبطة بالمهام الإدارية والتربوية؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا؟

.....

.....

.....

.....

20. هل تساعد الرّقمنة في اتّخاذ القرارات السّليمة في الأوقات المناسبة؟ نعم ☐ لا ☐

الملاحق

21. هل يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: بيانات خاصة بالتكامل بين البرامج المستطرة للتحوّل الرقمي والاحتياجات الفعلية للمؤسسة التربوية.

22. كيف ترى انعكاسات التحوّل الرقمي لقطاع التربية على الأداء التنظيمي؟

.....

.....

.....

.....

23. هل ساهم التحوّل الرقمي في تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين مختلف الموظفين (إداريين وتربويين)؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا؟

.....

.....

.....

24. حسب رأيك هل تلبي برامج التحوّل الرقمي الحالية الفعلية لمؤسستك التربوية من حيث الوسائل التقنية، التأطير

البشري والموارد الرقمية؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا؟

.....

.....

.....

25. هل الموارد الرقمية المستخدمة ملائمة وفعّالة في العملية التعليمية؟ نعم ☐ لا ☐

26. هل ساهمت الرقمنة في إضفاء الشفافية على التسيير في كلّ المؤسسات التربوية؟

نعم ☐ لا ☐

27. هل تعتقد أنّ مؤسستك توفر بيئة آمنة لحفظ البيانات الرقمية؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك "لا" ما هي الحلول التي تقترحها؟

.....

.....

.....

.....

.....

28. هل توفر مؤسساتكم التربوية منصة رقمية تمكّنكم من رفع انشغالاتكم واحتياجاتكم بشكل منظم؟

نعم ☐ لا ☐

29. هل ترى أن استخدام المنصة الرقمية ساهم في تحسين التواصل داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "لا"

لماذا؟.....

.....

.....

.....

المحور الرابع: بيانات خاصة بالصعوبات والعراقيل التي تحد من تطبيق التحول الرقمي

في المؤسسة التربوية

30. هل تدفق الإنترنت في المؤسسة عال ومناسب؟ نعم ☐ لا ☐

31. هل هناك صعوبة في الولوج للمنصات الرقمية الخاصة بقطاع التربية الوطنية؟

نعم ☐ لا ☐

32. هل تتوفر مؤسساتكم التربوية على التجهيزات التقنية الكافية؟ نعم ☐ لا ☐

33. هل تتبنى مؤسساتكم برامج تكوينية تطبيقية على استخدام تقنيات الإعلام الآلي والرقمنة؟

نعم ☐ لا ☐

34. هل يوجد دعم فني داخل مؤسساتكم لمساعدتك في حال واجهتك مشكلة تقنية أو رقمية؟

نعم ☐ لا ☐

35. هل المدة الزمنية المخصصة لإنجاز المهام ومختلف العمليات الرقمية تعتبر كافية؟

نعم ☐ لا ☐

الملاحق

36. هل هناك تنسيق بين مختلف الهيئات التربوية (إدارة، أساتذة وأولياء) حول كيفية استخدام المنصات

ومتابعة الأداء الرقمي؟ نعم ☐ لا ☐

37. حسب رأيك وخبرتك هل تعتقد أن السياسة المنتهجة في تطبيق التحوّل الرقمي في قطاع التربية قادرة

على تحقيق أهدافه؟ نعم ☐ لا ☐

38. حسب رأيك ماهي أهم المشاكل والتحديات التي يواجهها التحوّل الرقمي في قطاع التربية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

39. ماهي حسب رأيك المقترحات والآفاق التي ترغبون في تحقيقها لتفعيل التحوّل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التربوية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
== وزارة التربية الوطنية ==



مديرية التربية لولاية

== قالم ==

تقرير خاص بـ:

تقييم التّحول الرّقمي في
قطاع التربية الوطنيّة

التاريخ: 2024/12/01

المكان: مديرية التربية لولاية - قالم

السّنة الدّراسية:
2025/2024

تقرير تقييم التّحوّل الرّقمي في قطاع التّربية الوطنية

المحور الأول: الإنجازات.

1. التّحديثات المدخلة على الإجراءات، حتّى تصبح ملائمة لمتطلبات التّحول الرّقمي. عرفت رقميّة قطاع التّربية الوطنية منذ إنشائها سنة 2015 العديد من التّحديثات والتطويرات تماشيًا ومتطلبات التّحوّل الرّقمي، إذ عمل القائمون على هذا المشروع الهامّ على تحديثها وتطوير مختلف الأيقونات التي توجد في فضاء المؤسسة وكذا المنصّات المرتبطة بها والتي نوردّها فيما يلي:

✓ أيقونة التّمدرس: تسمح هذه الأيقونة لمدير المؤسسة بمسك ملفات المتعلّمين مسكا دقيقًا مثل:

✍ طباعة الشهادات المدرسية واستمارات المعلومات؛

✍ التّحويل من مؤسسة إلى أخرى؛

✍ تسيير نقاط الاختبارات؛

✍ متابعة مواظبة التلاميذ؛

✍ تسيير الاستدراك؛

✍ تسيير امتحان تقييم المكتسبات؛

✍ التّوجيه وإعادة التّوجيه؛

✍ تسيير الدّخول المدرسي (معالجة طلبات التّسجيل في السنة الأولى والتّحضيرية)؛

✍ إعطاء إحصائيات حول التّمدرس (تسيير الجانب التّحليلي).

✓ أيقونة المستخدمين: سهّلت هذه الأيقونة لمدير المؤسسة تسيير ملفات المستخدمين من حيث:

✍ استخراج كلّ الوثائق التي يحتاجها الأستاذ: شهادة عمل، مجمل الخدمات، محاضر

التنصيب... الخ.

✍ متابعة الغيابات؛

✍ منحة المردودية؛

✍ متابعة الإضرابات؛

✍ الانتماء التّقايي؛

✍ التّسجيل على قوائم التّأهيل؛

✍ الامتحانات المهنية؛

✍ تسيير حسابات الأساتذة؛

✍ متابعة الحركة النقليّة؛

✍ الدّخول الولائي.

✓ أيقونة الهياكل: تسمح هذه الأيقونة لمدير المؤسسة:

✍ بمتابعة كلّ ما يتعلّق بالهياكل المدرسية (أقسام، ساحات، سكنات، تدفئة، لوحات

رقمية... الخ)

تقرير تقييم التحوّل الرّقمي في قطاع التربية الوطنية

أيقونة فضاء الأولياء: تسمح هذه الأيقونة لمدير المؤسسة بـ:

متابعة حسابات الأولياء وتفعيلها من أجل السماح لهم بمتابعة كلّ العمليات المتعلقة

بتمدرس أبنائهم (تسجيل عن بعد، طلب التحويل، الاطلاع على النتائج).

تسيير الكتاب الرقي؛

تحديد قوائم التلاميذ المستفيدين.

المنصات الرقمية المستحدثة:

✓ منصة فضاء الأستاذ: تسمح هذه المنصة للأستاذ بـ:

الاطلاع على مختلف البيانات المحيطة مع طلب التصحيح إن وجدت بها أخطاء؛

طلب الوثائق الإدارية عن بعد؛

تحميل مختلف الوثائق البيداغوجية؛

عرض قوائم وبيانات التلاميذ وتحميلها، وحجز النقاط؛

طلب خدمات كالإشعار بالغياب والمشاركة في الحركة التنقلية؛

طرح مختلف الانشغالات (لمدير المؤسسة أو مدير التربية)؛

المشاركة في الحركة التنقلية؛

طلب الدخول الولائي.

✓ منصة تقييم مكتسبات التلاميذ: تسمح هذه المنصة للأستاذ بـ:

القيام بعمليات حجز تقييمات التلاميذ في مختلف الأنشطة؛

تسجيل التلاميذ الغائبين؛

التعرف على نتائج التلاميذ؛

التعرف على رزنامة المهمات المطلوبة في امتحان تقييم المكتسبات.

ملاحظة:

تم ربط هذه المنصة مع حسابات مفتشي التعليم الابتدائي للمواد من أجل المراقبة الفورية لمدى تقدم

عملية الحجز.

✓ منصة فضاء الأولياء: تسمح هذه المنصة للولي بـ:

التسجيلات عن بعد في السنة الأولى وأقسام التربية التحضيرية؛

قائمة الأبناء المتدربين؛

التعرف على نتائج الأبناء؛

متابعة تسجيل الأبناء في الامتحانات الرسمية؛

متابعة الغيابات اليومية للأبناء؛

القيام بطلبات التحويل ومتابعتها؛

شراء الكتاب المدرسي؛

طلب إعادة الإدماج للأبناء؛

متابعة عملية التوجيه وإعادة التوجيه والطعون.

2. العمليات المرقمة والأهداف المحققة.

- العمليات المرقمة حققت الأهداف التي وُجدت من أجلها.

تقرير تقييم التحوّل الرّقمي في قطاع التربية الوطنية

3. تحقيق الاستقلالية في تصميم وتطوير الحلول الرّقمية بالقطاع:
تمكّن القطاع من تحقيق استقلالية بنسب معتبرة في تصميم وتطوير الحلول الرّقمية، ممّا يعزّز من قدرته على تلبية احتياجاته الخاصّة دون الاعتماد على جهات خارجية.
4. الانتقال من التّسيير التقليدي إلى التّسيير الرّقمي بالاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال:
خطّت وزارة التربية الوطنيّة خطوة عملاقة في هذا الجانب وبدى ذلك جلياً من خلال:
 - تحسين كفاءة العمل؛
 - تعزيز الرقابة والمتابعة الآنيّة والفاعلة؛
 - إضفاء الشّفافيّة على مختلف العمليات المرقّمنة.
5. تعزيز آليات مراقبة الأداء والتّتبّع والشفافية:
سهّل النّظام الرّقمي المعتمد من طرف وزارة التربية الوطنية من تعزيز آليات مراقبة الأداء والتّتبّع وشفافية مختلف العمليات المرقّمنة المتعلّقة بالتّلاميذ أو المستخدمين.
6. توحيد أساليب التّسيير:
ساهم النّظام الرّقمي المعتمد من طرف وزارة التربية الوطنية في توحيد أساليب تسيير المؤسسات (التّفوج، الإسناد... الخ).
7. توحيد الوثائق المعتمدة في قطاع التربية الوطنية:
تمّ توحيد كلّ الوثائق المعتمدة في قطاع التربية الوطنية، ممّا سهّل عملية تبادل المعلومات وضمان دقة البيانات.
8. متابعة المسار الدراسي للتلميذ والمسار المهني للموظف باعتماد رقم التعريف المدرسي للتلميذ ورقم التعريف الوظيفي أمثلة عن الإجراء قبل وبعد اعتماد النظام المعلوماتي:
سهّل النّظام المعلوماتي من مهمة متابعة المسار الدراسي للتّلاميذ والمسار المهني للموظّفين عبر استخدام رقم التعريف المدرسي ورقم التعريف الوظيفي، وقبّل من الأخطاء الّتي كانت تصاحب العمليّة قبل بعث النّظام الرّقمي.
9. تحقيق الأهداف المسطرة:
تمّ تحقيق جلّ الأهداف المسطرة، مثل الشّفافيّة في التّسيير، وسرعة الأداء، والمرونة في التّعامل.
10. إرساء الثّقافة الرّقمية في المجتمع:
تم إرساء نوع من الثّقافة الرّقمية في المجتمع والّتي مازالت بحاجة إلى وقت كي ترمّخ أكثر.
11. رضا أفراد الجماعة التربوية:
أدّى استخدام الأنظمة الرّقمية إلى رضا أفراد الجماعة التربوية نظرًا للتّسهيلات الّتي وفرتها والخدمات الّتي يقدّمها.
12. تحسين كفاءة العمل:
ساهم النّظام الرّقمي المستحدث في وزارة التربية الوطنيّة في تحسين كفاءة العمل من خلال تبسيط مختلف العمليات وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام.

تقرير تقييم التّحوّل الرّقمي في قطاع التربية الوطنية

13. إضفاء الشفافية التامة على التسيير في كل المستويات:

ساهمت رقمنة قطاع التربية إلى إضفاء الشفافية التامة على التسيير في كلّ المستويات، حيث يتيح نفس الفرص لكل المتعاملين، ممّا يعزّز الثقة في النظام التعليمي.

14. تحقيق مبدأي المساواة وتكافؤ الفرص:

ساهم النظام الرقمي في تحقيق مبدأَي المساواة وتكافؤ الفرص من خلال إعطاء نفس الفرص للجميع.

كما اقترحات بخصوص الإنجازات:

تفعيل كلّ الأيقونات الموجودة في مختلف المنصّات كالإشعارات بالغياب وحجز النقاط من حسابات

الأساتذة...

تقرير تقييم التحوّل الرّقمي في قطاع التربية الوطنية

المحور الثاني:

الصعوبات والحلول المقترحة، والتّحسينات المقترحة على العمليات الحالية.

1. وضوح المناشير المُنظّمة لعملية الرّقمنة وشموليّتها لجميع الجوانب:
 - ❖ الصّعوبة: بعض المناشير غير واضحة وغير شاملة لجميع العمليات.
 - ❖ الحلّ المقترح: اعداد مناشير واضحة وشاملة ودقيقة.
2. الإعلام بالإجراءات الإدارية المعتمدة من طرف النّظام المعلوماتي:
 - ❖ الصّعوبة: نقص في الإعلام والتوعية بالإجراءات الإدارية المعتمدة من طرف النظام المعلوماتي.
 - ❖ الحلّ المقترح: تنظيم حملات إعلامية وتوعية ودورات تدريبية للمستخدمين.
3. مدى توفر النّظام المعلوماتي على الإرشادات والتّوجيهات الواضحة وأدلة الاستخدام المساعدة على تنقل المستخدمين في النظام المعلوماتي بسهولة:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: عدم توفر إرشادات وتوجيهات واضحة وأدلة استخدام شاملة مُساعدة.
 - ❖ الحلّ المقترح: إنشاء قسم دعم فني آلي بالدّكاء الاصطناعي لتسهيل عملية تنقل المستخدمين في النّظام المعلوماتي.
4. تحديد صعوبات استخدام النّظام المعلوماتي.
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: وجود صعوبات تقنية في استخدام النظام المعلوماتي.
 - ❖ الحلّ المقترح: جراء استبيانات دورية لتحديد الصعوبات للمستخدم والعمل على حلّها.
5. مدى تكامل الوظائف المختلفة للنّظام المعلوماتي فيما بينها، مثل تسيير المستخدمين تسيير تدرّس التلاميذ، وغيرها:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: وجود بعض التباين في تكامل الوظائف المختلفة للنّظام المعلوماتي.
 - ❖ الحلّ المقترح: اجراء تحديثات دورية للنّظام المعلوماتي مع تحيين المعلومات بشكل مستمر.
6. شمولية وظائف النّظام المعلوماتي لجميع العمليات:
 - ❖ الصّعوبة: نقص في شمولية النّظام المعلوماتي لبعض العمليات (إدارية - مالية - تربوية...)
 - ❖ الحلّ المقترح: رقمنة جميع العمليات مع تحديثها بشكل مستمر
7. الصعوبات المتعلقة بحسابات المستخدمين انشاء حساب، استعادة وتحديث كلمة المرور، إشعارات الأمان):
 - لا توجد صعوبة.
8. بطء و / أو عدم الاستقرار في النظام المعلوماتي:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: بطء وعدم استقرار خاصّة في فترة التّسجيلات والامتحانات.
 - ❖ الحلّ المقترح: الرّفع من كفاءة الموقع وزيادة إمكانية الدخول إليه مع توفير الوقت الكافي لتنفيذ مختلف العمليات
9. صعوبة الولوج للمنصّات الرّقمية للنّظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنيّة:

تقرير تقييم التحوّل الرّقمي في قطاع التربية الوطنية

- ❖ الصّعوبة المسجّلة: صعوبة الولوج للمنصات الرقمية خاصة في المواعيد الوطنية.
- ❖ الحلّ المقترح: تبسيط إجراءات الولوج إلى المنصة الرقمية وتوفير دعم تقني مباشر لحلّ مختلف الاشكاليات المسجلة في حينها.
- 10. توقف الخدمة والوقت الزمني المستغرق لاستعادتها:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: نسجل أحيانا انقطاع مفاجئ للنظام المعلوماتي واستحالة الولوج إلى الموقع
 - ❖ الحلّ المقترح: نقترح القيام بعمليات الصيانة والتحديث تتم خارج أوقات العمل مع الإعلام المسبق لكافة المستخدمين.
- 11. واجهة المستخدم معقدة تصعب على مستخدم النظام المعلوماتي العثور على ما يحتاجه:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: سهلة إلا أنها بحاجة إلى تعديلات.
 - ❖ الحلّ المقترح: تدعيم الواجهة بإشعارات لتسهيل الوصول إلى جميع العمليات لاسيما الجديدة منها.
- 12. سرعة استجابة النظام المعلوماتي لمختلف طلبات المستخدمين:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: لا توجد استجابة خاصة فيما يتعلق بطلبات تحيين أو تصحيح المعلومات
 - ❖ الحلّ المقترح: فتح أيقونة خاصة تعنى بتصحيح المعلومات
- 13. تأثيرات التحديثات المستمرة للنظام المعلوماتي وعدم مراعاتها بالإعلام:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: يتم تحديث النظام المعلوماتي بشكل مستمر دون إعلام كاف.
 - ❖ الحلّ المقترح: التبليغ عن التحديثات والمستجدات قبل تنفيذها.
- 14. صعوبة تحميل واستخراج الوثائق من النظام المعلوماتي:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: عدم استجابة الأرضية الرقمية للولوج بكم هائل من طرف المستخدمين وضيق أجال تنفيذ العمليات.
 - ❖ الحلّ المقترح: الرفع من كفاءة النظام المعلوماتي مع إعطاء الوقت الكافي لإنجاز مختلف العمليات.
- 15. الاعلام بخصوص الرزنامة الزمنية للعمليات المعتمدة في النظام المعلوماتي:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: الإعلام كاف ووظيفي ولكن في الغالب يكون ذا طابع استعجالي في إجراء بعض العمليات ويصعب من تنفيذها.
 - ❖ الحلّ المقترح: إعادة النظر في رزنامة العمليات وأجال تنفيذها.
- 16. نقص التحكم في استخدام النظام المعلوماتي:
 - ❖ الصّعوبة المسجّلة: عدم تمكن بعض المستخدمين من الإعلام الآلي أدى إلى تسجيل نقصالتحكم فياستخدام النظام المعلوماتي.
 - ❖ الحلّ المقترح: برمجة دورات تكوينية تطبيقية في الإعلام الآلي لكافة المستخدمين.
- 17. صعوبة تنفيذ العمليات على النظام المعلوماتي:
 - لا توجد صعوبة في تنفيذ مختلف العمليات على النظام المعلوماتي.

تقرير تقييم التحوّل الرّقمي في قطاع التربية الوطنية

18. كفاية الفترات الزمنية المخصصة لتنفيذ العمليات عبر النظام المعلوماتي:
❖ الصّعوبة المسجلة: عدم كفاية الفترات الزمنية المخصصة لباقي العمليات المرقمة.
❖ الحل المقترح: توفير الوقت اللازم لكل عملية رقمية.
19. نقص الدعم الفني لحل المشاكل التقنية التي تواجه مستخدمي النظام المعلوماتي:
❖ الصّعوبة المسجلة: عدم وجود دعم فني لحل المشاكل التقنية على مستوى النظام المعلوماتي.
❖ الحل المقترح: توفير فريق دعم فني يكون متاحا على المستوى المحلي "مديرية التربية" لتقديم المساعدة في الوقت المناسب.
20. نقص الإشعارات والتنبيهات لإعلام مستخدمي النظام المعلوماتي بقرب انتهاء الأجل الزمنية المحددة للعمليات:
❖ الصّعوبة المسجلة: الإشعارات غير متاحة على المنصة الرقمية.
❖ الحل المقترح: تفعيل الإشعارات على المنصة الرقمية باستعمال الرسائل القصيرة والتنبيهات.
21. توفر النظام المعلوماتي على وظائف مخصصة للإجابة عن الأسئلة الشائعة والاستفسارات المتكررة وتوضيح النقاط المبهمة:
❖ الصّعوبة المسجلة: لا يتوفر على وظائف مخصصة للإجابة عن الأسئلة الشائعة والاستفسارات المتكررة وتوضيح النقاط المهمة.
❖ الحل المقترح: وضع أيقونة / أيقونات مخصصة لهذا الغرض.

تقرير تقييم التحوّل الرّقمي في قطاع التربية الوطنية

المحور الثالث:

العمليات الجديدة المقترحة رقميتها حسب الأولوية.

اقترحت عمليات جديدة قصد رقميتها وإضافتها إلى النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية:
نقترح ثلاثة عناصر أساسية:

1. تسيير الموظفين؛
2. تدرّس التلاميذ؛
3. تسيير الهياكل المدرسية ومرافقها مع مختلف العمليات التسييرية المكتملة وذات الصلة بالقطاع؛

أولاً: تسيير الموظفين:

- إنشاء تطبيق خاص application وذلك لتسهيل عملية الولوج إلى الرقمنة دون عراقيل؛
- إدراج حساب رقمي خاص بالمفتشين وربطه مع فضاء الأستاذ؛
- تفعيل صب نقاط التلاميذ عبر فضاء الأستاذ؛
- تفعيل خانة تصحيح الأخطاء على مستوى الرقمنة عبر فضاء الأستاذ؛
- تفعيل عملية الرقمنة " أفقياً وعمودياً " رد " استقبال " بين الأستاذ / المدير / المفتش؛
- شمولية رقمنة المستخدمين لتشمل كل المعلومات البيداغوجية " تقارير تفتيش " وثائق إدارية وتربوية؛
- فتح أيقونة خاصة بالأستاذ تشمل جميع المراجع، الكتب والمذكرات الوزارية للقسم المسند في فضاء الأستاذ؛
- إدراج أيقونة خاصة بالمصلحة البيداغوجية والمالية بالمؤسسات التربوية؛
- تفعيل خاصية إرسال كشف الراتب ومنحة تحسين الآداب التربوي إلكترونياً؛
- تفعيل استخراج شهادة العمل والأجر فيما يخص تفعيل بطاقة الشفاء مزودة بالختم والدغة.

ثانياً: تدرّس التلاميذ:

- تفعيل أيقونة التواصل بين المدرسة والولي تشمل الإشعار: بالغياب، السلوك، الشهادات المدرسية
- تفعيل تحويل التلاميذ قبل الدخول المدرسي؛
- فتح إمكانية تعديل المعلومات وتصحيح " أخطاء التسجيل "؛
- تفعيل الملف الصحي للتلاميذ عبر المعلومات الشخصية؛
- الالتزام بالتوزيع الجغرافي العادل للتلاميذ أثناء التسجيل بفضاء الولي، اقتراح مدرسة واحدة دون اللجوء إلى أكثر من اختيار؛
- توفير روزنامة تسجيل التلاميذ الجدد واضحة مع إشعارات تذكيرية وانتهاء آجالها؛
- إعلام المدير عبر مناشير خاصة بفترات التسجيل.
- تمديد فترة التسجيلات الخاصة بالسنة الأولى والتربية التحضيرية

ثالثاً: تسيير الهياكل المدرسية ومرافقها:

- ضرورة تزويد كلّ المدارس بشبكة الانترنت؛
- اعتماد ديوان جهوي للرقمنة؛
- فحص وصيانة التجهيزات والتوصيلات الكهربائية بانتظام لضمان أمنها وسلامتها؛

تقرير تقييم التّحوّل الرّقمي في قطاع التّربية الوطنية

- استحداث نافذة متعلقة بالتجهيز وجودته وصلاحيته؛
- تحيين المعلومات الخاصة بالتجهيز "من تجديد، ترميم، صيانة"؛
- تطوير نظام رقمي لإدارة صيانة المباني، الهياكل والمرافق؛
- إدارة الموارد المدرسية ورقمنتها "الكتب، الوسائل البيداغوجية"؛
- تخصيص أيام تكوينية لفائدة الموظفين المعنيين بصيانة الأجهزة؛
- استغلال الطاقة الشمسية؛
- جرد الهياكل والاسقاط (تكون مفعلة على مستوى الرقمنة).

تقرير تقييم التحوّل الرّقمي في قطاع التربية الوطنية

المحور الرابع: الأمن المعلوماتي وحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي.

1. فعالية إجراءات الحماية (اسم المستخدم، كلمات المرور ، المصادقة الثنائية ...)

الصعوبة	- عدم فعالية إجراءات الحماية بشكل جيد.
الحل المقترح	- تطبيق أنظمة أمنية متقدمة، مثل التشفير واستخدام كلمات مرور معقدة.

2. صعوبة تطبيق المرجع الوطني لأمن المعلومات والمراسلات ذات الصلة

الصعوبة	- صعوبة تطبيق المرجع الوطني لأمن المعلومات والمراسلات ذات الصلة.
الحل المقترح	- توفير الوسائل المناسبة لتطبيق المرجع الوطني لأمن المعلومات والمراسلات.

3. شروط استخدام النظام المعلوماتي

الصعوبة	- سهولة اختراق النظام المعلوماتي.
الحل المقترح	- تشفير البيانات الحساسة لمنع الوصول إليها. - النسخ الاحتياطي للبيانات.

4. مخاطر استعمال البرامج الوسيطة والآثار المترتبة عنها

الصعوبة	- بعض البرامج قد تؤدي إلى تعطيل الأجهزة والأنظمة، وقد تكون معرضة لهجمات إلكترونية
الحل المقترح	- تعزيز البرامج بأنظمة تحول دون اختراقها

5. أساليب الاحتيال والتصيد والممارسات الحسنة للحماية منها.

الصعوبة	- هناك عدة أساليب تمكن من الاحتيال للولوج إلى المنصات وقرصنتها
الحل المقترح	- تحديث البرامج والأجهزة بانتظام - تجنب البريد الإلكتروني غير الموثوق

6. إدراك مستخدمي النظام المعلوماتي لشروط استغلال البيانات ذات الطابع الشخصي

الصعوبة	- نقص الوعي بشروط استغلال البيانات الشخصية
الحل المقترح	- توعية المستخدمين بضرورة حماية البيانات واستغلالها عن طريق التوعية الدورية

7. أمان البيانات الشخصية

الصعوبة	- ضعف أمان البيانات الشخصية
الحل المقترح	- تطبيق تقنيات تشفير متقدمة

8. أمان التجهيزات والتوصيلات الكهربائية

الصعوبة	- التجهيزات والتوصيلات الكهربائية غير مؤمنة
الحل المقترح	- فحص وصيانة التجهيزات بصفة دورية

تقرير تقييم التحوّل الرّقمي في قطاع التربية الوطنية

- توفير مولدات كهربائية في حالات انقطاع الشبكة العامة

المحور الخامس:

الإشهار والاعلام والتّحسيس والتنظيم الزمني للعمليات ومددها

1. وضوح الرسائل الاعلامية المتعلقة بمختلف العمليات:

- ❖ الصعوبة: عدم وضوح الرسائل الاعلامية المتعلقة بالعمليات المختلفة.
- ❖ الحل المقترح: تحسين صياغة الرسائل الاعلامية لتكون واضحة ومباشرة، واستخدام لغة بسيطة ومفهومة.

2. الوسائط والأدوات المستعملة لتبليغ الرسائل الاعلامية:

- ❖ الصعوبة: عدم كفاية الوسائط والأدوات المستخدمة لتبليغ الرسائل الاعلامية
- ❖ الحل المقترح: تنوع الوسائط المستخدمة لتشمل البريد الإلكتروني والرسائل النصية ووسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات في المواقع الإلكترونية
- 3. كفاية الفترات المخصصة للإعلام عن مختلف العمليات

- ❖ الصعوبة: عدم كفاية الفترات الزمنية المخصصة للإعلام عن العمليات المختلفة.
- ❖ الحل المقترح: تمديد الفترات الزمنية المخصصة للإعلام عن العمليات، وضمان وصول المعلومات إلى جميع المعنيين في الوقت المناسب.

4. رصد مختلف الانشغالات وطرائق الاستجابة لها:

- ❖ الصعوبة: عدم وجود نظام فعال لرصد الانشغالات والاستجابة لها.
- ❖ الحل المقترح: إنشاء نظام لرصد الانشغالات وتقديم استجابات سريعة وفعالة، مع توفير قنوات اتصال متعددة للمستخدمين.

حرّر ب: قالمة في: 2022/12/01

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم والموسوعات:

- (1) جمال الدين ابن منظور: "لسان العرب"، دار صادر، بيروت: ج. 11، 2003.
- (2) مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، دار الدعوة، القاهرة، 2004.
- (3) مجمع اللغة العربية: "المعجم الوسيط"، دار الدعوة، القاهرة: 2004.

ثانياً: كتب:

- (4) أحمد بن محمد الفيومي: "المصباح المنير في غريب الشرّ الكبير"، المكتبة العلمية، بيروت، 2003.
- (5) أحمد ماهر، "إدارة الأداء: مدخل استراتيجي لتحقيق الفعالية التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012.
- (6) أرسلان علاء الدين: "التطور التنظيمي (آلياته، استراتيجياته، وسائله تطبيقاته)"، دار مؤسسة رسلان للطباعة، سوريا، 2012.
- (7) أسامة خيري: "القيادة الإدارية"، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (8) الحارث النبهان: "قياس الأداء حلول من الخبراء لتحديات يومية"، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، السعودية، 2015.
- (9) الحسين عبد العزيز: "إدارة الأداء التنظيمي"، دار العلوم، المدينة المنورة، 2016.
- (10) أنجريس موريس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- (11) بشرى حسين الحمداني: "التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
- (12) بشير العلاق: "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (13) بلقاسم سلاطنية، قبرة إسماعيل: "التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)"، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
- (14) بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: "منهجية العلوم الاجتماعية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
- (15) بوزانة ايمن وحمدوش وفاء: "مساهمة الحلول الرقمية في تعزيز درجة الشمول المالي - تجربة كينيا نموذجاً"، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2020.

قائمة المراجع

- 16 جمال شحاتة حبيب: "مناهج البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013.
- 17 حامد سوادى عطية: "دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.
- 18 حسن عماد مكاري: "تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات"، الدار المصرية اللبنانية، ط2، القاهرة، 1997.
- 19 حسين حريم: "مبادئ الإدارة: الحديثة (النظريات العمليات، الإدارية، وظائف المنظمة)"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 20 حسين حريم: "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 21 حسين عبد الفتاح: "مقدمة في تكنولوجيا التعليم"، أمازون للنشر، 2018.
- 22 حسين محمد الحرارشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 23 حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 24 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 25 ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، دار صفاء، عمان، 2000.
- 26 سامي الحارثي: "تحليل الثقافة التنظيمية"، مكتبة العبيكان، الرياض، 2015.
- 27 سعد سلمان المشهداني، "منهجية البحث العلمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.
- 28 سفيان قعلول والوليد طلحة: "الاقتصاد الرقمي في الدول العربية: الواقع والتحديات" أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، صندوق النقد الدولي، 2020
- 29 سمير الزيدي: "سوسيولوجيا التربية: النظرية والممارسة"، دار الرافدين، بيروت، 2019.
- 30 سهيلة مهري، بلال بن جامع، "المكتبة الرقمية"، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة، 2011.
- 31 صبحي جبر العتيبي: "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار الحامد، عمان 2005.
- 32 طلعت إبراهيم لطفي: "علم إجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

قائمة المراجع

- (33) عبد الحميد علي: "إدارة المؤسسات التعليمية: منظور معاصر"، دار الفكر العربي، القاهرة: 2016.
- (34) عبد الرحمن الخليفة: "مفاهيم حديثة في الإدارة"، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- (35) عبد القادر النصيري، علم الاجتماع التربوي: "مفاهيم ونظريات"، دار صفاء، عمان، 2021.
- (36) عبد الله الطيريري: "نظريات التنظيم والإدارة"، دار الزهراء، الرياض، السعودية، 2011.
- (37) عبد الله المحميد: "الإدارة العامة الحديثة"، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- (38) عبد الله موسى وبلال احمد حبيب: "الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر"، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2019.
- (39) عبد المعطى محمد عساف، مازن عبد العزيز: "مسودة أساسيات الإدارة في المنظمات الأعمال المعاصرة"، دار وائل، عمان، الأردن، 2018.
- (40) علي محمد الخوري، "الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات"، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط2، 2021.
- (41) عماد ناصف مكي: "دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات"، منظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول، الكويت، 2021.
- (42) عمر أحمد همشري: "الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- (43) فايز عبد الرحمان الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن: 2010.
- (44) فهد الشمري: "الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة"، دار الإبداع، الدمام، 2014.
- (45) كامل بربر: "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، ط 2، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- (46) كمال بو الشرش: "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- (47) مازن المالكي: "الإدارة الاستراتيجية للمنظمات العامة"، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2018.
- (48) ماهر عودة الشمايلة وآخرون: "تكنولوجيا الإعلام والاتصال"، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

قائمة المراجع

- (49) محمد العريفي: "فاعلية الأداء في المنظمات المعاصرة"، دار الحرف العربي، جدة، السعودية، 2012.
- (50) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: "أصل الإدارة التنظيم"، دار الجنان، عمان، الأردن، 2016.
- (51) محمد سرور الحريري: "الإدارة المعاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- (52) محمد شفيق، "مناهج البحث العلمي"، د ط، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2010.
- (53) محمد عبد الغني حسن: "الجودة في إدارة وتقييم الأداء"، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- (54) محمد عبد المجيد: "نظريات الإعلام واتجاهات التأثير"، عالم الكتب، ط 3، القاهرة، 2004.
- (55) محمد عبيدات وآخرون: "منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999..
- (56) محمد علي سالم: "نظرية التنظيم"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
- (57) محمود عبد الفتاح رضوان: "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- (58) محمود فهد عبد علي الدليمي وآخرون: "إدارة إنتاجية المورد البشري"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- (59) منى الخولي، "أصول الإدارة العامة"، دار المسيرة، عمان، 2016.
- (60) مهدي محمد قصاص: "تصميم البحث الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر، العراق، 2014.
- (61) موسى لوزي: "التنظيمية الإدارية (المفاهيم، الأسس التطبيقات)"، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- (62) ناصر السديري: "تنمية الموارد البشرية في المنظمات"، دار المرسى، الرياض، 2006.
- (63) ناصر الشهري: "المدخل السلوكي في تحليل المنظمات"، دار كنوز المعرفة، جدة، السعودية، 2013.
- (64) نزار عوني اللبدي: "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
- (65) هناء محمود القيسي: "الإدارة التربوية (مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة)"، دار المناهج، الأردن، 2010.
- (66) يوسف جابر علاونة: "التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2002.

ثالثاً: مجلات:

- 67) احمد الكبيسي: "تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمة الافتراضية"، مجلة العربية، العدد 29، 2008.
- 68) أحمد كاظم إدريس، ورود قاسم جبر، "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء الإستراتيجي للمصرف" دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة لمحافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، مج:16، ع:30، 65 يناير 2021.
- 69) إسماعيل الشاهر شاهر: "البحث العلمي وأخلاقياته في عصر التحول الرقمي" المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، العدد 11، الأردن، 2021.
- 70) السمحان مني عبد الله: "متطلبات تحقيق الأمن السيبراني لأنظمة المعلومات الإدارية بجامعة الملك سعود"، مجلة كلية التربية، العدد 11، جامعة المنصورة، 2020.
- 71) أيمن عادل عيد وآخرون: "دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مصر: جامعة السادات، مج: 13، ع: 01، مارس 2022.
- 72) باديس بخلوة، سهيلة قمة: "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2016.
- 73) بسام فتحي الذيابات: "تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي للبنوك الإسلامية الأردنية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 07، جامعة البلقاء التطبيقية، أفريل 2017.
- 74) جميلة سلايمي، يوسف بوشي: "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية، المجلد 10، العدد 2، جامعة تيارت، الجزائر، 2019.
- 75) جميلة سلايمي، يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، جامعة تيارت، مج:10، ع:02، سبتمبر 2019.
- 76) حامد سعيد الجبر: "أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية"، مجلة كلية التربية جامعة منصور الكويت 2020.
- 77) حسابو أحمد حسابو، علي عبد الله دومة: "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء التنظيمي للبنوك التجارية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، العدد 2، المجلد 8، ديسمبر 2012.

قائمة المراجع

- (78) حسام العربي: "حماية البيانات الرقمية في المؤسسات التربوية"، مجلة البحوث القانونية والإدارية، العدد 2020.
- (79) خيرة شاوشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة والتدقيق المالي، العدد الأول، المجلد الخامس، منشورات مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة-، الجزائر، بتاريخ 25 أغسطس 2023.
- (80) راهب سناء وشابي حليمة: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 13، العدد 1، 2023.
- (81) زهرة بن طيبة، صبرينة حليق: "التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، البلدة 2022.
- (82) سامر القاسمي: "مقومات جودة الخدمات التربوية الرقمية"، مجلة الجودة في التعليم والتكوين، العدد 3، 2021.
- (83) سليم حربوش، محمد بن شهيدة: "أهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول نحو الأرشيف الرقمي دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الولائي لولاية تيبازة"، مجلة العبر للدراسات التاريخية والأثرية في شمال إفريقيا، جامعة ابن خلدون، العدد 1، تيبازة، المجلد 7، 2024، الجزائر.
- (84) سناء راهب وحليمة الشابي: "أثر التّحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية" مجلة الاقتصاد الصناعي. المجلد 13 العدد 15. 2023/06/01.
- (85) سهير بنت فايق بن ناصر العتيبي: "معوقات تنظيم العمل الإداري"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلميّة والتّربويّة 2019.
- (86) صدوقي غريسي وآخرون: "واقع وأهمية التحول الرقمي"، مجلة آراء الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، 2021.
- (87) عادل محمد، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر"، مجلة كلية التربية، العدد 133، بنها، مصر، 2023.
- (88) عبد الحميد حسن حسن ومحمد أحمد الغبيري، "واقع التّحوّل الرّقمي في المملكة العربيّة السّعوديّة"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 3.
- (89) عبد الكريم مزور: "الكفايات الرقمية للمعلم في ظل التعليم الإلكتروني"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 1، 2020.

قائمة المراجع

- 90) عبد اللطيف سامي: "دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 2، 2019.
- 91) فاطمة الحسني: "التحول الرقمي وأثره على الحوكمة التربوية"، مجلة البحوث التربوية الحديثة، عدد خاص، 2020.
- 92) فؤاد سعيد: "القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية: رؤية مستقبلية"، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، العدد 17، 2021.
- 93) فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور: "أثر الإبداع على الأداء التنظيمي-دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 20، المجلد 15، الجزائر، مارس 2019، ص 249.
- 94) كمال رحمان: "دور التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم"، مجلة الدراسات التربوية المعاصرة، المجلد 8، العدد 2، 2021.
- 95) ليلي بوشناف: "التحديات التقنية للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة التربية والتكوين، العدد 12، 2020.
- 96) منى زروقي: "تحديات التحول الرقمي في المؤسسات التربوية الجزائرية"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 13، العدد 1، 2022.
- 97) نادية معيوف: "الإدارة الرقمية رهانات وتحديات في المؤسسات التعليمية"، المجلة العربية للإدارة التربوية، العدد 9، 2020.
- 98) نسرين بن عيسى: "التعليم الرقمي في زمن الأزمات: دراسة حالة المؤسسات التربوية خلال جائحة كورونا"، المجلة العربية لتكنولوجيا التعليم، العدد 11، 2022.
- 99) نسيم لعرج مجاهد، "أثر التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة: الإمارات العربية المتحدة"، مجلة دفاتر Mecas، الجزائر: جامعة تلمسان، مج: ع 04، ديسمبر 2021.
- 100) نوال يوسف: "فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التربوية"، مجلة الإدارة التربوية الحديثة، العدد 5، 2020.
- 101) نوال يوسف: "فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التربوية"، مجلة الإدارة التربوية الحديثة، العدد 5، 2020.

رابعاً: مذكرات تخرج

- 102) أحمد مناهل أحمد يوسف، "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، السودان: جامعة السودان، 2015.
- 103) الهاشمي بعاج: "دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
- 104) إلهام شيلي: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية: عنابة، سكيكدة، بجاية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف، 2020-2021.
- 105) باسم مصطفى على البساطي: "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2021.
- 106) بوعطيط جلال الدين: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
- 107) جيلالي بوزكري، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2015-2016.
- 108) حمد طاجين وخالد سوماتي: "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة العمومية دراسة حالة بلدية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة يحي فارس بالمدينة الجزائر، 2021-2022.
- 109) حنان أبو بكر مليطان: "دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، مدرسة العلوم الإدارية، الأكاديمية الليبية مصراتة، ليبيا، 20156.
- 110) روميساء سيغة، فاطمة تير، "دور التحول الرقمي في الحد من الغش والتهرب الضريبي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2022.
- 111) ريهام زيد الحلبي: "مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين"، رسالة ماجستير في علم النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016.

قائمة المراجع

- (112) سهيلة مهري: "المكتبات الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2005-2006.
- (113) شائع بن سعد المبارك: "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات حصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2006.
- (114) شيماء تباري وآخرون، "التحول الرقمي للمؤسسات الخدمية" دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبية، الجزائر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021-2022.
- (115) طالب محمد أبو عليم، "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- (116) عبد العزيز سلمى عشبة، "دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر"-دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1-أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2018-2019.
- (117) عبد الله حسين علي جولة: "دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية"، رسالة ماجستير، تخصص علوم الشرطة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، صنعاء، اليمن، 2016.
- (118) عز الدين هروم: "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- (119) علي جوادي: "الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021.
- (120) غازي عناية: "منهجية إعداد البحث العلمي بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (121) فاطمة الزهراء فرحات، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة-دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك لمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم

قائمة المراجع

- الاتصال، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2019-2020.
- 122) فاطمة الزهراء قروي: "دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي - دراسة مقارنة بين منظمتي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والمنظمة العمومية للمياه غرداية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، الجزائر: جامعة غرداية، 2015-2016.
- 123) كمال راتب نوفل: "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 124) محمد أمين داو الحاج، "أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020-2021.
- 125) نسيم أحمد الصيد: "الترقية والفعالية التنظيمية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، الجزائر، 2008.

خامسا: الملتقيات:

- 126) خدوج التجاني، يمينه التجاني، "أثر التحول الرقمي على القطاع البنكي"، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي وكالة تقرت، ورقة مقدمة في الملتقى الافتراضي حول: التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم المنافسة وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المنعقد يوم 23 سبتمبر 2021.

سادسا: مراجع باللغة الأجنبية:

- 127) Asmae Zaoui&al, "Impact du covid 19 sur Transformation Digital du secteur Bancaire", algerie : université Amar Tledj, Revue d'Exellance pour le recherche en Economie et en Gestion, vol :05, n 01, 2021, p500.
- 128) Cherkaoui Mouia, M'hammed Benslim, "Le performance globale : mesure et pilotage" ; UNE Revue de littérature-, revue Control de la Comptabilité et de l'audit, n 02, 2020, p 943, on

- 129) Claude Grange, "**Stratégie et performance organisationnelle**", Paris, Vuibert, 2015, p. 22
- 130) **d'enseignement** '': Paris : Éditions de Minuit, 1970, p. 25
- 131) Durkheim, Émile Bourdieu, Pierre, and Jean-Claude Passeron. "**La Reproduction : Éléments pour une théorie du système.**" **Éducation et sociologie**". Paris : Presses Universitaires de France, 1922, p. 45
- 132) El mahjoub Slioui, I BIDEM.
- 1) El mahjoub Slioui, "**La conduite du changement et son Impact sur La Transformation Numérique des Organisations**", mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion, Canada Université du Québec à Trois-Rivières, Octobre 2020, p. 22.
- 133) Emily Herniette & al, "**Digital Transformation Challenges**", Mediterranean Conference on Information Systems, 2016, on <http://aisel.aisent.org/mcis2026/33>".
- 134) "<http://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>, view : 25/12/2023, at 18.35".
- 135) <http://revuecca.com/index.php/home/article/view/602>.
- 136) Moulay Bouabdallah, "**Digital Transformation Challenges**", Algeria: university MEDEA Algerian journal of Economic and Finance, vol:09, n:02, September, 2022, p. 71.
- 137) Thierry 'Jean-Michel' **Plane, Management et performance**", Dunod, Paris, 2018, p. 75
- 138) Zonaki Yang: "**Digital Transformation to Advance High Quality of Higher Education**", Journal of Education Technology Development and Exchange, volume 15, issue 02, China, 2022.

مواقع إلكترونية:

- 139) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بلا تاريخ أساسيات تحديد المواقع باستخدام نظام الأقمار الصناعية، 2025/03/09، 15:28
<https://books.makktaba.com/2012/05/Book-basics-of-determine-locations-using-satellit->
- 140) نجوى حسيان: "مشروع رقمنة الوثائق الأرشيفية بمصلحة أرشيف بلدية برج منايل ولاية بومرداس"، جامعة الجزائر، 2016 ص 39، منقول من الموقع
<https://www.pixelplanet.de/pdfprinter-info.htm->

الملخص:

تهدف هاته الدراسة إلى إظهار مدى مساهمة التحول الرقمي في التأثير على فاعلية الأداء التنظيمي بقطاع التعليم مقارنة بالأداء التقليدي، وقد عالجت الدراسة مفهوم التحول الرقمي ومفهوم الأداء التنظيمي والجوانب التي تمت رقمنتها، ومدى تأثير هذا الأسلوب على أداء الموظفين في القطاع التعليمي بمختلف رتبهم، وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة تدريب وتكوين الموظفين لمواكبة الأسلوب الرقمي الجديد.
 - ضرورة تحسين تدفق الأنترنت بالمؤسسات التربوية لتحقيق السرعة في الوقت وفعالية.
 - وجوب القيام بدورات توعوية للأولياء والشركاء الآخرين في الميدان.
- وكننتيجة يمكن القول أن التحول الرقمي يقدم أفضل الخدمات داخل المؤسسات التعليمية غير أنها تواجه مجموعة من العراقيل كنقص تدفق الأنترنت، لكن هذا لا يمنع من مواكبة التطور وعصرنة تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء التنظيمي، المؤسسة التعليمية.

Abstract:

This study aims to highlight the extent to which digital transformation contributes to impacting the effectiveness of organizational performance in the education sector compared to traditional performance. The study addressed the concept of digital transformation, the concept of organizational performance, the aspects that have been digitized, and the impact of this approach on the performance of employees in the educational sector across different ranks. The study concluded with a set of recommendations and suggestions, including:

- The necessity of training and developing staff to keep pace with the new digital approach.
- The need to improve internet connectivity in educational institutions to ensure speed and efficiency.
- The importance of conducting awareness-raising sessions for parents and other stakeholders in the field.

As a result, it can be said that digital transformation offers better services within institutions; however, it still faces a number of obstacles, such as poor internet connectivity. Nevertheless, this should not hinder the pursuit of progress and the modernization of information technology.

Keywords : Digital transformation, organizational performance, educational institution